

学校编码: 10384

学号: 200215067



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

K 跨国公司战略原材料本地化质量保证研究

Study on Strategic Raw Material Localization Quality

Assurance for Multinational Company K

黎华铭

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2006年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 2009 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

导师签名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

论文摘要

在传统的采购模式下，采购方注重的是以最优惠的价格购得适宜的原材料，企业与供应商保持着简单的交易关系。日新月异的市场变化和快速多变的顾客需求要求企业对市场的反应必须迅速有效。JIT（Just in time 准时制）成为越来越多企业采用的生产方式，原材料的质量直接关系到一个企业是否能够实现 JIT，能否在市场上具备竞争优势。

本文以一个实际的案例为例，研究了 K 跨国公司如何通过系统的控制方法保证本地化原材料的质量。论文围绕 K 跨国公司在供应商的选择、质量认证到商业化运作三个阶段对本地化原材料的质量保证展开研究。首先是 K 跨国公司对本地化供应商的选择流程、方法和依据。其次是 K 跨国公司如何帮助供应商提高其产品质量。具体包括：双方管理层支持和高度重视；质量文化的传播；供应商质量管理体系的评审和提高；对供应商的技术支持；质量工具的应用和质量问题的解决。再次是 K 跨国公司对本地化原材料质量控制的内部保证措施；本地化供应商质量监控和持续改进。论文还总结了针对本案例供应商质量保证方面还可提高的地方。

最后本文还研究了 K 跨国公司的供应商质量保证的成功经验并探讨了其他企业应用这些经验所必须具备的条件。希望相关的企业能从此篇论文中获得一点启示。

关键词：跨国公司； 供应商； 质量保证

ABSTRACT

With the traditional purchasing mode, the purchasers pursue the suitable raw materials at the best prices and keep simple transaction relationship with suppliers when they purchase raw materials. The ever-changing market and the customer needs require the manufacturers to react to the market at a quicker pace and be more effective. More and more manufacturers adopted JIT (just in time) operation method. The raw material quality has direct impact on an enterprise's ability to reach JIT, which will determine the enterprise's competitive advantage in the market place.

The paper uses an actual case to study how multinational company K uses systematic methods to ensure localized raw material quality. The paper focuses on the study of multinational company K raw material quality assurance at the supplier selection phase, quality accreditation phase and commercialized phase. First is how does the multinational company K select a local supplier, which includes the selection process, method. Secondly the paper studies how multinational company K helps improve suppliers' quality. The detailed methods include: the support from the both parties' management team, the broadcasting of quality culture, supplier quality system enhancement, technical support to supplier, quality tools application and quality problem solution. Thirdly, the paper also studies how multinational company K does its internal quality control assurance measures for the localized raw material and the quality monitoring and continuous improvement in the commercialized phase. The paper also summarizes the to-be improved supplier quality assurance areas with this specific case.

At the end, the paper summarizes the successful methods that multinational company K has and the paper also studies if and how can the multinational company K raw material quality assurance methods be applied in other manufacturing plants. The writer hopes that some other manufacturing plants may get some help after reading this paper.

Key words: Multinational company; Supplier; Quality assurance

目 录	
第一章 企业和供应商的双赢关系.....	1
第一节 传统方式下企业和供应商的关系.....	1
第二节 现代企业和供应商的双赢关系.....	5
第二章 K 跨国公司供应商本地化现状和供应商选择质量保证	9
第一节 K 跨国公司供应商本地化现状.....	9
第二节 本地化供应商的选择流程和质量保证.....	13
第三节 本地化主要质量问题.....	19
第四节 本文案例背景介绍.....	20
第三章 本地化原材料的质量控制和质量保证	24
第一节 双方管理层支持和高度重视.....	24
第二节 K 跨国公司质量文化的传播.....	26
第三节 供应商质量体系的评审和提高.....	31
第四节 K 跨国公司对供应商的技术支持.....	34
第五节 质量工具的应用和质量问题的解决.....	35
第六节 K 跨国公司原材料本地化内部质量控制.....	38
第七节 K 跨国公司对本地化供应商的质量监控和持续改进.....	39
第四章 K 跨国公司案例评价.....	44
第一节 案例评价.....	44
第二节 研究结论.....	46
参考文献.....	49
后 记.....	51

