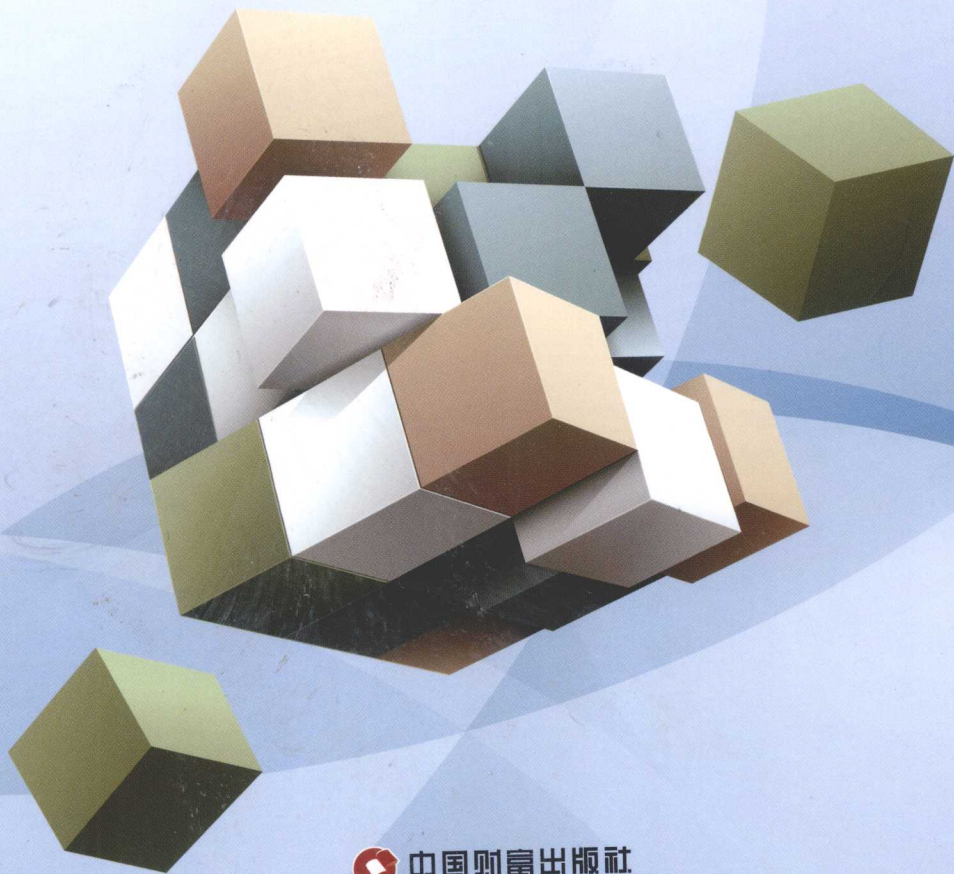


供应商 管理

GONG YING SHANG GUAN LI

张旭凤 于 杰◎编著



 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

供应商管理

张旭凤 于 杰 编著

中国财富出版社

20180910

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/张旭凤,于杰编著. —北京:中国财富出版社,2014.4
ISBN 978-7-5047-5102-7

I. ①供… II. ①张… ②于… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 010537 号



策划编辑 王宏琴
责任编辑 尚林达 颜学静

责任印制 何崇杭
责任校对 饶莉莉

出版发行	中国财富出版社	
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码 100070
电 话	010-52227568 (发行部)	010-52227588 转 307 (总编室)
	010-68589540 (读者服务部)	010-52227588 转 305 (质检部)
网 址	http://www.cfpress.com.cn	
经 销	新华书店	
印 刷	中国农业出版社印刷厂	
书 号	ISBN 978-7-5047-5102-7/F·2105	
开 本	787mm×1092mm 1/16	
印 张	13.5	版 次 2014 年 4 月第 1 版
字 数	242 千字	印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷
印 数	0001—3000 册	定 价 28.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

当下，经济全球化快速推进，市场资源几近匮乏，企业采购部门正面临着原材料和能源价格暴涨，部分供应商垄断价格和技术，以致出现市场预测不准、计划多变、采购成本居高不下等严峻问题。毋庸置疑，供应商管理对企业来说至关重要，供应商管理水平的高低直接影响企业的销售和利润，企业管理者们已经开始关注并研究供应商管理对企业发展的重要性。因此，现代企业想在未来的竞争中取得胜利，必须在科学的供应商管理思想的基础上，采取各种适用的管理方法和工具，不断制订出正确的供应商管理策略。供应商管理是企业提高核心竞争力的重要管理手段之一。

