

供應商 管理手冊

The background of the cover features a stylized illustration of several people walking on a path made of large, colorful blocks (yellow, orange, and blue). The path leads upwards and to the right, suggesting a journey or a process. The overall color scheme is dominated by green and yellow.

- 企業針對供應商的全套管理實務工作技巧
- 工廠顧問師的成功經驗大公開
- 全書通俗易懂、架構齊全，實務解說；指出採購實務問題，並提供解決方案

工廠叢書 (84)

供應商管理手冊

秦啟佑 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

工廠叢書 (84)

售價：380 元

供應商管理手冊

西元二〇一三年六月

初版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：秦啟佑

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

本公司徵求海外版權出版代理商 (0930872873)

本圖書是由憲業企管顧問(集團)公司所出版，以專業立場，
為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。


圖書編號 ISBN：978-986-6084-73-7

《供應商管理手冊》

目 錄

第一章 供應商管理概論 / 9

供應商為企業提供原材料、設備、工具及其他資源，對於企業採購部門來講，做好供應商的評審工作，加強供應商管理，建立新型的產銷雙方關係成為企業運作順暢的關鍵。

一、供應商的功能	10
二、供應商管理的必要性	12
三、供應商管理的工作內容	14
四、供應商管理的基本流程	17
五、供應商管理的常見問題	18
 六、〈管理秘訣〉企業對供應商管理的作用	21

第二章 供應商的管理機制 / 23

供應商經評審成為正式供應商之後，開始進入物資供應運作程序。採購部門應當與供應商協調，建立起供應商運作的機制，相互在工作流程、業務銜接、作業規範等方面建立起一個合作框架。

一、供應商管理的機制流程	23
二、供應商管理的工作流程	29
三、供應商管理的職責流程	47
 四、〈管理秘訣〉採購招標程序	54

第三章 供應商的開發與選擇 / 58



開發新供應商應遵循一定的作業流程，經過收集資料、篩選、評估，最終確定適合長期合作的供應商。對於供應商選擇的標準可以因產業、企業規模和經營模式的不同而不同，但為防止過分依賴的風險，應該採用多重採購管道替代單一採購管道。

一、開發新供應商的流程	58
二、廣泛開發新供應商	61
三、收集潛在供應商資料	70
四、調查供應商	74
五、供應商選擇之前的佈局規劃	76
六、選擇供應商的標準	77
七、選擇供應商的方法	81
八、確定供應商範圍	85
九、對供應商進行分析	86
 十、〈管理秘訣〉供應商的開發方案	88
 十一、〈管理秘訣〉供應商調查方案	92
 十二、〈管理秘訣〉供應商篩選方案	95

第四章 供應商的價格管理 / 101


企業進行採購作業時，所需採購物品價格要規範管理。採購規格有差異，價格就可能相差懸殊，採購人員必須掌握市場行情，瞭解採購底價，與供應商有效談判，為企業贏得最大成本節約。

一、採購價格的影響因素	101
二、採購價格的分析	105
三、採購價格的審計	110

四、採購價格的制定底價	115
 五、〈管理秘訣〉企業節約採購成本的策略	118
 六、〈管理秘訣〉採購價格管理制度	120

第五章 供應商的品質管理 / 125


供應商品質管理的重要性日益凸現，供應商提供的材料直接關係著企業最終產品的品質。企業應要求供應商實施品質確認，以保證所提供產品滿足所指定的規格，並考慮到社會、環境及經濟方面的穩定和可持續發展。

一、供應商的品質管理	125
二、供應商品質管理的策略	126
三、供應商的品質調查	130
四、如何展開供應商的品質調查	133
五、企業派駐檢驗員到供應商處	140
六、對供應商的來源檢驗	142
七、供應商所交貨品的來料驗收	146
 八、〈管理秘訣〉供應商的品質問題解決方案	150

第六章 供應商的交期管理 / 162


供應商延遲交貨期，對生產現場與其有關部門將帶來有形、無形的不良影響，因此採購方在訂購產品後，應主動監督供應商備料及生產，要積極檢討供應商交貨期延遲的原因，並探討解決辦法。

