

第四章

供应商管理

苏秦主编, 现代质量管理学, 清华大学出版社

第一节 采购质量

一、采购质量

1、采购质量的演变

传统意义上，企业对于质量的定义主要考虑的是产品的设计和符合性方面的问题，但是今天随着企业外购活动的增加，对于质量的定义已经扩展到了产品完成和产品交付等其他方面。

因此，对于采购人员来说保证质量已经成为他的一个附加责任。所谓的采购质量包括采购产品过程中所涉及的任何一方面。

2、采购系统的基本要求

- 采购人员需要建立有效的信息源
- 进行现场检验
- 建立保证客观地评估供应商的程序
- 选择最好的候选者提供产品

二、采购的质量规格

1、规格的类型

质量规格是指为了保证产品按照设计成功发挥作用所要求的一组特定的参数。

质量规格一般有以下五种类型：产品规格、过程规格、分析规格、原材料规格、质量管理。

2、规格的构成

所有规格都有共同的构成要素。首先是对产品进行描述，之后列出要求的特性，第三项构成包括运输和包装要求。

3、规格的确定方法

建立规格的方法很多，通常使用的是统计学的方法。

制定规格的团队人员包括开发员、材料供应商、采购人员、制造人员。规格并不是一成不变的，可以认为规格是一个不断进化的文件。

三、供应商战略

1、供应商战略

常用的供应商战略有：增加供应商对产品的责任、使供应商成为新产品的开发设计队伍的成员、改善对产品的预测等。

2、供应商战略的确定

- 企业自产和外包的选择
- 供应商的重要性分类
- 与供应商的关系选择

第二节

供应商的选择与评价

一、外包战略的兴起

外包（Outsourcing），英文一词的直译是“外部资源”，指企业整合利用外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。

外包的优势

- 降低成本
- 削减人员
- 集中于战略与核心专长，对关键功能持续增资
- 获得外部知识或运作技术
- 缩短产品开发、生产及进入市场的时间
-

外包的风险

- 控制权分散
- 商业秘密泄露
- 存在转换成本
- 内部员工的抵触
- 供应容易受到限制
- 存在以外费用或额外负担
-

二、供应商的选择

1、供应商选择的原则

- 目标定位原则
- 优势互补原则
- 择优录用原则
- 可操作性原则

2、供应商选择的步骤

- ① 进行市场分析；
- ② 识别所有可能的供应商；
- ③ 对所有可能的资源进行预先筛选；
- ④ 评估剩余供应商；
- ⑤ 选择供应商。

3、供应商选择的标准

质量

- 技术规格
- 化学和物理特性
- 设计
- 产品寿命
- 维修的便利性
- 维护
- 坚固性

可靠性

- 及时配送
- 绩效档案
- 保修

能力

- 生产能力
- 技术能力
- 管理
- 操作控制
- 劳工关系

财务

- 价格
- 财务状况稳定

其他

- 供应商态度
- 培训援助
- 包装
- 供应商位置
- 维修服务

三、供应商评级

1、评级的原因

其主要目的在于保持对供应商的监督控制，
看其是否能够实现预期的绩效。

2、评级系统的元素

- 质量
- 交付
- 成本

3、供应商评级的应用

- 业绩评估
- 规划行动
- 与供应商会谈
- 产品和过程的审查
- 改正措施计划
- 供应商认可

四、供应商审核

1、概述

供应商审核是企业进行持续改进的重要步骤，通过供应商审核，企业可以持续监督供应商的提供合格产品和服务的能力。对审核中出现的问题，企业可以及时向供应商提出改进的建议，从而降低企业经营的风险、防止质量事故的发生。

