

## 摘要

随着全球贸易模式的不断变化，全球采购及供应链受到极大冲击。而企业对供应商的管理是供应链管理的重要一环，是企业从物料源头出发，降低采购成本，缩减库存，提升交货效率的关键。因此，企业对供应商管理的要求也越来越重视，越来越严格。

作为全球连接器行业的领军企业，TC 公司在供应商管理方面也并不是无懈可击的。TC 公司在供应商管理方面依然存在一些问题，诸如供应商选择流程不合理，供应商的分类管理思想落后，供应商评价流程模糊且难以执行以及供应商的关系管理不受重视等，都需要提升改进。另外，随着工业 4.0 时代智能模式的开启，采购 4.0 模式也被业内人士开始研究，并有了一定的成果。要求企业与供应商之间已经不是单纯的双方交易的关系，而是企业与供应商之间组成的整个交易关系的链条结构，包括客户的客户，供应商的供应商，未来将发展成为网状的结构。另外，企业能够通过价值创造打造一个全新的客户、企业、供应商生态供应链系统，供应链上的各节点企业能够高效、协同发展，实现共赢。

本文在参阅大量关于供应商管理的文献理论上，力求从 TC 公司供应商管理实际出发，采用理论知识与案例分析相结合的方法进行研究，以定性分析方法，就供应商管理问题提出切实可行的解决方案，并提出保障措施。

论文研究的创新点有：本论文没有采用单一的研究方法，而是采用理论与现场调查研究相结合，并从采购管理工作实际情况出发进行分析，分别采用文献分析法、案例分析法，理论与实际相结合分析法，指出企业中存在的供应商管理问题，引入战略供应商概念，并对公司供应商开发、分类、评估、淘汰等问题进行了改进设计，并着重强调了战略供应商的引入及管理。

未来的企业与供应商的发展关系，必然是战略合作，实现协同共赢为共同目标的，因此供应商管理对企业来说异常重要。另外，随着智能化与大数据的兴起，未来供应商的管理及发展也离不开大数据共享。作为企业，应该积极构建智能时代大数据信息共享平台，与供应商、客户相互分享供应商、产品、以及国内外市场行情等相关信息，不断完善供应商管理流程，引入最新的管理思维和理念，才能使企业在市场竞争中永葆活力。

### 关键词：

供应商管理，战略供应商，供应商分类，供应商评价，供应商管理与大数据

## Abstract

With the continuous change of Global trade pattern, global procurement and supply chain are greatly impacted. The management of suppliers is an important part of supply chain management. It is the key to reduce purchasing cost, reduce inventory and improve delivery efficiency. Therefore, the requirements of enterprises on supplier management are more and more important, more and more strict.

As a leader in the global connector industry, TC company is not impeccable in supplier management. There are still some problems in TC company's supplier management, such as supplier selection and evaluation, supplier classification management, supplier evaluation and supplier relationship management, which need to be improved. In addition, with the opening of the intelligent mode in the era of industry 4.0, the purchasing 4.0 mode has also been studied by people in the industry, and some achievements have been made. It requires that the relationship between enterprises and suppliers is not a simple transaction relationship, but a chain structure of the whole transaction relationship between enterprises and suppliers, including customers of customers and suppliers of suppliers, which will develop into a network structure in the future. In addition, enterprises can create a new ecological supply chain system of customers, enterprises and suppliers through value creation, and each node enterprise in the supply chain can develop efficiently and cooperatively to achieve a win-win situation.

Based on a large number of literature on supplier management theory, this paper tries to start from the reality of TC company's supplier management, adopts the method of combining theoretical knowledge with case analysis, and puts forward practical solutions and safeguard measures for the problem of supplier management by using qualitative analysis method.

The innovation of this paper is as follows: This paper does not adopt a single research method, but combines theory with field investigation and research, and analyzes the actual situation of procurement management. It uses

literature analysis, case analysis, theory and practice analysis respectively, points out the problems of supplier management in enterprises, introduces the concept of strategic supplier, and The paper designs the problems of supplier development, classification, evaluation and elimination, and emphasizes the introduction and management of strategic suppliers.

In the future, the development of the relationship between enterprises and suppliers must be based on strategic cooperation and the common goal of achieving win-win cooperation. Therefore, strategic supplier management is extremely important for enterprises. In addition, with the rise of intelligence and big data, the management and development of suppliers in the future are inseparable from big data sharing. As an enterprise, it should actively build a big data information sharing platform in the intelligent era, share the information of suppliers, products, international and domestic market quotations with suppliers and customers, constantly improve the supplier management process, and introduce the latest management thinking and ideas, so as to make the enterprise maintain its vitality in the market competition.

**Key words:**

Supplier management, strategic supplier, supplier classification, supplier assessment, Supplier management and large data

# 目录

第 1 章 绪论 .....	1
1.1 选题研究的背景及意义 .....	1
1.1.1 研究的背景 .....	1
1.1.2 研究的意义 .....	2
1.2 国内外研究现状 .....	3
1.2.1 国外研究现状 .....	3
1.2.2 国内研究现状 .....	4
1.3 选题研究的内容和方法 .....	5
1.3.1 研究的内容 .....	5
1.3.2 研究的方法 .....	7
第 2 章 相关理论概述 .....	9
2.1 战略采购理论 .....	9
2.1.1 战略采购产生的背景 .....	9
2.1.2 战略采购的概念及优势 .....	9
2.1.3 战略采购与传统采购的区别 .....	10
2.2 供应链管理相关理论 .....	10
2.2.1 供应商与供应商管理 .....	10
2.2.2 供应链与供应链管理 .....	12
2.3 战略供应商相关理论 .....	12
2.3.1 战略供应商的概念及优势 .....	12
2.3.2 战略供应商与普通供应商的区别 .....	13
2.3.3 战略供应商的选择 .....	13
2.3.4 战略供应商关系管理 .....	14
2.3.5 战略供应商的选择因素 .....	14
第 3 章 TC 公司供应商管理的现状分析 .....	15

3.1 TC 公司基本情况 .....	15
3.1.1 TC 公司所处连接器行业现状 .....	15
3.1.2 TC 公司概况 .....	17
3.2 TC 公司供应商管理现状 .....	18
3.2.1 TC 公司采购部门现状 .....	18
3.2.2 TC 公司供应商开发及管理现状 .....	19
3.3 TC 公司原材料供应商问题分析 .....	21
3.3.1 供应商的开发与选择流程不合理 .....	21
3.3.2 供应商的分类管理太片面 .....	22
3.3.3 供应商的评估过于形式化 .....	22
3.3.4 供应商的关系管理没有得到重视 .....	24
3.4 TC 公司供应商管理问题原因分析 .....	24
3.4.1 供应商开发与选择流程问题原因分析 .....	24
3.4.2 供应商分类管理问题原因分析 .....	25
3.4.3 供应商评估问题原因分析 .....	25
3.4.4 供应商关系管理问题原因分析 .....	25
第 4 章 TC 公司供应商管理改进设计 .....	27
4.1 采购部门战略采购理念强化 .....	27
4.2 供应商开发及选择流程改进设计 .....	28
4.2.1 建立供应商评价小组及评价标准 .....	28
4.2.2 供应商的识别与筛选 .....	30
4.2.3 供应商的选择与评价 .....	30
4.3 供应商分类管理改进设计 .....	33
4.3.1 基于卡拉杰克模型的供应商分类 .....	34
4.3.2 按照月均交易额对供应商分类 .....	35
4.3.3 对供应商重新赋分排名 .....	35

4.4 供应商评估与淘汰改进设计 .....	36
4.4.1 供应商评估改进设计.....	37
4.4.2 供应商淘汰改进设计.....	41
4.5 供应商关系管理改进设计 .....	42
4.5.1 完善供应商激励与成绩分享.....	43
4.5.2 供应商合作关系的维护.....	44
4.5.3 TC 公司高层战略供应商意识培训 .....	44
4.6 战略供应商选择与维护管理 .....	45
4.6.1 战略供应商选择指标设计 .....	45
4.6.2 战略供应商维护与管理 .....	46
第 5 章 TC 公司供应商管理改进保障措施 .....	48
5.1 采购人员能力培训 .....	48
5.1.1 内部培训计划 .....	48
5.1.2 外部提升及市场调查.....	49
5.2 供应商管理系统平台利用 .....	50
5.3 加强供应商战略性合作 .....	51
5.4 大数据信息收集与共享 .....	52
5.4.1. 大数据驱动下的供应商管理.....	52
5.4.2. 大数据驱动下的供应商分类管理.....	53
第 6 章 总结与展望.....	55
6.1 结论.....	55
6.2 展望.....	56
参考文献 .....	58
后记和致谢 .....	62

## 第 1 章 绪论

### 1.1 选题研究的背景及意义

#### 1.1.1 研究的背景

当前，各国贸易已基本实现全球化，企业的竞争前所未有的激烈，经济形势变化无常，企业各项成本急剧增加，各行业、地域人才争夺也异常激烈。在这种大环境下，企业要想长足发展，必须将注意力锁定在其供应链管理的战略性杠杆功能及其价值之上。实际上，据统计供应链运营绩效能够为企业创造超过 35% 的收入增长，去回报企业投入的初始资本。因此，对供应商的管理也显得异常重要，改革企业的供应商管理，乃至整个供应链的管理，使其更加完善、合理，以期获得持续的绩效提升及运营效果，已经不再是一种选择，而是我们必须去做的一项具有战略性意义的工作。

