



采购绩效提升特训营系列

实战领域知名专家亲笔撰写，拿来就能用  
联想集团、海信集团、汉江集团、盛大网络等众多企业高管联袂推荐

# 如何高效管控 供应商

汤晓华◎著

供应商管理是令很多企业头痛的问题。70%降低采购成本的机会来源于对供应商的高效管控。本书从供应市场情报收集、供应市场定位、开发替代来源、评估供应商、选择合适供应商、供应商关系管理、供应商绩效改进、供应商的抱怨和申诉、供应商质量改进工具等九大方面进行了详细阐述，为高效管控供应商提供切实帮助。

超值  
图解版



化学工业出版社

 **采购绩效提升特训营系列**

# 如何高效管控 供应商

汤晓华◎著



化学工业出版社

· 北京 ·

供应商管控直接关系到企业的生产水平、产品质量与成本,在很大程度上影响着企业的利润与发展。本书以如何高效管控供应商为核心,围绕这一核心,介绍了最先进的理念与最实用的技巧,内容涵盖供应市场情报搜集、供应市场定位、寻找可靠供应商、评估供应商、选择合适的供应商、供应商关系管理、供应商绩效管理、供应商抱怨与申辩、供应商质量管理工具等。

本书既总结了日本与欧美供应商管理方面的重要经验,又符合中国实际应用中的文化与习惯,浓缩了作者在多年采购业务和培训、咨询业务中积累的丰富知识。本书内容精当,包括大量简单易懂的图表,即学即用,对采购业务员、采购经理和企业管理者有很大参考价值,能有效提高采购业绩,为企业创造更多价值。

## 图书在版编目(CIP)数据

如何高效管控供应商 / 汤晓华著. —北京: 化学工业出版社, 2012. 1

(采购绩效提升特训营系列)

ISBN 978-7-122-12494-4

I. 如… II. 汤… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 204847 号

---

责任编辑: 曾清燕 张焕强  
责任校对: 边 涛

装帧设计: 尹琳琳

---

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{1}{2}$  字数304千字 2012年1月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

---

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究

## 专业采购管理之路

每当我看到刚毕业的新同事加入公司的采购团队，总不禁想起当年的自己。16年前，跟很多刚进入工作岗位的年轻人一样，带着憧憬，也伴随着茫然，我成为IBM公司全球采购团队的一员。坦白说，当时的我，对于采购的理解，跟大多数未实际接触过采购的新手一样，以为采购无非就是下单买东西，简单、轻松，没什么专业难度。我自己也不知道在采购这个岗位上将会待多久。

很快，我发现采购远比我当初想象的要复杂，或者说，采购绝对是专业活。后来没有想到的是，我在IBM公司全球采购团队一待居然就是14年，从采购操作到采购管理，从采购履行到寻源采购，从本地采购到全球采购，从采购流程到采购系统，从生产采购到服务采购，多个采购细分领域的积累让我受益匪浅。后来，我幸运地以采购专家的身份被选入IBM给华为公司提供的供应链管理咨询项目。

我经常 would 跟很多国内企业的负责人及采购打交道。很不幸的是，我发现不少企业对采购的认识仍然停留在我十几年前的水平。采购部门在那些企业的地位很低，至少不是很受重视；采购员没有什么发展前途，大都干了几年就换企业或者换岗位；对采购的要求也很“简单粗暴”，就是捡便宜的买或者不停地砍价；对采购缺乏有效的管理，采购岗位变成“肥差”，导致很多私企直接请亲戚来做采购。

这些企业更能理解业务部门的重要，质量部门的重要。殊不知，采购部门对于一个企业（尤其是制造类企业）来说同样不可偏废，因为它直接关系到企业的利润、产品的质量和服务能力。拥有一个好的采购团队，能轻易地帮助企业提高5%~10%的利润甚至更多，也可以帮助企业提高产品质量和服务水平，从而提高企业的综合竞争力。相反，错误的采购策略或者糟糕的采购素质，则会影响企业的发展，甚至带来灾难。IBM专职负责供应链和采购的高级副总，曾经是CEO

的热门候选人之一，由此可见采购的重要程度。

如何培养专业的采购管理人才是一个重要课题。回顾我这些年的职业发展，我觉得一方面需要采购人员自身养成自学的习惯，另一方面需要依靠企业提供充足的培训。

**如果没有自学能力，任何岗位上干十年与干一年的经验其实差别不大。**谈到自学，我的经验是两点。一是采取各种可能的学习方式。书籍、杂志、网络、同事、同行、供应商、公开课等，都是学习的途径。二是永远保持学习的习惯。无论处于什么位置，什么阶段，我们都需要充电，需要调整自己，需要不停地从失败中吸取教训。