本书内容既注意开阔读者的视野，培养其分析问题的能力，也注重提高读者在供应商管理活动中的实践能力。书中以理论介绍与企业实例相结合的方法向读者呈现了最新、最细致的供应商管理思想和理论方法，方便广大读者阅读。望本书能起到提高企业供应商管理能力的作用。

本书特点主要体现在以下三个方面。

一、完备的供应商管理理论体系。全书包括七章内容，涵盖了供应商开发、供应商选择、供应商招投标管理、供应商合同管理、供应商绩效管理与维护以及供应商关系管理等内容。从基础理论出发，对供应商管理各个环节的管理流程、管理内容、操作标准、工作方法等进行了详细的阐述，旨在全面构建供应商管理的理论体系，为读者树立在这一领域从基础到深入的完整知识框架。

二、操作和经验。这一特点主要表现在两大方面：一是管理方法从企业中来，本书作者有着丰富的企业实践经验，多年来，与国内外多家企业合作交流许多相关项目，也在其中的优秀企业内部做培训，广受喜爱。作者将这些实践经验融会于书中，理论与实例相结合，从案例中提取出实用的方法，再从学术的角度详细地阐明方法内容，具有很强的针对性。二是管理方法到实践中去，书中介绍了许多重要的管理方法，针对方法中的重点、难点、盲点给出了许多与企业实际相结合的成功案例，帮助读者更好地理解知识理论。

三、分析问题图表化，解决问题案例化。本书通俗易懂，为便于读者阅读，很多内容都实现了图表化。另外，在解决问题方面，都尽量做到案例化，通过对案例的分析和解读，为读者提供了具体的解决方案。特别是针对供应商管理软件内容的编写与操作，犹如操作手册一样细致地为读者讲解，具有很强的实用性，便于读者在学习的时候解决实际问题。

本书的顺利完成，要感谢许多学习研究供应商管理的同人，以及不吝分享宝贵实践经验的业界精英。同时，在本书的编写过程中，参考了一些其他书籍，在本书最后列出，在此对原著作者一并表示感谢。希望本书能对广大读者有所帮助。同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵的意见。

本书在编写过程中进行了大量的调研及书稿的编写整理工作，参与本书调研及书稿编写整理工作的有北京物资学院的李季、刘彦志、宋艳莎、吴子敏、张馨予、康佳星、高晓琳、宋立秋、赵西超、邓壁莹、刘红方，在此对他们以及为本书提供案例的相关企业表示衷心感谢。

作者

2013年11月

目 录

第一章 概 述	(1)
第一节 供应商管理的内涵及目标	(1)
第二节 供应商的分类及管理层次	(3)
第二章 供应商开发	(9)
第一节 供应商开发的定义及内容	(9)
第二节 供应商开发流程	(17)
第三章 供应商选择	(27)
第一节 供应商选择的流程、标准及方法	(27)
第二节 战略供应商的选择	(36)
第三节 供应商的审核	(40)
第四章 供应商招投标管理	(49)
第一节 概 述	(49)
第二节 供应商投标文件	(62)
第三节 开 标	(69)
第四节 评 标	(72)
第五节 供应商招投标系统	(79)
第五章 供应商合同管理	(101)
第一节 合同管理概述	(101)
第二节 合同制定	(103)
第三节 制订合同管理计划	(117)

供应商管理

第四节 合同风险管理	(128)
第六章 供应商绩效管理与维护	(132)
第一节 供应商绩效管理概述	(132)
第二节 供应商绩效管理指标和方法	(137)
第三节 供应商绩效考核实施	(149)
第四节 供应商绩效考核后的处理	(169)
第七章 供应商关系管理	(182)
第一节 供应商关系管理概述	(182)
第二节 供应商整合	(197)
参考文献	(206)

第一章 概述

第一节 供应商管理的内涵及目标

一、供应商管理的内涵

1. 企业与供应商关系的演变

20 世纪六七十年代，供应商管理模式是对限数量的关键供应商的管理，并且重点突出供应的质量管理，同时和供应商展开有限合作；再之后，出现了供应商认证、进行同步双向沟通，使供应商融入到企业的供应链管理战略中来。