2、供应商审核的时机

一般来说，对于现有的供应商，主要是对批量提供产品的供应商或质量有问题的供应商进行重新评价核。

对于新入选的供应商，企业在对供应商做出初步筛选的基础商，对提供重要零部件、大批量供货或有可能成为供应商的主要供应商进行审核。

3、供应商审核的分类

- 产品审核
- 过程审核
- 质量管理体系审核

4、供应商审核的方法

- 调查表法
- 现场打分评比法
- 供应商综合审核

第三节

有效的供应商质量控制途径

一、供应商质量

1、供应商质量的定义：

在特性的绩效范围内，符合或超过现有和未来客户期望或需求的能力。

2、供应商质量体系评估

常用的评估类型有三种：

- 计划评估
- 产品评估
- 过程评估

二、ISO9000对供应商质量的要求

1、ISO9001：2000中对供应商质量的要求

- (1) 对供应商及采购产品控制的类型和程度应取决于采购的产品对随后的产品实现或最终产品的影响；
- (2) 企业应根据供应商要求提高产品的能力评价和选择供应商；

- (3) 企业应建立选择、评价和重新评价供应商的准则；
- (4) 企业应保持评价结果及评价所引起的任何必要措施的记录；
- (5) 企业向供应商发出的采购信息应能准确表述对产品的要求，确保采购要求的充分性与适宜性。