记得我刚开始从事采购工作的时候，公司给我们提供了大量的培训，包括不少国际供应链管理组织的认证课程。而后的每年，包括外部讲师以及内部讲师提供的培训，平均的培训时间大约有15天。公司里的管理人员也大都参与培训，亲自给新员工或下级传授专业知识。正是因为有了这些可敬的有经验的专业采购管理者，IBM才培养了一批又一批的后来者。作为受益者，我也学会了乐于同别人分享经验。在我到盛大网络集团公司担任供应链负责人后的第一件事情，就是亲自为员工讲课。

大约在8年前，IBM全球采购团队开始引入汤晓华先生的采购与供应链管理领域的培训课程。早期IBM全球采购团队接受的外部培训，多数是请来自美国的采购专家讲课。汤晓华先生是我们请来的首位来自中国的采购专家。汤晓华先生是IBM全球采购团队的师长，也是我多年的挚友。他给10万采购人员留下的印象是培训课程极其实用，拿来就可以用。而我对他的评价是与时俱进。他总能不断地改进自己，是一个学习能力超级强大、精力极其旺盛的人。

“采购绩效提升特训营系列”图书既可解答采购新手面临的困惑，也可提供给资深采购人员更多的思路，可谓采购人员提升采购专业和管理水准的利器。我想，如果十多年前有这些书陪伴和指引，我一路走来一定会轻松许多。故在此向各位专业采购人员以及管理人员推荐。

刘 健

上海盛大网络发展有限公司 供应链管理高级总监  
原IBM采购（中国）有限公司 全球采购部资深采购经理

我从小就酷爱下象棋，相比扑克牌，象棋是公平的环境下的竞争。记得2010年，我在iPad上安装了象棋软件，对弈十局下来，输了九局，另外一局为和。责怪自己粗心大意的同时，我决定缜密布局与思考，四小时一局下来，我依然惨败。不得已，我静心检讨。一天后，我反败为胜，局局能赢。

当我与妻分享自己的喜悦时，被她评价为“吹牛”。逼妻观战，只见我开局就用“炮”干掉了对方的“马”，妻大笑我不按规矩出牌。很快我又成功地用自己的“车”换掉了对方的“车”，当我用自己的“兵”破掉对方的“士”与“象”时，我的两只“马”横扫天下，“将死”对方。

熟知象棋的人，都明白计算机运算“棋路”的能力，非人能比。棋子越是完整，计算机越有优势。反之，人则更有优势，或是趋于计算能力对等。

如若潜心学习“棋路”，即使数年，甚至数十年，乃至毕生精力，我恐怕都难以在“人机大战”中获得优势，就更不用说获胜了。所以，我没有遵循学习棋路之术，更多的是改变自己的思维方式和应对理念。短时间内，我做到了反败为胜。

作为买来利公司采购外包事业部首席采购官，我时常告诫自己的同事，要学习“术”，更要有“道”。没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。职业与人生到一定的阶段，已无充沛精力学习更多的“术”（方法、技巧），应该想办法提高自己“道”（掌握事物无形的规律）的层次。

我从来就不相信是学历的高低，出身背景的不同，财富的多少决定人生与命运。我相信人生的哲学决定了未来，主宰着命运。大多数能力没有得到提高，职业没有得到发展，事业没有成功的“老嘎子”，都是经验丰富的人，有“术”而无“道”（懂很多方法和技巧，但缺乏

对事物无形规律的掌握)。所谓“小道有形，大道无形”。有形之“道”乃是道理的“道”，不是真正有竞争力的“道”。无形之“道”乃是“大道”，是真正有竞争力的“道”。正所谓：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

老子在《道德经》中说：“见小则明，守柔则刚。”作为培训师，当我把自己掌握的“道”当成宝贝的时候，只不过是“术”而已。“术”是没有层次和高度的技能。相信能毫无保留地把掌握的“道”与人分享时，恐怕才是真正开始掌握“道”了。

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“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。”采购早在20世纪60年代就已经被视为利润中心，削减采购成本将极大提升企业的赢利能力，进而增强企业的竞争优势。

