



工厂精细化管理丛书



# 供应商 管控



GONGYING SHANG  
GUANKONG

- 大量的管理方法、流程、制度、图表、工具形成的管控体系，生动、直观地介绍了工厂管理活动的实施办法、操作技巧和操作步骤
- 丛书是生产主管、品质主管、仓库主管、采购主管、业务主管进行科学、规范化管理和提高自身及下属操作能力的手册和参照范本

涂高发 刘礼武 编著

广东省出版集团  
广东经济出版社



工厂精细化管理丛书



# 供应商 管控

GONGYI SHANG  
GUANKONG

- 大量的管理方法、流程、制度、图表、工具形成的管控体系，生动、直观地介绍了工厂管理活... 作步骤
- 丛书是生产主管、... 管、业务主管进行科学、规... 范化管理和提高自... 照范本

涂高发 刘礼武 编著

广东出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

供应商管控 / 涂高发, 刘礼武编著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 6

(工厂精细化管理丛书)

ISBN 978-7-5454-0473-9

I. ①供… II. ①涂…②刘… III. ①工业企业管理: 供销管理 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 084115 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75 1 插页
字数	209 000 字
版次	2010 年 6 月第 1 版
印次	2010 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0473-9
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购电话: (020) 89667808 销售: (020) 89667808

地址: 广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35-A37 档 邮编: 510260

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

# 前 言

中国加入世界贸易组织(WTO)后,跨国公司纷纷在中国建立了生产基地,“Made in China”已为世界人民所熟悉,中国已成为世界工厂。长期以来,凭借积极地融入全球制造业供应网络和采购网络,努力成为世界的重要制造基地,中国的制造业获得了长足的发展,整个工业领域空前地繁荣起来。

然而,随着全球经济一体化的不断深入,区域性的竞争已经发展成为全球性的竞争。尤其是经济危机对实体经济的冲击,中国制造业危机四伏,像珠江三角洲地区企业外迁、倒闭现象已屡见不鲜。不过从另一个侧面来看,这或许是件好事情,企业外迁、倒闭现象背后的深层次原因,是“三来一补”的劳动密集型企业正在丧失比较优势,它将迫使企业淘汰和转移落后产能,寻求更多的技术变革。同时,劳动政策的调整“剥夺”了这些劳动密集型企业的低成本优势,但这种“剥夺”是一种正义的进步,也是一种公平的回归。因为,总是依靠对工人实行低工资的“血汗工厂”模式,不可能提高竞争力,反而会带来长远的社会危害。而新政策调整给企业成本的增加带来挑战的同时,也带来了新的机遇,因此,珠江三角洲地区的企业外迁、倒闭是优胜劣汰、地区产业梯度转移的必然现象。

工业发达国家和地区的发展经验表明,产业发展到一定层次后,必然要经历一个升级的过程。产业的梯度转移可使企业在更广阔的范围内有效配置资源、开拓市场,加工环节会有选择地迁移到成本相对较低或靠近终端市场的地区,达到企业做大做强的目的,获得更强的市场竞争力。从结果上看,发达国家的产业转移,不仅没有削弱企业的竞争力,反而促使该产业向更高的价值链转移,有效地增强了核心竞争力。

在这种情况下,企业要生存、要发展就要在保证产品质量的情况下,加快推陈出新的速度,降低制造成本,提升客户服务质量。制造业的增值经营环节





除产品研发外，在制造和交付、品质、供应链、客户等方面也相当重要，为此，我们从管理和实际操作水平提升的角度出发，组织编写了这套“工厂精细化管理”丛书，从工厂生产现场管控、优良品质管控、仓储物料管控、供应商管控、业务客户管控等关键的五个方面，全面阐述工厂管理活动的各个环节的核心工作。

“工厂精细化管理”丛书通过大量的管理方法、流程、制度、图表、工具，生动、直观地介绍了工厂管理活动的实施办法、操作技巧和操作步骤，针对工厂管理活动问题，提出了一些实际的解决方案，以便于读者在轻松阅读中得到启发和提高，并将所学知识运用到实际工作中。本丛书以完整的结构和清晰的脉络，给读者呈现一套工厂管控的有效方法，有很强的实际操作性和指导性。

“工厂精细化管理”丛书是制造业生产管理人员、品质管理人员、仓库管理人员、采购管理人员、业务管理人员和基层班组长，以及新入职的大中专学生进行科学、规范化管理和提高自身及下属操作能力的参照范本。

