

分类号_____密级_____

UDC_____

学 位 论 文

首钢京唐钢厂建设项目供应商管理研究

作者姓名： 刘 斌

指导教师： 许慧敏 副教授

东北大学工商管理学院

申请学位级别： 硕士 学 科 类 别： 工程硕士专业学位

学科专业名称： 项目管理

论文提交日期： 2011 年 12 月 7 日 论文答辩日期： 2011 年 12 月 23 日

学位授予日期： 答辩委员会主席： 郁培丽 教授

评 阅 人 ： 卢纪华 副教授 来振华 高级工程师

东 北 大 学

2011 年 12 月

A Thesis for the Degree of Master in Project Management



**The Research on Supplier Management
of Beijing
Shougang Tang Combined Steel's
Construction Project**

by LiuBin

Supervisor: Assistant Professor XuHuimin

Northeastern University

Dec. 2011

独创性声明

本人声明, 所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标注和致谢的地方外, 不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果, 也不包括本人为了获得其他学位而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名: 刘斌
日期: 2011年12月7日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解东北大学有关保留、使用学位论文的规定: 即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘, 允许论文被查阅和借阅。本人同意东北大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索、交流。

作者和导师同意网上交流的时间为作者获得学位后:

半年 ☐ 一年 ☐ 一年半 ☐ 两年 ☒

学位论文作者签名: 刘斌
签字日期: 2011年12月7日

导师签名: 许慧敏
签字日期: 2011, 12, 19

首钢京唐钢厂建设项目供应商管理的研究

摘 要

随着经济全球化的不断深入,全球企业的竞争日益剧烈。现在企业的竞争不止是单纯的企业竞争,更是该企业供应商团队的竞争。供应商管理是采购管理的一个重要环节,供应商是物流的始发点,也是资金流的开始,同时又是信息流的终点。优秀供应商是企业的重要资源和合作伙伴,与之建立互利共赢的关系是企业能否取得成功的关键,只有做好供应商管理,才能保证供应的正常运作。因此非常有必要对供应商管理做一个系统研究。

首钢京唐联合钢厂是首钢转型的重要组成部分,也是首钢钢铁旗舰的重要组成部分,对于京唐联合钢厂,供应商团队的管理水平是整个工程能否顺利完成的基础和有效保障。因此,笔者的研究对于提高整个供应商团队的管理水平有一定的推动,对工程的顺利进行也有一定帮助。

本文针对首钢京唐钢厂供应商管理的现状,做了系统的分析和研究,并结合其他学者的研究成果,从供应商管理的必要性分析入手,阐述供应商管理内容、意义及发展过程,分析了潜在供应商的审核与选择,探讨了供应商评价体系的建立,供应商管理体系的建立及供应商激励体制的建立,提出了构建新的供应商管理体系的策略和方法,为首钢京唐钢厂在实际工作中对供应商管理进行战略决策提供支持。

关键词: 供应商管理; 采购; 体系; 机制建立

The Research on Supplier Management of Beijing Shougang Tang Combined Steel's Project

Abstract

With the deepening progress of economic globalization, the competition between global enterprises is becoming more and more fierce. Nowadays, not only is the enterprise competition itself, but the supplier team competition which has been the key point. Supplier management is an important purchasing management link. It is the starting point of the logistics, as the beginning of the cash flow, and it is the end of information flow at the same time. Excellent supplier, who comes quite vital to enterprises' reaching success, is enterprise's important resources and cooperative partner. Only to make supplier management excellent, the perfect normal operation of supply is possible. So I try to make a system research on it.

Beijing shougang tang combined steel is an important part of shougang's transformation as well as the steel flagship for the joint steel tang. Whether fluently and effectively to finish the whole project depends on the supplier management team's level. Therefore, my research may help to finding a way to improve the management level of the whole supplier team, and make the project go smoothly.

In combination with other academic research results, I do a system analysis and research to the present situation of supplier management of Beijing shougang tang combined steel. From the analysis of the necessity of supplier management, I try to expound the supplier management content, significance and the development process, analyze the potential supplier audit and choice, and discuss the establishment of the supplier evaluation system, supplier management system and suppliers incentive system. What's more, I show my opinion on the strategies and methods to construct new supplier management of the system, which I hope to produce a positive effect on practical strategic decision of supplier management.

Key words: supplier management; purchasing; system; establishment of mechanism

目 录

独创性声明..... I

摘 要..... II

ABSTRACT III

第 1 章 绪论..... - 1 -

 1.1 选题背景和研究意义..... - 1 -

 1.1.1 选题背景..... - 1 -

 1.1.2 研究意义..... - 2 -

 1.2 国内外研究现状..... 3

 1.2.1 国外供应商管理研究现状..... - 3 -

 1.2.2 国内供应商管理研究现状..... - 3 -

 1.3 研究方法和研究内容..... - 4 -

 1.3.1 研究方法..... 4

 1.3.2 研究内容..... 4

 1.4 本文的构成..... 4

第 2 章 供应商管理相关理论 7

 2.1 供应商管理产生的背景..... 7

 2.2 供应商管理涵义和基本内容..... 8

 2.2.1 供应商管理涵义..... - 8 -

 2.2.2 供应商管理基本内容..... 9

 2.3 供应商管理发展阶段..... 10

 2.3.1 传统供应商管理..... 10

 2.3.2 现代供应商管理..... 10

 2.4 供应商选择流程和步骤..... - 11 -

 2.5 供应商评价指标体系相关理论..... 13

 2.5.1 供应商评价的定义..... 13

 2.5.2 供应商评价的作用..... 13

 2.6 实施供应商管理的意义..... 14

 2.6.1 技术层面..... 14

 2.6.2 战略层面..... 14

第 3 章 首钢京唐钢厂建设项目供应商管理现状及问题分析 16

 3.1 京唐钢厂建设项目供应商管理现状分析..... 16

 3.1.1 京唐钢厂建设项目的启动..... 16

 3.1.2 京唐钢厂建设项目供应商管理的现状..... 17

 3.2 京唐钢厂建设项目供应商管理存在的问题..... 20

 3.2.1 京唐钢厂建设项目供应商选择存在的问题..... 20

 3.2.2 京唐钢厂建设项目供应商供货管理存在的问题..... 22

 3.3 解决问题的思路..... 23

第 4 章 首钢京唐钢厂建设项目供应商管理体系的构建 24

 4.1 管理体系建立的目标和基础..... 24

 4.1.1 管理体系建立的目标..... 24

 4.1.2 管理体系建立的基础..... 24

 4.2 首钢京唐钢厂建设项目供应商评价指标体系的建立..... 27

4.2.1 供应商评价指标体系设置原则..... 27

4.2.2 供应商评价指标及权重..... 27

4.2.3 供应商评价指标体系的建立..... 29

4.3 首钢京唐钢厂建设项目供应商业绩评价机制的建立..... 33

4.3.1 供应商业绩评价指标及权重..... 33

4.3.2 供应商业绩评价机制..... 34

4.4 首钢京唐钢厂建设项目供应商激励机制的建立..... 37

第5章 结束语..... 39

5.1 结论..... 3

5.2 展望..... 39

参考文献..... 41

致 谢..... - 43 -

第 1 章 绪论

1.1 选题背景和研究意义

1.1.1 选题背景

一个国家国力的强盛,钢铁产业是一个重要的指标和支撑。同时,钢铁工业作为基础工业部门,是发展国民经济与国防建设的物质基础。经过近六十年的发展,中国钢铁工业取得了举世瞩目的成就,逐步步入了成熟的发展阶段,整个钢铁行业的发展经历了“由小到大,由弱到强”的发展转变过程。

首钢作为钢铁大家族的重要一员,曾经为祖国建设作出了巨大贡献。首钢始建于 1919 年,到今天已经走过走过 90 个春秋。

首钢给国家创造过巨大利润,同时也为北京市的发展贡献自己的巨大力量,在取得大发展的同时,也正是由于地处首都的特殊地位,使首钢面临着比其他企业更大的环保压力,因此,本着长期可持续性发展的原则,首钢搬迁大调整提到议事日程。

首钢搬迁得到国务院的重视,于 2005 年 2 月批复了搬迁调整方案。方案主要是两个方面:一是逐步压缩北京地区钢铁生产能力,要求重污染生产单位于 2010 年底停产;二是积极与唐钢洽谈,联合唐钢,在河北曹妃甸建设 21 世纪国际先进水平的钢铁精品生产基地,保证资源整合和可持续发展。

京唐联合钢厂建设目标是三高四个一流,即高起点、高标准、高要求,产品一流、管理一流、环境一流、效益一流。本着这个建设目标,2007 年 3 月首钢京唐钢铁厂正式开工建设,京唐联合钢厂建设项目努力把自身打造成为具有国际先进水平的精品板材生产基地和自主创新的示范工厂,成为节能减排和发展循环经济的标志性工厂。

首钢京唐钢厂项目是列入“十一五”规划纲要的特大工程。京唐联合钢厂的开工建设有利于首钢搬迁调整战略实施,有利于首都空气质量的改善,有利于首钢加快结构调整,提高企业竞争力同时也有利于曹妃甸产业经济圈的迅速成型,推动京唐地区的产业结构调整。首钢京唐钢厂建设项目为首钢带来了新的发展契机,对于推动我国钢铁产业转变增长方式,促进渤海湾地区经济社会全面协调可持续发展具有重要意义。

首钢京唐钢厂同时有着其他钢厂不具备的优势:钢铁厂临海优势明显,利用曹妃甸“面向大海有深槽,背靠陆地有浅滩”的地理优势进行建设。京唐钢厂的天然深水港可满足 25 万吨级以上大型船舶进出,船运作为三种运输方式中最廉价的运输方式,有利

于大幅度降低原料和产品运输成本。钢铁厂建设用地来源于滩涂围海造地,不占用耕地资源。钢铁厂总图布置,在吸收国际、国内先进钢铁厂经验的基础上,通过深入研究和不断优化,从原料场、焦化、烧结、炼铁、炼钢、热轧、冷轧到成品码头,实现了紧密衔接,一气呵成,最大限度地缩短物流运距,做到布局合理、流程紧凑顺畅。首钢京唐公司加大自主创新力度,努力进行集成创新和引进消化再创新。自己设计,自主集成,充分发挥国内技术和设备制造的能力,除一些专有技术和国内目前尚不能制造的大型传动、高效节能设备外,绝大部分主体设备均由国内制造。首钢京唐公司积极吸收借鉴国内外企业先进管理经验,充分利用现代化的管理手段,建立科学、高效的现代企业管理体制和运行机制。

正是在此大环境和京唐钢厂的特殊情况,并结合供应链管理理论分析京唐钢厂供应商管理现状,分析问题并建立一套符合京唐钢厂的供应商选择、评估、管理体系,适应企业发展需要,并对我国其他企业供应商管理有一定借鉴作用。

1.1.2 研究意义

随着企业越来越注重核心能力的培养和核心业务的开拓,钢铁业受供应商选择的影响越来越大,钢铁企业的成功主要由产品质量,还有交货及时准确性,自身的库存水平,服务售后水平影响。钢铁企业如何提高产品质量,降低成本来面对激烈的市场竞争环境,成为每个钢铁企业都面临的难题。

