

2023 年 10 月高等教育自学考试全国统一考试

# 采购与供应链案例

(课程代码 03617)

注意事项:

1. 应考者必须按试题顺序在答题卡(纸)指定位置上作答,答在试卷上无效。
2. 涂写部分、画图部分必须使用 2B 铅笔,书写部分必须使用黑色字迹签字笔。

一、引导式案例分析:共计 50 分。

请仔细阅读并分析以下案例,然后回答问题 1 和问题 2。

## H 公司采购绩效管理

### 1. H 公司简介

H 公司是 S 集团下属的、经改制的股份有限公司,自设立以来,秉承了 S 集团几十年的生产经验,将覆盖 A 和 B 主要市场的企业作为销售对象并与其结为长期合作伙伴关系,继承和拓展了 S 集团公司与 T、P、L 公司等业已形成的长期技术贸易合作关系,能够生产 A、B 的主要零部件,产品性能和质量水平完全达到了当今同类产品的先进水平,并且已经通过了这三家公司的质量认证体系,成为它们的长期固定供应商。公司在业界建立了较高的声誉,产品具有很强的国际市场竞争能力,是目前国内同行业中产品品种最多、规格系列最全的生产厂家之一,现已发展成为国家的大型骨干企业。

该公司目前共有采购部、质量保证部、制造工程部、市场营销部、投资管理部、计划财务部、人力资源部、经理部等八大职能部门、四个专业制造厂和一个技术开发中心。

其中,采购部的职责是负责组织公司生产所需器材采购、保管和器材管理。

### 2. H 公司的绩效考评

H 公司的采购绩效考评是依据事先制定的评价标准,对照其实际采购情况逐项检查、打分,是依据实际得分对照同行的最佳水平找出薄弱环节而进行相应的改进。

由于 H 公司以前对采购绩效考评重视不足,因而没有制订相应的采购绩效考评指标。但是随着市场竞争的加剧、客户要求的不断提高,公司为了达到降低成本,提高效益的目的,采购绩效考评的制订已经刻不容缓,公司着手制订了采购绩效考评的内容。公司

的采购绩效考评主要从原材料降价达标情况、原材料质量达标情况、原材料交货达标情况、原材料交货周期达标情况、原材料供应商数量减少情况、ISO9000 认可供应商比例情况、非原材料供应商数量减少情况、非原材料采购目标达成比例、运用 EDI 供应商目标实现情况等要素实际考核企业的采购绩效。

采购绩效的考核要素确定了采购绩效衡量标准,H 公司根据这些标准对采购流程和结果进行绩效考核,并以此作为修订或重新制定采购决策的基础,也为采购绩效考评标准提供了一定时间内采购绩效的追踪记录并直接支持管理层的决策制定。

### 3. 采购绩效持续改进

H 公司的采购绩效改进主要是指确定了绩效改进的要点、改进目标与改进手段等内容,具体是:

(1) 绩效改进要点。公司认为,企业采购绩效的改进可以从以下三方面入手:

1) 营造良好的组织氛围,充分发掘潜力。2) 以业界最佳指标为目标,不断寻找差距,优化工作方法。3) 对采购材料供应绩效进行测评,通过排行榜,奖励先进,鞭策后进。

(2) 绩效改进的主要指标。H 公司采购绩效改进的主要指标包括质量指标、成本指标、供应及时性指标和库存周转速度等指标。

### 4. H 公司提高采购绩效的努力方向

通过对采购流程和结果进行考评,使 H 公司采购工作得以透明化,有利于采购部门与其他部门、层次之间的联系与沟通。采购绩效考评能够展示采购工作的成绩,提供采购绩效反馈的机会,H 公司可以在衡量过程中有效防止或改进可能出现的问题。通过采购绩效考评,采购绩效种类和目标的选择可以暗示采购人员哪些是企业所强调的采购活动。H 公司还通过将采购绩效指标完成与公司奖励相联系来激励和影响员工行为,采购人员的培训需求目标更明确;考评结果也为 H 公司最高管理部门了解采购进展提供所需要的信息,认识到企业组织结构和企业战略调整的方向。进行定期评价采购绩效为 H 公司节省大量费用,增加利润。