而受益于全社会信息化程度的不断提高，连接器各应用领域的市场需求持续增长，全球连接器的市场规模不断扩大，从 2009 年的 343.90 亿美元增长到 2018 年的 667.10 亿美元，复合增长率为 7.64%。受益于下游行业发展，2017 年、2018 年的全球连接器市场实现了快速增长，连续两年增长率超过了 10%。连接器技术的提升及产品的发展趋势与下游行业的市场需求息息相关，下游行业的产品变革和技术进步，不断推动连接器产业向前发展。首先，消费电子连接器向微型化和集成化方向发展。随着消费电子与 IT 产品的融合发展，平板电脑、智能手机、可穿戴设备等新兴消费电子产品层出不穷，并呈现出了轻巧便携、功能多样等特点。因此，消费电子连接器的规格也不断变小，自身性能日趋多元化。其次，消费电子连接器也呈现出了高速化的发展方向。现代计算机、信息技术的发展要求信号传输速率极低的兆赫频段，要求达到亚毫秒的脉冲时间，因此需要有高速传输电子连接器来满足市场需求<sup>[1]</sup>。目前 5G 市场正在迅猛发展，5G 设备的基础建设需要大量连接器接插件，基站的建立，设备的更新，都是推动连接器市场的重要动力；另外，汽车市场低迷了两年，近几年随着新能源车企的兴起，以及人们消费水平的再次提高，市场需求越来越大，对连接器的需求也有与日俱增之势。最后，家电、医疗、航空航天等领域都在迅速发展升级，未来的连接器市场将是竞争最激烈的市场之一。

连接器行业属于高度专业化、竞争较为充分的市场。目前参与国内连接器市场竞争的企业可分为四大类：美国大型跨国企业（TE, Molex, Amphenol）、日本(YAZAKI)和台资

大型跨国企业(Foxconn)、国内少数有自主品牌的领先企业(立讯)、数量众多的国内中小型企业。TC 公司是 TE 集团下属数据与通信事业部的一个工厂。目前主要客户是中兴、华为、英特尔、谷歌、亚马逊等,其生产的连接器主要应用于 5G 设备基站、通信设备中央处理器、耳机、电脑等领域。目前,连接器市场以 TE、安费诺、Molex、富士康等为代表,技术优势明显,产品种类众多且性能优越,具备较强的竞争力。它们的市场占有率较高,把控了航空航天、轨道交通、新能源汽车、家用电器等各个军用、民用市场领域。

面对日益严峻的竞争环境,TC 公司想要市场中持续保持竞争优势,进一步提高市场份额,必须从采购端入手,争取获得更多更优质的供应商的合作与支持,共同发展,协同进步,达到双赢的效果。

### 1.1.2 研究的意义

TC 公司作为 TC 集团旗下生产、盈利能力连年超预期的工厂,现在也面临着极大的市场竞争。其利润最高的产品是 Socket P 项目的一系列产品,利润一度高达 50%以上,但随着台企富士康和 Lotus 的新产品通过 Intel 认证,迅速加入到市场竞争中,对 TC 业务的冲击很大,在这样的环境下,TC 公司的供应商们产能遇到极大挑战,TC 公司不得不迅速做出反应,整合供应链,强化供应商的战略合作,从而保证于供应商的关系、稳定供应商的供货及价格,使公司利益最大化。

TC 公司尽管目前供应商体系依托集团化管理,比较稳定。但考虑到自身特点,各个工厂有其特殊性,有的工厂是新建的,有的是收购的其他企业,而 TC 公司就是 TE 集团在青岛收购的一家日本连接器企业,其管理模式很长一段时间仍然保留着原来公司的管理理念,供应商管理还是存在很多漏洞。在瞬息万变的竞争环境下,拥有比较完善的供应体系及销售体系,对企业发展起着决定性的作用。通过论文的研究,可以发现 TC 公司供应链管理的问题,可以通过运用国内外学者关于供应商管理的理论知识,找到企业中存在的问题,以及相应的解决措施,结合企业实际情况,制定相应的解决方案,并提供保障措施,对企业的持续发展,提升竞争优势有着积极重要的意义。

相信不只是 TC 公司在供应商管理方面存在这些问题,其他企业也同样会面临这样的问题。通过本论文的理论研究、解决方案及保障措施,对 TC 公司供应商管理的改进研究,其他相关企业也可以从中发掘解决自身供应商管理问题的一些思路和方案。

## 1.2 国内外研究现状

供应商管理包含许多细分方面，例如供应商的开发与评估、供应商的分类、供应商的考核、以及供应商质量管理、供应商关系管理等多个方面。关于供应商管理，国内外专家、学者也都进行过比较全面、系统的研究。

### 1.2.1 国外研究现状

首先，对供应商分类的研究，Richard A. Gooner 和 Neil A. Morgan 提出了供应商分类管理的概念，将供应商按照重要程度分等级管理，一级供应商定义为重要供应商，二级供应商定义为次重要供应商，以此类推，且考虑了合同期的问题，相互信任程度，信息共享的程度以及与竞争对手的交易量和文化相融的程度这几个方面，将供应商关系分为市场交易型，连续关系型，伙伴关系型，战略联盟关系型以及后向一体化型五种<sup>[2]</sup>。Morash 根据采购在企业中的重要性及复杂程度和采购的战略重要性，也对供应商进行过分类<sup>[3]</sup>。本论文中 4.3 对供应商分类研究的改进方案，就借鉴了这种分类方式，按照供应商的产品的重要程度和月均采购额分别赋分，然后整合总分排序，以此作为供应商分类的依据。

其次，供应商关系管理方面，国外学者 Maloni 等人根据交易成本理论把企业与供应商的合作关系比作是供应链上两个独立个体各自为了获取自身利益，达到预期目标，而相互结合在一起的一种商业合作关系<sup>[4]</sup>。Mitrega 将供应商关系的建立发展以及结束为基础的组织流程和具体活动称为供应商关系管理。Cooper 从供应链理论角度，认为供应商、生产商、客户之间是相互串联的，信息共享，在供应链的驱动下相互提高生产效率、快速应对市场变化，实现利益共赢。

再次，供应商评价方面，Shyur 和 Shih 分列出许多供应商评价指标，利用多目标决策和网络分析，分别计算出各指标的百分比，以此来对供应商进行评价。而 Talluri 利用生产率法对供应商进行评估，选出最佳供应商；Lee 对供应商评估的标准算是比较系统和全面的，从生产成本、供应商合作及服务意识、产品质量、供应商产品核心竞争力、交货能力等方面构建供应商考核体系，其现在大多数企业在供应商考核方面，基本沿用了 Lee 在供应商评估考核中的研究理论。Luitzen de Boer 等人在供应商评估与选择方面也做了研究，提出供应商评估和选择的过程包含了对供应商评估的定义、供应商预审资格判定、表达准则制定以及对供应商的最终选择四个阶段。而 Weber 等人在长期研究中发现，

在供应商评估和选择过程中产品的价格最受企业关注，其次企业比较重视的是产品的交期，品质，供应商的管理和组织，基于这些研究，人们总结出价格、质量、交期、服务作为供应商选择与评估最关键的四个指标。Ghodsypour 和 O' Brien 利用层次分析法原理共同研究、开发了供应商绩效考核的决策支持系统<sup>[5]</sup>。而 Kasilingam 等人通过分析研究，对供应商的激励增加了随机需求下供应商的最优选择及采购量的合理分配两种手段。

### 1.2.2 国内研究现状

国内学者对供应商管理的研究比国际上起步晚了很多，但随着国内企业的不断崛起，对供应商管理的重视程度越来越高，以及随着全球贸易合作的发展，国内学者在借鉴国外学者研究成果的基础上，也有了一定的研究积累，并且根据国内企业的现状及自身特点提出适合自身发展的想法和理念。

首先，供应商分类管理方面，王伟（2015）提出供应商的分类应结合企业外部供应商环境及内部实际需求，对供应商进行差异化管理。刘帅（2016）利用大数据理论，将供应商分为初级适应型、关系成长型、关系成熟型以及战略型供应商，对供应商进行精细化管理，这样的分类效果也初见成效，不仅提高了企业的资源配置水平，同时使企业的供应商的供应能力得到提升。吴笑非根据原材料在市场中的供应风险以及原材料之于企业成本的价值考虑，将供应商分为四类，供应商对企业的重要程度从低到高依次为非关键供应商、杠杆供应商、瓶颈供应商和战略供应商<sup>[6]</sup>。张旭凤，于杰等人从企业性质和经营业务不同的角度也总结出了不同的供应商分类方法<sup>[7]</sup>。

其次，关于供应商的评估与选择，毋毅文等人把供应商评估指标概括为成本、交期、质量和服务四个方面，并分别配以百分比，计算出供应商的总分数，以此作为供应商评价与选择的重要参考。刘学鹏等人则考虑把供货风险作为其首要出发点，根据产品的价格水平、供应商的服务体验等因素确立了对供应商评估与选择的综合模型<sup>[8]</sup>。

