

制造业 管理实操手册系列

华通咨询
UATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

供应商管理 实操手册

◇ 朱仕友 孙科柳 著

- 供应商管理——供应链系统稳定和高效运作的保证
- 供应商管理——盈利能力大幅稳定提升的有力保障
- 供应商管理——产品和服务的手段
- 供应商管理——速提升的力量源泉



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

精益生产
改善永无止境

制造业 管理实操手册系列

供应商管理 实操手册

◇ 朱仕宸 孙科柳 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从供应商管理概述、供应商的选择与认证、供应价格与成本管理、产品供应的质量控制、产品供应的交期控制、供应商管理E化、供应商的绩效考核以及供应商关系管理等八个方面全面阐述了企业在供应商管理过程中需要注意的问题，并通过大量的案例、图表解说，生动、直观地展现了供应商管理各部分管理活动的基本方法、基本原则及基本步骤。

图书在版编目（CIP）数据

供应商管理实操手册/朱仕友，孙科柳著. —北京：中国电力出版社，2012.4

ISBN 978-7-5123-2977-5

I. ①供… II. ①朱… ②孙… 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（2012）第079565号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：李耀东

责任校对：王开云 责任印制：邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年8月第1版·2012年8月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·16印张·235千字

定价：36.00元

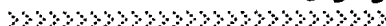
敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失。

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言



中国制造业经历了近30年的粗放式发展，如今，在成本上升、全球化竞争进一步加剧等形势下，正面临着艰难的调整。制造企业如何破局？制造企业如何发展是摆在所有制造企业面前的一道难题。

过去，我们因为高速发展而忽视了这种事实，今天，面临着生存危机的时候，我们应该下决心正视这个问题了。正如任正非告诫华为人一样：“我们没有人家雄厚的基础，如果我们再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。”

鉴于此，华通咨询的顾问老师和研发团队共同策划和编写了“制造业管理实操手册”系列图书。在过去数年里，华通咨询的顾问老师和专业研究团队紧密配合，为很多制造企业提供了针对性的诊断、分析和辅导活动，该系列图书也是这些实践经验的研究成果。

本系列图书的特点主要体现在以下几个方面。

一、制造企业的管理环节涉及采购管理、仓储管理、供应商管理、生产计划管理、生产流程管理、生产现场管理、质量控制管理等方面。本系列图书系统地梳理了制造企业的各个管理环节，并从基础出发，对各个环节的管理流程、管理内容、作业标准、工作方法等进行了详细的阐述，旨在提高各岗位人员的职业素养和工作技能，提高企业的整体管理水平，从而提升企业的市场竞争力。

二、注重实操和经验，从企业中来，到企业中去。华通咨询的顾问老师

和研发团队经常亲临企业一线，为企业在发展过程中遇到的问题出谋划策，为企业解决具体的实际问题出具可行的解决方案，为企业全面提升员工的岗位技能提供切实有效的培训，他们将这些实践经验和教训，以及实际工作的重点、难点、盲点与这些问题的解决之道，都较好地融入了该系列图书之中，其针对性和可操作性非常强，也就是说读者可以拿来就用，真正做到了即学即会。

三、内容图表化，解决问题案例化。本系列图书通俗易懂，为了便于读者阅读和理解，很多内容都实现了图表化。另外，在解决问题方面，都尽量做到了案例化，通过对案例的分析与解读，为读者给出了具体的解决方案，这些案例大多来源企业一线，也是华通咨询的顾问老师和团队在为企业服务过程中实际遇到的问题。

《供应商管理实操手册》是“制造业管理实操手册”系列图书中的一本。本书从供应商管理概述、供应商的选择与认证、供应价格与成本管理、产品供应的质量控制、产品供应的交期控制、供应商管理E化、供应商的绩效考核以及供应商关系管理等八个方面，全面阐述了企业在供应商管理过程中需要注意的问题，并通过大量的案例、图表解说，生动、直观地展现了供应商管理各部分管理活动的基本方法、基本原则及基本步骤。