Contents

Chapter 1 The win-win relationship between the manufacturer and the supplier.....	1
Section 1 The traditional relationship between the manufacturer and the supplier	1
Section 2 The modern win-win relationship between the manufacturer and the supplier	5
Chapter 2 The multinational company K raw material localization status and supplier selection quality assurance.....	9
Section 1 The supplier localization status	9
Section 2 The local supplier selection process and the quality assurance	13
Section 3 The key quality issues with the local suppliers.....	19
Section 4 The multinational company K case background introduction	20
Chapter 3 The localized raw materials quality control and assurance ..	24
Section 1 The support from the two parties' management.....	24
Section 2 The broadcasting of multinational company K quality culture	26
Section 3 The supplier quality system evaluation and enhancement.....	31
Section 4 Multinational company K technical support to the supplier	34
Section 5 The quality tools application and quality problem solution	35
Section 6 The multinational company K localization internal quality control	38
Section 7 Multinational company K local supplier quality monitor and continuous improvement.....	39
Chapter 4 The multinational company K case conclusion.....	43
Section 1 The case conclusion	43
Section 2 The study conclusion.....	45
References	48
Postscript.....	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 企业和供应商的双赢关系

第一节 传统方式下企业和供应商的关系

一、采购的作用

采购，顾名思义就是购买商品或服务。对制造业企业来说，就是通过交换获得物料和服务的购买行为。制造业企业把购买来的物料投入到自己的生产线，通过增值的过程把它转化成产品再卖给消费者。采购的作用是不言而喻的。首先，企业要经营就必须要有物料投入，所以采购的第一作用就是保证生产过程的输入。没有输入就没有输出，这是显而易见的。其次，采购成本的节约存在着倍增效应，它可以帮助企业提高盈利水平。目前我国工业企业的产品销售成本中，采购成本一般在 60%左右¹。由此可以看出，采购节省对公司利润的贡献是非常大的。举个例子，假设一个企业 50%的资金用于采购原材料，其税前利润为 10%，那么它每收入 10000 元，它将获得 1000 元的利润，并且这 10000 元收入中有 5000 元将用于采购，我们假设采购部经过努力降低了 2%的采购成本，那么在利润中将增加 100 元，如果换成通过销售来获取这 100 元利润的话，那么要增加 10%的销售额才能实现，即多卖 1000 元才行²。再次采购物料的质量对最终产品质量起着举足轻重的作用，而最终产品的质量是企业的生命。在现在日趋激烈的竞争中，尽管影响企业胜败的因素越来越多，质量仍然是企业决胜的关键。本文提到的采购指的是物料的采购，本文不涉及服务采购的讨论。

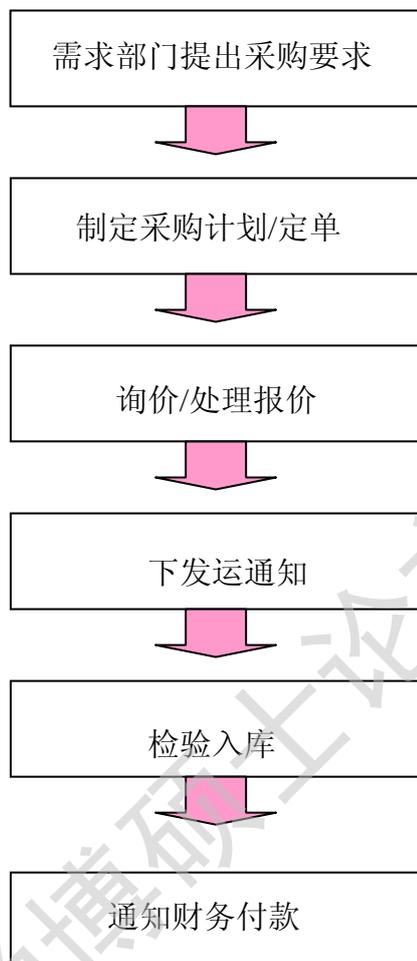
二、传统采购的特点

在传统方式下，采购的管理流程如图一所示。

¹ 资料来源：沈小静、谭广魁、唐长虹.《采购管理》北京:中国物资出版社, 2003年.P7

² 资料来源：李田保.《采购实战精要》广州:广东经济出版社, 2002年.P3-4

图一：传统采购工作模式



资料来源：沈小静、谭广魁、唐长虹.《采购管理》北京：中国物资出版社, 2003年. P131

从图一我们可以看出，传统的采购模式下企业注重的是交易过程中供应商价格的比较，企业通常选择价格最低者作为合作者，质量和交货的控制都是通过事后进行控制。实际上，传统的采购模式具有如下几个方面的特点³：