20 世纪 80 年代以来，国内开始兴起供应商管理的研究，学术界根据中国企业发展的特点逐步扩展供应商管理的内涵和外延，形成了一套符合中国企业特色的供应商管理理论。随着理论的发展，供应商管理的内涵和外延不断深化，现在供应商管理已经进入了一个新的阶段，涵盖了对供应商搜寻、开发、评估、选择、使用和控制等程序。

20 世纪 90 年代中后期，供应商管理规则从单赢变成双赢。在新的采购环境下，供应商管理发生了根本性变化，供应商正在从单纯的货物提供者转变为买方的战略性商业伙伴。

目前，我国供应商管理还处于不成熟的发展阶段。随着行业竞争的加剧，不稳定的供应商关系给企业带来的经营风险也越来越大。实践证明，供应商管理在一定程度上起到整合行业供应链的作用，进一步优化资源配置，能够增强买卖双方的竞争优势，降低营运风险，许多国内大型企业都在摸索中前行。2009 年在美

国拉斯维加斯召开了国际采购与供应管理联盟世界峰会，Thomas H. Slight 在“供应管理的未来”的主题演讲中，提出了采购的发展大致可分为如下三个阶段：第一阶段，只专注于连续供应的采购，即以合理的价值从供应商处获得必要的产品；第二阶段，除了专注于连续性的目标的采购外，也重点关注价格优势；第三阶段，供应管理除了强调价格竞争外，也将更多地关注创造更多的价值。因而，要特别注重团队的发展，同时也要关注个人潜能的发展。采购已经日益成为管理层关注的核心问题，而且采购越来越专业化。

简言之，采购企业与供应商的关系为：20 世纪 70 年代是买卖关系→20 世纪 80 年代是合作伙伴关系→20 世纪 90 年代至今是战略合作伙伴关系。

2. 供应商管理的定义

供应商是指那些向买方提供产品或服务并相应收取货币作为报酬的实体，是为企业生产提供原材料、设备、工具及其他资源的企业。

供应商管理是对供应商的了解、选择、开发、使用和控制等综合性管理工作的总称。其中，了解是基础，选择、开发、控制是手段，使用是目的。

二、供应商管理的目标

供应商管理的主要目的就是建立起一支稳定可靠的供应商队伍，为企业提供可靠的物资供应。为了执行方便，可将这个总目标分解为以下分目标：

- (1) 获得符合企业质量和数量要求的产品或服务；
- (2) 以最低的成本获得产品或服务；
- (3) 确保供应商提供最优的服务和及时的送货；
- (4) 发展和维持良好的供应商关系；
- (5) 开发潜在的供应商；
- (6) 使对供应商的管理有章可循；
- (7) 及时对供应商进行考核和评价，激励供应商提高供应质量；
- (8) 定期与供应商进行互访，保持良好的供应关系，保证本公司采购的顺利进行。

第二节 供应商的分类及管理层次

一、供应商的分类

供应商分类是对不同供应商进行分别管理的首要环节，只有在供应商细分的基础上，采购企业才能依据供应商的不同类别实施恰当的供应商管理策略，任何一个企业都不应该用同一模式去管理所有的供应商。为了将供应商的有限精力在不同供应商间合理分配，加强管理的针对性，提高管理的效率，采购企业应根据其自身特点将供应商分类，并依据类别进行切实的关系管理。不同企业根据其性质和经营业务不同对供应商有不同的分类方法，主要的分类方法如下。

(一) 按供应商的重要程度分类，如图 1-1 所示。

1. 重点型供应商

这是指如果供应商认为本单位的采购业务对其无关紧要，但该采购业务单位却十分重视，这样的供应商就是需要注意改进的，叫做“重点型供应商”。

2. 伙伴型供应商

这是指如果供应商认为本单位的采购业务对其非常重要，供应商自身又有很强的产品开发能力，同时该采购业务对本公司也很重要，那么这些与采购业务对应的供应商就是“伙伴型供应商”。

