

项目二 供应商调查与开发

理论教学部分

教学目的与要求：熟悉供应商调查技巧，掌握供应商开发、制定调查表报告

重点与难点：供应商调查表；供应商调查报告

课时分配：8

第一节 供应商管理概述

一、 供应商管理的涵义

供应商，是指可以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，可以是生产企业，也可以是流通企业。

采购管理和供应商管理的关系：企业要维持正常生产，就必须要有—批可靠的供应商为其提供各种各样的物资。因此供应商对企业的物资供应起着非常重要的作用，采购管理就是直接和供应商打交道而从供应商采购获得各种物资的。因此采购管理的一个—重要工作，就是要搞好供应商管理。

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

二、供应商管理的目的

供应商管理的目的，就是要建立起一个稳定可靠的供应商队伍，为企业生产提供可靠的物资供应。

供应商是一个与购买者相独立的利益主体，而且是个追求利益最大化为目的的—利益主体。按传统的观念，供应商和购买者是利益互相对立的矛盾对立体，供应商希望从购买者手中多得—点，购买者希望向供应商少付—点，为此常常斤斤计较。某些供应商往往在物资商品的质量、数量上做文章，以劣充优、降低质量标准、减少数量，甚至制造假冒伪劣产品坑害购买者。购买者为了防止伪劣质次产品入库，需要花费很多—人力物力加强物资检验，大大增加了物资采购检验的成本。因此供应商和购买者之间，既互相依赖、又互相对立，彼此相处总是一种提心吊胆、精密设防的紧张关系。这种紧张关系，对双方都不利。对购买者来说，物资供应没有可靠的保证、产品质量没有保障、采购成本太高，这些都直接影响企业生产和成本效益。



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《医院管理》MBA 高等教育双证班 | 高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | 中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | 农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

相反，如果找到一个好的供应商，它的产品质量好、价格低，而且服务态度好、保证供应、按时交货，这样，采购时就可以非常放心，不但物资供应稳定可靠、质优价廉、准时供货，而且双方关系融洽、互相支持、共同协调。这样对企业采购管理、对企业的生产和成本效益都会有很多好处。

最重要的是，好的供应商可以提升企业的竞争力。

不但质量好，而且价格低廉，并且可以及时的满足客户需求，所以可以和其他企业进行抗衡。

为了创造出这样一种供应商关系局面，克服传统的供应商关系观念，有必要注重供应商的管理工作，通过多个方面持续努力，去了解、选择、开发供应商，合理使用和控制供应商，建立起一支可靠的供应商队伍，为企业生产提供稳定可靠的物资供应保障。

三、供应商管理的几个基本环节

第一，供应商调查：供应商调查的目的，就是要了解企业有哪些可能的供应商，各个供应商的基本情况如何，为企业了解资源市场以及选择正式供应商做准备。

第二，资源市场调查：资源市场调查的目的，就是在供应商调查的基础上，进一步了解掌握整个资源市场的基本情况和基本性质：是买方市场还是卖方市场？是竞争市场还是垄断市场？是成长的市场还是没落的市场？此外，还需了解资源生产能力、技术水平、管理水平以及价格水平等，为制定采购决策和选择供应商做准备。

第三，供应商开发：在供应商调查和资源市场调查的基础上，可能会发现比较好的供应商，但是还不一定能马上得到一个完全合乎企业要求的供应商，还需要在现有的基础上进一步加以开发，才能得到一个基本合乎企业需要的供应商。将一个现有的原型供应商转化成一个基本符合企业需要的供应商的过程，就是一个开发过程。具体包括供应商深入调查、供应商辅导、供应商改进、供应商考核等活动。

第四，供应商考核：供应商考核是一个很重要的工作。它分布在各个阶段：在供应商开发过程中需要考核、在供应商选择阶段需要考核、在供应商使用阶段也需要考核。不过每个阶段考核的内容和形式并不完全相同。