本书由涂高发、刘礼武主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英提供了大量的一手资料并参与了编写，他们是陈英飞、曾仁辉、蔡小胜、李清亮、韦厚娟、贾宝波、许华、涂小琴、滕宝红、李光良、任拥军、胡攀、冯海清、文相刚、郭富强、罗必钦、陈祥海、孟杈子、曾飞芳等，在此一并表示感谢！

同时，“工厂精细化管理”丛书在编写过程中还参阅了大量管理文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中参考文献已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解！

# 目 录

## 第1章 供应商管理概述

1.1	供应商管理的意义 .....	3
1.1.1	供应商的功能 .....	3
1.1.2	供应商管理的必要性 .....	5
1.1.3	供应商管理的内容 .....	6
1.1.4	供应商管理常见的问题 .....	7
1.1.5	供应商关系模式 .....	8
1.2	供应商管理机制 .....	10
1.2.1	供应商准入制度 .....	10
1.2.2	供应商合理使用机制 .....	10
1.2.3	供应商会见制 .....	11
1.2.4	供应商评估机制 .....	12
1.2.5	供应商激励机制 .....	12
1.2.6	供应商扶持机制 .....	14

## 第2章 潜在供应商的选择与认证

2.1	潜在供应商的选择 .....	21
2.1.1	潜在供应商选择之前的布局规划 .....	21
2.1.2	潜在供应商资料的收集 .....	21
2.1.3	真正了解供应商 .....	25



2.1.4	对供应商进行分析 .....	28
2.1.5	建立供应商资料库 .....	29
2.2	合适供应商认证 .....	31
2.2.1	样品试制认证 .....	31
2.2.2	中试认证 .....	38
2.2.3	批量认证 .....	40
2.3	与供应商签订采购合同 .....	43
2.3.1	签订采购合同的重要性 .....	43
2.3.2	采购合同的内容要求 .....	44
	【范例】原材料零部件采购合同 .....	45

### 第3章 供应商质量控制

3.1	供应商质量调研 .....	53
3.1.1	调研的目标 .....	53
3.1.2	准备调研 .....	54
3.1.3	评估中量化的应用 .....	56
	【范例】供应商质量系统调研 .....	56
3.1.4	供应商质量调研的开展 .....	60
3.1.5	供应商质量调研跟踪 .....	65
3.2	来料验收 .....	66
3.2.1	验收的含义 .....	66
3.2.2	来料验收的事前规划 .....	67
3.2.3	进货检验和验证 .....	69
3.2.4	验收发现品质异常的联络与处理 .....	70
3.2.5	损害赔偿 .....	74
3.2.6	来料合格率的统计 .....	76
3.3	派驻检验人员到供应商处 .....	79
3.3.1	派驻检验人员的优点 .....	79
3.3.2	派驻检验人员的缺点 .....	80

3.3.3	对派驻检验人员的管理 .....	81
3.4	对供应商进行来源检验 .....	83
3.4.1	来源检验的适用情形 .....	84
3.4.2	来源检验成功的要点 .....	85
3.4.3	来源检验的实施要点 .....	86
3.4.4	来源检验人员 .....	86
3.5	与供应商签订质量问题解决方案 .....	88
3.5.1	质量保证协议 .....	89
3.5.2	验证方法协议 .....	89
3.5.3	解决争端的协议 .....	89
	【范例】某公司与供应商的产品质量条款 .....	90
<b>第4章</b>	<b>供应商交货期管理</b>	
4.1	供应商交货期管理的重要性 .....	95
4.1.1	什么是适当的交货期 .....	95
4.1.2	确保交货期的重要性 .....	95
4.2	适当交货期控制 .....	96
4.2.1	供应商交货事前计划 .....	96
4.2.2	交货期的事中管理 .....	99
4.2.3	交货期的事后考核 .....	100
4.3	交货期延误的对策 .....	103
4.3.1	分析供应商交货期延误的原因 .....	103
4.3.2	消除沟通不良的交货期延误的对策 .....	107
<b>第5章</b>	<b>供应商绩效考核</b>	
5.1	供应商绩效考核体系 .....	123
5.1.1	供应商评分总体架构 .....	123
5.1.2	交货品质评分指标的设计 .....	124