再次，关于供应商评价，绩效考核的研究。国内学者翟光明等人首先明确了供应商评估和供应商绩效考核的区别，认为供应商评估是项目初期为了开发新供应商，在没有相关历史参考数据的情况下对供应商进行的一种评估方式，多采用定性分析法作为主要方法进行评价；而供应商的绩效考核是针对已有的供应商进行定期的评价打分，指出供应商的不足或肯定供应商的合作成就，以激励供应商的一种评价手段，主要采用定量分析法作为主要方法进行评价<sup>[9]</sup>。丁宁等人对供应商的绩效考核的过程进行了研究，并将其分为传递改

善目标以促进供应商进行改善、借助信息化手段降低供应商考核过程的复杂程度等六个步骤<sup>[10]</sup>。

最后，关于供应商关系管理，徐浩亮（2018）提出供应商伙伴关系的概念，并从以下几个方面研究如何加强供应商关系管理——供应商分类，供应商结构优化，供应商数量整合，合作伙伴信息共享以及供应商参与企业的研发管理等。赵雪丽认为供应商关系管理就是通过整合供应商资源，来提高企业自身的竞争力，并通过事先、事中以及事后三个环节分析了对供应商实施关系管理的具体措施<sup>[11]</sup>。刘宝红则提出供应商集成模式，把关键的供应商集成到企业的供应链中，让这些供应商成为企业运营的有机延伸，是供应商关系管理的最高层次<sup>[12]</sup>。本论文 4.5 供应商关系管理改进研究方案即借鉴了刘宝红关于供应商集合理论的相关内容，其实这种理论也就是后来战略供应商理论的雏形，其实质与战略供应商关系有着异曲同工之妙。

### 1.3 选题研究的内容和方法

#### 1.3.1 研究的内容

本文通过从 TC 公司实际供应商管理现状出发，发现其中的弊端，并利用相关采购及供应商管理理论，分析问题产生的原因，以及就目前存在的问题提出改进研究方案。

第一章绪论，介绍了本论文选题研究的背景和研究的意义。当前的市场环境下，连接器行业的竞争背景及对供应商管理的重要性，进而阐述了研究供应商管理对企业发展的重要性。并介绍了目前国内外相关专家、学者就供应商管理方面的研究现状及成果。进而讲述了选题研究的内容及研究方法。

第二章相关理论概述，介绍了供应商管理的相关理论。包括，战略采购的相关理论，供应链管理相关理论，战略供应商等相关理论。对后续发现企业供应商管理中存在的问题的原因分析及改进方案研究，奠定了理论基础。

第三章 TC 公司采购及供应商管理现状，阐述了 TC 公司目前的现状及供应商管理的问题，以及原材料供应商出现这些问题的原因分析。

第四章 TC 公司供应商管理改进研究，从供应商的战略思想的强化，到供应商的选择与评估，供应商的分类管理，以及供应商关系管理，战略供应商的合作等方面进行了改进研究。

第五章 TC 公司供应商管理改进研究保障措施，从加强采购人员的专业技能培训，到加强供应商战略合作，到利用大数据搭建供应商合作平台等方面，确保对 TC 公司供应商管理的改进研究行之有效。

第六章总结与展望，总结了选题研究的理论意义及供应商管理改进效果，并对选题研究的效果做了展望分析，以及可能遗留的问题的进一步措施。

以下是本文的研究技术框架（图 1.1）

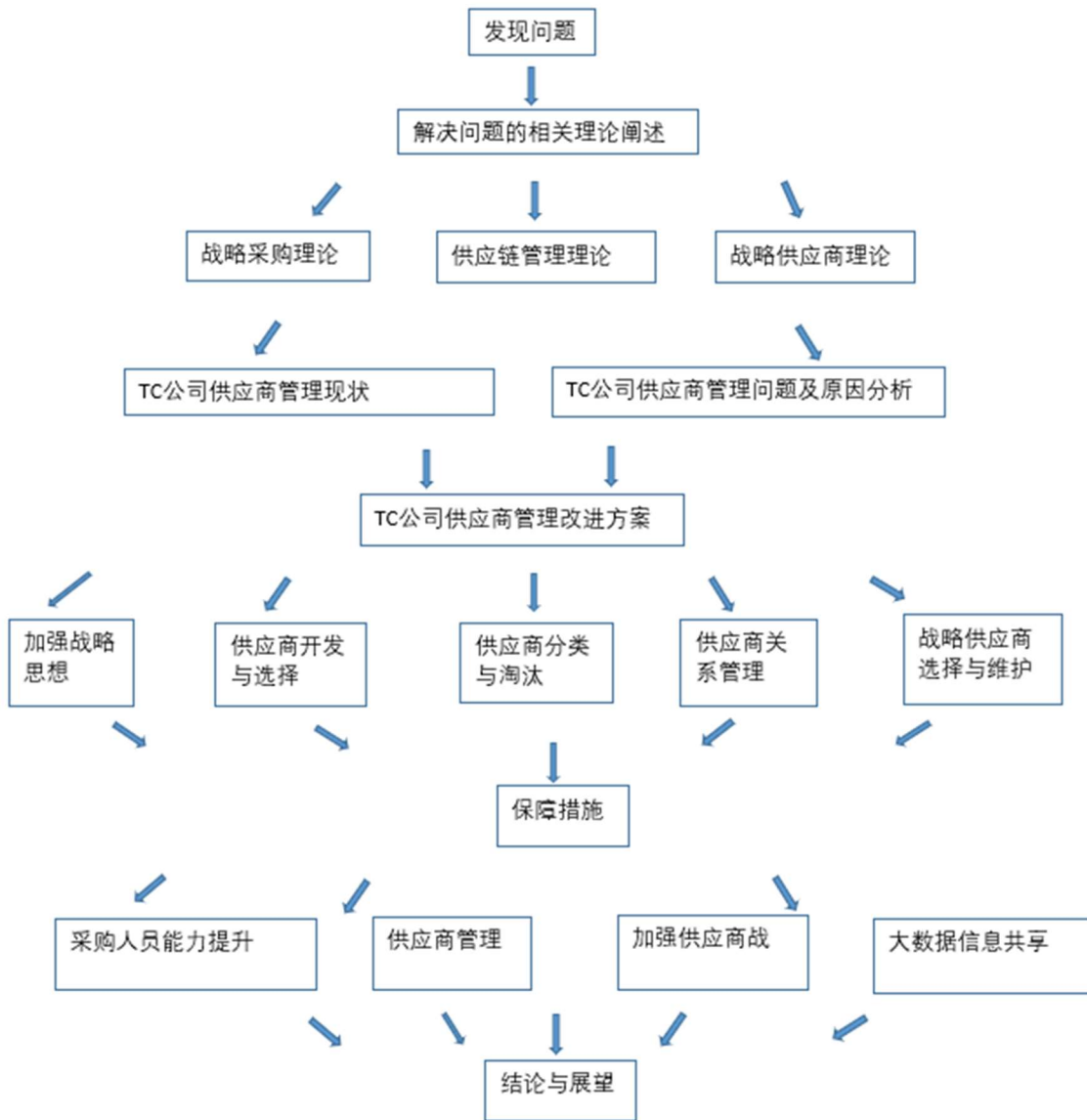


图 1.1 研究技术框架图

### 1.3.2 研究的方法

本论文的主要研究方法有以下几点：

#### 1. 文献研究法

本论文通过研究大量供应商管理相关理论著作与文献，将这些理论知识作为 TC 公司供应商管理研究与改进的基础，进而分析问题，提出解决问题的方法。

#### 2. 理论与实际结合法

本论文通过研究大量文献为理论基础，结合企业中实际存在的如供应商分类、评估等问题，理论与实际相结合，提出切实可行的解决方案，并提出相应的保障措施。

#### 3. ABC 分类法

ABC 分类法，也称为帕累托分析法，也就是我们平时所说的“80/20 法则”，是目前各企业对供应商管理的重要分类方法，需要将供应商按照重要程度进行分类，以保证企业采购部门更加高效地管理供应商，提高双方合作的工作效率。ABC 分类法主要由四部分组成：首先收集供应商及产品的相关数据，然后整理数据，计算出供应商数量，每种产品的数量、金额等信息，第三将数据整理后绘制图表，按照从多到少或从大到小排列，最后对供应商或产品按照排名进行分类。总体来说，按照普遍规律会将供应商或者产品分成特别重要、一般重要、不重要三类。ABC 分类法的重要意义是可以帮助企业找到其发展目标中的关键少数和次要多数。其数量占比和采购额占比可参考表 1.1。

表 1.1 ABC 供应商分类法比例

供应商分类	数量比例%	采购额比例%
A	10	65
B	35	25
C	55	10

如上表所示，A 类供应商尽管数量只有 10%，但却贡献着 65% 的采购额，因此这 10% 的供应商需要重点管理和优先加强合作；B 类供应商数量有 35%，但采购额却只有 25%，一般正常维持即可；C 类供应商占超过一半的供应商数量，但采购金额却只有 10%，因此这部分供应商应该减少管理，将大部分资源转向 A 类核心供应商。

#### 4. 卡拉杰克模型分析法：

卡拉杰克模型是一种资产投资的管理工具，投资组合模型这一概念最初是由美国经济学家哈里·马科维茨于 1950 年提出。而卡拉杰克于 1983 年率先将此组合概念引入到采购

