

普
华
经
管

互联网+精益供应链管理丛书

供应商管理 精益实战手册

(图解版)

新理念 **新**技术+标准化流程、制度、表单、文案

互联网时代化繁为简的实用管理范本

电子商务企业、传统企业均不可或缺的供应商管理手册

王远炼◎编著

供应商管理实战专家的
实践分享

理清供应商管理工作思路
完善供应商管理工作流程



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+精益供应链管理丛书

供应商管理精益实战手册

(图解版)

王远炼 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

供应商管理精益实战手册: 图解版 / 王远炼编著

· 一北京: 人民邮电出版社, 2015. 10

(互联网+精益供应链管理丛书)

ISBN 978-7-115-40381-0

I. ①供… II. ①王… III. ①企业管理—供销管理—
手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 210551 号

内 容 提 要

在互联网+的大潮下, 市场竞争已经不再是单纯的企业间的竞争, 而是各条供应链之间的竞争。企业也不再是一味地关注产品价格, 而是更多地关注如何有效地与供应商协同工作, 以降低供应成本, 获得成本优势。如何选择供应商? 如何快速地向供应商传递需求信息? 如何有效地保证供应商及时交货? 企业应该选择什么样的供应商管理模式? 这些都是互联网时代企业必须解决好的问题。

本书立足于互联网+对供应商管理提出的新要求和新挑战, 详细叙述了供应商管理涉及的经典概念和新理念; 分析了供应商管理体系的组织架构和人员配置; 列举了供应商管理各项工作的具体操作流程、工作步骤和管理方案。除此之外, 还设计了大量能够直接套用的工作表单, 有助于读者理解新理念, 理清工作思路, 完善工作流程。

本书适合企业各级管理人员尤其是生产及采购管理人员阅读, 也适合生产管理相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 王远炼

责任编辑 刘 盈

执行编辑 刘 珺

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2015 年 10 月第 1 版

字数: 130 千字

2015 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

总 序

“如今的竞争不再是单个企业之间的竞争，而是网络间的竞争，谁拥有网络优势，谁就拥有竞争优势。”这句话是世界著名管理学家迈克尔·波特关于网络重要性的描述。事实上，这句话也道出了互联网+供应链管理的精髓。

在互联网+大潮下，传统企业经受了巨大的挑战，一些传统业务不断被赋予新的内涵，传统的供应链模式也面临着快速转型和创新方面的挑战。作为供应链上至关重要的物流、采购、库存、供应商管理等环节，在高速运转的互联网+模式下，同样也面临着转型与创新。应用于采购、库存、物流和供应商管理中的客户共享平台、信息互动平台等都是先行者们转型和创新的成果。

无论是物流、采购还是供应商管理，这些供应链上不可或缺的环节都必将在互联网时代创造出巨大的商业奇迹。据有关机构预测，2013—2018年五年间，我国供应链服务市场的年增长率将保持在15%左右，到2018年，我国供应链服务市场的规模将达到25309.55亿美元。

互联网时代不缺机会，缺的是抓住机会的实力。为了在互联网时代获取竞争优势，各类企业尤其是传统企业，必须在供应链管理方面推陈出新，探索转型、融合、创新之路。

为此，我们策划了“互联网+精益供应链管理丛书”。本套丛书共包含五本，分别是《采购管理精益实战手册（图解版）》《物流管理精益实战手册（图解版）》《库存管理精益实战手册（图解版）》《供应商管理精益实战手册（图解版）》《供应链管理精益实战手册（图解版）》。其中，《供应链管理精益实战手册（图解版）》对供应链管理进行了整体解读和指导，其余四本则对供应链上各个业务环节的管理分别进行了解读和指导。

本套丛书既有关于经典管理理论的解读，又有互联网思维和理念的植入；既有对业务操作点的具体指导，又有规范性制度文案的详细列举。书中的内容图文并茂，力求帮助企业推动供应链管理向简易化、流程化、标准化和智慧化的方向发展，在这波互联网+大潮中抓住更多的商业机会，赢得更大的竞争优势。

