



供应商的选择评估与供应关系管理

供应商是资源

好供应商是筛选出来的

高效供应商是管理出来的

企业的内外环境分析

内部环境：

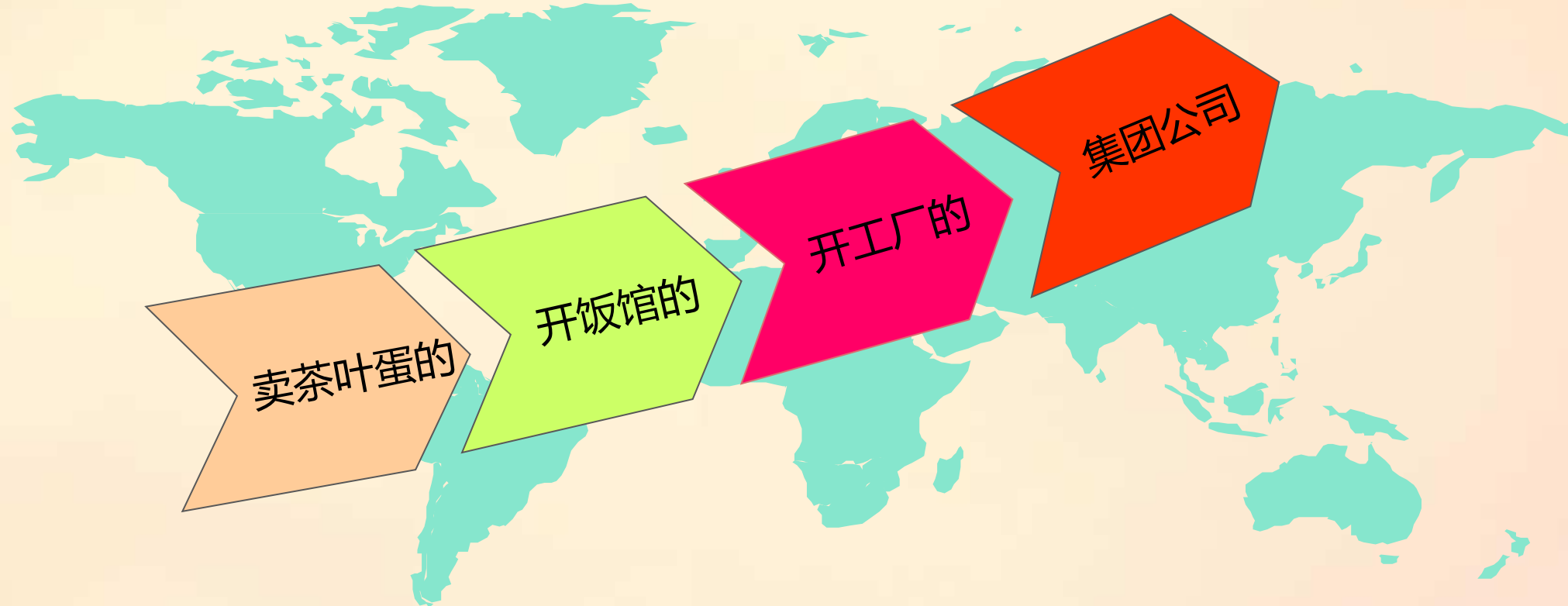
- 企业发展阶段
- 企业文化
- 企业核心竞争力
- 企划管理方式
- 企业组织架构
- 企业技术特性
- 企业市场情况
- 企业决策制度
- 现有企业存在的问题

