

中文摘要

随着社会经济的快速发展，进入 20 世纪 90 年代以来，消费者的需求发生了极大的变化，世界经济活动也出现了全球一体化的特征。这些变化要求企业对参与竞争的能力提出了更高的要求，竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是变成了供应链与供应链之间的竞争。谁的供应链对顾客的需求做出快速反应、提高产品质量、提供优质的服务，谁就能获得更强的优势。供应链管理 SCM 作为一种新型管理模式已经成为管理领域关注的焦点，而供应商关系管理 SRM 是供应链管理的关键环节，供应商成为重要的因素。因此，供应商选择的战略作用在当今社会显得尤为重要。

本文正是从供应链管理和供应商关系管理理论基础、供应商关系管理、供应商选择评价、供应商认证、绩效与激励业务分析、风险防范与控制这几个方面，进行研究供应链中核心企业对供应商关系建立、发展和不断深化的过程同时探讨了运用哪些指标和哪些方法为企业选择战略伙伴关系的供应商。

本文首先分析了企业和供应商之间的关系，总结了企业与供应商关系的发展历史，比较了传统供应商关系和战略伙伴供应商关系的区别，并指出在新的竞争环境下建立战略伙伴型供应商关系的重要意义。其次，分析了国内外对供应商选择评价指标和评价方法的研究情况，介绍了建立新型战略伙伴关系供应商的选择评价指标，评价方法。接着分析了供应商绩效考核、对供应商的激励机制的重要性和供应商管理中的风险控制。最后，结合实际案例，说明 A 公司选择供应商的具体步骤和方法。本论文的研究结果可对企业进行高效的供应商选择评价起到一定的参考和借鉴作用。

关键词：供应链管理；供应商关系；战略伙伴关系；评价指标体系；绩效评估

ABSTRACT

Thanks to the rapid social and economic development in the 1990s, consumer demand has undergone enormous changes, and the world economic activities have also shown characteristics of globalization. These changes result in higher requirements on the enterprises' competitive capacity; the competition is no longer between individual enterprises, but rather, between supply chains. Whoever have supply chains that respond to customer needs, improve product quality, and provide quality services, can get more advantages. SCM (supply chain management) as a new management model has become the focus of management, and SRM (supplier relationship management) is a key link in supply chain management, with suppliers becoming an important factor. Therefore, the strategic role of supplier selection is particularly important in today's society.

Focusing on SCM and SRM theories, supplier relationship management, vendor selection and evaluation, supplier certification, performance and incentive analysis, risk prevention and control, this thesis studies the processes of supplier relationship establishment, development and deepening and explores the methods to identify strategic partner for the business.

This thesis first analyzes the relationship between the enterprise and its suppliers and summarizes the development of supplier relationships, comparing the traditional supplier relationship with strategic supplier partnership, and pointed out the significance of strategic partnership relationship with suppliers under the new competitive environment. Secondly, it also analyses the domestic and foreign research on the supplier assessment methods and introduces the ways to establish a new strategic partnership with suppliers. Then the paper analyzes supplier performance evaluation, incentives for suppliers, and the importance of risk control management. Finally, through a case study of Company A, the thesis introduces specific steps and methods of the company's suppliers selection. Hopefully, the findings of this thesis may offer reference for efficient assessment of suppliers.

Keywords: Supply chain; supplier relationship; strategic partnerships; evaluation index system; performance assessment

第一章 绪论

进入 21 世纪以来，科技的迅猛进步、经济的高速发展、信息网络的全球化及全球竞争市场的形成，加速了产品市场的竞争，这给企业带来了机遇，也带来了挑战。技术的进步和客户对产品需求越来越复杂多变，产品的多样化、个性化使得产品的生命周期不断缩短。在这种竞争环境下，越来越多的企业正在不断面临着缩短产品交货期、提高产品的质量、降低产品成本和改进服务质量的压力。

1.1 研究背景

由于企业经营环境发生了变化，原来的那种“一对多”的生产方式，即企业研发出一种新产品后，组织大规模生产，再卖给不同的消费者，不再能保证企业的持续发展、高额利润和企业的盈利能力；它要求企业能够对不断变化的市场做出迅速的反映，根据客户的特殊要求定做产品和提供服务，这也就是“一对一”的个性化服务，用个性化的产品去开发和竞争市场，使得企业能够在新的竞争环境中生存和发展，在这种形式下越来越多的企业纷纷转变生产模式，从大批量生产（Mass Production）转向大规模定制（Mass Customization）。

因此，通过供应链上的各个成员的密切合作来缩短产品开发时间、交货时间、生产时间，适应大规模定制的生产模式已经成为人们关注的问题。单纯靠某一个企业所拥有的资源是不够的，它需要将供应链上每个成员的优势和资源组合起来发挥各自的能力，实行优势互补，使各个企业统一协调，共同参与竞争从而占领市场，提高效益。

以前，企业尽量把运营成本转嫁给企业的上、下游供应商，表面上看企业好像降低了运营成本，但实际上整个供应链的运营成本并没有减少，最终还会反映到商品的售价上。因此减少供应链成员的利益，从而增加自身的利益的做法是不可取的。企业把发展供应商关系放在了重要的位置上，希望与供应商一同寻找降低运营成本的方法。在这种情况下，越来越多的企业开始重视这个问题，他们从最初的互相竞争逐步转到合作并成为合作伙伴关系。通过这种关系的建立从而实现双方方的利益共享、风险同担。

在供应链环境下进行供应商关系管理，可以让各企业之间联系更加紧密、合作更加顺畅、各企业的经营效率提高、降低供应链的成本，从而能快速满足客户的需求，以保证在正确的时间，正确的地点将正确的产品交到正确的客户手中，更加灵活的满足客户需求的波动，加速库存周转及缩短产品推向市场的时间，确保企业在竞争中立于不败之地。供应商关系管理能够帮助企业获得的收益如表 1-1 所示。

表 1-1 供应商关系管理给企业带来的收益

哪些方面获得收益	如何获得收益
成本方面	通过建立战略合作关系，使双方获得双赢，通过资源共享，对客户需求的反映速度加快，随时调整生产计划，降低库存减少仓储费用、降低采购成本和管理成本 10-15%左右。
风险管理方面	通过风险管理，充分考虑管理中会出现的诸多不利因素，提前做好准备，做好预防措施，提高供应链系统的安全可靠性，使因风险造成的损失降低到最小。
创新方面	供应链上的供应商早期参与产品研发、设计、市场开发，改善原料的质量：质量成本改善 15%。使稀缺的资源最大限度的得到利用。
服务方面	供应链的优化把链条上的各个供应商、销售商、生产厂家上的每一个环节连接起来，把价值增值的产品交到客户手中，从而增加客户的满意度，提高服务质量。
采购方面	加强了企业对采购业务的控制力；通过与供应商的长期合作保证了所采购物品质量的稳定性，减少了不必要的对购进的产品的检验，从而节约了管理成本。
质量方面	质量的提高，减少了产品的返工、降低了保修成本、增加了客户的满意度、增加了销量。

1.2 研究目的

本文主要研究了供应链管理环境下供应商关系管理，着重介绍了在供应链环境下与供应商构建战略合作伙伴关系的重要性和如何建立战略合作伙伴的供应商；重点分析了如何为企业选择合格的供应商、以及如何考核供应商和对供应商进行风险控制，并通过 A 企业案例，分析出比较适合企业发展的战略合作伙伴。

1.3 国内外研究现状

虽然供应链管理 SCM (Supply Chain Management) 这个词出现的比较晚，是在 20 世纪 70 年代晚期，Keith Oliver 通过和 Skf、Heineken、Hoechst、Cadbury-Schweppes、

Philips 等客户接触的过程中逐步形成了自己的观点。SCM 概念是由---Oliver 和 Webber 在 1982 年首创的,但是整合、协调企业内外不同部门的研究却进行的更早,可以追溯到对个别领域的研究,如市场营销、组织行为学、物流管理、运作管理类和运筹的研究。许多研究成果:对协同与合作的研究(Bowersox, 1969);对渠道的研究(Alderson, 1957);对层级式生产计划的研究(Hax 和 Meal, 1957)等等。随着 SCM 概念的提出,越来越多的人开始研究供应链,研究的领域也越来越宽广。供应链概念在 90 年代开始被广泛地使用。前期的 SCM 主要解决的是效率问题,随着战略管理的逐渐兴起,有些学者把 SCM 看作一种战略性的管理体系,侧重于战略合作关系及长期计划性的研究。

在经济全球化、一体化、市场化的今天,供应商关系管理越来越凸显其重要性。它可以作为降低成本,简化工作程序的有效途径之一,越来越被大多数企业重视并认可。但是目前国内外关于此项研究还不够多,建立适应供应链管理的供应商关系管理系统有待进一步开发、持续的信息收集工作和反复的探索研究。供应商关系管理和客户关系管理在供应链上都占据了举足轻重的地位,它将会被越来越多的企业所重视,必将成为 CRM、ERP 之后管理软件的一项普遍应用。可以说 21 世纪是“供应链管理的年代”

1.4 研究思路与研究框架

随着社会经济的快速发展,供应商选择的战略作用在当今社会显得尤为重要。本文拟从供应链管理和供应商关系管理理论基础、供应商关系管理、供应商选择评价、供应商认证、绩效与激励业务分析、风险防范与控制这几个方面,研究供应链中核心企业对供应商关系建立、发展和不断深化的过程,同时探讨企业选择战略伙伴关系供应商的相关指标与方法。

本文将首先分析企业和供应商之间的关系,总结企业与供应商关系的发展历史,比较传统供应商关系和战略伙伴供应商关系,并指出在新的竞争环境下建立战略伙伴型供应商关系的重要意义。其次,本文将分析国内外对供应商选择评价指标和评价方法的研究情况,介绍了建立新型战略伙伴关系供应商的选择评价指标,评价方法。接下来,本文将分析供应商绩效考核、对供应商的激励机制的重要性的和供应商管理中的风险控制。最后,本文将结合实际案例,说明 A 公司选择供应商的具体步骤和方法。结论部分将对本文的研究结果进行总结,以期对企业进行高效的供应商选择评价起到一定的参考和借鉴作用。

全文结构如上所述,采用图表反映则如图 1-1。

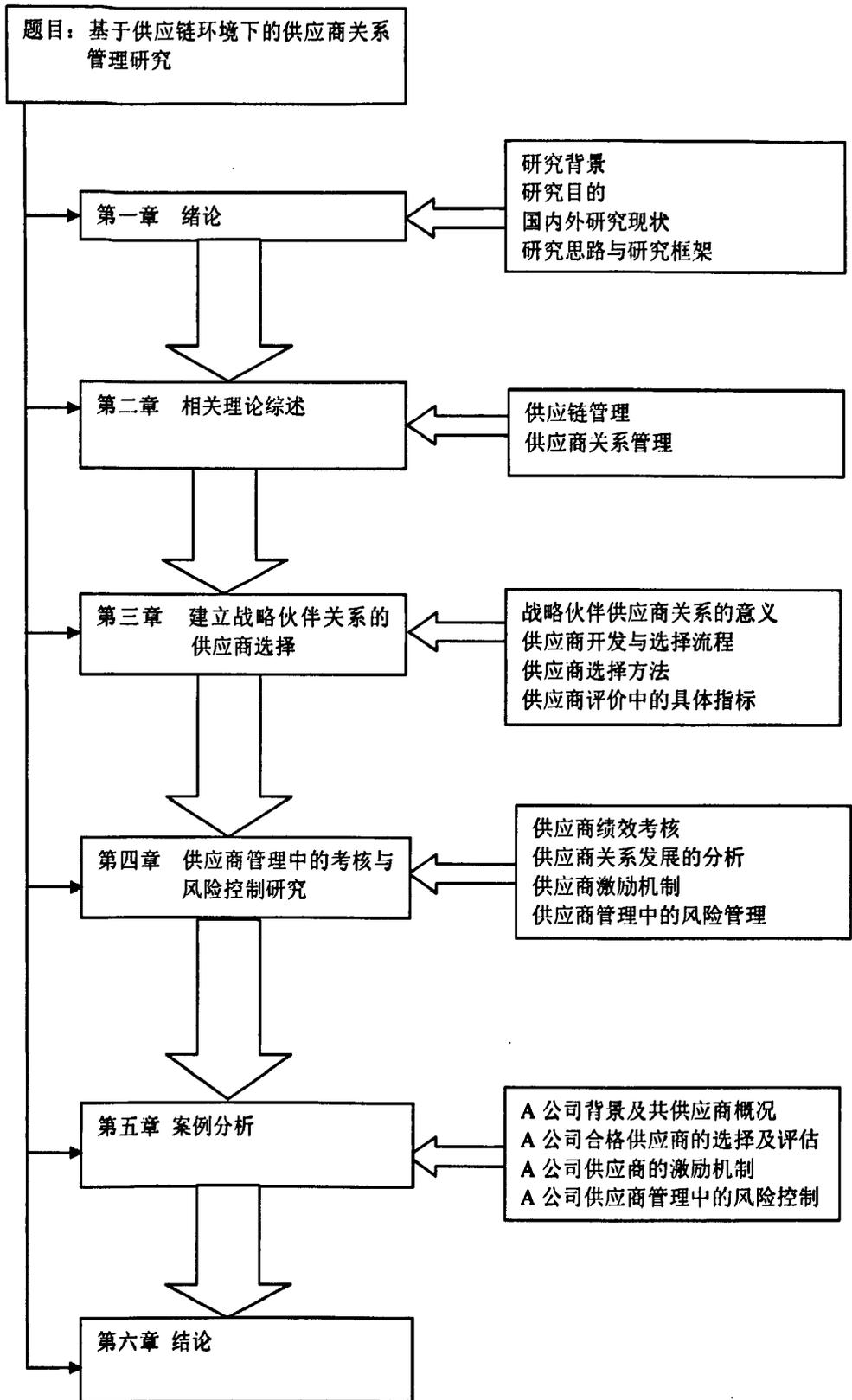


图 1-1 论文体系结构图

第二章 相关理论综述

长期以来，企业作为独立经营的个体，为了在竞争中生存并占有一定的市场份额，实现企业的赢利，企业与其他企业之间一直处在互相拼杀、争斗的状态下。由于科技的迅猛发展、科学管理水平的日益提高和互联网及电子商务的广泛应用，加剧了全球一体化的进程。在这种背景下，在处理供应商关系时，不应将供应商视为一个个彼此孤立的个体，而应将其作为供应链的不同环节来看待。只有这样，才能建立起符合供需双方共同利益的战略伙伴关系。

2.1. 供应链管理

2.1.1 供应链管理概念

供应链管理 SCM (Supply Chain Management) 一词最早在上世纪 80 年代出现，1980 年最初由迈克·波特在《竞争优势》一书中给出了“价值链” (Value Chain) 的定义它是供应链管理的前身。SCM 这个词被 Oliver 和 Webber 两位咨询人员在 1982 年首次提出；1983 年和 1984 年关于供应链管理的首次论文发表在《哈佛商业评论》上。到 90 年代 SCM 被越来越多的人广泛应用并得到了巨大关注。供应链管理在管理学科中是一个全新的概念，关于它的定义，有很多不同的说法，目前供应链还没有一个准确的定义，它的界限也很模糊。Steven (1989) 较早的给出了供应链定义：供应链是一个系统，通过这个系统把原材料供应商、生产企业、服务和顾客通过前向物流和反向信息流结合在一起。我国国家标准《物流术语》对供应链的定义是：“供应链 (Supply chain) 是生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游和下游企业，所形成的网链结构。”其中一种对供应链定义是这样的：“通过增值过程和分销渠道控制，从供应商的供应商到用户的用户的流程就是供应链，它开始于供应原点，结束于消费的终点。”也有的定义是这样的：“供应链是围绕核心的企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户从而构成一个整体功能网链结构模式。”还有的定义是这样描述：“供应链是由三个或更多组织构成一个体系，通过一个或多个上行和下行流程，将产品、服务、金融和信息从供应者传送至消费者。”美国物流管理协会对供应链管理下的定义是：“供应链管理是以提高企业个体和供应链整体的长期绩效为目标，对传统的商务活动进行总体的战略协调，对特定公司内部跨职能部门边界的运作和在供应链成员中跨公司边界的运作进行战术控制的过程”。供应链管理是一种管理方法，它是在满足现有服务水平的同时，将供应商、制造商、分

销商、仓库、零售商、用户高效地结合成为一体而生产商品，并把正确的商品或者服务、在恰当的时间、以准确的数量、好的质量、合理的价格和合适的状态、送到指定地点、确定的用户的一套管理方法，通过实行这套管理方法从而提高顾客满意度、成本的降低、销售量的增长、市场份额的增加。它强调以客户为中心，强调各个企业之间的紧密合作，从而实现企业之间的集成化管理，保证供应链整体效率的优化和供应链上的成员的相应利益。