前 言

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇曾经说过：“在一家公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。”对于企业而言，要做好采购和销售工作，离不开优质供应商的配合。供应商与企业的发展密不可分，对供应商的管控直接关系到企业的生产水平、产品质量和运作成本，影响着企业的利润和竞争优势。

互联网时代，无论是国际市场还是国内市场，企业间的竞争已经从供应链末端转移到供应链源头，保持与供应商的高效合作已经成为企业实现可持续发展的坚实基础。

本书是“互联网+精益供应链管理丛书”中的一本，书中将供应商管理理念与供应商管理技巧进行了巧妙地结合，旨在将供应商管理工作的脉络以简单易懂的形式剖析清楚，并根据当前市场环境以及互联网+的特征找到供应商管理的新规律，为企业实现供应商管理的信息化、高效化提供力所能及的指导。

本书将以图文并茂的方式阐述以下内容。

第一部分，互联网时代的供应商管理。本部分讲解了供应商管理的基本概念、人员配置、组织架构以及供应商管理的新理念等内容，旨在让读者对互联网时代的供应商管理有一个整体、清晰的认识。

第二部分，供应商管理流程。本部分用简洁、清晰的流程图勾勒出供应商管理各项工作、各个环节的具体操作过程。读者可从中了解一项工作所涉及的部门、人员及关键环节，从而对照自己的实际工作，明确工作思路，完善工作流程。

第三部分，供应商管理方案。本部分主要通过一系列具体的管理方案文本，帮助读者完善供应商管理各环节的具体工作内容，并且实现信息化管理。

第四部分，供应商管理表单与制度以及各岗位职责。本部分对供应商管理工作涉及的表单与管理制度以及各岗位的工作职责进行了总结与整理。读者可在日常供应商管理工作中，根据企业的实际情况对这部分内容稍作调整后使用。

笔者希望本书能让读者对互联网时代的供应商管理工作有一个全新的认识，从而在实

际的供应商管理工作中以信息化为手段，以合理化为原则，不断促进供应商管理工作向高效、快速、科学的方向发展。

在本书编写的过程中，笔者借鉴了一些专业的资料，在此，对相关资料的作者和编者表示由衷的感谢。由于本人水平所限，书中难免存在错漏之处，恳请读者批评指正。

目 录

第一部分 互联网时代的供应商管理

- 第一章 重新认识现代供应商管理 / 3**
 - 第一节 供应商管理的目标和基本环节 / 3
 - 第二节 对待供应商的基本态度 / 6
 - 第三节 供应商管理的常见问题、解决方法及工作要点 / 7
 - 第四节 基于大数据的供应商管理 / 10
- 第二章 供应商选择与认证管理 / 13**
 - 第一节 供应商的选择 / 13
 - 第二节 供应商的审核与认证 / 16
 - 第三节 确定合格供应商 / 20
- 第三章 供应商关系管理 / 25**
 - 第一节 供应商关系管理的本质 / 25
 - 第二节 供应商关系管理的侧重点 / 27
 - 第三节 与供应商合作关系的表现形式 / 30
 - 第四节 采供双方的日常关系管理 / 32
 - 第五节 互联网时代的供应商关系管理 / 33
- 第四章 供应商质量控制管理 / 35**
 - 第一节 实施供应产品质量调研 / 35
 - 第二节 供应商早期参与 / 38
 - 第三节 供应商供货质量控制 / 40
 - 第四节 协助供应商提升品质水平 / 41
- 第五章 供应价格与成本管理 / 43**
 - 第一节 影响供应价格的因素 / 43
 - 第二节 供应价格的市场调查 / 45
 - 第三节 价格协商的目的与原则 / 46
 - 第四节 产品供应成本控制 / 48
- 第六章 供应商交期管理 / 51**
 - 第一节 核查供应商的交付能力 / 51
 - 第二节 帮助供应商缩短交期 / 53
 - 第三节 协定供应商的供应时间 / 54
 - 第四节 跟催供应商的交付计划 / 55
- 第七章 供应商绩效管理 / 57**
 - 第一节 供应商绩效考核的原则和内容 / 57
 - 第二节 供应商绩效考核的常用方法 / 58
 - 第三节 协助供应商改善绩效 / 59