基于以上的种种,H 公司根据现代采购管理的发展趋势,已经提出了对未来采购管理的构想,即以国际化环境为背景,以网上采购、准时采购和全球采购为重点,利用最新的信息技术全面提高自身的反应速度,进一步强化公司的综合竞争力,在与供应商实现双赢的基础上,为增加公司的总利润作出更大的贡献。

(1) 一方面实施网上采购。网上采购将使 H 公司能够用网络覆盖所有流程,覆盖所有供应商,实现无纸化采购,从而更好地与供应商协作,提高采购效率、降低采购成本。

(2) 一方面实施准时采购。着重强调几个方面：减少供应商数量；全方位考核供应商；提高供应商供货的准时性；实行信息共享；实行小批量采购。

(3) 实行全球采购。这有利于 H 公司实现全球化战略的目标。公司将对全球采购提出以更少的资金采购质量更好、技术更先进、交货期更短的零部件的“最佳采购原则”。全球采购将成为 H 公司迅速提高竞争力的一条捷径，使 H 公司能够与供应商进行优势互补而获得共同发展的空间。

(4) 运用基准化的方法。基准化的核心是比较和基于提高目的学习。关键是从外部搜集信息帮助企业提升自己，通过比较和理解其他公司的实践经验来学习如何提升自己的水平。包括：战略基准化、运营过程基准化、支持性活动的基准化等。这要求 H 公司必须具备足够的财力、充足的时间、拥有并运用基准化的知识、具备竞争能力和发展潜力、拥有核心过程的相关资料；企业要有抱负、有变革的欲望、愿意共享信息、实现管理承诺、实行雇员参与；企业还应拥有运营过程相关资料；理解影响企业竞争优势和成功运营的关键要素；要制定过程的绩效标准。

根据上文的材料内容和采购与供应链管理的相关理论与知识，分析解答以下的问题：

1. (1) 根据采购与供应链的相关理论知识，结合案例分析进行采购绩效考评能给企业带来什么好处？（13 分）

(2) 采购绩效的 KPI 指标有哪些？（12 分）

2. (1) 根据采购与供应链的相关理论知识，结合案例分析采购绩效评估的基本要求。（12 分）

(2) 采用基准化方法提示采购绩效的前提条件是什么？（13 分）

## 二、开放式案例分析：共计50分。

仔细阅读案例并根据要求写一份案例分析报告。

### M 公司采购案例

#### 1. M 公司概况

M 公司是一家专业生产热处理设备的企业，在生产行业中处于领先地位，其创始人和业界同行公司及供应商有着良好的关系。公司有两家工厂，生产的产品类似。公司最高领导人为总裁，下面直接领导生产部、采购部、财务部、技术部和质量控制部门。公司的管理人员较少，各部门的经理直接向总裁报告，总裁具有最高决策权。M 公司在世界各地设立销售代表处和招聘销售代表，以销售其产品。在多个国家都有销售代表处。

M 公司主要产品为 R、Z、L。产品在客户中得到一致认可，是高质量的保证，在市

场上被定位为高端产品。近几年来，因为进口规模的扩大和国外企业在本国市场生产和销售的增加，M 公司面临着越来越急迫的降低成本的压力。为了保持公司在产品上的品质优势和独特性，M 公司同时联合一些供应商根据 M 公司的想法联合设计一些控制器、元器件及部件。

#### 2. M 公司的采购现状

M 公司在 20 多年发展中，积累了大量而有效的管理经验。但是成本过高问题已经影响到了公司的整体竞争力和利润水平。

M 公司在 S 市设有专业的采购部，为公司的两家工厂进行采购。公司在多年的发展中与一些本土的供应商建立了长期的合作关系。由于产品趋于标准化，供应商提供产品的质量和交货期比较稳定。鉴于长期合作和互为熟悉，采购部门很少开发新的供应商。该采购部门主要职责是根据库存发放采购订单，保证生产部门的生产需要。从公司高层来讲，公司并没有把采购部门作为一个非常重要的部门，只是把采购部门作为一个确保生产需要的辅助部门。

