

<<如何高效管控供应商>>

图书基本信息

书名：<<如何高效管控供应商>>

13位ISBN编号：9787122124944

10位ISBN编号：7122124940

出版时间：2012-1

出版时间：化学工业出版社

作者：汤晓华

页数：256

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;如何高效管控供应商&gt;&gt;

## 前言

专业采购管理之路 每当我看到刚毕业的新同事加入公司的采购团队，总不禁想起当年的自己。16年前，跟很多刚进入工作岗位的年轻人一样，带着憧憬，也伴随着茫然，我成为IBM公司全球采购团队的一员。

坦白说，当时的我，对于采购的理解，跟大多数未实际接触过采购的新手一样，以为采购无非就是下单买东西，简单、轻松，没什么专业难度。

我自己也不知道在采购这个岗位上将会待多久。

很快，我发现采购远比我当初想象的要复杂，或者说，采购绝对是专业活。

后来没有想到的是，我在IBM公司全球采购团队一待居然就是14年，从采购操作到采购管理，从采购履行到寻源采购，从本地采购到全球采购，从采购流程到采购系统，从生产采购到服务采购，多个采购细分领域的积累让我受益匪浅。

后来，我幸运地以采购专家的身份被选入IBM给华为公司提供的供应链管理咨询项目。

我经常跟很多国内企业的负责人及采购打交道。

很不幸的是，我发现不少企业对采购的认识仍然停留在我十几年前的水平。

采购部门在那些企业的地位很低，至少不是很受重视；采购员没有什么发展前途，大都干了几年就换企业或者换岗位；对采购的要求也很“简单粗暴”，就是捡便宜的买或者不停地砍价；对采购缺乏有效的管理，采购岗位变成“肥差”，导致很多民企直接请亲戚来做采购。

这些企业更能理解业务部门的重要，质量部门的重要。

殊不知，采购部门对于一个企业（尤其是制造类企业）来说同样不可偏废，因为它直接关系到企业的利润、产品的质量和服务能力。

拥有一个好的采购团队，能轻易地帮助企业提高5%~10%的利润甚至更多，也可以帮助企业提高产品质量和服务水平，从而提高企业的综合竞争力。

相反，错误的采购策略或者糟糕的采购素质，则会影响企业的发展，甚至带来灾难。

IBM专职负责供应链和采购的高级副总，曾经是CEO的热门候选人之一，由此可见采购的重要程度。

如何培养专业的采购管理人才是一个重要课题。

回顾我这些年的职业发展，我觉得一方面需要采购人员自身养成自学的习惯，另一方面需要依靠企业提供充足的培训。

如果没有自学能力，任何岗位上干十年与干一年的经验其实差别不大。

谈到自学，我的经验是两点。

一是采取各种可能的学习方式。

书籍、杂志、网络、同事、同行、供应商、公开课等，都是学习的途径。

二是永远保持学习的习惯。

无论处于什么位置，什么阶段，我们都需要充电，需要调整自己，需要不停地从失败中吸取教训。

记得我刚开始从事采购工作的时候，公司给我们提供了大量的培训，包括不少国际供应链管理组织的认证课程。

而后的每年，包括外部讲师以及内部讲师提供的培训，平均的培训时间大约有15天。

公司里的管理人员也大都参与培训，亲自给新员工或下级传授专业知识。

正是因为有了这些可敬的有经验的专业采购管理者，IBM才培养了一批又一批的后来者。

作为受益者，我也学会了乐于同别人分享经验。

在我到盛大网络集团公司担任供应链负责人后的第一件事情，就是亲自为员工讲课。

大约在8年前，IBM全球采购团队开始引入汤晓华先生的采购与供应链管理领域的培训课程。

早期IBM全球采购团队接受的外部培训，多数是请来自美国的采购专家讲课。

汤晓华先生是我们请来的首位来自中国的采购专家。

汤晓华先生是IBM全球采购团队的师长，也是我多年的挚友。

他给10万采购人员留下的印象是培训课程极其实用，拿来就可以用。

而我对他的评价是与时俱进。

## <<如何高效管控供应商>>

他总能不断地改进自己，是一个学习能力超级强大、精力极其旺盛的人。

“采购绩效提升特训营系列”图书既可解答采购新手面临的困惑，也可提供给资深采购人员更多的思路，可谓采购人员提升采购专业和管理水准的利器。

我想，如果十多年前有这些书陪伴和指引，我一路走来一定会轻松许多。

故在此向各位专业采购人员以及管理人员推荐。

刘健 上海盛大网络发展有限公司供应链管理高级总监 原IBM采购（中国）有限公司全球采购部资深采购经理 自序 我从小就酷爱下象棋，相比扑克牌，象棋是公平的环境下的竞争。