一、要控制影響交貨期的因素	163
二、分析供應商交貨期延遲的原因	165

三、交貨期的控制方案	169
四、供應商的交期管理	170
 五、〈管理秘訣〉消除因溝通不良的交貨期延遲	172

第七章 供應商的採購合約洽談 / 177


採購洽談是一個博弈過程，而做好採購洽談的準備工作，則是進行正式採購洽談的首要環節，其次要合理安排洽談議程，掌握洽談策略和談判技巧，最終實現雙方利益一致的共同點。

一、制定採購合約洽談目標	177
二、安排採購洽談議程	178
三、掌握洽談策略	182
四、做好採購洽談準備	184
五、掌握談判技巧	187
 六、〈管理秘訣〉採購談判方案	191

第八章 履行採購合約的督導 / 197

供需雙方對合約的內容進行協商，取得一致意見，便正式簽署書面協議，形成採購合約。簽訂採購合約以後，有關供方的生產計劃、製造過程中抽檢、物料的供應等有關作業，為了避免供方無法履約或交貨，企業得以向供方進行督導。

一、實施採購洽談	197
二、訂立採購合約	201
三、採購合約的內容形式	202
四、履行採購合約的督導	210
五、採購合約的修改	211

六、採購合約的取消	212
七、採購合約的終止	213
 八、〈管理秘訣〉合約條款糾紛	215

第九章 供應商的績效考核管理 / 219





供應商績效考核是一個非常複雜的過程，企業應動態地、適時對供應商進行考核、分級和獎懲。企業也應根據不同供應商制定不同的考核評分要求，以便管理和正確地評估供應商。

一、負責供應商績效考核的部門	219
二、確定供應商考核的目標	221
三、供應商績效考核的步驟	223
四、供應商績效考核的 KPI 指標	225
五、成立供應商績效考核小組	231
六、供應商績效考核的實施步驟	233
七、供應商績效考核的常用方法	234
 八、〈管理秘訣〉供應商考核制度	240
 九、〈管理秘訣〉供應考核類別及要求	243

第十章 供應商績效考核後的扶持管理 / 247


完成對供應商的績效考核工作後，還應依據供應商績效考核結果，對供應商進行後續處理：進行分層分級、獎懲激勵供應商、協助供應商改善績效等，提高供應商的服務水準，可降低企業採購的風險。

一、企業與供應商的關係模式	247
二、考核後的供應商關係分類管理	249

三、有效激勵供應商	252
四、協助供應商改善績效	257
五、供應商扶持計劃的啟動流程	261
 六、〈管理秘訣〉供應商輔導管理辦法	264
 七、〈管理秘訣〉供應商考核與獎勵細則	269
 八、〈管理秘訣〉供應商激勵及懲處辦法	274
 九、〈管理秘訣〉供應商輔導管理辦法	276

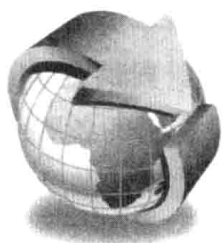
第十一章 企業與供應商之間的關係管理 / 282

供應商關係管理是一種以「建立互助的夥伴關係、開拓和擴大市場佔有率、實現雙贏」為導向的企業資源獲取工程。企業與供應商之間的關係，包括產品和服務的相互適應、運營銜接以及共同的戰略意圖等，企業與供應商的關係如何，將直接影響供應關係的後續發展。

一、分析企業與供應商之間的關係	282
二、供應商合作關係的表現形式	284
三、供應商關係管理的側重點	285
四、確定雙方合作的深度	287
五、建立戰略夥伴式關係	290
六、供應商的 E 化管理	295
 七、〈管理秘訣〉汽車商與供應商之間的信用關係	303

《供應商管理手冊》

序 言



本書是企業專門針對供應商管理工作而撰寫的實務工具書。

資料統計證明，採購體系每節約 1%就相當於行銷系統增加純利潤 5%，在今天的殘酷競爭環境下，市場行銷部門要增加 5%純利潤會越來越難，而我們向採購體系要節約成本，相對來講則容易很多。

隨著市場競爭的加劇，企業從重視生產、行銷已經逐步發展到重視採購、物流和供應鏈的時代。採購競爭優勢已經成為企業競爭力的一部份。採購流程是否規範，採購效益與效率的高低，直接決定企業的盈利能力和市場競爭力，決定企業的生存和發展。