5.1.3	配合状况评分指标的设计 .....	138
5.1.4	管理体系评估指标 .....	141
5.2	<b>供应商绩效考核的实施 .....</b>	<b>153</b>
5.2.1	供应商绩效考核的步骤 .....	153
	【范例】供应商考核类别及要求 .....	154
	【范例】供应商评估细则 .....	158
5.2.2	负责供应商绩效考核的部门 .....	164
5.3	<b>供应商绩效考核后的处理 .....</b>	<b>165</b>
5.3.1	供应商分层管理 .....	165
5.3.2	有效激励供应商 .....	165
	【范例】某公司关于供应商激励及惩处办法 .....	169
5.3.3	协助供应商改善绩效 .....	171
	<b>参考文献 .....</b>	<b>182</b>



第 1 章

供应商管理概述



王学敏非常开心，但也非常烦恼。

开心的是自己刚毕业就进入了这一家规模不算小的通信器材公司，工资待遇还不错，在同学中算是比较好的。

烦恼的是，彭经理给他安排的工作是供应商管理，而不是采购。供应商管理在大学里可没有这个专业，自己所了解的只是一些采购书籍里的一些片段，而这些片段在实际工作中好像一点也用不上。最重要的是，王学敏认为，我们是买方，供应商是卖方，是我们的下游企业，他得听我们的，我们控制他就好了，有什么好管理的。

彭经理看出了他的心思，于是，约他进行面谈。首先，他肯定了王学敏在面试中力压群雄的表现，说：“小伙子，你面试表现得不错，本来你是应聘采购的，但我们研究了，觉得你做供应商管理工作更能发挥潜能。”

“可是，我学的是采购物流专业，而且供应商有什么好管的，我们买货，他们卖货，这些，采购人员顺带就做了。”王学敏说。

“你说的没错，以前我们公司也不重视这一块，以为这只是采购部的一项工作内容。但现在不一样了，现在讲究合作、双赢，我们赚钱了，供应商也要赚钱，要一起发展。而且，采购过程中的成本、价格、质量控制、交货期、配合等工作并不是单单采购部就能办到的，需要供需双方中的多个部门协调。”彭经理耐心地解释着。

“哦，是这样！”王学敏回答。

“不要小看供应商管理噢，供应商要是管理好了，会为公司节省很多成本，会使公司的生产效率、产品质量都有很大提升。你要做的工作比采购人员的更加宽泛，各方面的要求更严。这样吧，现在网络很发达，你上网查查，看看前辈们是怎么做的，有问题也可及时与我沟通。”彭经理一边拍着王学敏的肩膀，一边笑着说。

王学敏非常感激彭经理对自己的指导，他遇到了一位好上司，决心好好学、好好干。

## 1.1 供应商管理的意义

### 1.1.1 供应商的功能

大多数企业不可能将自己企业成品的一切零件，以一贯作业的方式全部都在自己工厂内生产。他们不得不把其中的某些零件，交由供应商来制造，并设法对其加以管理。

企业利用供应商的目的，在于有效利用供应商的资本、设备、技术、劳力，借此生产品质更佳、价格更低的制品。

由于企业之间的竞争日趋激烈，加上企业规模的扩大、制品的分工化、技术的专业化，企业能否善用供应商，直接影响到企业的经营绩效。因此供应商的管理便成为企业经营重要的课题。

一般而言，供应商具有下列数项功能：

#### 1. 弥补企业生产能力的不足

企业的生产计划，通常是根据订单的状况以及销售计划而定的。为了达到生产计划，当企业本身的生产能力无法应付生产计划时，就应设法由供应商来制造。

企业(厂商)发生生产能力不足的情形，可以分成下列几种：

##### (1) 突然要增产时。

突然增产时，由于情况突如其来，无法在短期内增加设备，因此除了依照原有的生产能力增产外，不足的部分就不得不发包给供应商来生产。

##### (2) 接获偶发的一次性订单时。

接获一时的订单而必须增产时，企业如果为此增产计划而增加生产设备，往往在经营上会带来风险，因此，只好把这一增产的部分发包给供应商。

##### (3) 企业资金短缺无法扩充设备时。

即使不是一时的增产(将来也要走持续性扩增生产的方针)，由于扩充生产设备要有巨额的资金，有些企业因为一时无法筹措这笔资金，只好把增产的部分，持续地发包给供应商。



(4) 扩充设备对企业并无益处时。

虽然企业具有扩充设备的资金能力，但是，有时候增加设备反而不如外部采购来得划算。

## 2. 降低企业的生产成本

产品制造所需的一切设备，要做到精良则需要庞大的资金，除了风险增大外，成本也会大大提升，实在不划算。

例如，电机、机械、车辆、相机、钟表、缝纫机等装配加工业，由于构成产品的零件种类、数目甚多，材质、形状、规格也是千差万别，且需靠各自的专门技术与工序的分工才能完成，因此，所需的加工、搬运、检查、储存的设备和管理费用，就是一笔相当大的数目。