钢铁企业应继续挖掘的利润增长点,实施有效的供应商管理是有效途径,主要包括对供应商的选择、评价,并培养使之成为钢铁企业的合作伙伴,与企业共担风险、一起成长。钢铁企业的供应商管理对于钢铁企业的正常生产和经济效益有着巨大作用。

京唐钢厂供应商团队的管理水平是整个工程能否顺利完成的基础和有效保障。笔者的研究对于提高整个供应商团队的管理水平有一定的推动,对工程的顺利进行也有一定帮助。特别是美国次贷危机导致的全球经济经济危机的情况下,各大企业都放缓了对新项目的投入,为了保证企业的健康发展,工程的有效推进,供应商的管理水平更关键。供应商管理水平的不断提升,对于促进京唐钢厂项目建设的顺利推进具有重要意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外供应商管理研究现状

供应商评价和选择是供应商管理的重要内容,这项研究最早主要是以下两位学者为代表,一位是 Dickson C.W., 另一位是 Weber C.A. 两位学者的研究开启了供应商评价与选择的先河,并且丰富了供应商管理的内容。迄今为止,后来的绝大多数学者的研究都是在两位前人研究基础上展开的。

在 1966 年, Dickson 就开始系统的研究供应商评价问题,他向美国采购经理协会进行调查问卷并收到大部分的有效回复,从中整理出 23 项评价指标并对其排序。Dickson 认为,供应商选择的一个非常重要的因素就是质量;相当重要为历史业绩和交货等 7 项;重要因素是沟通系统、程序合法等 14 个;互惠安排因素不太重要。

文献“Vendor Selection Criteria and Method”是 Weber 的代表作,他系统全面的总结了与供应商评价与选择相关的 74 篇文献,这些文献主要是 1979-1990 年间发表的,并且也对其中的因素进行了排序,并得出了质量、价格、送货和装备能力是最为重要的评价结论。

1.2.2 国内供应商管理研究现状

马士华在评价指标体系方面,给出了包括:企业业绩、成产能力与业务结构、质量系统以及企业环境等四项一级指标。

马丽娟建立的供应商选择评价指标体系,包括 9 个评价指标:产品质量、产品价格、地里位置、技术水平、交货情况、供应能力、经济效益、售后服务、市场影响度。

邵良杉、杜文涛两位学者主要针对传统选择供应商的方法效率低下的问题,提出了自己的供应商评价指标体系,这个评价指标体系主要包括如下评价指标:交货提前期、服务水平、生产状况、地里位置、产品价格、产品质量、经营状况、管理水平、潜在发展能力。

单宏胜、黄文杰、赵春雨三位学者构建了供应商综合实力的评价指标体系:企业状况、设备性能、业绩情况为一级指标;生产能力、可靠性、技术参数、结构特点、财务状况、资质资信为二级指标。此体系主要根据现有的供应商评价的基础上做出的。

张光明主要针对钢铁企业原材料供应商,提出应该从三个方面来考察供应商,包括发展平台、生产水平和经营能力,并将他们细化为质量、成本、标准化水平、企业文化、信息化程度、信誉和财务状况、服务水平、应变能力、交货期等9个指标。

国内外关于钢铁企业供应商管理的研究相对较少,尤其是构建供应商选择和评价体系并没有形成一个完整的系统,因此,形成一套完整的供应商评价与选择,业绩与激励机制显得相当重要。

1.3 研究方法和研究内容

1.3.1 研究方法

本文主要以首钢京唐联合钢厂建设项目为典型案例,采用整理理论、纵横向对比、归纳等方法,针对京唐钢厂供应商管理中存在的问题(包括理论上和实际生产中),进行实证分析,并且利用定量、定性分析和系统分析为京唐钢厂构建一套新的供应商选择和评价体系,利用评价体系结果构建新的供应商业绩评价机制和激励机制。

1.3.2 研究内容

本文主要的研究内容如下:

- (1) 供应商管理理论包括产生背景、内容、发展阶段等
- (2) 京唐钢厂建设项目的供应商管理的现状和问题分析
- (3) 京唐钢厂建设项目供应商管理体系建立
- (4) 供应商评价指标体系构建
- (5) 京唐钢厂建设项目供应商激励机制的建立

1.4 本文的构成

全文共由5章构成。第二章主要是相关理论综述,包括供应商管理等理论的发展、概念、特性,同时对相关理论的国内外研究进行了介绍和评析;第三章主要是首钢京唐钢厂供应商管理的现状与问题分析,侧重相关问题研究,分析发展现状以及项目过程中的各种因素,提出解决问题的思路和方法;第四章是首钢京唐钢厂供应商体系建立,本

章是论文研究重点，主要是根据第三章提出的问题和解决思路，运用供应商管理相关知识理论对京唐钢厂供应商管理选择和评价体系的建立提供技术支持并且建立业绩评价机制和激励机制；第五章是结束语，主要阐述项目的结论和未来展望。

论文的框架结构，如图 1.1 所示。

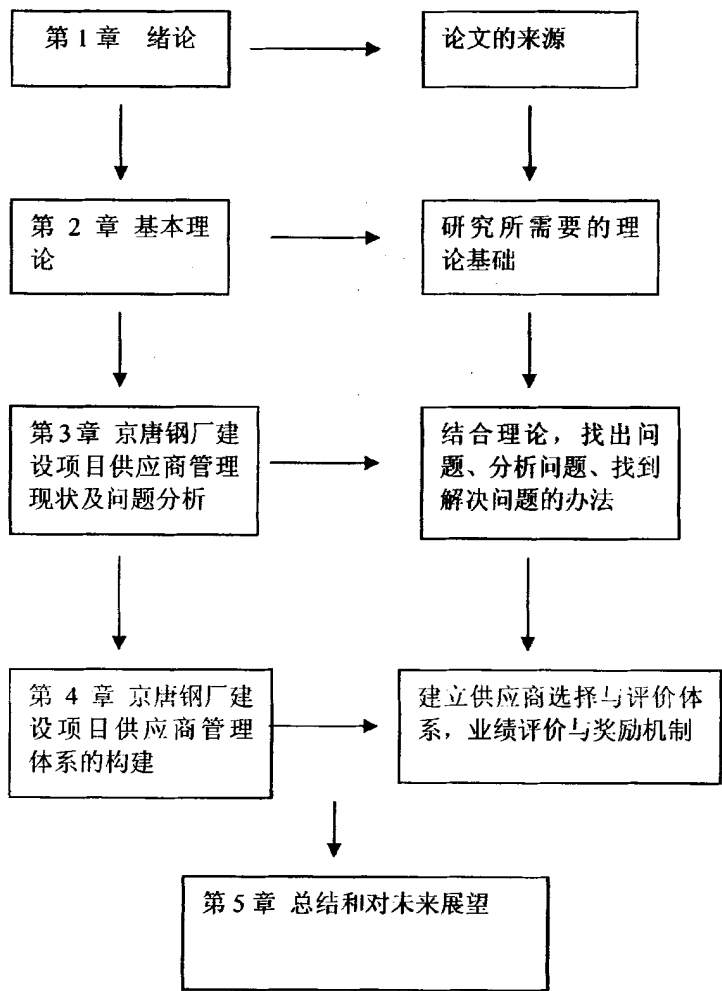


图 1.1 论文的整体框架图

Fig1.1 The frame-chart of article

此页不缺内容

第2章供应链管理相关理论

2.1 供应链管理产生的背景

随着经济全球化的不断深入,“地球村”的概念越来越强,激烈的市场竞争,个性化需求的加大,新生产品寿命周期缩短,这些外在环境都给企业带来了巨大的生产压力。企业的管理者开始重视市场竞争的残酷性,学者也开始从新审视传统的企业管理模式,寻求新的管理模式。新的供应商管理模式在这样的大背景下呼之欲出。

二十世纪前 50 年,企业采取独立经营模式。生产企业和他的供应商甚至消费者都是一种对立的关系。在当时的市场环境下,市场的商品基本供不应求,市场相对稳定,生产企业之间、生产企业和消费者、生产企业和市场组织部门的沟通也相对容易,企业绩效基本取决于自身努力。

80 年代以后,市场逐渐由卖方转为买方市场。在这种市场转变的情况下,客户成为市场的重心,如何更好地满足客户,成为这个阶段大家共同的目标。然而,传统的企业管理思想依然有很强的延迟性,受旧思想影响,企业各职能部门和各企业之间相互独立,它们通常只关注自己的利益,部门之间缺乏有效沟通,在这种情况下,客户的订单与真正的需求之间间隙加大,造成的结果就是产品库存积压严重、服务水平低、产品成本过高及质量低劣等问题,这势必会使企业在市场竞争中处于不利地位。

核心企业为了在市场竞争中赢得主动,同时为了更好的管理和控制,采用了“纵向一体化”的模式,即企业要么扩大自身规模,要么参股到企业特定供应商,与这些为其提供原燃材料或者备件或者设备的企业是一种所有权关系。通过这种控制所有权的方法,增强了生产企业抗风险的能力,同时也有效的解决了生产商和供应商之间的对立矛盾。在这种模式下的核心企业和其供应商虽然改变了对立形成联合,但联合体与同行业竞争者以及顾客之间的关系仍然是竞争和对立。“纵向一体化”模式的目的是加强生产企业对其供应商的原材料、制造、分销和销售过程加以有效的控制,使企业能很好地适应市场的发展变化同时增加企业利润。采用“纵向一体化”战略在稳定的市场环境中是有效的,但是,面对科技的不断发展创新、外部环境不断变化、顾客需求越来越难以捉摸,对大多数企业来说,纵向发展战略不仅无法实现利润的有效增加,反而引起了一系列问题:

(1) 企业投资负担增加。纵向发展使企业无论是投资新建工厂，还是对其供应商控股，都需要企业自己筹集必要的资金，这无形中加大了企业的投资负担，集资投资是风险相当大的行为，很有可能因为资金链的断裂导致企业的破灭。

(2) 迫使企业从事不擅长的业务活动。“纵向一体化”管理模式实际上是“大而全”、“小而全”的翻版，在这种模式下企业将设计、计划、财务、生产、人事、管理信息及设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作。企业管理人员会花费大量的时间在对企业发展关系不大的辅助工作上，而真正的核心工作往往大家没有时间去进行，企业真正的主营业务会收到很大影响。

(3) 在“纵向一体化”管理模式下，企业必须在不同业务领域直接面对不同的竞争对手。这样一来必然会增加企业的行业风险。企业面对的是一个复杂多变的市场环境还要面对不同领域的直接竞争会使企业面对相当大的危机。

大多数生产企业也越来越清楚地认识到“纵向一体化”模式的弊端，这种经营模式逐渐被放弃。

80年代中期以后，绝大多数企业放弃了“纵向一体化”转向了供应商管理这一新的经营模式。

在这种新的模式下，在企业内部，强调各部门之间的合作，保证供需透明；并在内部实施先进的管理办法，提高产品质量并降低采购成本；在企业外部，管理者开始将企业最核心的实力放在最擅长的业务上，保证企业的盈利点，在全球范围内加强与同行业的合作，主动了解客户和市场的需求变化，实现优势互补、互通有无，提高整体利益。因此，现在研究实践的热点转变成为对供应商的有效管理。在当前市场激烈的竞争中，供应商管理理论与方法无疑是企业赢得竞争优势的一种最新手段，同时也是相当有效的手段。