第五，供应商选择：在供应商考核的基础上，选定合适的供应商。



第六，供应商使用：与选定的供应商开展正常的业务活动。

第七，供应商激励与控制：这是指在使用供应商过程中的激励和控制。

第二节 供应商调查

供应商管理的首要工作，就是要了解供应商、了解资源市场。要了解供应商的情况，就需要进行供应商调查。

供应商调查，在不同的阶段有不同的要求。供应商调查可以分成三种。第一种是资源市场调查；第二种是初步供应商调查，第三种是深入供应商调查。

一、资源市场调查

(一)资源市场分析

资源市场调查的目的，就是要进行资源市场分析。资源市场分析，对于企业制定采购策略以及产品策略、生产策略等都有很重要的指导意义。

1. 要确定资源市场是紧缺型的市场还是富余型市场?是垄断性市场还是竞争性市场?对于垄断性市场，企业应当采用垄断性采购策略；对于竞争性市场，企业应当采用竞争性采购策略。例如采用招标投标制、一商多角制等。

2. 要确定资源市场是成长型的市场还是没落型市场?如果是没落性市场，则要趁早推备替换产品，不要等到产品被淘汰了再去开发新产品。

3. 要确定资源市场总的水平，并根据整个市场水平来选择合适的供应商。通常要选择在资源市场中处于先进水平的供应商、选择产品质量优而价格低的供应商。



(二)资源市场调查的内容

1. 资源市场的规模、容量、性质。例如资源市场究竟有多大范围?有多少资源量?多少需求量?是卖方市场还是买方市场?是完全竞争市场、垄断竞争市场还是垄断市场?是一个新兴的成长的市場，还是一个陈旧的没落的市場?

2. 资源市场的环境如何?例如市场的管理制度、法制建设、市场的规范化程度、市场的经济环境、政治环境等外部条件如何?市场的发展前景如何?



3. 资源市场中各个供应商的情况如何?也就是指前面进行的初步供应商调查所得到的情况如何。把众多的供应商的调查资料进行分析,就可以得出资源市场自身的基本情况。例如资源市场的生产能力、技术水平、管理水平、可供资源量、质量水平、价格水平、需求状况以及竞争性质等。

二、初步供应商调查

(一)初步调查的目的与方法

所谓初步供应商调查,是对供应商基本情况的调查。主要是了解供应商的名称、地址、生产能力、能提供什么产品、能提供多少、价格如何、质量如何、市场份额有多大、运输进货条件如何。

初步供应商调查的目的,是了解供应商的一般情况。

其目的:

一是为选择最佳供应商做准备;

二是为了了解掌握整个资源市场的情况,因为资源市场是由每一个供应商共同形成的,那么许多供应商基本情况的汇总就是整个资源市场的基本情况。

初步供应商调查的基本方法,一般可以采用访问调查法,通过访问有关人员而获得信息。例如,可以访问供应商的市场部有关人士,或者访问有关用户、有关市场主管人员,或者其他的知情人士。通过访问建立起供应商卡片。卡片格式内容如表 4—1(书中)所示。

在开展计算机信息管理的企业中,供应商管理应当纳入计算机管理之中。把供应商卡片的内容输入到计算机中去,利用数据库进行操作、补充和利用。计算机管理有很多优越性,它不但可以很方便地储存、增添、修改、查询和删除,而且可以很方便地统计汇总和分析,可以实现不同子系统之间的数据共享。计算机有处理速度快、计算量大、储存量大、数据传递快等优点,利用计算机进行供应商管理具有很多的优越性。

案例 2: 如何寻找潜在供应商?

企业应利用多种渠道去寻找潜在供应商。这些渠道主要有:

出版物:

国际国内有大量的出版物随时随地地为采购方提供信息。比较典型的有:综合工



商目录、国别工商目录、产品工商目录以及商业刊物。

行业协会

行业协会也是收集潜在供应商的重要信息渠道。一个国家的大多数工商企业都是行业协会的会员，采购方可以通过这些组织取得大量实用的有关供应商的资料。（物流与采购联合会、中国物流协会）

专业化商业服务机构

一些非常著名的商业信息服务机构专门从事商业调查，并保存那些知名的制造商的资料。采购方可以通过有偿形式从这些机构取得关于供应商的技术、管理、财务或其他方面的年度报告。（咨询、策划）