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！过去，很多采购人员更多的是依赖经验，这样的时代已经结束。要想提升采购绩效，必须改变理念、转换思维方式，把采购管理上升到理论层次，“道”的高度。为了达到这个目的，我决定出版“采购绩效提升特训营系列”图书。

早年在日本公司工作，使我对日本的图书出版印象深刻，他们大量使用图解的方式编写图书，通俗易懂，同时也容易记忆和掌握。因此，我在这套书中尽量使用“图解”的方式，帮助大家更轻松地理解和掌握相关知识点，提高学习效率。

希望大家在阅读我的书籍时，不要仅仅从“术”也就是技能的角度去学习，还要从“道”也就是“规律”的角度去学习。这样我们才能上升到更高的层次。因为，没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。用高层次的方式去学习与阅读，你们会获得更多。

我一直坚信：一个知识的亮点，就像一颗珍珠，掉在地上，就只是亮一下而已，再名贵的珍珠，也会很快失去光泽和影响力；但是，当我们能把一个一个的知识点，用线串起来，就成了一条“珍珠项链”，一颗颗珍珠的璀璨，能产生累积的效应。希望大家能关注我后续出版的图书，通过系统的学习，让你们的专业知识像“一颗颗璀璨的珍珠组成的项链一样”具有系统性的优势。系统的知识体系才真正具有竞争力。

“采购绩效提升特训营系列”第一批推出的书籍包括：《如何靠采

购赚钱》、《如何靠谈判赚钱》和《如何高效管控供应商》。第二批计划推出的书籍包括：《如何削减采购成本》、《如何削减供应链库存》。希望读者访问我的网站[www.tangxiaohua.com](http://www.tangxiaohua.com)向我反馈意见与建议，我会根据读者的建议，改进后续图书的写作。

最后，我要感谢我的父母对我的养育之恩，感谢他们在非常艰难的情况下，想尽办法让我受到良好的教育！感谢我的妻子对我多年频繁出差的谅解！感谢她含辛茹苦地照顾和教育我们的两个孩子！感谢我的儿子和女儿，让我有父亲的责任，让我能毫不保留地把爱给你们！感谢关心我的朋友，生命中我也深刻地记忆你们。

湯曉華

2011年11月1日



# 目录

## 第一章 供应市场情报的搜集 /1

- 第一节 如何进行市场分析 /2
- 第二节 如何进行供应市场调查 /7
- 第三节 如何运用五力模型分析产业链 /14
- 第四节 如何撰写供应市场调查报告 /19
- 第五节 如何运用市场情报搜集技巧 /25

## 第二章 供应市场的定位 /29

- 第一节 如何理解供应市场的定位 /30
- 第二节 如何确定供应市场的定位策略 /33
- 第三节 如何运用供应市场定位的方法 /37
- 第四节 如何根据材料分类来定位供应市场 /40
- 第五节 如何评估供应受限的外部因素 /44
- 第六节 如何诊断供应受限的内部因素 /49

## 第三章 寻找可靠的供应商 /55

- 第一节 如何理解供应商寻找战略 /56
- 第二节 如何寻找潜在供应商 /58

## 第四章 评估供应商 /63

- 第一节 如何初步筛选供应商 /64
- 第二节 如何进行供应商访问 /67
- 第三节 如何设计供应商认可流程 /71
- 第四节 如何进行初始样品开发 /73
- 第五节 如何进行产品开发与工艺评估 /77
- 第六节 如何准备供应商会议 /80

## 第五章 选择最终的合格供应商 /86

- 第一节 如何进行供应商的策略性选择 /87
- 第二节 如何确定供应商的数量 /92
- 第三节 如何选择原材料供应商 /97
- 第四节 如何选择服务供应商 /100
- 第五节 如何选择设备供应商 /105
- 第六节 如何选择MRO供应商 /110
- 第七节 如何选择包装供应商 /115
- 第八节 如何选择零部件供应商 /125
- 第九节 如何选择元器件供应商 /133
- 第十节 如何寻找软件供应商 /140

## 第六章 供应商关系管理 /147

- 第一节 如何理解供应商关系管理 /148
- 第二节 如何对供应商关系进行分类 /151
- 第三节 如何整合供应商 /159
- 第四节 如何选择合适的供应关系 /164
- 第五节 如何发展与供应商的关系 /169

## 第七章 供应商的绩效管理 /174

- 第一节 如何衡量供应商的绩效 /175
- 第二节 如何确定供应商绩效改进目标 /181
- 第三节 如何持续改进供应商的品质绩效和成本绩效 /186
- 第四节 如何持续改进供应商的交期绩效和服务绩效 /192
- 第五节 如何淘汰供应商 /195