因此，在后面笔者将对供应商管理的具体内容做一下阐述。

2.2 供应商管理涵义和基本内容

2.2.1 供应商管理涵义

所谓供应商就是为企业、事业单位、社会团体或者个人提供所有生存和发展活动所需要的物料、物品以及服务的单位法人或者有独立行为能力的个人。供应商可以是市场

产品的直接生产者也可以是商品的上游提供者。供应商管理就是企业对其直接供应商进行全面管理的一种系统方法。企业需要对其供应商关系进行梳理以达到改善和增进同供应商的关系。所有企业都需要有水平有能力的优秀供应商,企业与其优秀供应商要不断紧密关系达到利益上的共赢。供应商管理按照通俗语言来讲就是企业按照一定的标准和方法,对现有的供应商和潜在的供应商进行调查、分析,对他们进行全面的分类和评估,做出合理的选择,制定相应的管理策略和方法。

2.2.2 供应商管理基本内容

供应商管理大体包括两方面的内容:一方面是宏观管理,从公司的经营管理战略高度出发对供应商进行管理;另一方面是日常管理,从企业具体业务运出发,对供应商实施的有针对性的、有计划的管理。

从公司的经营管理战略出发,企业首先要对自身实力和总体情况进行分析,并且审视企业的市场销售目标、生产制造能力、新产品开发和现有供应商团队水平,然后在此基础上,确定供应商分类标准。企业应针对各类供应商能力,主要包括物料和服务,制定专门的供应/服务合同指导方针。制定供应商认证和选择的标准对选择供应商是十分必要的;供应商管理就是要实现企业与供应商的“双赢”,这是一项基本原则。所以在实施供应商管理策略前,应该确定“分享”的原则,与供应商分享管理改善的成果。

在供应商管理的具体业务运作方面,企业首要的工作是供应商细分,企业应该采用不同的管理策略和方法对待不同的供应商。在企业内,供应管理部门应该会同生产部门、质量部门、财务部门、综合管理等职能部门,定期对各类供应商进行审核。供应管理部门还需要与企业的市场研究部门配合,发现和识别降低采购成本的机会。在企业外部和供应商之间进行良好的沟通,这样有助于双方的相互了解,共同承担风险共同盈利,最终达成长期性的供应合同。采购供应合同的管理和履行也是供应商管理中很重要的业务运作环节,而定期进行供应商绩效评估,总结采购成本节约成果,督促供应商的持续改进则是同常供应商管理中必不可少的工作。

所谓供应商管理就是对供应商的了解、评价、选择、开发、使用和控制等一系列综合性管理工作的总称。其中,了解是管理的基础;评价、选择、开发是管理手段;使用是目的。供应商管理的目的就是建立、培养一只建立在战略性合作关系基础上的、稳定、可靠的供应商队伍,以期达到双赢的目标,而正确的评价和选择供应商则是达成这一目

标的最重要和可靠的手段。

2.3 供应链管理发展阶段

在近 60 年间,随着经济环境的变化,供应链管理不断地出现新的内容。从传统的供应链管理发展到现代供应链管理,企业在供应链管理方面有了很大的创新,变革和发展。

2.3.1 传统供应链管理

传统的采购商与供应商之间的关系就是简单的买卖关系,用最少的钱买到最合适的商品就是这种关系的通俗讲法,买卖双方围绕着生意讨价还价,互相压缩对方利润,相互之间存在的是竞争关系,因此客户往往将供应商看成生意场上的对手或敌人。

传统的供应链管理特点为:

- (1) 供应商分散
- (2) 供需双方几乎没有建立特定关系
- (3) 企业认为供应商之间是充分竞争的,可互相替代
- (4) 企业对供应商没有有效评估
- (5) 以价格和质量为主要的选择标准,但还是更突出价格因素

在传统的供应商管理中,供需双方缺乏有效的沟通交流机制。供应商对采购商的具体销售能力,产品销售状况,库存情况没有渠道获知也不知道采购商什么时候订货。因此,供应商组织生产和准备货源,只能凭自己的主观判断。同样,采购商也不知道供应商的生产和应变能力,不知道供应商能否保证及时供应,信息不能共享,渠道透明度不高,增加了供应渠道的不确定性,使得各个企业面临的经营风险加大,因此各个企业都倾向于增加自己的库存,这样不但占压了资金,还要支付大量的仓储费用,对供需双方都不利。

2.3.2 现代供应链管理

供应市场在过去的几十年中、在经济全球化影响的背景下发生了深刻的变化,主要表现在技术飞速发展、产品开发周期越来越短、经济全球化、市场国际化进程加剧,各

种新型资源出现并且资源利用率不断提高,顾客消费不断趋向理性化等。面对这些深刻变化,沟通交流不足的传统的供应商管理已经完全不适合市场的需求,这就要求企业必须与供应商建立长期合作关系。

现代供应商管理可以定义为:生产商与其供应商之间,在一定时期内的共享信息、共担风险、共同获利的协议关系。在这种情况下,生产商选择供应商不再是只考虑价格因素,而是选择更注重在服务质量、保供能力、供货及时稳定性等方面都很出色的供应商。

这种现代的供应商管理特点为:

- (1) 偏爱数量有限的关键供应商
- (2) 关键供应商账户管理
- (3) 战略性配合
- (4) 同步双向沟通
- (5) 系统化的评估反馈

2.4 供应商选择流程和步骤

优秀供应商应具备以下能力:保证生产产品质量优异的能力,能够保证需方保供要求的生产能力,以及强大的物流能力,同时拥有面对需方生产突然变化的应变能力。在当前市场竞争如此残酷的背景下,同一品种可能会有许多个供应商,这就使供应商的选择面临很大困难。因此,企业应建立一套规范、科学的供应商评估体系,从而选择出最为适合企业发展的供应商。供应商综合评价选择可以归纳为以下几个步骤:

第一步:分析市场竞争环境。在这一步,企业分析纷繁复杂的市场环境,确定用户需求,确认是否有必要建立合作伙伴关系,如果已建立合作伙伴关系,则根据需求的变化确认合作伙伴关系变化的必要性,从而确认供应商评价选择的必要性。

在当今的激烈的市场竞争环境中,企业需要根据市场的需求而安排自身生产,生产市场需要的东西才能保证企业的长久发展。许多企业开始成立自己的市场研究部门,其目的在于企业能够系统地收集、分类以及分析所有影响公司获取物资和服务的相关因素的数据,来满足现在和未来的公司需求。比如首钢总公司就有自己的市场处,专门负责市场的信息收集,为了方便首钢及时分析市场需求,从而安排自身生产,以满足不断变化的市场需要。

第二步：确立供应商选择的范围

这一步主要是根据企业生产需要对供应商进行调查和初选的过程，搜集关系企业切身利益的信息，避免个人偏好，并确定候选供应商。将候选的供应商名单依据市场调查数据和分析结果，建立供应商信息数据库。

第三步：建立供应商选择目标。

在这一步，企业将以成本为主要目标，然后确定供应商评价程序如何实施，谁负责，应负什么责任等。企业应根据自身生产需要细分，确定原燃料需要的供应商，备件需要的供应商和材料所需供应商，之后尽可能选择个数有限的可靠供应商，以便发展合作关系。企业在选择供应商时应明确哪些细分业务的供应商需要与其建立战略联盟，这也是相当重要的。

第四步：建立供应商评价指标体系。

供应商选择评价的指标体系是企业对供应商进行选择的依据和标准，是反映企业本身和环境所构成的复杂系统不同属性的指标，按隶属关系、层次结构有序组成的集合。不同市场环境下的企业或者同市场环境不同行业甚至同行业的不同商品的供应商评价是不一样的，但供应商的业绩、设备管理、人力资源开发、质量控制、价格、成本控制、技术开发、用户满意度、交货协议等都是评价指标必须考虑的因素。建立供应商综合评价指标体系应遵循全面性、简明科学性、稳定可比性、灵活可操作性原则。

第五步：成立供应商选择和评估小组。

供应商选择小组应由各部门有关人员组成，包括采购部、质量部、生产部及技术部等。供应商的选择是一个群策群力的工作，共同参与讨论可以避免主观因素，多部门的参与也可以保证选择出的供应商的适合性增强。对于技术要求高、重要的采购项目来说，特别需要设立跨职能部门的供应商选择小组。同时评价小组必须得到制造商企业和供应商企业高层领导的支持。

第六步：评价供应商及决策

评价供应商是供应商选择程序中的重点。在供应商选择阶段所进行的供应商进入评价，就是在供应商调查的基础上，按照已确立的评价指标体系由一个评价小组对供应商进行评价。

其流程大致如下：

企业概况分析——报价——初步考察——评价小组讨论——样品——提交正式考察——供应商资格认定——小批供货——供应商确定

2.5 供应商评价指标体系相关理论

2.5.1 供应商评价的定义

供应商评价是运用数量统计和运筹学方法,采用特定的指标体系,对照统一的评价标准,按照一定的程序,通过定量、定性分析,对供应商在一定期间内做出的效益和成绩以及未来潜能,作出客观、公正和准确的综合判断。

供应商评价是对供应商工作好坏的客观评价,对供应商在过去一段时间内与采购方合作的表现优劣的一个真实反映。评价供应商不是片面的,而是应该在一段时间内供货能力,质量水平等的综合评价。

2.5.2 供应商评价的作用

21世纪是全球化、信息化、网络化大发展的时代,市场中的产品生命周期越来越短,客户需求个性化越来越强,企业或者用户对交货期和服务要求也越来越高。面对复杂的外部环境,企业必须选择优秀的供应商,正确选择供应商可以为企业带来以下好处:

(1) 可以有效降低成本和增加利润

采购是企业进行正常生产的必要工作,采购成本的高低决定了生产产品的价格,同时也决定了产品在市场的竞争力也是企业利润的源泉。优秀供应商能够在保证利润的同时尽可能的压低价格保证需方的采购成本低廉,因此,选择优秀的供应商可以有效的为企业降低成本增加企业。

(2) 可以保证企业产品质量

产品的生命在于其质量,而生产企业生产的产品主要由其采购的原材料的质量决定,企业控制质量不止是控制自身产品的质量,更要注重采购原材料的质量。优秀供应商可以提供质量优良的原材料,从而保证生产方生产产品的质量。

(3) 可以保障企业生产的顺利进行

随着市场竞争的加剧,提供给企业获得利润的机会稍纵即逝。供应商供应的不及时不仅会造成企业市场机会的丧失,利润的减少,还可能造成不必要的产品积压库存,降低企业面对风险的能力。供应商提高其面对需方需求变化突然性的能力,不但可以缩短交货周期,同时也可以提高采购方面对市场变化的应变能力,提高生产效率,减少库