希望本书能给广大读者有所帮助。同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2012年5月

二、确定供应商审核的标准	44
三、供应商的样品试制认证	49
四、供应商的产品中试认证	52
五、供应商的产品批量认证	54
六、供应商管理体系认证	55
第三节 签订产品供应合同	57
一、签订供应合同的重要性	57
二、供应合同的分类和内容	59
三、规避供应合同的潜在风险	64
四、供应合同的执行与变更	65
第三章 供应价格与成本管理	73
第一节 产品供应价格分析	74
一、影响供应价格的因素	74
二、供应价格的市场调查	75
三、供应商的报价分析	76
四、科学地确定供应价格	80
第二节 产品供应价格商定	82
一、价格协商的目标与原则	83
二、做好价格协商前的准备	84
三、安排价格协商的顺序	85
四、制订价格协商的策略	86
五、供应价格协商的技巧	88
第三节 产品供应成本控制	90
一、选择更低成本的采购方式	91
二、降低供应程序成本	94
三、包装和运输方式优化	95
四、降低产品验收成本	98
五、辅导供应商降低成本	99

第四章 产品供应的质量控制.....103

第一节 产品供应质量的调研展开 104

- 一、确定质量调研的目标.....104
- 二、做好产品调研的准备.....105
- 三、产品质量调研的展开.....106
- 四、产品质量调研的跟踪.....110

第二节 供应质量的协议管理 111

- 一、供应商参与产品设计.....111
- 二、供应样品的索取与验证.....113
- 三、签订产品供应质量协议.....115
- 四、严格执行供应质量规定.....119
- 五、协助供应商提升品质水平.....122

第三节 产品生产的质量控制 126

- 一、派驻合格的检验人员.....127
- 二、为供应方提供技术指导.....128
- 三、生产中的抽查与监督.....129

第四节 入厂产品的严格验收 130

- 一、产品验收的事前规划.....130
- 二、产品验收的流程管理.....134
- 三、产品质量规格的判定.....135
- 四、合格产品的及时接收.....137
- 五、质量异常的处理与索赔.....139

第五章 产品供应的交期控制.....141

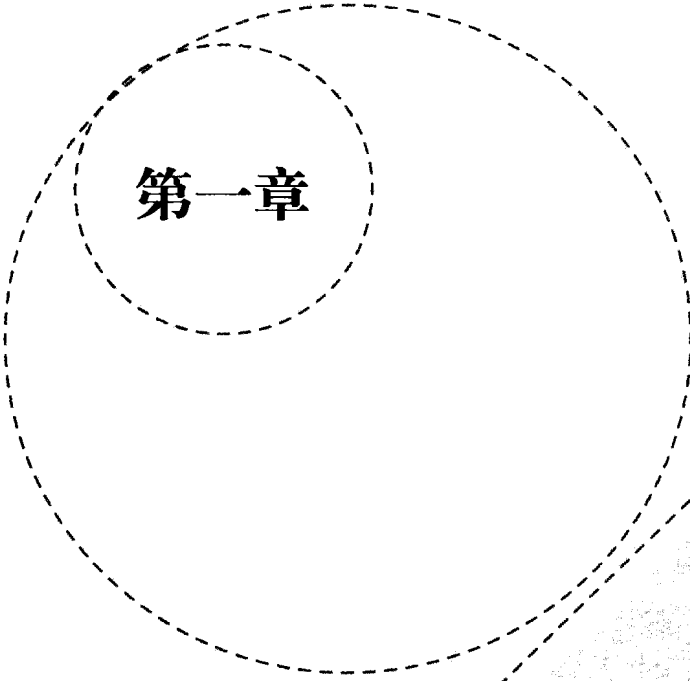
第一节 供应交期的早期确认 142

- 一、确认交期的需求情况.....142
- 二、核查供应商的交付能力.....144
- 三、分析供应链上的交期.....146
- 四、准确核算交期成本.....147
- 五、交期的日常管理.....149