记得2010年，我在iPad上安装了象棋软件，对弈十局下来，输了九局，另外一局为和。

责怪自己粗心大意的同时，我决定缜密布局与思考，四小时一局下来，我依然惨败。

不得已，我静心检讨。

一天后，我反败为胜，局局能赢。

当我与妻分享自己的喜悦时，被她评价为“吹牛”。

逼妻观战，只见我开局就用“炮”干掉了对方的“马”，妻大笑我不按规矩出牌。

很快我又成功地用自己的“车”换掉了对方的“车”，当我用自己的“兵”破掉对方的“士”与“象”时，我的两只“马”横扫天下，“将死”对方。

熟知象棋的人，都明白计算机运算“棋路”的能力，非人能比。

棋子越是完整，计算机越有优势。

反之，人则更有优势，或是趋于计算能力对等。

如若潜心学习“棋路”，即使数年，甚至数十年，乃至毕生精力，我恐怕都难以在“人机大战”中获得优势，就更不用说获胜了。

所以，我没有遵循学习棋路之术，更多的是改变自己的思维方式和应对理念。

短时间内，我做到了反败为胜。

作为买来利公司采购外包事业部首席采购官，我时常告诫自己的同事，要学习“术”，更要有“道”。

没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。

职业与人生到一定的阶段，已无充沛精力学习更多的“术”（方法、技巧），应该想办法提高自己“道”（掌握事物无形的规律）的层次。

我从来就不相信是学历的高低，出身背景的不同，财富的多少决定人生与命运。

我相信人生的哲学决定了未来，主宰着命运。

大多数能力没有得到提高，职业没有得到发展，事业没有成功的“老嘎子”，都是经验丰富的人，有“术”而无“道”（懂很多方法和技巧，但缺乏对事物无形规律的掌握）。

所谓“小道有形，大道无形”。

有形之“道”乃是道理的“道”，不是真正有竞争力的“道”。

无形之“道”乃是“大道”，是真正有竞争力的“道”。

正所谓：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

“老子在《道德经》中说：“见小则明，守柔则刚。”

“作为培训师，当我把自己掌握的“道”当成宝贝的时候，只不过是“术”而已。

“术”是没有层次和高度的技能。

相信能毫无保留地把掌握的“道”与人分享时，恐怕才是真正开始掌握“道”了。

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“在一家公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。”

## <<如何高效管控供应商>>

采购早在20世纪60年代就已经被视为利润中心，削减采购成本将极大提升企业的赢利能力，进而增强企业的竞争优势。

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！

过去，很多采购人员更多的是依赖经验，这样的时代已经结束。

要想提升采购绩效，必须改变理念、转换思维方式，把采购管理上升到理论层次，&ldquo;道&rdquo;的高度。

为了达到这个目的，我决定出版&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书。

早年在日本公司工作，使我对日本的图书出版印象深刻，他们大量使用图解的方式编写图书，通俗易懂，同时也容易记忆和掌握。

因此，我在这套书中尽量使用&ldquo;图解&rdquo;的方式，帮助大家更轻松地理解和掌握相关知识点，提高学习效率。

希望大家在阅读我的书籍时，不要仅仅从&ldquo;术&rdquo;也就是技能的角度去学习，还要从&ldquo;道&rdquo;也就是&ldquo;规律&rdquo;的角度去学习。

这样我们才能上升到更高的层次。

因为，没有&ldquo;道&rdquo;就没有层次，没有&ldquo;道&rdquo;就没有高度，没有&ldquo;道&rdquo;就没有竞争力。

用高层次的方式去学习与阅读，你们会获得更多。

我一直坚信：一个知识的亮点，就像一颗珍珠，掉在地上，就只是亮一下而已，再名贵的珍珠，也会很快失去光泽和影响力；但是，当我们能把一个一个的知识点，用线串起来，就成了一条&ldquo;珍珠项链&rdquo;，一颗颗珍珠的璀璨，能产生累积的效应。

希望大家能关注我后续出版的图书，通过系统的学习，让你们的专业知识像&ldquo;一颗颗璀璨的珍珠组成的项链一样&rdquo;具有系统性的优势。

系统的知识体系才真正具有竞争力。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;第一批推出的书籍包括：《如何靠采购赚钱》、《如何靠谈判赚钱》和《如何高效管控供应商》。

