

学校编码: 10384

学号: 17920091150649



分类号____密级____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

KL 公司的供应商管理研究 A Study on Supplier Management of KL Co., Ltd

陈陶然

指导教师姓名: 计国君 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2013 年 10 月

公司的供应链管理研究

陈陶然

指导教师 计国君 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

当今市场的竞争，已不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链间的竞争。供应商管理作为供应链的第一步，其管理好坏决定了整个供应链的运作效率，直接关系到企业在市场竞争中的地位，因而越来越被企业所关注和重视。

汽车行业是一个大规模协同的产业，零部件供应商数量众多是其一大特点。供应商管理的科学与否，直接关系到企业的生存与发展。本文系统研究了 KL 公司供应商管理体系，总结出一套实用性很高的供应商管理流程和方法，从而使 KL 公司及其供应商伙伴可以一起面对缩短交货期、提高产品质量、改进服务、满足个性化需求和降低成本的全球市场的竞争与挑战。

本论文首先描述了课题选题的背景和研究的目的和内容。其次简要介绍了供应商管理的相关理论。然后以 KL 公司供应商管理的各环节作为研究对象，分析了 KL 公司供应商管理的现状和存在的问题。接着从 KL 公司的实际情况出发，结合供应商管理的理论，为 KL 公司制定详细的优化措施，为 KL 公司在供应商选择、供应商考核、供应商关系管理、供应商质量管理方面的改进提供方案。最后对 KL 公司供应商管理改进前后进行了定性分析和定量分析，总结了优化的效果。

本文的研究内容将对进一步改善 KL 公司的供应商管理模式，组建更有竞争力的供应商团队，与供应商建立长期合作战略伙伴关系，对 KL 公司的供应链管理起到良好的支撑作用，为公司的可持续发展奠定坚实的基础，从而使公司与供应商团队共同发展，在市场竞争中保持持续领先地位。

关键词： 供应商管理； 供应商选择； 供应商评价

Abstract

Nowadays competition in the market is no longer a competition between enterprises, but the competition between supply chains. Supplier Management is the beginning of the supply chain, which determines the operational efficiency throughout the supply chain and is directly related to enterprises' competitiveness in the market, and then receives more and more business concern and attention.

Automobile industry is a large-scale coordinated industry, of which one of the biggest characteristics is numerous parts suppliers. Supplier management directly affects the survival and development of the automobile enterprises. This paper studies the KL company's supplier management system, and provides a set of highly practical processes and methods for supplier management, so that the company and its suppliers can work together to meet the competition and challenges in the global market, such as delivery time, product quality, service improvement, individualized requirements and cost reduction.

This paper first describes the research background, purpose and content. Secondly, it briefly introduces the related theories of supplier management, and analyzes the current situation and problems existing in various steps of the company supplier management. Based on the company's situation and theories of supplier management, the paper then makes detailed optimization measurements for the KL company on supplier selection, supplier evaluation, supplier relationship management, and supplier quality management. Finally, it tells the optimization effect by qualitative and quantitative analysis before and after the application of the KL company supplier management optimization measures.

The study of this paper will improve the KL company's supplier management mode, established more competitive supplier team, and establish long-term strategic partnership with suppliers, which plays a good supporting role in the supply chain management of KL company. It also lays a solid foundation for the enterprises' sustainable development, which is beneficial to the enterprises' common development with suppliers and its' sustained leading position in market competition.

Key words: Supplier management, Supplier selection, Supplier evaluation

第一章 绪论	1
第一节 课题研究背景.....	1
第二节 研究目的.....	2
第三节 研究内容.....	3
第二章 供应商管理理论	5
第一节 供应商的内涵.....	5
第二节 供应商管理综述.....	7
第三节 供应管理策略.....	16
第三章 KL 公司供应商管理现状分析	19
第一节 KL 公司现行供应系统.....	19
第二节 KL 公司供应商管理现状与分析.....	24
第三节 KL 公司供应商质量管理现状与分析.....	28
第四章 KL 公司供应商管理改进方案	32
第一节 供应商选择方法.....	32
第二节 供应商的考核.....	38
第三节 供应商关系管理.....	42
第四节 供应商质量管理.....	45
第五章 KL 公司供应商管理改进效果分析	50
第一节 定性分析.....	50
第二节 定量分析.....	51
第三节 优化效果.....	56
第六章 结论	58
参考文献	60
致 谢	62