存增加利润。因此，供应商选择是企业生产经营得以顺利进行的有效保障。

2.6 实施供应商管理的意义

实施供应商管理的重要意义可以从两个层面分析，即技术层面和战略层面。

2.6.1 技术层面

(1) 降低成本。

成本是企业的生命，而供应商提供的原材料价格的高低决定了最终商品的价格，因此，有效实施供应商管理能够有效降低企业生产成品。

(2) 提高产品质量。

供应商提供的原材料的质量很大程度影响着生产商生产的产品质量，通过供应商管理控制供应商供货质量，同时能够提高产品质量。

(3) 降低库存。

实施供应商管理可以加快产品的生产，将原材料迅速转化为最终产品，为企业降低库存，节约生产成本。

(4) 缩短交货期。完善的供应商管理可以让供应商准确准时送达货物，缩短原材料在供应商和生产商之间的时间。

(5) 集成制造资源。

当今市场是一个信息，产品丰富的市场，有效的供应商管理可以整合市场资源，达到资源为企业服务的目的。

2.6.2 战略层面

(1) 提高企业竞争力。一个优秀的企业，如果能够进行有效的供应商管理，那么强大的供应商团队会为企业提高优质的原材料和服务，使生产企业在同行业中具有产品的先天优势，从而提高企业的整体竞争能力。

(2) 有助于企业长远发展。一个企业要想在激烈的市场环境中生存并发展，光靠自己是远远不够的，产业链的上下游都起着重要作用，供应商管理可以为企业强大的技术和资金支持。

在当今市场环境下，供应商管理越来越重要，一些优秀的企业已将供应商管理提高到战略的高度，强调与供应商进行直接的、长期的合作，供需双方通过共同努力实现共有的计划和解决共同问题。现在企业尤其是注重供应商管理的企业，不断优化供应商团队的结构、提高供应商的供应质量和供应配套的保障能力，与此同时又可以大大降低供应成本、缩短产品开发周期，从而最大限度地利用供应商的能力，达到企业和供应商的共同营利。

通过上文的论述，可以看出加强供应商管理是不但可以为企业减少成本，还可以有效降低库存，提高企业的竞争力。因此，任何一个企业都需要建立供应商评价体系，一套完整的切实可行的供应商评价和选择机制是供应商管理实施的前提和保障。在下文中，笔者将基于对理论进行探讨的基础上，以首钢京唐钢厂建设项目的供应商管理为例，本着可操作性的原则，对京唐联合钢厂建设项目的供应商管理体系的构建提出建设性建议。

zhi ku quan 20150807

此页不缺内容

zhi ku quan 20150807

第3章 首钢京唐钢厂建设项目供应商管理现状及问题分析

3.1 京唐钢厂建设项目供应商管理现状分析

3.1.1 京唐钢厂建设项目的启动

2005年2月18日,国家发改委下发“发改工业〔2005〕273号《关于首钢实施搬迁、结构调整和环境治理方案的批复》”,批准首钢“按照循环经济的理念,结合首钢搬迁和唐山地区钢铁工业调整,在曹妃甸建设一个具有国际先进水平的钢铁联合企业”。

2005年10月9日,“首钢京唐钢铁联合有限责任公司”在唐山市注册成立。

2005年10月22日,首钢京唐钢铁联合有限责任公司成立大会在曹妃甸隆重举行。中共中央政治局委员、国务院副总理曾培炎莅会讲话并为公司揭牌。

2006年3月14日,十届全国人大四次会议表决通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》提出:结合首钢等城市钢铁企业搬迁和淘汰落后生产能力,建设曹妃甸等钢铁基地。

2007年2月7日,国务院常务会议讨论批准了国家发改委上报的《关于审批首钢京唐钢铁项目可行性研究报告的请示》,同意结合首钢搬迁,河北省淘汰落后产能,首钢京唐钢铁联合有限责任公司在河北曹妃甸建设年设计能力970万吨的钢铁项目。

2007年3月12日,首钢京唐钢铁联合有限责任公司钢铁厂项目开工仪式在首钢篮球中心隆重举行。中共中央政治局委员、国务院副总理曾培炎作重要讲话,并宣布开工。中共中央政治局委员、北京市委书记刘淇出席开工仪式。标志着京唐钢厂旗舰正式启动。

2008年,首钢京唐一期一部建立完成,年产450万吨钢,首钢京唐钢厂正式成为首钢产钢大家族的一员,开辟了新的篇章。

2009年底,京唐公司一期二部开始进行,同时京唐钢厂也基本结束了俩家共营的局面,开始由首钢独资进行建设,同时,首钢积极进行二期建设的审批工作,京唐钢厂也迎来了一轮新的发展契机。

3.1.2 京唐钢厂建设项目供应商管理的现状

京唐钢厂作为首钢日后的主要盈利点，倾注了首钢人民的极大热情，京唐钢厂的供应商管理很大程度上借鉴了首钢总公司供应商管理的模式：

(1) 供应商的管理按照平等、共赢、共同发展为原则。本着共同发展，共同进步，共同盈利，荣辱与共，共担风险的伙伴关系为基础，按照与有实力的大型生产企业为主，国有大型尤其是以中央控股企业作为京唐钢厂保供的基础，有一定资金实力的大型民营企业也可以重点培养，其他企业为辅的，直接采购渠道为主、贸易采购渠道为辅的原则；以建立诚信、质优、稳定而有具有持续竞争力的供应商体系为目标。

对供应商的日常管理按照公开、透明、平等的原则，并且主动接受供应商对京唐公司尤其是京唐公司供应管理部门的监督。

(2) 在供应商准入方面，京唐钢厂采取由供应商自荐或京唐公司采购、生产等部门推荐；自荐或推荐的供应商，需提供规定的资质证明材料，到京唐公司供应管理部进行供应商资质初审；供应管理部按照每类物料的准入要求对新准入的供应商进行审核、把关；对审核符合要求的，由供应管理部负责办理准入登记手续。

(3) 京唐公司在供应商选择时多采取招标方式，招标前有京唐供应管理部门对其企业资质、供应能力进行审核，审核通过后方可竞标。

对于参与竞标的企业，审核是多方面而且是十分严格的：该供应商必须是国家工商部门批准的具有合法经营资格的企业，这是基础；有固定的生产或经营场所，具备必须的生产经营设施、健全的组织机构和完善质量保证体系及健全的内部管理和控制制度；资源类物资要有自有矿山或联营矿山，并附带提供安全生产许可证、经营许可证、联营协议等相关证明；供应商的注册资金达到京唐公司供应管理部准入的要求，设备、建材类供应商应注册资金应达到 200 万人民币及以上，合金类供应商注册资金应达到 500 万人民币及以上，煤焦资源类供应商注册资金应达到 1000 万人民币及以上。

(4) 供应商资质审核通过后，应当进行供应商质量保证能力的调研。调查方法，可以采用实地调查、信函调查及其他调查方式。

煤炭、焦炭、生铁、废钢、铁合金、铁精粉、受控材料、其它直接影响生产技术指标的辅助原材料及新产品，应当实地调研。实地调研应由供应部综合管理处、采购处参加，必要时应邀请使用单位及技术质量部门参加。除以上品种外，根据实际情况也可选择信函调查及其他调查方式。调研内容包括原材料生产能力、技术水平、生产设备、检

验设备、价格、商业信誉、运输条件及企业的其他情况。调研结束后,对生产设备齐全、管理规范、具有产品质量和运输保证能力等符合供应商资质条件的,供应公司采购处应填写“供应商审批表”,送京唐公司综合管理审核后提交供应公司经营会审议。

(5) 现有正式供应商要求增加供应品种的,如所供物资不属于同类产品,需要按照“供应商准入分类标准”,重新履行准入手续。供应公司采购处负责保存供应商提供的各项资信资料,包括:企业法人营业执照、税务登记、特许经营许可证、企业资质证明、组织机构代码证、产品质量认证证明及其他有关资料、法定代表人身份证明及签署的授权委托书、委托代理人身份证明、印模、银行开户证明。以上各种文件的复印件上应当加盖供应商公章。并每年对资质的有效期进行核查,及时更新过期的资信材料。供应商履行完审批手续并经京唐公司经营会审议通过后,由供应综合管理处负责在ERP系统中建立新的供应商编码。如因特殊情况来不及履行审批手续,但需在ERP系统中建立供应商编码办理收货、结算的,需由采购处提出申请并说明理由,经主管经理审批同意后交由京唐公司综合管理处系统中申请供应商编码,并于事后及时补充履行审批手续。

(6) 保证供应商总量平衡,对未达到上限供应商数量的品种,根据供应需要可以引进新的供应商;对已经达到供应商数量上限,需引进新供应商时,需相应的清退一户,以确保该品种不超过供应商数量上限;清退的供应商按照评价末位淘汰的原则核定;对新引入的供应商要与清退的供应商进行综合比较,包括成本优势、运输条件、质量、资源保障能力及企业实力等方面进行对比分析并说明理由,具有比较优势的方可替换;对因其他特殊原因需超上限引入或扩大供应商数量上限的,京唐公司供应部需说明理由。

(7) 不定期对供应商进行分类和评分,主要依据价格,供货能力等三方面进行打分,打分结果报京唐公司供应管理部。

第一部分,供应商管理分类:根据各供应商在公司资源组织中的作用,正式供应商分为三类,即:战略型供应商、一般型供应商和简单贸易供应商。①战略型供应商:具备丰富的资源和规模生产能力,具备较大的资源供应实力,在全国同行业中有较大影响力和良好信誉的大型生产型企业;所供品种为煤炭、合金、有色、地粉或者废钢、生铁等京唐公司重点关注的资源类品种,且在其供应的品种占有很大的供应份额,是京唐公司主要依赖的供应商;产品质量符合京唐公司的采购标准且稳定可靠,供应商企业市场信誉良好,地理位置优越,具备铁路运输发运装车优势,受到当地政府及铁路运输部门的重视和支持。②一般型供应商:长期与首钢公司合作,供应原燃材料质量稳定,合同计划供货量有保证,占有一定的供应份额;企业的资信较好,有稳定的资源渠道,生产、

发运能力较强；企业市场信誉良好，具备一定的运输发运能力。③简单贸易供应商：所供应产品为通用标准类产品，产品市场竞争性较强，企业生产实力一般或流通型企业渠道，不是京唐公司长期主要依赖的供应渠道；所供应产品能满足京唐公司需求，为一次性采购或不定期采购的供应商，双方的合作关系主要依据双方签订的合同条款履行。

第二部分，供应商评估：对正式供应商实施定期评估，供应商评估每半年进行一次。评价规则如下：①半年评价：采购处根据“供应商评价指标”每月对供应商进行打分。评审项目包括：质量、数量、价格、售后服务、质量异议等；每半年对正式供应商进行一次综合评价。供应商半年评价以月度评分为基础，计算方法是：半年评价得分=半年内供应商总得分÷评价月次数，根据评价结果将供应商评定为A、B、C、D、E五个级别，其中A、B、C为合格供应商，D、E为不合格供应商；平均分在100-90分（含90分）之间的评价为A级；平均分在89-80分（含80分）之间的评价为B级；平均分在79-60分（含60分）之间的评价为C级；平均分在60分以下的评价为D级。半年评价为D级的为不合格供应商，清退供应商资格。评价为D级的供应商，原则上一律予以清退，若因特殊原因确需保留的，需采购处说明原因，报公司经营例会审议通过后方可保留。②、年度评审：年度评审，依据2次半年度的评价结果进行；连续两次评为A的为公司“年度优秀供应商”；两次评为C级以下的为“年度需改善供应商”。对“年度优秀供应商”将逐步增加供应份额，优先发展为公司战略供应商；对“年度需改善供应商”将控制其供应份额，并要求供应商提出改善措施。若因质量问题，对生产造成重大影响的、恶意串通供应商哄抬价格的、涉及廉政问题及弄虚作假等其他影响公司利益行为的供应商为E级，进入公司黑名单，不允许再与该公司或该公司相关的企业单位发生业务。为不断优化供应商队伍，提高资源渠道水平，对供应商实施淘汰清退机制，出现以下情况之一的将清退供应商资格：对半年评为D级的不合格供应商；被评为E级列入黑名单的供应商；一年以上未发生任何业务的供应商；某采购品种达到供应商数量上限，需引进新的供应商时，对评价排队末尾的供应商。对需要保留的由采购处提出保留理由，并经供应公司经营例会审议通过后方可保留。