第二批计划推出的书籍包括：《如何削减采购成本》、《如何削减供应链库存》。

最后，我要感谢我的父母对我的养育之恩，感谢他们在非常艰难的情况下，想尽办法让我受到良好的教育！

感谢我的妻子对我多年频繁出差的谅解！

感谢她含辛茹苦地照顾和教育我们的两个孩子！

感谢我的儿子和女儿，让我有父亲的责任，让我能毫不保留地把爱给你们！

感谢关心我的朋友，生命中我也深刻地记忆你们。

2011年11月1日

## <<如何高效管控供应商>>

### 内容概要

供应商管控直接关系到企业的生产水平、产品质量与成本，在很大程度上影响着企业的利润与发展。本书以如何高效管控供应商为核心，围绕这一核心，介绍了最先进的理念与最实用的技巧，内容涵盖供应市场情报搜集、供应市场定位、寻找可靠供应商、评估供应商、选择合适的供应商、供应商关系管理、供应商绩效管理、供应商抱怨与申辩、供应商质量管理工具等。

本书既总结了日本与欧美供应商管理方面的重要经验，又符合中国实际应用中的文化与习惯，浓缩了作者在多年采购业务和培训、咨询业务中积累的丰富知识。

本书内容精当，包括大量简单易懂的图表，即学即用，对采购业务员、采购经理和企业管理者有很大参考价值，能有效提高采购业绩，为企业创造更多价值。

## <<如何高效管控供应商>>

### 作者简介

汤晓华

现任北京买来利采购管理技术有限公司首席采购官。

采购与供应方面的杰出专家，清华大学教授联谊会成员。

具有非常丰富的采购与供应链管理咨询项目方案的设计与实施经验，理论与实践的成熟，总是让企业“拿来就可以用”。

已有近10万名采购经理接受过其系统的采购技术培训，其课程的实用性被广泛认同。

他不仅熟悉日本和美国先进的管理模式与采购技术，更懂得如何运用国外先进的采购管理模式与采购技术，帮助中国企业增加赢利。

从跨国企业诸如奔驰汽车、飞利浦、西门子，到国内企业诸如蒙牛、德力电器、烟台万华，都曾受益于汤老师的咨询与辅导。

他说，采购专家不应该局限于在采购管理咨询领域做出贡献，而应该广泛传播采购管理与谈判技术。

为此，他每年在清华大学承担超过60天的采购与供应链管理课程的教学任务。

他每年还给欧姆龙、ABB、施耐德、强生、福特汽车讲授“双不赢，就是双赢”的谈判课程，深受采购人员甚至销售人员欢迎。

擅长领域：战略采购管理、投资早期成本策划、投资早期采购策划、投资早期物流与供应链策划、供应商管理与评估技术、成本削减方法、双赢谈判策略。

## <<如何高效管控供应商>>

### 书籍目录

- 第一章 供应市场情报的搜集
  - 第一节 如何进行市场分析
  - 第二节 如何进行供应市场调查
  - 第三节 如何运用五力模型分析产业链
  - 第四节 如何撰写供应市场调查报告
  - 第五节 如何运用市场情报搜集技巧
- 第二章 供应市场的定位
  - 第一节 如何理解供应市场的定位
  - 第二节 如何确定供应市场的定位策略
  - 第三节 如何运用供应市场定位的方法
  - 第四节 如何根据材料分类来定位供应市场
  - 第五节 如何评估供应受限的外部因素
  - 第六节 如何诊断供应受限的内部因素
- 第三章 寻找可靠的供应商
  - 第一节 如何理解供应商寻找战略
  - 第二节 如何寻找潜在供应商
- 第四章 评估供应商
  - 第一节 如何初步筛选供应商
  - 第二节 如何进行供应商访问
  - 第三节 如何设计供应商认可流程
  - 第四节 如何进行初始样品开发
  - 第五节 如何进行产品开发与工艺评估
  - 第六节 如何准备供应商会议
- 第五章 选择最终的合格供应商
  - 第一节 如何进行供应商的策略性选择
  - 第二节 如何确定供应商的数量
  - 第三节 如何选择原材料供应商
  - 第四节 如何选择服务供应商
  - 第五节 如何选择设备供应商
  - 第六节 如何选择MRO供应商
  - 第七节 如何选择包装供应商
  - 第八节 如何选择零部件供应商
  - 第九节 如何选择元器件供应商
  - 第十节 如何寻找软件供应商
- 第六章 供应商关系管理
  - 第一节 如何理解供应商关系管理
  - 第二节 如何对供应商关系进行分类
  - 第三节 如何整合供应商
  - 第四节 如何选择合适的供应关系
  - 第五节 如何发展与供应商的关系
- 第七章 供应商的绩效管理
  - 第一节 如何衡量供应商的绩效
  - 第二节 如何确定供应商绩效改进目标
  - 第三节 如何持续改进供应商的品质绩效和成本绩效
  - 第四节 如何持续改进供应商的交期绩效和服务绩效

