

学校编码: 10384

学 号: 17920131150950



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 公司供应商管理研究

A Research on Supply Management of Company A

吴 一 峰

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: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着科技的进步以及全球一体化经济的高速发展，越来越多的企业意识到供应链管理的重要性。企业和供应商之间，已经不仅仅是采购和供应的关系。企业要想在竞争激烈的环境下生存并脱颖而出，必须要建立起一套科学完善的供应商管理制度。

论文以A公司供应商管理流程为主要研究对象，首先阐述了电力设备制造行业以及A公司的概况，在此基础上结合相关供应链管理理论基础，客观分析流程存在流程复杂、管理成本高、管理效率低、转换成本高等不足，并提出持续优化供应商结构、不断加强供应商合作、建立物料和物流中心等改进方案。在改进方案基础上进行了定性和定量分析，评价方案的可行性。论文以第四章“供应商管理实践”和第五章“供应商管理存在问题以及改进方案分析”为研究重点。通过第四章提炼可借鉴的管理实践经验来进一步完善供应商管理流程，通过第五章的改进方案可以拓展在供应链管理方面的思路。论文在最后总结了主要工作以及研究成果，并对研究进行展望。本文中A公司在供应商管理流程中的优势和存在问题，在电力设备制造行业中具有一定的代表性，对电力制造行业相关公司具有一定的理论研究价值和实践指导意义。

关键词： 供应商管理； 电力制造； 供应商

Abstract

With progress of science and technology and the rapid development of integration of world economy, more and more modern enterprises realize the importance of supply management. The relationship between manufacturing enterprises and suppliers is more than procurement and supply. Manufacturing enterprise shall create a set of scientific and well-established supply management system to survive and stand out in the competitive environment.

This paper studied the supply management procedures firstly introducing the power equipment manufacturing industry and company A. Then, based on combination of theory, this paper analyzed on the disadvantages of supply management processes of company A, such as complex process, high management cost, low management efficiency and high switching cost as well as proposing the improvement schemes on optimizing the supplier structure, strengthening cooperation and creating material and logistics management center. Also, qualitative and quantitative evaluation is done for feasibility of implementation. Chapter 4 *Practice of supply management of Company A* and chapter 5 *Analysis of problems and improvement schemes* are both research emphasis of this paper. We can get further improvement by extracting practice experience which can be used for reference and expand our ideas by analyzing the improvement schemes on supply management. In last part, summary is made and prospect is described. The problem in supply management process of company A is typical and the research on that can give the companies in the power equipment manufacturing industry some instructions on similar problems analysis and solving.

Key Words: Supply Management; Power Manufacturing; Supplier

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究内容与框架	2
第二章 理论基础	4
第一节 供应商管理	4
第二节 采购策略	6
第三节 本章小结	8
第三章 行业及企业概况分析	9
第一节 电力设备制造行业概况及分析	9
第二节 A 公司概况	11
第三节 A 公司发展和竞争格局分析	13
第四节 本章小结	18
第四章 A 公司供应商管理实践	19
第一节 A 公司供应商管理概况	19
第二节 A 公司供应商管理流程	21
第三节 A 公司供应商合作战略	31
第四节 A 公司的供应商管理工具介绍	34
第五节 本章小结	38
第五章 A 公司供应商管理存在问题以及改进方案分析	39
第一节 A 公司供应商管理存在的问题分析	39
第二节 A 公司供应商管理改进方案以及实施评估	41
第三节 本章小结	53
第六章 研究结论	54
参考文献	56
致谢	57

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Motivation and Background of Research	1
Section 2 Content and Framework of Research	2
Chapter 2 Theoretical Bases	4
Section 1 Theory of Supply Management	4
Section 2 Theory of Procurement Strategy.....	6
Section 3 Brief Summary.....	8
Chapter 3 Analysis of General Situation of Industry and Company A ..	9
Section 1 Introduction and Analysis of Power Equipment Manufacturing Industry.....	9
Section 2 Introduction of Company A	11
Section 3 Analysis of Development and Competition Pattern of Company A.....	13
Section 4 Brief Summary.....	18
Chapter 4 Practice of Supply Management	19
Section 1 General Situation of Supply Management.....	19
Section 2 Supply Management Process of Company A	21
Section 3 Cooperation Strategies with Suppliers	31
Section 4 Management Tools in Supply Management Process.....	34
Section 5 Brief Summary.....	38
Chapter 5 Analysis of Problems and Improvement Schemes	39
Section 1 Analysis of Problems	39
Section 2 Improvement Schemes and Effect Evaluation	41
Section 3 Brief Summary.....	53
Chapter 6 Conclusion	54
References	56
Acknowledgments	57