3. 商业型供应商

这是指对于那些对供应商和本单位来说均不是很重要的采购业务，相应的采购商可以很方便地选择和更换，那么这些与采购业务对应的供应商就是“商业型供应商”。

4. 优先型供应商

这是指如果供应商认为本单位的采购业务对其非常重要，但该项业务对于本单位却并不十分重要，这样的供应商无疑是有利于本单位，因此，被称为“优先型供应商”。

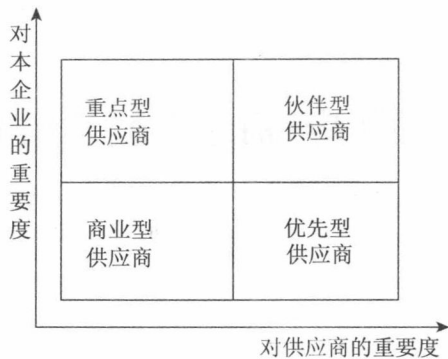


图 1-1 按供应商的重要程度分类

(二) 按 ABC 分类法对供应商进行分类

(1) A 类供应商占总供应商数量的 10% 左右，但其供应的物资价值占企业采购物资价值的 60%~70%。

(2) B 类供应商占总供应商数量的 20% 左右，其供应的物资价值占企业采购物资价值的 20% 左右。

(3) C 类供应商占总供应商数量的 60%~70%，但其供应的物资价值仅占企业采购物资价值的 10%~20%。

(三) 按照合作关系的深入程度分类

1. 短期目标型

短期目标型是指采购商和供应商之间是交易关系，即一般的买卖关系。双方的交易仅停留在短期的交易合同上。双方最关心的是在这一两次的合作中获得利润，而不是如何改善自己的工作而使双方都获利。

2. 长期目标型

长期目标型是指采购方与供应商保持长期的关系，双方可能为了共同的利益对改进各自的工作感兴趣，并以此为基础建立起超越买卖关系的合作。长期目标型的特点是建立了一种合作伙伴关系。

3. 渗透型

渗透型供应商关系是在长期目标型基础上发展起来的，其指导思想是把对方公司看成自己公司的一部分，对对方的关心程度较之上面两种都大大提高。为了能够参与对方的活动，采购企业甚至会在产权上采取一些恰当的措施，如相互投

资、参股等，以保证双方利益的共享与一致性。同时，在组织上也应采取相应的措施，保证双方派员工加入到对方的有关业务当中去。

4. 联盟型

联盟型供应商关系是从供应链角度提出的，其特征是在更长的纵向链条上管理成员之间的关系，双方维持关系的难度更高了，要求也更严格。联盟成员的增加往往需要一个处于供应链上核心位置的企业出面协调各成员之间的关系，它常被称为供应链上的核心企业。

5. 纵向集成型

纵向集成型供应商是最复杂的关系类型，即把供应链上的成员企业整合起来，像一个企业一样。成员企业仍然是完全独立的企业，决策权属于自己。在这种关系下，每个企业都要充分了解供应链的目标、要求，在充分掌握信息的条件下，自觉地做出有利于供应链整体利益而不是企业个体利益的决策。这一类型的供应商关系目前还只停留在学术讨论层次，实践中案例极少。

(四) 按综合因素对供应商分类

在综合了供应商自身条件、合作情况、社会环境等因素下，可把供应商分为战略供应商、优先供应商、考察供应商、消极淘汰供应商、积极淘汰供应商、身份未定供应商六大类。

1. 战略供应商

战略供应商指那些对公司有战略意义的供应商。例如他们提供技术复杂、生产周期长的产品，他们可能是唯一供应商。他们的存在对公司的存在至关重要。更换供应商的成本非常高，有些乃至不可能实现。对这类供应商应该着眼长远，培养长期关系。

2. 优先供应商

优先供应商提供的产品或服务可在别的供应商处得到，但公司倾向于使用优先供应商。这是与战略供应商的根本区别。

3. 考察供应商

考察供应商一般是第一次提供产品或服务给公司，对其表现还不够理解，于是给一年的期限来考察。考察完成，要么升级为优先供应商，要么降为淘汰供应商。当然，对于优先供应商，如果其绩效在某段时间下降，也可调为考察供应商，“留校察看”，给他们机会提高，然后要么升级，要么降级。

4. 消极淘汰供应商

消极淘汰供应商不应该再得到新的产品，但公司也不积极把现有生意移走。随着主产品完成生命周期，这样的供应商就自然而然淘汰出局，对这种供应商要理智对待。如果绩效还可以的话，不要破坏平衡。从供应商角度来说，产品已在生产，额外的投入不多，也乐得继续支持你；从采购方来说，重新选择供应商可能成本太高。这样，双方都认识到维持现状最好。