领域，并提出了卡拉杰克矩阵，被广泛应用于战略采购评估的标准工具中。卡拉杰克矩阵模型包括两个维度——业务影响和市场复杂程度，其中业务影响由成本开销、业务增长、质量、创新等方面构成，市场复杂程度则由供应商数量、垄断竞争程度、供求关系、标准、技术和材料复杂性程度、物料成本等因素构成。通过这两个维度将采购的主要产品划分为四类：杠杆型、战略型、一般型和瓶颈型<sup>[13]</sup>。如图 1.2 所示，为卡拉杰克矩阵的示意图：



图 1.2 卡拉杰克矩阵

卡拉杰克模型从收益影响和供应风险两方面对供应商进行分类管理，包括下面两个方面：

- (1) 收益影响：物资对企业项目采购成本、对企业运营的重要程度，采购支出越高，对项目运行影响越大，采购价格越高，此类物资越重要；
- (2) 供应风险：能够反映采购物资的时效性，供应商数量、市场竞争情况、技术复杂程度对企业的影响。

## 第2章 相关理论概述

### 2.1 战略采购理论

#### 2.1.1 战略采购产生的背景

现在我们所讲的采购，一般是指传统意义上的采购，传统意义上的采购关注的核心一般是质量、价格、交期、服务几个维度。一般涉及到如何管理供应商，在采购过程中获得最低的价格，在最好的交期内拿到品质最好的产品及服务。常规采购的核心就是满足客户需求。

随着社会的进步，企业不断发展壮大，靠常规的管理供应商满足自身的生产需求，已经不能满足企业的长久发展的需求。于是“战略”思维在各企业中越来越根深蒂固。于是在企业的采购过程中，诞生了战略采购的形式。战略采购的核心与常规采购基本是一致的，但其根本出发点与常规采购有很大区别。

#### 2.1.2 战略采购的概念及优势

战略采购是考虑双方长期利益最大化、降低总成本、具有可持续竞争优势的一种采购方式。是在常规采购模式下，为了提高企业的竞争优势，加强与供应商的互利共赢而诞生的一种采购方式。

在供应链管理模式中，战略采购已经不是将供应商当作服务者，也不是单纯的降低采购价格，从中获利，而是将采购提升到企业战略层面，长远规划，与供应商形成合作伙伴关系，是一种协同共赢的采购方式。因此战略采购具有一定的竞争优势：

首先，战略采购的实施，提高了企业的生产运营效率；战略采购需要企业内部生产、采购与销售部门形成全方位信息共享和衔接，提高了内部环境的运营效率；同时，企业战略采购要求与外部供应商形成一种合作、信息共享、协同发展的关系模式，保证了外部供应的效率。

其次，战略采购可以使企业内外部优势达到平衡点，从而降低供应链成本；战略采购不会像传统采购一样，在降低成本方面只是压榨供应商，长此以往，不是产品质量越来越差就是跟供应商的关系越来越不好。战略采购要求跟供应商一起通过VAVE的方式降低采购成本，在企业降低成本的同时，也会带动供应商的积极性。

最后，战略采购将企业的采购策略与企业整体战略相结合，占据战略优势。企业可以根据其整体发展战略，制定切实可行的采购战略，平衡内外部竞争优势，保证企业运营的稳定性。

### 2.1.3 战略采购与传统采购的区别

战略采购与传统采购不同，首先，成本方面传统采购主要关注材料单价，而战略采购更多地关注总成本；第二，合作供应商的数量方面，传统采购可能有很多供应商，甚至没有分类，没有战略思维，谁便宜就买谁的，谁服务好就买谁的，而战略采购供应商数量比较集中，各种需求都会做好相应的供应商分类及整合，跟供应商合作也是协调共赢的一种合作关系；第三，与供应商的关系方面，传统采购在乎短期交易，只要企业短期获利了，不会在乎长远的利益，而战略采购讲究长期合作、长期规划、长远发展；第四，采购部门的角色转变，传统采购采购部门一般是需求导向型，有需要我就采购，有指标我就执行，而战略采购需要主动出击，主动参与，主导供应商管理及后续战略合作。

## 2.2 供应链管理相关理论

### 2.2.1 供应商与供应商管理

我们知道，供应商是采购供应链上物资实体与服务的最终提供者，是供应与物流的起点。供应商也是企业运营及发展最重要的外部资源，其产品质量的优劣、交货期的长短、价格的高低、服务的及时与否，对企业的生产稳定和长远发展都有非常重要的影响。

供应商管理包括供应商资源搜寻及开发、供应商选择、分类、淘汰、供应商合作过程中定期的考核以及供应商关系管理等一系列管理控制活动。供应商管理的重要目标是在采购方和供应商之间构建最合适、最稳定的采购供应链体系，更好地以最低的成本获取最优质的产品或服务，更好地控制供货风险，实现安全、及时、最经济地生产供应。

供应商管理是非常重要的，不但可以确保安全、及时供应，还是实现企业经济供应的源头。企业要想持续高水平的发展，一定要科学合理地管理供应商，利用战略思维培育优质供应商，实现双赢合作。

首先，供应商的开发与选择：每个企业在采购之初，首先要选择创建新的供应商，创建供应商的过程即是供应商的开发与选择。供应商的开发一般会考虑多个因素，涉及多个部门，质量部、工程部、采购部等，各部门就各自的领域职责对新供应商审核后打分评价，

综合分数达到要求的可准入企业的 AVL (Approved vendor list) 体系。特殊供应商，如唯一供应商或政府性质供应商，以及客户指定供应商，一般会有特殊供应商准入流程。

其次，供应商的评估：供应商绩效评估与考核是对现有供应商、已经在交货或者提供服务的供应商定期的进行各项指标的评估，目的是了解供应商的合作表现，督促供应商就不良问题进行整改，并为供应商分类及采购份额提供相关依据。供应商的评估一般由采购部、质量部、供应链部三部分联合评估，取最终分数作为供应商的评估得分。

供应商的评估简单来说就是就各项权重打分，一般总分设定为 100 分，各项权重由企业根据需要设定相关比重 (%)，如图 2.1 所示。

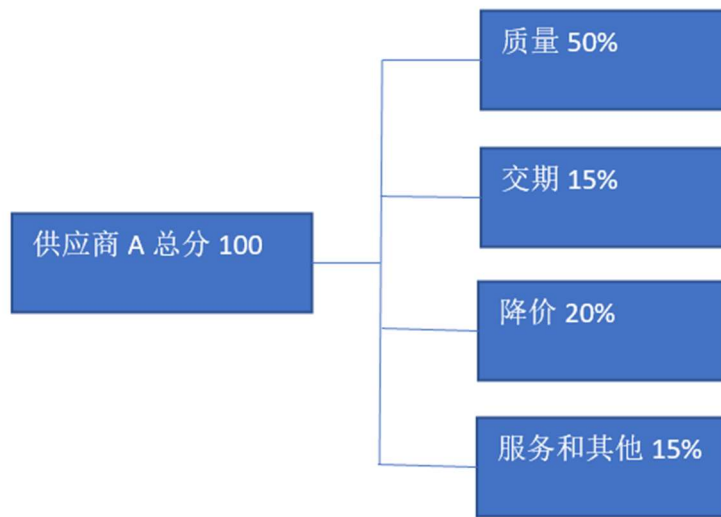


图 2.1 供应商评估一般评分权重

再次，供应商的关系管理：在供应链管理大环境下，供应商的关系管理已成为企业获得竞争优势的重要法宝，供应商关系管理是延伸自客户关系管理，是企业为了加强跟上游供应商之间的关系，并与其建立长期、稳定的合作伙伴关系，实现协同发展、共赢的一种资源整合管理机制。供应商关系管理之所以日益被重视，是因为它能够给企业带来实实在在的利益。供应商关系一般分为以下几种：一般供应商，主力供应商，战略供应商。这几种供应商关系的特点大致如表 2.1。

表 2.1 几种供应商关系的特点

供应商关系	评估频次	合作依赖程度	产品重要度	合作期限	所处行业影响力
一般供应商	半年	低	低	不固定	弱
主力供应商	季度	中	中	较长	中
战略供应商	月度	高	高	长期	高

最后，供应商的优化淘汰：在跟企业的合作过程中，淘汰供应商是很正常的现象，如果企业中存在一些技术水平一般，产品质量不能保证，没有服务意识等的供应商，对企业是一种资源浪费，也会造成重要的损失。在企业的运营中，由于项目的结束或者供应商资源的整合，将供应商移除 AVL（合格供应商清单，Approved vendor list）的行为就是供应商淘汰。

供应商淘汰可以使企业剔除不良的供应商资源，为新鲜资源的引入做铺垫，可以使企业拥有最有效的供应商资源，提升采购效率，相互促进、相互提升，长期维持竞争优势。

### 2.2.2 供应链与供应链管理

供应链（Supply chain），指的是生产和流通过程中，将所生产的产品或需要提供的服务提供给最终用户的活动中，所形成的上游与下游企业的一种网链结构<sup>[14]</sup>。每个企业都会主导着以自己为核心的一条供应链结构，是供应链中的最重要的一员；同时，这个企业也是其他企业的供应链结构中的一员，参与其中供应结构的上游或下游的工作。