2、ISO9004: 2000中对供应商质量的要求

- 对最高管理者的要求
- 对管理者的要求
- 对企业的要求

三、供应商质量控制

1、产品设计开发阶段对供应商的质量控制

- 设计和开发策划阶段对供应商的质量控制
- 试制阶段对供应商的质量控制

2、批量生产阶段对供应商的质量控制

- 对供应商质量保证能力的监控
- 质量检验的管理
- 不合格品的处置

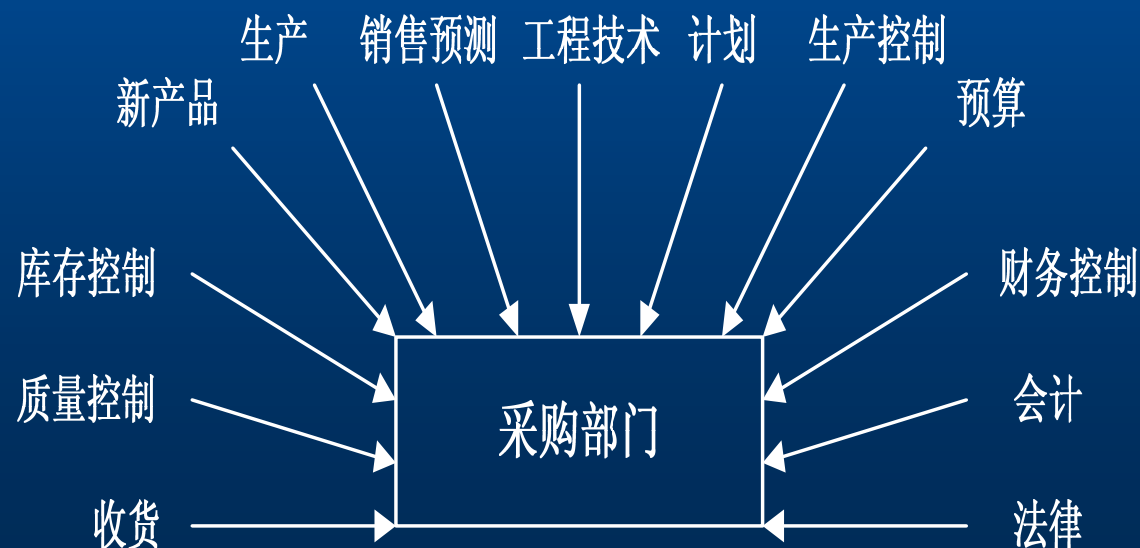
第四节

供应商管理与发展

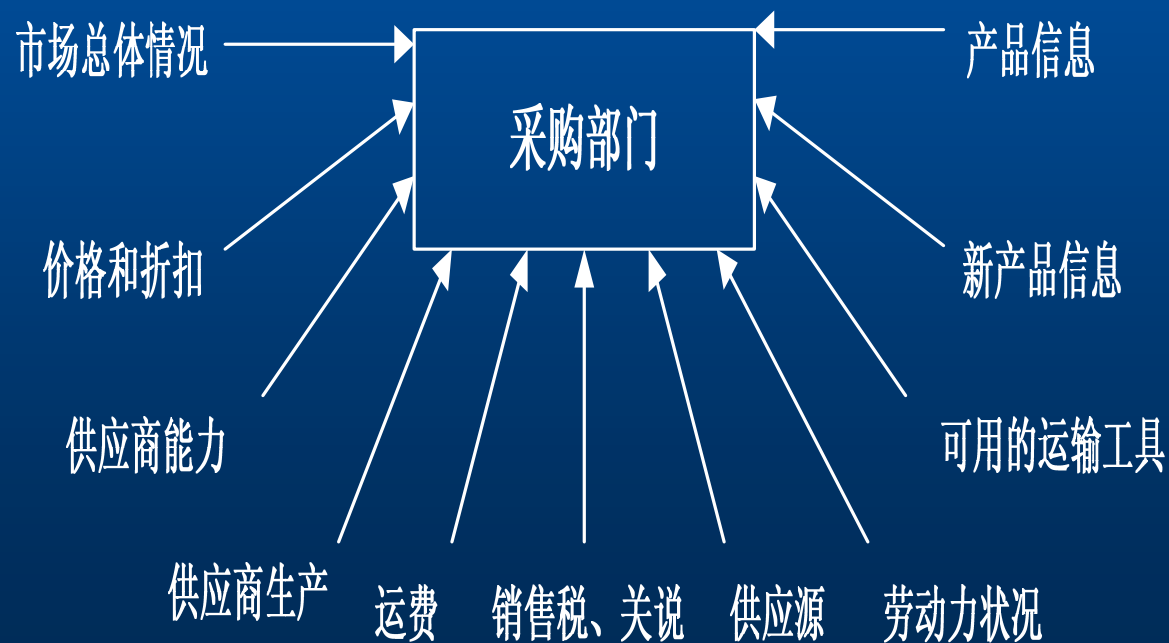
一、供应商管理

1、建立供应商管理信息系统

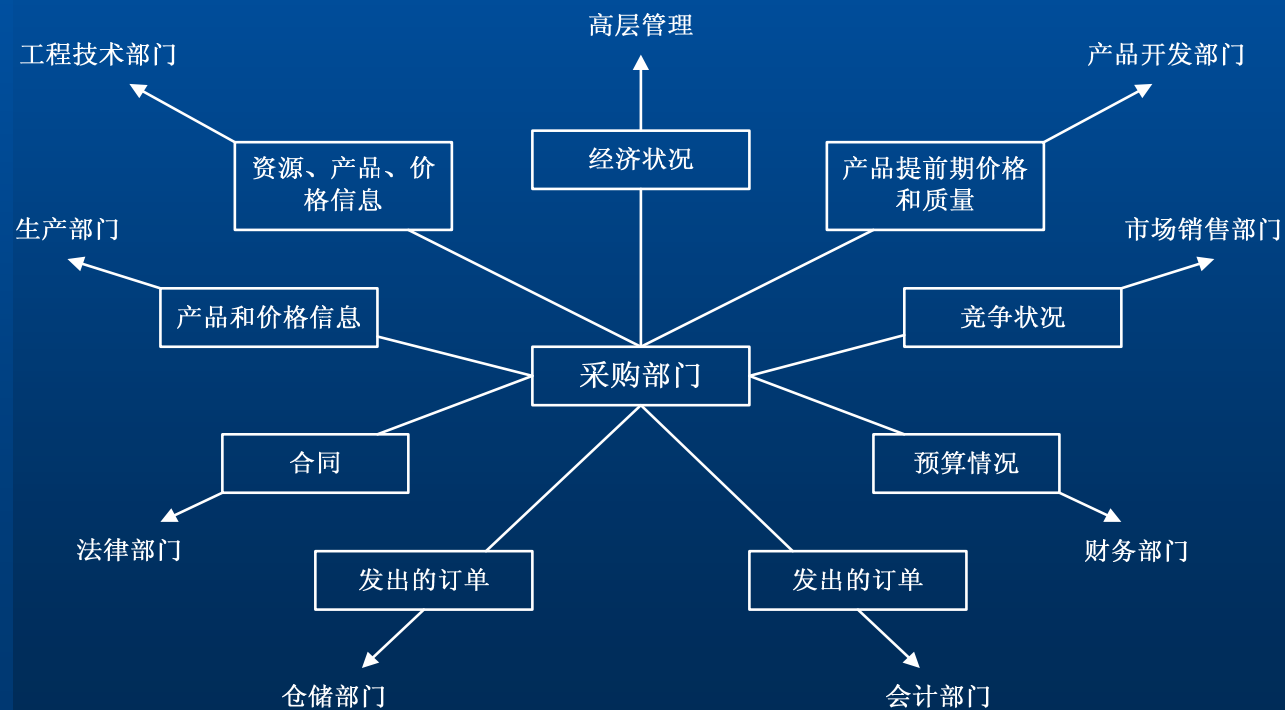
(1) 企业内部流向采购部门的信息流



(2) 企业外部流向采购部门的信息流



(3) 从采购部门流向其他部门的信息流



2、激励和约束供应商

(1) 激励供应商