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

随着科技的进步以及全球一体化经济的高速发展，越来越多的企业意识到供应商管理的重要性。企业和供应商之间，已经不仅仅是采购和供应的关系。企业要想在竞争激烈的环境下生存并脱颖而出，必须要建立起一套科学完善的供应商管理制度。

美国哈佛商学院在2010年9月针对国际知名公司，进行了一次供应商管理与采购的调查工作。调查结果显示：在研发新产品过程中有供应商共同参与开发的，其总成本相比可降低近42.95%；有供应商参与管理库存并及时交货的公司，可以降低成本约18.5%；供应商提高产品质量的，缩减成本可达近13.2%；利用谈判价格的，缩减成本仅为9.4%^[1]。由此可见，供应商在供应周期、产品质量、库存管理等方面都影响着企业未来的采购决策。卓越的供应商，可以准时、准确地为客户提供高质量的产品和服务。而由这些产品和服务组成的最终产品和服务，恰恰是企业打造品牌、推广口碑和提高声誉的前提和基础。

供应商管理是一项系统性的工作，涉及到供应资源开发、供应商选择、供应商评估、供应商绩效评价、供应商战略合作等环节，其重要性不言而喻。在实际的企业运作过程中如何有效地把握这些过程，处理好与供应商的关系，成了各大企业所面临的重要的研究课题。A公司作为传统电力设备制造行业的一员，出于优化成本结构和保持竞争优势的目的，更加需要进一步深入研究和探索供应商管理工作。

二、研究意义

（一）研究结论对于A公司的供应商管理具有指导意义

供应商管理是公司运营环节的一个重要节点。随着中国经济进入新常态化导致原材料价格上涨、劳动力成本上升、市场需求逐年萎缩，A公司面临着越来越大的竞争压力。为此，研究结果可以帮助优化A公司的供应商管理流程，在一定程度上对A公司降低成本、节约费用以及提高竞争力具有指导意义。

（二）研究结论对其他公司的供应商管理具有借鉴意义

A公司作为国内乃至世界电力设备制造行业的领先品牌,无论在产品质量还是在服务上均有不错的口碑和声誉。本文分析A公司的供应商管理实践,并进行了一定的成效分析,对于其他企业也同样具备一定的借鉴作用。

(三) 研究结论具备一定的理论拓展意义

如何深入和供应商进行沟通、如何降低供应商管理成本、如何提高采购效率、如何建立与供应商的战略合作伙伴关系,都是供应商管理的直接目的。本文通过提出供应商管理流程的改进方案,并对其进行系统性的分析,有利于供应商管理理论的进一步拓展。

第二节 研究内容与框架

本文以A公司供应商管理为主要研究对象,结合供应商管理理论、联合采购理论、约束理论、博弈理论以及统计理论,通过差异化对比分析,提出其存在问题和改进方案,为企业自身乃至其他企业提高产品和服务水平,有效削减采购成本,从而为提升企业竞争力提供参考和借鉴。除此之外,本文还通过对A公司供应商流程的管理提出改进方案,并对方案的可行性以及方案本身做了详细的分析,为电力设备制造行业进一步优化供应商管理流程提供案例参考。

论文拟分为六个部分进行展开:

第一章为绪论,主要介绍论文的研究背景、意义以及研究内容。

第二章主要介绍供应商管理、采购博弈以及联合采购等供应商管理理论基础。本章将为后文的论点和结论提供理论依据,使得论点和结论更加科学和客观。

第三章主要介绍和分析电力设备制造行业及企业概况,为第四章进一步阐述A公司供应商管理流程提供了背景资料。

通过前面几章的铺垫,论文围绕第四章和第五章展开了重点阐述和分析。

第四章重点阐述A公司供应商管理实践,包括供应商开发、供应商选择、供应商评估、供应商绩效评价、供应商状态管理、供应商合作战略以及供应商管理工具等方面。通过详细阐述流程,分析A公司供应商管理,一方面可以为A公司自身流程提供改进建议,另一方面也可以为其他企业在供应商管理流程方面提供参考。