1. 传统的采购过程是典型的非信息对称博弈过程

选择供应商在传统的采购活动中是一个首要任务。在采购过程中，采购一方为了能够从多个竞争性的供应商中选择一个最佳的供应商，往往会保留私有信息。因为如果给供应商提供的信息越多，供应商的竞争筹码就越大，这样对采购一方不利，因此采购一方尽量地保留私有信息，而供应商也在和其他的供应商竞

³ 资料来源：马士华、林勇.《供应链管理》北京：机械工业出版社, 2005年. P335

争中隐瞒自己的信息。这样，采购、供应双方都不进行有效的信息沟通，这就是非信息对称的博弈过程。

2. 验收检查是采购部门重要的事后把关工作，质量控制难度大

质量和交货期是采购一方要考虑的另外两个重要因素。但是在传统的采购模式下，要有效控制质量和交货期只能通过事后把关的办法，因为采购一方很难参与供应商的生产组织过程和有关部门质量控制活动，相互的工作是不透明的。因此需要通过各种有关标准如国际标准、国家标准等，进行检查验收。缺乏合作的质量控制导致了采购部门对采购物品的质量控制的难度增加。

3. 供需关系是临时或短期的合作关系，而且竞争多于合作

在传统的采购模式中，供应与需求之间的关系是临时性的，或者短时性的合作，而且竞争多于合作。由于缺乏合作和协调，采购过程中各种抱怨和扯皮的事情比较多，很多时间消耗在解决日常问题上，没有更多的时间用来做长期性预测和计划工作，在供应和需求之间这种缺乏合作的气氛中增加了许多运作中的不确定性。

4. 响应用户需求能力迟钝

由于供应和采购双方在信息的沟通方面缺乏及时的信息反馈，在市场需求发生变化的情况下，采购一方也不能改变供应一方已有的订货合同，因此采购一方在需求减少时库存增加，需求增加时，出现供不应求。重新订货需要增加谈判过程，因此供需之间对用户的响应没有同步进行，缺乏应付变化需求的能力。

上面这些特点说明在传统方式下企业和供应商的关系只能是交易性竞争关系。企业希望供应商越多越好，这样一来供应商之间必然存在恶性竞争，企业就可以获得更低的价格。在这种观念的指导下，企业认为只要有购买需求就不愁没有供应商，因此不会下工夫和供应商搞好关系。给企业提供最低物料价格的供应商总是不断变化的，因此买卖双方都没有努力与对方建立紧密的联系。相反地，企业经常同时和多个供应商保持普通的联系，其目的也是为了在保证供给的同时又能获取尽可能低的价格。从供应商的立场来说，为了获得定单，在价格被压榨的情况下，为了保持一定的利润水平，他们往往只能牺牲物料的质量水平，最终的受害者还是采购方。

到了二十世纪八十年代，人们对商品的需求发生变化，卖方市场正逐渐被买方市场所取代，采购管理的重心开始转向质量和顾客满意。企业开始倾向选择价格和质量都有竞争力的供应商，开始倾向与更少的供应商合作，对供应商在产品、交货等方面提出了更为复杂的要求。在这个阶段，采购方和供应商虽然存在一定的合作，但他们的关系仍然是对立的。供应商之间还存在着相当多的竞争。

三、传统采购方式对质量的影响

在供应商竞争模式下，采购双方的关系基本上仅限于交易，企业注重的是本企业的内部管理，注重的是采购流程的优化、流程的控制、谈判技巧、催货、来料检验等，质量的控制是事后控制。企业与供应商在质量方面的合作仅限于企业提出一定的采购质量标准，基本上不会也很难进入供应商的工厂了解供应商的生产组织方式、质量控制方式，与供应商进行质量交流和合作。供应商也很少去了解企业的运作。供需双方基本没有质量控制方面的合作。企业对原材料的质量控制主要通过事后控制来确保来料质量。虽然事后控制对企业的生产有一定的帮助，但毕竟很多企业对来料的检验仅仅通过抽样检验进行。由于原材料质量问题而对企业造成的影响是非常大的。在生产中，质量受到不良原材料的伤害主要有如下几个方面：

- 1.如果企业在进料检查时发现原材料有质量问题，拒收原材料，在库存量有限的时候，企业生产肯定受到冲击，甚至生产线停产，无法按时向顾客交货。如果原材料部分有问题，企业为了交货的需要，只能增加额外的人手对原材料进行挑拣，生产线断断续续地开，产品质量仍然存在一定的风险，毕竟人员对原材料的检查无法保证 100%不良被剔除。