案例 3：如何对潜在供应商进行资格审核

营业执照

营业执照是企业生产、经营的许可证。营业执照中核定的经营范围是审核的重点，主营业务归属于哪类，获准进入采购市场的企业就应定位在哪类。

税务登记证

任何一家正规注册的公司都要到相关部门办理税务登记，因此一个合法的企业法人应当拥有税务登记证。

企业法人代码证

尽管企业法人代码证的作用当前并不十分显著，但随着社会网络化的推进，政府、企业、市场管理机关、行业主管部门以及社会公众通过条形码对企业的性质、经营范围、资信程度、是否有不良记录等相关情况的了解的要求将大大增强，法人代码证上的企业相关信息共享和交流将成为必需。

企业简介

企业简介是企业基本情况的介绍和宣传，包括企业生产经营内容、企业员工构成、企业业绩等。

行业资质

行业许可资历是指我国目前在许多行业推行的准入制度，不同行业有不同行业的要求。



社会中介机构出具的验资或审计报告

采购部门对企业的资信、财务状况等情况不可能全面、广泛地了解 and 掌握，无论从人力上还是从时间上，既做不到也不经济。因此，采购部门应借助社会中介机构的力量对潜在供应商的企业会计报表进行独立审查，客观全面地反映企业最新年度的经营状况。

（证券公司 保险公司 商业银行）

(二)初步供应商分析

在初步供应商调查的基础上，要利用供应商初步调查的资料进行供应商初步分析。初步供应商分析的主要目的，是比较各个供应商的优势和劣势，初步选择可能适合于企业需要的供应商。

初步供应商分析的主要内容包括：

1. 产品的品种、规格和质量水平是否符合企业需要?价格水平如何?只有产品的品种、规格、质量适合于本企业，才算得上企业的可能供应商，才有必要进行下面的分析。
2. 企业的实力、规模如何?产品的生产能力如何?技术水平如何?管理水平如何?企业的信用度如何?



企业的信用度，是指企业对客户、对银行等的诚信程度。表现为供应商对自己的承诺和义务认真履行的程度，特别是像产品质量保证、按时交货、往来账目处理等方面责任和义务的履行程度。

对信用度的调查，在初步调查阶段，可以采用访问制，从中得出一个大概的、定性的结论。分析供应商的信用程度，这是可以得到定量的结果的。

3. 产品是竞争性商品还是垄断性商品?如果是竞争性商品，则供应商的竞争态势如何?产品的销售情况如何?市场份额如何?产品的价格水平是否合适?



4. 供应商相对于本企业的地理交通情况如何?要进行运输方式、运输时间、运输费用分析,看运输成本是否合适。

在进行以上分析的基础上,为选定供应商提供决策支持。

三、深入供应商调查

深入供应商调查,是指对经过初步调查后、准备发展为自己的供应商的企业进行的更加深入仔细的考察活动。这种考察,是深入到供应商企业的生产线、各个生产工艺、质量检验环节甚至管理部门,对现有的工艺设备、生产技术、管理技术等进行考察,看看能不能满足本企业所采购的产品应当具备的生产工艺条件、质量保证体系和管理规范要求。有的甚至要根据生产所采购产品的生产要求,进行资源重组并进行样品试制,试制成功以后,才算考察合格。只有通过深入的供应商调查,才能发现可靠的供应商,建立起比较稳定的物资采购供需关系。

进行深入的供应商调查,需要花费较多的时间和精力,调查的成本高。并不是所有的供应商都是需要的。它只是在以下情况下才需要:

进行深入调查的情况:

第一、准备发展成紧密关系的供应商。例如在进行准时化(JIT)采购时,供应商的产品准时、免检、直接送上生产线进行装配。这时,供应商已经与企业结成了如同企业的一个生产车间一样的紧密关系。如果要选择这样紧密关系的供应商,就必须进行深入的供应商调查。

第二,寻找关键零部件产品的供应商。如果企业所采购的是一种关键零部件,特别是如精密度高、加工难度大、质量要求高、在企业的产品中起核心功能作用的零部件产品,在选择供应商时,就需要特别小心,要进行反复认真的深入考察审核。只有经过深入调查证明确实能够达到要求时,才确定发展它为企业的供应商。

对于最高级的深入调查,在具体实施深入调查时,也可以分成三个阶段:

第一阶段:通知供应商生产样品,最好生产一批样品,从其中随机抽样进行检验。如果抽检不合格,允许其改进一下再生产一批,再检一次,如果还是不合格,则这个供应商就落选,不再进入下面的第二阶段。只有抽检合格的才能进入第二阶段。

