

机密★启用前

2021年4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:(本大题共两案例,每个案例25分,共计50分)

请仔细阅读并分析以下两个案例,然后回答问题。

案例1: NSC 建筑公司

概述

NSC 建筑公司(下称 NSC 公司)成立于20世纪70年代,是一家建筑工程项目承包商。其主要业务是为客户(如房地产商、政府)提供建筑工程中与钢模板相关的工程解决方案,提供钢模板等建材,并进行具体的施工运营。钢模板主要用于重要民用与商业工程建设中混凝土建筑的定型。除了钢模板,NSC 公司还供应混凝土建筑中的钢筋。公司定位在高端市场。

NSC 公司不直接生产钢模板和钢筋,而采用全部外包模式。目前,公司除了国内市场,还拓展到部分阿拉伯国家,海外市场在公司总收入中占据相当高的比例。

NSC 公司参与的项目经常要面临的挑战有:极冷或极热气候条件、文化障碍、不断变化的经济与社会条件等。在人员方面,NSC 公司现有200多名咨询工程师与项目经理,还有大约300名支持人员,人员不足时从外部市场招聘。

项目运营

NSC 公司参与的建筑项目主要包括:高层的商业建筑、桥梁、发电站与军事设施等。这些建筑项目大都价值很高,而且都有独特的要求,需要定制工程解决方案,并在不同的运作环境下完成。项目从设计、施工到完成通常需要几年时间。

NSC 公司一般从建筑项目设计阶段就开始介入,为指定项目的混凝土设计提供咨询,就特定技术、设计、工程能力(比如:承重和环境)以及安全事项提出建议。

项目设计完成以后,NSC 公司可能会被指定为供应商,为已经设计好的项目提供钢模板及钢筋。

在施工过程中,NSC 公司会将所需要的钢模板运送到工地,并进行安装。在整个项目期间,NSC 公司会一直与混凝土供应商紧密合作。在这个阶段,钢筋的空间位置的

准确性对于正确的安装的结构性能十分关键。

NSC 公司提供的钢模板通常从工程公司进行采购,形状根据不同的应用而定。一些部件是标准规格并且可以再次使用,而一些部件是定制的,还可能在建造过程中被损毁。NSC 公司在每个地区都有一些“认可的”钢材供应商,但公司仍经常需要从别的区域进行采购。

每个项目的员工由项目经理负责。员工来源有三个渠道:可信赖的分包商、猎头公司或与 NSC 公司签订永久合同的核心安装人员。人员数量与恰当组合永远是个挑战。

年度项目审查

NSC 公司在项目运营审查中发现了一些问题,包括:海外项目运营收益率不稳定;钢材价格波动大;分包公司人员标准不确定;技术要求高的项目,往往需要从其他地区调动人员;与钢模板、混凝土钢筋、人力资源供应商沟通与协同存在问题。

(案例中的信息纯属虚构,仅作参考用途。如有雷同,纯属巧合)

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. 分析 NSC 公司对钢模板和钢筋采购时,采用外购方式的优缺点?(8分)
2. 什么是货源决策,判断货源决策是否合理的原则有哪些?(9分)
3. 针对运营收益率不稳定,钢材价格波动大等问题,该公司该如何解决?(8分)

案例2: M 公司简介

上世纪八十年代末,M 公司创立了第一家以经营各类家用电器为主的不足一百平米的小店。九十年代家流通业开始突破传统的供销模式,脱离中间商,与厂家直接接触,创立包销制。1992年 M 公司开展连锁经营,此后继续调整经营策略,由先前单纯经营进口商品转向国产、合资品牌家电。1998年该公司开始进军全国市场,到2005年已经全面完成了在国内一线城市铺设销售网点的目标,将重点转向进入二、三线城市。