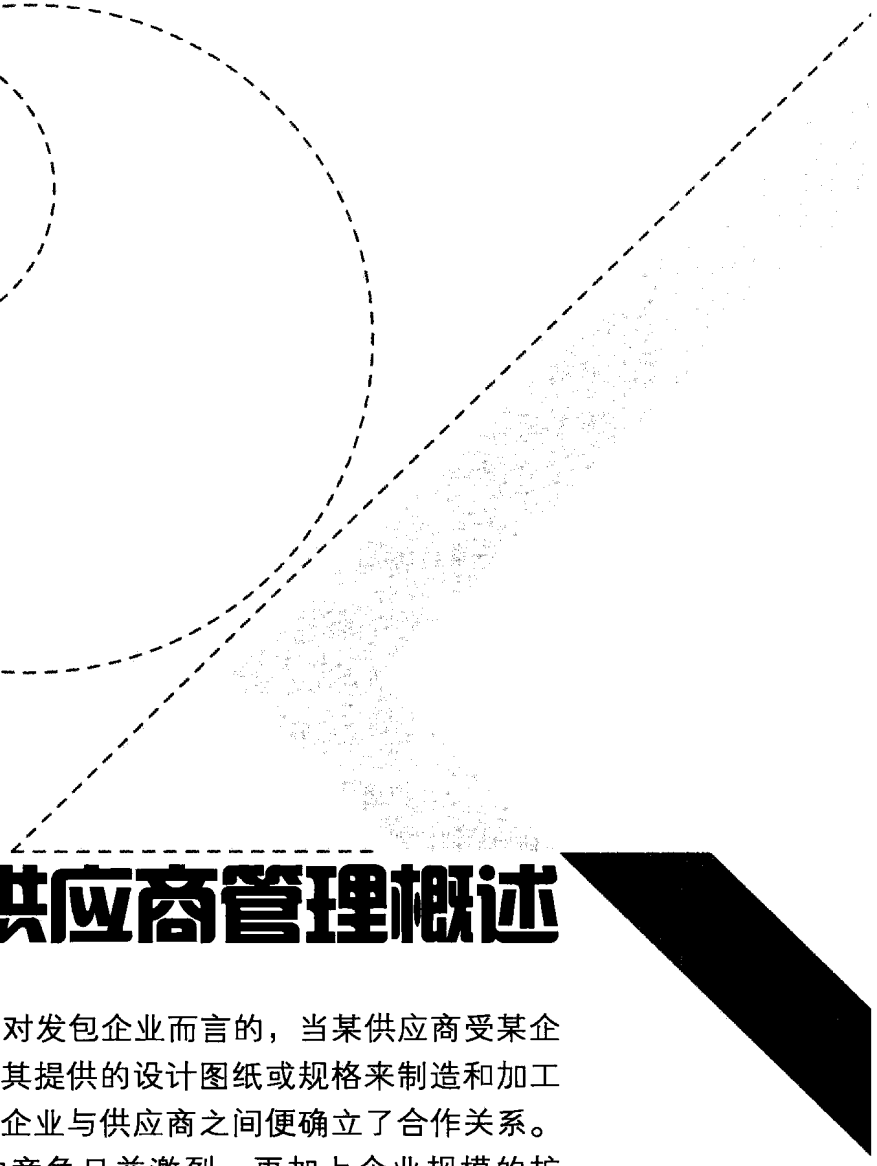
第二节 供应交期的全程控制 151

一、协定供应商的供应时间	152
二、为供应商交付提供支持	153
三、跟催供应商的交付进度	156
四、供应商交期的事后考核	158
五、及时跟催不良品的处理	159
第三节 交期延误的有效处理	162
一、交期延误的原因分析	162
二、交期延误的责任区分	164
三、交期延误的及时补救	165
四、交期延误的有效改善	166
第六章 供应商管理E化	171
第一节 E化环境下的协调管理	172
一、供应链协调中的障碍因素	172
二、促进供应链上的信息共享	173
三、供应链上的协调管理	177
第二节 精益制造与E化供应	179
一、抱持JIT准时化生产理念	179
二、精益供应链的E化设计	182
三、精益供应链的运作管理	184
第三节 供应商管理E化的实现	186
一、搭建供应商E化管理平台	186
二、整理、更新供应商信息	187
三、供应商信息的安全管理	190
第七章 供应商的绩效考核	197
第一节 建立供应商绩效考核体系	198
一、确定供应商考核的目标	198
二、选定供应商绩效考核方式	199
三、设计供应商绩效考核指标	201
四、供应商绩效分统计程序	203

第二节 供应商绩效考核的实施	206
一、成立供应商绩效考核小组	207
二、明确绩效考核人员的职责	207
三、供应商绩效考核的实施步骤	208
四、供应商绩效考核的常用方法	210
第三节 供应商绩效考核后的处理	214
一、供应商的分级管理	214
二、对供应商的奖惩激励	215
三、协助供应商改善绩效	217
第八章 供应商的关系管理	221
第一节 分析与供应商的关系	222
一、供应商关系管理的本质	222
二、供应商关系管理的功能	223
三、供应商合作关系的表现形式	225
四、供应商关系管理的侧重点	227
第二节 确定供应商合作关系	228
一、供应商关系的发展阶段	228
二、确定双方合作的深度	230
三、采供双方的日常关系管理	232
四、建立战略伙伴式关系	233
五、终结不良的供应关系	235
第三节 实施供应商管理库存	237
一、供应目标的时代挑战	237
二、建立VMI管理机制	238
三、制订联合库存管理策略	240
参考文献	243
后 记	244



