

2021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。

## CC公司供应商评价与管理

1. CC公司简介

CC公司是一家生产微型计算机的企业,公司业务涵盖计算机整机制造及周边产品、计算机核心零部件、网络及数码产品领域,产品包括台式电脑、笔记本电脑、显示器、电源、服务器、打印机及消费电子产品,并提供技术服务支持。公司生产的计算机电源、显示器业务规模都位居全国前列。“CC”商标是“中国驰名商标”,公司的台式电脑、笔记本电脑、服务器均是“中国名牌产品”。

在致力于国内业务拓展的同时,CC还积极开展国际合作,与多家知名企业联手,分别生产高精密度板卡、高性能服务器等高端产品,CC通过发展高端业务,扩大经营规模,促进效益提升。同时通过加强国际合作,成功掌握了国际一流水平的制造技术,建立了与国际接轨的管理模式,培育了优秀的管理团队,为公司不断拓展新的业务,实现规模化运作打下了良好的基础,积累了丰富的经验。

2. CC公司供应商选择与评价

供应商的评估与选择作为供应链正常运行的基础和前提条件,正成为企业管理工作的重点。CC公司的供应商评估和选择思路是:阶段性连续评价、网络化管理、关键点控制和动态学习过程。

(1) CC公司开展供应商选择与评价主要工作包括以下几方面:

1) 建立采购工作小组。由小组专门来控制 and 实施供应商选择与管理过程。小组成员来自生产、采购、质量、工程和财务等与选择和管理供应商密切相关的部门,还有企

业的高层领导。成员要求必须有团队合作精神和一定的专业技能。

2) 开展采购与供应市场调研。包括对供应商所在国家和地区的宏观经济的分析,所需原材料的产业层面的供需分析和对若干供应商的优势和劣势的评估。

3) 确定采购与供应管理目标。这是指开发并优化采购与供应链体系,以最低的投入获取最大的产出,从而实现社会目标、经济目标和环境目标的协调与统一。

4) 制定采购与供应战略。就是要使CC和供应商着手于制定并维持一种动态均衡的采购与供应战略。具体包括:供应商为CC提供战略产品时,CC会与该供应商结成长期、稳定、共赢的合作战略。CC所需的是杠杆产品时,其采购与供应战略一般采用传统的招投标做法,与供应商签订短期合同,以便于能根据环境的变化而不断地寻求和更换成本更低的供应商。在采购瓶颈产品时,CC开展以降低对这些供应商的依赖程度为目标的活动,发展潜在的可供替代的供应商,运用基于确保连续供应的采购与供应战略。对一般产品,采购成本和风险都较低,CC公司实施的是基于成本最小化的采购与供应战略。

5) 制订采购与供应计划。CC公司在制定了采购与供应目标、战略的基础上,还对供应商的选择与管理进行较为细致的规划,包括确定供应商选择原则、标准和选择方法等。

CC公司认为供应商的选择不仅仅是入围资格的选择,而且是一个连续的可累计的选择过程。CC公司目前采取了阶段性连续评价方式,将供应商评价体系分为供应商进入评价、运行评价、供应商问题辅导、改进评价及供应商战略伙伴关系评价等方面。供应商进入评价体系的内容包括:供应商管理体系、资源管理与采购、产品实现、设计开发、生产运作、策略控制和分析改进等方面。供应商运行系统评价体系的内容包括:供货质量、供货服务、技术考核、价格等。通过专项专组辅导和结果跟踪实现供应商问题的辅导和改进工作。

这样的评价体系特点是流程透明化和操作公开化,所有流程的建立、修订和发布都通过一定的控制程序进行,保证相对的稳定性。此外,评价指标要尽可能量化,以减少主观因素的干扰。

多事业部环境下的采购平台,对新供应商的认证,由公司级的质量部门和采购中心负责供应商体系的审核;而对于产品相关的差异性需求则由各事业部的质量处和研发处提出明确的要求。评审小组以公司整体利益为出发点,独立于单个事业部。

3. 供应商选择与评价关键点的控制。

CC公司强调供应商选择与评价应控制四项关键点:一是优先考虑规模、层次相当的供应商;二是要求购买数量不能超过供应商产能的50%;三是实际供货的供应商数量不应该太多,同类物料的供应商数量最好保持在2~3家,有主次之分。四是与供应商建立信任、合作、开放性交流的供应链长期合作关系,以获得更好的品质、更紧密的伙伴

关系、更好的排程、更低的成本和更多的支持。

除了四项关键点，CC 公司根据其长期供应商选择与管理实践，还总结了适合于该公司的供应商评价的其他指导原则。具体是：

系统全面性原则：全面系统评价体系的建立和使用。

简明科学性原则：供应商评价和选择步骤、选择过程透明化、制度化和科学化。

稳定可比性原则：评估体系应该稳定运作，标准要统一，尽可能减少主观因素。

灵活可操作性原则：不同行业、企业、产品需求、不同环境下的供应商评价是不一样的，需要保持一定的灵活操作性。

学习更新原则：评估的指标、标杆对比的对象及评估的工具与技术都需要不断的更新。

通过严格的供应商评估、选择和管理，与供应商建立良好的关系，为 CC 公司构建高效运营的供应链奠定了基础。

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 CC 公司进行供应商评价与选择应该有哪些基本步骤？（10 分）