供应链上的各企业之间是供求的关系，也是相互协作的关系。供应链的特征主要有：以需求为导向，动态不确定性，且结构复杂。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）是以实现供应链上各企业总成本最低以及实现价值最大化为目标，对产品从生产到流通交货各环节所涉及到的信息、资金和物流进行有计划、有组织地调控管理过程。供应链管理是随着市场分工和企业竞争日益激烈化而产生的必然结果，是企业提高生产效率、提升企业形象、追求利益最大化的必然管理模式。

## 2.3 战略供应商相关理论

### 2.3.1 战略供应商的概念及优势

关于战略供应商的概念目前还没有统一的定义。Aksoy 等人在研究中指出，战略合作关系是区别于传统的购买合作关系，在制造企业与供应商之间形成的一种长期的、可持续

的且对双方都有积极作用的合作关系。国内学者王海军研究认为，战略供应商与以往只提供原材料的供应商不同，它更多地是为客户提供技术、创新以及共同研发等服务<sup>[15]</sup>。综合前人的观点，我们可以将战略供应商定义为与制造企业达成持续战略合作关系，对企业的生存和发展有较大决定意义的供应商。

战略供应商是随着企业采购部门为稳定供应商队伍，建立长久的合作、互利互惠的供求关系而跟供应商“结盟”的一种战略供应形式。

战略供应商的优势非常明显，不仅可以参与企业新项目前期开发，双方研发一起交流技术信息，缩短开发周期，改进新产品的生产标准，提高产品质量，少走技术弯路，降低研发成本。但由于供应商在新产品研发之初就会参与到项目中来，因此也会带来技术泄密的风险，因此在选择战略供应商之初就需要谨慎、全面地进行评估。

### 2.3.2 战略供应商与普通供应商的区别

战略供应商与普通供应商有很大的区别，首先，与企业关系不同，战略供应商与企业的关系是一种合作伙伴关系，互利共赢，而普通供应商与企业之间只是一般的供求关系；其次，采购物料的种类与数量不同，战略供应商所供应的材料一般是企业所需的核心物料，或被垄断的材料，而普通供应商所供物料一般是常规材料，可替代性比较强；再次，供应商的市场影响力不同，战略供应商因其所供应物料种类的特殊性，行业影响力比较强，甚至是该行业的垄断者，而普通供应商一般没有较强的行业地位，企业影响力也不强。

### 2.3.3 战略供应商的选择

关于战略供应商的选择与评价，学者们的研究主要借鉴了基于物料供应的传统供应商评价方法，将产品价格和质量等作为主要评价指标。也有少量研究考虑到战略供应商的技术能力，如国内学者王翔提出从创新和供应商产能角度进行战略供应商选择评价的依据；Rezaei 等人提出从技术和生产能力角度选择和评价战略供应商的观点。他们的研究重点基本都是从采购价值增值、对接生产制造等方面展开。

企业在选择供应商的时候，往往会经过采购、质量、工程、法务、EHS，甚至财务等各部门的审查，然后才会创建供应商。但针对战略供应商的选择，对供应商的要求会更加严格。采购一般从价格、质量、交期、服务四个方面管理供应商，通过定期的日常数据整理，对供应商进行评估与考核，但对于战略供应商的选择，除了以上四点，还需要供应商

有前瞻性思维和不断丰富发展的知识管理体系，需要供应商有较强的技术能力，以及与时俱进的行业竞争力。

#### 2.3.4 战略供应商关系管理

企业的供应商已经从单纯的货物和服务的提供者日益转向企业的商业合作伙伴。在合作过程中，企业会更多地考虑双赢的目的，进而去帮助供应商改进生产工艺流程，降低营运成本，从而提高自身生产效率，降低生产成本。另一方面，企业通过减少供应商数量，来控制供应商管理成本与增加单个供应商的采购量，同时也提高了供应商对企业的依赖度。

战略供应商关系已成为以后企业发展的趋势。在双方紧密的共同利益下，游戏规则逐渐由单赢变成了双赢。数据显示：近几年来被调查的企业供应商数量比五年前平均减少41%，且对于大部分跨国企业与大型企业，供应商的数量都是采购部门管控的指标。而战略供应商更是企业的稀有资源，因此维持与这些供应商的关系对企业的发展，技术强化，成本降低都是非常重要的。

#### 2.3.5 战略供应商的选择因素

企业在确定其战略供应商的时候，首先要有一套战略供应商选择的流程及评价指标。战略供应商是企业极少数的核心供应商，选择的时候除了要满足一般供应商的最基本的四点要求外，还应考虑如下因素：首先是供应商在行业中的技术实力及客户群体。战略供应商应选择技术实力强的供应商，一般这样的供应商的客户群体也是技术实力较强的；其次，供应商的沟通配合能力，战略供应商需要跟企业共同开发新项目，进行技术交流，共同发展，如果供应商没有好的沟通配合能力，也不能成为战略供应商；再次，战略供应商要有战略发展意识和灵活的合作意愿，只有这些因素同时具备，才可以考虑将供应商发展为战略供应商，长期共同发展。

## 第 3 章 TC 公司供应商管理的现状分析

### 3.1 TC 公司基本情况

#### 3.1.1 TC 公司所处连接器行业现状

连接器是一种系统或整机电路单元之间进行电气连接，用以进行电信号或数据传输的元器件，广泛应用于航空、军工、数据通讯、医疗、汽车、消费电子、家用电器、工业工程各个领域。目前，全球及国内连接器市场规模都呈快速增长趋势。据 Bishop & Associate 统计，全球连接器市场销售额在 2018 年已达 667 亿美元，较 2017 年增长了 11%，连续两年保持两位数的增长率。而中国连接器市场销售规模连续稳居全球第一。

根据 Bishop&Associate 统计，2018 年中国国内连接器市场规模达到 209 亿美元，占全球 31.4% 的市场份额，已成为全球最大的连接器生产制造及使用市场。全球连接器行业区域市场规模分析如图 3.1：

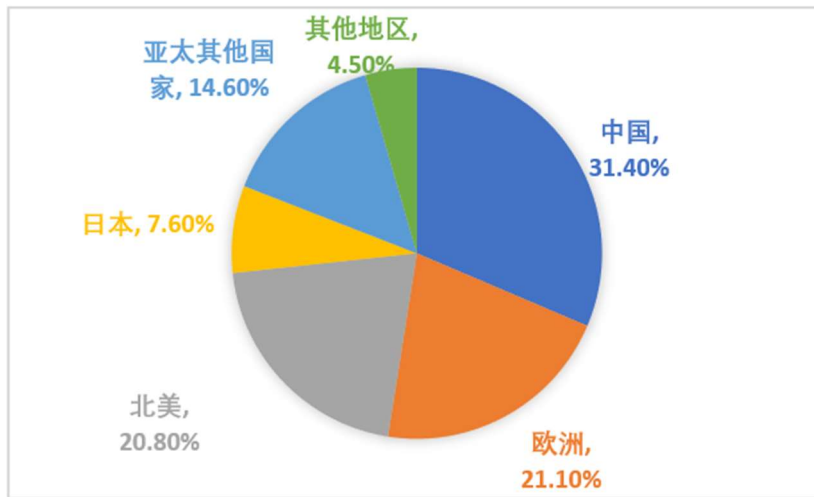


图 3.1 2018 年全球连接器行业区域市场格局分析情况

随着 5G 网络的逐渐兴起和消费电子行业的发展，通讯网络产品的需求，极大地推动了连接器产品的创新和生产。

近年来，连接器的市场应用越来越广泛，用量也日渐增加。据统计分析，连接器的市场应用领域主要是在汽车（22%）、电子与数据通信（21%）、计算机与相关配套设备（16%）、工商业运输（18%）、航天航空和军工（6%）及消费类电子（5%）等；全球汽车、航空航天、军工类连接器比较专业，主要生产企业集中于美国、日本等发达国家，例如 TE（泰科电子）、YAZAKI、FCI、KET、Delphi 等企业。消费电子市场中，计算机连接器

市场大多也被几家国际大型连接器企业瓜分，其中以富士康所占比例最高；手机连接器主要厂商产品也各具优势，其中 Amphenol、Molex、JAE 等比例较高；以富士康、Lutos 为代表的中国台湾厂商在消费电子类领域也日渐已形成规模优势，中国大陆连接器厂商以立讯精密集团为主要代表，在连接器行业迅速崛起<sup>[16]</sup>。