第一章



供应商管理概述

供应商是相对发包企业而言的，当某供应商受某企业的委托，根据其提供的设计图纸或规格来制造和加工某物件时，发包企业与供应商之间便确立了合作关系。由于企业之间的竞争日益激烈，再加上企业规模的扩大、产品的分工细化、技术要求的专业化，发包企业能否善用供应商，对其经营业绩会产生直接影响。

第一节 供应商管理的价值

绝大多数企业很难确保所有材料或零部件都在自己的工厂进行加工或制造，它们不得不把其中部分材料或零部件，委托给供应商来加工或制造，并对其进行科学的管理。而供应商管理的价值在于，通过与供应商的合作并对合作全过程进行监控，可有效利用供应商的资金、设备、技术以及劳力。

一、供应商管理的内容

供应商管理是指通过对供应商的选择与认证、供应价格与成本的管理和产品供应的质量控制等管理手段，对供应商的运作进行全面监控，以达到业务运作优质高效的目的。供应商管理的内容,如表1-1所示。

表1-1 供应商管理的内容

内 容	说 明
对供应商的选择与认证	选择供应商时，应考虑的因素包括质量、价格、交货能力、服务水平、柔性、厂址、存货政策及信誉与财务状况稳定性。此外，为了细致地考察供应商的能力，必须对供应商的资质进行严格的评审和认证
对供应价格与成本的管理	任何一项原材料或零部件的价格都会影响到产品的制造成本，最终对产品价格及其竞争力产生影响。从公司利润的角度来看，进行产品供应价格分析、加强与供应商的价格协商以及做好供应成本的控制工作，就显得至关重要
对产品供应的质量控制	外包品质量的好坏直接关系到企业生产、经营过程所产生结果的好坏。外包品的质量如果控制不当，会直接影响产品生产的质量。因此，为了防止不合格外包品流入生产线，保证产品生产质量和安全，就必须做好产品供应的质量控制
对产品供应的交期控制	外包品的供应时间不宜太早或太迟。若供应过早，会造成物品堆积，占用仓储空间，增加存货成本；若供应过迟，则会导致生产停工待料，给生产和销售带来重大损失。对企业而言，应奉行“及时”及“零库存”的观念，坚持适时供应、及时交货的管理原则

续表

内 容	说 明
供应商管理E化	现在，企业之间的竞争已经演变为供应链之间的竞争。处在同一供应链上的供应商与企业之间只有相互协同作战，实现充分共享，才有可能获得竞争优势。通过供应商管理E化，可以实现企业与供应链上游的供应商之间的无缝合作，达成企业与供应商在信息流、物流、现金流管理上的资源共享和最优分配
对供应商的绩效考核	对供应商进行绩效考核，一方面是对供应商进行比较，以便继续同绩效优秀的供应商合作，淘汰绩效差的供应商；另一方面在于了解供应环节中存在的不足之处，将其反馈给供应商，以促进供应商改善其业绩，为日后更好地完成供应活动打下良好的基础
对与供应商关系的管理	企业与供应商之间只有建立了相互合作的伙伴关系，并保持长期的双赢合作关系，才能达到低成本、高柔性的目标。这就要求生产企业加强供应商的关系管理，通过与供应商建立长期、紧密的业务关系，整合双方资源和竞争优势，来共同开拓市场，扩大市场需求和份额，降低产品前期的高额成本，实现双赢

二、供应商管理的作用

生产企业应与供应商建立互惠共赢的合作关系，生产企业如果能够选到合格的供应商，就等于解决了大部分供应问题，即将供应商的产能转化为了生产企业的助力。因此，对供应商进行管理是生产企业的重要工作内容之一。

生产企业应强化供应商管理，并注意供应商与企业之间的配合。供应商管理的作用如表1-2所示。

表1-2 供应商管理的作用

作 用	说 明
确保潜在供应商能够得以持续开发	通过建立一套完整的供应商选择与认证体系，并依据供应商开发计划进行供应商的开发与管理，能够确保潜在供应商的质量和数量
降低成本，提高企业盈利能力	原材料或零部件的价格最终会对产品的价格及其竞争力产生影响。出于对利润的考量，进行产品供应价格分析、加强与供应商的价格协商以及做好供应成本的控制工作，可有效降低生产成本，提高企业盈利能力