(2) 企业制定采购与供应战略的具体形式是什么？（15 分）

2. (1) 根据采购与供应链的相关理论知识，结合案例分析 CC 公司进行供应商选择的原则是什么？（13 分）

(2) 根据采购与供应链的相关理论知识，结合案例论述供应链环境下的供应商管理内容。（12 分）

## 二、开放式案例分析：共计50分。

### DQ 采购与供应链管理

#### 1. DQ 公司简介

DQ 公司是一家以经营电器及消费电子产品零售为主的全国性连锁企业，属连锁经营 100 强，也是我国企业 500 强之一。其品牌价值成为我国家电零售的佼佼者，是“维护消费者权益诚信满意单位”。DQ 公司拥有大中电器的独家管理与经营权，同时获得了大中电器的独家购买权，是名副其实的家电零售巨头。

DQ 公司坚持“薄利多销，服务领先”的经营理念，依靠准确的市场定位和不断创新的经营策略，引领家电消费潮流，为消费者提供个性化、多样化的服务，得到广大消费者的青睐。与全球知名家电制造企业保持紧密、友好、互助的战略合作伙伴关系，成

为众多知名家电厂家在我国的最大的经销商。DQ 公司正通过实施精细化管理，加速企业发展，力争成为全球顶尖的电器及消费电子产品连锁零售企业。

#### 2. DQ 采购与供应链管理现状

DQ 实施的营销“大三角”战略，即以北京、上海、广州为三个圆点辐射周边地区形成华北、华东、华南三大区域市场，发展速度令人惊叹。其迅速发展得益于企业信息化基础方面的领先优势，公司建立了先进的 ERP 系统使得企业内部采购与供应链管理水乎得到极大提高，信息系统包括配送系统、门店收款系统、财务结算系统和总部汇总系统组成，每个系统都有相应的远程传输数据及同步的软件。这四个系统是 DQ 物流系统的关键组成部分。

从供应链角度来看，DQ 的物流系统可以简单分为采购、配送和销售三部分，在这三部分中，核心部分即构成 DQ 核心竞争能力的部分是产品的销售。DQ 的经营理念是“薄利多销、服务领先”，依托连锁经营构建强大的销售网络。DQ 凭借其强大的销售体系和较大的市场份额，与生产厂家合作，创建了“承诺经销”这种新型供销模式，以大规模集中采购的方式来降低采购成本，支撑销售，保障利润。为确保庞大的销售体系的正常运转，DQ 还建立了强有力的仓储与配送体系。

##### (1) DQ 的采购模式

DQ 在采购上采取了统一采购和招标采购等先进的采购模式。DQ 的连锁店每天都要将存货、销售、补货等情况上报各分部，各分部再加以汇总上报给总部，总部负责制订整体补货计划。统一采购凭借巨额采购量尽可能压低采购价格，增强了 DQ 的价格优势，同时也提高了与厂家谈判的地位。DQ 还依靠雄厚的资金实力，通过互联网和组织招标会议，向生产厂家抛出巨额采购订单，通过招标采购，不仅可以压低价格，而且可以增加对新产品新厂的接触，提高社会知名度。

##### (2) DQ 的配送管理

DQ 最初是将物流职能加以分解，由各部室各司其职，协调运作，共同支撑 DQ 的正常运转。配送中心由各分部直接管理，完成货物储存、保管、配送等工作。门店负责人每天首要任务是填写货物需求通知单，传真至北京地区配送中心，然后各门店的物流专车前往北京地区配送中心取货，所需商品当天便能运抵各门店，成为各门店的存货。北京配送中心和各门店仓库构成了 DQ 物流系统的枢纽。DQ 在国内有 5 家分部的配送中心，家电产品由厂家各地分公司直接运抵这些分部配送中心，再由配送中心分别送至其辖内的众多门店。门店配备自己的送货队伍，将商品直接送达每位消费者手中。与门店随时从配送中心调货相对应，各门店也可把残次品或销售不佳的商品退回配送中心，这一切都严格按公司的流程规定操作。

配送中心实行“经理→库管员→库工”的三级管理制，对设置有严格要求，比如交通便利、有足够停车位等。配送中心的主要任务进行细化，如货物入库时做到定位管理、

分区码放等。

目前, DQ 除拥有自己的物流配送设施外, 已经开始尝试借助社会配送资源, 例如租用邮政系统的车辆运输, 因为车载量大、车况好, 操作规范, 信誉度高, 远比自己配有庞大的车队更为高效。同时采用招募制和合作制方式, 提供为顾客送货上门服务, 在北京招募小面包车送货, 在成都与搬家公司合作。