2.1.2 供应链管理意义

从 20 世纪 80 年代开始，企业在研发、新技术与战略方面投入了大量的人力、物力和资源，从而降低了生产成本，更好的参与市场的竞争中。许多企业已经将制造成本降到了极点，为了保证企业利益最大化、增加市场占有率，供应链中存在着许多降低成本的机会，因此企业把供应链管理放在了举足轻重的地位。供应链管理无论在国内还是国外，无论是学术界还是企业界都引起了人们的广泛关注。世界 500 强中有很多企业，像沃尔玛、惠普、戴尔、宝洁公司，在供应链管理的活动中取得了很好的效果，不仅降低了供应链的成本还提高了企业的服务水平和增加了顾客满意度，从而加强了企业的竞争力。在 Pittiglio Rabin Todd & McGrath 组织资助的研究项目“1997 年供应链绩效研究报告”中指出，供应链管理的应用使总成本下降了 10%；供应链系统中企业的按时交货率提高了 15%以上；订货-生产的周期缩短了 25%-35%；供应链中企业的生产率提高了 10%以上。在传统管理模式受到挑战和压力、企业之间的竞争日益加剧、市场形势变得冷酷无情、终端客户对个性化的服务要求日益提高、供应链管理成为降低库存、降低整个供应链成本的主力军。因此实施供应链管理的意义更为凸显：

1. 节约成本：由于供应链环节中各个成员之间通过建立电子数据共享的交换系统和互联网整合，企业可以有效地消除供应链环节中各企业之间的重复工作，减少或者消除牛鞭效应，有效地消除“需求放大”效应，简化流程，避免浪费，减少库存总量，降低采购成本。

2. 快速反映：通过优化链条上各个成员的组合，加速了他们对客户需求的反映速度，创造了竞争的空间和时间的优势，大幅度缩短了从订货到交货的周期。提高了顾客的满意度：从而使企业获得了在市场竞争中的空间和时间上的绝对优势。

3. 实现双赢：通过建立战略合作伙伴关系，使各企业有限的资源和优势得到最大的发挥和利用，从而达到优势互补，充分发挥各个企业的核心能力。通过各企业之间的合作，使他们共同参与竞争，实现共赢。

4. 收入和利润的增加：通过供应链管理，使组织边界不断延伸，使合同能够按时履行，从而增加收益并扩大市场的份额。

当今,越来越多的企业意识到,一味的损害供应链中的上下游成员的利益而增加自己企业的利润做法是不可取的,因为这些成本的转嫁最终都会转嫁给最终消费者,并不能增强企业的竞争力。他们也意识到,真正的竞争不是企业与企业的竞争,而是整个供应链与供应链之间的竞争。因此企业要想在激烈的竞争市场中生存、发展就必须采取相互合作的策略。供应链开始走向全球化,它的长度、广度和复杂度不断的延伸和增加,总而言之,供应链管理已经成为全球关注的重点。

2.1.3 供应链管理的形成与发展

自从有了商品经济开始就出现了供应链的萌芽。虽然供应链管理的概念出现和应用才短短的几十年,但是它的发展速度却是极快的,越来越多的学者开始关注这个领域,它也成为了研究领域里的重点研究方向。总结归纳供应链管理的形成与发展主要经历了四个阶段,如表 2-1 所示。

表 2-1 供应链管理的形成和发展阶段

年代	阶段及状态	管理理念	竞争方向	组织结构	成员关系
20 世纪 60 年代---20 世纪 70 年代	第一阶段萌芽状态	为了生产而管理的业务链	产品数量、质量竞争	各自为政的职能化和区域化	松散,本位主义,时常存在利益冲突
20 世纪 80 年代初---20 世纪 90 年代初	第二阶段初级状态	形成基本雏形,并指导企业进行初步实践	生产效率竞争	组织机构精简改革、集中计划,关注业务流程改革	局限于企业内部之间合作,仍然注重企业的独立运作,与外部供应链成员企业的联系很少甚至没有。各企业之间仍然存在目标冲突,根本无法实现供应链整合,和整体竞争优势。
20 世纪 90 年代初---20 世纪末	第三阶段形成状态	在理论和实践应用上有了突飞猛进的发展	客户和市场的竞争	不仅与主管人员的业务目标还有绩效激励体制相结合,跨职能部门团队合作,朝一体化方向发展	从直线型供应链向网络型转变
21 世纪初	第四阶段成熟及全面发展状态	网络技术创新和经济全球化	供应链之间的竞争	扁平化	成员之间的业务联系更加紧密、整个供应链成员之间的运作更加同心协力

2.1.4 供应链管理面临的问题

供应链管理的核心是强调链条上的各个成员之间的集成一体化，但是供应链管理又有很多的困难，原因有下面几点：

1. 供应链是一个动态的，它会随着时间变化而变化。
2. 供应链问题是近年来新出现的问题，要想对这些问题一一解释清楚是不可能的。
3. 供应链中的各个成员之间有着不同的、相互冲突的目标。
4. 企业对供应链管理的认识不够、还未实行集成化管理、软件方面的投资不足、只重视客户关系管理，而忽视了供应商关系管理。
5. 供应链管理的高级人才缺乏，管理基础差。
6. 绩效评价系统和利益分配机制不合理，不健全。

2.2. 供应商关系管理

2.2.1 供应商关系管理形成的原因

全球市场竞争日益加剧、用户需求的多样化、个性化、不确定性的出现，企业单靠自身的优势和有限的资源不再能够保持竞争的优势，企业开始意识到企业与供应商的合作应该从最初的单纯交易模式、简单的买卖关系转变为关系模式。那种“短浅的、不稳定的”关系已经被摒弃，开始转向互相“协作关系”并从中获利。传统的企业与供应商之间非合作的竞争关系已经不再适合企业的发展，而企业与企业之间合作性竞争、合作与竞争并存成为当今社会发展的必然趋势。形成原因归结起来有以下几点：

1. 采购环节成为节约总成本的重点

正如 Shawn Tully 在《财富》杂志中指出：企业的日常性开支一般不会超过企业平均制造成本的 3%，并且劳动力成本也不会超过 6%。即便是通过最有效的费用控制、节约和削减，或者是将生产过程中劳动力集中的那部分改为全面自动化，对总成本的改善还是微不足道的，微乎其微的。这也说明了要想从企业内部进行费用的节约和控制已经没有什么空间了。由于，大多数企业会把收益的 55-80% 的部分花费在采购上，这足以说明产品总成本的大部分在生产之前已被固定。因此，一些企业逐渐将他们的眼光转向了这 55-80% 的部分，并希望从中能够实现成本节约。之前有些知名跨国公司有过错误的理念，他们凭借自身的优势和知名度、采购金额巨大，强迫他们的供应商大幅度降价从而达到企业自身的采购成本降低和企业的赢利。从现代供应链角度来看，这种做法是不可取的，它要求供应链上的成员放弃自己的利

益而满足企业自身的利益，这样不能增加整个供应链上企业的价值，只是将利润分配方式改变，结果就是供应链上的成员将成本都累加在最终用户身上。由于价格的上涨，有可能最终用户不再选择这个企业的产品而去寻找可替代的产品，从而使企业丢掉了已有的客户，这种做法无疑是杀鸡取卵，对谁都没有好处的做法。

2. 供应链上企业发展的需要

为了追求企业的高效率和生产水平的最佳状态，供应链上的企业相互间利用彼此的核心优势和能力，共同研发新产品或者提出新的方案，使供应商能够参与到整个过程从而满足客户的要求为最终用户提供最优质的产品和服务。同时为供应链上的供应商带来了有力的竞争优势。传统的管理理念和方法受到了极大的挑战：采购过程中制造商和供应商之间的信息不透明、信息的隐瞒和信息的不对称，造成双方不能进行有效的沟通；制造商和供应商之间的关系是一种不稳定、短期的交易关系。采购方拥有大量的供应商，增加了供应商管理的难度，导致了采购方精力不集中；传统模式下的采购，供应商不参与到企业的生产中来，由于产品质量控制是事后把关，加大了控制难度，企业无法实现同步运作。为了成本的节约，企业一味的压制供应商要求他们将产品价格降低，导致了所供产品质量的不稳定，产品质量的下降，使得最终客户满意度下降，用户的忠诚度降低，使企业面临丢掉市场份额的风险；之前企业采购的目的就是为了补充库存以满足生产，根本不关心企业的生产过程、产品需求变化和进度。由于信息沟通的缺乏，在市场需求变化的情况下，供应商和生产商不能对用户要求做出快速的响应，显得非常迟钝，不能同步进行。因此，在新形式新环境下，如何选择供应商、控制和降低库存的同时又能保证生产的流畅、如何在动态环境下应对组织结构和流程的不断变化、如何使供应商参与到产品设计和研发过程中，缩短产品投放到市场的时间、如何应对更大的财务压力，供应商关系管理显得尤为重要。

3. 共同收益，争取更高的利润

在竞争过程中，发现和供应商拼的你死我活、一味地压制供应商，双方谁都无法受益。而应该公平地、长久地对待供应商才是正确的选择，使得双方都能在市场竞争中具备优势，从而一步一步将竞争对手打败，彼此都能获得利益、共同承担风险、共享利益，真正做到从源头开始“节流”。

2.2.2 供应商关系管理形成的定义

供应商关系管理（Supplier Relationship Management, SRM 是缩写）是一种致力于改善和实现与供应链上游的供应商建立并保持紧密长久的供应关系管理的一种思想。并通过双方资源和竞争的优势的整合来共同开拓市场，扩大市场需求和份额，降低产品前期的高额成本，从而实现企业与供应商的双赢。“双赢”理念作为它的指

导思想，企业与供应商建立比较稳定的、长期的互惠互利合作关系，以降低供应链的总成本、提高最终客户的产品价值，提高客户的满意度。Herrmann 和 Hodgson 给出了供应商关系管理的含义：管理评估已有的正在合作的供应商、寻找潜在的供应商、从实际工作中总结管理经验并确保双方的获利。

2.2.3 供应商关系管理的内容

供应商关系管理包含以下几点内容：（1）制定采购战略、确定货源、产品研发和采购产品的开发。（2）供应商选择，通过多种途径、方式选择更适合企业发展的供应商。设定供应商优先顺序，区别对待。把主要精力集中到对企业发展起到重要作用的供应商。（3）供应商评估，通过对供应商定期的评估，将评估不合格的供应商淘汰、开发有潜力的供应商、激励表现优秀的供应商从而降低供应链风险。（4）信息管理，通过有效地共享信息，以多种信息技术支持为手段，进行供应链的全面优化管理与支持，增加企业的竞争优势。（5）合同谈判与管理，进行合同谈判，发挥战略合作优势，确保安全。（6）可行的购货计划，全面审核所有与采购申请相关的信息，包括可替代的原材料、经过批准的销售商清单和可供选择供应商信息。

供应商关系管理包含两种类型管理，一种是事务性，另一种是分析性。

事务性供应商关系管理是一种业务沟通过程，用来执行和跟踪日常事物的管理方式。内容包括：采购询价、采购比价、确定最终供应商、采购订单下达、订单确认、订单跟踪、交货跟踪、货物入库验收、退货、货款支付、供应商信息收集、供应商评审、采购数据的维护。事务性 SRM 是相对比较简单的管理方式。

分析性供应商关系管理是解决与供应商关系的未来运行问题等战略性问题的管理方式。是一种宏观调控，根据供应商和产品的历史数据对供应商信息进行分析，从整体上了解供应商的基本情况，把握，控制供应商。内容包括：选择、调整供应商、评价供应商的财务状况、交货能力、生产能力、质量情况、调整库存策略。

2.2.4 供应商关系管理在供应链中的意义

在供应链这条链条上，每个企业都不是孤立存在的，它要和企业的上游供应链企业即供货方和下游供应链企业即销售方进行业务往来。由于企业对下游客户即销售方的开拓非常重视，因为它将直接影响企业销售业绩的好坏，因此企业投入了大量的人力和物力来赢得市场和客户。到了 20 世纪 90 年代中后期，管理开发软件的公司推出了客户关系管理（Customer Relationship Management CRM）。同时也说明了企业对上游供应商关系管理，还没有引起足够的重视。而到了 21 世纪，随着经济的全球化、市场化、一体化的发展，企业之间竞争愈加激烈，企业为了提高自身的

竞争力，就必须与其它企业进行合作，尤其是与企业的采购和销售供应商之间，要保持紧密的联系。企业在为了适应市场的变化，快速地响应顾客的需求，提高竞争力的过程中逐渐产生了供应链思想，从而出现了供应链管理（SCM）模式。而供应商关系管理是在供应链理论上发展起来的一种新模式。因此客户关系管理 CRM 和供应链关系管理 SRM 都是供应链中不可缺少的环节，缺少哪一个都会使供应链不完整。供应链链条上的企业之间关系好坏，合作的紧密程度对这个链条的运作有着很大的影响。因此，供应链上的企业关系管理非常重要。如果各企业之间互不信任，没有良好的合作关系，供应链就没有办法实行真正意义上的整合。在供应链管理中，企业通常把自己并不擅长的业务外包出去，从而更加关注核心业务以提高企业的效率和竞争力。所以，对上游外部供应商企业的关系管理也就是供应商关系管理也显得尤为重要。根据著名咨询公司 Gartner 的观点，企业采用供应商关系管理能带来如下好处：（1）优化供应商关系，企业根据供应商规模、经营状况、企业性质和对企业的战略价值，对供应商采取不同的方式对待。（2）在保证产品质量的前提下，通过降低供应商运营成本，促进产品利润的提高。（3）发展、加强与重要的供应商的关系，把供应商集成到企业的流程中。（4）建立竞争优势，通过紧密的合作，找到更好的解决方案，增强营业能力。

2.2.5 供应商关系的发展

传统的企业与供应商之间的关系比较简单，它是一种买卖关系，它的核心是用最便宜的价钱买到最好的东西，关注的重点在于买卖的价格。传统的供应商关系有着一些缺点：供应商数量过多、供应商更换频繁、交易成本太高、库存过高、买卖双方缺乏信任感，互相猜疑、交易风险高、对市场反映迟钝。而供应链中的企业与供应商之间是互相信任，彼此遵守承诺的一种战略合作伙伴关系。传统的供应商关系就是竞争关系，价格是驱动的主体。而供应链管理环境下的供应商关系，是双赢关系模式，是合作关系。传统的供应关系与供应链中的供应关系区别如下表 2-2 所示。

表 2-2 供应链合作关系与传统供应商关系的比较

内容	传统的供应关系	供应链的供应关系
供应商数量	许多	少而精，紧密合作
供应商范围	当地	国内外
稳定程度	频繁变动	长期、稳定
供应商选择的标准	价格居于主导地位	多方面考虑，包括质量、交货期、准时程度、可靠性
合同的性质	短期、单一	长期战略合同
供应量	小	大
供应商规模	小	大
签订合同频率	频繁	较少
供应主体	物料	产品、技术和服务
信息交流	不透明，私密性高，交流少，信息专有	信息共享
早期研发的参与	不参与	协同研发
质量控制	产品进厂入库后进行验收、检查控制	免验，供应商对质量负责
压力水平	低	高
技术支持	被动提供	主动提供并且介入产品研发
选择范围	每年一次投标评估	广泛评估可增值的供应商

2.2.6 供应商关系的分类

要想对供应商进行分类，首先要明确供应关系的分类。供应关系通常分为一般交易关系、持续交易关系和合作伙伴关系。一般交易关系指企业与供应商之间没有长期合作的意向，是一种短暂的买卖关系，当交易结束时，随之而来的关系也就结束了。通常供应商更换的比较频繁，稳定性差；持续交易关系指买卖双方虽然没有长期合作意向，但供应商更换不是很频繁，它是建立战略合作伙伴的前提；合作伙伴关系是指特定意义上的战略合作伙伴关系，合作双方通过对知识、信息和资产的结合和交换来降低交易成本，以达到双方超额利润和更多的利益，它不涉及所有权问题。供应商与企业关系发展，按照供应商所在行业竞争力和增值服务能力进行分类，可分为四类：

1. 一般性交易供应商：在行业中的竞争力和增值服务能力都很低的供应商。为企业提供的产品通常是附加值较低的标准化产品，因此他们与企业的讨价还价能力不高。对这类供应商，企业应该对现有供应商不断地进行谈判以达到最低价格，同时还要继续寻找潜在的更有价格竞争优势的供应商，以追求企业采购成本最小化。

2. 有影响力的交易供应商：在行业中的竞争力低、增值服务能力高的供应商。这类供应商大部分是中小企业或者新兴业务的企业。对这类供应商不能靠价格打压，

企业可以采取扶持政策，通过技术转让、资金支持以帮助这类供应商向战略合作伙伴转移。为避免今后发展壮大后脱离企业的风险，需要采取必要的措施，契约控制等管理方法。

3. 战略合作伙伴关系的供应商：不仅在行业中的竞争力高而且增值服务也很高的供应商。企业与供应商之间不存在彼此控制的关系，只有相互依靠和扶植才能达到双赢的目的。因此双方之间的合作需要诚信，这样的供应商在数量上不需要有太多。