## 第八章 供应商的抱怨和申辩 /201

- 第一节 如何对供应商的询问、申辩及投诉进行协调、调查与反馈 /202
- 第二节 如何设计供应商抱怨与申辩职能 /205
- 第三节 如何确保供应商抱怨与申辩的渠道畅通 /209

## 第九章 供应商质量管理工具 /213

- 第一节 检查表 /214
- 第二节 帕累托图 /219
- 第三节 直方图 /223
- 第四节 运行图 /230
- 第五节 流程分析图 /234
- 第六节 鱼刺图 /239
- 第七节 小组讨论 /244
- 第八节 决策矩阵法 /247

参考文献 /251

后记 /252

# 第一章

## 供应市场情报 的搜集

---

供应市场情报是采购人员的“眼睛”，也是供应商管理的基础，其内容包括掌握供应市场的情况并加以调查和研究，分析整个产业链等。采购人员在掌握大量市场情报的情况下，可以不断优化供应商的“库存”。

---





## 第一节 如何进行市场分析

### 一、要学习开药方，不能满足于“照单抓药”

众多公司的技术选型、材料选择、供应商的确定、订货的多少都是由其他部门决定的，采购员只是“照单抓药”的执行人。因此我经常听到采购员抱怨缺乏介入公司业务决策的机会。

但事实上，这些公司之所以采取落后的采购管理系统与模式，很多时候都是由于采购员的能力只停留在传统采购管理的水平，没有达到新型采购管理水平要求。比如，他们大多没有技术背景，对产品技术知识一窍不通。

如何扭转这类现象？我们传统的采购人员，如果不想让这种“照单抓药”的“残酷事实”继续进行下去，必须尽快拓展视野，提高自身的技术能力和管理水平，完成采购人员向采购工程师的转变！扩展视野的方法即通过市场分析，分析三大方面的市场信息。

#### 1. 市场行情和技术标准

若要想获得突破性的低价，采购员必须从行情分析与技术分析上入手。这是由下列因素决定的。

##### （1）供应市场的不断变化

供应市场瞬息万变。国家间的政治协定，政府体制结构与政治环境、税收政策与税率等均可能对国内和国际贸易形成限制因素，甚至导致部分供应商破产，被收购或退出市场，进而对供应市场的价格水平和供应的持续性形成冲击。

此外，若在短时间内，某种商品处于销售旺季，容易导致供不应求的情况。为更好地应对市场变化，确保工作质量，采购员有必要随时关注一般经济环境及破坏未来供需平衡的因素。

##### （2）技术的更新换代

任何一家企业都有产品创新和提升质量的需求，因而必将不断对采购的决策、实施及管理提出新要求。

采购员必须对供应市场进行谨慎研究，以便及时掌握市场上的最新技术参数，从而降低后期采购难度和控制成本。

### （3）采购业务的趋势发生变化

如今，越来越多的企业倾向于购买组件或成品，以便减少采购次数和自身工作量，因而更加注重对供应商的管理。同时，由于诸多生产厂家在近年来出现地域调整，要想适应市场结构的种种变化，采购部门可谓任重而道远。

总的来说，产品所在行业的产业政策及发展方向、供求分析、行业效率、行业增长状态、库存危险系数、市场供应结构等事项，都是采购员必须关注的。

## 2. 产品成本结构

作为采购员，对价格的敏感度必须比技术人员更高。我们要在日常工作中，不断积累、分析产品成本结构的相关信息以及影响价格的因素，对占成本比例大的部件和材料，不断搜索和评估替代品的可能性，进而更好地把握待购品的价格动态，并及时采取相应行动。

同时，采购员要建立供应商成本分析和对比档案，为日后的价格谈判，以及与具有伙伴关系的供应商共同挖掘成本潜力，打下坚实的基础。

产品成本结构受诸多因素的影响，譬如生产环境、货币汇率及利率等。近年来，不少大型供应商为降低制造成本，将生产基地从人力资源价格较高的地区向较低的地区转移。若平时不对市场分析做足功夫，一旦接到紧急或重要任务，采购如何迅速锁定合适的供应商？再比如，汇率的变化对国际采购成本的影响较大，这就要求采购员必须随时能够根据货币汇率，对产品的成本结构提出改良建议甚至重新设计采购计划。