第五章着重研究了A公司供应商管理存在的问题以及改进方案,同时对改进方案进行评价,客观分析改进方案的可行性。

第六章作为研究结论,总结了前五章的内容,并对研究不足之处进行了展望。

论文研究框架详见图1-1。

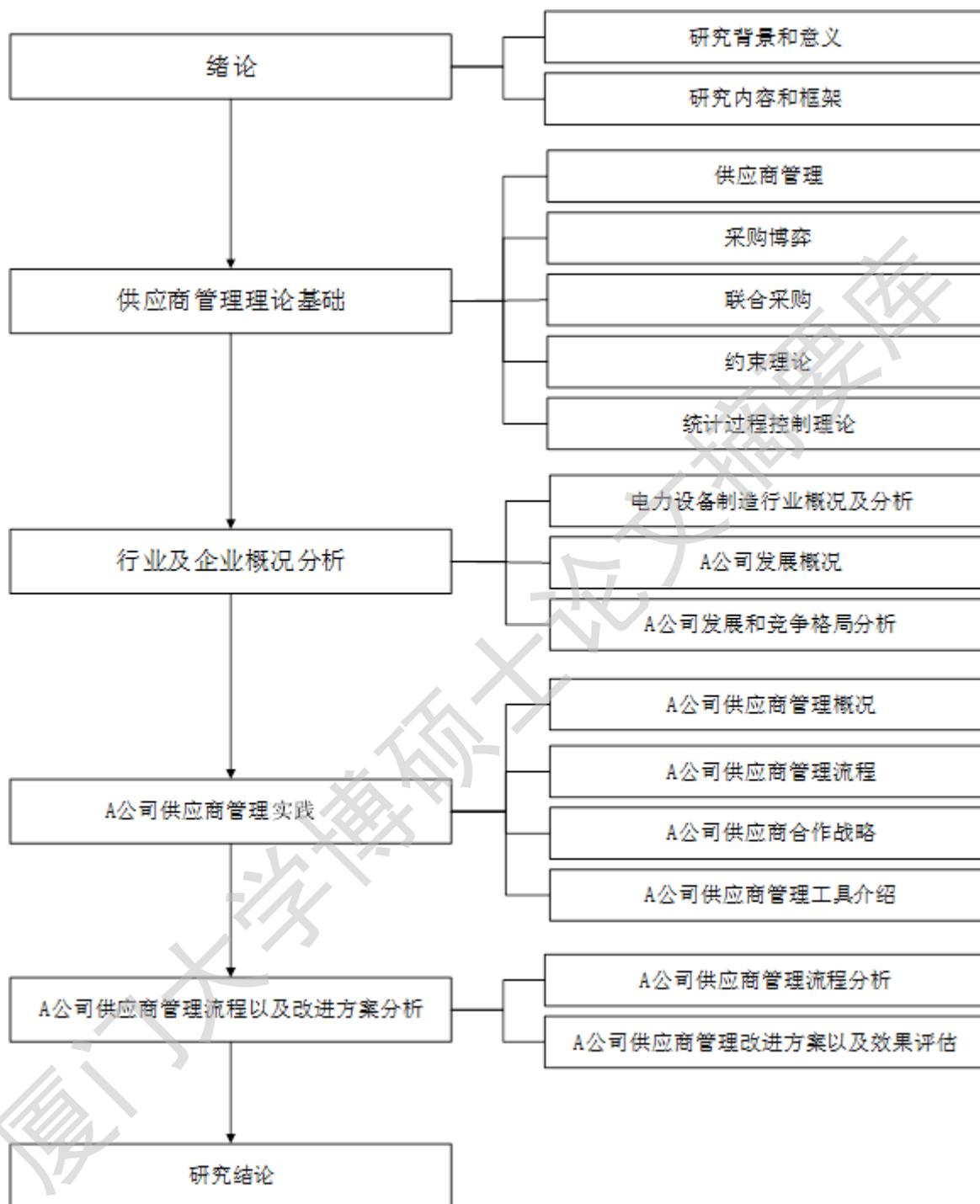


图1-1 论文研究框架图

资料来源：作者自制，2016

第二章 理论基础

第一节 供应商管理

一、供应商管理过程

供应商管理是以供应商分析与选择为前提，构建供应商网络，建立企业同供应商之间的战略伙伴关系而实施的管理活动^[2]。供应商管理主要包括两方面的内容：从业务角度上看，对供应商进行有目的性的日常管理；从经营战略角度来说，在宏观上对供应商进行管理。企业在管理供应商过程中，可以选择现场审核、产品质量检验等手段，来确保供应商提供的产品和服务质量。

关于供应商管理过程分类，学者已经提出了一些观点。Wagner 和 Johnson 从供应商关系角度出发把供应商管理分为供应商分类、供应商合格评审、供应商绩效评价、供应商分级和供应商发展等 5 个阶段^[3]。其中供应商发展又可以细分为供应商关系和状态管理以及供应商资源整合等。

