

2013 年 4 月高等教育自学考试全国统一命题考试

采购战术与运营 试题

课程代码: 03616

本试卷满分 100 分, 考试时间 150 分钟

考生答题注意事项:

1. 本卷所有试卷必须在答题卡上作答。答在试卷和草稿纸上的无效。
2. 第一部分为选择题。必须对应试卷上的题号使用 2B 铅笔将“答题卡”的相应代码涂黑。
3. 第二部分为非选择题。必须注明大、小题号, 使用 0.5 毫米黑色字迹笔作答。
4. 合理安排答题空间, 超出答题区域无效。

HY 公司成立于 1990 年, 是一家集产品设计、科研开发和生产销售为一体的大型挂车企业, 位于中国最大的挂车生产基地 A 市。

由于最近部分原材料价格的上涨以及员工工资水平的提高, 2012 年 3 月 5 日, HY 公司挂车生产所需的 101 号配件的供应商 KT 公司向 HY 公司的采购部门发出了初步的价格上涨通知, 101 号配件的单价将从原来的 1000 元上涨为 1300 元, 新价格将于 2012 年 3 月 20 日执行。由于 101 号配件在生产的过程中需求量较大, 因此 300 元的涨幅会对公司的生产成本和产品销售价格产生很大影响, 这不利于公司市场的进一步开拓。因此 3 月 5 日上午 9:00, 采购部王经理在接到通知后召开了紧急会议, 讨论和安排相关事宜。部分原材料价格和员工工资上涨是不争的事实, 因此 101 号配件价格上涨也是不可避免的。经过讨论, 公司能够接受的最高涨幅为 200 元, 理想涨幅为 150 元; 最后, 王经理安排李某和丁某来负责此次价格谈判的事宜。李某是 101 号配件采购的主要负责人, 一直以来都是由他与 KT 公司进行接触和沟通, 负责采购的具体事项, 因此他是此次谈判的主要负责人, 丁某协助其谈判。在李某所负责的供应商中, 有两家也供应 101 号配件, 分别是 ML 公司和 HE 公司。但是由于 KT 公司具有较强的研发团队, 产品设计能力在国内处于领先地位, 101 号配件采用的是最先进的德国技术, 配件不合格率很低, 而且交货一向及时, 因此 HY 公司一直主要从 KT 公司采购该配件。丁某是市场调查员, 负责主要原材料的市场价格和竞争对手价格的跟踪调查。会后, 李某等人开始了相关事项的准备, 丁某主要负责收集与 101 号配件相关的原材料的市场价格的变动情况, 李某则主要负责与 KT 公司的接触。

3月5日上午9:45,李某给KT公司的销售员谢某打了电话。

谢某:“李经理我正想给你打电话呢,通知收到了吗?”

李某:“哎呀,谢经理,你还说呢,你们公司害死我了,你们报的什么价呀,涨幅那么高,都达到30%了,让我在总经理面前丢尽了脸,虽然原材料价格上涨是不争的事实,但你们涨的也太多了,其他公司的涨幅也不过10%。咱们的合作还要不要继续,你明天来我办公室详谈吧!”

3月6日上午9:30,谢某如约来到了HY公司,发现李某正与ML公司销售员周某相谈甚欢,且手中还拿着几张纸,旁边还有厚厚的产品介绍资料。当时谢某心里就有些紧张,因为ML公司与KT公司都位于距A市比较近的L市,由于生产的产品有很多都是相同或相似的,因此竞争比较激烈。谢某看到李某与周某在一张纸上签字,并握手庆贺,但是又不清楚他们谈论的具体内容,因此,谢某就更紧张了。