M 公司供应链管理现状

M 公司的营销模式

从供应链的角度来看,M 公司的供应链系统可以简单分为采购、配送、销售三部分,在这三部分中,产品销售构成了 M 公司的核心竞争能力,M 公司的经营理念是薄利多销。优质低价、服务见长,依托连锁经营搭建强大的销售网络。凭借强大的销售渠道网络和较大的市场份额,和生产厂家合作,创建了承诺经销这种新型供销模式,以大规模集团采购来降低采购成本,增强采购能力,支撑销售,保障利润。

M 公司的配送管理

M 公司并没有设立物流部,而是将物流职能分解,各部室各司其职,协调运作,共同保证 M 公司的正常运转,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。M 公司门店业务负责人每天上班的第一件事是填写要货通知单,传真到“大库”(配送中心)。中午时分,所需商品便能运到门店,进入门店所附的“小库”。一般门店每天都要从大库调货,多的时候一天要调七八趟。大库、小库构成了 M 公司全国连锁体系的物流系统的枢纽。

M 公司对社会物流资源的整合管理

M公司目前除拥有自己的物流配送设施外,已经开始尝试借助社会配进资源,比如租用邮政系统的车辆运输。给顾客送货上门的车辆,M公司眼下采用的也是招募制或合作制。

M公司的供应链信息化

M公司已经开始了企业内部信息网络系统的建设。各地区电脑系统的建立改变了现在依靠传真、电话的手工数据传递模式,实行电子数据交换,各配送中心,各门店商品的进出货一目了然,10分钟就可以更新一次数据,使物流运作更加高效准确。

M公司还将创建网上商城,进军电子商务。消费者只要选定了合适的款式和价格,通过网络支付就可以买到满意的产品。网上销售的最大难题就是销售渠道和实物配送问题,而这正是M公司的优势所在。M公司在全国有80多家连锁商城,拥有强大的配送系统,这就使一般网上商城所面临的物流、配送等难题迎刃而解。

M公司的采购管理

(1)集中采购。集中采购是M公司采购特色之一。由于M公司在全国有近千家店面,采用集中采购能扩大采购量,提高议价能力。其次,公司采取集中采购策略,只需在总部建立一套采购队伍,而不必在各门店再建立专门的采购队伍,从而使得采购费用得到有效的降低。最后,M公司总部将各个地区各个门店的采购需求汇集起来,统一向各个厂商下订单。供应商接订单要求将商品统一送到M公司的物流中心,便于M公司的物流中心进行统一的配送。

(2)包销定制,包销定制是M公司采购最主要的方式。早在上世纪90年代初,M公司就率先在中国提出甩开中间商,与厂家直接接触,搞包销制。M公司会买断厂家某些型号的产品,给厂家承诺一定的销量,同时厂家也会愿意以较低的价格向M公司供货。

(3)招标采购。M公司推出的招标采购突破了原有的模式,使终端零售商参与到生产环节上来。早在2004年时,M公司就向国内的各大彩电厂家发出了一份采购招标书,向国内的彩电厂家采购6000台彩电,涉及3款俏销机型,总标的达到1000万元。由于许多厂家都想获得这个数目巨大的订单,M公司最终顺利完成了这次招标采购。

(4)采购流程控制也是M公司采购的重要组成部分。首先在品牌的选择上,M公司只选择品牌知名度高,质量有保障的厂商,而且会对供应商的工厂情况进行调查,最终形成对该供应商的调查报告,再决定是否引进这个品牌的商品。其次从顾客定位上,M公司以中低消费者为主,高端消费者为辅,这样就吸引了不同档次的产品。最后厂商良好的售后服务也是M公司控制采购的重要因素,只有售后服务好的厂商M公司才会与其签订采购合同,进行采购。

供应商合作

在与供应商合作的时候,M公司主要有两种模式,这两种模式也曾经为M公司的快速有效扩张带来资金支持。

第一种便是M公司的“类金融模式”,由于具备强大的议价能力,M公司可以在与供应商合作时取得主动优势,但是M公司在与供应商签订采购合同后,却拖延上游供应商的货款,有时这种货款拖延的时间长达6个月,而在这期间M公司通过出售产品会在其账面上出现大量的现金流。M公司利用这些现金流可以进行店面的扩张。这种