第二阶段:对于生产样品合格的供应商,还要进入供应商生产过程、管理过程进行



全面详细考察，检查其生产能力、技术水平、质量保障体系、装卸搬运体系、管理制度等，看看有没有达不到要求的地方。如果基本上符合要求，则深入调查可以到此结束。供应商符合要求，可以中选；如果检查结果不符合要求，则进入下面第三个阶段。

第三阶段：对于生产工艺、质量保障体系、规章制度等不符合要求的供应商，要协商提出改进措施，限期改进。供应商愿意改进，并且限期改进合格者，可以中选企业的供应商。如果供应商不愿意改进，或者愿意改进但限期改进不合格者则落选。深入调查也到此结束。

第三节 供应商开发

所谓开发供应商就是要从无到有地寻找新的供应商，建立起适合于企业需要的供应商队伍。

军队打仗需要粮草，企业生产需要物资，供应商就相当于企业的后勤队伍。供应商开发和管理实际上就是企业的后勤队伍的建设。

一、开发供应商的步骤

(一)需求分析、产品 ABC 分类

首先将采购物料分类，确定关键的重要的零部件、原材料及其资源市场。

1. 将主生产物料和辅助生产物料等按采购金额比重分为 ABC 三类，求出关键物资、重点物资，进行重点管理。根据物资重要程度决定供应商关系的紧密程度：对于关键物资、重点物资，要建立起比较紧密的供应商关系；对于非重点物资，可以建立一般供应商关系，甚至不必建立固定的供应商关系。

2. 按材料成分或性能分类，如：塑胶类、五金类、电子类、化工类、包装类等等，确定资源市场的类型性质。

(二)供应商调查

搜集厂商资料，根据材料的分类，搜集生产各类物料的厂家，每类产品在 5—10 家左右，填写在供应商调查表上；也可以编制供应商调查表，用传真或其他方式交供应商企业自己填写并反馈回来。

(三)资源市场调查



要走访供应商、客户、政府主管部门或经济统计部门，了解资源市场的基本情况。包括供应量、需求量、可供能力、政策、管理规章制度、发展趋势等。

(四)分析评估

1. 成立供应商评估小组，由副总经理任组长部门经理、主管、工程师组成评估小组。

2. 供应商分析：把反馈回来的供应商调查表进行整理核实，如实填写供应商资料卡。将合格厂商分类按顺序统计记录。然后由评估小组进行资料分析比较和综合评估，按 ABC 物料采购金额的大小，根据供应商规模、生产能力等基本指标进行分类，对每个关键物资、重点物资初步确定 1—3 家供应商，准备进行深入调查。

3. 资源市场分析：在供应商分析的基础上，结合资源市场调查的有关资料分析资源市场的基本情况，包括资源能力情况、供需平衡情况、竞争情况、管理水平、规范化程度、发展趋势等，并根据资源市场的性质，确定相应的采购策略、产品策略和供应商关系策略。例如对于垄断性市场，采用合作和据理谈判策略；对于竞争性市场，采用招标竞争策略等。

(五)深入调查供应商

对初步调查分析合格、被选定为被选供应商的 1—3 家供应商深入调查。深入调查可分成三个阶段：

1. 第一阶段，送样检查：通知供应商生产一批样品，随机抽样检查。检查合格进入第二阶段。检查不合格，允许再改进生产一批送检，抽检合格也可以进入第二阶段。抽检不合格，供应商落选。

2. 第二阶段，考察生产工艺、质量保障体系和管理体系等生产条件是否合格。合格者中选供应商，到此结束。不合格者进入第三阶段。

3. 第三阶段，生产条件改进考察。愿意改进并限期达到了改进效果者中选，不愿意改进，或愿意改进但在限期内没有达到改进效果者落选。深入调查阶段结束。

(六)价格谈判

进行价格谈判的指导思想，就是要合理，要“双赢”，自己不要吃亏，也不要让供应商很吃亏，要考虑长远合作。大家都不吃亏，才能得到共同发展，才会有共同的长



远合作和长远利益。要实事求是地进行计算，求出一个合理的价格。

价格谈判成功以后，就可以签订试运作协议，进入物资采购供应试运作阶段，基本上以一种供需合作关系运行。试运行阶段根据情况可以是三个月至一年不等。

(七) 供应商辅导

价格谈好以后的试运行供应商，将与企业建立起一种紧密关系参与试运作。这时企业要积极参与辅导、合作。企业应当根据企业生产的需要，也要根据供应商的可能，共同设计规范相互之间的作业协调关系，制定一定的作业手册和规章制度。并且为使供应商适应企业的需要，要在管理、技术、质量保障等方面进行辅导和协助。

