

物流案例与实践总复习物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_645175.htm id="wwdd"

class="wwyy"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 案例一 世华集团是我国著名家电制造企业，近年来该集团以国际化为起点，应对市场竞争环境的变化，启动了以供应链为核心的业务流程再造。在这场管理变革中，主要从物流、商流、资金流和信息流四方面对企业组织结构、业务流程、关键业务模式等方面进行了大幅度的改革，从而获得新的竞争优势。作为本次改革的核心部分，整合采购环节的工作却遇到了很大的阻碍；集团现有供应商数量众多，供应关系错综复杂，从总体上来看，普遍存在企业规模小、技术水平低的现象。如何淘汰不合适的供应商工作成为众多矛盾的焦点。因此，公司委派刘先生作为项目主管，开始针对供应商管理的问题进行重新规划，通过建立一套完善的供应商评估体系来配合采购环节的变革。并设立若干主要衡量指标，逐步淘汰不合格供应商，重点引入拥有长期供货经验的国际供应商，发挥供应商资源优势，搭建国际化供应网络，邀请国际供应商参与世华公司产品前端开发与设计，从根本上提升产品竞争力。对于大型家电企业来说，不仅供应水商水平层次不一，且家电产品物料种类繁多，因此，带来的管理难度很大，刘先生决定利用ABC-XYZ采购决策工具（注：分析工具）首先对另部件以及供应商进行分类，逐步分清供应商管理的主次，针对重

点物料和重点供应商进行重点管理，并依据多层次供应管理工具分类的结果，将公司分为三个层次，建立不同类别的供应商关系，这样有利于节约企业的人力、物力和财力。经过一年的运作，供应商优化的成果首先在数量上使供应商由原来的3200家优化至目前的700多家。国际化供应商的比例达到了80%，并且仍在不断提高，从而建立起强大的全球供应链网络。根据以上案例，回答问题1和问题2。

1. 对于制造企业来说，一套科学的供应商评估体系应该包括哪些关键因素？
参考答案：质量、交货期、成本、研发能力、服务、资质、经验、实力、财务状况、品牌、生产能力、可靠性、技术规格、维修维护、售后服务。

2. 本案中，增加国际供应商对物流管理所带来的难度是什么？
参考答案：管理文化冲突、运输成本上升、交货期不稳定、安全库存上升、仓储成本上升、标准实施难度、配合合作难度、重复投资、当地劳动力失业、售后服务不完善、环境污染、交易成本上升。

3. 请根据该企业的ABC-XYZ采购决策图，参考附录内容，将应该采取的措施填入下图（例如大量采购），并说明该企业进行多层次供应商管理的策略是什么？
附录：A类供应商数量：5%，供应量：80% B类供应商数量：15%，供应量：15% C类供应商数量：80%，供应量：5% X:电子类部件:含电脑板、压缩机、电机、电容、电阻等 Y:系统类部件:包括冷凝机、蒸发器、标准件、敷料等； Z:机械类部件:塑料、冲压钣金、泡沫、印刷、包装等；

参考答案：1、战略型合作伙伴关系(战略伙伴) 对于AX、AY和BX类供应商，要通过各种形式建立起战略型合作伙伴关系。这类供应商至关重要，供应商的质量、成本、交货期和参与研发等方面的全面合作，将提高本公

司的产品竞争力。但对其选择也要严格把关，要从实力、资格、供货经验、成本竞争力、行业领先水平及服务，都要达到国际化领先水准。案例二 新星公司是一家生产化工涂料的合资企业，虽然从建厂到现在只有三年时间，但发展较快，公司的客户已基本上覆盖全国，销售客户增加到200多家，成立了几十家销售分公司。公司向省外的客户发送产品主要采用铁路运输的方式，有四家经营不同线路的货代公司分别承担。公司一直接到有客户投诉说产品不能及时到货、有破损和丢失的现象发生。此外公司要求客户收到单据要回到公司，客户欠款时，公司以此为凭证向客户收款。但目前的货代公司都不能做到，因为单据回不到公司，公司有的额货款就无法收回，造成了经济上的损失。所以公司决定由把省外的运输业务外包给一家货代公司，公司采取对外招标的方式，有三家企业竞标，其中最有实力的铁路货代公司是A公司和B公司，新星公司对这两家公司情况进行了汇总比较后，将选择一家公司作为物流服务商。这两家公司具体情况如下表所示。你认为新星公司更可能选择哪一家货代公司，说明你选择的理由。参考答案：（1）新星公司选择A公司作为总承包商。（2）选择A公司的理由如下： A公司物流网络覆盖面比B公司大。（新星公司已基本覆盖全国） A公司能满足新星公司对签单回收的特殊要求，B公司不能。 A公司所开具的运输发票由于是正规发票，所以能够抵税，可以降低公司的成本，而B公司目前不能满足。 A公司经营范围比B公司广，对新星公司今后业务发展有帮助。 A公司与B公司现有客户相当，但A公司目前与一家同类企业有合作，对化工产品运输业务较熟悉，能较快接手新星公司业务。 A公司员工

素质比B公司较高，较高的员工素质有助于企业提高管理水平，为客户提供更好的服务，新星公司也会从中得益。 A公司的客户对A公司的服务比较满意，而B公司的客户虽没有对B公司进行投诉，但并不表明对B公司的服务满意。 新星公司选择一家物流承运商总承包，这种物流外包的方式对公司能带来什么益处？同时存在什么样的风险？ 参考答案：新星公司选一家物流承运商总承包，该方式对公司带来益处有：

（1）对第三方物流的管理方面。以前由于面对4家货代公司，新星公司要花费不少的人力和精力去协调和管理，现在由于只需要对一家运输承包商进行管理，新星公司可节省许多人力和管理精力。（2）运输成本方面。由于运输量由5家分担变为1家，运输量增大，新星公司可以拿到更优惠的价格而降低运输成本。 选择一家物流承包商总承包，存在的风险是：

（1）如果这家第三方物流商失败，公司运输业务就马上陷入停顿，使公司的经营有很大的波动。（2）如果这家第三方物流商失败，公司就必须再去选择运输商，除了花费时间和精力外，也要花费一定的费用。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com