做法类于银行,将众多供应商的货款集聚到自己手中,并通过滚动的方式进行使用,因此叫做“类金融模式”。

第二种是在与供应商进行合作时所采用的非主营业务赢利模式,M公司经营的一个主要特点就是低价,通过低廉的价格吸引消费者,从而扩大销售规模,但是M公司的低价所带来的损失,却大部分转嫁给了生产电器的供应商,向供应商收取名目繁多的费用,例如:促销费用,产品进场费,广告费,展台费,上架费等。这些收入给M公司带来了巨大的非主营业务收入,使得M公司的非主营业务收入的增长率大于主营业务的增长率。M公司就是依靠这些数额巨大的非主营业务收入进一步扩张,而M公司在扩张以后仍然利用这种模式来获取低价,大大伤害了其与供应商的关系。

此外,M公司并没有主动帮助其供应商进行管理上的改善,与供应商的接触一般也只限于点对点的接触。2004年M公司对L公司空调进行单方面降价销售,而这一举措并没有事先得到L公司方面的应允,L公司认为M公司擅自大幅度降价破坏了其长期稳定,统一的市场价格体系,故要求M公司停止低价自售行为。而M公司方面却继续坚持销售。随后L公司决定停止向M公司供货。而M公司总部也向其全国各分部发出了“把L清场”,“清库存”的封杀令,最后双方不欢而散。

M公司实行集中采购政策,向供应商下大批量订单,以此获得较低的进价。虽然M公司也开始通过与供应商传输销售、库存信息来参与某些供应商的生产,并成为众多知名电器供应商资源共享、互助互利的利益同盟,但是,由于M公司与很多供应商在信息共享方面做得还有欠缺,再加上M公司的其他供应商并不具备与M公司建立信息共享系统的能力,因此,在与供应商建立合作伙伴关系方面不尽人意,许多供应商认为M公司的诚信度不高。

(案例中的信息纯属虚构,仅作参考用途。如有雷同,纯属巧合)

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:

4. 什么是供应链管理?供应链管理的职能是什么?(13分)
5. 采购管理的目标是什么?采购管理的过程有哪些?分析M公司的采购管理中可能存在的问题?(12分)

二、开放式案例分析:本大题共1小题,共50分。

X公司从八十年代中期开始投产电冰箱,如今已从最初的一个系列、两个品种发展到60个大系列1000多个花色品种,产品涵盖直冷、风冷、混合制冷、无氟制冷、半导体制冷等多个领域,产品性能居国内前列。目前,X公司已形成冰箱、冷柜、家用空调器等白色家电多元化产品体系,是“中国500家最大工业企业”之一,中国最大的绿色环保冰箱生产厂商,产品远销世界数十个国家和地区。

X公司的行业背景

上世纪末,冰箱行业已日趋成熟,市场竞争开始加剧,冰箱价格走低的趋势已经显现。此时,X公司清醒地意识到身处竞争激烈的市场环境,降低成本是一个基础而有效的手段。冰箱的生产成本主要由各种采购的零部件所构成,其中压缩机、发泡剂、塑料、

铜材和钢材等占冰箱成本的 80%左右。可见, 缩减采购成本是冰箱企业降低成本、提升价格竞争力的最直接有效的途径。

随着 X 公司无氟冰箱生产线改造完毕和企业生产规模的进一步提升, 公司领导开始酝酿改进采购供应管理。

X 公司的现行采购方式

九十年代初 X 公司开始实行招标采购, 凡超过 5000 元的支出, 一律要有三家以上单位来竞标。权力分解到各产品事业部中与材料采购相关的六个不同部门, 如冰箱事业部、空调事业部等, 逐步完善企业内部的约束机制。对前来竞标的单位, 公司要求的原则是: 同样产品比质量, 相同质量比价格, 同质同价比服务。这种竞标, 从每年 20 多亿元的原材料、配套件采购开始, 一直控制到废品和下脚料的处理。公司要求这个规定必须不折不扣地执行。