## 3. 供应商行业特点

作为采购员，我们还要充分了解和分析原料供应商行业特点，如供应商的生产工艺，所用原料及行情，供应商的竞争结构等。唯有在此基础上，采购员的“杀价”才能具备专业水准，不是靠乱杀价，而是靠市场分析等技术，恰到好处地“砍”。

以供应商的竞争结构为例，我们可以将其按供需双方的数量，分为不同的类型。

### （1）完全竞争行业

完全竞争行业通常有以下特征，如图1-1所示。

具有以上所有条件的行业即可被称为完全竞争市场。实际上大多数行业市场都达不到完全竞争状态，比较符合的仅有铁、铜、铝等金属产品市场，农贸市场以及期货市场等。

在这一市场中，由于产品间几乎不存在区别，因此采购员不妨重点关注供应商的服务、供货效率等事项。

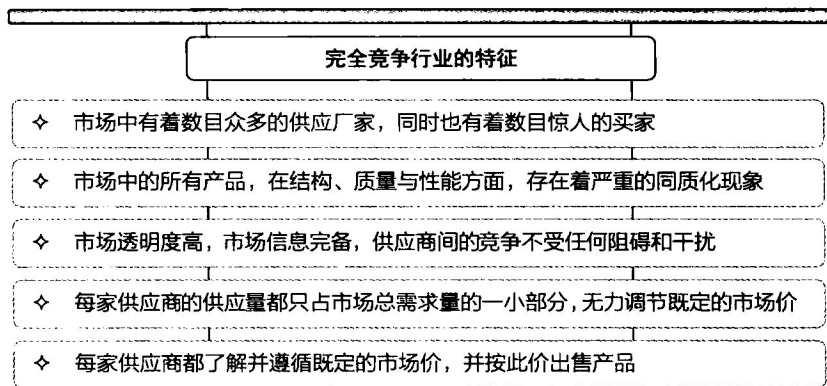


图 1-1 完全竞争行业的特征

## (2) 买方数量多于供应商的行业

买方数量多于供应商的行业还可进一步划分为完全垄断行业、寡头垄断行业和垄断竞争行业三种。

① 完全垄断行业。完全垄断行业是指供给市场中有多数购买者却仅存在一家供应商的行业，如飞机制造业，中国的供电、铁路、邮政等公用事业等行业。

完全竞争行业的特征如图 1-2 所示。

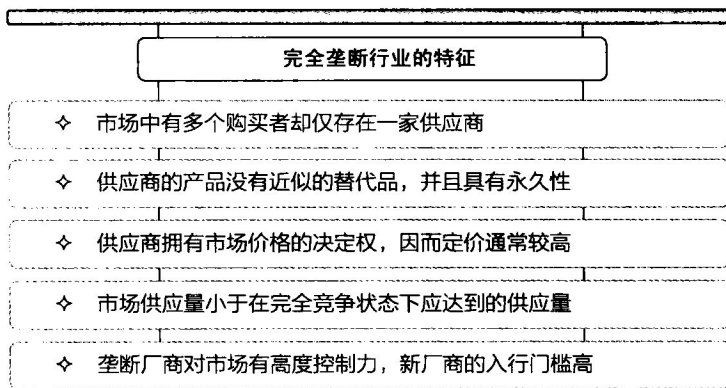


图 1-2 完全垄断行业的特征

完全垄断现象往往由政府征收高关税，发放特许证，提供专利，拥有高新技术，资源独控等原因导致。在该类行业中，定价权由供应商牢牢把握着，但也受到政府管制的影响，而采购方处于被动地位。需要注意的是，完全垄断的情况并非全无改变的机会。若是因专利保护而产生的垄断，采购员需留意专利期限一般为 17 年，此后局面将逐渐改变。