5. 积极淘汰供应商

积极淘汰供应商不但得不到新生意，连现有生意都得移走。这是供应商管理中最极端的例子。

6. 身份未定供应商

身份未定供应商的身份未定。在分析评价之后，要么升级为考察供应商，要么定义为消极淘汰供应商或积极淘汰供应商。

二、供应商管理层次

在考察了许多企业的供应商管理情况，浏览了大量学者的研究之后，本书把供应商划分为五个管理层次。首先对供应商的表现进行综合绩效考核，然后根据综合绩效考核得分对供应商进行级别划分，划分出的五个层次为：认证级、优秀级、合格级、准入级、不及格级。对于不同级别的供应商一般情况下会采取如建立伙伴关系、合作、帮助、甄选、放弃策略的供应商管理层次，具体的管理层次如图 1-2 所示。

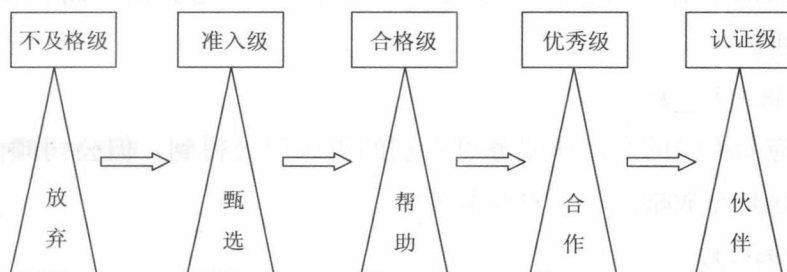


图 1-2 供应商管理层次

1. 认证级

认证级供应商对采购企业至关重要。如前所述，更换供应商的成本非常高，有些供应商不可能更换。对认证级供应商应着眼长远，实现双赢。供应商与本企业为长期关系，双方可能为了共同的利益对改进各自的工作感兴趣，并以此为基础建立起超越买卖关系的合作，建立了一种合作伙伴关系，双方工作的重点是从长远利益出发，相互配合，不断改进产品质量与服务质量，共同降低成本，提高共同的竞争力。合作的范围遍及各公司内部的多个部门。例如，采购方对供应商提出新的技术要求，而供应商目前还没有能力实现，在这种情况下，采购方可能会对供应商提供技术上和资金上的支持。当然，供应商的技术创新也会给采购方的产品改进提供契机，采购方向供应商提供支持的原因也在于此。此时，企业所要做的就是维护二者之间的关系。

2. 优秀级

优秀级供应商是基于供应商的总体绩效，例如价格、质量、交货、技术、服务、资产管理、流程管理和人员管理等，而得出的分值很高的供应商。优先供应商在双方合作基础上，企业给予供应商一定的优先级别。例如机械加工件，有很多供应商都能做，但公司优先选择供应商 A，把新生意给这个供应商，就是基于 A 的总体表现。对这类供应商应不断加强与其的关系，保持长期合作关系，尽最大可能将之发展为认证级供应商。

3. 合格级

合格级供应商是其表现基本达到采购商的要求，在此基础上，合格级供应商应逐步改善、优化合作关系，向优秀级供应商方向发展而努力。这个级别的供应商有很强的进取心，企业应该从多方面进行考察，并给予帮助，例如深入其内部对其员工进行与供应材料相关的培训，也可邀请相关员工来本企业参观等。

4. 准入级

此级别的供应商可能是公司刚开发的供应商，也可能是不及格级供应商经过一系列的自我提高后晋级而来。此级别的供应商与本企业的交易仅停留在短期的交易合同上。双方最关心的是如何谈判、如何提高自己的谈判技巧和议价能力，使自己在谈判中占据优势，而不是如何改善自己的工作而使双方都获利。供应商根据合同上的交易要求提供标准化的产品或服务，保证每一笔交易的信誉。当交易完成之后，双方的关系也就终止了，双方的联系仅仅局限在采购方的采购人员

和供应方的销售人员之间，其他部门的人员一般不会参加双方之间的业务活动，双方也很少有业务活动。

5. 不及格级

这类供应商没有符合采购企业的采购要求，但其中一些可以通过改进满足采购企业的要求，有些则没有这个意向。对这类供应商一定要防止“鱼死网破”的情况。因为一旦供应商知道自己现有的生意要被移走，有可能采取极端措施，要么抬价，要么中止供货，要么绩效会变得很差。