M 公司直接原材料的采购成本占总成本的 50%左右。其中有 95%是由采购部门在国内本土采购，其他 5%是通过代理商和进出口贸易公司采购。

M 公司的供应商有一百多家，数目繁多，且大多数供应商规模较小。这些供应商基本上与 M 公司保持长期合作关系。也有一些供应商为代理商，而这些代理商除了提供各式可选零部件外，也提供部分服务，包括供货服务和零件更新信息服务等。

M 公司尽管在其总公司内部设立了采购职能部门，承担了事务性采购工作，进行供货管理，但公司高层对于营销和市场的关注远远超过了对采购的关注。公司主要从国内本土供应商处采购，货源地比较集中。同时国内企业的运营成本比较高，从本土供应商处采购的原材料价格相对比较高，同时 M 公司采购部门的议价能力比较差，在采购谈判中无法获得有利的地位和较低的产品价格，这些直接影响到 M 公司产品的价格竞争力。

M 公司所需的零部件种类复杂，供应商数量多，在供应商选择方面，没有建立基于事实和数据的供应市场分析方法，获取潜在供应商信息的渠道较为狭窄。没有一套行之有效的供应商评估方案，也没有选定相应的评估指标，且供应商资格认证评审依据不够充分。M 公司也没有及时调整或补充更新供应商，对供应商只关注供应商供货的及时性和供货标准，导致部分零件库存大量积压，部分零部件供应不足，难以满足生产需要，从而导致采购成本和管理成本的增加。

M 公司采购人员大部分时间都花在处理事务性工作上，与其他部门特别是生产部门的沟通较少。缺少年度采购计划预算编制流程和供应商选择流程等，工作具有较大随意

性，两家工厂的采购由总部的采购部门同意采购，但两家工厂分别持有库存，彼此不能实现信息共享。由于缺乏对采购需求的分析和对供应商的培养与管理，导致大量的常规采购变成突发性采购，造成采购成本的增加。

M 公司对采购部门的绩效考核是以不影响生产为主要指标，因此采购的数量往往远远超过实际生产的需要。且公司原材料由两家工厂分别管理，使得采购人员的绩效评估和考核更为困难。对采购人员的绩效评估忽略了价格、质量、交货期、采购批量、采购批次、采购周期和库存等指标，缺乏综合性和系统性，不利于公司整体利益的提高。

M 公司没有利用科学的方法，进行科学的库存计算，也没有制订科学的采购计划，所以库存材料经常会出现数量和结构的矛盾。库存水平过高，影响公司资金利用和资金周转的水平。

面对内部较高成本压力和外部成本激烈竞争的影响，M 公司需要从企业整体战略的高度来实施采购与供应链管理。

### 3. 公司的采购策略调整

公司的供应商多为国内本土供应商，其供货成本及市场成本相对较高。解决成本问题有效策略之一是调整其全球采购策略，在世界范围内寻找合格的低成本供应商，通过在低成本国家选择供应商进行原材料和零部件采购，以获取低劳动成本、低原料成本和低运输成本带来的价格优势。因此，M 公司将采购提升到战略的高度，建立了一套完善的采购流程制度，重新建立了供应商管理体系，使采购策略适宜公司战略并为公司整体战略而服务，建立适合 M 公司发展的全球采购与供应链，才能使公司具有更强的竞争优势。

配合新的采购策略需要，M 公司提高了采购部门的地位，对其组织结构进行了重组和改革。采购部由采购总监直接负责，增加采购人员。总部设立 4 个经理，1 人专门负责国内本土采购；1 人专门负责国外采购，1 人为物流经理，1 人为原材料质量经理。4 名负责人之间相互合作，全方位进行信息沟通。