对评价列入合格供应商名单的，可以继续与之签订采购合同。同时将根据其业绩评价情况增加或控制其供应份额。在同价、同质的情况下，供应商每月的供应份额依据供应公司的分量规则，结合其前期业绩情况执行；对通过招标确定供应份额的，在招标周期内严格按照中标份额执行。

供应商的月度评估由采购处负责按照评估标准每月10日前发起对供应商的上个月

业绩评价并将评价结果报供应公司综合管理处审核，作为半年度评价的基础。

半年度的供应商评定结果，由供应公司综合管理处负责组织提请供应公司经营会审议，并根据经营会审议结果下发合格和清退供应商名单。对清退的供应商采购处不得在与之签订采购合同。

(8) 准许一些内部企业转化为合格供应商，对于内部供应商采取与外部供应商相同的待遇。

3.2 京唐钢厂建设项目供应商管理存在的问题

3.2.1 京唐钢厂建设项目供应商选择存在的问题

京唐钢厂的建设过程中的供应商选择多采用招标方式，价格越低的供应商越容易中标，就是因为京唐公司将价格作为一个很重要的评价指标。这种只注重短期利益的做法其实是伤害企业长远发展的。首先，低价中标使采购部门将压价作为完成成本目标的主要手段，忽略了供应商供应品种的特殊性和质量的稳定性。其次，从供应商的角度来看，企业利用自己的强势地位强行压价使供应商产生强烈的对立情绪，不利于建立良好的供需合作关系；二是供应商将损失再以其他形式转嫁给买主，很有可能造成送货质量不能保证，更有甚者是有掺假的情况发生。而当价格长期低于同类水平，很可能优秀供应商的流失。总之，凭借目前京唐钢厂采购的强势地位，以价格作为主要手段，压榨供应商的利益，从长远来讲，对供需双方都是没有好处的。其问题具体表现在以下几个方面：

(1) 对市场信息的调查和研究不足

京唐钢厂没有有效的类似于首钢总公司的市场信息部门，因此，京唐公司在市场调查处于不利地位，信息也不是很充足，很难引进优秀的供应商。对于一些供应商只限于网络上或者其他同行的言论，客观性很难保证。

(2) 供应商选择确认程序不完善

目前，供应商资格确认主要有以下三种途径：第一，京唐采购部门、技术质量部门或一线生产部门从生产需要出发，对潜在的供应商进行实地考察，然后申请报批，进行试供应，试供应合格转为京唐正式供应商；第二，通过点价，招标确定；第三，其他情况。京唐钢厂在选择供应商的过程中导致认为因素过大，这导致一些不够资格或者供应水平较低的厂商或者中间商通过各种途径成为合格供应商。在招标过程中，容易出现一

些逆向淘汰，即由于过分强调价格，那些市场信誉好，有经济实力的大公司可能由于价格高而失去和京唐公司合作的机会，而一些整体供应能力和供应水平较差的公司反而能进到供应商团队中来。

（3）缺乏有效的供应商评价机制

京唐公司在供应商选择中容易犯主观臆断的错误，忽视了对供应商进行有效的评估，缺乏完整有效的评价指标和评价方法的不完善，其后果是：供应商供货能力和供应水平体现不出来或者体现的不全面，造成不公平竞争。同时，京唐公司对供应商选择过分注重价格，供应商通常互相压价，造成低价竞争，不利于获得最优的性价比，易于引起供应商间的恶性竞争，破坏供应商团队的整体和谐，最后的结果就是以牺牲产品质量、牺牲双方利益为代价。

（4）信息交流沟通不足

京唐公司的供应商团队中有些企业对自身的信息沟通不是很重视，双方之间了解交流的机会很少，互相对对方的生产经营，资金、库存情况都不是很了解，造成了供需之间的很多误会。

（5）内部供应商的责任和地位不明确

京唐钢厂的内部供应商供应没有一个有效的约束机制，同时内部供应商的地位也不明确，内部供应商供货随意性较大，甚至威胁到京唐公司正常的生产，只有不断提高供应管理水平，品种供应的多户，才能保证供应的稳定。而且对于内部的供应商给予必要奖罚措施，确定其责任和地位。

（6）欠缺战略高度的整合机制

钢铁的生产是一项极其复杂的过程，这个过程中需要大量的各方面的供应商参与，这就造成了京唐公司将面对一个庞大的供应商队伍。如果京唐公司供应管理部门不去精简整合，那么在管理中耗费的人力、物力、财力将难以计数，并给钢厂生产带来不稳定因素，从目前情况看，京唐公司没有利用自己的核心地位，对庞大的供应商团队进行有效的整合，无法让庞大的供应商团队为自己服务，比如京唐钢厂有的急需物资，明明有距离近到货快的企业可以使用，但由于没有有效整合，导致错误的选择了供应商，导致了生产中的不确定因素。

3.2.2 京唐钢厂建设项目供应商供货管理存在的问题

京唐钢厂建设项目作为首钢旗舰的重要组成部分，拥有者世界上最先进的生产技术和生产设备，但是由于管理的跟不上，导致在具体生产中供应商管理存在着许多问题：

（1）保证质量和价格的矛盾

每个企业都希望买到物美价廉的货物，但是京唐公司采购部门为了完成总公司下达的降成本任务，却不能较好的平衡质量和成本之间的关系。供应商为了压低价格那么就很难保证质量，导致京唐公司频繁更换供应商。尽管完成了降成本的任务，但是对企业的长远发展是十分不利的。首先，京唐钢厂在采购中改变了过去“货比三家”的采购方式，形成主动压价的采购方式，降成本的潜力被一次次的发掘出来，迫使供应商挤干了利润。采购部门将压价作为完成任务的焦点，忽略了品质要求，难以和供应商建立长久稳定的合作关系。其次，从供应商角度来说，即使保证了货物的质量和到货时间，也只能压榨下游，也容易由于压缩利润形成钢厂和供应商之间的对立。

总之，凭借自身目前的优势，压迫其他成员放弃利润的做法，实际上没有增加双方的价值，只是改变了利润的分配，从长远来讲，会是一个双输的局面。

（2）低库存和保供应之间的矛盾

京唐公司由于设计上的一些失误，仓储问题一直就没有很好的解决，但是又没有像丰田公司那么好的物流水平，导致经常出现压车入不了仓库，或者真正告急的物资没有及时到达。

（3）货物检验的问题

由于合同中规定的货物质量直接关系着价格，当供应商出场质量跟京唐钢厂入厂质量发生不一致的时候，京唐钢厂处理过于武断，不给供应商复检仲裁的机会，这无形中对供应商是不公平的，这样不利于形成稳定的供应商团队，当企业出现问题的时候，不太容易得到真正的帮助。

（4）对供应商缺乏有效的评价体系

一方面，供应商选择与评价标准缺乏全面性，没有一个完善的新陈代谢机制，不能有效的平衡产品质量和成本之间的关系。对供应商的管理过分注重眼前目标，缺乏长远的合作。另一方面，供应商的选择与评价缺乏针对性，首钢总部采购在实行供应商选择与评价时，不是根据各供应商所送品种和特点进行有选择性的评价指标，而是简单照搬其他钢厂模式，评价自然无法真是反应供应商的情况。

总之，缺乏完整，全面的评价体系，无法对供应商进行准确的评估，从而选择了不适合的供应商，对企业采购和生产造成不必要的损失。

（5）集团集中采购与基地计划不准确的矛盾

由于总部采购模式，基地每月底会报总公司需求计划，总公司采购部根据需求计划进行针对采购，但是由于基地计划报的不准确，经常造成需要的到不了，不需要的占库存的情况。

3.3 解决问题的思路

根据京唐钢厂建设项目供应商管理现在存在的各种问题，供应商管理无论从深度上和广度上都不能有效满足京唐这样一个承载首钢人希望的钢厂的运行。供应商管理急需加强，构建新的供应商管理体系具有重要意义。

将在下文中针对京唐钢厂供应商管理中存在的问题，结合自身工作经验和其他前人的经验，运用供应商管理理论和方法构建和完善京唐钢厂建设项目供应商管理体系，构建和优化供应商评价指标体系，完成月度评审表；构建供应商业绩评价机制和激励机制，将京唐钢厂建设项目供应商管理水平提升到新的高度。

第4章 首钢京唐钢厂建设项目供应商管理体系的构建

4.1 供应商管理体系建立的目标和基础

4.1.1 供应商管理体系建立的目标

供应商管理的核心是把供应商纳入客户关系管理的范畴，企业的管理流程不再是以生产管理作为起点，而是延展到对上游供应商的统筹安排，因此有必要设计一种能最大限度地降低风险的合理的供应结构，一套适合京唐钢厂建设项目的供应商管理与评价体系，一种能不断降低成本、提高产品质量的供应商合作关系，以保证供货质量、最大限度地减少资金占用，增强企业市场竞争力，增创企业效益。具体目标为：

（1）建立优秀供应商选择机制，建立完善的供应商指标评价体系。

（2）建立供应商业绩评价机制，营造供应商激励机制。

（3）推行双赢供应商管理模式，使供应商关系从传统的竞争走向竞合。

（4）实现从采购管理逐步向供应商管理转变，为京唐公司“低成本，增效益，保供应”的目标打下基础

4.1.2 供应商管理体系建立的基础

供应商分类管理具有重要的实践意义。为了保证企业的运营，企业需要对原材料、零部件、设备、办公用品以及其他产品或服务进行采购。由于采购内容的不同，供应商也相应的有不同的种类，对各个供应商也要争取不同的策略。对于一个大型企业，供应商成百上千，必须分清主次，对供应商进行分类管理，这样有利于节约企业的人力、物力。因此，对供应商分类是进行供应商管理体系设计的基础，针对不同的供应商采用不同的供应商策略才能做到有的放矢。

供应商分类是指在供应的整体市场上，企业将供应商分为若干群体，主要依据采购物资的金额、采购物资的重要性以及供应商对企业的重视程度和信赖性等因素。供应商分类是供应商管理的先行环节，只有在企业对其供应商进行细分的基础上，才有可能根

据供应商的不同情况实行不同的供应商管理策略。

(1) 应用 ABC 管理法对供应商分类

企业在对物资进行分类之后，应根据物资的实际情况，对供应重点物资的供应商进行分类。对于直接关系企业正常生产的物资，一般寻找供应该品种 2-3 个供应商，这样可以有效规避企业的采购风险。根据采购的 80/20 规则可以知道，20%的供应商需要花费企业 80%的管理精力。在资源有限的情况下，企业应该放在对生产起关键作用的供应商上，加强管理的针对性，提高管理效率。在上述管理思想的指导下，对供应商的重要性进行分类，找出关键的少数供应商，进行重点管理。可依下述比例对供应商进行 ABC 分类，如表 4.1 所示。