4. 技术性或者竞争性合作伙伴：这类供应商只在行业竞争中能力强，而增值服务能力较低。对企业眼前的发展作用较大，但从长期发展来看，由于缺乏发展劲头，可能不能与企业一同发展。对这类企业应该在发展过程中控制对方，今后如果对企业的发展贡献较大，就应该与此类供应商保持长期的关系。

第三章 建立战略伙伴关系的供应商选择

3.1 战略伙伴供应商关系的意义

战略伙伴关系是买卖双方在规定时间内达成的承诺和协议，它需要双方在信任、开放和合作的基础上建立。在此期间彼此信息共享，并共同承担风险和共享利益。为了使采购与供应商停止无休止的关于价格的争吵，从原来的“零和”博弈关系转变为“双赢”的伙伴关系，企业发现与供应商建立战略合作伙伴关系意义重大，它可以为采购方带来许多的好处：减少库存、降低行政费用、降低询价，比价等采购订货的成本、使资金周转运作加快；提高产品质量，降低因产品质量而造成的额外成本；缩短供货周期，使供应的灵活度提高、提高生产效率、保证供应、控制成本。建立供应商伙伴关系，企业高层领导的支持是非常关键的，起着重要作用，必须得到他们的支持、配合与重视，之后才能展开具体的工作。

任何一个企业不可能把全部精力放在与每一个供应商建立战略伙伴关系上，因此企业要有重点地、选择性地与供应商进行合作，从而建立长期的紧密合作关系。对那些采购金额大、重要性强、产品依赖性强的企业应该优先考虑建立战略伙伴关系。要先确定如何建立伙伴关系，首先，需要对物品进行分类。对那些所购产品标准化高、可替代性强的产品，企业不需要将主要精力放在这类物品的供应商身上；对那些需要特别技术制造的产品、或者已经申请了专利的产品、供应商对产品拥有优势的供应商，企业要考虑建立战略伙伴关系。还有那些企业严重依赖供应商、受生产工艺限制、很难找到替代产品的供应商，要发展战略伙伴关系。其次，还要对供应商进行分类，以便根据不同的供应商建立不同级别的关系。按照二八原则，即“80/20 规则”，把那些占用企业 80%资金的 20%企业视为重点供应商，企业要与这些供应商建立战略伙伴关系。而把只占企业 20%资金的 80%企业视为普通供应商，这些企业是不需要建立战略伙伴关系的。

建立合作关系需要具备三个主要因素：驱动因素、促进因素和组成因素。这三个因素归结起来就是原因、动机、活动与过程。驱动因素：首先双方都意识到建立伙伴关系的好处和潜在的利益：能提高生产效率、能促进销售额的增加、能提高产品质量并改进服务质量、能带来稳定和持续增长的利润。通常情况下，它只是必要条件，并不是充分条件，要想取得成功还需要其它的因素。促进因素：首先双方都必须对建立伙伴关系有着强烈的愿望。通常情况下仅仅有意愿是不够的，还必须要分析企业的环境、文化背景、管理理念、相互关系是否相一致。组成因素：它是指管理层建立与控制活动和过程。其中包括：计划，合同形式，财务投资等形式。

战略伙伴供应商关系，不只是在生产过程中配合企业的合作伙伴，而且也是企业持续发展的战略合作伙伴。产品质量、交货期、价格、售后保障和服务、对紧急

情况的反映速度和解决能力、持续供货能力、财务状况、经营状况、企业规模、产品创新能力、可持续发展能力、人力资源等诸多因素都要考虑进去并进行综合评价。对伙伴关系的供应商管理，要保证双方信息共享、信息公开和信息透明。战略伙伴关系，它不只是一种买卖关系，而是一种战略联盟，不是“各扫门前雪”各顾各，而是荣辱与共，风险共担，利益共享，实现双赢的一种模式。同时还要注意，那些为企业提供关键性物资、价值高、需求量大的产品的供应商，虽然企业与其建立了伙伴关系，由于其提供的产品对企业生产有着巨大的影响，企业一定要进行市场分析和调查并做好需求计划和生产计划，并建立一定的安全库存，同时还要进行严格的库存控制，避免造成货物的挤压、过剩和资金的占压。企业不能完全依赖供应商，还要防止供应商因为垄断市场而带来的成本提高，给企业带来重大的损失。企业同时还要协助供应商改善管理、给供应商提供技术支持与服务、通过直接与供应商上层沟通来确保产品质量、定期到供应商工厂进行审核确保运转良好、有专人负责，并帮助解决供应商工厂随时出现的一些难题、可派技术能力强的人员到供应商工厂进行技术指导并培养一些技术骨干、与供应商一起讨论并制定标准流程等，从而保证供应商与企业之间生产的正常运转。供应商关系管理中非常重要的一个环节是对供应商绩效评估。它不仅是对企业与供应商谈判结果的衡量也是对供应商战略实施的评价，同时又是对今后供应商关系调整的基础。通过“供应商评分卡”作为衡量的一种工具。建立评分卡需按三个步骤：一是从具体情况考虑来确定评分卡的主要指标和评分方法；二是评分卡中包含内容：考察机构和频率，监督机构，奖励惩罚的方法，紧急事件处理等等。三是如何实施，改进和再实施，它也是最重要的一条。

现阶段供应商关系管理还处于初级阶段，经验还很不足，只有通过战略供应商关系管理才能在一定程度上起到整合供应链的作用，才能在激烈的竞争中降低企业的经营风险，优化资源配置，增强竞争优势，这对许多企业有着借鉴意义。

3.2 供应商开发与选择流程

供应商开发和选择是供应链管理中的重要环节。供应商开发是指通过使用现代科学技术、多种信息、网络、电子商务等方式找寻与企业业务相关的供应商。并通过相应的采购流程和销售策略，对供应商进行系统的调查、考察、评估、审核、认证和商务谈判，通过以上这些工作，企业从无到有寻找新的供应商，建立起适合企业自身发展需要的供应商队伍。而这些供应商也不是传统意义上的买卖交易关系的供应商，它通过科学的评判准则、先进的科技手段来保证获得优秀的供应商。好的供应商是企业的珍贵资源，它将直接影响到生产型企业的产品成本、质量和交货期。如果供应商能适时、适地、适量的为企业提供所需物料，那么就

能保证企业生产的顺利进行，这是企业最大的需要。供应商的开发需要精心策划、认真组织。同时供应商开发好坏决定了供应链整体绩效的优劣。与供应商维护良好的关系，可以不断优化和提升企业的核心竞争力。

开发供应商的前提是必须要有足够的供应商信息，换句话说，供应商数量越多，可供选择最合适的供应商的机会就愈大。寻求供应商的主要信息来源有以下多种途径：

- (1) 国内外行业协会——会员名录。
- (2) 国内外政府相关统计调查报告或刊物。
- (3) 国内外新闻传播媒体广播电台、电视、报纸、刊物、网络。
- (4) 国内外产品展示会。
- (5) 国内外产品发布会。
- (6) 国内外采购指南。
- (7) 国内外各种厂商联谊会或同业工会。
- (8) 采购洽谈会
- (9) 政府组织的各类商品订货会。
- (10) 各类出版物的厂商名录。
- (11) 媒体广告。
- (12) 公开招标。
- (13) 专业采购网站、网络。
- (14) 专业性的杂志、刊物、电话黄页和工商名录。
- (15) 利用公司现有的供应商资料。
- (16) 同行或者供应商介绍、推荐。
- (17) 专业顾问公司或者协会。

对供应商评价和选择问题研究，有两位学者的工作尤为重要，Dickson G. W. 和 Charles A. Weber, 现在许多的供应商评价和选择的研究都是在此基础上展开的。Dickson 在对此问题的研究上整理出 23 项评价供应商的准则，并且按照重要性进行了排序，分别是质量、交货、历史绩效、担保与赔偿、生产设备与能力、价格、技术能力、财务状况、遵循报价程序、沟通系统、行业名誉和地位、交易的迫切性、管理和组织、运作控制、维修服务、态度、印象、包装能力、劳工关系记录、地理位置、以往的业务量、培训和互惠安排。

目前我国大多数企业在选择供应商时，主要的选择标准是产品质量，这与国际上重视产品质量的趋势是保持一致的、交货及时率、价格、售后服务、地理位置、财务状况、可靠性、技术能力、交货提前期、供货能力、反映速度、批量柔性和品种多样性等。如今许多大公司，他们把产品质量、产品价格、交货可靠度、交货提前期作为选择供应商的最关键因素。结合目前国内企业的状况，大致包含

如下内容:

(1) 价格 采购价格高低直接影响到企业生产经营成本、企业竞争力和企业利润。但是如果一味打压供应商价格,势必造成供应商不愿意为企业继续服务或者供应商提供给企业的产品质量存在一定的问题,不能为企业带来增值服务。因此为了企业和供应商能够长期紧密的合作,实现双赢,建立战略伙伴关系极为重要。单纯追求价格的一味降低,在当今形式下已经不能满足企业发展。服务、质量和价格等因素也要作为综合考虑的因素。

(2) 供应商能力 在考察供应商时,供应商能力方面也应该作为一项重要指标。供应商及时交货能力、沟通协调能力、技术创新能力、快速反映能力、供货能力、是否能为企业持续稳定地发展提供增值服务能力也是考核供应商不可缺少的指标。

(3) 产品质量 质量是考核供应商的首要因素。即使供应商提供产品的价格再低,但如果无法保证产品质量的稳定性和良好性,企业也不会为这样的供应商买单。因此在选择供应商时,一定要确认供应商是否有一套保证产品质量稳定的质量体系,是否具有相关的设备及工艺能力满足企业的生产需要。

(4) 服务水平 供应商内部员工的服务水平、责任心影响着为企业服务的质量。供应商是否能够快速和准确地处理企业的需求、在与企业沟通过程中态度是否良好、能力是否足够、是否有相应的措施保证订货的流畅和及时、出现问题后解决问题的速度和能力是否令企业满意。

(5) 财务能力和稳定性 企业可以通过利用资金比率来分析供应商的财务状况。由于在供应链管理环境下,企业依赖很少的供应商进行供货,因此企业必须要选择财务状况良好的供应商,以保证与企业长期的业务往来,同时降低企业的风险。供应商财务状况包括利润、负债水平都将直接影响到企业的生产、是否能够按期履行合同和按时交货。

(6) 管理制度 供应商是否有健全的企业规章制度、是否有着以客户为导向的服务意识。混乱的管理,不利于任何一个企业的长期发展。

(7) 地理位置 供应商工厂距离企业远近也是重要考核指标之一,它会影响到供应商供货时间、运输成本以及紧急供货的灵活性。

(8) 售后服务 缺损货物的调换、产品出现问题的修理与更新等服务最终都会反映到供应商的服务质量好坏。

(9) 员工能力 拥有素质高、有上进心的员工可以为企业带来巨大的利益,特别是在劳动力短缺的时候,可以说员工是企业的宝贵资产。

供应商评价和选择综合起来有下面几个步骤,这些步骤都不是静止状态的,而是动态的,在实际运行中,企业必须确定每一个步骤开始时间,并可自行确定。企业应该按照这些步骤严格实施,它必将给企业带来许多的益处,对企业选择合格的

供应商有着指导意义。

(1) 对市场环境的分析

对市场环境的分析目的在于企业可以了解到客户对产品有哪些需求、哪种类型和哪些特征，以便找到针对哪些产品市场开发供应链合作关系才有效、企业是否有建立供应链合作关系的必要性。如果已经建立这种关系，企业还要根据需求的变化来确认这种变化的必要性，与此同时企业还需要了解分析现有供应商的现状和对企业现有状况的分析、总结。

(2) 供应市场竞争分析

企业需要对市场中的竞争对手状况、市场发展趋势、竞争对手产品在市场中的占有份额、供应商供货状况等情况进行了解、分析和研究，以此得到市场环境和潜在供应商的信息，建立初步供应商信息的数据库，包括：供应商注册资金、注册地、生产能力、设备数量、人员状况、主要产品、主要客户、生产场所、财务状况等以便在日后方便查找和培养发展之用。企业还需要结合自身经营状况来确定供应商开发和选择的准则。

(3) 建立供应商选择的目标

企业需要明确如何实施供应商评价程序，有哪些部门、哪些人员来负责、流程如何，而且还必须要建立实质性的目标。企业建立供应商评选目标一般包括：淘汰不合格的供应商，开发培养有潜力的供应商以此来保证以最低的成本获得最好的产品、最优的服务、最及时的供应商以保证企业产品的总体质量及服务，从而进一步发展稳定的、长期的和良好的伙伴关系。

(4) 建立供应商评选小组

企业需要从各个部门中，包括采购、质量、工艺、生产和设备中选派有一定专业技能的人员来组建一个供应商评选小组来实施和控制供应商评价。供应商评选小组需要得到企业最高领导的支持，同时在小组负责人的带领下充分发展每个部门的特长，通过团队合作为企业选择最优的供应商。

(5) 初步选择供应商

从供应商数据库中提取供应商清单和基本信息，或者通过其他的渠道得到供应商信息，例如：互联网搜索、公开信息、媒体广告等。经过筛选，初步与选定的供应商进行联系。将企业对供应商选择意向告知供应商，确认供应商是否有意愿愿意和企业建立供应链合作的关系，在得到供货商反馈后，进一步进行筛选，将那些不适合进一步合作的供应商剔除，保留那些适合的、愿意与企业紧密合作的供应商，从而得出供应商名单。

(6) 供应商的考察及审核

为了更好地了解供应商的情况，企业可以安排评选小组成员进行实地考察，这种做法的目的不仅是要防止供应链增加不必要的中间环节，而且要更好地调查

供应商的实力，对企业来说这是非常重要的。评选小组成员中尤其是工艺部门和质量部门的成员，他们不仅能把专业知识和经验与小组成员一起分享，而且在审核过程中还能够起到很好的沟通与协调作用。在考察过程中，着重对供应商的管理体系进行审核，包括：作业指导书、质量记录、培训记录、计量管理、销售合同、生产能力、设备情况、人员水平、生产运作经营模式、管理模式等。在考察过程中，如果企业发现问题应及时与供应商沟通。考察结束后，需要总结供应商的优势和不足的地方，并听取供应商的解释，有需要进一步改进的地方，需要供应商提供整改措施报告，企业随后再做进一步的评估。

(7) 询价及报价

供应商审核完毕后，对那些通过企业考核的合格的供应商发出询价单 RFQ，询价单上包括详细的内容：包括产品名称、规格、型号、数量、是否需要提供样品、图纸、要求交货时间、检验标准等详细信息，以便供应商按照企业要求报价，并要求供应商在规定时间内完成报价。报价形式可采用传真、邮件的形式，但必须在报价单上加盖公司公章，以示报价的真实性。采购人员在收到报价后，对每一份报价做认真仔细地分析研究，如果发现有疑问的地方，需要与供应商及时澄清，并要求做好书面记录，传真和邮件形式均可。由于报价中含有大量的信息，很难看出价格的合理性，有必要可以要求供应商在报价中将报价明细注明，包括成本分析（材料成本、管理费、人工费、利润、税金等），这样就比较容易分析不同供应商之间报价的差别在哪里。采购人员随后在比价分析中将几家供应商报价情况注明，其中包括供应商名称、联系人、联系电话、邮箱地址、产品数量、单价和总价、币种、交货时间、税金、付款期限、交付地点等详细内容一一列明。

(8) 合同条款谈判

上述几个步骤工作完成后，开始进入合同条款谈判这一环节中。在谈判前，采购方要做好充分的准备和市场调研，掌握市场行情，设定企业能接受的目标价格。谈判时根据不同的情况谈判重点有所不同。对数量少的产品，谈判重点不是价格而是交货期、产品质量方面及供应商快速的反映；对批量大的，生产连续使用的产品，谈判重点在于价格。在压价的同时，必须要保证供应商的合理利润。价格谈判是一个持续的过程，每个供应商都有其对应的学习曲线，在供货一段时间后，供应成本会持续降低。在后续的供应商关系管理中，可以与那些表现出色的供应商建立战略伙伴关系，并鼓励供应商提出合理的改进方案，以做到成本最大限度的节约。在谈判过程中，隐形成本也很重要，也需要考虑进去，例如：运输费用、库存量、采购周期等都是看不到的成本，因此在选择供应商时，还要把有条件的供应商建立到准时化送货系统中，以便减少库存，降低供应链运作的总成本。

(9) 最终供应商的确定

经过上述流程和步骤,得到供应商详细的信息并进行规整,通过选择合适的定性定量分析工具,给供应商一总体评定量化分值,给予供应商综合评价,以确定最终供应商,并签署合同。

企业在选择供应商时,可以按照上述 9 个步骤进行,但在实际操作中企业可以根据自身需求及时更改供应商评价标准或者重新开始供应商评价选择。

3.3 供应商选择方法

在供应商选择方法上,国外对供应商的评价及选择研究已经形成了较为成熟的理论和方法,包括定量、定性、定性和定量二者相结合的三种方法。

定性的方法主要是根据主观判断,凭借以往的经验 and 制造商与供应商的关系进行判断,这种方法的优点就是分析问题比较全面,缺点是准确性不够;企业早期对供应商的选择都采用这种方法;定量的方法主要是对单一品种的原材料和零部件采购,它的优点是分析比较准确、可靠,缺点是对多品种、多类型的原材料或者零部件采购的评价还有待进一步的研究;定性与定量相结合的评价方法,结合了定性方法和定量方法的优点而衍生出的另一种方法。从 20 世纪 90 年代初到至今,国内许多学者也在供应商选择方法方面作了大量的研究工作。目前常用的供应商选择方法有以下几种方法。

