

企业供应商管理难点及其对策分析

刘琪

航天万源实业有限公司, 北京 100076

[摘要] 在市场竞争日趋激烈的情况下, 企业之间的竞争越来越体现在供应链与供应链之间的竞争。而供应商管理则是企业供应链管理的重要组成部分。它不仅直接影响着企业生产成本, 而且决定着企业产品质量, 同时也是企业提高自身核心竞争力的关键所在。文章从供应商管理的意义出发, 通过分析目前企业供应商管理中存在的问题, 并提出了相应的解决对策, 以供从事采购与供应管理的人员在工作中参考。从而使企业在激烈的市场竞争中占据有利地位, 不断发展壮大。

[关键词] 企业; 供应商; 管理难点; 具体对策

DOI: 10.33142/mem.v4i2.9546

中图分类号: F274

文献标识码: A

Analysis of Difficulties and Countermeasures in Enterprise Supplier Management

LIU Qi

Aerospace Wanyuan Industrial Co., Ltd., Beijing, 100076, China

Abstract: In the increasingly fierce market competition, the competition between enterprises is increasingly reflected in the competition between supply chains. Supplier management is an important component of enterprise supply chain management. It not only directly affects the production costs of enterprises, but also determines the quality of enterprise products, and is also the key to improving the core competitiveness of enterprises. Starting from the significance of supplier management, this article analyzes the current problems in enterprise supplier management and proposes corresponding solutions for personnel engaged in procurement and supply management to refer to in their work, which enabling enterprises to occupy a favorable position in fierce market competition and continuously develop and grow.

Keywords: enterprise; supplier; management difficulties; specific measures

引言

企业之间的竞争, 实际上就是供应链与供应链之间的竞争。随着市场经济的发展, 竞争已从单纯的产品与服务质量的竞争, 转变为供应链与供应链之间的竞争。对于企业来说, 如何从供应商处获得高质量的原材料, 降低采购成本, 提高企业市场竞争力是一个永恒的课题。在这一过程中, 供应商管理是一个重要环节。由于供应商在企业中所处位置不同, 其作用也有所不同。对于处于上游地位的供应商, 企业可以通过对其进行控制和激励等手段提高自身竞争力, 从而使企业获得更多的市场份额。而对于处于下游地位的供应商, 企业应尽可能地与其建立良好的合作关系, 通过不断改善生产经营流程、提高产品质量等手段来提高企业自身竞争力。然而在目前我国大多数企业中, 供应商管理并没有受到足够的重视。同时由于供应商管理不到位, 导致许多问题得不到及时解决, 最终影响了供应商与企业之间合作关系。以下通过对供应商管理中存在问题及原因进行分析, 从战略角度提出解决方案和实施措施, 为相关从业人员提供参考。

1 供应商管理的意义

1.1 有利于提高采购管理水平

供应商管理是采购管理的一个重要组成部分, 是企业对供应商实施的全面管理, 目的在于使采购更好地为生产

服务, 提高企业的经营效率。通过对供应商进行有效的管理, 可以使采购部门集中精力于本部门的工作, 提高企业的生产效率; 可以避免因对供应商的选择失误而导致生产中断、材料短缺或质量不合格等问题。因此, 加强对供应商的管理, 使供应商更好地为企业服务, 有利于企业提高采购管理水平。

1.2 有利于降低采购成本

在市场经济条件下, 企业要想获得竞争优势, 就必须降低采购成本。而加强对供应商的管理是降低企业采购成本的重要措施之一。加强对供应商的管理不仅能使企业降低原材料价格, 而且还能使企业在激烈的市场竞争中保持有利地位。一方面, 加强对供应商的管理可以使供应商不断地改进自身质量和服务水平, 从而能够更好地满足顾客需求; 另一方面, 加强对供应商的管理还可以使供应商不断地改进生产工艺和产品质量水平, 从而使得企业生产成本得以降低。

1.3 有利于提高产品质量

对于制造类企业来说, 质量是企业生存与发展的命脉。而在影响产品质量的众多因素中, 原材料又是最重要的因素之一。原材料价格水平高低、供应能力强弱直接影响着产品质量和生产成本。因此加强对供应商的管理能提高原材料质量和供应能力, 进而提高产品质量和生产成本。

1.4 有利于实现供应链战略联盟

在激烈竞争的市场中,许多企业都在努力实现供应链战略联盟以提高自身竞争力。而与供应商建立战略联盟是实现供应链战略联盟最重要和最有效的手段之一。建立战略联盟意味着两个或两个以上企业之间通过某种共同活动而相互结合为一个整体或联合体,通过协调各自资源实现企业整体目标和价值增值。

1.5 有利于提升自身核心竞争力

企业核心竞争力是指一个企业在市场竞争中保持长期竞争优势而形成和发展起来的一种能力或力量,是指企业能够产生持续竞争优势、获得超额利润、提升顾客满意度和利润水平、满足社会需求并获得长期稳定发展等能力的总和。