- 指定与供应商利益共享的计划
- 及时修订供应商名单和供应商分级
- 建立供应商大会、供应商日制度

(2) 约束供应商

- 协议控制
- 供应商名单和分级的及时调整
- 风险控制
- 质量改进与成本改进
- 验证与追溯体系
- 评定不合格供应商

二、采购商与供应商的伙伴关系

1、采购企业和供应商之间的关系

在传统上，采购企业和供应商的关系是一种简单的交易关系。

面对交易关系的弊端以及日益激烈的市场竞争，越来越多的采购企业开始与供应商建立一种长期的关系，伙伴关系的概念也就发展起来。

2、伙伴关系的行为规则

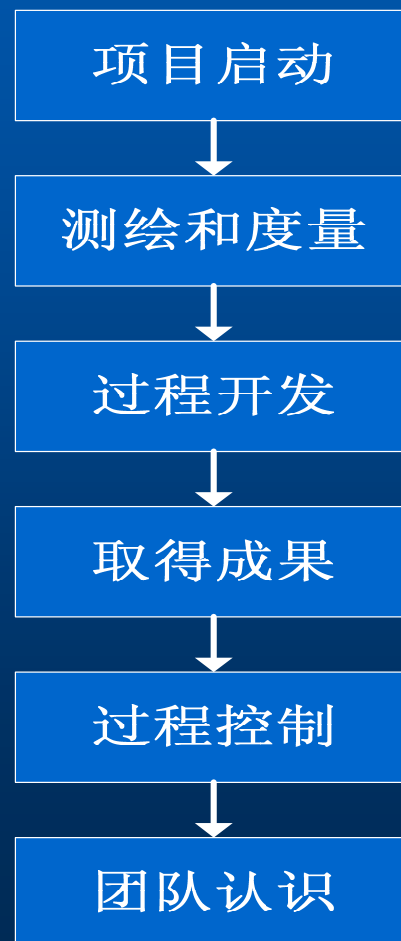
- 个人行为
- 公平客观
- 产品定义
- 相互理解
-

三、供应商开发

1、供应商开发的定义：

买方企业为帮助供应商提高起绩效和能力
以适应买方企业的供应需求所进行的一切活动。

2、供应商开发过程



案例讨论:

XY公司供应商质量管理的改革