表 4.1 供应商的分类
Table 4.1 The classification of suppliers:

类别	供应商占该类物资供应商数量的比例	物资价值占该类物资价值
A 类	10%	60%-70%
B 类	20%	20%
C 类	70%	10%-20%

在保证供应方面，对这三类供应商的要求是一致的。但 A 类供应商，为公司提供了重要的物资供应且数量多，对其加强管理是降低采购成本的潜力所在，所以要投入主要精力，进行重点管理。采购时必须签订严格的合同，必须和供应商、潜在的供应商保持密切联系，而对于 B，c 类供应商，因其所提供的物资比重小，他们不是降低采购成本的重点，可以作一般管理。A B C 分类管理方法的应用，减轻了工作量，加强了管理，提高了效率，确实是一种科学、实用的供应商管理方法。

(2) 按影响程度对供应商进行分类

根据采购业务对供应商和对京唐公司的影响程度的不同，供应商分为战略协作伙伴供应商、重点型供应商、普通型供应商、一般型供应商：

战略协作伙伴供应商是京唐公司采购的基础，对京唐公司生产组织起着至关重要的作用。双方对对方的要求都很高，双方的依赖性也相当强，企业能攻共同发展提高。这种供应商我们称之为伙伴型供应商。

重点供应商指的是该供应商认为京唐钢厂建设项目的采购业务对其生存发展极为重要，但该采购业务对京唐公司来说却并不十分重要，这样的供应商显然非常有利于京

唐公司。与这样的供应商合作显然掌握更多的主动权。这种供应商称之为重点供应商。

普通型供应商指如果供应商认为京唐钢厂建设项目的采购业务对他们来说无关紧要,但该采购业务对京唐钢厂建设项目来说却是必不可少的,这样的供应商是需要京唐钢厂建设项目重点经营改进的,我们称之为普通供应商。

一般型供应商指该供应商提供的品种和业务对京唐钢厂建设项目生产没有什么影响,京唐钢厂建设项目对该企业的发展也没有决定性的作用,双方企业对对方的产业依赖性都不是很强,双方合作的意愿也并非十分强烈,我们将此类供应商定义为一般供应商。

在这种分类下的供应商中,重点型供应商毫无疑问对京唐钢厂建设项目的最大影响,带来的风险也最大。相对供应商而言,处于买方市场的弱势地位,京唐钢厂建设项目在管理供应商时必须投入精力重点关注。比如京唐钢厂建设项目所需铌铁,世界上仅有几个公司有能力生产,为了保证获得稳定的供应,应把此类供应商列入重点型供应商名单,作为客户对待;对于既是供应商,也是客户的这类供应商,京唐钢厂建设项目在管理供应商时也应作为重点供应商关注;对于客户指定的供应商,也将其作为重点供应商关注;对于优先型供应商,由于处于买方市场的主动地位,具有一定的价格控制力,这是项目降低采购成本的源泉。对于普通型供应商,供需双方业务不相互依赖或单方面依赖,这是一个更为广阔的,成熟的买方市场,同时普通型供应商的数量也是最庞大的,传统上,在供应商管理中很少对这类供应商加以重视,对这些供应商的采购才是最容易滋生腐败和“暗箱操作”的地方,因而也是供应商管理中不容忽视的一类,因而对普通型供应商加强管理,是杜绝采购中不正之风,降低成本的重要源泉。

(3) 按帕雷托法则对供应商分类

帕雷托法则也被称为 80:20 法则。维尔弗雷多·帕雷托是 19 世纪末意大利的一位经济学家。他首先创立了帕雷托法则来说明意大利财富和收入的集中程度。它归纳为:20%的可能因素往往产生 80%的结果。依此法则,许多公司 80%的收入来自 20%的客户,80%的利润来自 20%的产品,80%的问题由 20%的造成的。那么在供应商分类中即为 80%的采购金额用于 20%的供应商,这种分类有利于我们将主要精力对 20%的供应商进行重点管理即控制了 80%的采购资金。这种分类原则和 A B C 分类原则大同小异,即分清主次,抓主要矛盾。

4.2 首钢京唐钢厂建设项目供应商评价指标体系的建立

4.2.1 供应商评价指标体系设置原则

为使所选取的指标能够全面、客观、真实的反映供应商的概况，在设立京唐钢厂建设项目供应商评价指标时应遵循以下的设置原则：

(1) 系统全面性原则。评价指标体系必须全面反映供应商企业当前的综合水平，并包括企业发展前景的各方面指标。

(2) 简明科学性原则。评价指标体系的不应太过繁琐，易懂便于执行才是根本。评价指标必须有强大的科学理论支撑，当然不繁琐也不是太简单，要本着既利于操作有全面可靠。

(3) 稳定可比性原则。评价指标体系的设置并不是孤立的，还应考虑到易于与其他指标体系相比较。稳定持续性的指标才能让供应商抓住并真正执行，不断变化缺乏稳定性的指标是难以推进下去的。

(4) 灵活可操作性原则。主要指企业应根据自身的生产特点和生产的实际情况能够灵活运用评价指标体系。

(5) 定量与定性相结合的原则。由于竞争力并不是一个可以定量衡量的，也是由于它的抽象性，在评价供应商时应全面考虑，有清晰的数学方法进行对抽象指标的测算，保证准确反映供应商的真实实力。

4.2.2 供应商评价指标及权重

供应商评价是一项工作（系统工作），评价指标更是如此。评价指标也是有二十多项内容，笔者根据京唐钢厂建设项目的实际情况选择了7项权重项构建评价指标体系：

(1) 质量体系：是指供应商为了预防质量缺陷，杜绝质量缺陷的产生，有效的对质量进行控制，并且能够对质量进行改进，保证能够满足需方对供应产品质量要求的系统。质量体系包括质量全面认证的情况、全面的质量控制和管理情况、质量可控（是否能够）检验和试验、检验后发现不良品率等指标。一般指供应商通过了ISO 9000体系认证，通过质量保证体系实现对供应商所供应品种质量的有效控制，这种有效控制可以保证质量的持续改善，从而决定了供应商的所提供产品质量，决定了供应商满足对

方对质量的要求。因此,质量在供应商评价指标中占着举足轻重的地位,它是选择供应商时一定而且必须要考虑的因素。

(2) 价格: 价格几乎是可以与质量同等重要的考虑因素,价格的涵义主要包括该产品的销售价格、供应商生产该品种的成本(包括直接成本和人工等间接成本)、还有就是此类商品价格的稳定性。供应商所供原材料的价格决定了生产商生产成本,成本高低又决定了此产品的市场竞争力,自然决定了生产商的利益。因此,选择供应商,价格就是重要依据。但是价格和质量是相辅相成的,不能因为过分强调价格导致产品质量的下降,这样会对生产商生产产品的质量不利。供应品种的价格稳定决定了生产企业的产品价格的稳定,也是考虑的重要因素。

(3) 交付能力: 主要是指供应商根据采购商对商品所要求的交付时间、交付地点、交付产品质量、还有就是应对采购商突然的生产变化所带来的商品供应的应变能力等几项指标。供应商精确的交付期,准时送达目的地,优良的产品质量,并且有一套完整的应急机制,这些能力也是选择供应商的重要条件。

(4) 供应商的生产能力: 是指供应商能够满足生产方所定购的产品各方面要求的能力,包括生产该原料的周期与速度、对生产新产品的应变能力、对采购方生产流程变化的适应程度、生产状况、品种丰富性等。供应商的技术水平、管理水平、制造生产等情况不同程度上都是由此反映。要想保证对采购方的需求,必须有相应的供应能力,保证供应尤其是钢铁企业的保供,就一定要有能力超强的供应商。因此,这也是选择供应商相当重要的条件。

(5) 资信评价: 包括企业的财务经营状况、流动资金占企业资产比例,企业信誉、企业能够预见的发展前景、同行业中的声望等指标。这些指标反映了企业总体形象,企业的素质。尤其钢铁企业对供应商的资金能力有着很高的要求,钢铁企业付款都不是很好,需要供应商有积压资金的能力,有强大的资金实力,良好的企业信誉,有共同发展促进的愿望,是选择供应商时的首选目标。

(6) 售后服务水平: 是指当供应商交付产品后,为采购方提供技术支持、质量保证、信息咨询等一系列售后服务的能力。它包括运输能力、与当地政府交涉能力、交流反馈能力、问题出现后是否能及时解决等指标。企业选择供应商,售后服务是必须要考虑的因素。有时企业市场发展都依赖与此。

(7) 企业的环境: 政治经济环境,经济与技术环境,自然地理环境,社会文化环境。企业所处环境是企业发展的客观条件,好的发展环境能使企业有良好的发展前景,

企业不可能脱离所在的环境而独立存在。该项指标也影响着企业其它方面的评价。

4.2.3 供应商评价指标体系建立

根据京唐公司的实际情况，公司内不同部门对采购物资关心的侧重点不同：采购部门最关心所采购品种价格、交货是否及时、稳定；质量部门则关心所到货产品的质量优劣、稳定；生产部门关注产品是否符合规格、质量能否达到技术要求、生产所需原材料能否按时交货；财务部门关注付款和结算率。因此，综合考虑公司各部门的意见，形成一个对供应商的全面评价。将所需评价的项目按权重排列，如表 4.2 所示。

表 4.2 考评细则
Table 4.2 Evaluation rules

质量	30 分
价格	30 分
按时交货	10 分
书面投诉	10 分
技术支持	10 分
供货弹性	10 分

总分 100 分。

(1) 质量（主要是来料批次合格率）：30 分

数据来源：来料质量检验员和收货员统计，如表 4.3 所示。

表 4.3 考评细则
Table 4.3 Evaluation rules:

来料批次合格率	99%以上	99%—90%	90%—80%	80%以下
对应分值	30 分	25 分	15 分	0 分

(2) 价格：30 分 在评价供应商价格因素时，又将价格分为三个方面，如表 4.4 所示。

表 4.4 考评细则
Table 4.4 Evaluation rules:

供京唐所需品种价格的表现	10 分
对京唐所需新材料或新项目价格的反应	10 分
京唐钢厂正式供应商的价格的开放程度	10 分

数据来源：采购员

价格表现：10 分

具体的评价标准，如表 4.5 所示。

表 4.5 考评细则

Table 4.5 Evaluation rules

价格很稳定，涨落双方商议	10 分
价格基本稳定，偶尔随意涨落	5 分
不太稳定，但是价格保持在合理水平	2.5 分
不稳定，价格不合理	0 分

价格反映（10 分）

具体的评价标准，如表 4.6 所示。

表 4.6 考评细则

Table 4.6 Evaluation rules

供应商的报价总是低于京唐钢厂的目标成本	10 分
供应商的报价大多数低于京唐钢厂的目标成本	7.5 分
供应商的报价很少低于京唐钢厂的目标成本	2.5 分
供应商的报价几乎没有低于京唐钢厂的目标成本	0 分