第二部分 供应商管理流程

- 第八章 供应商选择与认证管理流程 / 65**
- 第一节 供应商选择流程 / 65
 - 第二节 供应商审核流程 / 67
 - 第三节 供应商评估流程 / 69
 - 第四节 供应商认证流程 / 71
 - 第五节 供应商数量确定工作流程 / 72
 - 第六节 供应商动态调整流程 / 86
- 第九章 供应商关系管理流程 / 73**
- 第一节 供应商关系建立流程 / 73
 - 第二节 供应商整合流程 / 75
 - 第三节 深度发展供应商关系流程 / 77
- 第十章 供应商质量控制管理流程 / 79**
- 第一节 供应产品调研流程 / 79
 - 第二节 供应产品验收流程 / 80
 - 第三节 不良品处理流程 / 81
 - 第四节 供应商质量控制流程 / 82
 - 第五节 供应商业绩评定流程 / 84
- 第十一章 供应价格与成本管理流程 / 89**
- 第一节 供应价格调查流程 / 89
 - 第二节 价格协商流程 / 91
 - 第三节 供应价格确定流程 / 92
 - 第四节 降低产品验收成本流程 / 94
- 第十二章 供应交期管理流程 / 97**
- 第一节 供应交期控制流程 / 97
 - 第二节 跟催供应商交付流程 / 98
 - 第三节 交期延误的处理流程 / 99
- 第十三章 供应商绩效管理流程 / 101**
- 第一节 供应商绩效考核流程 / 101
 - 第二节 供应商分级管理流程 / 103
 - 第三节 供应商绩效改进流程 / 105
 - 第四节 供应商淘汰流程 / 107
 - 第五节 供应商申辩与投诉处理流程 / 109

第三部分 供应商管理方案

- 第十四章 供应商选择与认证管理方案 / 113**
- 第一节 供应商基本资质调查方案 / 113
 - 第二节 供应商审核标准制定工作方案 / 114
 - 第三节 供应商管理体系审核方案 / 115
 - 第四节 供应商选择方案 / 117
 - 第五节 供应商工作考察方案 / 118
- 第十五章 供应关系管理方案 / 121**
- 第一节 供应商关系分类方案 / 121
 - 第二节 终止不良供应关系的解决方案 / 122
 - 第三节 联合库存管理方案 / 124

- 第四节 供应商深度合作方案 / 125
- 第五节 降低供应商产品价格方案 / 127
- 第六节 与供应商建立战略伙伴关系工作方案 / 128

第十六章 供应商质量控制管理方案 / 131

- 第一节 产品质量调研跟踪方案 / 131
- 第二节 供应商质量审核方案 / 132
- 第三节 检验员驻厂工作方案 / 134
- 第四节 供应质量标准执行方案 / 135
- 第五节 产品质量异常处理方案 / 136

第十七章 供应价格与成本管理方案 / 139

- 第一节 产品供应价格确定方案 / 139
- 第二节 产品供应成本控制方案 / 140
- 第三节 降低供应商成本工作方案 / 142

- 第四节 优化供应商包装及运输费用工作方案 / 143

第十八章 供应交期管理方案 / 145

- 第一节 供应商交期控制方案 / 145
- 第二节 不良品跟催处理方案 / 146
- 第三节 供应商交期延误改善方案 / 148
- 第四节 供应商交期跟踪方案 / 150

第十九章 供应商绩效管理方案 / 153

- 第一节 绩效考核人员工作方案 / 153
- 第二节 供应商奖惩激励方案 / 154
- 第三节 供应商绩效改善方案 / 155
- 第四节 不良供应商淘汰方案 / 156
- 第五节 确保供应商申辩渠道畅通工作方案 / 157