一家企业要在自己的工厂内，以综合性、一贯作业的方式生产这些成品非常困难，而且成本太高。

另外，某些精确度无须太高的零件，或是简单的加工作业，如果使用企业自身精确度甚高的机器与设备来制造或是加工，生产成本就变得非常高，因此，不如发给小规模供应商代为加工来得划算。

## 3. 提供特殊设备或专门技术

制造一种产品需要具备一系列机器设备，企业本身若没有某些特殊设备与技术，就不得不借重外面的专门工厂。

例如，企业生产某种产品时要用到铸造、锻造、冲剪加工、电镀加工、塑料成型等特殊设备，或是专门技术的零件、加工作业，而企业本身没有这些设备与技术，就不得不交给外面的专门工厂去制造、加工。

## 4. 稳定或提高企业制品的品质

由于许多零件厂内无法自制，即使能够自制，也可能品质不稳或品质低劣，于是势必寻找供应商。因此，对供应商的产品品质调查、样品试制与认可，以及进料检验等，就成为企业品质管理中重要的项目。

## 1.1.2 供应商管理的必要性

### 1. 做好采购管理工作的重要基础

毋庸置疑,开展采购工作首先需要一定的供应商资源作为有力支撑。信息时代到处都充斥着大量的信息,人们可以轻易地从通信黄页、网络等许多渠道获取大量的信息,但如何在真正意义上将信息为己所用,由少变多,由静至动,由好到优,还需要采购部门切实做好供应商管理工作,建立自身稳定、优质的供应商信息库,方可做到未雨绸缪。

做好供应商信息管理,需要从以下三个方面入手:

#### (1)提高信息的可见度。

在实际采购业务过程中,各项目以至各采购员都会有自身的供应商资料,而且这些资料有名片、宣传册等,形式各异,往往存在交叉和重复的现象,不利于整体的统筹管理。因此,对于企业而言,需要将所有不同类型的供应商资料进行规范整理,建立统一、规范的供应商信息库,及时与不同部门进行共享。

#### (2)提高信息的准确度。

信息的准确与否是衡量信息质量的重要因素之一,直接影响到采购工作中的信息应用,因此采购职能部门需要制定规范的供应商信息管理制度,配备相应的管理人员,制订合理的信息维护计划和方案,确保信息的准确性。

#### (3)提高信息的及时性。

一方面,采购部门需要加强供应商信息维护的意识,对于供应商变更或增补的信息,促进供应商及时提供并完整地在信息库中得以体现,才能扩大供应商获取订单的机会。另一方面,采购部门也需要将对供应商评审的信息及时在信息库中进行标示,清晰记录供应商信誉等级,做到真正意义上“择优而用”。

### 2. 提升采购经济效益的要素

提高经济效益,通常会从“开源”和“节流”两方面着手。而对于提升采购经济效益,主要是依靠采购部门从“节流”方面下工夫。采购总成本包括物资采购成本和采购运营成本两方面,采购部门需要持续控制和降低物资采购成本,减少资源占用和组织运营成本,降低采购风险,实现采购经济效益最佳化。





### (1)有效降低企业运营成本。

在实际采购业务工作中，采购工作运营成本主要包括购销双方沟通成本、活动组织成本、人员成本等方面。采购部门要切实做好供应商管理工作，促进供应商主动、持续更新其相关信息，减少供应商信息库建立和维护的成本；同时注重培育战略和重要供应商，逐步形成伙伴和合作关系，签订长期供货协议，减少人力资源的占用。此举可极大地提高采购工作效率，有效降低采购活动组织成本。

### (2)直接控制和降低物资采购成本。

在供应链管理思想影响下，采购部门和供应商之间由过去的供需双方完全对立竞争的落后理念，逐步演变为供需双方互惠互利、合作共赢和共同发展的新理念。在新型的采购战略下，采购部门依靠采购规模优势和与供应商稳定的伙伴关系，促进供应商持续提高自身产品质量和核心竞争力，提供更加实惠的价格和服务，从而有效降低物资采购成本。