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background	1
Section 2 Research objectives	2
Section 3 Research contents	3
Chapter 2 Theory of supplier management	5
Section 1 Connotation of supplier	5
Section 2 Supplier management summarization	7
Section 3 Supplier management strategies	16
Chapter 3 Analysis of KL supplier management	19
Section 1 Supply system of KL	19
Section 2 Situation and analysis of KL supplier management	24
Section 3 Situation and analysis of KL supplier quality	28
Chapter 4 Improvement Plan of KL supplier management	32
Section 1 Supplier selection method	32
Section 2 Supplier evaluation	38
Section 3 Supplier relationship management	42
Section 4 Supplier quality management	45
Chapter 5 Improvement analysis of KL supplier management	50
Section 1 Qualitative analysis	50
Section 2 Quantitative analysis	51
Section 3 Optimization effect	56
Chapter 6 Conclusion	58
References	60
Acknowledgement	62

第一章 绪论

第一节 课题研究背景

随着全球制造和供应链管理时代的来临，国内外市场竞争日益激烈，供应商的管理对企业越来越重要。大型的企业拥有成百甚至上千家的供应商，如戴尔、丰田、沃尔玛等企业能够立于不败之地，除了自身管理优势外，还与他们具有高水平的供应链管理紧密相关。

供应链管理是 20 世纪 80 年代后期在国外出现的一种新的管理模式，实际上供应链的本质就是将各节点企业的核心竞争力进行整合，供应商管理是供应链管理的先决条件，因而是供应链管理的核心问题。一条富于竞争力的供应链要求组成供应链的各成员都具有较强的竞争力，供应商是企业供应链的重要一环，市场环境的变化要求现代企业有更高水平的供应商。企业通过选择和评价，获得高水平的供应商；同时通过制定合理的供应商管理策略来提高供应商管理的能力，最终快速满足市场需求。

供应商是供应链的上游，由于企业越来越重视把优势的资源集中在自身的核心专业上，因此提供配套的供应商供货如果不能及时到位，质量如果不稳定等，都会影响到生产的正常进行，最终导致顾客满意度下降。因此，如何科学、有效地选择供应商便成为企业首要的任务。在经济高速发展的 21 世纪，市场竞争越来越表现为供应链与供应链之间的竞争，而非单个企业之间的竞争。企业与供应商之间已不再是一种简单的交易关系，供应商也不再仅仅是原材料、产品或服务的提供者，而是需要与核心企业建立战略联盟的伙伴关系。优秀的供应商管理不仅能降低企业的采购成本和库存成本，而且可以加强企业间的信息与资源交互，提高竞争优势。据统计，对一般的生产型企业来说，采购成本占销售收入的 40%~60%左右，汽车制造企业更高，由此可知供应商产品的价格在很大程度上决定着企业的生产成本和利润^[1]。

同时，缩短供应商的交货期，或者采用供应商库存管理 VMI 方式，都可以降低企业的库存成本。总之，在供应链链环中，供应商选择与管理是供应链管理的重要组成部分。只有做好供应商的管理，才能组织并保证供应链的正常运

作，充分发挥供应链的作用。因此，对供应商管理进行系统研究十分必要。

第二节 研究目的

本论文是基于 KL 公司的供应商管理及供应商战略制定进行深入研究分析，找出公司内部系统中存在的问题，结合公司供应商管理的具体情况，采用科学、合理的方法对 KL 公司供应商管理过程中存在的问题予以分析，并提出相应的改善措施，以帮助 KL 公司提高供应商管理水平。

良好的供应商管理，可以促使供应商参与产品的设计，降低原材料成本，节省资源，同时也可以加快产品创新，设计出新的产品满足用户潜在需求，提升企业在同行业中的竞争优势，加快企业的发展壮大。

供应商管理的核心就是把供应商纳入客户关系管理的核心范畴，公司管理的流程不再是以生产管理作为起点，而是延伸到对上游供应商企业的统筹安排，设计一种能最大程度的降低风险、强化竞争优势的合理的供应结构，并且与供应商建立一种能促使其不断降低成本、提高产品质量的长期的战略合作伙伴关系，以此增强企业的核心竞争力。

现代企业的经营是处于动态的环境之中，必须随时根据内外环境的变化调整其行动方略。供应商管理也是如此，KL 公司从选择供应商开始就必须将其纳入整个企业管理系统之中。在今天，供应商的业绩对 KL 公司的影响越来越大，在交期、产品质量、库存水平、产品设计等方面等都影响着采购是否成功。因此，KL 公司需要对供应商的开发、控制、评价、评定及重新确定双方合作关系等多方面进行跟踪，保证企业供应链系统的稳定和高效运作。通常，供应商管理存在下列主要目标^[2]：

(1) 淘汰不合格的供应商，开发有潜质的供应商。KL 公司与供应商之间并非从一而终的既定关系，双方都会不断地审视和衡量自身利益是否在和对方的合作中得以实现，不符合自身利益的合作伙伴关系最终会被解除。

(2) 获得符合企业总体质量和数量要求的产品和服务。每一个采购方都会有整套的战略规划和方针。在选择供应商时，必须充分考虑该供应商的发展理念与 KL 公司的发展理念是否一致，它所提供的产品和服务能否满足本企业的质量与数量的要求。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库