（一） 供应资源开发

企业进行供应资源开发，主要有优化供应商结构、淘汰不合格供应商、满足客户要求、开发新产品或新工艺、降低供应商采购成本、增加备选供应商、寻求战略合作供应商、聚焦本地市场、推进产品国产化、降低采购风险等原因^[4]。

（二） 供应商选择

供应商选择是一个系统的工作，需要综合考核供应商的产品质量、服务水平、准时交付以及快速响应等方面。此外，供应商的选择应基于对供应商进行严格的资格评审。

（三） 供应商评估

对于关键供应商，企业应进行系统的供应商评价，可以包括供应商资料评估、现场过程审核、行业领先评价或者综合方式。通过评估后，方能把供应商列入合格供应商清单，作为采购工作启动的先决条件。

（四） 供应商成本管理

分析供应商的产品价格，对于管理企业的采购成本，在财务控制上有一定的意义。

当然，成本管理的前提是确保产品和服务质量，否则成本管理的结果有可能是质量下降导致不良质量成本上升，使得企业和供应商两败俱伤。

(五) 供应商产品的质量控制

质量控制不能仅仅停留在检验上，企业应制定合理的检验试验方案，把检验工作提前到供应商生产现场。发现问题后分析根本原因并执行纠正措施。质量控制需要有明显的 PDCA 循环，即策划 (Plan)、执行 (Do)、检查 (Check) 和行动 (Action) 过程，同时每个环节均需要有闭环。

(六) 供应商产品交货期管理

准确的产品交货期，对企业而言是一笔优良的资产；波动较大的交货期，对企业是很大的负担，不但耽误企业正常运营，还会损坏企业的声誉。因此，供应商交货期管理对企业来说显得十分重要。

(七) 供应商绩效考核

企业可以通过对供应商的绩效考核，监督供应商的日常状态。绩效考核有助于识别不合格供应商，从而及时发现问题并敦促其进行改进。同时，绩效考核也能够甄别出优秀的供应商，与其进行深入合作。

(八) 供应商关系管理

供应商关系管理(Supplier Relationship Management, SRM)，它建立的根基在于对供应商以及与准确完善的供应信息的管理与运用，在信息共享、产品或服务，合作项目与关系及相关的业务决策等方面进行管理与支持^[5]。

供应商关系管理有利于企业加强和供应商的关系，进行深入合作，实现双赢的结果。作为企业的战略之一，企业和供应商之间通过实施有效的供应商关系管理，可以提升整个供应链的竞争力和提高响应速度。

(九) 供应商状态管理

对于绩效不高但有改进意愿和改进方法的供应商，可以暂时保留其合格供应商资格；对于绩效低下改进困难的供应商，应从合格供应商清单中剔除；对于临时供应商，应识别其之后的业务，对必要转成正式的供应商要及时实施。

(十) 供应商整合

企业和合作伙伴之间可以通过共享资源等方式，对供应商进行整合。供应商整合有利于企业降低采购成本，提高采购效率，从而增强企业的竞争力。

二、供应商分类

供应商分类,指对供应商提供的产品或者服务进行分类,使得这些产品或服务容易被科学地识别和划分。对于不同的供应商依据不同的特性,并且应用不同的策略进行管理,这一从开始到结束的过程,就是供应商的分类管理^[6]。供应商分类有利于提高采购效率,降低采购成本。

宋玉卿在 2000 年提出对供应商按 ABC 分类方法进行管理: C 类供应商占总供应商数量 60~70%左右,其采购额占企业总采购额的 10~20%; B 类供应商占总供应商数量的 20%左右,其采购额占企业总采购额的 20%左右; A 类供应商占总供应商数量的 10%左右,其采购额占企业总采购额的 60~70%^[7]。

供应商 ABC 分类方法,可以指导企业依据不同采购物料类型制定相应的采购策略,从而使得企业在有限的资源下实现对供应商的有效管理,具体方法可以参考表 2-1^[8]。与此同时,供应商分类还能有效提高企业的运作效率,识别重点关注点并投入重要资源。

表 2-1 物料分类对应采购成本管理和供应商管理

采购物料分类	采购成本管理	结合成本管理的供应商管理
战略性物料	<ul style="list-style-type: none"> △供应商持续降价 △企业和供应商共同开发实现降低成本 △企业物料的通用性和公用性 	<ul style="list-style-type: none"> ▲和供应商发展战略合作伙伴关系 ▲和供应商联合开发产品 ▲采购物料以质量和功能为导向 ▲供应商自我创新
非战略性物料	<ul style="list-style-type: none"> △价格导向低成本采购 △全球战略采购 	<ul style="list-style-type: none"> ▲采购物料以价格为导向 ▲供应商竞争淘汰机制

资料来源:刘征. 浅谈供应商的分类和管理[J]. 物流技术. 2008.