供应商价格的开放程度（10 分）

具体的评价标准，如表 4.7 所示。

表 4.7 考评细则

Table 4.7 Evaluation rules

供应商有价格开放透明的政策，成本发生变化时，能主动告知	10 分
供应商有不太完善的价格政策，不会主动告知，但是京唐公司咨询也会提供相应信息	5 分
供应商没有价格政策，也不告知成本变化信息	0 分

（3）按时交货：10 分

数据来源：质量检验员和收货员

统计这项指标指的是在规定时间范围内的交货比率。如果合同交货期为 T，则规定在以范围内为按时交货，本地供应商：时间范围为 T±1 天。外地供应商：时间范围为 T±7 天。例如，在一段时间内，外地供应商山西公司有 5 次向京唐钢厂建设项目交货的行为，合同交货 T 为 10 天。而其实际交货周期表现，如表 4.8 所示。

表 4.8 交货周期表现

Table 4.8 Delivery cycle performance

项目	第一次	第二次	第三次	第四次	第五次
实际交货日期	15 天	17 天	16 天	19 天	20 天
是否在规定范围内	是	是	是	否	否

根据上表可以得出，供应商在交货时间内的交货比例为 60%

(4) 书面投诉 10 分

这项指标的主要评分依据来自于京唐公司质量部门的有关记录。

在评分时，具体的标准，如表 4.9 所示。

表 4.9 质量评分标准

Table 4.9 Quality grading standard

投诉次数	三次（含）以上	两次	一次	零次
对应分值	0 分	4 分	6 分	10 分

(5) 技术支持 10 分

这项指标的主要评价供应商对京唐公司人员在使用商品过程中的技术询问以及研发中遇到问题的反映速度和效率，如表 4.10 所示。

表 4.10 考评细则

Table 4.10 Evaluation rules

投诉灵敏度	合作态度良好	沟通手段齐备	共同积极改进	售后服务	其他
2 分	2 分	1 分	2 分	2 分	1 分

(6) 供货弹性：10 分

数据来源：采购员。供货弹性指供应商对京唐钢厂提供的订货临时增加或减少的可承受幅度。用订单接受变化率的绝对值来衡量，订单变化接受率是衡量供应商对订单变化反映灵敏度的一个指标，是指在双方确认的交货周期中供应商可接受的订单增加或减少的比率。

订单接受变化率=订单增加或者减少的数量/原订单数量*100%，如表 4.11 所示。

表 4.11 考评细则

Table 4.11 Evaluation rules

订单弹性	大于 20%	20%—15%	15%—10%	10%—5%	5%以下
对应分值	10 分	8 分	5 分	2 分	0 分

将上面几个因素结合到一起，即供应商月度考评表，如表 4.12 所示。

表 4. 12 供应商月/年度考评表

Table 4.12 Supplier monthly / annual examination sheet

供应商名称		主要产品					
考评期		报告期					
细则	总分/权重	各月/年表现得分					
质量	30 分	1	2	3	4	5	6
价格	30 分						
按时交货	10 分						
书面投诉	10 分						
技术支持	10 分						
供货弹性	10 分						
总得分							

京唐钢厂可根据此供应商考评表对供应商进行客观全面的打分，对京唐钢厂选择正确、优质的供应商，提供了客观可执行的依据。这个供应商评价指标体系，无论对京唐制造部门还是供应部门都是一个重大利好。

4.3 首钢京唐钢厂建设项目供应商业绩评价机制的建立

4.3.1 供应商业绩评价指标及权重

供应商绩业绩评价的指标分别包括：价格有效性、成本节省、供应数量、效率、质量、库存、物流、质量异议、服务、合作等十个关键性指标来进行评价管理。

(1) 价格有效性

价格有效性指标是用来确定：相对于京唐计划的实际价格指标；相对于采购产品市场的实际价格指标；在购买群体和地点中的实际价格指标。可以为每一种物品和总采购预算计算采购价格与计划价格的差异。典型的指数是按照以下方法衡量价格差异：实际的单位成本减去计划成本；价格差异百分比（实际单位成本比上计划成本）；长期的价格差异（实际的单位成本减去计划成本，乘以估计的年需求量）。

(2) 成本节省

成本节省指标包括成本降低和成本避免。就是指当今采购的单位成本比库存中采购的单位成本低时，成本就降低了。当新的采购产品单位价格比此产品平均报价低时，成本避免就产生了，主要就是要考虑实际成本效益。

(3) 计划采购量与实际供应量

计划采购量分为三种：即旬计划采购量、月度计划采购量、季度计划采购量。生产部门先将计划报给供应的计划处，计划处初分后报给采购处，采购处专业员根据自己分管品种给供应商下达采购计划，下达时主要考虑供应商的供货能力、供货距离等因素下达不同份额的计划量。实际供应量是供应商在接到具体计划后组织生产和运输最后实际入库的到货数量。

（4）库存

库存控制很关键，最完美的是零库存保生产。当然这只是理想状态，有效的控制库存又能保证生产那么就可以有效避免了积压采购资金，也不必要增加库存地点，这也是增效的途径，从而大大可以降低采购成本，因此此项指标也是企业衡量供应商的一个重要指标。

（5）交货效率

交货效率指标主要是指采购方在制定采购计划对供应商下达，供应商根据采购计划组织生产并送货，供应商的实际送货时间是否与采购方所规定的送货时间、送货规格一致，保证送货及时性和产品准确性将大大提高了企业的生产效率，避免了滞后对企业正常生产的影响。因此供应商的交货效率也是企业评价供应商的一个很重要的评价指标。

（6）供应商所供物料的质量指标

卖方质量指标包括：接收或拒收的物品（件数、订单数、运输次数或价值）的百分比；缺陷出现的频率和严重程度。

（7）服务

衡量供应商的业绩的时候，服务也是衡量一个供应商的指标，供应商的服务水平，直接决定着企业的生产需要，到位的服务可以为企业降低损失，例如，企业检修作业，供应商通过分析存在的问题，提供技术支持，制定适合检修的技术指标，为企业的正常生产运转提供了保障。

（8）合作

通常来说，企业与供应商合作经营，不仅可以保证自身的生产供应，同时也可以为供应商创造更多收益，因此双方合作的目的在于实现双赢的局面。

（9）质量异议

质量异议是采购方针对其供应商所供品种的质量和数量提出质疑，一般采购方在收到货物后会对货物进行吨数过泵并对该品种进行指标化验，如果与合同所规定不符，那么采购方就会对该供应商进行质量异议，通知供应商是否仲裁或者退换货。供应商被采

购企业所通知质量异议越少，则说明该供应商供货水平，企业信誉越高。

(10) 物流

物流是一个供应商供货能力的重要考评，物流有时候决定了企业成本和生产的及时性。当供应商生产好采购方所需货物而不能及时送达时，会对采购方造成相当大的损失，还有火运有很高的准确性，但是需要该供应商与铁路部门有很好的关系。因此一个供应商的物流水平也是相当大的考虑因素。

4.3.2 供应商业绩评价机制

京唐钢厂建设项目应对不同供应品种的供应商采取不同的业绩评价，本着尽量满足供应商的需要，对优秀的供应商要相对的奖励措施,采用一定的激励的方法，使该供应商不断完善供货水平和供货能力，确保京唐钢厂物资供应的稳定和所供应产品品质的持续改善。

京唐钢厂建设项目供应商的激励应建立在对供应商合理评价的基础上，就必须对京唐钢厂建设项目合格供应商团队业绩建立合理评价的机制。评价一定要抓住本质，比如供应商送货是否及时，供货产品是否符合规格，价格是否低廉，质量是否能够达到合同要求，售后服务是否到位等等。

针对京唐钢厂建设项目的供应商现状，建立三级供应商业绩评价方法，如表 4.13 所示。

表 4.13 供应商业绩评价方法

Table 4.13 Supplier performance evaluation method

供应商类别	供应商占该类物资 供应商数量比例	物资价值占该类物资价 值的比例	供应商业绩评价周期
A 类	10%	60%-70%	每月一次
B 类	20%	20%	每季一次
C 类	70%	10%-20%	每年一次

京唐公司在完成对供应商评价的基础上，按该供应商最终得分的多少对其进行评价：90 分以上的为 A 级即优秀类供应商；70—89 分的为 B 级，即一般供应商；60—69 分为 C 级，即需改进供应商；小于 60 分的为 D 级即不合格供应商。

京唐钢厂建设项目现在有供应商几百家，如果不对供应商进行有效的分类和业绩评价，那么会造成供应的相当混乱。多种类型的供应商均有存在，包括国有大型企业、个

人企业、合资企业等，供应商之间的供应能力及水平还是存在较大差异的。京唐公司在供应商选择上坚持以国有大中型企业为主，以个体及私有企业为辅；以生产型企业为主，以贸易或代理型企业为辅；以国有企业为主，外企为辅的引进策略。供应商的引进除了联系具体采购需求，同时要保证供应商的数量处于合理范围之内。根据这个原则将国有大中型企业定位 A 类企业，尤其是央企更应做好合作，比如中信集团发货占资金比例很大而且又是瓶颈供应商，这样的供应商每月做一次业绩评价，及时激励或者改善供应中的问题；将有强大资金实力的私有企业定位为 B 类，这样供应商也有着保证供应的强大能力，一个季度做一次业绩评价；将一些没有很强资金和保供能力的企业设定为 C 类，这样保证供应的补充，如表 4.14 所示。

表 4.14 供应商发展策略

Table 4.14 Supplier development strategy

供应商发展及策略	得分级别
A 级优秀供应商 建立伙伴关系	90 分以上
B 级一般供应商 优化后建立伙伴关系	70 分-89 分
C 级需改进供应商 保守合作	60 分-69 分
D 级不合格供应商 终止合作	60 分以下

对于优秀类供应商，京唐公司是将要与之发展成为战略合作伙伴，因为寻找到这样一个供应商是非常难得的，一定要努力珍惜这样的机会，使其成为京唐公司前进发展的重要动力，原则上是京唐公司所采购的每种设备都有这样一个供应商，尽量提高向其的采购量，给予优惠待遇；对一般供应商的策略：根据京唐公司实际需求情况，与之保持一定的供货关系，并将其视为可能的战略伙伴关系，京唐公司应帮助该供应商建立自我优化目标，使其成为优秀供应商；对需改进供应商，京唐公司因该审慎考虑，由于这类供应商的评价结果存在很多问题，应采取保守合作的态度，降低采购量，降低生产风险并考虑是否与其合作，是否有改进的空间和可能，对方是否有意愿进行改进；对不合格供应商的策略：尽快终止合作，以避免可能的损失或尽量减少已发生的损失。

京唐公司在对供应商团队进行大体分类后，根据不同类型的供应商采取不同的策略，打分的方式也不相同，这样根据上文的供应商指标评价体系中的供应商考评表中的得分，将供应商分位 4 个级别，比如设备中中信集团每月打分都在 95 以上，那么对于此供应商尽量紧密合作，保证供应份额，又比如在备件供应的山西某集团每月打分也在 90 以上，也要尽量保证份额，给予价格优势，始终保持良好的合作关系，最好给予商誉奖励，建立战略合作伙伴关系。比如中钢集团月度评价在 80 分左右，那么京唐公司对