第四部分 供应商管理表单与制度

第二十章 供应商选择与认证表单与制度 / 161

- 第一节 供应商选择与认证表单 / 161
- 第二节 供应商选择与认证制度 / 168

第二十一章 供应商关系管理表单与制度 / 173

- 第一节 供应商关系管理表单 / 173
- 第二节 供应商关系管理制度 / 175

第二十二章 供应商质量控制管理表单与制度 / 179

- 第一节 供应商质量控制管理表单 / 179
- 第二节 供应商质量控制管理制度 / 182

第二十三章 供应价格与成本管理表单与制度 / 187

- 第一节 供应价格与成本管理表单 / 187
- 第二节 供应价格与成本管理制度 / 190

第二十四章 供应交期管理表单与制度 / 193

- 第一节 供应交期管理表单 / 193
- 第二节 供应交期管理制度 / 196

第二十五章 供应商绩效管理表单与制度 / 199

第一节 供应商绩效管理表单 / 199

第二节 供应商绩效管理制度 / 202

第二十六章 供应商管理各岗位职责示范 / 207

第一节 供应商开发主管岗位职责 / 207

第二节 供应商监控主管岗位职责 / 208

第三节 驻厂人员岗位职责 / 209

第四节 质量检测人员岗位职责 / 210

第五节 供应商服务专员岗位职责 / 211

第六节 供应商管理主管岗位职责 / 212

第七节 采购主管岗位职责 / 213

参考文献 / 214

第一部分

互联网时代的供应链管理

第一章 重新认识现代供应商管理



互联网时代，企业已经由个体运作变为市场综合运作，供应商就成为了企业不可忽视的一种力量。供应商管理是供应链管理中一个非常重要的问题，充分了解供应商并对其进行有效管理，对企业实现准时化采购乃至稳定发展起着非常重要的作用。

第一节 供应商管理的目标和基本环节

供应商管理是企业对供应商进行的了解、选择、开发、控制和使用等管理工作的总称。企业实施供应商管理，不仅是为了降低采购成本和管理成本，更是为了稳固企业主体生产链，增强基础实力。明确供应商管理的目标，了解供应商管理的基本环节，有助于企业更好地管理供应商。