周某走后,谢某就昨天的报价对李某表示了抱歉,并说经过自己的努力,给HY公司争取了最低价格。当看到1210元的新报价时,李某心里暗自高兴,因为这与公司要求比较接近了。他说:“我们公司能够接受的最高报价是1130元。不瞒你说,最近ML公司一直希望和我们扩大合作,你看,又拿来了很多产品资料”,并顺手翻了翻,不经意的将101号配件的资料放在最上面。他接着说:“ML公司的首次报价才1190元,你公司竟然是1300元,据我所知,虽然原材料价格上涨了,但你公司去年对生产线进行了技术升级,原材料的消耗至少可节约5%,而且并不是所有原材料价格都上涨了,至少X材料价格就降低了,我看你公司报价的水分实在太大了,这可是违背了我们长期合作的宗旨。”

谢某没想到李某对市场价格了解的如此清楚,便说:“李经理你看什么价格能接受,我尽最大努力给你申请!”

李某语气坚定的说:“1130元,不能再多了!”

谢某说:“我能提供的最低的授权价是1185元,那我只能回去给你申请了。”

李某说:“以谢经理的能力,这价格肯定能拿下,我们公司10月份将投入一条新生产线,这会增加一个新型号配件的需求,你公司是绝对能够提供的,而且它的需求量绝对比101号的需求量大,如果这个订单也能拿下,你肯定能稳坐贵公司销售冠军的宝座!”

会谈结束后,李某很客气的将谢某送到了楼梯口。

3月6日下午,李某接到了谢某的电话,表示经过努力争取,公司能提供的最低报价是1170元,绝对不能再低了,李某没有答应,仍然坚持1130元的价格。

3月7日上午,李某又接到了谢某的电话,说:“老兄,咱都妥协一步吧,价格就折中一下,1150元”。李某说:“贵公司能让步我很高兴,但是我权限内的最高价是1140元,若这个价格不能接受,我公司就只能寻求其他供应商了。”

3月8日上午,李某接到了谢某发来的最新合同,单价是1140元。随后,李某向王经理汇报了情况,王经理很满意!

此案例中的信息纯属虚构,仅作为考试所用。

若有雷同,纯属巧合。

一、必答题(本部分共一道题,共50分)

请在答题卡上作答。

下列问题都与案例有关,应根据所提供信息回答问题。

1. 任务(Tasks)

- 作为101号配件采购的主要负责人,李某会从哪几方面来对供应商进行评估?(20分) 7-156/157
- 在谈判开始时,李某成功运用了何种策略,意图何在?他还可以采用哪些谈判策略以取得更好的谈判效果?(15分) 9-204
- HY公司应采取哪些途径改进101号配件的采购绩效?(15分) 8-188/191

答:

A)

(1) 价格方面。供应商的产品价格会对公司产品的价格产生一些的影响,最终影响公司的经济效益和市场的发展,如果KT公司涨价幅度过高,将会使HY公司的生产成本增加而影响到销售业绩。

(2) 质量方面。供应商提供的原材料的质量最终会决定公司产品的质量。KT公司采用的是最先进的德国技术,配件不合格率很低,这也是HY公司希望继续从KT公司采购101号配件的原因。

(3) 交货提前量因素。交货提前量越小,证明供应商对市场反映的速度越快,灵敏度越高,因此也证明企业市场适应性更强。

(4) 交货准时性方面。如果供应商的交货准时性较差,会影响企业的生产计划和销售计划和时机。KT公司交货准时性较好,使HY公司希望继续与KT公司合作。

(5) 品种柔性方面。供应商的品种柔性决定了供应商能够提供的消费品的种类。

(6) 设计能力方面。集成化供应链要求供应商应承担部分的研究和设计工作,提高供应的灵活性,KT公司在国内领先的设计能力增强了HY公司与其合作的动力。

(7) 特殊工艺能力方面。供应商的特殊工艺能力会影响其提供的产品的独特性。

(8) 供应商企业的信誉。守合同,讲信誉是企业选择供应商时考虑的重要因素。

B)