外部环境：

- 有关政策
- 传统文化
- 技术更新
- 经济全球化
- 市场开放度
- 产业竞争程度
- 潜在供应商状况

1. 企业管理的四个阶段

—— GONG 理论

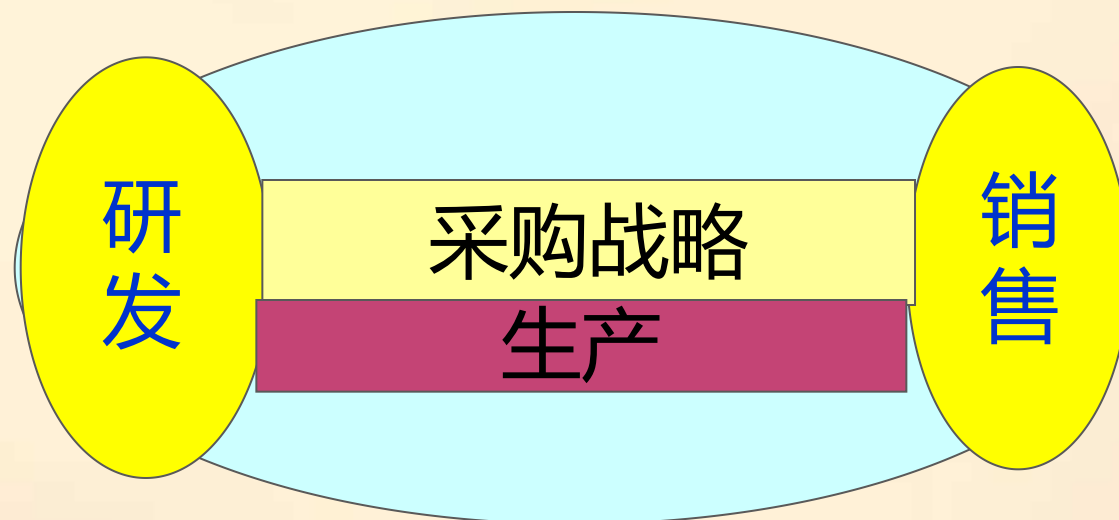


2. 企业战略与供应商选择战略

采购战略从筹建工厂时就已经开始

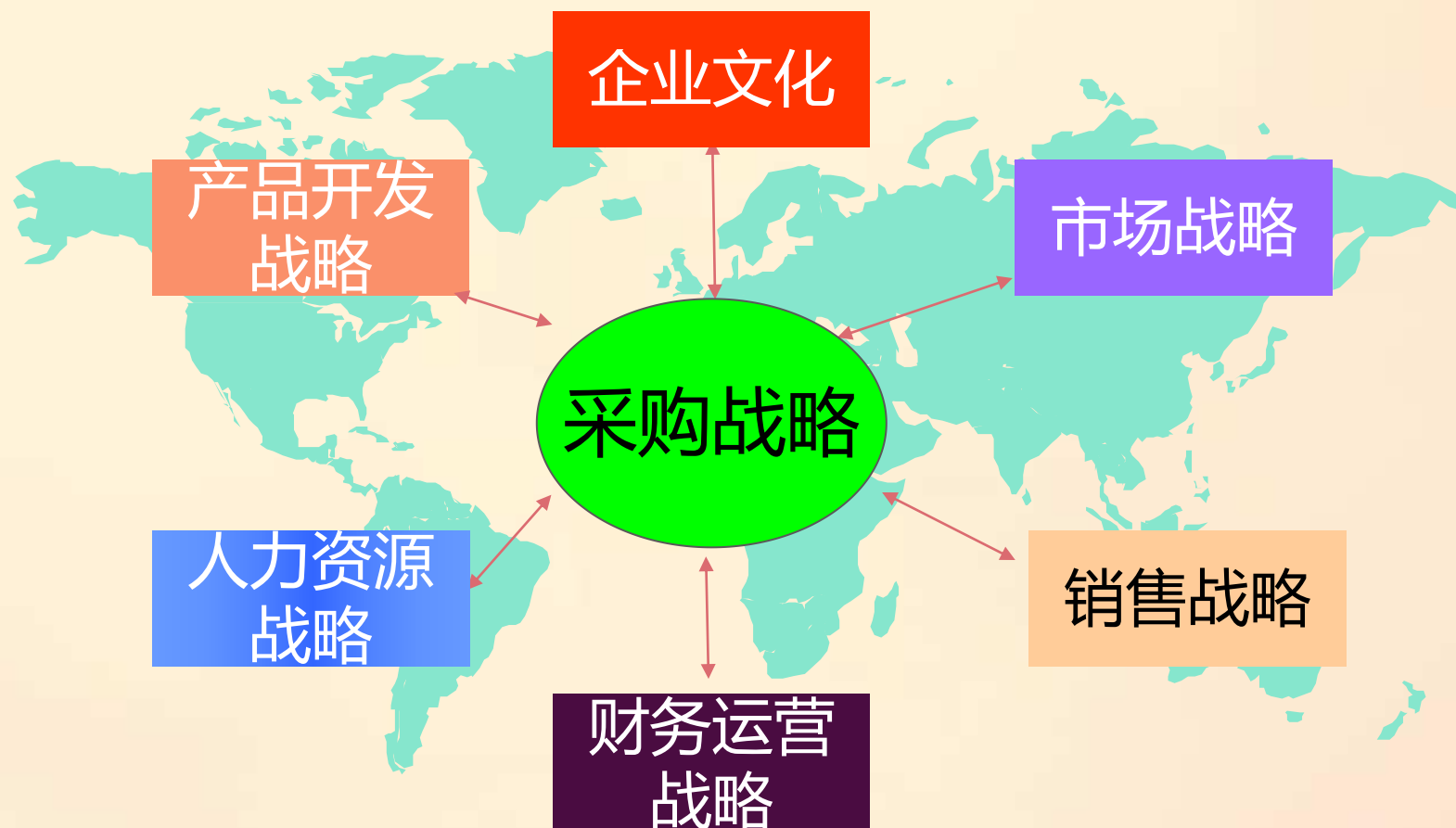
橄榄型——生产显得尤为重要

哑铃型——采购显得尤为重要

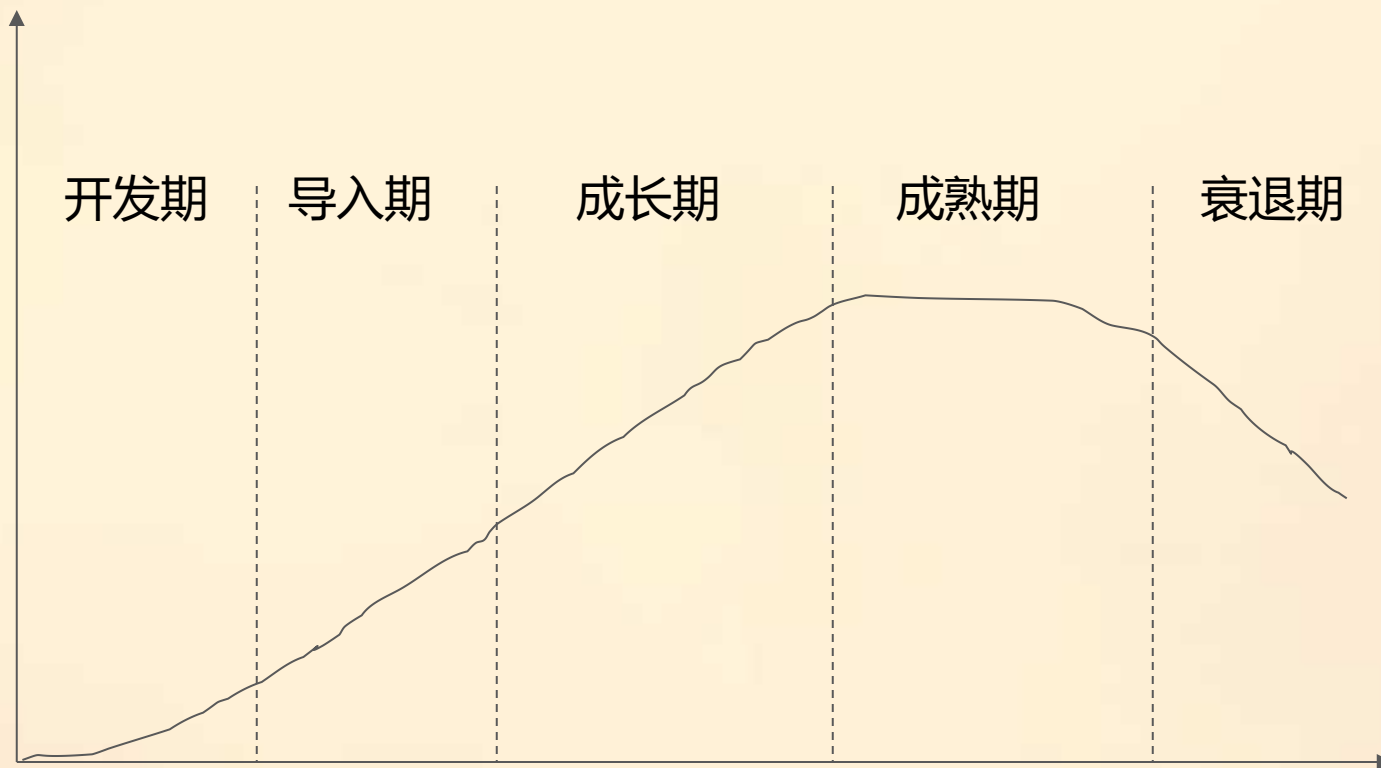


人力资源

3. 企业战略与供应商选择战略 ——CPK集团案例



4. 产品的不同寿命周期的采购策略

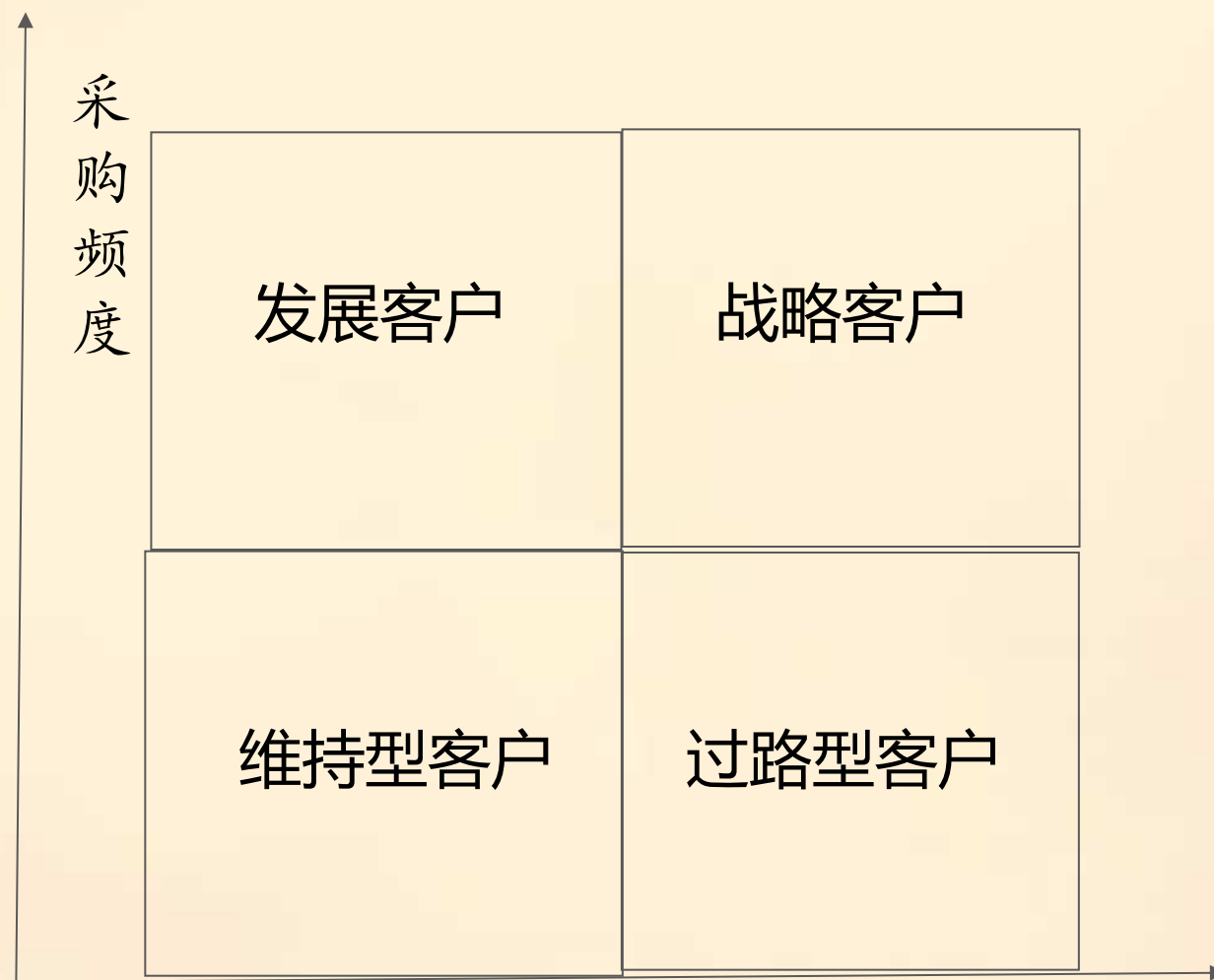


5. 产品ABC分类分析

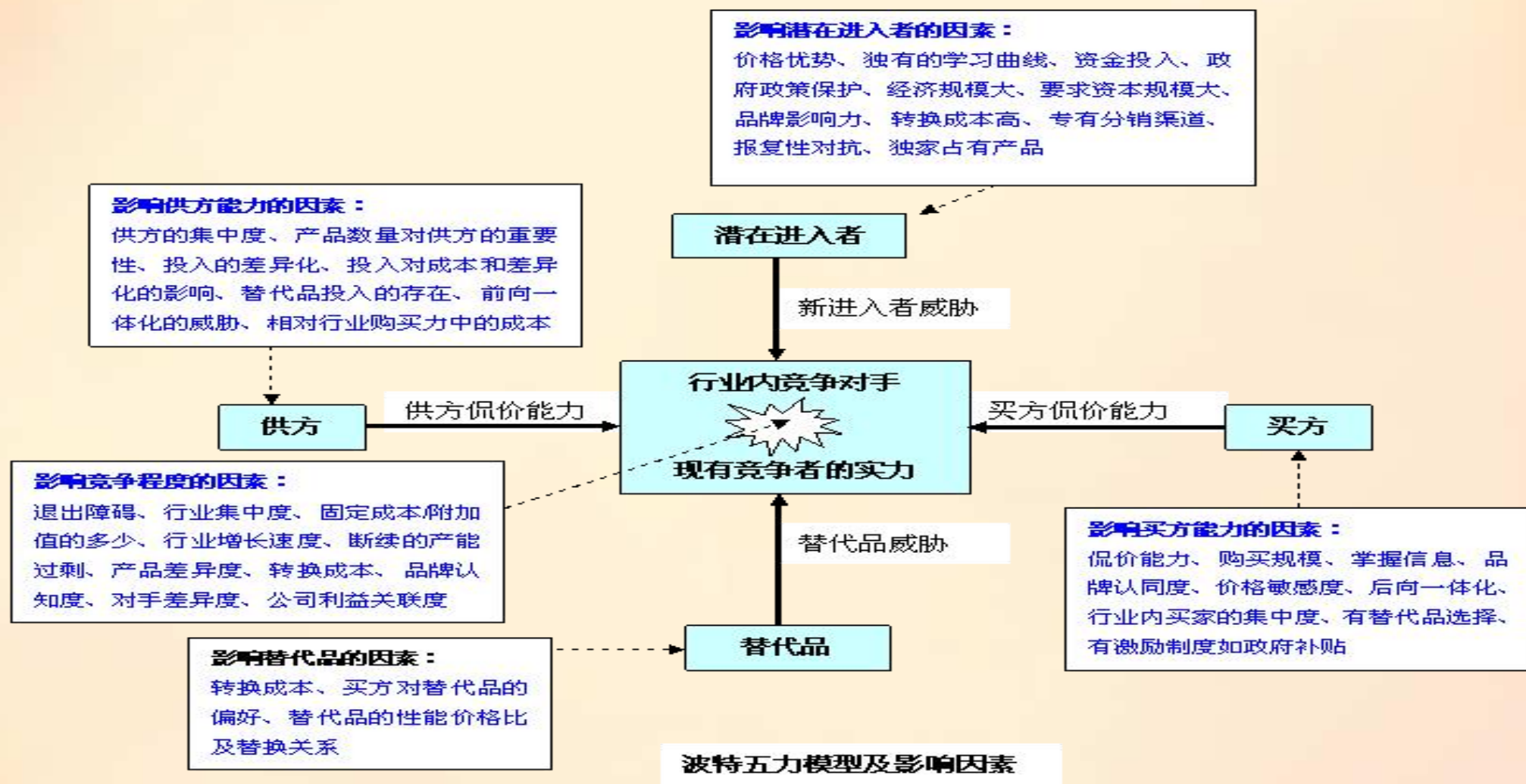
- 产品ABC分类的方法
- 产品ABC分类法在控制采购成本中的应用

产品	年量	单价	采购额	占总额比
1	5,000	1.5	7,500	2.9%
2	1,500	8	12,000	4.7%
3	10,000	10.5	105,000	41.2%
4	6,000	2	12,000	4.7%
5	7,500	0.5	3,750	1.5%
6	6,000	13.6	81,600	32.0%
7	5,000	0.75	3,750	1.5%
8	4,500	1.25	5,625	2.2%
9	7,000	2.5	17,500	6.9%
10	3,000	2	6,000	2.4%
			254,725	100.0%