2 供应商的选择

2.1 市场调查法

市场调查法是指企业通过调查了解潜在供应商的基本情况,包括生产经营规模、产品类型、发展前景等,以此来分析和研究潜在供应商。一般来说,市场调查法主要包括以下几个方面:(1)市场环境调查,即了解市场需求的现状和变化趋势以及潜在供应商的需求状况(2)竞争对手调查,即了解竞争对手的生产经营规模、产品类型、发展前景等情况。(3)消费者调查,即了解消费者的需求特点和消费习惯等。通过对市场环境和竞争对手进行调查,可以为企业选择潜在供应商提供依据。例如,某汽车制造公司每年都会向有关部门申请生产计划,中需要使用一种新能源汽车零部件,如果这家汽车制造公司没有足够的原材料进行生产,就需要通过市场调查来寻找合适的供应商。市场调查法具有很强的针对性和时效性,企业可以根据自身的实际情况制定详细的市场调查表。在采用市场调查法时需要注意以下几个方面:(1)选择适当的调查方法;(2)确保调查数据的准确性和可靠性;(3)选择合适的调查人员。

2.2 层次分析法

层次分析法(Analytic Hierarchy Process,简称 AHP)是在20世纪80年代末提出的一种对复杂问题进行综合评判的一种有效方法,它将人的主观判断通过层次结构模型化,运用数学方法求解,然后对结果进行分析。AHP的核心是通过层次结构模型把复杂问题分解为不同层次,并进一步确定出不同层次上的因素及其权重,在此基础上,再运用数学方法求出每个因素相对于最终目标的权重值。这种方法可以克服主观随意性,提高评判结果的准确性。AHP最重要的应用之一就是供应链管理中的应用。层次分析法是一个多目标、多准则、多方案的综合评判问题。其基本思路是:首先建立一个递阶层次结构模型,把系统中各要素及其之间相互关系进行分析和抽象,在此基础上形成一个能够反映系统整体特征的判断矩阵,最后运用最优化原理求解各要素间权重值^[1]。在 AHP 方法中,最重要的步骤

是构造判断矩阵和层次单排序。AHP 方法在供应链管理中应用时应注意以下几点:

- (1) 要根据实际情况和问题的性质确定评价指标体系中各指标的相对重要性程度。
- (2) 要对各评价指标进行归一化处理。
- (3) 要建立一个合理、科学的递阶层次结构模型。
- (4) 在计算各层指标相对于目标层权重值时应综合考虑各因素间相对重要性大小和相对重要性权重值中较大因素所占权重较大这两种情况。
- (5) 应充分考虑决策者个人偏好、经验知识及不同层次间信息传递和反馈所产生的影响。

2.3 对比分析法

在对供应商进行选择时,企业可以通过与其进行对比分析的方式来确定最佳合作伙伴。具体来说,企业可以对本企业和所有供应商的供应产品的质量、数量、价格等方面进行对比分析,找出各自所存在的优势与劣势,并通过综合比较分析,最终确定出最佳供应商。需要注意的是,在对比分析时必须考虑到以下几个因素:(1)质量:质量是企业对供应商进行选择时最关键的因素,如果供应商不能满足本企业产品的质量要求,那么该供应商就不适合成为本企业的合作伙伴;(2)数量:在对比分析时必须考虑到供应商的生产能力,如果供应商的生产能力不足,那么其供应能力就会受到影响,从而导致产品数量无法满足本企业的要求;(3)价格:企业在对供应商进行选择时还必须考虑到供应商所提供产品或服务的价格问题。如果供应商提供的产品或服务价格过高,那么该供应商也不适合成为本企业的合作伙伴。

3 目前我国企业供应商管理中存在的问题

3.1 企业与供应商之间信息不对称

企业与供应商之间存在信息不对称,采购人员通过对供应商提供的信息进行分析,掌握了大量的有价值的信息,这对企业采购人员具有相当大的帮助。但是,企业在与供应商之间的合作中,由于双方不了解对方的情况,往往会导致企业在合作中处于劣势地位。如某企业想要选择某一家供应商进行合作,但由于该供应商并不是该企业的理想供应商,因此其对该企业所提供产品或服务的质量提出了很多质疑。而作为采购人员,如果不能及时得到这些信息,则会造成采购人员无法对其进行科学的评估与分析。信息不对称是指企业与供应商之间存在着信息上的不对称,在实际中,这种现象比较普遍。一般来说,供应商会向企业提供一些真实的产品信息和服务信息。这些信息是企业在进行采购决策时所需要的重要参考资料。但是由于供应商与企业之间的关系是一种长期合作关系,所以这种信息并不能在短时间内准确地反映供应商所提供产品的实际情况。供应商为了提高自身的市场竞争力,往往会对自身所提供产品或服务进行夸大宣传,而这种虚假宣传会给企业