一、供应商管理的目标

企业进行供应商管理的目标主要有四个方面，具体内容如图 1-1 所示。

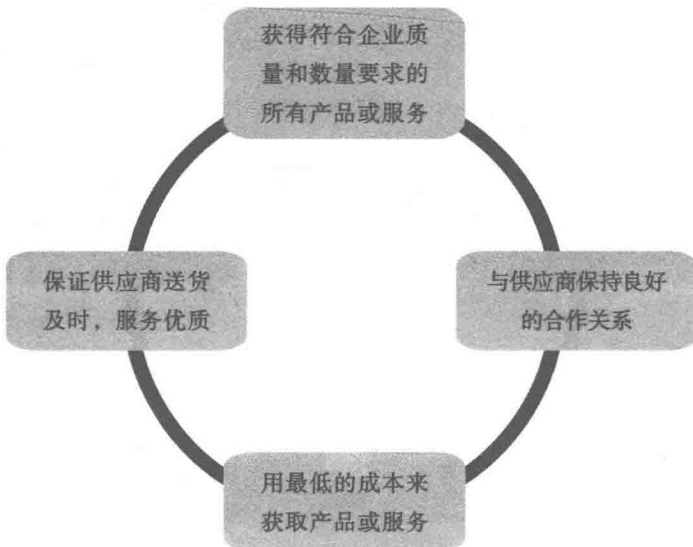


图 1-1 供应商管理的目标

二、供应商管理的基本环节

供应商管理工作的基本环节如下。

1. 供应商开发

供应商开发的目的是寻找供应商，建立起能够满足企业需求的供应商队伍。

2. 供应商调查

对供应商进行调查是要了解供应商的基本情况，包括供应商的名称、所在位置、企业知名度、供货情况、员工素质和产品价格等。

3. 供应商评价

(1) 供应商评价的主要内容包括：

① 供应商是否具备良好的售后服务意识；

② 员工是否具备良好的职业道德、沟通能力和协调能力，是否具备改进意识和创新意识等。

(2) 供应商评价的操作步骤如下：

分析市场竞争环境→确定供应商管理的目标→建立评价小组→供应商参与→评价供应商和实施供应合作关系。

4. 供应商选择

优质的供应商对企业的生产和发展有非常重要的作用。在选择供应商时，企业应遵循以下几个原则，如图 1-2 所示。

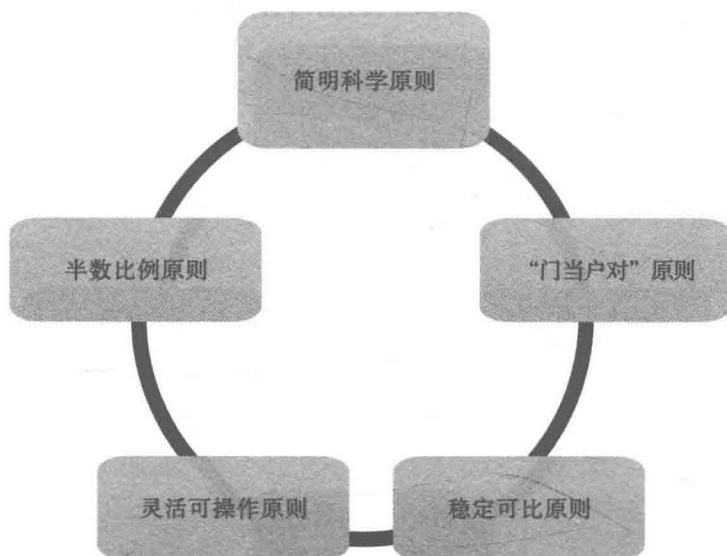


图 1-2 供应商选择的原则

(1) 简明科学原则，即供应商的评价和选择步骤应科学化、透明化。

(2) “门当户对”原则，即供应商的规模和层次应与企业的实际情况相当。

(3) 稳定可比原则，即评估体系应标准统一，且能够正常运作。

(4) 灵活可操作原则，因各行各业在不同环境下对供应商的评价也不同，所以评价工作应保持一定的灵活可操作性。

(5) 半数比例原则，即供应商的供应数量不超过其产能的一半，不应选择将产能全额供应给己方的供应商。

5. 供应商的使用

当确定供应商并试合作一段时间后，企业应与供应商签订正式的供应关系合同，建立起稳定的供需关系。在正式展开合作的初始阶段，双方应明确各自的工作权限和范围，企业应指导供应商开展工作，并加强对供应商的考核和评估，促使双方不断改进工作，提升合作的默契度，直到关系成熟。