(1) 主观判断法

主观判断法也就是直观判断法,它经常被企业用于非主要原材料供应商的选择。它是凭借采购人员的经验进行判断或者倾听、采纳采购人员的意见来做出决定的一种方法。这种方法的主观性较强,并通过调查和分析来做人为判断的一种方法。这种方法虽然简单、快速但是缺乏科学依据,受所掌握信息的限制。

(2) 采购成本比较法

在采购物品的质量和交货时间都能满足企业要求的那些供应商中进行选择,这种情况下通常会需要使用采购成本比较法来决定选择哪个供应商。通过分析采购成本,通常包括售价、运输费、采购价格、交易费用等各项支出的总和,选择采购价格较低的供应商的一种方法。

(3) 协商选择法

如果有多家供应商都可以为企业供货,企业很难做出决定使用哪个供应商时,可以选择此方法;当采购时间紧急、参与报价的供应商少、市场竞争不激烈、订货的技术条件比较复杂时采用这种方法比招标方法更为合适。协商选择法是由采购人员在合格供应商清单中选出几个条件适合的供应商,让他们按照统一要求报价,之后再分别与这些供应商进行沟通协商进行讨价还价,最后确定供应商的方

法。由于之前经过充分的协商，产品质量、售后服务、交货时间都能有充分的保证，但是由于受主观因素影响，供应商选择的范围不大，企业不一定能够找到性价比最好的供应商。

(4) 招标采购法

当企业采购数量非常大、技术复杂程度不高、供应商之间的竞争非常激烈、有很多供应商都能提供这类产品或服务时，企业在选择供应商时候可以使用公开招标采购法。首先由采购方提出招标要求和条件，供应商进行投标，采购方最终决定供应商，与提出最有竞争力条件的供应商签订合同。招标方法有两种，一种是公开招标，即对投标者的资格没有限制。另一种是选择性招标，即由采购方提前选定几个具备资格的供应商，之后再竞标和决标。由于招标的竞争性很强，采购方可以在非常广泛的供应商范围内选择合适的供应商从而得到给出更好的价格、更好的条件的供应商。招标采购法不仅复杂、时间长、而且机动性和灵活性都很差，不能很好的适应企业紧急情况的采购。有时候由于采购方对投标方了解不充分，双方没有很好的沟通，造成所订购货物不能按时到达或者所订的货物不对。

(5) ABC 基于作业的成本分析法

ABC (Activity Based Costing) 成本分析法是由库珀和卡普兰在 1988 年首次提出的，通过计算合作伙伴的总成本多少来选择合作伙伴。其理论基础是：供应商提供产品的任何指标一旦发生变化（如价格过高、质量不合格、供货不及时等），都会造成企业采购成本的增加。通过成本分析法计算由供应商引起的总成本，然后根据各个供应商的总成本对其进行评价，对于供应商总成本的定义将影响评价模型并最终影响评价结果。1996 年 Filip Roodhooft 鲁德霍夫和 Joze Konings 科斯特林提出了基于活动的 ABC 成本分析法，以降低多目标决策过程时加权因子选择的随意性。这种方法为企业在选择供应商时提供了合理的方法和依据，计算供应商各项性能指标在企业生产经营活动中所引起的额外费用。

ABC 成本分析法可以量化供应商引起的内部生产问题，客观评价传统的非财务指标；可以找到不同成本部件的相对重要性，帮助企业更有针对性地实施成本改良策略，提高成本改善效率；向供应商提供满意度反馈，改善采购商与供应商之间的关系，有利于建立跨组织的成本管理系统。然而，由于该分析法重点关注的是供应商对采购商自身成本的影响，因此未能对供应商企业作出系统评价；此外，企业必须建立完善的管理会计体系，才能准确获得供应商活动和采购项目的相关成本信息。基于活动的成本分析法的总成本模型为：

$$S_i^B = (P_i - P_{\min}) \times Q + C_j^B \times D_{ij}^B$$

在这个公式中， S_i^B 是第 i 个合作伙伴供应商的成本数值

P_i 是第 i 个合作伙伴供应商的单位销售价格

p_{\min} 是合作伙伴供应商中单位销售价格的最小值

Q 是采购量

C_j^B 是因企业采购一系列活动导致的成本因子 j 的单位成本

D_{ij}^B 是合作伙伴供应商导致的在采购企业内部的成本因子 j 的单位成本。

这个成本模型可以用于分析直接和间接的成本大小,在企业采购活动中企业会选择 S_i^B 值最小的合作伙伴供应商。

(6) 层次分析法

层次分析法(Analytical Hierarchy Process, 简称 AHP 法) 诞生于 20 世纪 70 年代初期, 是由美国运筹学家赛替教授 (Satty) 提出的。这种多目标决策方法将定量分析与定性分析结合起来, 根据具有递进层次的指标、子指标以及约束条件等对方案进行评价, 再组成判断矩阵, 最后对各方案做出综合排名。上世纪 90 年代, Weber 将该方法应用于供应商评价过程之中, 并重点论述了各项指标之间的平衡问题。

这种方法具有准确率高、误差低、简单明了的优点, 对于指标结构复杂、相应数据缺乏的情况尤为适用。而另一方面, 由于判断矩阵是人为给出的, 一致性必然受到相关决策者或专家的知识水平、判断能力甚至个人偏好等诸多主观因素的影响, 存在一定的主观性; 如果涉及指标较多、规模较大, 判断矩阵就可能无法满足一致性的要求, 从而无法进一步分组, 甚至会无法保持判断的传递性。因此, 依靠层次分析法来选择供应商存在一定的应用局限性。

(7) 数学规划方法

作为运筹学中应用最广、发展最快的一个重要分支, 线性规划主要研究如何在特定条件下合理安排人力、物力资源, 使经济效果最大化。其基本方法是确定各选择准则的权重, 从而将多目标规划问题转化为单目标规划问题, 在各目标权重非负的情况下, 所转化的单目标优化问题的最优解就是原多目标规划问题的非劣解。多目标规划分为线性模型和非线性模型两种, 可以有效解决多属性决策问题各目标之间互相冲突的问题。而其缺点在于, 多目标规划的求解比较繁琐, 而且求解方法的不同会导致结果出现差异。

(8) 模糊综合评价法

在实际选择供应商的操作过程中, 有些因素很难以准确的数字形式纳入现有的评价体系中, 为了解决这个难题, 人们将目光转向了模糊数学。模糊综合分析法可以较好地解决定性评价指标难以量化的困境, 是一种适用范围较广的供应商选择与评价方法。这种方法充分考虑到现实世界中的中介过渡现象, 以便于把定性指标转化为定量指标, 弥补了其他方法的不足。然而供应商的选择并非静态过程, 模糊评价法未能充分考虑到供应商指标值变动的可能性, 对样本选取的科学性也

关注不足。

(9) 人工神经网络法

人工神经网络算法通过模拟动物的神经网络,建立定性和定量相结合的供应商总和评价选择模型,更加接近人类思维模式。通过调整内部的“节点”之间的链接关系,来实现大量的系统信息处理的目标。人工神经网络具有自学习、自组织、更好的容错性和强大的非线性趋近能力,处理无法用规则或公式说明的问题时,表现出极大的灵活性和适应性。适用于对问题的机理了解不清或者无法用数学模型表示的系统进行预测、分析与评价。但是,采用神经网络方法建模必须满足的条件是:需要数量充足的高典型性、高精度的样本,以及大量历史数据。此外,人工神经网络模块的结构设计也会直接影响到该方法的有效程度。

(10) 数据包络分析法 (DEA)

当解析方法难以解决许多复杂的决策优化问题时,分析人员开始尝试采用非分析方法,以解决供应商的选择问题。智能方法是近年来发展缓慢的一个解决方案,它在供应商选择方面具有巨大发展潜力。数据包分析法是由 Weber 提出的一种系统分析方法,它建立在相对效率评价概念的基础上。在选择供应商时,应该把确立的选择指标转化为输入因子和输出因子;在此基础上建立数据包分析模型;然后计算所有备选供应商的相对效率值,最后在这些结果中选择效率值最优的供应商。在此之后,对它的进一步研究利用了与 DEA 规划相结合的方法来协调选择供应商。它适用于多输入多输出同类单位的有效性的评价。这种方法在对供应商的效率进行评价时,会产生极好的效果。然而,由于评估结果值过于依赖客观数据,不能有效地反映决策者对各指标的偏好,并仅在个别指标表现出色的个别单元容易被评定为 DEA 有效,但多个单元同时有效的情况也容易出现。

(11) 线性权重法

线性权重法是一种用于解决单一资源问题的方法。它的基本原理是:为每一个指标则分配一定权重,权重越大意味着指标的重要性越高。将该供应商各项指标则的得分与其权重乘积相加之和就等于该供应商的积分。积分越高越好,积分最高的就是最好的供应商。但是它的缺点是人为判断因素过大,且不同准则权重相同的情况出现,由于在实际中很少发生这种情况,因而缺少实际的使用价值,所以为了能够更实用,很多企业都会结合自身情况加以改变、补充使用。

(12) 加权评估法

加权评估法是比较简单的一种方法。使用加权评估法,首先根据要采购物品的需要特点,确定哪些评估因素是要在选择供应商时必须考虑的,之后管理层还要确定这些因素对企业的重要程度。确定了评估因素和各因素的重要程度后,按照评估因素来衡量每个供应商的绩效。加权评估法实行 5 分制评分标准,数值越大分数越高,1 分表示最差,5 分表示最好。加权综合评估值是供应商在各因素上

的得分乘以相应因素的重要性计算得到的数值之和。加权综合评估数值越高，说明供应商越符合采购方的要求。它的特点是简单易于操作，缺点是主观性较强。

(13) 灰色关联度

针对人们对事物认识的灰色性——信息不完全、不确定而提出的灰色系统理论，在此基础上演化为评价方法即是灰色关联度（GRA）。它是以各因素的样本数据为依据用灰色关联度来描述因素之间关系的强弱、大小和次序。评价方法步骤：确定参考序列并对变量序列进行无量纲化处理，以期望值作为参考序列；求差序列，构造比较矩阵；求最大差和最小差，构造关联系数矩阵；计算关联度‘排序比较。

(14) 遗传算法

遗传算法（Genetic Arithmetic, GA）是美国 Michigan 大学 Holland 教授在 20 世纪 60 年代初期提出的，是一种求解复杂化问题的算法。近年来有些学者把它应用到供应商选择上。由于供应商评价问题中参数很多，参数的编码方式的难以确定以及适应度函数的选取较为困难，因此 GA 在该领域的应用受到某种程度的限制。

3.4 供应商评价中的具体指标

3.4.1 供应商评价指标体系设置的原则

随着经济全球化和信息化进程的发展，企业之间的竞争方式也发生了重要的变化。各个企业之间不再形成单独的竞争关系，取而代之的是整个供应链的竞争，而产生这种改变的原因在于动态联盟的产生。在这种情况下，供应商管理模式势必会发生相应的变化。以传统的供应商管理的角度来看，供应商与企业构成一种短期合作关系，一旦供应商无法满足企业需要，需方会以市场竞标等方式来选择新的供应商取而代之。这种做法是不利于企业实施快捷生产方式的，也会影响到企业的生产进程。而供应链管理模式则与之不同，它体现了协调、集成的思想，处于供应链各个环节之上的企业形成利益共同体，通过发挥各自优势、协同作战而实现强强联合，这种多赢格局的形成可以有效地提高各个企业的生产效率、节约成本、节省资源，获得更大的效益。而供应链管理的一个重要前提就是供应商的选择，供应商的评价与筛选对企业的健康成长有着深远意义。确定供应商的评价指标时，不仅需要包括服务性指标，如质量、货期、价格等，还应充分考虑到协调性指标，比如供应商的协同能力、技术开发能力、发展能力。因此，在设置供应商选择指标时，应遵循以下原则：

(1) 系统全面的原则

建立的指标体系不仅能够全面反映供应商企业目前的综合实力，还要能够体现供应商未来发展前景指标。

(2) 灵活可操作的原则

评价指标体系要有足够的灵活性，以便使得企业能够灵活使用，依据自身的特点和实际情况，易于操作和测量。

(3) 科学性原则

指标体系要具有科学性，能客观地反映供应商的实际情况。如果指标体系太大、层次太多、指标太细，都将会使评价者的注意力转移到细小问题上；如果指标体系太小、层次太少、指标太粗，又不能真实地反映供应商的实际水平。

(4) 可拓展原则

由于每个产业和行业企业都有自己的特殊要求，因此要加入某些特殊的指标，使得指标体系和相应的评价模型有足够的空间可以扩展。

(5) 目的性原则

设计供应商评价指标体系的目的在于比较供应商的竞争力情况，挑选出适合企业的供应商，与他们建立合作伙伴关系，从而加强企业供应链的竞争力。

(6) 完整性原则

指标体系将尽可能全面地反映被评价对象的情况，需要考虑各种因素，尽可能产生准确和可靠的评估结果。

(7) 稳定性原则

评价指标体系的设置应考虑到与国内其他指标体系比较。

(8) 定量和定性原则

供应链的竞争力水平是抽象概念，在对供应商的竞争力进行评价的时候，应考虑定量指标和定性指标，明确定性指标的含义，合理赋值，使其能适当反映指标的性质，定性和定量指标必须有明确的概念和精确的计算。

(9) 发展性与通用性相结合的原则

评价指标体系的建立必须有广泛的实用性。指标须充分反映不同行业和类别下的供应链的共同特点及各自差异。建立评价指标体系，必须要根据供应链的具体特点和内部和外部环境的变化，作出适当的调整，以便灵活运用。

(10) 成长性原则

对供应商的评价，不仅需要考虑到其过去和当下的状况，也要考虑到其未来发展潜力和水平。

(11) 整体性原则

供应商评价指标体系，应能反映供应商的整体情况和与企业协调沟通能力，而不是单纯反映供应商某一个侧面的运营情况。

(12) 重点性原则

现今消费者要求企业提供的产品质量越来越高，因此供应商提供的原料质量的好坏直接影响到企业生产的产品质量，所以企业在选择供应商时特别强调供应商的产品质量、技术质量、交货质量和服务质量。

3.4.2 指标体系的建立

为了准确地评价和选择供应商，建立评价指标体系非常重要。在这方面许多学者做了很多研究探讨，其中有代表性的是美国学者 Dickson 建立了一个评价准则的供应商选择指标体系，共有 21 个评价准则。

表 3-1 Dickson 的供应商评价准则

排序	准则	排序	准则	排序	准则
1	质量	8	财务状况	15	维修服务
2	交货	9	遵循报价程序	16	态度
3	历史效益	10	沟通系统	17	形象
4	保证	11	信誉度	18	包装能力
5	生产设施/能力	12	业务预期	19	劳工关系记录
6	价格	13	管理与组织	20	地理位置
7	技术能力	14	操作控制	21	以往业务量

Dickson 的供应商选择准则比较全面，但是没有设置权重。后来经过很多学者加以改进和完善，出现了分层次的评价准则。

为了使供应链绩效达到最大，选择供应商评价指标时，应从技术水平，管理能力，服务水平和经营环境四个方面综合分析，具体指标的设计原则如下：

(1) 技术水平指标：包括产品质量、产品可靠性、产品的技术参数等内容。其中，技术参数可由技术人员评分，产品质量可以通过合格率衡量，而产品可靠性可以通过产品故障率反映出来。

(2) 管理能力指标：包括供应能力、合作能力和发展能力。供应能力主要是指该供应商的生产规模是否能够满足企业的需求；合作能力是一个综合性指标，可以通过多项指标反映出来；发展能力可通过固定资产净值变化率、企业利润增长率、培训费用比例等具体指标来衡量。

(3) 服务水平指标：包括价格、交货时间、售后服务等。其中价格和交货时间可定量测量，而售后服务则可通过用户的评价获得。

(4) 经营环境指标：包括法律环境、政治、经济和技术环境、自然和地理环境。如果企业的经营环境基本一致，这项指标可以忽略。而如果企业的经营环境存在较大差异，则应该予以考虑。

3.4.3 供应商评价指标的分析及说明

供应链管理要求所有成员应为整个供应链共同努力，否则供应链作为一个整体将失去其存在的真正价值，而不能使供应链成员得到最佳利益。为了使供应链得以整体运作，制造商需要在选择供应商、建立供应链时，强调长期、稳定的合作关系，降低交易成本，并在成员间通过有效的协调和沟通，共享供应链信息。