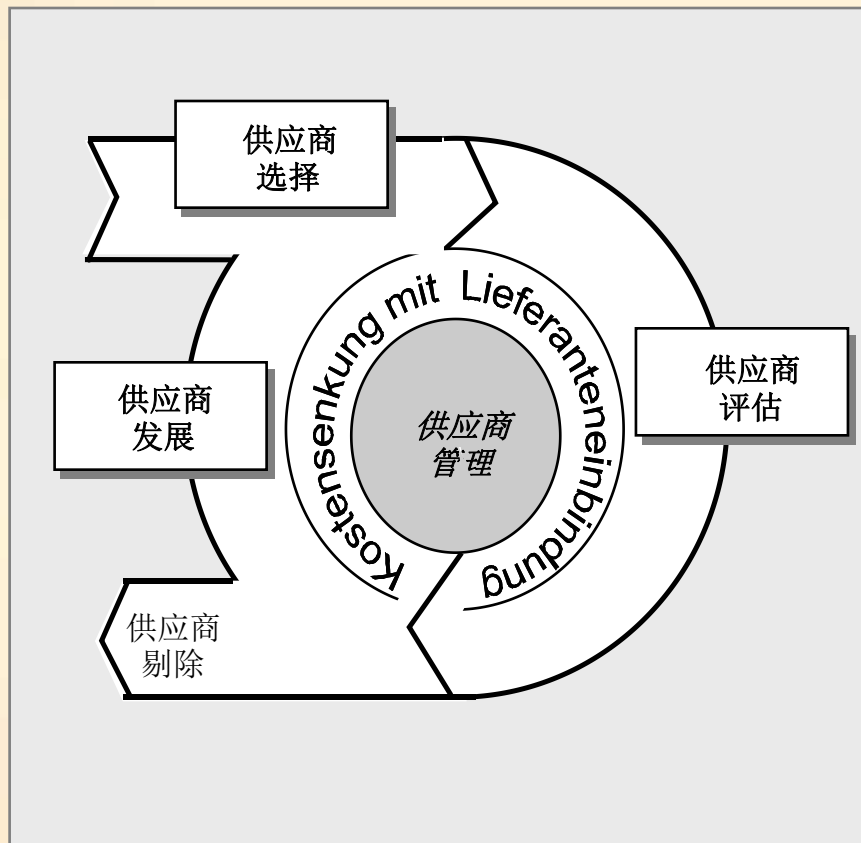
6. 供应商的客户策略



7. 波特五力模型



8. 西门子供应商管理



- **供应商选择**

选择能满足西门子需求的供应商

- **供应商评估**

- 西门子统一的评估标准以及供应商分级
- 在西门子范围内的供应商评估系统上公布评估结果
- 与业务具体相关的次级标准的定义以及标准的权重

- **供应商发展**

在评估基础之上的，与业务具体相关的供应商发展措施

采购供应链管理培训认证：15311821370

- **降低与供应商相关的成本**

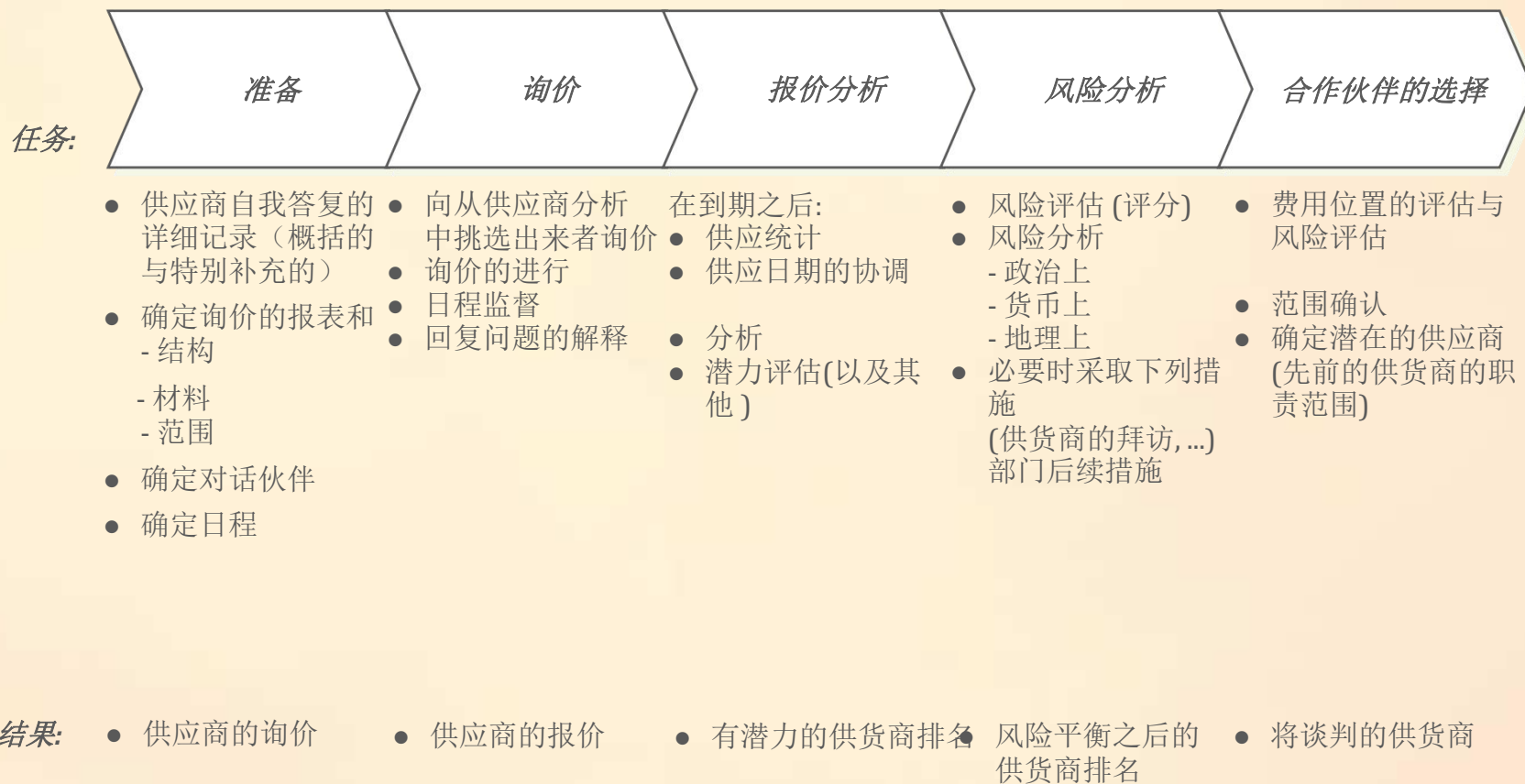
供应商成本下降措施是出发点



成本下降 - 效率提高

西门子供应商管理

供应商的选择 - 步骤



II. 如何寻找潜在的供应商

1. 寻找供应商的18个渠道

采购供应链管理培训认证：15311821370

- | | |
|--|---|
| (1) The World Wide Web (WWW)
万维网 (WWW) | (10) athletic club bulletin boards
运动俱乐部的公告牌 |
| (2) radio advertising
电台广告 | (11) present suppliers
现有的供应商 |
| (3) television advertising
电视广告 | (12) other purchasing professionals
其他采购专家 |
| (4) hardcopy or online supplier directories (such as
“Thomas Register”)
硬拷贝或供应商在线名录 (如 “托马斯登记簿”) | (13) engineers and technical personnel
within the organization
组织内的工程师和技术人员 |
| (5) trade magazines
贸易杂志 | (14) financial directories
金融名录 |
| (6) trade shows
贸易展览 | (15) “yellow pages” /telephone directories
“黄页” /电话目录 |
| (7) foreign consulates
外国领事馆 | (16) walk-in salespeople
临时到访的销售人员 |
| (8) post office
邮局 | (17) professional associations
专业协会 |
| (9) trade associations
贸易协会 | (18) receptionists
接待人员 |

2.反向营销(Reverse Marketing)与电子采购

案例

1. Motorola在线竞价

(Ecantata国际网络公司上海办与Motorola上海寻呼产品有限公司)

在线逆向竞价

节约费用30%, 节约时间80%

2. 惠普电子化采购

原来各自为政, 后来采购流程创新/采购策略创新/采购系统创新

中国惠普采购金额30亿美金

物料成本降低10%(降低采购成本)

库存周转11到24次物料(降低库存成本)

采购周期减少了一半(提高采购效率)

电子商务EC与电子运营E-Ops

➤福特建立了汽车交易网 (AutoXchange)

在甲骨文 (Oracle) 帮助下, 向供应商和合作伙伴开放, 让他们在平台上
买卖汽车零部件。CPPM报考中心: 15311821370

➤通用汽车市场 (GM MarketSite)

与Commerce One合作开发

供应商、经销商和合作伙伴完成交易。



GM
采购平台

How to become. . . .

You may have an existing relationship with GM, or you would like to do business with us in the future. No matter where you are in the world, this is the place to learn how to become one of our global supply partners, find business opportunities, dealer initiatives and more.

GM SupplyPower

Connect to the private communication channel for GM suppliers.

» Connect

GM Supplier Discount

Log in to find vehicle discounts and other offers available to GM suppliers.

» Search Discounts

GM Dealerworld.com

Log in to get exclusive access to everything GM dealers need to operate.

» Get Access

Motors Holding

Minority Dealer Development

Women's Retail Initiative



SONY 采购招商会

About Sony

新闻中心 | 索尼全球概况 | 索尼在中国

检索

公司信息

产品信息

技术动态

索尼在华合资企业网站

家用电器产品
免费服务热线
800-820-9000

VAIO笔记本电脑
免费服务热线
800-820-2228

索尼企业用户
免费订购专线
800-820-1228

诚邀中国AV及IT零部件供应商加盟，共同参与索尼设计工程本地化发展
2月23日至24日，9:00-16:00，上海浦东 张江

Sony上海零部件采购招商会将于2月23日至24日在上海浦东举行。届时诚邀国内AV、IT行业零部件供应商光临，与索尼共同展望未来合作与发展。

2005年4月1日，索尼中国设计工程集团在上海设立，根据中国市场的特点、中国消费者的需求和喜好进行新产品的的设计，同时顺应中国市场的变化，建立起满足当地生活方式的商品计划、设计、生产体制，从而更好地满足中国本土市场的需求。作为索尼在华的产品设计研发基地，索尼中国设计工程集团将与中国本地的供应商进行更加广泛而深入的合作。

目前，索尼中国销售的产品绝大多数是在中国本土生产的。索尼与多家中国配套供应企业进行了良好的合作，我们真诚希望这样的合作继续扩大并且不断深化。为此索尼特面向中国相关零部件供应商举办此次展示会。会上将展示索尼数码相机、数码摄像机、液晶电视的多款产品及其零部件配置（后附产品目录）。除参观外，与会者还可以就各自富有竞争力的零部件产品与索尼相关工程设计人员进行现场洽谈，共商合作与发展。