带来很大的经济损失。另外，由于供应商与企业之间存在着一定的利益关系，所以其会采取各种手段来降低产品成本或提高利润，从而使得企业在采购过程中无法获得更大的利益。当企业在采购过程中遇到了一些问题时，供应商通常会向其提供一些虚假信息来应对企业的质疑，而这些信息往往都是有利于供应商自身利益的。所以当企业在对供应商进行选择时，就需要了解这些信息是否真实可靠。但是由于企业与供应商之间存在着严重的信息不对称现象，使得双方很难掌握真实可靠的信息。

3.2 采购人员的业务素质较低

由于目前我国市场经济体系还不够完善，市场竞争也越来越激烈，而随着“顾客至上”思想观念的不断深入，企业在采购过程中对质量要求越来越严格。如果采购人员没有较高的专业知识和技能，就无法对供应商提供的产品进行准确评估和分析，从而导致采购效率降低、采购成本增加。另外，由于一些采购人员自身素质较低，对供应商所提供产品或服务的质量控制意识不强，从而导致企业与供应商之间的合作出现问题。采购人员是企业采购管理工作的直接执行者，其业务素质的高低直接影响到企业采购管理工作的质量。在很多企业中，虽然已经制定了相应的采购制度，但是由于缺乏有效的监督和管理，使得一些采购人员为了自己的利益而放松了对供应商所提供产品或服务的质量控制。由于很多采购人员没有接受过专业技能培训，在采购过程中常常会因为自己的经验不足而导致一些不规范的行为发生。同时，很多企业对于采购人员缺少相应的考核和监督机制，使得一些采购人员缺乏应有的责任心和工作热情^[2]。另外，由于缺乏专业的评估、分析等技术，使得一些企业无法对供应商所提供产品或服务进行科学评估和分析，从而导致企业在与供应商之间进行合作时处于不利地位。

3.3 供应商管理流程不够规范

目前我国很多企业都还没有建立完善的供应商管理体系。虽然一些企业已经开始了对供应商进行管理工作，但是由于没有一个明确的制度来对其进行规范和约束。所以这些企业在实际操作过程中往往会出现“重合同、轻管理”的现象。同时由于缺乏专业人员对其进行监督与指导，使得一些不正规、不规范的行为也随之出现。

4 完善供应商管理的对策

4.1 完善供应商选择方法，建立多层次的供应商选择指标体系

供应商管理涉及到企业与供应商之间的多个方面，因此建立科学的供应商选择指标体系非常重要。通过对指标体系的构建，可以实现对供应商的全方位管理。目前，国内外学者已经提出了多种供应商选择方法，如层次分析法、

主成分分析法、模糊综合评价法、信息扩散模型等，这些方法都可以用来建立评价指标体系^[3]。

4.2 加强供应商信息管理，建立与之相适应的供应商档案

由于供应商是在不断变化发展的，因此建立一套完善的供应商档案也是非常重要的。在供应商档案管理中，要将所有新老客户的信息都纳入其中，对有长期合作关系的客户可将其信息并入历史信息中，这样可保证对所有客户信息都做到心中有数。

4.3 建立激励机制和约束机制具体实施过程采取相应措施

一方面可以通过激励机制来引导采购人员积极地去寻找新的、更好的供应商，另一方面也可以约束采购人员在选择供应商时只考虑与自己有长期合作关系的客户。此外还应加强对供应商在产品质量、交货及时率等方面进行考核，并根据考核结果来调整采购政策和产品价格等措施来提高企业和客户之间的满意度。

5 结语

在激烈的市场竞争环境下，企业要想提高自身核心竞争力，就必须加强对供应商的管理。目前我国企业供应商管理存在的主要问题是：供应商选择缺乏科学依据，没有明确的评价标准，导致选择过程不合理，选后管理不到位。在建立供应商评价体系时，应充分考虑其战略地位、产品质量、供应能力等因素。同时，建立供应商考核体系也是非常必要的。目前我国企业在建立供应商考核体系时存在一些误区：一是将采购过程与财务费用相联系；二是将“重考核”等同于“重处罚”；三是把绩效考核等同于考核结果的奖惩。在采购与供应管理工作中要注意以下几点：一是采购部门应不断提高自身的素质，在提高业务水平和业务技能的同时，应注重学习先进的管理理念和方法；二是要加强与供应商之间的合作，建立双赢机制，降低采购成本；三是建立科学的绩效评价体系，有效评价采购人员对企业做出的贡献；四是加强信息管理。将供应商纳入到企业供应链中来，实现信息共享，才能提高企业在市场中的竞争能力。

[参考文献]

- [1]唐浩. 济南 J 公司基于精益生产的成本控制策略研究[D]. 山东: 山东师范大学, 2022.
 - [2]黄曦. H 集团技术供应商选择评价改进研究[D]. 湖南: 湘潭大学, 2021.
 - [3]詹萍萍. 基于六西格玛的 A 外贸服装公司供应商管理策略研究[D]. 福建: 福建农林大学, 2021.
- 作者简介: 刘琪 (1975—), 男, 工程管理, 硕士, 北京航空航天大学, 航天万源实业有限公司副总经理。