1. 从合作水平的角度来看，评价指标可包括信息共享程度、其他伙伴的评价、按时交付率和平均订单完成率。

信息共享程度：供应链上的各企业之间是一种伙伴关系，双方在共同利益的基础上，需要共同参与。通过信息交流和信息共享，可以降低供应链管理的牛鞭效应，帮助企业做出更好的预测，更迅速地作出反映。更重要的是，如果没有有效的信息共享，这种先进的生产组织将处于混乱之中。信息共享程度可以通过核心企业获取有效信息的次数来衡量。

其他合作伙伴的评价：其他合作伙伴对供应商的评价，是其历史的真实写照。如果供应商的评价较高，会降低合作风险。该指标可以收集其他合作伙伴的评价资料，整理出对供应商合作态度的分数。

按时交付率：是产品供应商一定时间内准时交货次数占交货总数的百分比。如果供应商的准时交货率较低，说明厂商的合作意向较低，合作热情不高。核心企业应采取措施，以防止整个供应链遭受损失。

平均订单完成率：该指标是指在某段时期内，供应商按照订单规定的数量足额交货的次数与总交货次数的比例。供应商不能足额交货，有可能是因为其生产能力不足，也有可能是因为其同时为多家供货，当其对某公司的合作意向较低时，就会减缓相应订单的生产进度，以保证其利益的最大化。

2. 服务水平指标：价格比，交货期和交货质量合格率。

价格比：该指标是指供应商提供的产品价格与市场上同类产品的平均价格比率，它可以反映所供商品的价格高低。一般来说，当其他指标相同的情况下，需方会优先选择价格比指标较低的供应商作为合作伙伴。

交货期：该指标是指从需方发出订单开始，直到供应商所供货物到达的时间间隔。如果一个企业的交货期比较短，说明该企业能够对客户的需求做出响应，从而满足需方的要求，服务能力较强。

交货质量合格率：该指标可以反映供应商的产品质量，它是指一定时期内合格产品在总交货量中所占的比率。如果该数值较低，则说明产品中不合格产品数量较多，产品质量较差。

随着时代的发展，人们对于供应商的评价标准也产生了明显的变化。传统的供应商评价系统只重视质量、价格、货期等因素，而在今天的全球化与信息化背

景下，这种评价体系的弊端日益显露出来。供方与需方结成了合作伙伴关系，协调合作日益受到重视。因此，在对供应商进行评价的时候，必须考虑合作与协调问题，构建评价指标体系时，可以从三个方面着手：企业能力、合作程度以及服务水准。

第四章 供应商管理中的考核与风险控制研究

4.1 供应商绩效考核

供应商绩效考核是对目前正在与企业合作的供应商的日常表现进行定期的考核与监督控制。它的目的是为了激励供应商，按照企业的要求逐步改善服务质量并树立“双赢的意识”。提高竞争力和经营绩效。传统意义的供应商考核工作只是对重要供应商的货物质量进行定期的检验，并没有一整套的程序和规范。随着采购工作在企业中的地位日益提高，企业对供应商管理水平也在不断提高，原来传统的考核方法已经不再能满足企业发展的需要。对供应商绩效考核通常做法会采用定期评估、月度评估、年度评估和不定期评估。

4.1.1 供应商选择评估和供应商绩效考核的关系

供应商评价是开始阶段企业对供应商的考核，而供应商绩效考核是企业与供应商展开业务进行过程中的管理考核。由于企业刚开始与新供应商合作，对供应商了解不是很多，手中掌握供应商的第一手资料也较少，只能通过对供应商的评估，包括供应商公司规模、设备先进程度、质量管理体系、公司管理水平、产品质量水平等来推断供应商是否符合公司的要求，是否能满足企业未来的发展要求，是否具备足够的发展能力。而企业与供应商合作一段时间后，企业需要对供应商进行考核，目的是对供应商合作期间的表现的评定，对不合格和不适合企业发展的供应商淘汰掉、对表现优秀的供应商给予肯定、鼓励合格供应商，从而使供应商进一步提升自己。由于此时企业对供应商的情况已经比较熟悉，掌握了足够的供应商资料和信息，不再是单凭主观了解来判断，而是通过足够的的数据包括：产品质量、送货及时程度、服务质量、订单履约率进行综合评价，并根据评价结果对供应商进行业绩分级。

4.1.2 供应商绩效考核的原则和目的

供应商绩效考核是对那些已经通过企业审核并得到认可，已经成为企业合格的供应商，正在为企业提供服务 and 产品的供应商中进行的考核。

供应商绩效考核过程要保证公平、公正和公开的原则。最重要的一点是要保证考核的持续性和一贯性，要定期地检查目标达成的情况。如果供应商知道企业会定期考核，供应商一定会对此事加以重视并不断改善自身存在的问题，从而提

高供应产品的质量和服 务，以保证不被企业淘汰并能够和企业长期的合作。供应商绩效考核经常会受到各种各样外来因素的影响，所以在对供应商进行绩效考核时，企业要考虑到外来因素对供应商的影响，不能只衡量绩效考核的成绩和结果。

供应商考核的目标是使企业随时掌握供应商的表现情况、提高供应商的服务水平、确保供应商送货的质量和交货期能满足企业的要求、为奖励和惩罚供应商提供依据。使企业能够在现有供应商中挑选出表现优秀的供应商并与之继续合作，并使得这些供应商优先取得交易的机会、优先得到支付的货款。同时将那些表现不好的供应商淘汰掉，停止与他们的继续合作。对月考核成绩连续三次评定为“需要改进”的供应商，企业应该减少订单数量、使其进行改善工作；对月考核成绩连续三次评定为“差”的供应商，而且未在企业规定时间内进行改善的供应商，应停止与供应商进行交易合作。供应商绩效管理可以使企业随时了解供应商的不足之处，并把这些信息传达反馈给供应商，要求其改进，并保证和企业之间顺畅的合作。供应商考核这项工作非常繁琐，一定要保证公正性，否则适得其反，引起供应商的不满情绪，不利于企业的发展和运作。因此要实施供应商绩效考核必须制定一套完整的供应商考核流程和制度，相关部门和人员必须严格执行。在实施过程中要按照流程要求，认真执行，做好记录如交货时间、交货数量、交货质量、退货率、不合格率及服务质量等相关数据，以作为考核量化的依据。

4.2 供应商关系发展的分析

之前在第二章已经论述过供应商关系发展，在供应链这条链条下，采购方和供应商的买卖关系不是一成不变的，随着业务的发展而变化。也就是供应商关系实质是一种双向选择，是买卖双方彼此的客户。

4.2.1 供应商关系的等级发展

美国管理学家亚伯拉罕·马斯洛曾经提出著名的需求理论，它把需求分成生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求依次由低到高共五类需求。

最低层次的需求是生理需求，它是维持人类生存的最基本需求，包括衣、食、住、行、性等方面的要求；其次是安全上的和感情上的需求。前三种需求都是属于低一级的需求，这些需求通过外部条件就能满足。如果这些需求得不到满足，其它的需求也不会再有需要。而尊重的需要和自我实现是高一级的需求，他们是通过内部因素才能实现的。各层次的需求相互依赖和重叠，低层次的需求不会因为高层次的需求的发展而消失。按照马斯洛的需求层次理论研究供应商关系，也可以用金字塔的形状来表示。

供应商关系的基础阶段：它与马斯洛的“生理”需求相对照。交易事物的有效处理，例如订单处理、运输、付款等是供应商关系中最低程度的需求。如果这些基本的事物都处理不好，那么成功开拓市场与客户就无从谈起。

供应商关系的合作阶段：它与马斯洛的“安全”需求相对照。如果供应商及采购方经常担心对方随时会与对方解除合作关系，不能进行良好的沟通，双方彼此互相猜疑、不信任，无法保证双方的长期合作与发展。而在这一层次中，双方已经无需再担心会失去关系水平。

供应商关系的相会依存阶段：它与马斯洛的“尊重”需要相对照。企业对供应商的尊重和信心可以使得双方彼此不断加深关系，进而双方都能采取长期合作的态度和行为。

供应商关系的集成阶段：它与马斯洛的最高层次“自我实现”需求相对照。在这个阶段供应商关系已经发展为没有内部障碍的统一整体，并要挖掘双方的潜能从而提高竞争力。

用金字塔的形式来表示供应商关系，说明了供应商关系应该向更高层次发展，但是在发展的过程中仍然需要较低层次需要的不断满足，不能脱离基础阶段。供应商关系不一定非要从金字塔的底层开始并向上发展，虽然之前有可能没有和企业发生任何的业务关系，但是确实可以直接进入集成阶段，供应商关系是从较高层次上开始的。

表 4-1 供应商关系在不同发展阶段的重要特征

特征	基础阶段	合作阶段	相互依存阶段	集成阶段
供应商地位	许多供应商中的一个	更倾向的供应商	独家的或者首要的供应商，可能是第二供应商	唯一的，首要的
联系人	通过采购人员、关键客户管理人员联系并传递信息	通过采购管理人员、关键客户管理人员的业务联系	所有的，必要的职能部门	通过项目小组
关系着重点	以价格为主	以交易为主，态度比较积极	相互发展	坦诚不公，以战略发展为主
与客户接触的频率	有限	多但不充分	充分	频繁
信任程度	不信任也不怀疑	不完全信任	逐渐开始信任，防护意识降低	互相信任
计划	没有或者很少，通常是短期的计划	预测	联合战略计划	长期的联合战略计划
退出难易程度	容易	不困难有些不方便	困难	非常困难，任何一方的退出都会给对方带来创伤
关系潜力	有限	良好但不易赢得	很好	非常好

信息共享	几乎没有	有限	大量的，甚至是非常敏感的信息	公开的
关系成本投入	有限	费用增加	主要是经营成本和投资	数目大，但容易确认

4.2.2 供应商关系的检查测试

供应商关系并不总是向人们希望的那样总是朝着好的方向发展，他们之间有着很多的选择，密切合作只是其中的一个发展方向。供应商关系有可能退步、会被破坏、分裂，朝着不利的方向发展。

表 4-2 供应商关系检查测试表格

测试内容	分数值（1=非常不适用；2=不适用；3=适用；4=及其适用）
通过和供应商的合作已经实现了成本费用的节约	
企业与供应商之间有着真正的合作与信任	
如果结束双方的关系，双方会觉得即困难又复杂	
企业与供应商双方内部人员经常进行联系与沟通	
企业会将与双方业务相关的任何信息都传递给供应商	
已经制定了长期战略发展计划	
如果分数值在（6-9 分：基础阶段；10-15 分：合作阶段；16-21：相互依存阶段；22-24 集成阶段）	

4.3 供应商激励机制

组织行为学认为一个人在工作中取得的成绩取决于这个人的能力和动机，对企业也是如此。供应商和制造商在合作中发挥的作用也是由两方面决定：一是企业的综合能力，二是合作的动机。激励的一般模式“需要-动机-行为-目标”。激励机制包括四个方面的内容：激励对象、激励目标、激励方式、绩效评测。通过各种激励手段，调动合作伙伴的积极性，保证双方的共同利益，消除由于信息不对称和道德败坏行为带来的风险，实现双赢的目标。通常激励模式包含以下四种模式：利益激励模式、精神激励模式、感情激励模式和信息激励模式。

(1) 利益激励模式是主要的激励模式。它包括：订单激励、淘汰激励、投资

激励、技术支持和培训激励等。订单激励：对供应商来说获得更多的订单份额是一种直接的激励方式，它即能给供应商带来直接的经济效益，又能对供应商降低成本、扩大规模、增加在行业中的竞争力起着重要作用。淘汰激励：是一种负激励、是一种危机激励机制。它会令供应商感到危机，担心自己随时会被企业淘汰，如果供应商还想继续与企业合作、得到稳定的收益，为了能在企业中获得优势而不断发展自己，供应商就必须对所供货物负责，需要承担一定的义务和责任。全方位地从成本、质量、交货期关注、改善自己的行为。避免了供应商短期的行为所造成的对产品质量、价格、交货期不负责任的后果，同时也阻止了某些风险的发生。危机感从另一个角度讲，也是对供应商的一种激励和促进。投资激励：这种激励对供应商的诱惑很大。企业提供机会给供应商，让他们参与新产品开发和研制，同时让供应商占有相对比例的投资份额，这样可以更大地调动供应商的积极性，并使供应商成为企业隐形的合作伙伴。技术支持和培训：也同样具有诱惑力，它可以使供应商获取相应的收益外，还能获得企业长期发展及其更高层面的社会价值。企业如果能从技术上对供应商进行培训和支持，提高供应商的综合能力、竞争力，供应商非常愿意与企业保持长久的合作伙伴关系，同时还能激发他们的积极性。

(2) 精神激励模式和感情激励模式。精神激励模式是树立企业在同行中的声誉和客户中的信誉，它是一种无形资产，与企业长期发展和利益相关。感情激励模式是以企业与供应商之间的感情联系为手段的激励模式。

(3) 信息激励模式。在竞争如此激烈的信息时代，谁掌握了更多的信息，谁就赢得了更多的机会、谁就拥有了更多的资源，谁就能在竞争中立于不败之地。传统的采购管理中企业与供应商之间很多信息不公开、不透明、不共享而且没有得到信息的及时反馈，不能进行有效的沟通。现代管理中，信息的激励是一种间接激励，发挥着不可低估的作用。对信息的占有量及信息获取的及时性直接关系到企业的经营业绩及发展前景。它是企业进行决策的起点，也是进行决策的依据。如果供应商能够较早地掌握需求信息，能够采取主动措施，为企业提供更好的服务，会使企业对供应商的满意度大大提高。这样供应商愿意了解企业更多的信息，也更加关注双方的合作，不断探索解决问题的各种方法，这样就达到了激励供应商的目的。信息激励机制的提出，克服了由于信息不对称使企业和供应商之间的相互猜疑，增加了彼此的信任，降低了风险发生的概率。

建立供应商激励机制和运用各种方法对供应商的控制是紧密结合不可分割的部分。在实践中，情况非常复杂，不能一一列举。但是在供应商管理模式下越来越多的企业与供应商都向着伙伴型供应商关系、持久正常的交易关系方向发展，企业也正努力寻找更好的建立供应商激励机制的方法。

(1) 持久正常的交易关系：它与纯粹的正常交易有所区别。纯粹的正常交易

通常是企业在短时间内在很多个供应商之间轮流购买产品。从长期发展来看这种关系非常不稳定，不利于双方的长期发展，是非常不明智的选择。它存在着不足之处：把采购的物品在多个供应商之间购买，降低了每一个供应商取得较大规模经济的能力。由于与多个供应商之间联系，增加了管理和交易成本，采购的行政成本超过了单位成本本身，造成企业有可能在项目以外花掉了更多的成本。持久的正常交易模型与传统的交易模型区别在于：如果价格具有竞争力，供应商就可以长期为企业服务；在选择供应商初期，企业就开始进行许多的认证工作，以决定与哪些供应商合作保证企业长期获得低成本的物品；有利于企业规模的扩大，从而保证企业生产成本的节约，促进竞争。

(2) 战略伙伴关系：当供应商提供战略性投入时，由于投入的产品具有特殊的标准、差异性和定制性的特点，这时企业与供应商的合作就显得极为重要，建立战略伙伴关系是必不可少的。对上游供应商来说，制作这种差异性产品能给企业带来丰厚的利润和收入，同时还能增加企业的竞争优势；而对下游供应商来说，它可以决定市场销售情况的好坏，也关系到企业的收益问题。因此双方都希望建立紧密的合作关系，从而实现双赢。这种合作不仅从管理上而且从技术上也需要更高程度的合作。因此，供应商与企业之间建立多功能界面是必须的，此时供应商与企业之间的组织界限开始模糊了，双方的命运紧紧地联系在一起，可以说是生死与共，不可分割。为了开创更广阔的市场，进一步壮大和发展企业，供应商必然积极主动的投入大量的人力和物力。

总之，要建立和完善供应商激励机制，需要从多方面着手。分别采用区别和组合的方法。对于不同的投入产品要采用不同的供应商控制方式；而组合则是将现有供应商控制方式组合起来，建立完整的供应商控制系统。对企业和供应商来说都是有利的。企业与供应商之间保持长期的双赢关系，对供应商的激励是非常重要的，没有有效的激励机制，就不可能维持良好的供应关系。在激励机制的设计上，要体现公平、一致的原则。给予供应商价格折扣和柔性合同，以及采用赠送股权等，使供应商和制造商能够分享成功，同时也使供应商从合作中体会到双赢机制的好处。