我们恭候您的光临！

（特别提醒：展示会仅面向索尼供应商及其他相关零部件供应商，恕不向公众开放。）

3. 供应商选择与其它部门的关系

- 男怕入错行
- 女怕嫁错郎
- 采购最怕
- ____? ____



4. 大供应商VS小供应商

➤老供应商VS新供应商

➤制造商VS分销商

5. 国内供应商VS国际供应商 本地化供应商VS全国供应商

—全球化及全球价值链

—LCC

一些日本公司

研 发：工作网络化，拥有美洲和亚洲的科学家

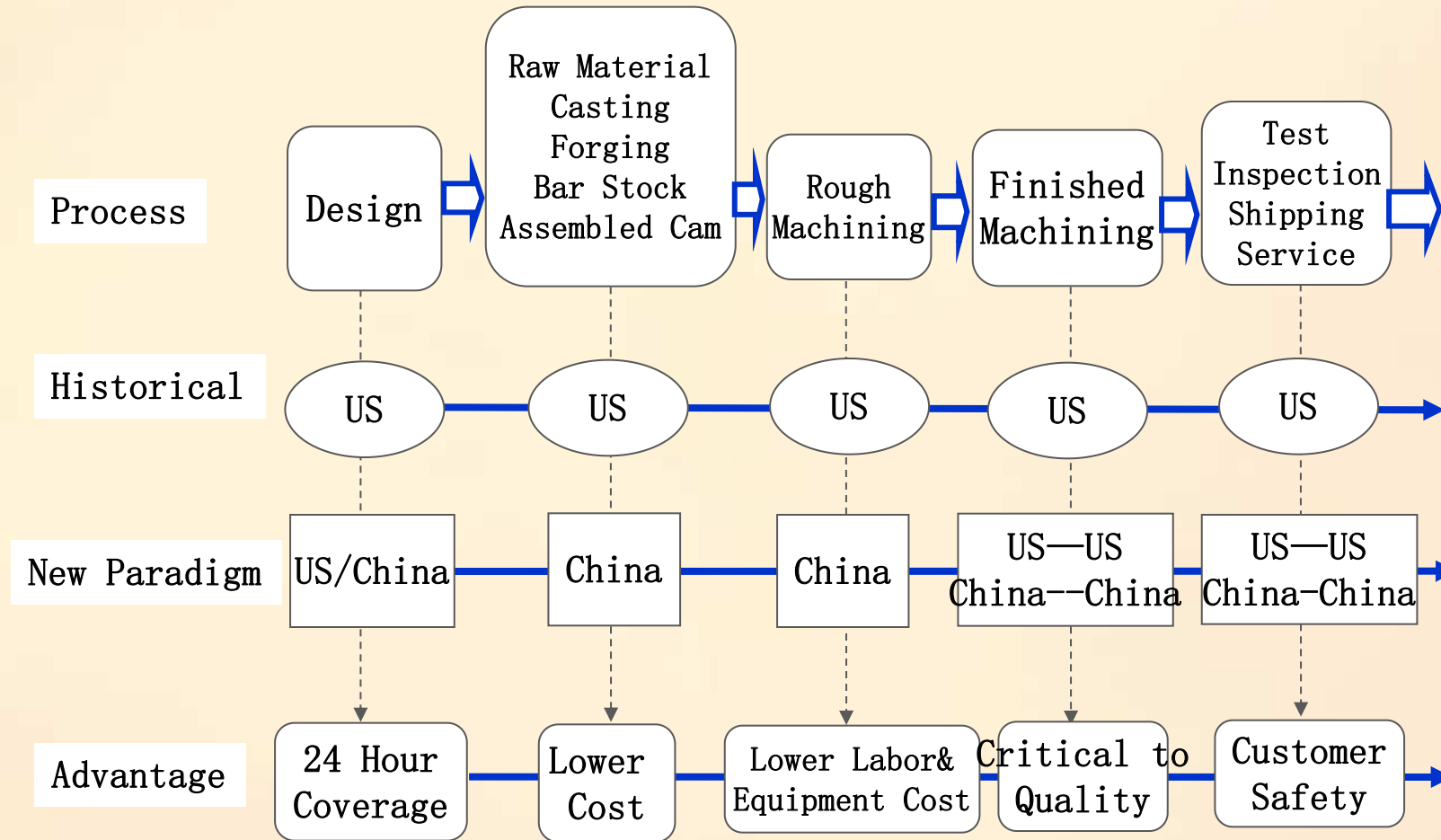
设 计：孟买工资较低的工程师完成，而后转到新加坡

生 产：台湾，然后运到天津组装和检测

销 售：最终产品则在欧洲和北美销售

采购供应链管理培训认证：15311821370

案例 *Example: ASIM Camshafts*



6. 供应来源

- 唯一来源 (Sole sourcing)
- 单一来源 (Single sourcing)
- 多个来源 (Multiple sourcing)

6. 供应来源

- 单一来源(Single sourcing)

1. 基于过去成功经验与某个供应商签订长期合同
2. 供应商是某关键部件或工序的唯一所有者，唯一可能来源
3. 供应商质量服务等非常出色，无需考虑其它
4. 订单太小
5. 集中购买可获得折扣或优惠
6. 供应商会更积极主动
7. 涉及模具等，备货过程长或备货昂贵
8. 容易安排交付
9. 使用准时化生产、无库存购买、系统合同或EDI时
10. 高效供应商关系需要可观资源和时间，因此数量越少越好
11. 单一供应源是建立合作关系的前提

6. 供应来源

- 多个来源(Multiple sourcing)

1. 传统习惯
2. 造成竞争态势
3. 避免意外，确保供应
4. 采购方具体协调管理多供应源能力
5. 避免供应商依赖采购商
6. 充分利用供应商未用生产能力，以获得更大柔性
7. 为供应商安排备份计划
8. 战略原因，如军事、保证供应等需要多供应源
9. 政策要求使用多供应源、小供应源或少供应源。如果小或单一风险很高，多就是必要的。CPPM报考中心：15311821370
10. 没有足够能力满足采购方现有或未来需求
11. 潜在新供应商在进行订货测试，需保证现供应源供货

7. 供应商资格审查

资格预审和资格后审

- 资格预审：

指招标人出售招标文件或者发出投标邀请书前对潜在投标人进行的资格审查
适用于潜在投标人较多或者大型、技术复杂货物的公开招标
或需要公开选择潜在投标人的邀请招标

采购供应链管理培训认证：15311821370

- 资格后审：

指在开标后对投标人进行的资格审查
资格后审一般在评标过程中的初步评审开始时进行

7. 资格审查内容

- 1、企业简介
- 2、营业执照
- 3、税务登记证
- 4、企业法人代码证
- 5、行业资质
- 6、社会中介出具的验资或审计报告

8. 供应商评审

- SBI (Supplier Basic Information)

供应商基本信息表：

接触过的供应商可以要求供应商填基本信息调查表，
把供应商的基本收集到

- SSS (Supplier Self Survey)

供应商自我评估：

为了节省时间，一定要求供应商先进行自我评审
把你的要求全部写进评审表格中

III. 供应商体系评审SEM

1. 评审因素的设定

- ◆ 综合管理能力——组织机构/经营计划/人力资源/企业文化/道德
- ◆ 质量体系——何种体系/运行情况
- ◆ 生产能力——设备/稼动率/班次
- ◆ 技术开发能力——开发人员/开发速度/技术服务/研发投入
- ◆ 成本控制能力——降低成本计划/KPI管理
- ◆ 财务能力——财务稳定性/融资能力
- ◆ 沟通交流能力——语言/信息技术手段/
- ◆ 客户反应——交付质量/及时性/改进手段与计划/客户满意度

• ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2. 权重的设定

- ◆ 主项目权重
- ◆ 子项目权重
- ◆ 主观标准量化

2. 权重的设定

因素	主要指标	评分标准	得分	评分人
1. 公司概况	1.2全球能力	全球供应商 3		
		洲际供应商 2		
		国内供应商 1		
		本地有限供应的供应商 0		
		总分		

3. 评审小组的设定

- 跨功能小组

- SQA (供应商质量工程师)
- 采购员
- 物流
- 售后服务
- 产品开发

CPPM报考中心: 15311821370

4. 评审SEM (案例)

5. 供应商管理能力的评审

6. 供应商技术能力的评审

7. 供应商质量能力的评审

➤服务质量

➤交付质量

➤体系质量（体系保证能力）

8. 评审结果的处理 ——评级与通知

CPPM报考中心：15311821370

IV. 供应商财务评估及风险评估

财务评估

供应商评价和选择最关键因素：管理能力 + 财务状况

信用等级

资本结构

获利能力

流动资本

存货周转率

流动比率

投资收益率

1. 三张表——资产负债表

NORTON 公司资产负债表 2003和2004年12月31日					
	2004	2003		2004	2003
资产			负债和股东权益		
流动资产：			流动负债：		
现金	\$30, 000	\$20, 000	应付帐款	\$39, 000	\$40, 000
应收帐款	20, 000	17, 000	应付票据，短期	3, 000	2, 000
存货	12, 000	10, 000	全部流动负债	42, 000	42, 000
预付费用	3, 000	2, 000	长期负债：		
全部流动资产	65, 000	49, 000	应付票据，长期	70, 000	78, 000
厂场设备：			全部负债	112, 000	120, 000
土地	165, 000	123, 000	股东权益：		
建筑物和设备	116, 390	128, 000	普通股，面值\$1	27, 400	17, 000
全部厂场设备	281, 390	251, 000	额外实缴资本	158, 100	113, 000
全部资产	\$346, 390	\$300, 000	全部实缴资本	185, 500	130, 000
			留存收益	48, 890	50, 000
			全部股东权益	234, 390	180, 000
			全部负债和股东权益	\$346, 390	\$300, 000

1. 三张表—损益表（利润表）

2. 采购供应链管理培训认证：15311821370

NORTON 公司资产损益表 2003和2004年12月31日		
	2004	2003
净销售收入	\$494, 000	\$450, 000
销售成本	140, 000	127, 000
毛利	354, 000	323, 000
经营费用	270, 000	249, 000
净营业利润	84, 000	74, 000
利息费用	7, 300	8, 000
税前净利润	76, 700	66, 000
减所得税（30%）	23, 010	19, 800
净利润	\$53, 690	\$46, 200

1. 三张表——现金流量表

2. 偿债能力评估

➤ 流动比率

➤ 速动比率

3. 盈利能力评估

➤ 投资回报率

➤ 资产回报率

➤ 利润率（销售回报率） CPPM报考中心：
15311821370

4. 流动能力评估

- 应付账款周转率
- 应收账款周转率
- 库存周转率
- 现金周转率

5. 邓白氏编码

D&B, Dun & Bradstreet

中文

邓白氏注册档案发布日期: 2008-01-01
邓白氏注册™高级档案

Decide with Confidence

基本信息 客户/供应商评价 管理信息 其他信息

公司简介

本公司主要从事设计、生产和销售减速机齿轮箱。品牌为“通宇”。产品主要用于化工、食品、包装等行业的生产设备中。公司引进了日本、德国、瑞士等国家的高档生产技术和设备。目前的减速机年生产能力40万台，变速箱12万台。

基本信息

公司名称: 邓白氏注册高级档案有限公司
公司地址: 上海市黄浦区福州路510号高商大厦907
电话: +86(206)55552222
传真: +86(206)55552222
网站: www.hnm.cn
电子邮箱: info@hnm.cn
员工人数: 500-900
进出口业务: 有
进出口业务: 有