## 1.1.3 供应商管理的内容

总的来说，在业务过程中，与采购成本直接相关的主要因素是供应商信誉和供应商报价，这两方面因素的优与劣、高与低势必影响到采购总成本的高低。如何在业务过程中保证采购部门真正选择到物美价廉的产品，采购部门需从以下方面着手：重视供应商全面管理，切实做好供应商的评审工作，加强供应商绩效管理，建立规范、透明的供应商管理体系。

### 1. 主动、有步骤地开发供应商

采购部门需要依据企业年度生产计划以及供应商信息库现状初步制订供应商开发进度计划，主动依据计划进行供应商信息的拓展和置换，以保证合格供应商信息的质量和数量。

### 2. 严格开展供应商评审和选择工作

采购部门在评审前需要确定评审目标、范围、细则、流程和评委等，严格按照供应商评审的流程对所有拟申请的供应商开展公开、公平、公正地审核，详细且完整记录评审意见，而后按照评分结果进行合格供应商的选择。

### 3. 业务过程定期和全面评估

在业务合作过程中，制定完整的供应商评价指标，包括供应商的供货价格、产品质量、服务状况、企业资质等方面。采购部门应结合需求部门、工程部门、技术和质量部门等评价意见对合作供应商进行评估，以全面掌握合作供应商的绩效状况优胜劣汰，提高优质供应商的比例。

### 4. 及时反馈评估意见，促进供应商及时改进

结合供应商评比信息和定期评估意见，采购部门应及时和公平地公布信息，包括各类别供应商名录(终止合作、待改进、优秀等)及意见，促进供应商及时改进自身管理和服务水平，提高自身竞争力。

### 5. 对不同的供应商建立差异化关系管理

采购部门需要依据采购物资的类别、重要程度、合作关系的紧密程度等方面对所有的供应商进行分门别类，包括战略供应商、重要供应商、普通供应商和备选供应商等，实行分层差异化对供应商进行关系管理和控制。

#### 1.1.4 供应商管理常见的问题

出于传统买卖关系对立的意识形态，企业过去经常把与供应商的关系置于你进我退的单赢局面，供应商管理的核心主要集中在如何降低采购价格上。这种敌对状态的持续最终往往导致与供应商关系的彻底破裂，对企业的正常运营造成很大的影响。

如今，企业逐步认识到供应链一体化在竞争中的重要性，于是把与供应商的合作共赢提上了管理的议程。尽管与供应商的关系取得了很大的发展，但在很多企业，对供应商的管理依旧存在着很多的问题。常见的问题有：

(1)企业很少把采购及对供应商管理纳入企业的整体战略中，缺少长期的供应商发展规划。

(2)企业没有对供应市场进行有效跟踪和分析。

(3)企业更多关注的是谈判技巧和一味的压价，过于注重短期利益，缺乏长远共赢观念。

(4)企业缺乏对供应商分类体系与完整的业绩评估体系，供应商数量庞大，无法获知每个供应商的具体表现。



(5)企业缺少日常的供应商关系管理机制。

(6)企业缺少战略性供应商合作伙伴,与供应商只停留在采购交易关系层面。

(7)企业缺少信息技术的有力支持,仅靠手工操作很难进行供应市场以及与供应商交易的评估、分析和智能化决策。

这些问题的核心,在于很多企业都缺乏一套完善的供应商管理机制,这不仅给企业的采购业务带来了很多负面的影响,也使得企业很难建立起真正意义上的完善供应系统,提升在市场上的竞争力。

### 1.1.5 供应商关系模式

#### 1. 竞争模式

竞争模式中,采购方的供应商数目很大,每一种物料的供应都有若干个供应商,供应商之间相互竞争,采购方从中获利。竞争模式的特点是:

(1)采购方以权势压人来讨价还价。

采购方以招标的方式挑选供应商,报价最低的供应商被选中;而供应商为了能中标,会报出低于成本的价格。

(2)供应商名义上的最低报价并不能带来真正的低成本。

供应商一旦被选中,就会以各种借口要求采购方调整价格,因此,最初的低报价往往是暂时的。

(3)技术、管理资源的相互保密。

由于采购方和供应商之间是受市场支配的竞争关系,因而双方对技术、成本等信息都小心地加以保密,不利于新技术、新管理方式的传播。

(4)双方的高库存、高成本。

由于供需双方关系松散,双方都会用较高的库存来缓解出现的需求波动或其他意外情况时的影响,而这种成本的增加,实际上最后都转嫁到了消费者身上。

(5)不完善的质量保证体系。

以次品率来进行质量考核,并采取事后检查的方式,造成产品已投入市场仍要不断地解决遗留的问题。