(八) 追踪考核。

在试运作阶段，要对供应商的物资供应业务进行追踪考核。这种考核主要从以下几个方面进行：

1. 检查产品质量是否合格。可以采用全检或抽检的方式，求出质量合格率。质量合格率用质量合格的次数占总检查次数的比率描述。
2. 交货是否准时。检查供应商交货是否准时，用误时的交货次数占总交货次数的比率来描述。
3. 交货数量是否满足。用物资供应满足程度或缺货程度来描述。
4. 信用度的考核：主要考察在试运作期间，供应商是否认真履行自己承诺的义务，是否对合作事业高度认真负责，在往来账目中，是否不欠账、不拖账。

信用度一般地可以用失信次数与总次数的比率来描述。失信可以包含多种含义，例如没有履行事先的承诺，没有按约定按时交款或还款等等，都是失信。

(九) 供应商选择

以上指标每个月考核一次，一个季度或半年综合考核评分一次，各个指标加权评分综合，按评分等级分成优秀、良好、一般、较差几个等级。优秀者可以通过试运作，结束考核期，签订正式供需关系合同，成为企业正式的供应商，建立一个比较稳定的供需关系。其他的则不能通过试运作，应当结束考核、终止供需关系。

(十) 供应商使用

当供应商选定之后，应当终止试运作期，签订正式的供应商关系合同，开始正常的



物资供应业务运作，建立起比较稳定的物资供需关系。在业务运作的开始阶段，要加强指导与配合，要对供应商的操作提出明确的要求，有些大的工作原则、守则、规章制度、作业要求等应当以书面条文的形式规定下来，有些甚至可以写到合作协议中去。起初还要加强评价与考核，不断改进工作和配合关系，直到比较成熟为止。在比较成熟以后，还要不定期地检查和协商，保持业务运行的健康、有序。

(十一) 供应商的激励和控制

在供应商的整个使用过程中，要加强激励和控制。既要充分鼓励供应商主动积极地搞好物资供应，又要采用各种措施，约束防范供应商的不当行为给企业造成损失。保证与供应商的合作关系和物资供应业务的健康正常进行，确保企业利益不受影响。

案例 1：某超市因为急需要一批产品进行销售，所以未对一家自己长久合作的供应商的产品进行质量检查就直接放进卖场，结果出了质量问题，造成了经济损失。

大家说一说，这家超市有哪些工作没有做好，导致了损失的产生？怎样做能避免这样的损失？

- 1、商场所进物料时，先预备挑选几家供应商；
- 2、现场到供应商生产场地进行考察，主要包括卫生、品质、交期、生产流程等方面有没有一个完整的管理系统来保证产品是合格的；
- 3、要求厂方出示卫部门有效的经营许可证；
- 4、以上都符合要求后，要求供应商送样品确认；
- 5、样品确认合格后，需要建立供应商档案表（包括企业模式、发展方向、注册资金、研发人数、管理人数、员工数、企业组织结构图、营业执照、税务登记证、产品质量证书等）
- 6、正式供货前双方须签订一份供货质量协议书，当发生质量时有个依据，同时也可以监督供应商；

如果这家超市事先做好了这些工作，就不至于出现质量问题。

由这个案例可以看出，供应商的好坏，直接影响着一个企业的正常运行，因此，供应商管理显得十分重要。



实训教学部分

一、实训要求与目标

熟悉供应商开发各个方法，建立供应商评价体系，拟定供应商调查报告，选择比较合适供应商。

二、实训参考文件模版

1、供应商调查表

1.1 供应商调查表封面

供应商调查表

（生产加工类供应商）

供应商名称：_____

填表时间：_____年_____月_____日

1.2 填表说明

各供应商：

本调查表为我公司对合格供应商整体状况的调查，请务必认真、如实填写。填写之前，请仔细研读此填表说明：

- 1、本调查表在如实填写后，交回××公司存档。
- 2、在填表前，请首先填写填表承诺（后附）。
- 3、填写此调查表时，若需添加附页，附页纸张大小必须与本调查表相同，表格格式、项目、内容等亦必须与调查表中的完全一致。
- 4、认证证书包括 ISO9001、ISO9002、ISO14001、SGS、国家玻璃质量监督检验中心检验报告等相关所有认证。