- 2.如果问题材料已经投入生产并在过程中被发现则生产线必须停下来，相关人员需要界定有问题的材料范围，找到问题的起始点，找到受影响的产品，对产品进行返工或者报废，势必浪费大量的人力、物力。如果企业生产的产品是破坏性的产品，产品更是要被大量白白浪费。在很多时候，原材料的价值并不高，但产品本身的价值很高，那么企业受到的损失就更大了。为了不给交货造成影响，企业还要重新组织生产，生产受到严重干扰。

3.如果问题材料进入产品并已销售给客户，它就会顾客造成影响。设想一下如果汽车刹车失灵，开车的人生命就将受到威胁；食品的原料出现问题，人的健康就受到威胁。诸如此类的例子真是举不胜举。顾客一旦受到伤害，他们很可能弃企业而去，奔向企业的竞争对手。企业失去市场机会，信誉度和企业品牌受到负面影响和传播。

据统计，在制造业中，产品不符合要求的代价如更正错误、改正送出的产品和服务、重复做同样的工作、或产品保修期内的花费、以及其他种种因不符合要求而产生的赔款，把这些全部加起来会得到一个惊人的数字，约占制造业公司总营业额的 20% 以上⁴。

所以传统采购模式下事后的质量检查，不关心供应商的流程管理和持续改善给企业带来的质量负面影响已经对企业的竞争力构成危险。

第二节 现代企业和供应商的双赢关系

一、准时制

随着科技日新月异的发展，市场竞争日益激烈，企业面临的变化和不确定因素越来越多，21 世纪全球市场竞争的主要特点已经演变为：产品生命周期越来越短；产品品种数飞速膨胀；对订单响应速度越来越快；对产品和服务的期望越来越高⁵。相应地，企业必须提高对环境迅速变化的反应速度。为了不断提升竞争能力应对新的市场需求，一种新的生产方式准时制生产方式产生了。准时制生产（JIT）是指零部件、原材料恰好在所需要的时间到达需要它的工作地点。也称为无仓储生产、零库存管理、短周期制造，是一种有计划地消除所有浪费、不断改进生产力的制造哲学。它不仅是一种旨在消除整个生产过程中的浪费，优化企业资源的利用，全面提高企业生产率的管理哲理，同时又是一种组织生产的新的方式，是为了消除库存和不必要的浪费而进行的持续性改进⁶。准时制要求时间上达到准时化，数量上做到小批量，质量上达到零缺陷。

⁴ 资料来源：陈阳、徐文峰.《零缺陷实战》广东经济出版社，2005 年. P26

⁵ 资料来源：马士华、林勇.《供应链管理》机械工业出版社，2005 年. P5-7

⁶ 资料来源：李雅萍.《采购物流》对外经济贸易大学出版社，2004 年. P250

准时制要求的质量上的零缺陷仅靠企业利用自己的资源进行自我调整、控制是远远不够的。即使企业自身的质量水平很高，但是对于存在质量问题的原材料也肯定是毫无办法。假如投入的是垃圾原材料，产出肯定不可能是高质量的产品，准时制交货就只能是空中楼阁了。因此在质量管理方面，企业还需要与供应商连接起来，与供应商企业紧密配合，为了共同的质量目标，与供应商携手合作，让供应商的产品质量不断改进，力争达到零缺陷。此外，准时化、小批量交货也要求企业与供应商建立更加紧密的关系，我们称之为现代的双赢的供应商关系。

二、现代的双赢的供应商关系的特点和优势

现代的双赢的供应商关系到底存在什么优势呢？通过与传统供应商关系的比较，我们可以更清楚地了解传统和现代的供应商到底存在什么区别。

表一：传统的供应商管理和现代供应商管理的比较

比较内容	传统的供应商管理	现代供应商管理
供应商数目	多数	少数
供应商关系	短期的买卖关系	长期合作的伙伴关系
企业和供应商的沟通	仅限于采购部与销售部门之间	双方多个部门沟通
信息交流	仅限于订货、收货信息	共享众多信息
价格谈判	尽可能低的价格	适宜的价格，更多的选择标准
供应商选择	凭采购员经验	完善的程序和战略标准
供应商对企业的支持	无	有
企业对供应商的支持	无	有