对于供应商的分类管理，一般情况下源于采购部门，同时也应该征求其他部门的意见。但一旦决定，整个公司就应执行。当然，作为供应商管理部门，要确保各类供应商能达到公司期望。否则，内部客户的合理期望没法满足，现有的供应商政策可能没法被执行。切记“要解决问题，不能光靠制定政策”。本书综合了许多学者和管理者的科研和管理经验，希望能够为读者提供供应商管理的新思路。

第二章 供应商开发

第一节 供应商开发的定义及内容

供应商开发，就是采购企业从无到有地寻找新的供应商，建立起适合企业发展需要的供应商队伍。

企业为强化其核心竞争力，会将关注重点放在企业的关键业务上，这样就可以将自身竞争优势充分发挥，同时把企业中非核心的业务转移给供应商来完成，达到降低成本和风险的目的。随着整个供应链集成度的提高，这种业务外包的程度和范围就越来越大，对供应商的要求也越来越高，主要体现在价格、质量、交货期、柔性等方面。当供应商无法达到这些要求时，制造商就会采取以下策略：①收回外包业务，转为独立制造；②另寻供应商；③进行供应商开发。这三种策略的选择取决于产品的价格、批量、附加值等特性。例如对于低附加值、普通型产品，由于重新选择供应商的成本比较低，就可选取第②种策略。一般情况下，为了能与某个固定供应商保持长久的合作关系，达到降低成本、提高质量、保证准时供货的目的，供应商普遍都会采取第③种策略。本章就供应商开发相关内容做了系统介绍。

一、供应商开发的定义与目标

选择合格的供应商并进行供应商开发应该是供应商管理工作当中一项极其重要的工作，其重要性表现在以下几个方面：第一，供应商物料供给顺畅，使生产不会因为待料而停工；第二，稳定的进料质量是保障生产质量稳定的关键；第三，

按量交货，为企业生产数量的准确性提供了保证；第四，按时交货，保障企业出货期的准确性；第五，协调统一的合作方式，使得供给双方能够顺利、高效地开展各项工作。

（一）供应商开发的定义

供应商开发的过程较为复杂，可简单做如下描述：为了满足企业短期或长期的供应需求，买方帮助供应商提高其绩效和能力所做出的努力。这些努力可以是有限的，也可以是广泛的。有限的努力包括非正式的供应商评价和绩效改善请求，而广泛的努力经常包括对供应商人员的训练和对供应商运营的投资。例如，买方可以派遣工程师到供应商的车间去帮助解决具体问题，或者满足特定新产品的推出日期；也可以为供应商的员工开设技术方面的培训课程，如精益生产、质量周期、价值分析与价值工程和全面质量管理。

企业接受指定供应商的前提是其必须经历一个完整的供应商开发活动。供应商的开发活动是一个复杂而全面的过程。它包含以下两方面的含义：第一，新的潜在供应商的开发。如上所言，这是由潜在供应商转变为正式供应商的过程。第二，现有供应商的关系开发。供需双方都希望合作开始后，彼此关系越来越好，但好的关系不会自发生成，需要双方尽心培育。企业对现有供应商关系的一系列维系、促进活动就是供应商的关系开发。

在现阶段的研究中，“供应商开发”在概念上还是限制在对现有供应商的评价与选优范围内。例如，定义供应商开发为运用技术手段寻找与企业业务相关的供应商并进行详细的考察、分析、谈判、评估和审定，发掘出优秀的供应商伙伴。上述形式仅停留在供应商的筛选层面，没有深化到通过企业自身努力去维持和加强现有供应商关系的层次。而我们相信，为了创建并管理良好的采购供应关系而实施“维持”意义上的供应商开发将是未来的发展趋势。故本书将供应商开发分为供应商的数量开发和供应商的关系开发两大类，这和供应商开发的含义是一致的。

1. 供应商的数量开发

企业一般不会只需要一个供应商，以防止承担较大的供应商关系破裂风险和缺货风险，另外还可以对合作供应商的考核结果实行动态管理。因而企业要经常性开发一定数量的潜在供应商，来达到加强供货保证或替代遭到淘汰的供应商的目的。