(1) 李某成功运用了攻心为上的策略。攻心为上是指从心理和感情的角度影响对手,给对方造成一种心理上的压力或感情上的软化。3月5日,李某打电话说因为对方报价不合理而导致了自己被批,让对方心理上产生一种愧疚

感,使对方处于了被动状态,在谈判中为自身赢得了更多的优势。同时,在3月6日的正式谈判时,故意让谢某看到其与KT公司的竞争对手公司在一起的场面,对谢某形成心理压力。

(2)李某还可以采取步步紧逼的策略。如李某可以首先就向KT公司说明10月份将投入一条生产线,从而会增加一个型号配件的需求,而且需求量绝对比101号配件的需求量大。如果KT公司接受其价格谈判要求,将从KT公司继续采购新型号配件,否则将终止现存合作关系。可允许对方考虑,并给出最后回复期限,在这种威逼利诱之下,促使谈判目标达成。

C)

- (1) 营造改进采购绩效的工作氛围;
- (2) 强化内部管理,提升物品采购绩效;
- (3) 应用科学技术提升商品采购绩效;
- (4) 与供应商建立合作伙伴关系,实现商品采购绩效的提升;
- (5) 通过开发优秀的新供应商来降低采购总成本。

二、选答题(本部分共四道题,请回答其中任意两道题。每小题25分,共50分)

请在答题卡上作答。

2. 从案例中可以看出,采购部王经理对101号配件采购非常重视,请结合案例分析采购的重要性有哪些?(25分) 1-7/8

答:

- (1) 采购制约着产品销售工作的质量;
- (2) 采购制约着企业研发工作的质量;
- (3) 采购决定最终产品周转的速度;
- (4) 采购关系到企业经济效益的实现程度;
- (5) 做好采购可以合理利用物质资源;
- (6) 做好采购可以沟通经济联系;
- (7) 做好采购可以洞察市场的变化趋势。

3. 在谈判中,谢某一直很被动,节节退让,结合案例分析一下,影响KT公司此次谈判效果的因素有哪些?(25分) 9-196

答:

(1) 交易内容对谢某来说,显得更为重要。因为谢某作为销售人员,订单的成功签订意味着销售业绩的提高,对其绩效考评和工资都有利;但是采购方有好几个企业可以选择。因此影响了其谈判实力。

(2) KT公司处于激烈的竞争状态。有好几个企业可以提供101号配件,且HY公司是一个大型企业,是市场中相对稀少的买方。

(3) 在谈判的具体过程中,与谢某相比,李某对于商业行情的了解程度更高一些,从而削弱了谢某的谈判势力。

(4) 企业的信誉和实力。李某通过向谢某传递其订单对谢某销售业绩的影响,成功的将其企业的实力转化成了谈判中的实力,削弱了谢某的谈判势力。

(5) 谈判的艺术和技巧。在谈判的全过程中,李某灵活运用了各种谈判技巧,如3月5日的电话,让谢某产生一种内疚感,在第二天的面对面谈判开始就向李某表示了歉意,这在谈判的开始就形成了谢某的弱势地位。

4. 原材料的质量对于企业来说至关重要,作为生产企业,HY公司应该具有怎样的采购质量管理体系?(25分) 5-105/106

答:

- (1) 加强进货检验的质量管理;
- (2) 做好采购质量记录;
- (3) 采购质量的检查;
- (4) 制定好采购文件;

- (5) 制定详细的质量保证协议;
- (6) 制定采购物资验证方法的协议。

5. 公司 101 号配件的采购价格主要受到哪些因素的影响?(25 分)6-133

答:

- (1) 供应商成本的高低, 如 KT 公司原料价格和员工工资上涨, 会导致其生产 101 号配件的成本上升;
- (2) 规格与品质, 如 KT 公司 101 号配件品质高, 所以 KT 公司不会自行降低价格;
- (3) 采购物品的供需关系;
- (4) 生产季节与采购时机;
- (5) 采购数量;
- (6) 交货条件;
- (7) 付款条件。

qq593777558