第二节 采购策略

一、采购博弈

在市场环境下,采购主体就像一座桥梁,联接着供应链中企业的需求和供应。对采购主体之间的博弈行为进行研究,将会对各种采购模式的快速发展产生积极的作用^[9]。

在供应链协同采购中的过程中，需求方与供应商之间的合作不仅可以使整个供应链协同利润最大化，还能达到双赢的目的^[10]。

在不同主体间出现重复博弈的条件下有可能会产生合作机会。对于单次囚徒困境博弈来说，采取背叛是最优选的方案；但是在重复的囚徒困境博弈中，由于多方重复博弈，最优方案取决于对手可能采取的行动，以及对手对合作和背叛做出的反应。博弈的参与者均可以“惩罚”其他参与者的不合作行为。此时，重复博弈的结果将会是合作^[11]。

在现实社会活动中，企业往往面对的是重复博弈。相应的，企业会通过合作双赢的模式建立起采购联盟。采购联盟能让联盟成员扩大采购规模、减少交易次数和享受优惠折扣，促使供应商之间在质量和价格上进行竞争，确保联盟企业获得低成本高质量的产品和服务^[12]。

二、联合采购

联合采购是指两个或者多个独立组织联合到一起共同进行采购，实现扩大采购规模、降低采购成本、减少采购频率，在此基础上建立和供应商平等互惠的长期关系的采购模式^[13]。特别值得强调的是，企业采用联合采购方式时，采购商品的数量和种类，将由采购成员共同商议决定。

联合采购的主要有两种运作模式。第一种为合作型联合采购模式，指联合采购企业根据达成的各种协议由联合企业完成的采购活动；第二种模式为第三方联合采购，联合采购企业中所有的采购活动都由独立的第三方实施^[14]。

朱香山在其文章中指出，对于联合采购企业数量较多且差异较小的，应当考虑第三方联合采购模式；对于联合采购企业数量较少且差异较大的，建议采用合作型联合采购模式；对于联合采购企业数量较少且差异较小的，两种模式都可以；对于联合采购企业数量较多且差异较大的，可以考虑将两种模式综合应用，但是这种模式也很难长期有效运行^[15]。

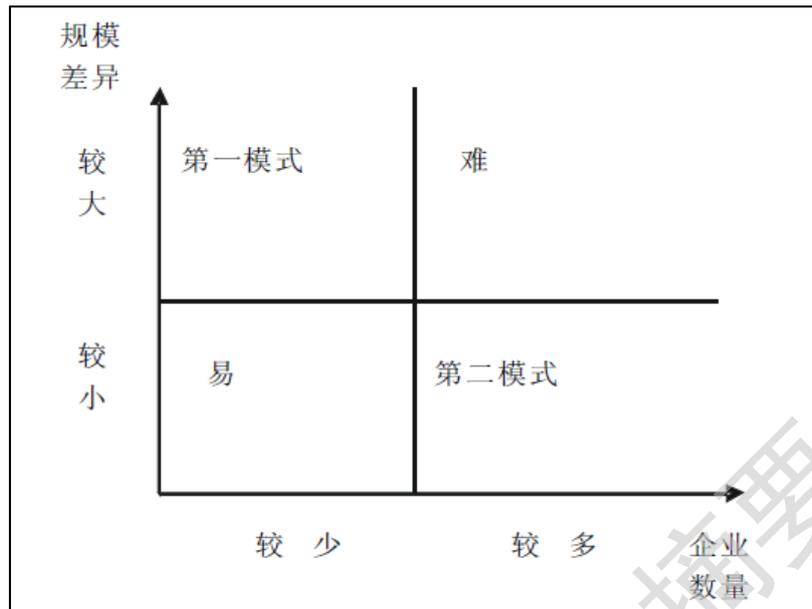


图2-1 联合采购模式选择模型

资料来源：朱香山. 联合采购影响因素与模式选择研究[J]. 物流技术. 2009.

第三节 本章小结

本章简要介绍了供应商管理、采购博弈以及联合采购理论，为后续 A 公司的供应商管理流程分析和总结提供了理论基础。其中供应商管理流程在后续 A 公司的供应商管理流程中均有对应的流程；对于采购博弈和联合采购，A 公司在供应商管理的改进方案中也有论及。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.