## <<如何高效管控供应商>>

- 第五节 如何淘汰供应商
- 第八章 供应商的抱怨和申辩
  - 第一节 如何对供应商的询问、申辩及投诉进行协调、调查与反馈
  - 第二节 如何设计供应商抱怨与申辩职能
  - 第三节 如何确保供应商抱怨与申辩的渠道畅通
- 第九章 供应商质量管理工具
  - 第一节 检查表
  - 第二节 帕累托图
  - 第三节 直方图
  - 第四节 运行图
  - 第五节 流程分析图
  - 第六节 鱼刺图
  - 第七节 小组讨论
  - 第八节 决策矩阵法
- 参考文献 /251
- 后记 /252



## &lt;&lt;如何高效管控供应商&gt;&gt;

## 章节摘录

第一节 如何理解供应市场的定位 在传统的采购活动中，企业在挑选供应商之前，通常会找到供应市场中对应的领域，此即采购市场。

在上一章里，我们着重介绍的正是在采购市场搜集情报。

现在所有的相关信息都摆在眼前了，采购员必须努力迈出下一步——迅速而准确地过滤掉无效的信息。

企业通常将这个过程称为采购市场的开发，即本章所要讨论的定位供应市场。

可以将供应市场想象成一座大型商场，里面陈列的商品种类极其丰富，令人眼花缭乱。

采购员当然不可能将所有商品全部买下来，一方面是因为他没有足够的钱，另一方面是因为其中大多数商品并不是他想要的。

这里假定企业需要一部手机，眼下采购员通过第1章的学习，已经大致了解到当前手机市场的品牌、行情、价位等情况。

接下来的工作便是如何找到手机专柜，并迅速淘汰那些不合心意的产品。

一、定位供应市场是一个明确采购范围的过程 通常情况下，市场不会给企业太多迟疑的时间，更不会给予一丝一毫犯错的机会。

因此，采购员必须以最短的时间、最佳的方案筛选出自己的目标。

从大量信息中挑选出极少的一部分，人们通常使用排除法。

因此，企业可以将定位供应商市场看做是一个不停地排除合作可能的过程。

1. 细分市场的导向作用 首先我们要搞清楚什么是细分市场。

所谓细分市场，就是卖方针对买方的需求、偏好、习惯、消费水平等方面的差异，将买方分成若干类别，其中每一个类别都是一个细分市场，每一个细分市场都代表了相似的需求。

其反向的结论也是成立的——企业只要明了需求，就容易抛开不相关的信息，找到对应其需求的细分市场（见图2—1）。

市场细分，是市场为了建立秩序而自发形成的一种机制，我们需要的只是利用这一点。

好比我们知道在大型商场里，手机这种商品绝不会像在电脑城一般，无序分布在零售商的柜台里，它们必定陈列在专门的手机专柜中。

因此，用不着从堆积如山的商品当中寻觅手机的身影，企业只需寻找出售电子产品的楼层，然后直奔手机专柜就是了。

2. 了解采购目标的重要性 在一个细分市场里面，充满了各种各样的买方，也充斥着形形色色的卖方，这两者的队列在表面上看来都是排列无序的，并且种类繁多。

采购员作为买方，面临的正是这样一种极其复杂的状况。

比如诺基亚、摩托罗拉、三星、华为等品牌，面向手机用户纷纷推出新产品，外观各有所长，标榜的功能也五花八门，令消费者一时间难以作出抉择。

其中，单是诺基亚手机就推出了1~9（不含4）开头的数字系列、XM系列、N系列以及E系列等，其中E系列还包括E51、E61、E62、E63等不同机型，甚至E61还有升级版E61i.....消费者一眼看过去，只觉得五彩缤纷，目不暇接。