具体实施采购时，对国外采购渠道进行了调整，在采购国家采用了贸易商及办事处相结合的方式。不管是全球采购还是本地采购。都要根据标准的采购流程进行。

M 公司还进行了全球采购流程管理。公司的采购流程如下图所示。

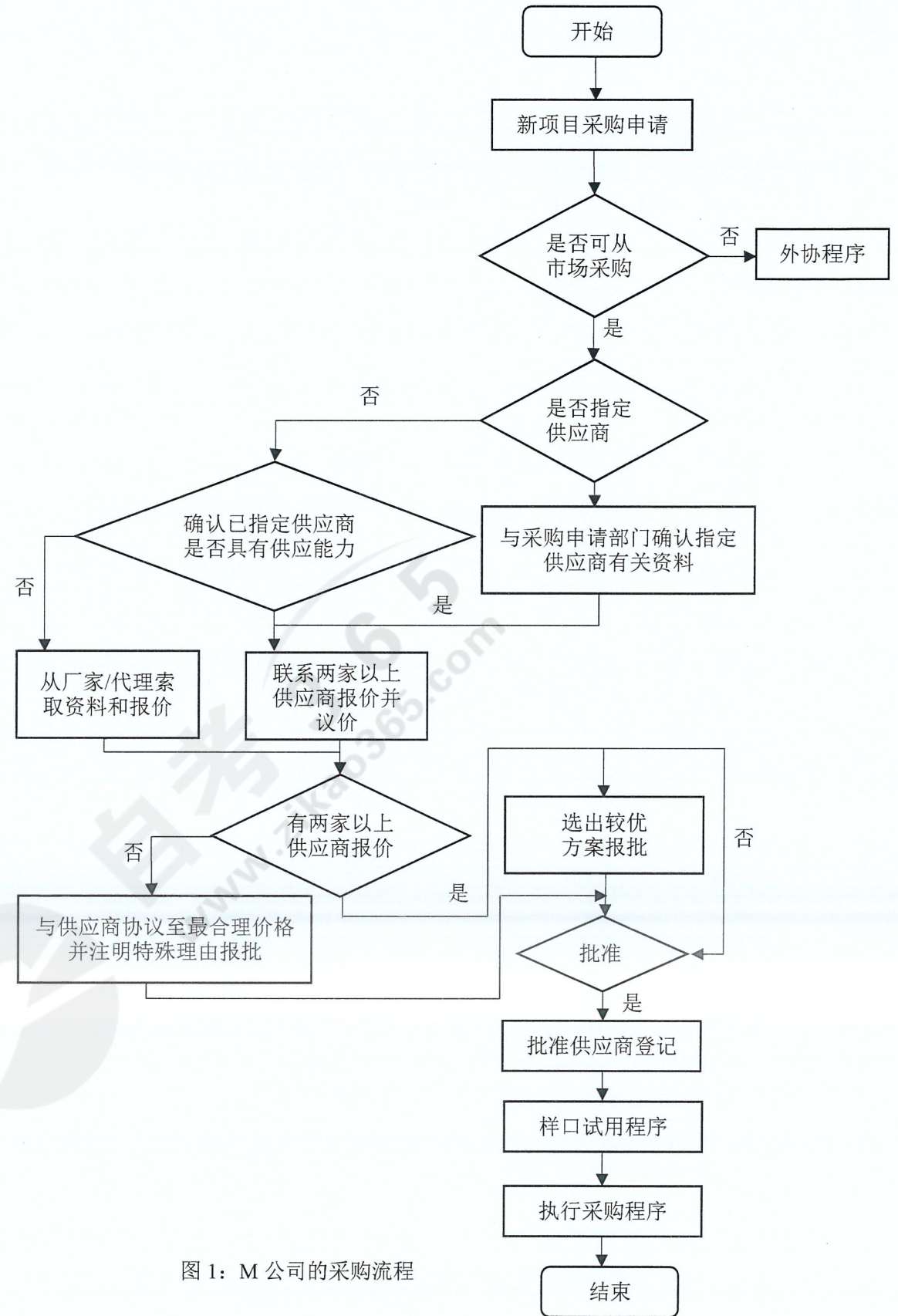


图 1: M 公司的采购流程

**问题:**

根据《采购与供应链案例》教材所规定的案例分析报告撰写要求,结合采购与供应链相关理论和知识,写一份对M公司的案例分析报告。案例分析报告至少包括前言、现状描述、识别问题并进行要点分析、结论、建议几个部分。



自考 365  
www.zikao365.com



自考 365  
www.zikao365.com