企業戰略所關注的首要任務是創造競爭優勢。為了能在新的經營環境下競爭，企業的競爭優勢必須體現在成本、品質、交貨績效、備貨週期、新產品上市時間和靈活性等各個方面。

本書涵蓋了供應商到企業需求方之間的貨物供需、技術、資訊、評估、服務、扶持的全部過程。企業對於供應商實施有效的管理活動、經營、策略，通過實施有效的計畫、執行與控制等一系列採購管理活動，企業可以有限的資金確保經營活動的有效開展，在降低企業成本、加速資金周轉和提高企業經營品質等方面發揮著積極作用。

本書從供應商管理概述、供應商的選擇與認證、供應價格、產品供應的品質控制、產品供應的交期控制、供應商的績效考核以及供應商關係管理等方面，全面闡述了企業在供應商管理過程中需要注意的問題，並通過案例、圖表解說，生動地展現了供應商管理各部份管理活動的基本方法、基本原則及基本步驟。

本書著眼於為採購部專門針對供應商的應對方針，提供一套翔實而先進的工具指南，內容涉及採購的各層面，是採購部不可不讀的好書。本書在材料的選取上，緊扣關鍵問題，非常具有針對性和可操作性。

本書語言淺顯，脈絡簡單清晰，注重實踐應用，追求化繁為簡，配合相應的圖表，既強調企業採購流程的標準管理，又重點突出採購過程中的精細化管理，能幫助採購部把握採購的各個環節，最終能以最合理的價格，在最短的時間內高品質地完成採購任務。

本書涵蓋採購管理的各層面，實用性非常強，可供製造業、服務業、零售業、商業、政府部門、教育機構的管理者、採購經理、採購員，以及新入職的大專畢業生，有志於從事採購管理的學習參考。


2013年6月

《供應商管理手冊》

目 錄

第一章 供應商管理概論 / 9

供應商為企業提供原材料、設備、工具及其他資源，對於企業採購部門來講，做好供應商的評審工作，加強供應商管理，建立新型的產銷雙方關係成為企業運作順暢的關鍵。

一、供應商的功能	10
二、供應商管理的必要性	12
三、供應商管理的工作內容	14
四、供應商管理的基本流程	17
五、供應商管理的常見問題	18
 六、〈管理秘訣〉企業對供應商管理的作用	21

第二章 供應商的管理機制 / 23

供應商經評審成為正式供應商之後，開始進入物資供應運作程序。採購部門應當與供應商協調，建立起供應商運作的機制，相互在工作流程、業務銜接、作業規範等方面建立起一個合作框架。

一、供應商管理的機制流程	23
二、供應商管理的工作流程	29
三、供應商管理的職責流程	47
 四、〈管理秘訣〉採購招標程序	54

第三章 供應商的開發與選擇 / 58



開發新供應商應遵循一定的作業流程，經過收集資料、篩選、評估，最終確定適合長期合作的供應商。對於供應商選擇的標準可以因產業、企業規模和經營模式的不同而不同，但為防止過分依賴的風險，應該採用多重採購管道替代單一採購管道。

一、開發新供應商的流程	58
二、廣泛開發新供應商	61
三、收集潛在供應商資料	70
四、調查供應商	74
五、供應商選擇之前的佈局規劃	76
六、選擇供應商的標準	77
七、選擇供應商的方法	81
八、確定供應商範圍	85
九、對供應商進行分析	86
 十、〈管理秘訣〉供應商的開發方案	88
 十一、〈管理秘訣〉供應商調查方案	92
 十二、〈管理秘訣〉供應商篩選方案	95

第四章 供應商的價格管理 / 101


企業進行採購作業時，所需採購物品價格要規範管理。採購規格有差異，價格就可能相差懸殊，採購人員必須掌握市場行情，瞭解採購底價，與供應商有效談判，為企業贏得最大成本節約。

一、採購價格的影響因素	101
二、採購價格的分析	105
三、採購價格的審計	110

四、採購價格的制定底價	115
 五、〈管理秘訣〉企業節約採購成本的策略	118
 六、〈管理秘訣〉採購價格管理制度	120

第五章 供應商的品質管理 / 125


供應商品質管理的重要性日益凸現，供應商提供的材料直接關係著企業最終產品的品質。企業應要求供應商實施品質確認，以保證所提供產品滿足所指定的規格，並考慮到社會、環境及經濟方面的穩定和可持續發展。