1.3 承诺书



填表承诺

谨承诺：此调查表所填内容皆属实，若有任何弄虚作假，愿承担相应的违约责任。

公司代表签字：

年 月 日

承诺单位盖章

1. 4 供应商信息表

供应商基本信息调查表 (必填项)

| | | |
|------------|----------|-----|
| 供应商名称（户头）： | 盖公章 | |
| 税号： | 盖税号章： | |
| 所属国家： | 所属地区（省）： | |
| 所属城市（市）： | 联系人： | |
| 邮政编码： | 电子信箱： | |
| 详细地址： | | |
| 联系电话 1： | 联系电话 2： | 传真： |
| 以下为财务信息： | | |
| 开户行： | | |
| 银行帐户： | | |

注意：1.此表请用正楷字认真填写；2.书写务必清晰准确，不得漏项；3.联系电话 1 为供应商厂家电话（必带区号）；4.财务信息须与发票一致，其他信息不得错、漏、添字；5.若因填写不清晰出现财务等问题由填写方负责。

1.5 供应商概括

企业概况 (必填项)

| | | |
|------------|------------|--------|
| 企业全称 | 地址 | E-mail |
| 企业曾用名 | | |
| 邮编 | 电话 | 传真 |
| 厂房面积 | 企业规模 | 企业性质 |
| 企业创立日期 | 去年销售总额（万元） | |
| 企业固定资产（万元） | 流动资金（万元） | |

提供的复印件包括：企业工厂正门照片、营业执照复印件、税务登记证复印件、企业信誉证明复印件

1.6 企业产品情况

企业产品情况 (必填项)



A 主要产品名称：_____ 规格：_____

执行标准：☐ 国际标准 ☐ 国家标准 ☐ 行业或地方标准 ☐ 企业标准

产品一次合格率：_____（填合格率最高、最低部品的名称及其合格率）

社会不良反馈率：_____（填不合格最高、最低部品的名称及其合格率）

B 产品认证情况：（☐ 是 ☐ 否属强制执行有关质量或安全认证行业）

通过的国内安全或质量认证：

| 认证名称 | 认证编号 | 认证时间 |
|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

通过的国际安全或质量认证：

| 认证名称 | 认证编号 | 认证时间 |
|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

C：产品主要技术指标：

| 项 目 | 指 标 |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

提供资料包括：企业或企业产品通过的各项认证的复印件（可加附页）、企业产品检测报告（可加附页）

1.7 供应商人力资源结构

企业人员构成情况

| 企业主要负责人 | | | | | | |
|---------|-----|-----|------|-----|-----|------|
| 职 务 | 姓 名 | 年 龄 | 任职时间 | 学 历 | 职 称 | 联系电话 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

职工人数：_____ 其中本科以上_____人，中专以上_____人

其中工程技术人员_____人，比例_____

班制：☐ 一班 ☐ 二班 ☐ 三班；

1.8 企业生产环境报告

企业生产环境情况



| | |
|--|---|
| 1. 本企业是否通过环境认证 (ISO14001); | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 2. 企业是否符合相关的法律法规及其他要求; | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 3. 环境有污染的活动是否采取相应的污染消除措施与活动; | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 4. 企业从事特殊岗位的职工是否进行教育培训; | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 5. 产品包装物或容器为: _____ | |
| 6. 废品处理形式: <input type="checkbox"/> 重新利用 <input type="checkbox"/> 废料卖出 <input type="checkbox"/> 其他 | |
| 7. 企业内部是否设置危险物识别标志; | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 8. 企业内部应急电话: _____ 安全控制: _____ | |
| 9. 对生产环境的要求是什么: _____ 是否能达到: | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |
| 10. 本企业是否属化工类厂家;若是, 请提供地方环保局提供的检测报告 | <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 |