X 公司的招标程序为, 首先由主管部门备齐图纸资料, 书面申请招标, 把质量、交货期、数量等技术要求写清楚, 经部门领导审核, 主管副总批准后送招标办。招标办依据重要性和造价分别安排招标公告, 编制投标须知, 在规定时间内组织招标和评标。招标分为公司内部和公司主持在市招标办公证处监督下招标两种形式, 以 50 万元为界。组织招标按照规范化和法律程序办理评标中标, 原则是“质量第一, 价格合理”。

X 公司的现行采购流程包括以下几个环节:

(1) 核对库存: 各部门根据生产情况, 设定保险储备量的材料, 当材料库存量达到下限值时, 由仓管员填写物资请购单。

(2) 审批: 经物料部经理审核后, 报总经理审批。

(3) 供应商价格比较: 物资请购单经总经理审批后, 递交采购员, 采购员从市场现有供应商中选择 3 家以上的供应商, 进行多个供应商价格比较。

(4) 拟定采购合同: 选择合适的供应商拟定“买卖合同”。

(5) 订单审批: 经各部门采购经理审核、报事业部经理审批后, 下达采购订单, 由各部门分别执行。

(6) 填写采购订单: 采购员填写“采购订单”, 确定订单物料的数量、单价、计划到货期等, 采购订单上应注明年度合同编号, 以便财务部审查备案。采购订单经采购经理审核、副总经理审批后, 传真给供应商, 由采购员打电话与供应商进行确认, 并将确认结果记录在“采购订单”的确认栏处, 以保证采购订单顺利执行。

(7) 合同跟踪归档: 采购员负责跟进采购物料的到货情况, 采购员需将月度、年度所负责品项的采购订单汇总、归档。

(8) 货物入库: 仓库办理入库手续。

X 公司拟定的采购管理的调整策略

(1) 规范采购职能。首先是整合采购机构。通过业务流程重组, 将分布在公司六个部门、万余品种的物资采购职能整合到集团采购中心。其次是理顺采购职能。强化采购主体职能, 将采购部门的工作重点由简单地完成具体业务操作, 转向供应商的开发与管理, 市场资源的有效利用; 对采购部组织机构实施扁平化设置, 设立集团采购中心, 由主管副总经理兼中心主任, 中心内部按材料类型进行分工, 设金属材料部、塑料制品部、电子部件部等。

(2) 理顺采购业务。按市场化经营的设想, 首先在内部业务操作标准化、制度化的前提下, 简化运作流程, 并将业务洽谈、订单录入, 合同执行的监控分段运作。其次, 采取多样化操作模式。根据物料的使用和采购特点, 分别采取不同的采购方式和采购策略。管理层控制的重点由每笔订单的生成, 转向采购方式的控制, 市场资源的分布、采购资金的流向与分配、战略合作伙伴和核心供应商的管理、采购战略的调整等方面。

(3) 建立面向市场的采购机制。X 公司的设想是: 一是通过对供应商相关指标的评价、分析, 确定合作关系, 构筑多层次合作经营体系; 二是建立对市场快速反应的运作机制。培养业务员的市场调查与分析能力, 加强信息的沟通与掌握, 并充分利用网络资源及会议等途径, 及时了解市场变化, 快速采取应变措施。

(4) 建立电子采购平台。X 公司把采购信息化平台定位为公司独立运营的网上 B2B 电子商务平台。信息化采购平台涵盖了产品目录管理、供应商管理、组织结构管理、采购过程管理(包括招标、竞价等采购方式)、采购数据分析、ERP 数据交互、信息发布、移动短信、邮件服务等多个功能模块。

(案例中的信息纯属虚构, 仅作参考用途。如有雷同, 纯属巧合。)

6. 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, 写一份针对 X 公司采购流程的案例分析报告。请注意: 案例分析报告至少包括前言、案例背景分析(含 X 公司采购流程的步骤及采购决策效果的分析与评价)、问题识别和分析、如何进一步提升 X 公司采购流程管理水平的建议。