

# 供应商选择与供应商关系管理

## 1 供应商管理概述

在这一部份介绍供应商管理的框架，理解供应商管理的全部内容，形成供应商管理的整体思路。

课程结束后将提供几个供应商管理的模板文件，可做未来企业考核以及管理供应商的参考。

### 1.1 供应商管理的基本框架和流程

供应商管理的基本内容	关注与思考点
<b>供应商选择</b> 供应商选择的目的 怎样选择能够满足需求的供应商	“满足需求”的内涵是什么？ 供应商选择标准如何确定？
<b>供应商评价</b> 统一的评估标准 以及供应商分级 公布评估结果	评估标准是根据什么来制定的？ 如何使用加权评分表等工具？ 公布结果的目的是什么？
<b>供应商培养</b> 供应商发展措施	什么是“供应商发展”的目的？
<b>供应商剔除</b>	有所为有所不为是否在这里有效

该部分将对供应商管理的基本框架和流程中的具体步骤做介绍

### 1.2 供应商管理工作的目的和意义

通过对以下问题的讨论，让我们了解供应商管理的目的和意义

- 是不是供应商都需要进行上面所述的全部管理过程？
- 是不是供应商选择以及评价的标准都是相同的？
- 对哪些供应商应该进行怎样的管理？
- 应该根据什么来确定供应商管理标准？

这些问题是开放的，没有标准答案，只要大家能够活跃思想参与进来，为下面的内容打好基础。

后续的内容，将对供应商选择、评价和发展的细节性工作探讨。

## 2 供应商选择

供应商选择和评价的通用流程：

- 明确自己的需求
- 市场结构分析
- 采购与供应策略的制定
- 确定供应商评价的基本目标
- 选择供应商评价的要素指标
- 影响供应商积极性的因素判定
- 获取信息和情报
- 对信息和情报进行分析
- 供应商级别的划分
- 供应商的培养以剔除

### 2.1 什么是我们的需求？

- 与企业战略目标一致的采购观点（对不同产业中的企业目标进行简要介绍，并与本企业的战略目标做比较）
- 企业价值与企业价值的体现（结合企业价值理论，公司的本质进行详细探讨，明确本企业的战略定位，这部分内容涉及企业战略管理的内容。）
- 采购对企业战略应该发挥怎样的作用？怎么发挥？

### 2.2 如何进行市场结构分析

- 市场分析的目的和意义
- 市场竞争结构是如何影响我们对供应商进行管理和考核的
- 不同市场结构条件下供应的机会和风险是如何判定的

### 2.3 需求定位模型

根据前面的分析，结合利润率、采购额以及对企业战略的影响对采购的产品进行定位，把产品分为四大类，它们分别是：常规、杠杆、瓶颈和关键等。

- 常规品采购策略与供应商关系
- 杠杆品采购策略与供应商关系
- 瓶颈品采购策略与供应商关系
- 关键品采购策略与供应商关系

**课堂讨论：**根据企业的实际，我们如何对我们所采购的产品进行合理的分类。

### 2.4 供应商选择的总结

- 不同产品类别的供应商选择标准是不同的。
- 根据前面的产品类别，我们将供应商综合评价指标进行分配，对不同类别的产品制定合适的评价指标。

- 这些指标是：
  - 能力：质量能力、交货能力、服务能力以及成本能力（每类能力中都包含这具体的细节指标内容）
  - 积极性：采购价值以及吸引力等非金钱因素的影响

### 3 供应商评价与发展

商业合作是建立在共同意愿的基础之上的，所以要做到知己知彼，才能百战不殆。

#### 3.1 供应商评价的模型

- 供应商的能力和积极性评价模型
- 理想供应商具有的特征

#### 3.2 供应商感知模型（积极性模型）

根据我们采购价值大小和供应商喜欢程度的高低，我们可以从供应商的角度来为客户进行分类，也是四类：边缘、发展、盘剥和核心客户。供应商会根据客户类别的不同采取不同的供应策略。

- 边缘类供应策略
- 发展类供应策略
- 盘剥类供应策略
- 核心类供应策略

我们应该采取怎样的措施，使供应商能够从消极转变为主动。

**模拟案例讨论：**供应商“定价”原则的分析以及讨论，明确市场中供应商价格都是根据什么来确定的。

#### 3.3 供应商发展策略

- 结合供应商评价模型和供应商感知模型，归纳出供应商的具体发展策略。
- 供应商的发展战略将涉及以下几个主要方面的内容：
  - 选择供应商的数量应该是多少为好？
  - 与供应商的合同关系该怎样确定（现货合同、长期合同以及伙伴关系的合理选择）

### 4 供应商评价的分析工具

详细介绍几种我们常用的供应商评价工具，重点介绍综合评分法中的加权评分法，其核心理论根据就是层次分析法。

#### 4.1 层次分析法介绍

介绍该方法的起源及其基本思想，以及它们在企业应用时应该注意的问题。

#### 4.2 层次分析法的实际应用

详细介绍层次分析法的使用。

### 5 供应商评价过程中的调研

这部分内容，根据时间情况做相应的介绍。

- 信息的来源：从哪里我们将获得怎样的信息，以帮助我们分析供应商
- 一手信息而二手信息的作用
- 信息分析：定量和定性分析的手段和方法，专家意见、历史数据分析等介绍
- 企业实践中的经验总结
  - 如何对供应商进行现场考察
  - 现场考察团队的组建
  - 现场考察中应该注意的事项

### 6 供应商财务分析

该部分内容将涉及到对供应商企业的资产负债表和损益表的分析，根据企业的实际要求，再确定讲解的细致化程度。

### 7 供应商的分级和培养

结合前面的知识，建立起供应商培养的合理机制，也是强调供应商管理是个持续的过程，才能找到合适的和理想的供应商。包括以下两个方面：

- 如何对供应商进行能力培养
- 如何对供应商进行积极性培养

### 8 供应商管理的评价模板介绍

以两家国际性大企业的评价模板为参考，最终会给学员们一个 40 页篇幅的所有供应商评价指标体系，便于未来工作中的参考

- 汽车行业
- IT 行业