2、供应商调查报告

2006 年国内数控机床供应商调查报告

一、中国数控机床供应商供应情况

2002-2005 年数控机床生产厂家分别有 119 个、117 个、139 个、168 个, 除了 2003 年稍有下降之外, 数控机床厂商个数逐年增多。表 3-1 列出了这四年中数控机床企业产量前 8 强的企业, 从表中可以看出这 8 个企业大致分为四类。第一类是沈阳机床 (集团) 有限责任公司, 一直是中国数控机床行业的排头兵, 2005 年的产量比大连机床集团有限责任公司的产量多了近一倍, 产量遥遥领先。第二类是大连机床集团, 与排在产量第三的济南一机床有限公司的产量产量差距也较大, 后者仅相当于前者的二分之一。第三类是济南一机床集团有限公司、浙江凯达机床集团有限公司、宝鸡机床厂, 其生产规模相当。第四类是山东鲁南机床有限公司、广州机床厂有限公司、南京二机床数控车床有限公司, 这三个公司的生产规模相差不大。

表 12003-2006 年中国数控机床产量前 8 名的生产企业一览 (台)

| 排名 | 2003 | 产量 | 2004 | 产量 | 2005 | 产量 | 2006 | 产量 |
|----|------------------|------|------------------|------|------------------|-------|------------------|---------|
| 1 | 沈阳机床(集团)有限责任公司 | 2734 | 沈阳机床 (集团) 有限责任公司 | 6098 | 沈阳机床 (集团) 有限责任公司 | 10008 | 沈阳机床 (集团) 有限责任公司 | 13, 295 |
| 2 | 济南一机床集团有限公司 | 2237 | 大连机床集团有限 责任公司 | 3590 | 大连机床集团有 限责任公司 | 4734 | 大连机床集团有 限公司 | 6124 |
| 3 | 苏州三光集团公 司 | 1868 | 济南一机床集团有 限公司 | 2307 | 济南一机床集团 有限公司 | 2320 | 宝鸡机床厂 | 3360 |
| 4 | 大连机床集团有 限责任公司 | 1830 | 浙江荣德机械有限 公司 | 2130 | 浙江凯达机床集 团有限公司 | 2151 | 济南一机床集团 有限公司 | 2634 |
| 5 | 浙江荣德机械有 限公司 | 1473 | 浙江凯达机床集团 有限公司 | 1892 | 宝鸡机床厂 | 2063 | 宁波海曙富茂机 械有限公司 | 2522 |
| 6 | 宝鸡机床厂 | 1405 | 兰溪市联强机床有 | 1795 | 山东鲁南机床有 | 1338 | 兰溪联强数控机 | 2396 |





| | | | | | | | | |
|---|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|
| | | | 限公 | | 限公司 | | 床有限公司 | |
| 7 | 浙江凯达机床集团有限公司 | 1318 | 宝鸡机床厂 | 1584 | 广州机床厂有限公司 | 1254 | 浙江凯达机床集团有限公司 | 2254 |
| 8 | 兰溪联强机床制造有限公司 | 1257 | 南京机床(集团)有限公司 | 1567 | 南京二机床数控车床有限公司 | 1211 | 南京二机数控车床有限责任公司 | 1839 |
| | 其他 109 家 | 22691 | 其他 131 家 | 30898 | 其他 160 家 | 34560 | 其他 164 家 | 49572 |
| | 合计 | 36813 | 合计 | 51861 | 合计 | 59639 | 合计 | 85756 |

二、中国数据机床产业集中度及市场结构分析

产业集中度是衡量产业结构的一个重要且常用的指标。其计算公式为：

CR_n：规模最大的前几家企业的行业集中度

X_i：表示第 i 家企业的产值、产量、销售额、销售量、职工人数、资产总额等

n：产业内规模最大的前几家企业数

N：产业内的企业总数

通常 n=4 或者 n=8，此时，行业集中度就分别表示产业内规模最大的前 4 家或者前 8 家企业的集中度。

表 2 2002—2005 年数控机床产业集中度

| 指标 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| CR ₄ | 24.09% | 23.55% | 27.24% | 32.22% |
| CR ₈ | 37.82% | 38.36% | 40.42% | 42.05% |

三、项目完成的内容

- 1、小组通过商讨，提交比较完善的供应商调查表，并填写至少三至五家供应商信息。
- 2、通过网络途径，收集供应商信息，小组提交供应商调查报告。