一、供應商的品質管理	125
二、供應商品質管理的策略	126
三、供應商的品質調查	130
四、如何展開供應商的品質調查	133
五、企業派駐檢驗員到供應商處	140
六、對供應商的來源檢驗	142
七、供應商所交貨品的來料驗收	146
 八、〈管理秘訣〉供應商的品質問題解決方案	150

第六章 供應商的交期管理 / 162


供應商延遲交貨期，對生產現場與其有關部門將帶來有形、無形的不良影響，因此採購方在訂購產品後，應主動監督供應商備料及生產，要積極檢討供應商交貨期延遲的原因，並探討解決辦法。

一、要控制影響交貨期的因素	163
二、分析供應商交貨期延遲的原因	165

三、交貨期的控制方案	169
四、供應商的交期管理	170
 五、〈管理秘訣〉消除因溝通不良的交貨期延遲	172

第七章 供應商的採購合約洽談 / 177


採購洽談是一個博弈過程，而做好採購洽談的準備工作，則是進行正式採購洽談的首要環節，其次要合理安排洽談議程，掌握洽談策略和談判技巧，最終實現雙方利益一致的共同點。

一、制定採購合約洽談目標	177
二、安排採購洽談議程	178
三、掌握洽談策略	182
四、做好採購洽談準備	184
五、掌握談判技巧	187
 六、〈管理秘訣〉採購談判方案	191

第八章 履行採購合約的督導 / 197

供需雙方對合約的內容進行協商，取得一致意見，便正式簽署書面協議，形成採購合約。簽訂採購合約以後，有關供方的生產計劃、製造過程中抽檢、物料的供應等有關作業，為了避免供方無法履約或交貨，企業得以向供方進行督導。

一、實施採購洽談	197
二、訂立採購合約	201
三、採購合約的內容形式	202
四、履行採購合約的督導	210
五、採購合約的修改	211

六、採購合約的取消	212
七、採購合約的終止	213
 八、〈管理秘訣〉合約條款糾紛	215

第九章 供應商的績效考核管理 / 219





供應商績效考核是一個非常複雜的過程，企業應動態地、適時對供應商進行考核、分級和獎懲。企業也應根據不同供應商制定不同的考核評分要求，以便管理和正確地評估供應商。

一、負責供應商績效考核的部門	219
二、確定供應商考核的目標	221
三、供應商績效考核的步驟	223
四、供應商績效考核的 KPI 指標	225
五、成立供應商績效考核小組	231
六、供應商績效考核的實施步驟	233
七、供應商績效考核的常用方法	234
 八、〈管理秘訣〉供應商考核制度	240
 九、〈管理秘訣〉供應考核類別及要求	243

第十章 供應商績效考核後的扶持管理 / 247


完成對供應商的績效考核工作後，還應依據供應商績效考核結果，對供應商進行後續處理：進行分層分級、獎懲激勵供應商、協助供應商改善績效等，提高供應商的服務水準，可降低企業採購的風險。

一、企業與供應商的關係模式	247
二、考核後的供應商關係分類管理	249

三、有效激勵供應商	252
四、協助供應商改善績效	257
五、供應商扶持計劃的啟動流程	261
 六、〈管理秘訣〉供應商輔導管理辦法	264
 七、〈管理秘訣〉供應商考核與獎勵細則	269
 八、〈管理秘訣〉供應商激勵及懲處辦法	274
 九、〈管理秘訣〉供應商輔導管理辦法	276

第十一章 企業與供應商之間的關係管理 / 282

供應商關係管理是一種以「建立互助的夥伴關係、開拓和擴大市場佔有率、實現雙贏」為導向的企業資源獲取工程。企業與供應商之間的關係，包括產品和服務的相互適應、運營銜接以及共同的戰略意圖等，企業與供應商的關係如何，將直接影響供應關係的後續發展。

一、分析企業與供應商之間的關係	282
二、供應商合作關係的表現形式	284
三、供應商關係管理的側重點	285
四、確定雙方合作的深度	287
五、建立戰略夥伴式關係	290
六、供應商的 E 化管理	295
 七、〈管理秘訣〉汽車商與供應商之間的信用關係	303