4.4 供应商管理中的风险管理

4.4.1 风险的概念

随着科学的进步，社会的发展，信息的透明化，使得企业的规模也越做越大，在给企业带来价值和竞争力的同时，由于各种不确定性因素的存在增加了风险的

可能。风险无时无刻不存在于企业生产经营过程中。关于风险的定义，许多学者给出了不同的定义。到目前为止关于风险的定义还没有准确的给出，大多数人对风险的定义还比较模糊。Kaplan 认为风险的含义是：事件发生的可能性（或者不确定性）；事件发生的原因、情况、环境和条件；事件发生后产生的结果。有些专家学者从统计学角度给出的定义是：在特定的客观情况下，在特定的时期内，某一事件预期结果与实际结果之间变动程度的概率分布。变动程度的期望值和方差越大，风险越大；反之，则风险越小。有的学者认为，风险就是人们不希望的事件或者活动中所发生的潜在消极的可能性。还有的学者则认为风险是在以特定利益为目标的行动过程中，若存在与初衷利益相悖的可能损失即潜在损失，则由该潜在损失所导致的对行动主体造成危害的事态，即为该项行动所面对的风险。目前较为公认的定义是 Mitchell（1995）认为风险是组织或个人发生损失的几率以及损失严重性两者的组合；任一事件的风险为事件的可能发生几率以及事件发生的后果之组合乘积。风险包含两方面：一是损失，二是不确定性。根据风险的定义，以下几点需要特别说明：（1）风险的发生是人们所不希望的，它是遭受损失、伤害、不利和威胁的可能性。其目的是让人们警觉起来，设法避免、转移、减小或者分散损失。（2）风险是预期结果和实际结果之间的差异，实际结果偏离预期结果越大，风险也就越大。（3）风险损失有两种形式，一种是单一形式的风险，另一种是多种形式的风险，后者比前者的损失严重。（4）事件可以是独立的事件，也可以是同时发生的多个事件；可以是短时间存在的事件，也可以是持续很长时间的事件。风险由危险因素、损失和危险事故三方面组成。（1）危险因素可以分为人为危险因素和物质危险因素两部分。它是导致损失的内在或者间接的原因。人为危险因素是一种无形因素，它与人的道德品质、心里状态和素质修养有关；而物质危险因素是有形的因素，并能直接影响事物的因素。（2）损失可以分为直接损失和间接损失，都是非故意的、非预期的、非计划的造成的经济价值的减少。（3）危险事故是导致损失外在的或者直接的原因。它是损失的媒介物，只有危险事故发生才能导致损失。

4.4.2 供应链风险的概念

在激烈变化的市场竞争环境下，存在着很多不确定性。只要存在不确定性，就存在着一定的风险，不确定性和风险总是紧密相连的。供应链风险是来自于供应链的不确定性，由供应链的不确定性导致了风险不确定性。

供应链链条上的成员之间的合作，存在着产生内生不确定性和外生不确定性的各种因素，因此需要进行供应链风险管理。供应链系统是一个复杂的、庞大的系统，其风险很不容易界定。国外学者是从研究供应风险开始研究供应链风险的。与供应链风险的定义相关说法有很多种，到目前为止仍然没有一个准确的定义。

Mitchell (1995) 认为, 供应链风险是由供应链各成员企业中的员工受教育程度和国籍等因素的不同及供应商的稳定性、市场利率的变化等特征而影响供应上的不足带来的风险。Zsidisin et al (2003) 将供应风险定义为供应商供应的不及时而导致货物和服务质量的下降。也有的学者将供应链风险分为可控制风险和不可控制风险。Paulsson 在他的文章中指出干扰 (Disturbances)、混乱 (Disruptions)、脆弱性 (Vulnerability)。英国 Cranfield 大学管理学院 (2002) 把供应链风险定义为供应链的脆弱性。供应链脆弱的含义是由于供应链内生风险和外生风险所引起的严重干扰的一种暴露。供应链风险管理的定义是通过供应链协调的方法来识别和管理供应链内生风险和外生风险以减少供应链中的脆弱性。它会导致供应链运行效率低下、成本增加、供应链的失败和破裂。

供应链风险是普遍存在的、必然的、客观的、不可避免的, 它不以人的主观意志为转移, 人们可以改变它、控制它, 但是不能消除它。风险事件是偶然性与必然性的结合体。风险事件是否发生、何时发生、发生的后果都是偶然的, 是人们无法预料和确定的, 但是人们可以通过长期观察并根据以往发生的事件总结经验, 发现和摸索出一些规律, 可以做到避免此类事件的发生。

供应链风险是不断变化和发展的, 它受到诸多方面因素的影响, 包括技术水平、人们的认识水平、供应市场和产品销售市场、社会政治经济环境及自然灾害、物流环境和企业战略调整。由于风险因素的不断变化, 有的风险得到了有效地控制、有的一般风险又变成了主要的风险、控制了某些风险的同时可能又增加了其它的风险。风险造成的损失有的是直接的, 有的是间接的。由于供应链的很多不确定性导致了结果偏离了供应链预期的绩效目标, 甚至中断的现象出现, 从而引起供应链上“资金流、信息流、物流”的迟缓和中断。

实践证明企业对供应链的依赖增加了企业的经营风险。由于供应链本身具有多环节、跨地域广、参与主体多的特点让供应链变得很容易受到供应链上的各个实体内部、外部环境的不利因素影响, 从而形成供应链风险。如果能够充分考虑供应链管理过程中的这些不利因素, 提前做好准备、争取积极主动, 可以提高整个链条的可靠性。

4.4.3 供应链风险管理的类型

风险研究是一门综合性的科学, 涉及了多方面领域, 包括市场、政治、经济、管理、心里、人文科学等领域。为了更好地研究供应链风险, 对供应链进行分类是非常有必要的。

根据 Jüttner、Mason 和 Towill 等学者关于风险研究的成果, 马士华按照分类架构将供应链风险归纳为以下几类风险。

(1) 内部供应链风险包括:

A. 组织风险: 组织内部各部门包括人力资源部、质量管理部、设备部、厂务部、采购部、财务部、工艺部等部门, 其中任何一部门出现错误, 都会导致供应链的损失。

B. 财务风险: 财务风险是组织之间的现金流动, 包括费用收入和支出、现金及财产处置、对供应链的投资。它存在与整个供应链中, 链条上的每一个节点的企业都可能受到财务风险的问题。

C. 采购风险: 在采购每一个阶段都隐藏着风险, 比如采购成本过高, 可能造成竞争力降低、不能满足客户的需要。

D. 配送风险: 在运输过程中会发生运输设备故障或者人为状况、严重缺货、配送信息错误都会导致配送风险及成本。

(2) 相关网络风险包括:

A. 信息风险: 信息库出现问题、系统出现问题都将会影响供应链信息的传递。

B. 伙伴关系风险: 伙伴间的关系是建立在彼此信任的基础上, 是组织间的一种临时性关系, 一旦这种关系有所变化, 必将会影响到整个供应链。

(3) 外部供应链风险

A. 政治风险: 因为政治变动, 导致供应链传递发生阻碍, 而改变企业的利润或目标。这种风险对企业来说很难避免和控制, 只能依靠自身的调整来适应改变。

B. 自然风险: 来自于自然灾害, 属于偶发意外性事件, 一旦风险发生, 造成的损失很难估计, 对企业来说提前做好防范措施、多购买保险可能会让损失减少一些。

C. 市场风险: 由于市场、产业、新产品之间的不确定性所造成的供应链阻碍。在各类文献中, 供应链风险还可以更加细分。

- 按照供应链管理的目标划分: 成本风险、时间风险、质量风险。
- 按照风险存在的周期划分: 短期风险、长期风险。
- 按照供应链系统构成划分: 环境风险、系统结构风险、行为主体风险、协作风险。
- 按照供应链过程划分: 采购风险、生产风险、退货风险、物流配送风险。
- 按照风险来源划分: 人为原因的风险、管理不当的风险、设备造成的风险、外部环境造成的风险。
- 按照风险因素的后果划分: 投机风险、纯粹风险。
- 按照风险是否可以管理划分: 可管理风险、不可管理风险。
- 按照风险影响的范围划分: 局部风险、总体风险。
- 按照风险可预测性划分: 已知风险、可预测风险、不可预测风险。
- 按照供应链上的内生风险划分: 独家供应商风险、财务状况风险、信息传

递风险、利润分配风险、市场波动风险、合作伙伴风险。

4.4.4 供应链风险分析

风险分析包括三方面内容：风险识别、风险估计和风险评价。供应链风险识别是供应链风险管理的第一个步骤，对供应链所面临的及潜在的风险加以判断、归类和鉴定的过程。

1. 供应链风险识别

风险识别是把理论、方法、工具、实际经验结合起来进行分析判断的过程。风险识别的目的是要分析影响供应链的风险因素。了解每一个风险事件的特征，相互关系和风险来源，属于哪一类风险。对风险识别过程，首先就是对供应链上各节点的构成与分布的全面分析与归类，其次是对各节点所面临的和潜在的风险已经发生风险损害的可能性的识别与判断，最后是对风险可能造成的后果与损失状态的归类和析。

信息是风险识别的基础，没有信息甚至是准确的信息，风险分析无从谈起。风险识别是从信息资料的收集开始的。信息资料一般包含：社会、政治、经济、技术和自然灾害信息、合作伙伴信息、历史统计资料、物流信息、销售行情信息等。通过这些资料信息的收集，进行识别可能出现的风险因素，以做到从不确定到准确的掌握风险。

有了收集的这些信息，再通过风险识别工具进行风险识别，从而提高风险识别的效率。常用的分析风险工具有：头脑风暴、因果分析、流程图、数据分析法、情景规划、事故树、可能性冲击矩阵、关键路径识别等。

风险核对表是非常有用的一种工具表格，它是经验丰富的人员根据自己的经验，预测到可能会发生的风险因素，把曾经经历过的风险事件和预测可能的风险因素一一列明在这张表格中，就形成了一张风险核对表。在供应链运行过程中把所发生的风险记录在表格中，并通过这张表格进行风险规划和风险控制，同时还可作为风险监测的依据。风险核对表有很多种形式，企业可根据自己的需要进行设计。风险核对表中应该包括风险因素、典型表现、应对措施、风险结果、监视和处理结果。设计“风险核对表”要方便使用、内容简洁和清楚。

表 4-3 供应商风险核对表

风险因素	典型表现	风险后果	应对措施	监视和处理结果
管理冲突				
合同问题				
沟通不畅				
技术问题				
违约问题				

统计信息不真实				
信息外露				
质量问题				
交货期问题				
不能满足供货问题				

2. 供应链风险估计

风险识别可以找出风险和引起风险的原因，了解风险事件的特征。而风险估计主要是估计风险的性质、风险发生的概率、风险发生的时间、风险后果及影响的大小。企业可以根据风险估计的结果来采取不同的控制风险的对策。风险概率计算方法分为主观概率和客观概率。用主观概率进行风险估计是主观估计；用客观概率进行风险估计就是客观估计。

一个连续经营很多年的企业，由于运行过程重复性的特点，企业可以利用长期积累的数据、统计资料和信息进行供应链风险的客观估计是可行的，它不以人的主观意识为转移，不受到个人的偏好的影响，风险估计的可靠性和真实性大。但是在实际工作中由于有些新出现的风险因素并没有足够的数据可以使用、统计制度又不健全的时候依靠客观估计是不够的。这时主观估计开始发挥作用。它是通过有经验的供应链管理人员利用自己的知识、智慧和经验，在缺少足够的信息来源情况下来进行主观的判断。这种主观判断不是不合实际的胡乱猜测，是有一定的依据，因此企业不应该认为它的不可靠而拒绝使用。但是由于受到个人偏好、个人能力的限制，有可能会给企业带来估计的偏差。因此企业在使用过程中一定要加以鉴别方可使用。

3. 供应链风险评价

风险估计是对单个风险进行估计，而风险评价则是对供应链整体风险、各风险之间的相会影响而进行的评价。同时它还可以评价风险管理人员拟定的风险管理对策、风险管理措施及风险水平。风险评价一般分为三个步骤。第一步：确定供应链风险管理的目标，确定供应链整体风险的可接受水平。第二步：评价供应链整体的风险水平。第三步：将阶段风险水平和阶段评价风险目标对比、将整体风险水平与整体评价目标对比，从而判断供应链风险是否在可接受的范围内，以便确定是继续使用现在的运行模式还是要做出相应的调整。

4.4.5 供应链风险控制

由于供应链风险的不确定性和供应链的复杂性，在实际运行中一定会碰到事先没有预料到的风险，或者实际发生的风险与之前预测的风险不一样，因此重新进行风险分析并制定新的风险规避措施是必须的。因此不仅要有预测风险控制方

法，还要根据实际情况制定相关措施以应付随时会出现的风险。按照控制措施对风险事件时间先后的制定，可分为事先风险控制、事中风险控制和事后风险控制三种情况。

事先控制也就是主动控制，它是根据风险分析过程中可能会出现的结果采取相关措施防止风险事件的发生。预防风险策略、转移风险的协议、回避风险决策等都属于事先控制的策略。事先控制的优点不单表现在风险控制这一个方面，还会对供应链管理本身有很多的好处。事先控制目的在于避免风险的发生，将风险扼杀在摇篮中，将有形风险变为无形风险，而不是听之任之任由其发展，等风险发展到无法控制的地步再去采取措施。

事中控制也就是被动控制，是指密切监控供应链系统的运行，一旦风险事件发生，一定要及时通知相关人员和部门及会受到影响的各相关方面，马上采取措施，尽量减少因风险造成的损失和影响。事中控制所采取的措施也叫做应急措施。一旦发生风险应该采取协商、督促、监控等紧急措施应对风险，减轻风险所造成的影响，尽力恢复供应链的正常运转。如果所发生的风险是之前不曾预测到的，风险管理人员必须紧急识别新出现的风险特征，预测风险发展的趋势和可能带来的后果，以确定应对措施并投入实施。如果出现了非常严重后果的风险，必须要修改供应链计划目标。

事后控制是指风险发生过后的善后处理工作，采取的措施也叫做改进措施。根据相关约定：合同约定、企业规章制度、企业流程、法律法规等追究相关人的责任。通过风险的发生可以发现供应链管理中薄弱环节出现在哪里，尽力去改善做到亡羊补牢，并有针对性的去改进不足的地方。并将风险发生处理过程中的相关资料加以整理，可以作为日后风险管理的依据、信息积累和借鉴。

根据供应链企业合作中存在的风险特征，应该采取不同的防范对策。主要措施包括以下几种：建立战略合作伙伴关系、加强信息交流共享、加强对供应链企业的激励、柔性化设计、风险的日常管理、建立应急处理机制。

第五章 案例分析

5.1 A 公司背景及其供应商概况

5.1.1 A 公司的简介

A 公司有着超过 100 年的成长历程，是一家世界 500 强企业之一的公司，是一个以创造价值为驱动力，包含多种文化的跨国公司，是全球铝行业，工程行业及包装业的领导者。是全球领先的铝矾土，氧化铝和铝制品供应商，全球顶级工程和包装原材料提供商。目前全球拥有 10 万名员工。

A 公司是：世界第一的原铝生产商；世界第一的氧化铝生产商；世界第一的软食品、医药品及化妆品包装生产商；欧洲第一、世界第二大航空铝材生产商；欧洲第一的大截面挤压型材生产商；世界第二的烟草包装生产商；拥有超过 500 个工厂及办事机构，分布在全球 61 个国家与地区。

A 公司在北美是领先的铝质电缆，铝棒和铝带产品制造商。在其发展的 100 多年里，A 公司给客户提供了高质量的产品和出色的服务。它的总部位于美国乔治亚州首府亚特兰大，总共有 7 个制造运营部门和整套分销网络，其中在北美有六个制造运营部门，在中国有一个制造运营部门。A 公司于 2008 年在中国天津空港经济区成立制作铝合金电缆的公司。工厂面积有 35,000 平方米，员工人数超过两百多人，已经通过管理认证：ISO9000/14000/18000。初期投资额为 6000 万美元，总投资额为 9800 万美元，并于 2009 年第二季度正式投产。目前在北京（运营总部）、上海、成都、沈阳、广州、深圳、苏州等都建有办事处。在天津和成都有 2 个仓库，成都仓库面积约 3000 平方米，天津仓库面积约 4500 平方米。A 公司为中国市场的商业、住宅和工业建筑提供铝合金产品。A 公司在宾夕法尼亚州的威廉港拥有自己的研发机构，为 A 公司提供研究和技术支持。在北美市场，A 公司是电气行业所有部门的主要供应商。它的核心产品是电力输电导线，配电裸导线，600 伏高架和地下绝缘铝导线以及建筑电缆。A 公司也生产全系列的电气、机械铝棒产品，和用于铠装电缆、螺旋形翼片热交换器及其它机械应用的平面铝带。A 公司还制造 MODEXTM 模块布线系统，用来完善北美建筑电缆产品。MODEXTM 产品系列包括了全面的、为客户定制的线缆组件，大大节约了安装成本。A 公司在中国工厂从事先进铝合金产品的生产，销售、新型铝合金产品的研究和开发，并提供以上相关的配套服务，核心产品包括铝效用传输，配电裸导线，高架和地下绝缘铝导线以及建筑电缆。A 公司是公认的电气业领袖。它的世界级运营已赢得了富有创新精神的设计工程师和技术领先承包商的信任，并且始终如一地超越他们的期望。

A 公司目前已经实施了 ERP 上线项目，采用的是德国 SAP 公司的系统，保证了业务流程的顺畅，建立了企业的最佳业务流程，为企业长期发展提供了良好的信息平台，不仅提高了企业的效率和盈利能力而且增强了企业竞争力，从而保证企业供应链的实施。