② 寡头垄断行业。寡头垄断行业指一种商品的供应由有限的几家大厂商所

控制的行业结构。典型行业有汽车制造业、重工业部门（如汽车制造、钢铁、造船、石油化工、有色冶金、航空运输等部门）。

如图1-3所示，寡头垄断行业的特征较明显。

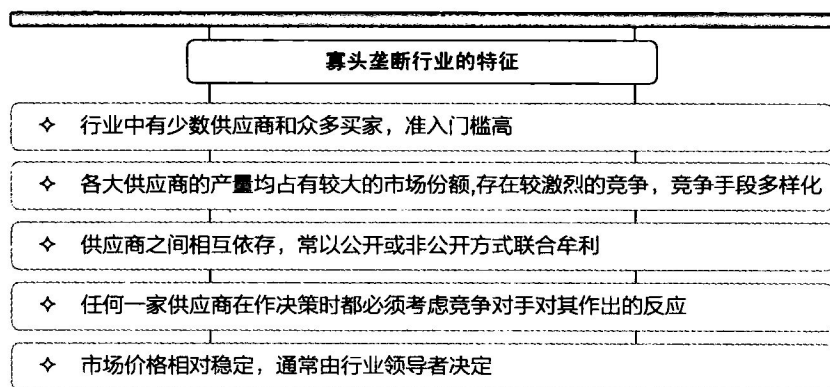


图1-3 寡头垄断行业的特征

③ 垄断竞争行业。垄断竞争行业指一种少量卖方和大量买方的行业结构。典型行业有零售业和轻工业品市场（如早餐谷类食品行业、多数日用消费品行业、耐用消费品行业）等。

如图1-4所示，我们可以发现垄断竞争行业与寡头垄断行业之间，具有一定的相似性，但差异也很明显。

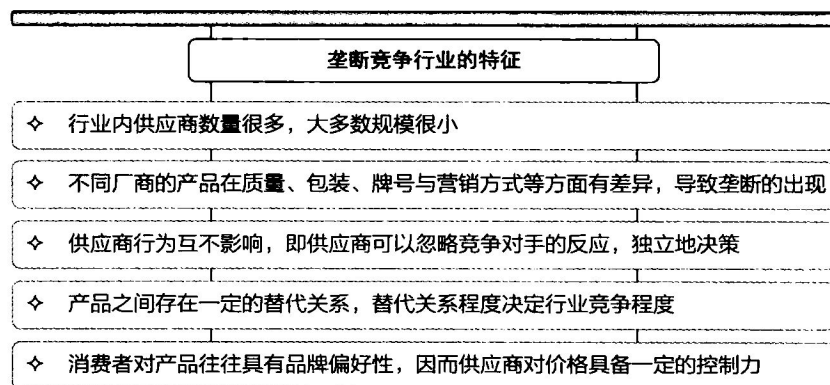


图1-4 垄断竞争行业的特征

上述几种行业的共性是供应商数量少于买方数量。当供应商数量多于买方数量时将出现什么情况？

### （3）买方数量少于供应商的行业

① 买方寡头垄断行业。当行业中存在许多供应商，却仅有少数买者时，可



想而知，购买者的主动权较大，对定价的影响力较强。在这样的状态下，买方寡头垄断行业将自然成型。肉食品包装行业以及汽车部件采购行业等均是这类行业中的典型。

② 买方完全垄断行业。假如行业中有多多个供应商，购买者却只有一个，无疑买主才有定价资格，这即是买方完全垄断行业。

比如在美国的军事战斗机销售行业中，美国政府就是唯一的购买者。与此相类似，轨道列车销售市场和武器系统、军火、军需品销售行业通常也仅有一个买主。

不同的竞争结构对采购方在购销关系中的定位有莫大影响，能够直接作用于采购效率。一般而言，采购员最好避开完全垄断行业提供的产品，否则就应尽最大努力与供应商结成合作伙伴甚至更密切的关系。若是在完全竞争行业中，采购员则只需与供应商建立商业型的供应合作关系即可。

## 二、“万变不离其宗”的分析过程

无论我们是在进行周期性的供应市场分析，还是在针对具体采购项目实施市场分析，一般都将按下列程序进行。

### 1. 订计划

调查前，采购员需要明确这样一个问题：用多长时间将哪一问题解决至何种程度？从该问题出发，采购员可以进一步思索以下问题：要想实现该目标，我们必须调查哪些信息？信息应当准确到何种程度？哪些途径可以提供这些信息？谁负责搜集信息？信息搜集完毕如何利用？对这些问题思考完毕，采购员不妨将其进行概括和书面化，以便后期实施。

### 2. 可行性分析

采购员需要预计分析成本、成本包含的各类项目、分析耗时以及市场分析的投入产出比。只有收益高于投入的分析方案才具有价值。

### 3. 查找现有资源

古语有训：“磨刀不误砍柴工。”与其耗费大量心力，采购员不如早早调查公司有关部门是否有现成信息，这些现成信息是否可用？我们能否从公开出版物和统计资料中获取关键信息？是否需要从国际数据库及其专业代理商处获得信息？