以下是目前全球连接器行业主要的生产、设计、制造企业，这些企业在各自的领域内形成规模优势，已具备整套连接器解决方案，如下表 3.1：

表 3.1 全球主要连接器企业产品应用领域

序号	名称	总部地区	产品领域及企业简介
1	TE (泰科集团)	瑞士	TE 是目前全球最大的连接器生产厂家，也是连接器行业的领导者，其业务范围几乎包含所有行业，医疗器械、家电、5G 设备基站、航空航天、汽车、工商业运输、数据与通信等行业都有不错的市场反馈。连接器产品多达 50 多万种，被称为“隐形的巨人”。
2	Amphenol (安费诺)	美国	研发设计、制造和销售高端的耐环境的连接器产品，服务的行业横跨铁路、工业和电动汽车。其连接器产品可靠性高、安全系数高和科技含量高赢得了业界极高的声誉，已成为世界第二大连接器产品制造商，也是手机行业第一大连接器制造商。
3	Yazaki (矢崎)	日本	矢崎连接器主要以线束连接器、仪器仪表连接器著称，且在行业内不断创新、探索，力求给客户id提供新方法、新工艺，更加高效低成本id的连接id器解决方案。
4	Luxshare (立讯)	中国大陆	立讯主要专注于连接线、连接器、马达、无线充电、FPC、天线、声学 and 电子模块等产品的研发、生产和销售。产品应用于 3C（计算机、通讯、消费电子）、企业级设备、汽车、医疗等领域，致力于为客户提供一站式服务。
5	Foxlink (正崧科技&富港电子)	中国台湾	是一家以生产连接器及连接线产品起家的企业，其电能源管理模组及无线通讯领域，连接器业务已独树一帜，光学产品也极具市场优势。正崧以机光电整合为发展目标，充分运用集团优势，迅速崛起。
6	KET (韩国端子工业株式会社)	韩国	KET 连接器以通讯电子、汽车等领域见长，在航空航天领域也有一定的优势。

除以上主要连接器方案提供者外，台湾的连接器企业 Lotus 近几年在数据与通信行业也有了较大起步，在 CPU 连接器端，已取得 Intel 认证，正式进入市场，与 TE 和 Foxconn 开始争抢市场份额。近些年来，连接器行业的未来前景很被看好，四大有利因素将推动连接器行业高度快速发展：

首先，先进连接正在将设备、机器和网络转变为集成的响应式技术。这些解决方案正在将物联网（IoT）、5G 生态系统和人工智能（AI）技术一步步向前推进。因此，连接器制造商正在安装微型连接器、轻型布线、定制天线和多特性传感器，以改进、增强数据处理、配电、信号传输能力和提高无线容量，并将它们集成到互联汽车和火车、电气化动力总成、医疗设备、智能电器、工业机器人、建筑系统、数据中心、通信和公用网络中。新的技术必将极大地推动连接器的创新及应用。

其次，市场需求不断增长；近年来，各行业发展突飞猛进，从人们的出行到日常需求，都在追求更加高效、更加轻便、更具刺激性的要求。连接无处不在，因此各种设施、设备的迭代，都离不开连接器的作用，因此连接器市场未来仍将持续发展。

再次，电子配件种类及要求越来越丰富。随着年轻一代的消费崛起，对电子设备、娱乐设施等要求种类增多，差异化、多元化需求明显增加，他们不再满足于当下的千篇一律，而追求更加先进的体验。

最后，国家的崛起势必推动连接器行业的创新发展。近年来，随着中国的崛起，西方国家对我们早已虎视眈眈，从贸易战，到切断我们的手机芯片供应，处处对我们的民族产业的崛起进行打压。因此，我们必须发展自己的优势产业，弥补产业不足与短板。目前，在全球 5G 技术方面，我们已经具有领先优势，继续发展和巩固这种技术优势无疑会推动连接器市场的发展。另外，在航空航天、军工等领域，我们要发展自己的核心力量，都离不开连接器的作用。

因此，我国未来连接器市场仍然呈现良好的发展前景。

### 3.1.2 TC 公司概况

TC 公司是全球最大的连接器公司 TE（泰科电子）集团在青岛的一个工厂，目前工厂人数 2100 左右。TE 是一家在瑞士注册，美国上市的纯外资企业。TE 的连接器业务，按照行业分类，分为汽车、家电、数据与通信、医疗、工商业运输等事业部，TC 公司是泰科数据与通信事业部在中国的五家工厂之一（另外四家分别位于上海、东莞、珠海、顺德），

而 TC 公司是这几家工厂中，无论是生产能力，还是盈利能力都是最好的，且是中国所有 TC 工厂中第一家通过集团五星工厂认证的工厂。TC 公司最初是一家日本连接器企业，后被泰科集团收购，之后一直肩负着 TE 集团消费电子类连接器制造最重要工厂的任务。

TC 公司是数据与通信类的连接器制造工厂，主要客户是华为，中兴，英特尔，亚马逊，谷歌，思科等。目前工厂最重要的两个项目分别是 Socket 和 Whisper，Socket 项目主要是 CPU 连接器，目前量产的连接器端子已达到 4000pins，下一代产品 pin 数增加一倍，也已经在研发之中。这个项目的产品需要经过 Intel 认证才可以量产，目前通过 Intel 认证的除了 TC 公司，还有富士康，去年台湾另一家连接器企业 Lotus 也通过了 Intel 认证，但限于其技术实力和后进入市场的劣势，目前市场份额仍然不多。但随着越来越多的竞争者加入，TC 公司面临着非常严峻的竞争考验。另一个主要项目是 Whisper，主要做 5G 设备基站连接器，随着 5G 技术的兴起，各 5G 设备及基站厂商开始铺设基础设施，Whisper 项目也日益打开了市场。但随着近几年的塑胶粒子和铜材市场价格的不断上涨，加之美国与中国的贸易战，Whisper 项目也面临着前所未有的供应商问题和原材料供应问题。

### 3.2 TC 公司供应商管理现状

#### 3.2.1 TC 公司采购部门现状

TC 公司目前采购部一共 8 个人，采购经理直接汇报给事业部采购总监，下属 7 人按照原材料的物料分类，分别负责不同的材料采购。每种物料的采购，事业部会有专门的 commodity manager 负责所有工厂的采购。TC 公司的采购部门及职责划分如图 3.2。

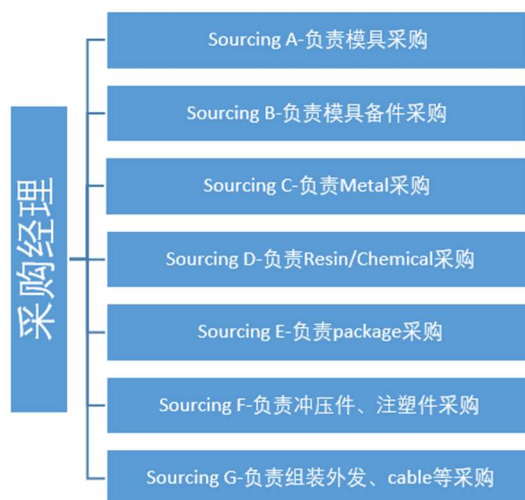


图 3.2 TC 公司的采购部门及职责划分

TC 公司最近一年内有采购记录的供应商数量有 108 家，年采购额 5700 万美金。现在对供应商的优化整合和数量降低已经成为 TC 公司的考核指标。除了供应商数量的降低，TC 公司采购部最重要的考核指标还有降本，DLPM (Defect Lot Per Million-百万批次缺陷率)，国产化，库存金额降低等。这些无不关系到供应商管理，因此 TC 公司需要跟供应商保持密切的沟通与交流，以实现自己的考核指标。

### 3.2.2 TC 公司供应商开发及管理现状

#### 1) TC 公司原材料供应商的开发现状

TC 公司开发新供应商的时候，首先会从集团供应商列表里选择是否有合适的供应商，如果有，经三方比价并样品验证合格后直接拓展使用，如果集团供应商列表里没有，新项目开发之初，产品设计或相关工程师会广撒网地向潜在供应商寻找样品并安排验证，哪家供应商的样品验证合格，产品设计或者工程师会将供应商信息及样品合格报告发给采购，让采购创建供应商，以便后续下订单采购。另外，如果有兄弟公司的项目转移，需要维持原项目所有供应商的采购，这无疑会增加采购的管理工作。

TC 公司对供应商的选择共分四个阶段，即新供应商调查，供应商审核，供应商业绩评估及持续改进，首先由采购部提供潜在供应商清单。其次当出现不限于下列情况需要增加新供应商：

- a) 现有的供应商不能满足新物料的技术需求
- b) 为了控制供应风险，需要选择第二家或第三家供应商
- c) 现有供应商质量绩效，产品质量不能满足公司的要求
- d) 其它原因要寻找新的供应商替代

采购部 (Sourcing) 根据“供应商调查表”完成对潜在 A, B 类供应商的先期调查。对于有潜质的 A 类供应商，采购部将组织 SQE 和工程实地作初步评估；对于重点 EHS 关注供应商，采购视调查表情况组织 EHS 经理选择参与实地评估。通过初期调查的供应商将进入供应商审核流程。

如下 A 类供应商可以获得豁免 IATF16949 认证：

- 1) 全球市场领导地位的原材料供应商（塑料粒子、金属、胶水、化学品等）
- 2) 代理商
- 3) 客户指定的或客户批准豁免 IATF16949 的供应商

最后是新供应商审核，A 类供应商：由 SQE 主导进行，提前一周通知供应商审核的时间，参加的人员包含但不限于 SQE、采购、工程，审核结果需要达到绿色或黄色可以通过。B 类根据供应商提供的产品和服务对 TC 公司的影响决定是否需要审核。

2) TC 公司目前供应商分类现状：TC 公司对目前所有 108 家供应商按照采购额排名，分成 3 类供应商，一级供应商 8 家，每月评估一次；二级供应商 15 家，每两个月评估一次；剩余的为三级供应商，每季度评估一次。表 3.2 即目前 TC 公司供应商按照采购额分类表。