注册信息

主营业务: 主要从事设计、生产和销售减速机齿轮箱
美国标准工业代码: 3550 - 变速箱及传动装置制造
企业类型: 有限公司
注册时间: 1998年
工商注册号: 1111111111
注册资本: 人民币 100,000,000
法人代表: 李明华先生

邓白氏信息

邓氏编码: 222222222
邓氏报告10条 可立即免费领取有推荐

公司关键成员

总经理: 王强先生
副总经理: 张明女士

业务近况

年营业额: (2005) 人民币800,000,000
企业最新融资信息:
母公司: 祥本公司
子公司: 祥本公司
行业排名:
公司在国内外共100强企业排名第28

品牌及产品

通宇

资质及证书

奖项:
公司在2006年最具成长性外贸企业评比中荣获第一名
认证:
美国外贸行业协会2006年授予该企业保函出口企业证书, 有效期为2006至2010年

点击购买该公司的商业资信报告

邓白氏注册档案发布日期: 2008-01-01
邓白氏注册™高级档案





- 在经济全球化的今天，邓氏编码（D-U-N-S® Number是Data Universal Numbering System的缩写）已经成为记录全球企业的标准。它是一个独一无二的9位数字全球编码系统，可以帮助您识别和迅速定位全球1.4亿家企业的信息。
- 邓白氏注册是邓白氏在全球范围内推广的一种电子标识，它通过互联网链接到您在邓白氏全球企业数据库中的最新注册档案——经邓白氏权威认证的您的企业信息。
- 中国企业获取邓白氏注册服务，首先需要向华夏邓白氏中国提出注册申请
- 在邓白氏的官网上面注册并且付费，输入对应的企业名称（并且该名称已经列入邓氏编码），才会将对应的编码发送给你。通过邓氏编码可以查询相关企业的经营情况，信用评级等等信息。

6. 供应商风险评估

V. 供应商绩效评估

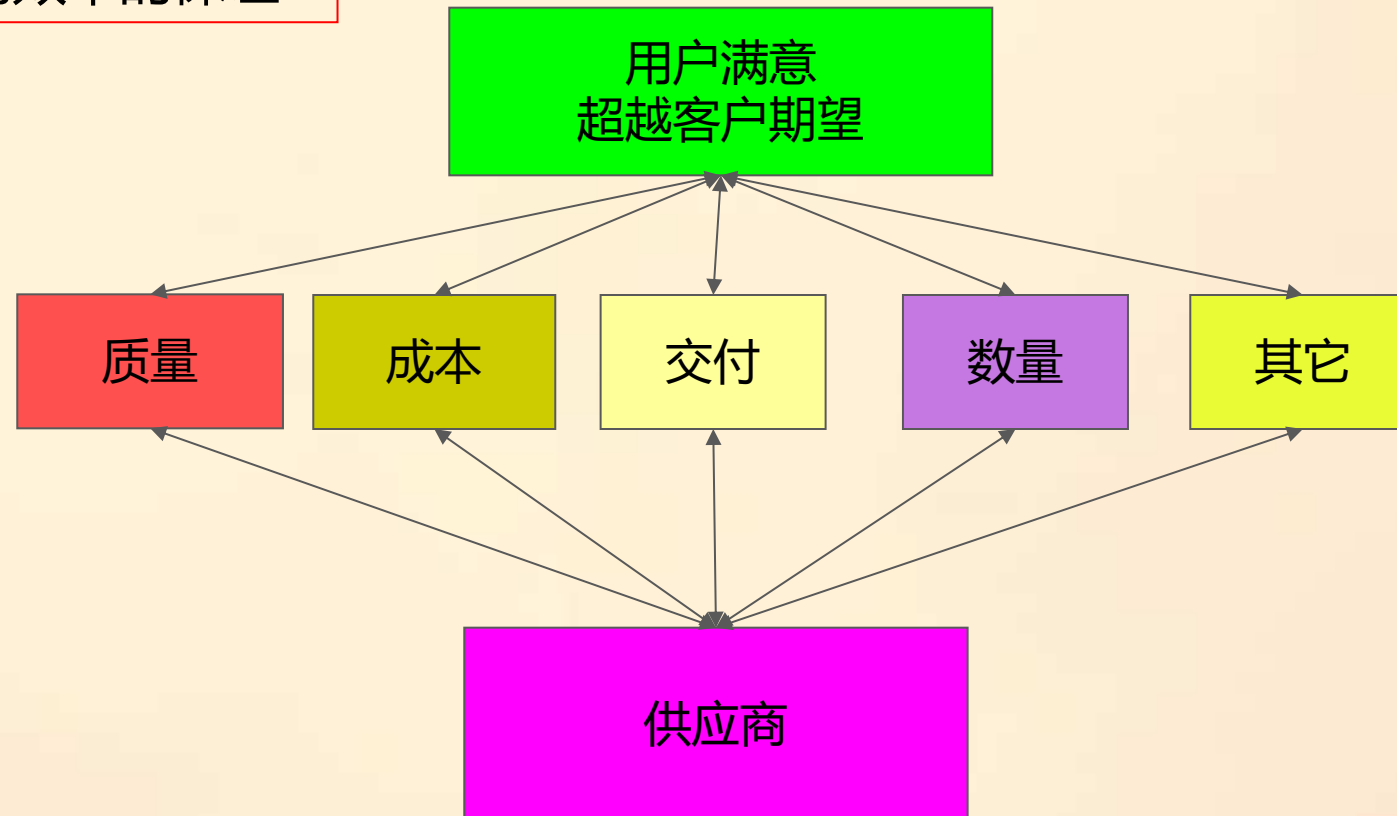
什么是绩效评估



- S: 具体的
 - M: 可度量的
 - A: 可实现的
 - R: 结果导向的
 - T: 有时间进度的
- CPPM报考中心: 15311821370

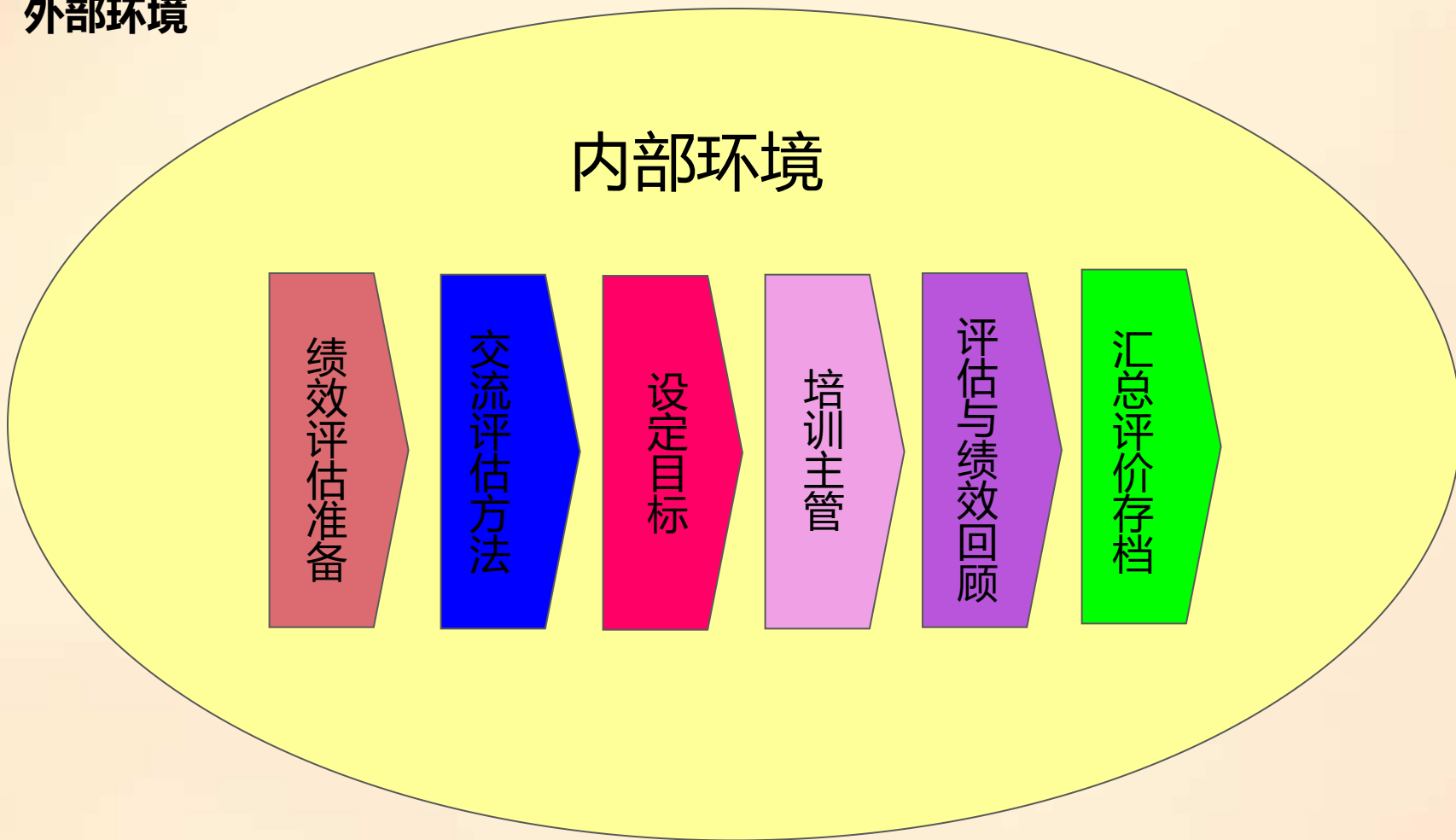
1. 供应商绩效指标的设立

提高采购效率的保证



1. 供应商绩效指标的设立

外部环境



2. 交货期

➤ 交货提前期

➤ 交货准时率

➤ JIT供货

2. 交货期

- 柔性供货能力
 - 品种柔性
 - 数量柔性
- 接单模式下的采购管理
- 储备生产能力的购买

3. 质量与服务

$$\text{退货率} = \frac{\text{退货次数 (件数)}}{\text{进货总次数 (件数)}}$$

入库合格率 / 开箱合格率 (物流过程合格率)