6. 供应商的激励和控制

在与供应商开展合作期间，企业应对其加强激励和控制，完善物资供应关系，确保供应关系长期保持稳定。

对供应商进行激励和控制主要体现在调整工作时间和改变付款方式两方面，具体如图 1-3 所示。

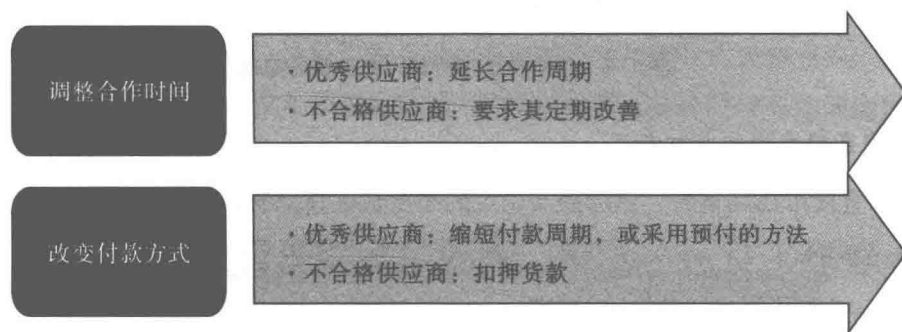


图 1-3 供应商控制与激励方法

第二节 对待供应商的基本态度

在建立主体产业链及对其进行维护的过程中,企业都必须考虑这样一个问题,那就是“如何对待供应商”。

企业与供应商在很多方面都存在着分歧,具体表现为以下几个方面。

1. 对待产业链的态度

企业的主体产业链与供应商是直接连接的,两者的合作与相互管理必然遵循着同一个宗旨,即满足消费者和自身利益的需求。然而,站在不同的角度,企业、供应商对待产业链的态度会存在巨大的差别,具体如图 1-4 所示。

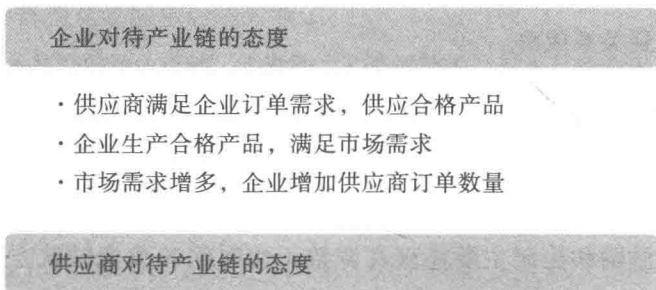


图 1-4 企业和供应商对待产业链的态度

2. 对待直接市场利益的态度

在对待直接市场利益时,供应商与企业的态度也存在差别,具体如图 1-5 所示。

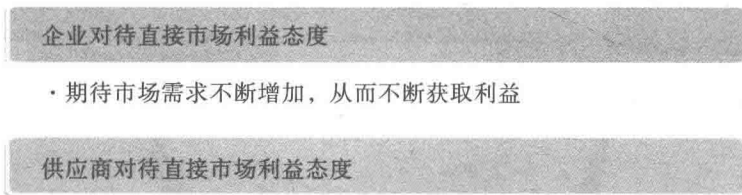


图 1-5 企业和供应商对待直接市场利益的态度

由于企业与供应商的利益获取点存在直接差别,且两者存在相互制约、相互影响的关系,所以企业应秉持共同发展的态度对供应商进行管理与控制,由此确保企业的产业链发

展和盈利能力不会受到供应商的影响。

3. 对待物流选择的态度

企业与供应商对待物流选择的态度同样存在着差别，具体如图 1-6 所示。

从供应商的角度来看

- 供应商希望企业为其产品准备更多库存，由此减少自己的送货次数或增加每次送货的数量，他们希望通过这种方法减少自身物流的成本。

从企业的角度来看

- 企业需要根据市场需求情况随时调整库存，频繁的调整需要供应商增加送货次数，以确保满足企业的生产需求。

图 1-6 供应商和企业对物流选择的态度

通过以上的分析我们可以了解到，企业和供应商在对待生产链、直接市场利益以及物流选择的态度上都存在分歧。但是，这并不是代表企业的想法会完全与供应商的相悖。

企业对待供应商的基本态度也表明了企业对待产业链发展的态度。作为企业，在与供应商合作的过程中，既不能将其视为下属单位进行管理，同样也不能无限制地满足其各种要求，而是应该坚持以合作共赢为主、管理控制为辅的方式与其合作，这样既可以确保供应商不会对企业造成负面影响，又可以对其进行全面的管理与把控。当企业与供应商在如何发展等问题上出现分歧时，企业不能采取过于强硬的态度，双方应对具体问题进行分析，并互相配合解决问题。

第三节 供应商管理的常见问题、解决方法及工作要点

随着社会的发展，企业越来越重视供应商管理，他们力求了解和掌握供应商管理工作中常见的问题，并作妥善处理，从而做好供应商管理工作，并以此来满足企业降低成本、提高利润的需求。

一、供应商管理的常见问题及其解决方法

通常，企业在对供应商进行管理的过程中存在以下几大问题，如图 1-7 所示。下文将详细讲述这几大问题的具体内容及其解决方法。