表 3.2 TC 公司供应商分类表

No	供应 商编 码	供应商名称	提供产品 类型	月均 CNY	供应 商 级别
1	390787	Yantai Zhaojin	金/钯盐	7,301,720	I 级
2	505728	Lanzhou Jinchuan	金/钯盐	3,630,854	I 级
3	390766	Dowa Advanced Materials	金属带材	1,821,062	I 级
4	390749	Furukawa Sangyo	金属带材	1,769,520	I 级
5	510257	Sino-Platinum Metals	金/钯盐	1,416,089	I 级
6	530678	Tianjin NAGASE	塑料颗粒	1,260,024	I 级
7	416114	Qingdao Haitai Steel& Plastic	组装、包装材料	1,207,049	I 级
8	390746	Polyplastics Trading	塑料颗粒	1,062,505	I 级
9	416220	Alpha Korea Ltd.	化学品	732,159	II 级
10	535929	Ningbo Powerway	金属带材	689,629	II 级
11	102574	Gebr Kemper GmbH+Co. KG	金属带材	593,414	II 级

3) TC 公司目前供应商评估现状，由采购部门定期将供应商评分表发给相关部门，品质部门及供应链部门共同打分。评分分为三部分：降本支持 20%，，交货品质 40%，交货

达成 40%。其中降本支持由采购部门统计每家供应商评分周期内降价支持或 VAVE 项目降本贡献，给与评分。交货品质由品质部门统计评分周期内供应商 DLPM，给与评分。交货达成由供应链部根据评分周期内供应商每批交货的达成情况给与评分。汇总后，由品质部门 SQE(供应商质量工程师)发给供应商，并要求整改。但实际操作过程中每个部门只是为了完成评估工作，对每项的评分也只是主管随意的打分。对于分值比较低的供应商，在发给供应商整改之前，内部会进行一次调整，基本失去了对供应商的激励、推动作用。

4) TC 公司供应商淘汰现状，一方面如果相关项目 EOL (End of Life) 或者转移,由采购部门跟计划部门确认，如果以后没有项目需求，并得到 PM 的确认，在没有未交订单，且财务没有未结发票的情况下就可以删除这个供应商。另一方面，迫于整合供应商，减少供应商数量的要求，TC 公司将采购额最少的几家供应商找当地一家贸易公司做代购，跟贸易公司签订代购协议，承诺给予 5%的代购费，这样供应商数量就可以明显减少。

5) TC 公司目前的供应商关系管理比较混乱，有新项目的时候会联系相关供应商都提供样品及报价，根据验证结果选择供应商，或者根据客户指定选择供应商，并没有几家战略型的供应商进行直接的合作，参与公司的项目进行共同研发验证。甚至可以理解为 TC 公司高层基本没有形成发展供应商关系管理的理念。

### 3.3 TC 公司原材料供应商问题分析

#### 3.3.1 供应商的开发与选择流程不合理

TC 公司在供应商开发与选择的时候，往往项目前期，产品设计和技术工程师会首先得到项目信息，并开始广撒网，跟所有相关供应商的研发人员开始沟通项目信息，并获得样品，开始验证，直到样品验证合格，他们才会通知采购，要么创建新的供应商，要么开始创建产品料号信息。

如果是选定了供应商之后，通知采购创建供应商，然后创建料号，这样采购就会很被动。创建新的供应商，流程是非常复杂的，需要各部门现场审核，审核通过才可以进行下一步，如果审核不通过，需要供应商整改后再次审核，然后需要通过 Commodity、法务、财务等很多部门审批，往往会耽误项目进度。

最近一次，新项目 Whisper A 新项目在寻找新的化学品蚀刻药水供应商的时候，前期电镀工程师首先从现有供应商验证样品，由于新项目要求的工艺跟以往工艺有差别，目前的供应商的样品都不能满足要求，且经过多次改进后仍不能满足 TC 公司水处理要求，因

此，电镀工程师同时从市场上的多家蚀刻药水供应商处取得样品，并验证。结果只有一家名不见经传的化学品供应商的样品通过了验证。于是项目跟电镀工程师将这家供应商列为推荐供应商给到采购。这时迫于项目进度的压力，采购不得不紧急将这家供应商创建进系统。这样其实不符合采购对供应商引入的流程，一家新的供应商的创建，必须要经过前期的评估、审核，就其技术问题、产品品质、生产资质以及后续供应及服务能力做过全面评估后再引入。如果只是迫于项目进度，没有经过全面评估就引入这家供应商，后续可能存在很多供货及品质风险。

### 3.3.2 供应商的分类管理太片面

TC 公司对原材料供应商的分类，根据上一财年供应商的采购额分成三类。这种分类方法比较原始，固然有一定的参考价值，但没有全面地分析和考虑供应商分类的依据，是不科学的。一级供应商里面，也就是采购金额比较大的供应商一般是贵金属供应商和金属供应商，一方面 TC 公司对金属的需求比较多（贵金属金、钯用于电镀，铜带、不锈钢带用于冲压），另一方面贵金属和金属价格比较高，这类供应商成为一级供应商无可厚非。但考虑到有一些产品，采购量很大，需求很多，但都是常规材料，市场上的可替代供应商很多，像这类供应商只考虑采购额被划分为一级供应商，就不太合理。应该考虑采购额及产品重要性，或对供应商的依赖程度，综合确定分类标准，这样才是比较合理、全面的供应商分类标准。

### 3.3.3 供应商的评估过于形式化

TC 公司目前的供应商按照上一财年的采购额分成三级。每级供应商在评估的时候，SQE 将评估表发给供应商会要求供应商确认并回复整改措施，对于得分低于 70 分的供应商，需要供应商提供详细的问题分析及整改报告，且如果连续三次低于 70 分，会降级，甚至淘汰。但实际操作中，采购及 SQE 会考虑跟踪的复杂性，及淘汰供应商会带来更多的麻烦和工作量，于是在给供应商评估打分的时候都会酌情调高，使供应商不会因为评分太低而被淘汰掉。如表 3.3 所示，SQE 每次汇总评分后，会将分值偏低的供应商发给相关采购，物控等，给与对应的供应商适当分值调整，使其满足最低评分要求。

表 3.3 TC 公司供应商评分调整表

供应商编码	中文简称	产品类型	级别	Cost 评分	Quality 评分	Delivery 评分	总分	调整后
506353	弘营电子	电子物料	III级	15	40	0	55	65
512901	苏州亨准	注塑件	III级	0	40	10	50	65

另外，SQE（供应商质量工程师）将评分表发给供应商后要求供应商回复整改措施，但往往供应商的回复比较应付，SQE 考虑到供应商的回复主要是为了应付审核，也只是保存一下供应商回复的邮件而已，对供应商的实际改善效果并没有完全落实。

TC 公司的供应商评估虽然有一套完整的流程及管控措施，但整个过程在实施过程中流于形式，对供应商的品质、交期、成本降低的管理没有起到应有的效果。

在实际评估过程中，各个部门的职责及权重划分也不明确，从一开始，供应商评价对大家来说就是一项例行的工作，而不是真正对供应商管理的手段，因此这种形式大于实际效果的评价方式形同虚设。

另外，供应商的淘汰主观性太强，一般来讲，供应商的淘汰一般是随着项目的关闭或者评估中多次不达标，已经不符合企业对供应商的要求，才会开启淘汰供应商流程。但 TC 公司经常为了达成供应商数量降低的指标，采用供应商整合或业务转移的形式，不惜成本代价而淘汰部分供应商，这种淘汰供应商的方式是不合理的。如表 3.4，是 TC 公司用一家代购供应商替换掉五家采购额相对较小的供应商，每年只是采购成本就增加了 692 美金，品质风险，管理成本，沟通成本等都还没有计算。

表 3.4 TC 公司供应商淘汰模式---代购

料号	当前供应商代码	年用量	当前单价-CNY	新供应商价格	价格增长%	年度影响金额	总金额
2118603-1	512901	30422	0.68	0.714	5.00%	\$151	\$692
1903294-1	416223	720000	0.0195	0.02048	5.00%	\$102	
1903295-1		720000	0.0168	0.01764	5.00%	\$88	
2118604-1	384318	30422	0.0218	0.02289	5.00%	\$5	
2195668-1		75000	0.11	0.1155	5.00%	\$60	
7-1569172-8	543011	1241	10.6195	12.2004	14.90%	\$286	

### 3.3.4 供应商的关系管理没有得到重视

TC 公司供应商的关系管理没有重点，没有明确哪些供应商是战略合作供应商，哪些是一般性合作供应商。于是有新项目的时候，为了项目进度，尽快获取报价或验证结果，采取广撒网的形式，所有供应商都参与进来，这样不利于与供应商的长期合作发展。

甚至可以说，TC 公司根本就没有供应商关系管理的相关流程及供应商合作关系维护的相关指导。TC 公司目前有合作的供应商数量是 108 家，根据前面图 3.3 TC 公司供应商分类表中可以看出，采购额最前面的是贵金属、金属、塑料颗粒供应商，这类供应商都是全球性质的供应商，在行业中也基本处于领先地位，近几年随着金属和塑料粒子的全球缺货，这些供应商基本都处于分货状态，属于半垄断行业，TC 公司的用量在这些供应商中仅属于小型客户，因此与供应商的关系一直处于僵持状态。而对于冲压、注塑、电镀类供应商，相对市场上竞争比较大，TC 公司对成本管控比较重视，因此这类供应商会被频繁地替换，重新引入新的供应商，更无从谈起跟供应商的关系管理。