此时，再伴随着各品牌铺天盖地的宣传造势，想要当下作出选择，消费者肯定会觉得“难于上青天”。

企业在供应市场上面临的状况大体也是如此，不同的是消费者可以无限延迟选择的期限，企业不可以；消费者选错了产品可以将就使用，企业将错就错只能给自己造成损失。

因此，采购员往往面临着巨大的责任与压力。

有一个办法可以迅速打开局面，令采购员摆脱困境，我们依然以买手机为例。

买手机之前，我们通常会问自己如下几个问题：我要的是直板的、翻盖的，还是滑盖的？

它应该是方形还是流线型的？

是小巧精致的还是大气时尚的？

是商务机、音乐手机还是电视手机？

## <<如何高效管控供应商>>

是3G的吗？

是全触屏的、全键盘的抑或是二者兼具？

它应该具备哪些功能？

哪一种颜色更适合我？

我能承受的价位是多少？

...一只有在心目中大致勾勒出理想手机的形象，才能够在手机柜台前迅速淘汰那些不合心意的机型。

了解采购目标的重要性如图2—2所示。

没错，充分了解采购目标，并对此设定严格的采购标准，可以淘汰大部分不合格的供应商，快速而准确地拟定采购范围。

此时采购员要做的工作，只是将采购标准与供应商提供的信息进行对比罢了。

3. 采购标准的构成 市场上并没有一个固定的采购标准，即使某些市场规则将这个标准限制在一定范围内，如ISO9000系列标准等，归根结底，它的形成依然完全依赖于企业自身的需求。

主要来自三个方面：材料分类、内部因素和外部因素。

我们将在接下来的小节中一一详细阐述它们的含义和作用。

二、定位供应市场的目的与意义 挑选出所有满足要求的机型，是为了作进一步的比较，买到最合适的手机。

定位供应市场的最终目的也同样如此。

然而在此之前，采购员还要做一件要紧事：将接下来要做的事情列出来，形成一个完整的计划。

定位供应市场的意义，则基本等同于制订采购计划的价值，因此，首先让我们简单了解一下何为采购计划。

所谓采购计划，也可以称为供应计划。

它指的是相关人员在了解供应市场的基础上，从企业的生产计划与材料消耗规律当中总结出来的一种计划和预算。

这个计划的内容应包括关于供应什么材料、数量多少、何时交货、消耗多少金额等内容，一般以表格的形式出现。

采购计划可以降低采购风险，合理分配资源，不仅有利于供货稳定，还能为供应源的规模化选择提供依据（见图2—3）。

P30-32

## <<如何高效管控供应商>>

### 媒体关注与评论

企业竞争中获益最大的潜在机会，就存在于采购与供应商的管理之中。这是所剩的最大的未开发的领域，没有什么领域像该领域一样被人忽视。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书是提高采购管理获利能力的方法来源。

&mdash;&mdash;联想集团全球供应链管理 高级副总裁 乔松 采购管理职能一直是影响公司成功和赢利能力的关键因素，如果企业尚未掌握核心资源和缺乏技术，为了确保成本领先优势，建构一个高效的采购管理系统极其必要。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书会系统性地帮助企业提高采购管理能力。

&mdash;&mdash;汉江集团 总经理 胡军 采购是一个赚钱的部门，不仅在战术上可以削减采购成本、提升赢利水平，而且在战略上可以提升公司的核心竞争能力。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书可以有效地帮助采购人员提升专业水平。

&mdash;&mdash;海信集团青岛海信电器股份有限公司 副总经理 田野 能力提升之道，是学习。成功者一定喜欢学习，也善于学习；而通过静心阅读合适的书籍则是重要的学习方式之一。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书既可解答采购新手面临的困惑，也可提供给资深采购人员更多的思路，可谓采购人员提升采购专业和管理水准的利器。

&mdash;&mdash;上海盛大网络发展有限公司 供应链管理高级总监 刘健 我参加过许多世界级的培训，但都没有像汤晓华老师的授课那样深刻透彻、那样发人深省、那样让人受益良深。

他给我们传授的是极其实用的采购技术，更是系统的采购管理哲学。

&ldquo;采购绩效提升特训营系列&rdquo;图书凝聚着他多年授课的精华，读这些书，胜做十年采购。

&mdash;&mdash;深圳大富科技股份有限公司 副总经理

<<如何高效管控供应商>>

编辑推荐

实战领域知名专家亲笔撰写，拿来就能用  
企业高管联袂推荐

联想集团、海信集团、汉江集团、盛大网络等众多

<<如何高效管控供应商>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>