DQ 还创建了网上商城, 因为其在全国拥有多家连锁商城, 拥有强大的配送系统, 使一般网上商城面临的物流、配送等难题迎刃而解。网上商城的建立, 对 DQ 来说能更好地融合自身优势和外界资源, 极大地增强了竞争实力。

### 3. DQ 采购与供应链中存在的问题

尽管 DQ 的采购与供应链系统为其获取价格优势铸就了坚实的基础, 但是其在盈利环节、信息共享、物流配送和网上销售等环节存在一定不足。

(1) 盈利环节存在一定隐患。家电零售企业合理利润的来源应该是销售价差和提供附加值服务。DQ 的毛利润率仅为 8.63%, 远低于国外同行。这说明, 国内渠道商仍处于粗放式经营的状态, 在供应链精细化运营方面远远不足。

DQ 对供应商收取的一些费用的合理性遭到质疑, 被疑为不合理收入, 即对供应商摊派各种名目的费用, 包括进店费、上架费等, 不合理收入占利润总额的 70% 以上。过分依靠非常规的方式获得主要利润, 使企业真正的盈利环节成为其获取正常利润的一个软肋, 不利于其长期稳定发展。

(2) 信息共享系统尚未完善。DQ 实行总部集中采购政策, 通过与供应商签订大批订单以获得较低的采购价格。DQ 是通过与供应商通过数据传输的销售库存信息, 来参与某些供应商的生产, 并成为众多知名电器厂商的资源共享、互助互利的利益同盟。但是 DQ 与很多供应商在信息共享方面还有所欠缺, 有些供应商并不具备与 DQ 建立信息共享系统的能力, 因为与供应商构建战略合作伙伴方面不尽如人意, 许多供应商认为 DQ 的诚信度不够。

(3) 物流配送系统不够强大。与国际零售巨头完善的配送系统相比, DQ 的物流配送系统在信息化方面还亟待完善。DQ 采用数据传输和电话通讯, 而且不是每个员工都可以访问配送中心内所有产品库存水平的实时信息, 其配送中心在储存包装发运方面的协调工作以及管理员工的效率还有待继续提高。

(4) 供应链交互信息管理运作绩效低。虽然 DQ 已经建立了相对良好的 ERP 系统, 但是信息集成技术水平还不高。在库存管理补货系统订货领域尚需建立先进的信息系统代替人工劳动, 以提高供应链管理的运作效率。

(5) 网上商城作用未能充分发挥。DQ 各地网站对网上购物的消费者承诺不一, 管理水平参差不齐。在配送商品时会出现误时、网站更新后商品价格与更新前不一致等现象。顾客在付款方面的安全性还不是很, 顾客在退货方面还受到很多限制。很多在线

顾客不会购买在线商品, 因此 DQ 网上商城并没有发挥其销售商品、扩展业务的功能, 在很大程度上仅仅是一个与消费者交流的信息平台。

### 4. DQ 供应链管理信息化改造方案

(1) 完善顾客信息反馈系统, 提高顾客满意度和忠诚度。通过电话网络和互联网对顾客需求进行定期调查, 以完善顾客信息反馈系统。加强员工培训, 将服务作为强化和考核的内容, 提高经验总结和问题处理的能力。采用 CRM (客户关系管理) 系统来提高服务水平和顾客满意度。

(2) 改善与供应商和合作伙伴的关系。DQ 的超低价策略正在破坏供应链的整体格局, 不断以大批量进货压低商品进价会导致和供应商关系紧张和库存积压, 不能根据市场需求信息满足消费者。改变困境应该实现与供应商信息共享, 消除影响与供应商沟通的障碍。供应伙伴信息网能让 DQ 与国内外众多供应商随时随地共享商业信息, 让供应商都能随时掌握有关产品库存和销售的实时信息, 从而可以提高商品的流通速度, 降低进货成本。

(3) 加强物流配送系统管理。可以设立专门的物流部门, 配置先进的操作系统, 配送中心实现完全自动化。除采用 EDI 外, 还应采用电脑跟踪系统, 确保每件商品的储存位置和运送情况, 工作人员也应很快掌握这些信息。此外物流配送系统应为员工提供获悉商品库存和销售信息的便利渠道。完善后的物流配送系统的每个环节都高度信息化, 使得整个系统的信息循环更快速、更准确, 从而提高物流配送系统的运作效率。

(4) 完善电子商务应用系统。DQ 建立了网上商城, 但是许多方面的服务仍然不理想。要获得在线顾客对网上商城的信任, 应该采取相应付款承诺: 如网站更新后商品的价格比更新前低, 顾客按更新后的价格付款, 反之, 按更新前价格付款。此外, 还应保障顾客交付货款的安全性, 以提高 DQ 的影响力。

### 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 DQ 公司的分析报告。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、建议等几个部分。