采购 4.0 时代的供应商关系必须要得到重视，企业也需要有相关的供应商关系管理的相关流程及指导措施，来维持与供应商的合作关系。

## 3.4 TC 公司供应商管理问题原因分析

### 3.4.1 供应商开发与选择流程问题原因分析

TC 公司原来是一家日本连接器企业，后来被 TE 集团收购，虽然现在执行的是 TE 的企业文化和管理方式，但大部分骨干员工还是以前日企的老员工，因此原来日企的文化依然影响着各部门的工作。项目迫于紧急程度，需要尽快拿到成本核算及尽快确定供应商以便提供样品，进行验证。于是一开始，产品设计或技术人员就采用广撒网的方式，让多家供应商同时参与报价与样品验证，当样品验证通过后再通知采购创建供应商，这时候采购的加入已经在项目的尾声，不利于最优供应商资源的引入。

另外，TC 公司虽然有供应商开发的流程，但比较简单，也没有定期更新。主管采购部门对供应商开发流程也没有及时向各部门宣导，导致各部门对 TC 公司供应商开发并不熟悉，对公司供应商数量管控没有概念，只是单纯的以为增加一家供应商而已，就是创建系统这么简单。这就导致了研发部门直接寻找供应商，直到项目落地才让采购部门介入创建系统。

### 3.4.2 供应商分类管理问题原因分析

TC 公司的供应商分类，一直沿用了很多年前的分类标准，这种分类方法已经不能适应现在的供应商管理需求，需要改进。

目前 TC 公司的供应商分类模式简单，易于操作，采购人员基本不需要进行大量的分析，不用结合供应商的产品重要度等信息，导致墨守陈规，不能与时俱进，不利于长期供应商合作与稳定。归根结底是因为 TC 公司没有关于供应商分类的详细流程。每年供应商在分类的时候，只是采购部门根据以往经验，以上年度采购额作为分类依据，分发给质量部门共同管理。这种分类方法，不需要流程，但过于片面，不利于根据供应商的实际能力分类管理，因此需要制定详细的供应商分类流程，并严格执行。

### 3.4.3 供应商评估问题原因分析

TC 公司供应商评估的问题在很多企业中都存在，一方面，相关采购和质量人员都想让目前相对稳定的供应商供货，且不想给自己增加额外的负担，因此在供应商打分的时候总会酌情保证满足最低分；另一方面，对供应商的评估只是为了应付审核，对供应商平时的品质改善和服务提升作用不大，因此供应商评估过程流于形式，作用不大。究其根本，就是 TC 公司在供应商评估的管理流程不规范，也没有得到落实。因此，TC 公司需要着重梳理、规范供应商评估的流程，分别制定每个部门详细的评价指标及打分细则，并使制度能切实落实到各部门工作过程。

关于供应商的淘汰，采购部门为了完成供应商数量降低的考核指标，采用代购供应商的做法并不妥当，选择代购的供应商都是从采购额最小的供应商里挑选的，代买商拿到的物料，都是用量很少的材料，前期为了拿到订单，可能还比较配合，后续配合度肯定会下降。另外，代买供应商的产品出现质量问题时，处理起来不方便，增加了品质风险；最后，对企业最直接的影响是带来了成本的增加。因此，TC 公司供应商淘汰采用代购制度的根本原因还是迫于供应商数量的指标，以及没有详细可行的供应商淘汰制度。

### 3.4.4 供应商关系管理问题原因分析

TC 公司管理层基本都是原日企的老领导，基本保持着与供应商的一般关系，思想固化，战略供应商的思维尚未在企业中得到认可，跟供应商的关系，除了由 TC global team 负责的几类材料外，主要以正常买卖关系为主，缺乏跟供应商的主动合作与沟通。

TC 公司很多老领导眼里，供应商是公司的服务者，是公司的下属单位，无论什么时候都要服从公司的要求，对那些流程繁琐，不满足公司要求的供应商就要淘汰或者减少其采购份额，这种思想意识限制了公司与供应商的很多合作，以及相互发展的机会。

因此，TC 公司对供应商关系管理不重视的原因有以下三种：第一，领导层的不重视，思维固化，缺乏战略供应商思维及意识；第二，没有供应商关系管理方案借鉴，也不知道如何去培养、发展跟供应商的关系。第三，对于冲压、注塑、电镀这类市场竞争较大的供应商，TC 公司考虑成本压力，频繁地更换供应商。

## 第4章 TC公司供应商管理改进设计

前面章节介绍了 TC 公司目前供应商管理在评估、淘汰，供应商开发选择，以及供应商关系等方面的问题，并做了分析和探讨。发现 TC 公司在供应商管理方面存在很多不足之处，面对当前日益严峻的国内外形势及竞争环境，加强供应商的管理及整顿，势在必行。针对以上发现的问题，本章将提出全面系统的、具有针对性的改进方案。

### 4.1 采购部门战略采购理念强化

随着经济水平的不断发展和市场竞争的日益激烈，企业低成本运营及提升运营效率愈显迫切。当前，大部分企业都在降本增效，加强采购供应管理，而战略采购在降低采购成本、加强供应商管理、增强供应商关系过程中至关重要。它不仅打破了采购的传统概念，将采购的角色由职能层面提升到企业战略层面，而且有效地提升了企业的运营效率及供应商关系，对增强企业的竞争优势意义重大。

未来制造业市场上的两个关键词是机械高度自动化和万物互联技术。在技术革命的迅速冲击之下，战略采购可以凸显企业自身的专业性和重要性，在实行战略采购过程中，双方应遵循双赢原则，作为采购应当及时整合供应商资源，提高采购额度，充分利用供应商的剩余产能，以期达到双赢的目的。

针对采购角色的转变，TC 公司的战略采购理念需要做到如下要求：

(1) 战略采购需要最大限度地简化 TC 公司供应链环节，以实现公司中短期的企业目标；

(2) 要结合企业自身的发展战略，将采购理念提升到企业战略层面去管理供应商，并及时地科学合理地做出风险预判；

(3) TC 公司采购人员应最大限度地主动参与各项目初始阶段，协调内外部资源，整合内部需求与外部供应商资源匹配；

(4) TC 公司相关采购人员要与优质供应商保持密切沟通，允许其参与公司的项目前期研发工作沟通与交流，与其建立战略合作关系；

(5) 完善供应商管理平台，建立与供应商更多的信息互通交流方式；

(6) TC 公司在制定企业发展战略时，考虑将战略采购升级到企业战略层面，增强企业的可持续竞争优势。

## 4.2 供应商开发及选择流程改进设计

以上分析了 TC 公司供应商开发及选择流程欠合理, 虽然 TC 公司有自己的供应商开发流程, 但流程过于简单, 不够详细、具体, 因此必须对 TC 公司的供应商开发及选择流程进行梳理, 并在日常工作中规范运用。为解决 TC 公司当前在供应商开发及选择过程中存在的问题, 能有效地选择出品质、价格、服务等各方面都能满足要求的供应商, 且能维持长期稳定的合作关系, 对供应商开发及选择做如下改进设计: (1) 建立完善公司内部供应商开发及选择标准流程; (2) 对公司现有和潜在供应商进行初选和识别, 通过日常交流货行业背景调查, 确定可能成为企业合格供应商的清单; (3) 对初步选定的供应商, 通过合适有效的方法, 对供应商进行评估, 确定符合公司要求的供应商; (4) 对供应商日常的供货行为及服务水平进行评分及分类管理, 并维持与供应商的合作关系。

以上改进方案的提出依据是 TC 公司目前供应商开发及选择流程不明确, 执行不到位, 同事程序文件过于老旧, 需要一套新的方案用于实际工作中。改进后的供应商开发及选择流程是基于很多公司的成功案例基础上结合 TC 公司实际, 而提出的方案, 有很强的可行性及有效性。

### 4.2.1 建立供应商评价小组及评价标准

(1) 供应商评价小组的建立。创建供应商, 对供应商进行评价需要企业各部门的共同合作完成, 首先需要组建团队, 评价小组一般由采购主导, 项目、财务、技术、质量等相关部门人员组成, 特殊材料供应商如化学品, 可能涉及到 EHS 部门, 在组建评价小组时, 需要根据具体项目及材料, 确定相关部门人员组成。

(2) 供应商评价标准的建立。一般来说, 供应商评价结果可以用公式表示为:

$$\text{Performance (评价绩效)} = \text{Ability (供应商能力)} * \text{Initiative (供应商积极性)}$$

其中, 供应商能力指供应商对产品的供应能力以及后期服务能力; 积极性是指供应商对企业的重要性及意向。供应商评价的核心要素一般有四个: 质量 (Quality)、成本 (Cost)、交期 (Delivery) 和技术 (Technology)。但随着评价标准的更加合理化及不断完善, 企业要求越来越高, 于是就诞生了新的评价标准模型: TQRDCES+S, 即在原来核心评价要素的基础上又增加了回应 (Responsiveness)、环境 (Environment)、业务 (Business) 以及服务 (Service) 四个指标<sup>[17]</sup>。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/577046025046006055>