5.1.2 A 公司供应商的概况及采购特征

A 公司的供应链是由三个主要部分组成：原料和辅材供应商、物流服务商和客户。

A 公司主要原材料从国外进口，由于国外原料的金属成分测试比较稳定，目前仍然从国外采购。由于从国外进口，交货期长、办理清关手续繁杂、采购价格高，因此 A 公司目前正在进行原料的国产化工作，但需要经过国外的技术中心测试等一系列试验通过后才可以正式投产使用。A 公司在中国现有的 2 个仓库全部外包给专门的物流公司管理，此公司从 A 公司建厂开始一直于 A 公司合作，为 A 公司提供存放货物空间、工作人员、相关设备和人员管理。为 A 公司进行电缆的分切、再包装、运输等工作。仓库地点在距离工厂不到 5 公里附近地方，开车大约需要 5 分钟，距离 A 公司非常近，交通比较便利。目前 A 公司有 15-20 个合作伙伴关系的供应商，这些供应商能实现采购价值的 80%左右，而 40-50 个供应商则达到采购价值的 90%左右。

A 公司电缆产品的生产工艺流程相对简单。设备大部分从国外进口，自动化程度高。采购的原料、零备件、辅件和设备有几百种之多，采购的物品千差万别，不仅有特殊化、个性化的零部件，还有标准化的零部件和产品。供应商交货的提前期长短不一，短的几天，长的到几个月。

由于 A 公司的大部分原材料仍然从国外进口，交货周期比较长，通常加上清关时间需要 8-12 周才可以到货。因此 A 公司在订购货物的时候经常会考虑安全库存问题。这时销售计划的准确性显得尤为重要，如果计划数量过小，造成原材料紧缺不能保证正常的生产；如果计划的数量过高，会造成原材料的库存过大，造成产品挤压和资金的大量占压。因此为了避免这种情况的频繁出现，A 公司需要尽快将进口原料国产化，从国内找到合适的供应商为 A 公司提供产品；同时 A 公司还要保证销售计划的准确性。这需要销售部门与工厂其他部门紧密的沟通与合作。

对于诸如电缆包装材料，象木轴这类的产品，A 公司为了节约采购成本，通过招标选择了三家供应商同时提供木轴。这样，如果原计划的某些个货源出了问题，工厂生产所需原料还可以自由替换，减少从质量有问题的供应商处订货数量，增大向产品质量比较稳定的供应商的订货数量。

5.2 A 公司合格供应商的选择及评估

A 公司由于是新建企业，从设备、人员、厂房一直到供应商都是全新的。因此 A 公司高层领导对合格供应商的选择非常重视。通过各种公开渠道、公开方式得到有意向愿意和 A 公司合作的潜在供应商的相关信息包括：联系人、电话、地址等。在 A 公司高层领导支持下，A 公司组建了供应商评选小组，小组成员包括采购人员、质量人员、工艺人员、CI 持续改进人员和设备人员，这些人员都是选派上来的，具有一定专业技能、知识和经验。评选小组按照供应商清单中列出的潜在供应商名单进行初步筛选。首先将 A 公司对供应商的要求转达给供应商，并通过各种方式的接触，将得到的相关信息登记到供应商系统数据库中，包括供货能力和稳定性、工艺能力、人员情况等信息，以备日后使用。在选择供应商时，对那些质量管理体系完善、设备先进、技术国内领先的企业作为首选目标。通过初步筛选，将不适合与企业进一步合作的供应商剔除，得到需要进一步考察的供应商名单。根据供应商评价标准及流程，评选小组成员对供应商进行现场考察及审核。通过现场考察及时指出供应商的优缺点不足之处，并听取供应商的解释，如果需要供应商进一步改进的，等供应商提交整改报告后，再确定时间进行第二次审核。考察供应商现场时要特别关注计量、质量、技术管理水平、产品合格率、设备技术状况等。如果此次审核通过，可以进行下一步询价和报价工作。经过采购人员对供应商报价的分析，选定最终供应商，并填写合格供应商表格，表后附上相关供应商资料如：供应商营业执照、税务登记证、组织代码、管理体系认证资质等文件，经过相关领导审批后建立到 SAP 系统中，每一个供应商在系统中都有自己的唯一一个代码，这个代码以便在系统中输入订单使用。供应商建立表格见附录二。

当供应商与 A 企业合作一段时间后，A 公司需要对供应商进行阶段性的绩效评估，这是优化供应商关系的重要环节。一般是每年年终时对所有与 A 公司发生业务的供应商进行评估。评估内容按照企业设置的供应商绩效评估指标体系。A 公司考核是按照日常业绩跟踪情况进行评估。考核内容主要是供应商质量、供应商交付、供应商持续改进等三大指标。

评估参与人是由与采购业务相关部门一起进行评分如：质量部、设备部、工艺部、仓库等相关部门，打分工作需要年底之前完成。评估表中有相应权重，将这些权重分数分别累加得出最后的总分数，并将评分结果反馈给供应商。如果评分极差不合格者被淘汰出局，不再进行合作；评分优秀者继续业务合作，并给予一定的奖励；评分需要改进者，企业需要与供应商进行沟通并制定解决方案和改善时间。供应商评估表格如下。

第五章 案例分析

A 公司供应商评估表

100-90: 优秀 分数: 90-80: 良好 80-70: 一般,可以接受 70-60分: 差,需要立即改进 60分下: 不可接受													
公司名称: A 公司 供应商名称:		国家:			地点:		签发:						
		所供物料:			供应商工厂:		日期:						
标准	比例	质管部	采购部	生产部	储运部	财务部	平均值	该小项所占比例	该小项得分	该大项得分	该大项所占比例	总分数	
1. 质量 40%													
1.1 接收货物的百分率									0.6	0.0	质量	0.0	0.40
1.2 使用过程中的表现									0.4	0.0			
2. 采购价格 35%									0.8				
2.1 提供价格的竞争力										0.0			
2.2 商业服务									0.2	0.0			
市场信息											采购与价格		
供货能力											0.0	0.35	
供货期													
3. 服务与后勤 25%													总分数
3.1 送货表现									0.5	0.0			0.0
送货及时程度													
送货数量与订单相比准确程度													
程序遵循度													
货物外包装													
3.2 技术支持									0.2	0.0	服务与后勤		
解决技术问题的能力											0.0	0.25	
产品线宽度													
3.3 处理问题的能力									0.2	0.0			
改变订货数量时或者紧急交货反应能力													
给予公司额外的信息与支持													
纠正措施													
3.4 财务状况													
开具发票的准确性									0.1	0.0			
开具发票的及时性													
签字:													
		质管部经理		采购部经理		生产部经理		工厂经理		财务经理			

5.3 A 公司供应商的激励机制

要想与供应商维持长期的良好的供需关系，对供应商的激励是非常重要的。这种方法在现代被越来越多的企业所接受。实施激励机制，要保证公开、公正和公平的原则。激励机制及时实施可以使供应商体会到合作双赢的优点。目前 A 公司使用的激励机制有以下几种方法：

1. 订单激励制度

A 公司每年年初要进行全年的销售预测和生产预测，根据这些预测，采购部按照供应商评估结果给予在上一年表现优秀的供应商更多的采购量，表明对供应商的认可并以资鼓励。

2. 淘汰激励制度

为了保证 A 公司在复杂的市场环境下不被淘汰并保持竞争力水平，A 公司要选择有竞争优势、能持续发展的供应商作为合作伙伴，A 公司建立了供应商淘汰机制，淘汰弱者，保留强者。对于优秀供应商来讲，淘汰不合格的供应商，优秀者便有更多的机会与企业合作，能获得更多的业务量；同时对成绩不好的供应商来讲，为避免今后被企业淘汰的可能性，他们会更加努力的表现自己，追求上进、改善产品质量。A 公司每个季度都会对原材料供应商进行评估考核，如果连续两次考核分数都不及格，要立即停止让供应商供货并进行整改，如果整改后仍然没有效果，不能达标，A 公司立刻停止与此供应商进行合作，同时需要引进新的供应商。

3. 价格激励制度

A 公司意识到保证供应商合理的利润，对企业与供应商的合作起着至关重要的作用，同时也保证了双方合作是否顺利和稳定。显然价格对供应商的激励作用是非常明显的。如果供给价格过低，供应商长期不能获利，他们将失去与企业合作的积极性；如果供给价格相对较高，供应商积极性增加，愿意和企业合作。A 公司愿意牺牲一部分利润，以换取供应商对业务的弹性和反应速度。企业在使用价格激励制度时一定要谨慎小心，避免一味强调低价，选择价格非常低的供应商，只注重眼前的利益，不考虑长期发展，。同时还要避免某些供应商恶性竞争，排挤性价比优的供应商，将价格压低从而导致交货的产品质量不好、交货期延迟，影响企业生产的正常运转。企业还应该意识到越低的价格会有着越高的风险存在，避免逆向选择的发生，不可只强调低价策略。A 公司一般采用信号理论的方法解决，防止逆向选择问题的发生。通过特别的行动来传达重要信息，通过对供应商的考察与认证可以了解到供应商的水平和能力，如果供应商取得了相关的国内或者国外的质量认证、安全认证和环境认证，说明供应商具备较高的素质和供货能力的保证，这种方法可以避免采购再找寻供应商时一味追求低价。

4. 信息激励

在竞争如此激烈的信息时代，谁掌握了更多的信息，谁就赢得了更多的机会、谁就拥有了更多的资源，谁就能在竞争中立于不败之地。传统的采购管理，企业与供应商之间很多信息不公开、不透明、不共享而且没有得到信息的及时反馈，不能进行有效的沟通。现代管理中，信息的激励是一种间接激励，发挥着不可低估的作用。对信息的占有量及信息获取的及时性直接关系到企业的经营业绩及发展前景。它是企业进行决策的起点，是进行决策的依据。如果供应商能够较早地掌握需求信息，能够采取主动措施提供更好的服务，会使企业对供应商的满意度大大提高。这样供应商始终希望了解企业的信息，也更加关注双方的合作，不断探索解决各种问题的方法，这就达到了激励供应商的目的。信息激励机制的提出，克服了由于信息不对称使企业和供应商之间的相互猜疑，增加了彼此的信任，降低了风险发生的概率。A 公司通过信息反馈和教育培训来支持供应商进行质量改进，并使供应商及时了解目前市场的真正需求，不断提高供应商在市场中的竞争力。

5. 商业信誉激励

现代社会中，商业信誉对企业的生存和发展起着至关重要的作用。信誉是企业的无形资产，它给企业带来的好处是用钱无法衡量的。商誉是从供应链内企业的评价和在公众中的声誉中来的，商誉是金，它反映了企业在社会中的地位（包括政治地位、经济地位和文化地位）。委托-代理理论认为：在激烈的竞争市场上，代理人的代理量（决定其收入）取决于其过去的代理质量与合作水平。从长期来看，代理人必须对自己的行为负完全的责任。因此，即使没有显性激励合同，代理人也有积极性努力工作，因为这样做可以改进自己在代理人市场上的声誉，从而提高未来收入。A 公司在选择供应商时，将商誉作为重要的考核指标之一，对商誉好的供应商优先考虑使用。

6. 组织激励

如果企业的管理者意识到企业与供应商合作的重要性，他们必然支持这种合作，会创造出一个和谐的环境，企业与供应商之间的合作会更愉快和顺畅。这对供应商来说也是一种激励。企业减少供应商数量并与主要的供应商保持稳定长期的合作关系也对是一种组织激励。供应商会更加努力并为企业的发展献计献策。

A 公司管理者非常重视与供应商的合作，指派专人管理供应商关系、对供应商的投诉（遭到不公平待遇）及时处理、财务部按照之前与供应商的约定按时付款从不拖欠供应商的货款、并于每年 2 月份向供应商发放调查问卷，与供应商及时沟通并得到供应商的反馈，了解供应商的业务动向和往来中的意见和建议、从技术方面指派经验丰富的人员到供应商现场服务并给予一定的支持、与供应商进行信息交流，与供应商共同分享最新信息。这其实也是对供应商的一种激励。

7. 新产品、新技术共同开发

让供应商共同参与新产品/新技术开发和共同投资是一种激励机制。它可以让供应商全方位掌握新产品开发信息，有利于新技术在供应链企业中的推广和开拓供应商市场。传统管理模式下，企业独立进行产品的开发与研究，之后再交由供应商进行制造，供应商按照企业的要求按时、保质、保量的将货物交给企业，其他的问题如研发成功与否都与供应商无关。如果在产品研发阶段企业就邀请供应商参与到此项工作中来，供应商会视自己为团队中一分子，必将关心产品开发这项工作并积极投身进来，因为新产品/新技术开发成功与否，与供应商有着直接的联系，这就形成了一种激励机制，构成了对供应商企业的激励作用。

A 公司在开发新产品时会主动邀请合作伙伴关系的供应商参加技术研讨会，听取对方好的建议；同时 A 公司也会定期到供应商那里参加会议，虚心向对方学习先进的技术和经验。

5.4 A 公司供应商管理中的风险控制

5.4.1 供应链上信息不对称的防范

由于供应链上企业间的信息不对称引发的委托代理问题可以分为两类：由于事前信息不对称引起的逆向选择问题和由于事后隐藏行动或信息的道德风险问题。

对于逆向选择问题采用信号理论的方法解决，利用多个要素的评价指标体系来弥补委托方在获取代理方私有信息方面的劣势。

对于道德风险问题可以通过委托方给予代理方的一定的价格补偿的激励机制来解决，但这不能从根本上解决供应链企业间的问题，还需要实施监督机制，虽然监控手段不是在每种情形中都能给出完全的信息，但总能反映代理方努力的附加信息，这样就可以防范代理方进行事后隐藏信息的企图，规范自己遵循业务合作契约，杜绝道德风险的发生。双方建立长期的、关系密切的、互惠互利的合作关系可以使得代理方实施道德风险的机会成本增加。当代理方可以预期自己的长期利益时，就会考虑为了短期收益做出冒险是否值得。通过签订双方都满意的合同，以书面的形式规定各自的责任、利益的分配，实现共享利润、共担风险，达成合作总利益的最大化，合作契约设计的出发点就是要使代理方采取有利于委托方的行动。

5.4.2 实施有效的风险防范与激励机制

引入风险防范与激励机制，建立有效的风险防范体系和一整套预警评价指标体系，可以从硬件上规避风险。当相关指标偏离正常水平或超过“临界值”时，

系统就会发出警示信息。设立这种机制的最大困难，就是确定合理的“临界值”。倘若临界值设置得与正常值偏离太多，会使预警系统反应迟滞，不能在危机发生的时候准确报警。而如果临界值偏离正常值过小，又会使系统频繁误报。因此，在选择临界值时，须综合考虑各种指标的具体分布情况，选取误报率最小的临界值。

在与供应商合作的过程中，需要采取相应手段来防范技术风险。为确保相关信息的准确性和一致性，进而合理确定价格、保证质量，需要与供应商进行必要的沟通，更准确地了解成本、质量、市场等方面的信息。为了协助供应商更好地满足需方的生产要求，采购方有必要为其提供反馈信息，使其了解相关物资的工艺要求、设计变化及质量方面的变化情况。对于设计、生产以及技术方面的细节，双方有必要展开深入的交流，以便对产品产生相同的预期，减少可能出现的分歧。

A 公司在日常业务中防范风险时采取了一些有效措施。具体程序包括以下内容：

1. 建立采购部与供应商定期的沟通协调机制。不仅在企业内部各部门之间实施沟通协调，还与供应链上的企业间进行沟通。为了保证沟通的实际效果，A 公司从制度上进行规范，并建立了相关程序，从而保证供应商各种信息及时有效的传递和沟通。让供应商了解公司的生产能力和生产全过程，并将企业的每月生产计划提前交给供应商，以便让供应商及时了解企业需要的产品或者原材物料的数量、质量和交货期限；向供应商提供企业的长期发展策略和经营计划的信息，让供应商知道企业的要求和未来发展的前景；让供应商明确企业与供应商的责任，明确双方利益，已求达到双赢的目的。

2. A 公司为了避免缺货事情的发生，不断提高预测准确度避免需求不确定而带来的风险，同时利用仓储增加库存。

3. A 公司为了避免由于风险发生而增加的损失费用（如火灾等），通过对企业的投保，将风险转移给保险公司，保证保险公司可以与企业共担风险。

4. 避免人为因素带来的风险（如人员的伤亡、员工对企业的不满、员工责任心不强等），A 公司经常给员工进行培训、给员工提供更有吸引力的福利、将 EHS（环境、健康和安全）的观念融入到企业文化中，使员工意识提高。