一次交样合格率 / 出厂合格率

质量损失

4. 价格考核

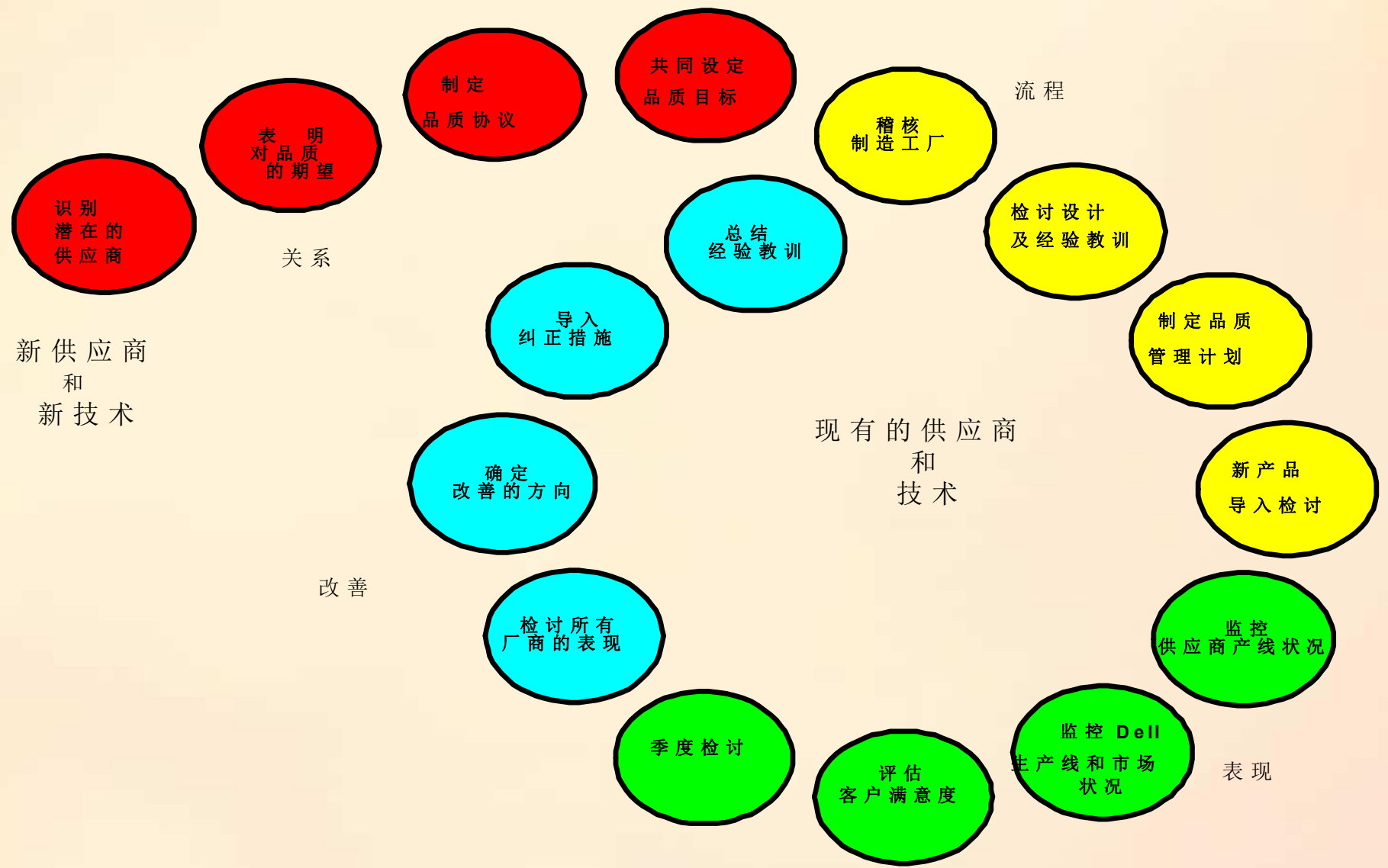
1) 低于5%,	6
2) 相同,	5
3) 高5% 以内	3
4) 高10%以内	1
5) 高10以上	0

持续降本（价）能力

对其供应商成本目标体系

工厂内部成本控制体系

5. 供应商绩效改进



5. 供应商绩效改进——质量

采购前规划	采购中执行	采购后考核
1.决定品质标准规格 2.共同确认标准规格 3.共同确认验收标准方法 4.了解供应商的制程能力和方法 5.要供应商落实品管制度流程	1.检查供应商按规范施工 2.提供试制品检验 3.派驻抽查 4.检查品管措施是否落实 5.派人提高供应商品管 6.厂商认证	1.严格执行验收标准 2.解决验收分歧 3.要求供应商承担保证责任 4.提供异常报告整改计划 5.淘汰不合格供方 6.品质辅导 7.与供方共同开发

5. 供应商绩效改进——质量

PR&R:

质量问题报告与解决程序

- 短期长期仍重复同一个问题
- 新的开发QPN质量访问、首批样品认可、两日试生产、
整车各种验收中的重大抱怨
- 过程审核、技术审核存在重大抱怨
- 产品交付检验、产品审核、型式试验中重要项目超差
- 外购件AUDIT扣分异常波动
- 零公里PPM异常波动CPPM报考中心：15311821370

5. 供应商绩效改进——质量

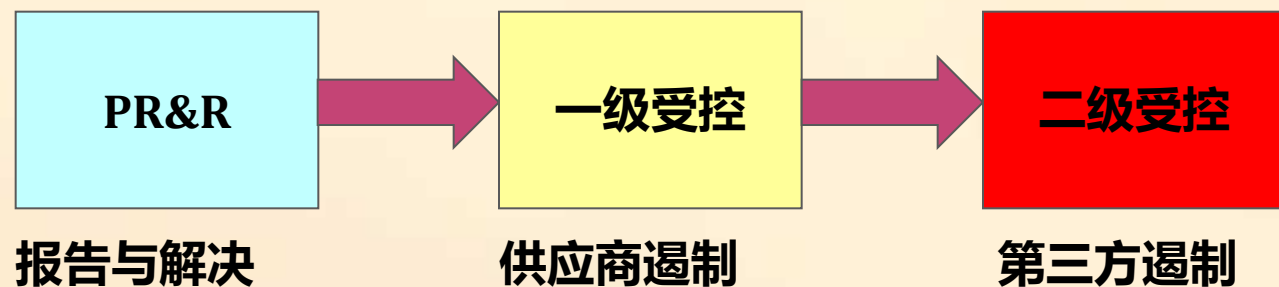
一级受控：

- 批量供货中重大质量问题
- 6个月内同一零件发生不同质量问题3次以上
- 供应商擅自过程变更（材料、分供方、工艺、检验标准）
- 售后重大问题
- 质量能力定级为C
- 造成停线 10分钟以上，分装线停30分钟以上
- 3个月不能参与新业务

5. 供应商绩效改进——质量

二级受控:

- 6个月一级受控仍有问题
- 批量供货涉及安全、功能重大问题，引起整车批量返工
- 市场活动时重大质量问题
- 6个月不能参与新业务



6. 供应商奖惩机制

惩罚措施：

1、停止订购

2、罚款

- ——品质
- 买方需重新加工才能用
- 买方特采
- 买方不得不全检
- 不良率高于约定
- 导致买方加工不良或设备损坏

——交期

延期交付

买方停工

催交率或拒收率过高

不能履约

3、间接督导

——减少订单

——延长付款

——到供应商处辅导

7. 供应商奖惩机制

奖励措施：

- 1、增加采购订单
- 2、增加业务机会
- 3、间接鼓励
 - 缩短付款周期
 - 免检
 - 优秀供应商牌匾
 - 合作伙伴

奖惩依据要量化（与绩效考核关联）

拒收批率
特采批率
逾期交货率
平均逾期日数
异常反应单
停工待料损失
品质不良损失
重新加工损失
全数检验损失

8. 供应商AB角

- 采购人员经常会遇到一个棘手的问题：目前采购A公司的产品 过段时间B公司的产品质量超过了A公司，且价格更低，该怎么办？选A还是选B？如果选B，那和A的关系也就完了。到以后如果又有C超过B，还要不要新建立的关系？

解决方案：

- 实行AB角制，供应由AB两家供应商来完成。B的产品质量好、价格低，多买一些，A的产品少买一些。但要让A体会到选择的标准。在交货期满足的情况下，订货量应满足下列公式：

$$\text{订货量} = (\text{质量/价格}) \times \text{关系}$$

即：采购量与供应产品质量成正比，与产品价格成反比，将关系要素通常都视为1（不合格供应商视为0）。这样，只要采购方做到公开、公平、公正，则会使A供应商心服口服，从而更注重提升品质，改善管理，努力在竞争中做得更好。CPPM报考中心：15311821370

•

•

VI. 如何让供应商创造更多价值

1. 采购早期参与EPI 供应商早期参与ESI

1. 团队在供应商早期参与中的角色
2. 制造流程
3. 固定资产的获得
4. 产品或服务的开发/实施
5. 成本管理
6. 质量
7. 可得性
8. 技术
9. 设计（白盒/灰盒/黑盒）
10. 产品协同开发
11. 周期时间持续改善