于中钢集团尽量给予优质优价,对于付款和结账给予一定的优惠,鼓励其提高自己在交货期方面的扣分情况,争取其供应水平的提高,助其得分成为A类供应商;对于打分在60分到70分的一些私营企业,由于其供应品种并不会对京唐钢厂生产有直接影响,因此可以保守合作;对于打分连续3次在60分以下的供应商,京唐公司采取末位淘汰原则,将供应商清退,清退原则的存在也会让供应商有危机意识,不断提高自身的供应水平。京唐公司根据供应商评价指标体系构建的月度表的得分,对不同得分不同类别的供应商采取不同的策略,那么京唐钢厂在供应商管理中取得了巨大成就,同时,供应商管理水平的不断提升反过来提升京唐钢厂的建设进度,两者是相辅相成,相互促进提高,相互影响的关系。

4.4 首钢京唐钢厂建设项目供应商激励机制的建立

京唐钢厂要想保证项目的持续有效推进,就必须适时对建设过程中的各类供应商进行各种激励。对供应商激励可以更好的刺激他们提高供货水平,同时可以更好的保证京唐公司建设项目的有效推进,当然,激励也要讲究原则和方法,也要充分体现公平、一致、公正的原则。激励的模式主要有以下几种:

(1) 价格激励。价格一直是最简单、最直接、最有效的激励方式,当然价格激励并不是给供应商很高的采购价格,价格激励也可以使双方都收益。如京唐公司可以对业绩优秀的供应商的付款周期由原来的三个月结算一次改为两个月结算一次;对于瓶颈物资供应商可以给予更优惠的价格以满足交货需求,提升自己在瓶颈物资供应商的客户重要程度排列中的客户地位,将瓶颈物资供应商转化为一般合作供应商。

对于京唐钢厂来说,价格激励是相当必要的,方式也可以多种结合。对于优秀的合作伙伴和瓶颈物资供应商,可以采取用现汇支付货款,现汇支付相当于给供应商一个相当大的价格优惠。对于非瓶颈物资供应商但是评价很高的优秀供应商,可以选择当月送货当月结算,次月付款,这样减少了对方的流通成本,其实也是一种变相的价格激励。

(2) 订单激励。订单激励其实也是一种变相的价格激励,订单由采购部门根据生产部门提报的生产计划而来,但是采购计划是一个不分户的大计划,其中没有具体哪些供应商获得多少份额,因此如某一原材料有三个供应商,对业绩好的供应商给予更多的订单。

京唐钢厂建设项目的所有采购物资都是必须有采购订单,没有采购订单供应商是不

能送货的，订单是价格和数量对于供应商的约束。如果订单用的好，是完全可以成为一种激励方式，比如京唐公司可以在采购难度不大，价格比较好的月份，给优秀供应商的订单份额加大，尤其对于走量的一些大宗原材料，订单的激励其实是相当有效的，比如A供应商本来应该在好的月份分得10%的份额，可以盈利100万，那么如果对供应商进行订单激励，可以将订单扩大份额为15%或者20%，那么在这月A供应商就可以盈利150万或者200万，订单激励是很有效的。

(3) 商誉激励。商誉看不见摸不着但是对于企业极其重要。商誉其实是一个企业的无形资产且这无形资产甚至超过价格和订单更加实惠更加恒久。如年终供应商大会时，对于业绩优秀的供应商给予大力宣传，并推荐给集团内部公司作为优先供应商选择对象。

商誉激励是企业的一种品牌的提升，京唐钢厂建设项目可以将优秀供应商上报总公司，在总公司范围内进行公告。还有就是京唐钢厂建设项目可以对优秀供应商进行战略合作伙伴的签订，给对方颁发战略合作伙伴证书，这种商誉激励对方企业的品牌是一个相当大的提升，成为京唐钢厂的战略合作伙伴，那么在整个钢铁业的圈子里也会有特别好的销路，因此，商誉激励对于京唐钢厂的供应商是一个有效激励，供应商可以通过对自身的各项指标提升而获得此荣誉。

(4) 新产品、新技术的共同开发激励。在当今经济社会，一个企业要想发展就必须不断推出新产品，从而满足市场不断变化发展的需要，让供应商早早地参与到企业新产品新技术的开发中来，这实际上也是一种激励机制，这种激励可以调动该企业供应商的成长动力，主动适应采购方的生产计划，提高自己应变能力。

京唐钢厂建设项目要求一些伙伴型供应商参与到新产品开发当中，让供应商对新产品提出自己的看法和供应难度在哪，改善供应。比如京唐钢厂要生产优质汽车镀锌板，那么让镀锌优秀供应商参与进来共同讨论生产供应的问题，大家一起解决，从而大大缩短新产品上市周期，全面提升产品质量并降低生产成本等。

第5章 结束语

5.1 结论

京唐公司如果能够将供应商管理理念运用到实际生产中,将会得到多方便的实惠,生产的准确性,生产的市场适用性等多方面水平提高,从而全面提高企业的核心竞争力。本文针对京唐钢厂建设项目供应商管理的现状和问题,本着提高京唐钢厂建设项目供应商管理水平,实现京唐钢厂建设项目的战略意义,为构建京唐钢厂建设项目的供应商管理体系,提出策略和改进建议,主要得出以下结论:

(1) 本文结合目前国际的大形势和京唐钢厂的特殊情况,运用管理学中供应商管理基本理论,对京唐钢厂建设项目供应商管理的现状和存在问题进行了深入的分析,提出了一套切合京唐钢厂实际的切实可行的供应商选择和评价体系。这套体系是对京唐公司供应商管理的一次巨大优化。

(2) 供应商的业绩、质量控制、成本控制、技术开发、交付能力等方面是供应商评价指标体系的重要内容。笔者采用定性和定量相结合的方法,制订出详细的评分标准,而且绘制成易于实施的供应商考评表,并通过评价小组定期对供应商进行评价,根据评价结果选择最优秀的供应商作为京唐钢厂的供应伙伴。

(3) 本文通过对为京唐钢厂建设项目供应商团队建立业绩评价机制,对各类供应商进行综合打分,将各类供应商的业绩表现细化和规范化,这种业绩评价机制让京唐公司在供应商选择上更具主动和准确性。京唐公司根据供应商评价指标体系和业绩评价机制对供应商进行综合选择,并采取相应的供应商策略,逐步与优秀供应商建立伙伴关系,达到双赢。

(4) 京唐公司与供应商之间为了保持长期双赢的关系,对供应商的激励是非常重要的。本文对京唐钢厂供应商管理中出现的激励机制不完善,供应商供货热情不高等实际情况,制定供应商的激励机制。京唐公司根据供应商业绩评价,对不同的供应商进行不同的激励,使供应商不断改进。通过激励机制,京唐钢厂的优秀供应商可以在价格上享受优质优价甚至加价,价格好的月份订单可以享有更高的比例,定期在首钢京唐公司网站公示优秀供应商简介等方式激励供应商的供货热情,达到利益共赢,携手前行。

5.2 展望

本文针对首钢京唐钢厂的供应商管理现状进行了分析，并在研究供应商管理的有关理论的基础上，提出了一整套构建京唐钢厂供应商管理体系的策略和方法。包括供应商选择和供应商评价，并制定出供应商评价表，同时提出构建供应商业绩评价和供应商激励机制。希望本文研究的有关成果和建议，对京唐钢厂发展供应商管理有一定的参考和指导作用。但是由于时间的限制，以及本人水平的局限性，有些问题还有待进一步的研究在深度和广度上都需要新的突破。

参考文献

1. 川王成等. 供应商管理业务精要[M], 北京: 机械工业出版社, 2002, 80-84.
2. 王燕. 现代项目管理与评价[M], 北京: 中国经济出版社, 2002, 88-92.
3. 陈兵兵. 管理与供应商的关系[J], 经理世界, 2010, 4(5): 42-46.
4. 毕星, 翟立主编. 项目管理[M], 上海: 复旦大学出版社, 2000, 137-145.
5. 纪燕萍, 王亚慧, 李小鹏主编. 中外项目管理案例[M], 北京: 人民邮电出版社, 2002, 77-96.
6. 中国钢铁工业协会. 钢铁信息大全[J], 钢铁信息, 2009, (8): 8-11.
7. 任春来, 王振雨. 项目管理[M], 北京: 经济管理出版社, 2004, 105-114.
8. 弗雷德里克·E. 古尔德, 南希·E. 乔伊斯. 工程项目管理(第2版)[M], 北京: 清华大学出版社, 2007, 91-103.
9. (美) 罗伯特 K. 威索基, 小罗伯特. 贝克, 戴维 B. 克兰著. 有效的项目管理[M], 李盛萍、常春译, 第2版, 北京: 电子出版社, 2002, 33-58.
10. 郑权. 工程项目进度管理[M], 北京: 清华大学出版社, 2010, 94-117.
11. (美) J.D 弗雷姆著. 新项目管理[M], 郭宝柱等译, 北京: 世界图书出版公司, 2011, 125-154.
12. 冯之楹. 项目采购管理[M], 北京: 青年清华大学出版社, 2000, 109-140.
13. 施骞, 马国丰主编. 现代项目管理[M], 北京: 清华大学出版社, 2009, 11-14.
14. 白思俊. 现代项目管理[M], 北京: 机械工业出版社, 2002, 12-15.
15. 吴守荣. 项目采购管理[M], 北京: 机械工业出版社, 2003, 32-44.
16. 徐哲. 采购管理[M], 广州: 广东经济出版社, 2001, 26-43.
17. (美) 哈罗德. 科兹纳编著. 项目管理的战略规划[M], 北京: 电子工业出版社, 2000, 75-82.
18. 王从越, 刘江等. 我国钢铁企业物流管理的现状与发展趋势[J], 山东冶金, 2007, (7): 8-13.
19. James S. Pennypacker, Project Management Maturity. An Industry Benchmark[J], Project Management Journal, 2003, (12): 7-13.

20. <http://www.cfs-ctma.org> [J/OL]. 中国过滤与分离网.
21. 中国钢铁工业协会《钢铁信息》编辑部. 中国钢铁之最[J]. 钢铁信息, 2009, (8): 1-3.
22. <http://www.mysteel.com> [J/OL]. 我的钢铁.
23. 于淼. 供应链管理[M], 北京: 清华大学出版社, 2006, 9-15.
24. 林长威. 制造企业供应链管理研究[D], 四川: 西南交通大学硕士学位论文, 2004.
25. 石学勇. 企业项目化管理体系构建的探析[J], 项目管理技术, 2010, 8(1): 84-88.

致 谢

本论文的顺利完成首先要真诚的感谢我的导师许慧敏副教授，在论文中的很多重要环节都蕴含着导师的汗水。从选题到开题，再到论文的写作和反复修改，许教授一直以严谨的教学作风和诚恳的指导态度与我反复沟通、修改，不断提升我的论文质量而且对于我日后的工作更有着指导性的作用。

同时在本论文课题研究过程中也得到了东北大学已毕业的学长给予的热心指导，为本文的顺利完成提出了很多建设性的宝贵意见。尤其是东大项目管理专业的所有授课老师对我在理论方面的灌输让我终生受益，在此也向所有给予我帮助的人表示衷心的感谢。