续表

作用	说明
确保供应商的交货品质, 保证企业产品的质量	对供应商的质量控制已成为生产企业质量控制的关键环节。强化对供应商的质量控制, 就是为了与供应商通力合作, 从而确保原、辅材料的质量, 从源头上保障产品的质量
确保供应商准时交货	供应商交货期的延误, 无疑会妨碍企业正常生产活动的顺利进行, 给生产现场及其有关部门带来各种负面影响。因此, 通过强化对供应商的交期控制来提高供应商的准时交付能力是供应商管理的核心作用之一
优化供应链管理, 提高企业的快速响应能力	引入信息技术来辅助供应商管理, 实现供应商管理的信息化, 有利于转变企业生产方式、经营方式、业务流程, 重新整合企业内外部资源, 优化供应链管理, 以提高企业的快速响应能力
监督并辅导供应商不断改进不足之处, 达到双赢	结合供应商评比信息和定期考核意见, 及时公布信息(包括各类供应商名录及意见), 可以促进供应商及时改进自身管理和服务水平, 提高自身的竞争力
发展和维持企业与供应商的良好合作关系	依据采购物资的类别、重要程度、合作关系的紧密程度, 对所有供应商进行分类(包括战略供应商、重要供应商、普通供应商和备选供应商等), 再对供应商进行差异化的关系管理和控制, 可以使双方保持最适宜的合作关系

三、供应商管理的流程

将业务外包给供应商之后, 供应商是否能够按照生产企业所要求的品质、成本、交期进行生产加工, 其关键因素在于生产企业能否做好供应商的日常管理工作。供应商管理的流程如图1-1所示, 生产企业可将供应商管理的流程予以标准化, 并详细阐述各项作业方法。

1. 选定备选供应商

备选供应商的数目应多一些。这些备选供应商可以是采购方企业自己去发掘的, 也可以是供应商毛遂自荐或通过别人介绍的。对于这些备选供应商, 应按要求进行审核, 淘汰那些不符合要求的备选供应商。

2. 备选供应商资质调查

对备选供应商, 采购方企业应对其进行资质调查, 具体内容见第二章。

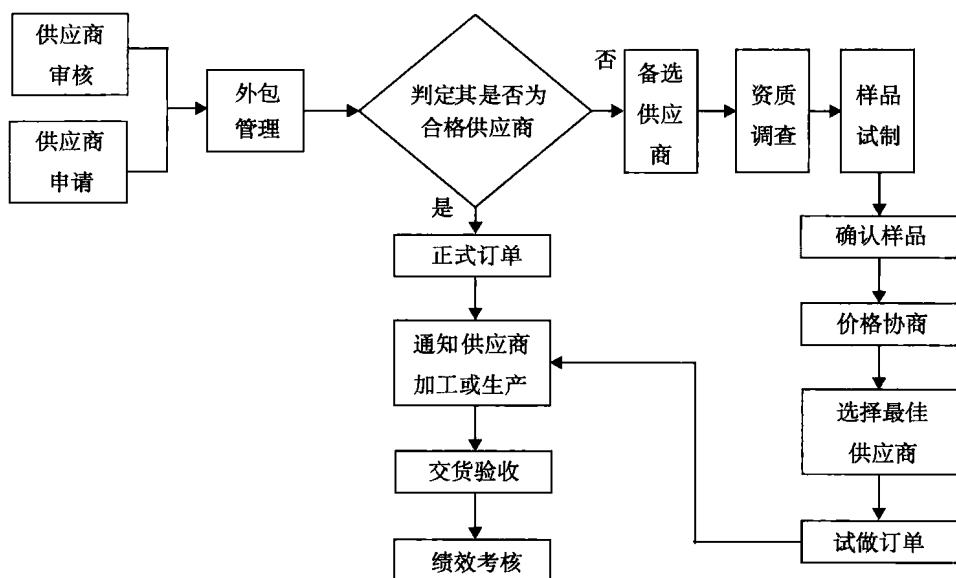


图1-1 供应商管理的流程

3. 样品试制与确认

在选定供应商之前，采购方企业还应请供应商试制样品。如果样品不合格，则不予认可；如果样品合格，则予以认可。

4. 价格协商

样品合格后，采购方企业应与供应商进行价格协商。估价过高的供应商，不加以采用，仍以备选看待；估价过低的供应商，产品质量可能得不到保证或者会出现偷工减料的情况。因此，要选择价格合理的供应商。