供应管理的过去和现在

现在：

- 描述零件概况和技术要求
- 供应商完成所有活动
- 关注未来（目标成本）

传统：

- 详细说明要求
- 再寻供应商按指定规格生产
- 研究已发生的成本

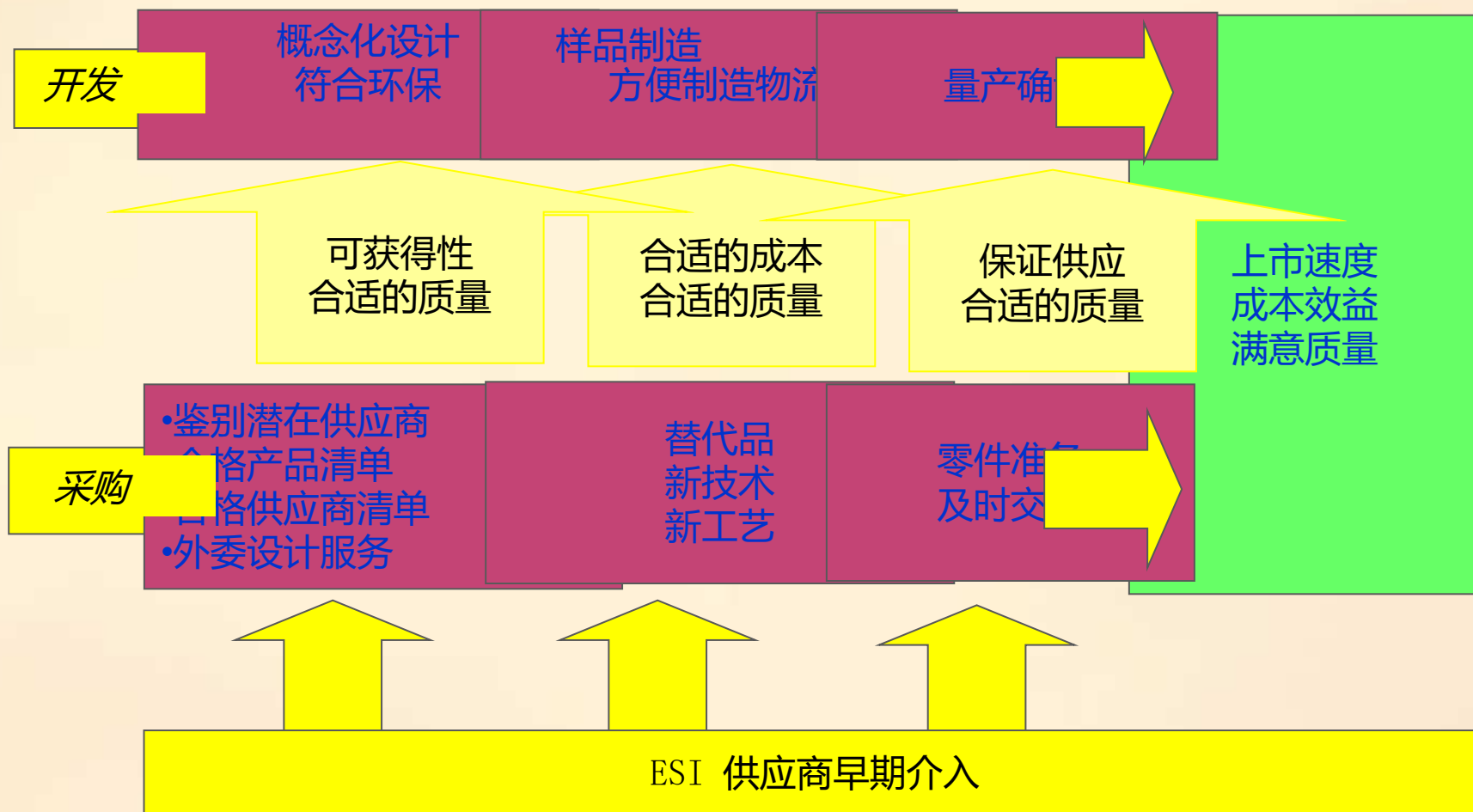
保密与知识产权

➤保密协议

➤生产计划

➤产品或服务开发

2. 不同阶段的参与策略 (同步开发)



3. VA/VE策略

➤价值工程（VE）与价值分析（VA）

----VE：设计阶段对零部件和系统进行修补和改善

----VA：设计好后。。。

----同样功能，成本更低

----成本不增，价值更高

➤VA/VE方法

----是否可以去除？

----是否可以简化？

----是否可以替代？

4. 外包供应商创造价值

外包的两个核心

5. 租赁供应商创造价值

➤租赁Leasing:

一方(承租人)在一段时间内使用另一方(出租人)所有的财产，并由承租人按期(通常是每月)向出租人偿付租金。出租人赚取租金与资产之间的差价。

➤目的:

现金流 (Cash Flow)

资产回报率 (Return on Investment)

6. TCO方法选择供应商

Total Cost of Ownership

交易前因素

- 1、识别需求
- 2、调查资料
- 3、评估资源
- 4、将供应商加入合格供应商系统
- 5、培训
对供应商培训公司操作
对公司培训供应商操作
- 6、合同流程

交易中元素

- 1、价格
- 2、订货/准备
- 3、送货/运输
- 4、关税/税收
- 5、帐单/支付
- 6、检验
- 7、退回部件
- 8、继续/修正

交易后因素

- 1、产品线不兼容
- 2、销售前就淘汰的残次品
- 3、采购失败
- 4、修理/替代
- 5、客户/公司信誉
- 6、修理部件成本
- 7、维护和修理成本
- 8、处理成本
- 9、处理品（环境）

6. TCO方法选择供应商

Total Cost of Ownership

支付价格 + _____ + _____ + _____ +

确定TCO的方法

- 以金额为基础

与一个具体供应商交易的**各种成本之和**

包括读一项产品或服务的占有、使用、管理、保持和处置等方面的成本

开发一个专用或通用的TCO模型

- 以价值为基础

定量 + 定性

不要求精确计算，只是**关注重大成本问题**
或与**最终决策相关的成本**

- 实施TCO的障碍

数据可得性、模型复杂性、用户意愿、组织文化

7. 将供应商纳入订单完成过程

一起面对客户

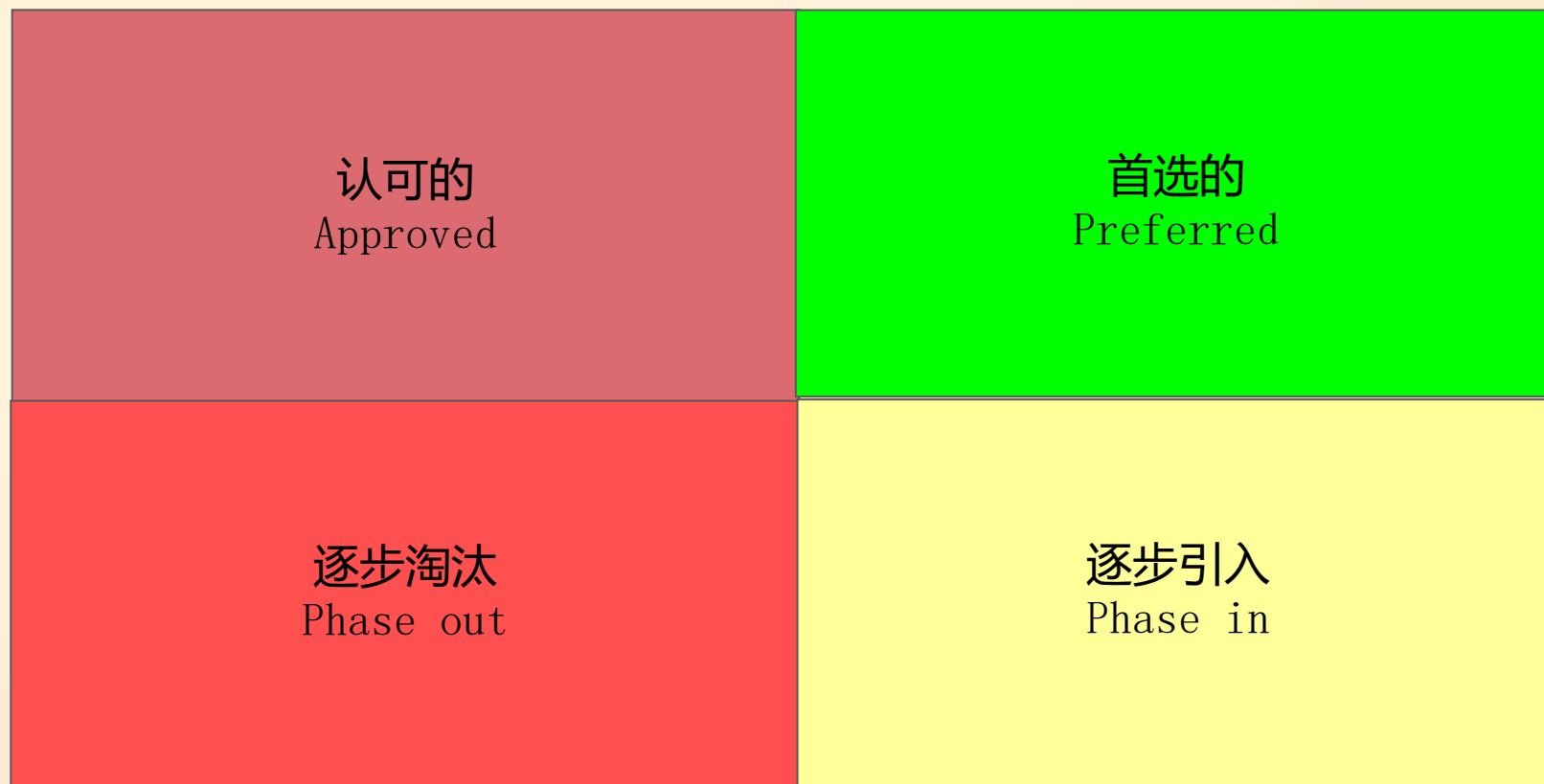
——价格

——交货期

——预测

——提前期

8. 供应商培养



VII. 供应商关系管理与合同管理

SRM的5个层次



SRM的5个层次

1、交易自动化

这是SRM的最低层次，也是最具有策略性的活动。这里的重点在交易上，例如询价单(RFQs)，采购定单(POs)，预收货通知单(ASNs)以及发票。采购方负责创建这些文档，将这些文档交给适当的团体，并确认他们已经收到这些文档。

2、在线协作

第二个层次是在线协作。在某项交易发生(例如PO，RFQ，ASN)之前或之后，采购方和供应商通常需要更深层次的对话，包括询问和谈判，协作性问题的解决，变更通知和管理以及状态更新。

3、异常管理

第三个层次是异常管理。采购方负责确保正在进行的或公开的供应交易已经按计划完成。报价请求，采购订单以及交付确认都落后于计划日期的话，整个生产计划都将延期。企业必须对异常情况进行检验并早日予以解决，但如果采购方需要对每一项交易都进行仔细检查，确保正常运作的话，也要花费很多的时间。

4、数据挖掘和报告

下一个层次是数据挖掘和报告。为了分析供应数据，采购方需要能够从数据库中挖掘有价值的数据，创建历史交易记录、供应商能力以及开支分析报告，只有这类数据才有助于最后的分析。