5. 成立应急预案小组，并由 A 公司总经理任小组领导，一旦发生紧急事件，启动应急预案，使风险速速得到解决，避免各种意外事件的发生，减少由此带来的损失。

6. 建立采购部与其他部分定期沟通机制。A 公司采购部定期与工艺部、市场部召开新产品开发会议，并为研发工作提供足够的信息和资源支持。

第六章 结论

进入 20 世纪 90 年代以后,随着科学技术的进步和生产力的发展,消费者的水平日益提高,加剧了企业之间的竞争。政治、经济、社会环境的巨大变化,使得市场需求的不确定性大大增加。企业为了能够在市场竞争中赢得一席之地,需要不断提高自身的竞争能力,以往的经验,使企业深深了解到,靠企业单打独斗很难在市场中赢利,竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是变成了供应链与供应链之间的竞争。谁的供应链对顾客的需求做出快速反应、提高产品质量、提供优质的服务,谁就能获得更强的优势。供应链管理 SCM 作为一种新型管理模式已经成为管理领域关注的焦点,而供应商关系管理 SRM 是供应链管理的关键环节,供应商成了十分重要的战略砝码。因此,对供应链上供应商关系的管理问题进行研究具有非常重要的理论和实际意义。

本文以电缆行业为背景,把 A 公司作为所在供应链的中心企业展开分析,探讨对供应商关系的管理,在介绍了供应商评价体系的基础上,从供应商选择、新供应商认证审核、供应商绩效评估、风险管理等几个方面来详细研究。

全文共分六章,其中第二章至第五章是论文的主要部分,本论文主要的内容包括以下几个方面:

首先介绍了供应链管理、供应商关系管理的概念,并由供应链管理的概念入手,指出其内涵、与传统的区别以及形成及其发展阶段和面临的问题;并在此基础上分析了供应商管理形成的原因,从而做出了供应商管理的定义、并介绍了供应商关系管理的内容、发展、分类和重要意义。

其次是建立战略伙伴关系的供应商选择,本章建立了供应商评价指标体系的环节。并归纳出供应商的开发与选择流程,在对国内外关于供应商评价的具体指标体系研究分析之后,按照供应商评价指标建立的原则,搭建了供应链上核心企业在供应商选择中的综合评价指标体系,并对每个指标进行了分析,并把它作为企业对供应商考核的依据,之后详述了供应商选择评价方法。

第三,供应商的绩效考核和风险控制环节,提出了供应商绩效考核的目的和原则,同时分析了供应商关系发展的历经阶段和供应商激励机制的问题。供应商风险管理从风险概念入手,介绍了供应链风险管理的类型以及对供应商风险管理进行研究时对风险的控制。

第四,以 A 公司作为研究背景进行实证分析,首先介绍 A 公司的情况,并分析了电缆行业的供应链的特点和供应商的特点,同时详述了 A 公司的绩效激励机制和风险控制措施。由于供应商管理具有复杂性和动态性而且涉及的内容和范围广泛,由于作者的能力和水平有限,本论文只针对供应商关系管理的评价选择、

绩效、风险等相关问题进行探讨和研究，并没有对采购招标、投标、采购谈判和采购合同签订等问题展开讨论。论文中还存在着不足和需要完善的地方。如在风险管理环节中，对于企业到底应该选择多少个供应商才能达到成本与风险均衡的决策还未提及；对供应链的全球化采购、进口零备件采购、JIT、OEM 和外包等供应商管理的特点也未提及。总之，后续的研究工作还有很多，作者会继续研究，从而不断完善供应商关系管理的理论与实践。

附录一：供应商资质调查表

供应商资质调查表

供应商名称			注册资本	
占地面积			注册地址	
联系人及电话			传真	
详细地址			邮政编码	
法定代表人			法定代表人 身份证号码	
成立时间			企业网址	
工商证号			税务登记证	
会计联系人			电话	
主控货币				
结算币种		汇率	本币	货币代码
标准方式	付款	#1	天内	
	付款	#2	天内	
	付款	#3	天内	
付款方式	支票	D	M	S
开户银行				银行账号
银行账号				增值税代码 VAT ID
准时交货		提前时间		推迟时间
营业执照副本是否已经 经过年检				特殊专业资质
经营范围（主营、兼营）				
是否拥有进出口权				
上年末资产规模				上年末销售额
主要经营产品				主要客户
人员构成	部门	人数		负责人

附录二: Vendor Setup Application Form

Vendor Setup Application Form

Please check one:

New Supplier

Update on supplier

Vendor Catalog:

Materials

Fixed Asset

Service

Vendor Name:

Chinese
name:

English
name:

Vendor contacts:

Contact Person:

Phone Number:

Fax Number:

Email address:

Post code:

Company

Address:

Basic Information:

Payment Terms:

Tax / Invoice:

Currency:

Reconciliation account:

Bank Information:

Bank Name:

Bank Account:

Swift code (foreign
currency):

Requested by :

Date applied:

Supply Chain Manager :

Finance Validation:

SAP Input:

Please attach vendor certifications, quotations and bidding analysis or contract, if applicable.

附录三：保密协议

CONFIDENTIAL DISCLOSURE AGREEMENT
保密协议

This Agreement is made as of the day of _____ ("Effective Date"), by and between
[_____] ("Receiving Party"), with offices at
[_____], and [_____]
(_____) with principal offices(_____)

It shall be deemed to include its parent company, subsidiaries and affiliated companies.

本协议于[_____] (“生效日”)由以下协议双方签订:

[_____], 注册地址为[_____] (“接收方”)

以及

[_____]

××应为视为包括其母公司、子公司及关联公司。

×× company is interested in disclosing to Receiving Party information regarding its business of manufacturing and selling certain Products. The information being disclosed is hereinafter collectively referred to as "Confidential Information." A is interested in disclosing its Confidential Information for the purpose of obtaining translations of such documents (the "Purpose"). Confidential Information will be conveyed to the Receiving Party orally, in writing or other tangible form, by visits to facilities or through samples, provided that written disclosures are stamped "CONFIDENTIAL" and oral disclosures are considered as confidential unless otherwise stated at that time. All information obtained by visits to facilities will be considered as confidential.

××有兴趣向接收方披露关于其生产以及销售特定产品方面的信息。这些被披露的信息在以下统称为“保密信息”。××有兴趣为了[翻译文件的目的] (“项目”)而披露此保密信息。保密信息将向接收方以口头、书面或其它有形的方式,通过参观工厂设施或提供样品等方式向接收方披露。书面文件应标明“保密”字样,而口头披露的信息将被视为保密性质,除非另有规定。所有通过参观工厂设施而获得的信息均被视为保密性质。

1. As used herein, "Products" shall mean alloy aluminum building wire and other cable products for the Chinese market, the business plan of ×× company including, without limitation, aesthetic designs, functional designs, methods of manufacturing, apparatus for manufacturing, materials, methods of use and applications.

在本协议中,“产品”指为中国市场和为××的业务而使用的铝合金建筑用电缆以及其它电缆,包括但不限于外观设计、功能设计、生产工艺、生产设备、材料、使用和应用方式等。

2. Confidential Information may include, by way of example but without limitation, trade secrets, research and development objectives, product ideas and developments, data, designs, sketches, photographs, drawings, reports, formulas, test methods, product composition, process conditions, know-how, product and/or manufacturing specifications, equipment, molds, tooling, product or component samples, customer relationships, studies, findings, inventions, and ideas. The selection and amount of Confidential Information shall be at the discretion of ××.

保密信息包括但不限于商业秘密、研发内容、产品设计和开发、数据、设计、草图、图片、绘图、报告、公式、试验方法、产品组合、工艺条件、技术秘密、产

品及/或生产说明、设备、模具、机床、产品或部件样品、客户关系、研究、发现、发明或方法。保密信息的选择以及数量将由××决定。

3. The Receiving Party hereby agrees that:

接收方在此同意:

(a) it will maintain the confidentiality of such Confidential Information, will not disclose it to others and will use it only for the Purpose described above; and

将保密信息予以保密且不向任何第三方披露, 并且仅为项目的目的而使用保密信息;

(b) it will take steps to minimize the dissemination or copying of such Confidential Information except to the extent that it is necessary to carry out the Purpose described above.

设法将保密信息的分发和复制最小化, 仅限于开展项目有必要的范围内。

4. The obligations set forth above shall not apply when, and to the extent that, such specific Confidential Information as a whole:

上述保密义务在下列情况下不再适用。如果某个保密信息作为一个整体

(a) is already in the Receiving Party's possession as of the date hereof and was not acquired directly from the Disclosing Party; or

已经在生效日前由接收方获得且并非从披露方处直接获得; 或者

(b) at the time of disclosure or thereafter becomes rightfully available to the Receiving Party from a third party without secrecy restriction and who has obtained the Confidential Information through no fault of the Receiving Party; or

在披露时或之后合法由接收方从第三方处获得且无保密限制, 并且非由接收方的过错而获得此保密信息; 或者

(c) at the time of disclosure or thereafter is generally available to the public as evidenced by generally available documents or publications through no fault of the Receiving Party; or

在披露时或之后已经可以在公开渠道获得并且有公开的文件或出版物证明其公开, 且该公开并非由接收方的过错而造成; 或者

(d) can be demonstrated to have been independently developed by the Receiving Party; or

可以证明是由接收方独立开发; 或者

(e) is required to be disclosed, based on the good faith opinion of the Receiving Party's counsel, pursuant to a lawful court order or government mandate but, in such event, the Receiving Party shall notify the Disclosing Party so that it can, if it desires, maintain the confidentiality of the Confidential Information by means of a protective order or other similar protection.

[由接收方的律师善意地根据法院或政府的指令而要求披露, 但在这种情况下接收方应该通知披露方以使得披露方如果有意, 可以通过保护令等方式维持保密信息的保密性。]

5. This Agreement shall commence on the Effective Date and shall continue in effect for a period of three (3) years, unless terminated at any time by the Disclosing Party upon 30 days' written notice to the Receiving Party. Upon expiration or termination of this Agreement, the confidentiality and non-use obligations of this Agreement shall continue with respect to any disclosures made prior to such expiration or termination. In addition, the provisions of section 4 above shall survive expiration or termination of this Agreement.

本协议应于生效日生效并在之后的三年内持续有效, 除非一方提前三十日向另一方发出书面通知以终止本协议。在本协议终止后, 与本协议有关的保密及不可使用的义务对于在协议终止前披露的信息仍持续有效。此外, 本协议第 4 条的规定也应持续有效。

附 录

6. At the expiration or termination of this Agreement all tangible evidence of the Confidential Information furnished to the Receiving Party by the Disclosing Party shall be returned to the Disclosing Party or, at the option of the Disclosing Party, shall be destroyed by the Receiving Party.
在协议终止后，所有有形的由披露方提供给接收方的包含有保密信息的载体均应退还给披露方，或按照披露方的选择由接收方销毁。
7. This Agreement may not be assigned or transferred by Receiving Party without xx's written consent.
未经xx书面同意，此协议不得转让给任何第三方。
8. In the event any provision of this Agreement is held to be invalid or unenforceable by a court of competent jurisdiction, it shall be separated from the others and shall not affect the validity of the other provisions so long as the general intent of this Agreement can be fulfilled.
本协议项下的任何条款如由有管辖权的法院判定为无效或无法执行，该条款将与其它条款分离开来且在本协议的意向可以继续履行的前提下不影响其它条款的有效性。
9. The validity, construction and performance of this Agreement shall be governed and interpreted in accordance with the laws and regulations of the State of Illinois[P.R.China].
本协议的有效性、解释及履行均由美国伊利诺斯州[中国]的法律及法规解释及管辖。

IN WITNESS WHEREOF, the parties have caused this Agreement to be duly executed as of the day and year first set forth above.

By: _____
Name:
Title:

By: _____
Name:
Title:

参考文献

- [1] Alderson, W. Market behavior and executive action [J], Homewood, Illinois, 1957
- [2] Andersen P, Petersen N C. Procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis [J]. Management Science, 1993, 39: 1261-1264.
- [3] Ballou RH. Business logistics management: planning, organizing, and controlling the supply chain [D]. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall, 1999
- [4] Bowersox, D.J. Physical distribution development, current status, and potential [J], Journal of Marketing, 1969(33):63-70
- [5] Ganeshan, R.; Jack, E.; Stephens, P.A taxonomic review of supply chain management research [J], Dordrecht, The Netherlands, 1998:839-879
- [6] Hartmut Stadtler, Christoph Kilger, Supply Chain Management and Advanced Planning [J]. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2000:16
- [7] Hax, A.C.; Meal, H.C. Hierarchical integration of production planning and scheduling [J], Geisler, M.A.(Ed.) Studies in Management Science, Logistics, Amsterdam, 1975(1): 53-69
- [8] Kaplan S. The Words of Risk Analysis [J]. Risk Analysis, 1997, (17) 407-417
- [9] Kraljic Peter. Purchasing must become supply management [J]. Harvard Business Review, 1983(5):109-117
- [10] Robit Verma; Madeleine E. Pullman. An Analysis of the Supplier Selection Process. OMEGA, 1998, 26(6)
- [11] Saaty T L. Rank according to Perron : a new insight [J]. Mathematics Magazine, 1984, 5(5):309
- [12] Souter G. Risks from supply chain also demand attention [J]. Business insurance 2000(5):26-38
- [13] Zsidisin G, Panelli A, Upton R. Purchasing organizational involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management [J]. Supply chain management, 2000:187-197
- [14] 曹旭光. 智能化的SRM[J]. 中国物流与采购 2004. (10): 60-61
- [15] 傅伟. 浅谈企业和供应商的关系管理. 中山大学学报 2002年第4期
- [16] 刘丽文. 供应链管理类思想及其理论和方法的发展过程[J]. 管理科学学报. Vol16 (2): 81-83
- [17] 韩英. 面向供应链的供应商关系管理(SRM)模式研究[D]. 南京航空航天大学硕士学位论文, 2004年6月
- [18] 胡松平著. 企业采购与供应商管理七大实战技能[M]. 北京: 北京大学出版社, 2003 (9): 66-70
- [19] 霍红, 华蕊著. 采购与供应链管理[M]. 2005 (1): 208
- [20] 姜青航等. 风险度量理论-数学模型研究[J]. 国家社会科学课题组, 1998
- [21] 肯尼斯莱桑斯, 迈克尔吉林厄姆著鞠磊, 莫佳忆, 胡克文等译. 采购与供应链管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004 (7): 280-292

- [22] 罗伯特.B.罕菲尔德. 供应链管理导论[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2004
- [23] 罗伯特.M. 蒙兹卡, 罗伯特.J. 特伦特. 采购与供应链管理(第二版)[M]. 北京: 中信出版社, 2003
- [24] 马丽娟. 基于供应链管理的供应商选择问题的初探[J]. 工业工程与管理, 2006 (6): 23-26
- [25] 马士华, 林勇著. 供应链管理[M]. 机械工业出版社, 2010 (3): 227, 346, 347
- [26] 迈克·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 33-53
- [27] 迈克尔.R.利恩德斯等著. 赵树峰译. 采购与供应商管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003 (8): 162-170
- [28] 邵晓峰, 季建华, 黄培清. 供应链重供应商选择方法研究. 数量经济技术经济研究 2001 (8)
- [29] 邵晓峰等. 供应链管理. 北京: 机械工业出版社, 2006: 4, 151
- [30] 沈小静等编. 采购管理[M]. 北京: 中国物资出版社, 2003 (3): 157-159
- [31] 宋华. 物流供应链管理机制与发展[M]. 北京经济管理出版社, 2002. 12
- [32] 孙元欣. 供应链管理原理[M]. 上海财经大学出版社, 2003. 12
- [33] 王侃, 张荣耀著. 供应链企业间的委托代理关系应用研究[J]. 物流技术, 2005 (1): 62-64
- [34] 温德成, 张守真, 陈杰华著. 互利共赢的供应商质量控制[M]. 北京: 中国计量出版社, 2003 (8): 150
- [35] 温德成等. 互利共赢的供应商质量控制[M]. 北京: 中国计量出版社, 2003 (8): 150
- [36] 雄伟, 韦司滢. 供应商关系管理浅析[J]. 物流技术, 2004, 2: 28-30
- [37] 阎春宁著. 风险管理学[M]. 上海大学出版社, 2002: 2
- [38] 张喜征. 企业供应链危机与经营风险[J]. 技术经济, 2002 (1): 32
- [39] 赵小惠, 孙林岩. 支持产品创新的供应商管理. 清华大学出版社, 2005: 128-129
- [40] 周艳菊, 邱宛华, 王宗润等. 供应链风险管理研究进展的总数与分析[J]. 系统工程, 2006 (3): 1-7

致 谢

首先诚挚地感谢导师王媛教授，她悉心的教导使我一窥工商管理领域的深奥，为我指明了正确的方向，使我受益匪浅。老师对学问的严谨更是我学习的典范。她的体谅及帮助，使得本论文能够更完整而严谨。从论文选题直至完成，王老师始终给予我悉心的指导和不懈的支持。

感谢为我们开设了课程的各位老师，他们严谨的治学精神，严肃的科学态度，精益求精的工作作风，深深地感染和激励着我。

感谢和我共同求学的同窗，他们在承担了繁重工作的情况下，克服了重重困难，他们对科学知识的不懈追求时时鼓舞着我不断前行。

感谢家人在背后的默默支持，他们是我前进的动力，没有家人的理解与支持，我的求学生涯不会如此顺利。