5. 试做订单

由于供应商与采购方的信用关系尚未建立，为试验供应商的各种供应能力，此时应以尝试性的订单做试验。试做订单前，应与供应商明确各种交易条件（价格、品质、交期、包装、运送、验收等），作为考核供应商的依据。

6. 交货验收

供应商接受尝试性订单后，应按时完成产品的生产，并及时办理交货事宜，由采购方企业安排专人进行验收。有些采购方企业的规定较为严格，规定必须在供应商处验收，验收通过后，方允许供应商派人送至采购方企业交

货。验收是针对所有交易条件进行的。

7. 绩效考核

交货验收过程实际上是供应商接受绩效考核的过程。成绩优异者才能成为正式的供应商。绩效考核考察的重点是供应商对所有交易条件的履行情况。

8. 正式订单

备选供应商成为正式供应商之后，采购方企业应与其签订正式订单。

当然，有些采购方企业的管理比较严格，还会再次严格检验供应商，即再次下尝试性订单，各项指标再次达标后才签订正式订单。

四、供应商管理的常见问题

随着社会经济的不断发展，供应商管理的问题日益增多，不断深化的采购制度改革与相对落后的供应商管理制度之间的矛盾也日益凸显。在供应商管理中，仍存在着许多阻碍采购顺利进行和影响采购绩效的问题。

1. 供应商准入管理的无序性和盲目性

供应商准入制度是物资采购制度的重要组成部分。目前一些企业尚没有明确的供应商准入标准，缺乏评估依据，因而导致了资质审查与管理的无序性，以及选择与评估的盲目性。

一方面，这种无序性和盲目性使得一些资质较差、商业信誉不好、代理级别较低的供应商进入了供应市场，在竞争中采取不正当手段来谋取非法利益。另一方面，供应商准入管理的无序性和盲目性给物资的采购造成了一系列严重的后果，例如，增加了物资采购的工作量，降低了采购效率；增大了供应合同履行的风险性，外包品的质量无法保证；不利于掌握物资资源，降低了急需物资的供应效率等。

2. 供应商资源信息不集中、不确定

目前，很多生产企业由于各种原因尚未建立完备的供应商数据库，对供应商缺乏分类管理。这便导致了企业对不同供应商的企业特点、地域分布、行业属性、主导产品、技术水平、服务能力等基本情况了解不够，与供应商之间的关系较为松散、随意，没有建立起长期固定的供求关系，物资采购效

果具有很大的不确定性。

3. 供应商选择的人为因素多，缺乏科学性、规范性

由于很多物资采购人员缺少先进的采购管理知识，加之采购方企业的软件、硬件建设差，办公自动化水平低，使得他们只能采用传统的选择方法或凭主观经验对供应商进行选择 and 评价，比如仅仅以价格、质量或服务作为主要的评价指标，这样的选择与评价缺乏科学性、系统性和针对性，难以对供应商整体水平作出准确的评价。

4. 供应商与企业交易地位不平等

从严格意义上讲，企业和供应商之间是买卖关系。但是，一些采购方企业对供应商不能平等对待，导致供应商的合法权益受到损害的情况时有发生，主要表现在以下5个方面。

(1) 从发出招标公告到开始投标之间的时间太短，致使一些供应商因来不及准备而失去竞争机会。

(2) 供应商投诉机制不健全。

(3) 不同供应商获得采购信息的机会不均等，分割市场、歧视外地供应商的现象时有发生。

(4) 故意拖欠货款，使供应商为追款大伤脑筋。

(5) 采购方企业有时单方面变更供应合同，由此给供应商造成的损失，没有得到必要的补偿。

供应商必要的经济补偿得不到满足，必然导致其积极性下降。而采购方企业对供应商的投诉，如果没有进行适时的处理，又会影响物资采购制度的改革与推行。

5. 供应商绩效考核和反馈机制不健全

对供应商的绩效考核也是困扰企业的一个难题。由于供应商处于企业外部，对于它的信息的变化，企业往往很难觉察。因此，如何及时获得供应商的信息、了解供应商的生产能力、保证供应商的质量等，都成了供应商管理的棘手问题。

建立供应商绩效评价机制，可以很好地解决上述问题，但目前多数企业还缺乏建立供应商绩效考核体系和反馈机制的意识。即使有的企业建立了供