5、分析

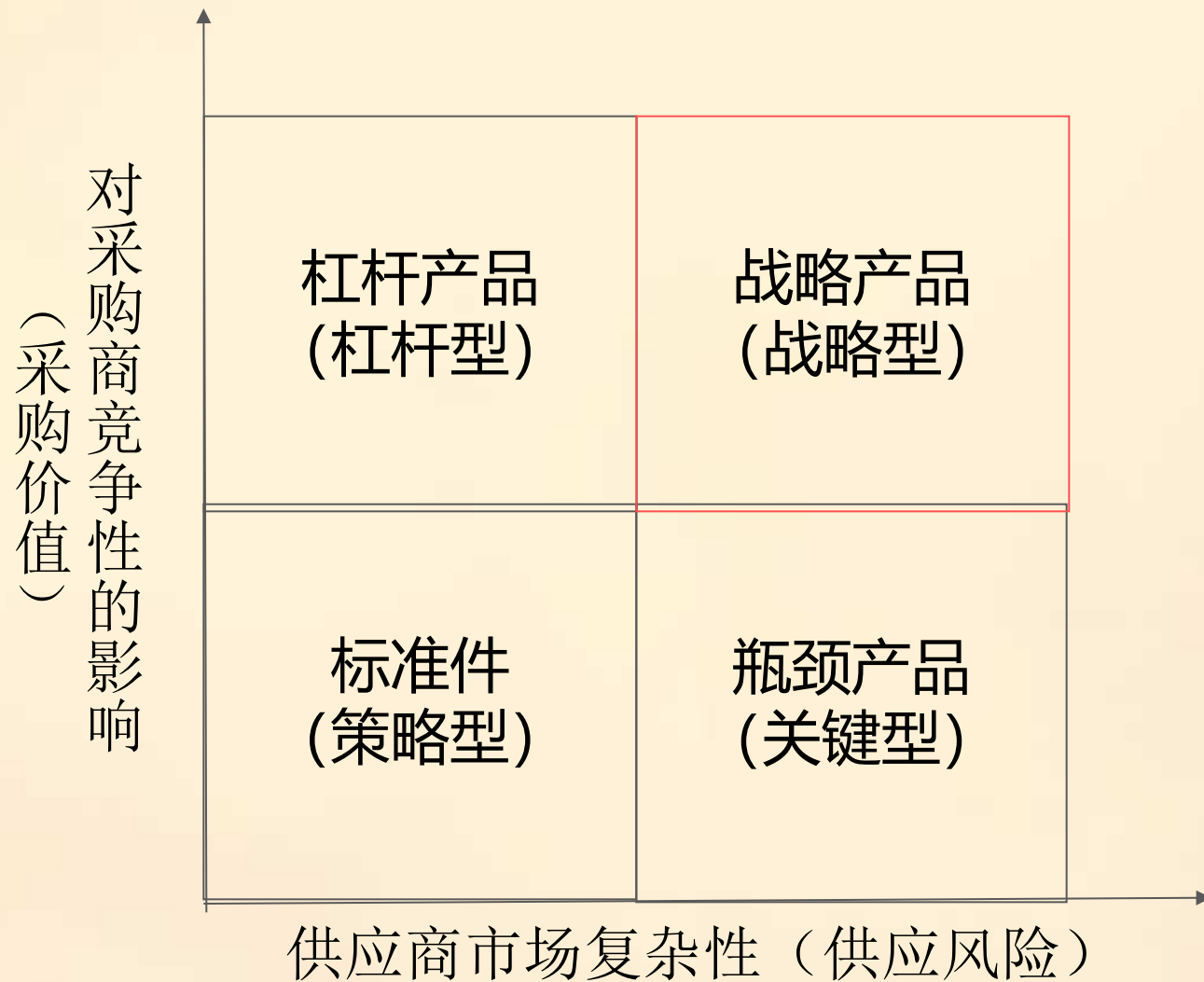
最高层次是对SRM的相关活动进行分析。在这一层次，采购方和供应商应用决策支持工具对低层次收集到的数据进行分析，根据以往的经验为未来作出选择。

1. 供应商大会

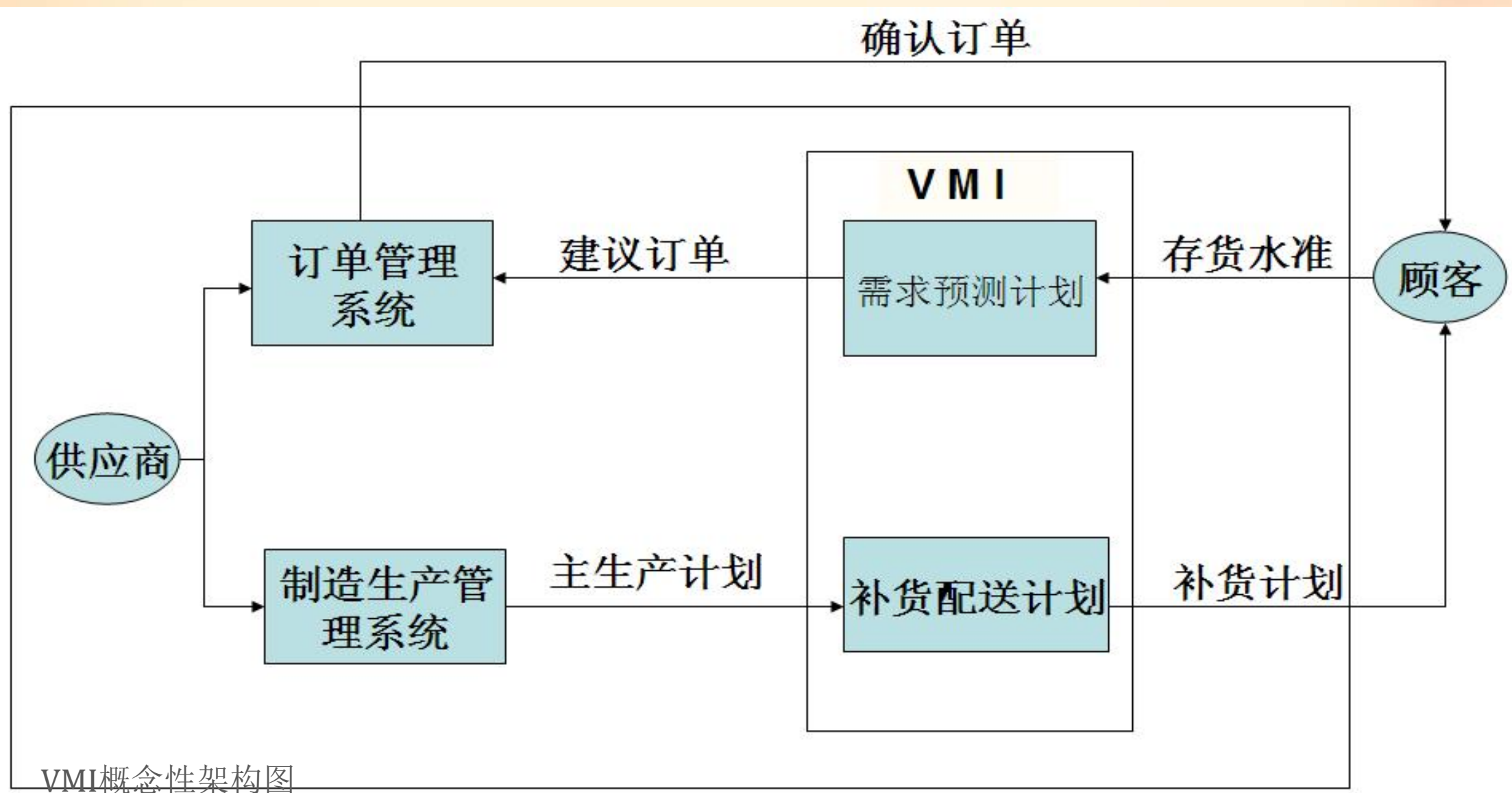
2. 供应商沟通机制

- 1、致供应商公开信
介绍商业准则和行为规范、工作流程
- 2、胜标信与败标信
- 3、拒绝礼物的信
- 4、调查采购及相关人员舞弊行为的流程
CPPM报考中心：15311821370
- 5、供应商日
欢迎供应商的投诉和抱怨

3. 供应商四象限模型



4. VMI与寄售



5. 合同管理

➤ 合同管理：

合同自签订之日起至终止，供应商或采购方所有和合同相关的行为。CPPM报考中心：15311821370

➤ 合同管理的目标：

- 确保供应商的进度和绩效与合同相符
- 确保采购方企业履行合同权限
- 解决合同周期中出现的问题
- 保留准确的记录和文档

6. 跟踪和催交(Expediting and Follow up)

——交期管理方案

采购前交期规划	采购中交期执行	采购后交期控制
1.卖方 1) 了解设备利用率 2)物管及生管能力 3) JIT系统实施情况 4) 生产交货计划表 5) 给合理交货时间 2. 买方 1) 确定交货日期及数量 2) 准备替代来源 3) 慎选运输方式	1.卖方 1) 了解备料情况 2) 了解良品率 2. 买方 1) 提供必要技术支持、模具等 2) 加强跟催 3) 交期及数量变更通知 4) 实施免检入库	1.验收 1) 加强验收 2) 短交或超交的处理 2.供应品管理 完成交易后剩料、模具、图纸的回收 3. 改善 1) 交货延迟原因分析 2) 确定是否更换供应商 3) 要求供方改善运输方式 4. 供应商考核 1) 执行奖惩 2) 逾期罚款 3) 签长期合同

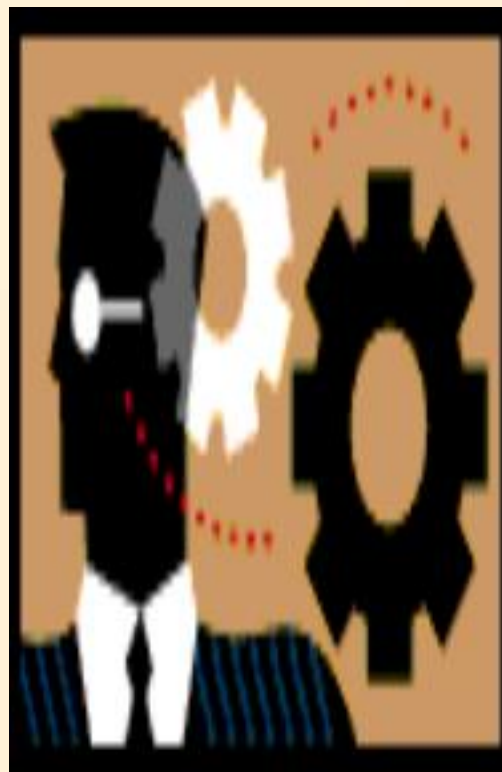
VIII. 八招应对强势供应商

什么是**强势**供应商？

- 份额很小
- 用户指定
- 跟公司有特殊关系（如股份）
- 更换成本高/时间长（技术原因）
- 它有专有技术、专利等
- 它是垄断的
- 距离近（如工艺性外协、电镀表面处理
- 缩短开发周期等伙伴型
- **所有公司都有强势供应商**

第一招：尽量避免

- 门当户对
- 细分使你仍然是大客户
(某个具体产品、某个销售人员大客户)
- 优势互补 (美女向爱因斯坦求爱)
- 培植竞争对手 (情敌)
- 发展自己借力发展自己 (美女嫁老外)
- 自配套与外购的平衡



第二招：联合采购

- 团结就是力量
- 上下游联合
- 横向联合
- 不同产业联合
- 宝钢多家钢厂联合对付矿石厂家
- 温州吵房团



第三招：长期合作

- 让供应商看到你的未来
- 适当的合作条件（不卑不亢、施之以利）
- 优惠合作条件激励供应商（付款）
- 体现自己为供应商创造的价值
- 保持持续供应和价格的控制
- 股权资产关联（昭君出塞——联姻）

第四招：专业采购

- 成本核算
- 学习曲线/作业成本法……
- 参数关联LME
 - 傍上某个高枝
- 数量折扣
-



第五招：以人为本

- 强势供应商更是强势的人
- 多层接触，培养代言人
- 让供应商内部乱起来
- 展现自己人格魅力
- 高峰会谈（高层面对面）

（入世，江与克林顿政治决定）



第五招：以人为本

—格兰仕感情联络案例

- 宝钢南方公司是格兰仕薄板的唯一供应商
- 2003年春节专场新年联欢会

第六招：解铃还需系铃人

➤分析客户为什么指定

- 技术
- 质量
- 经济
- 战略

➤让客户参与。。。。。



CPPM报考中心: 15311821370

第七招：以弱示强

——利用供应商垄断形象

——团结亚非拉

——韬光养晦

——不对抗

——和谐

——价格不让步，其它让步
(送货仓储、保修期、付款)

。 。 。 。



第八招：？ ？ ？

企业竞争三角形