资料来源：王成、刘慧、赵媛媛.《供应商管理业务精要》北京：机械工业出版社，2002年。P24

从原材料质量管理的角度来说，现代供应商管理特点可以印证表一所提到的各个方面。很多企业已经倾向于培养少数的供应商，应用完善的程序和战略标准考察供应商的质量，与供应商分享质量标准、质量要求、质量信息，采购方的采购部、质量部等和供应商的技术部、生产部等多个部门为了质量相互深入对方工厂共同合作、相互支持。

三、双赢供应商关系对产品质量的积极意义

美国的质量专家菲利普·克罗斯比（Philip Crosby）认为供应商对相关产品的质量问题的负有 50% 责任。因此，如果把质量管理仅仅只限于公司内部是不可能真正认识产生质量问题的原因的。糟糕的供应商质量会破坏公司在质量改进方面的全部努力。供应链的质量管理从某种程度上说就是供应商质量管理⁷。

现代的采购商-供应商关系把供应商看作是企业的向前延伸的部分，在供应链中，供应商与企业发生的业务及其他联系是企业整个业务流程的环节之一。因此质量管理就要从供应商这个影响企业产品合格方面质量的源头开始。如果供应商的质量得到 100% 的保证，那么采购方将可以降低进货检验以及为处理各种因供应商原因造成的质量问题而产生的质量成本：预防成本、鉴定成本、内部损失成本、外部损失成本⁸。

在双赢关系模式下，企业把事后的质量控制移到了供应商方，供应商负责材料质量。企业或者减少或者消除了对购进产品的来料检查。在材料质量有保证的状态下，生产过程将更加顺畅，生产灵活性提高，返修、返工成本将大大节余，企业的产品质量、交货、成本将更加优异，销售量也会大增，顾客的满意度必然上升，顾客甚至愿意付出更高的价格来获得产品，企业将能实现更大的经济效益。

此外，企业内部的部分质量管理工作被供应商的质量管理和企业对供应商的质量管理工作所代替，企业将能节省人力、物力，更加专注于自己的核心业务，提升自己的竞争力。这些间接影响的效果虽然不易计量，却往往超过直接影响所能带给组织的利益，而且进一步形成良性循环，成为整个组织的活力泉源⁹。

四、本文研究的背景、目的、结构及研究方法

经济的不断发展和顾客需求的日益多样化要求企业不断改善管理。传统的采购和供应商管理模式已经不能适应形势变化的需要。供应链管理和准时制生产成了目前许多先进制造企业的选择，因而产生了新的采购方式和供应商管理模式。经济全球化的趋势和中国投资环境的日益完善使得众多的跨国公司陆续在中国投

⁷ 资料来源：龚国华、吴帽山、王国才.《采购与供应链》上海：复旦大学出版社，2005 年. P218

⁸ 资料来源：龚国华、吴帽山、王国才.《采购与供应链》上海：复旦大学出版社，2005 年. P330

⁹ 资料来源：龚国华、吴帽山、王国才.《采购与供应链》上海：复旦大学出版社，2005 年. P218

资设厂，为了完善供应链，满足准时制生产的需要，跨国公司纷纷采取原材料本地化的做法。本文就是研究在新的采购方式和供应商管理模式下为了完善供应链，满足准时制生产，K 跨国公司对于战略原材料的本地化如何实施质量保证。

本文研究的目的是通过对 K 具体案例的分析来发现 K 跨国企业对战略原材料的本地化实施质量保证的方法、具体措施及其成功的因素和待改进的地方。目前中国的企业日益强大，很多企业也跨出了国门在海外投资设厂，他们必然也面临着在海外实现原材料的本地供应的问题，笔者想借本文给这些企业的人员提供一些借鉴。实际上，本文中提及的 K 跨国公司的思路、方法和工具也适用于一般企业自身的质量管理和对供应商的质量管理。

本文结构是这样的：第一章介绍了传统方式下企业和供应商的关系以及由此而来的质量问题，双赢供应商关系的产生、作用尤其是它对产品质量的积极意义。第二章介绍了 K 跨国公司原材料本地化现状和供应商选择的质量保证。第三章具体探讨了从原材料认证阶段到商业化运作阶段 K 跨国公司如何与供应商共同实施本地化原材料质量保证。最后论文对 K 跨国公司的案例进行总结、评价并得出研究结论。

本文的研究方法主要是对相关理论进行探讨并通过对实际案例的研究来印证理论并通过实际的效果来得出论文的主要结论。

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