

如何管理好你的供应商 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E7_AE_A1_E7_c41_172616.htm 选择合格供应商是项目管理前期最重要的任务之一，而对供应商进行有效的过程管理，则是项目实施过程中的重心。仅一个上午刘立宏就接听了20个电话，接洽了7位供应商，向一位项目经理详细解释了上周六一次关于模版的议标过程，布置完了配合北京市建委今天的突击施工检查工作，并签署了两份采购合同，直到下午两点钟他才靠在椅背上稍作休息。而这对这位中建一局五公司物资部经理来说只是再平常不过的星期一早晨。门外等待他的，还有来来往往的物资员、技术员、质检员以及上千家供应商。中建一局五公司实行采购权、财务权、人事权三权集中管理，刘立宏带领的物资部负责着公司每一笔超过五万元的建材设备采购业务。定期筛选、更新合格的供应商名单、按月收集项目的需求报告、制定并审批具体的采购计划、通过招投标选择合格的供应商、签订合同并跟进供货过程等等都是他们的权责所在。在规律工作前提下，这个15个人的团队每天都很充实，却极少加班。在7月份，五公司共有20多个项目正在施工，物资部里的十个采购员每天到办公室后的第一个任务就是和自己负责的项目部通电话，了解在建项目材料的使用、贮存情况，还要定期到工地检查材料的堆放、搬运是否合乎要求。五金化杂是建筑材料中品种最为繁多的一类，因而出现问题的可能性也最大。负责五金化杂采购的胥劲松自从1978年来到北京后，一直从事着这方面工作，凭借着10多年的工作经验，胥不仅能够看懂老工长们报

上来的化学用品的俗名，还能够熟练的报出所有材料的市场价格。土木工程专业毕业的杜彬强是办公室里唯一一个八十年代出生的采购员，他曾在工地上做过一年多的钢筋工长，现在负责购买公司3个项目部的钢材。除了常规钢材、型材、连接件的采购之外，帮助施工人员寻找需求量小的特定槽钢、工字钢也是他一项重要的任务。就在上个星期，为了寻找一种能够满足甲方要求的喷塑围挡挡板，他花掉了整整3天的时间。现在，在杜彬强手头，已经积累了10余家有合作基础的钢材供应商，它们已成为满足公司项目需求的主要钢材来源。像五公司物资部这样的部门，在中建一局还有10多个。在北京市则有上千个，他们被冠以“物资部”、“材料部”、“采购部”、“建材设备部”等等不同的称谓，分属于不同的集团，不同的层级，拥有不同的权限。他们的工作内容和胥劲松、杜彬强每天所做的没有什么不同：在成千上万的供应商中进行选择，并监督他们把合格的材料送到工地上。选择权玄机如何在众多的供应商中做出选择？对于大多数长期接触供应商的管理者来说，这并不是件难事。每一家建筑企业发展至今都已经积累下众多有着良好合作经历的供应商伙伴，在有意识地考察、评判、建档之后，列出适合自己的合格供应商名单，并在实际操作中不断更新。这份名单往往被建筑企业视作管理供应链中的重要商业秘密。在需要选择某种材料的供应商的时候，只需视该项目的重要程度，根据已有名单通过指定、招投标、加议标的方式确定即可。而选择权的问题在其中暗藏玄机。一般而言，供应商的选择有3种模式：甲方购买（甲供）；乙方购买（乙供）；甲方指定（甲指）。而在项目中有权决定如何在这三种模式当中作出选择

的多数是甲方。作为业主，更多的参与供应商的选择是控制成本的有效方法。最典型的例子就是西气东输工程所需的大量管材，整个工程管道全长为4200公里，管线途经9个省市自治区，被划分为100个施工段，工程质量要求非常高，中国石油西气东输管道公司作为业主，不可能让每个分包商都自行采购管材。在这种大型工程情况中，业主指定材料可以避免分包单位各自为政，出现因材料不统一引起的工程质量下降等问题。但并不是每种材料都要甲方指定。一个工程所涉及到的材料过于繁杂，甲方指定或购买齐全会浪费掉很多人力和时间。这就为施工单位留下了选择的余地。中建八局中南公司党委书记马荣全回忆，在过去的几年里，中南公司的项目中甲供或甲指的现象正在逐渐增多，但甲方指定的供应商建材一般是设备多于材料、特定建材多于常规建材。除非是会影响到整个工程的关键材料，甲方才会将大部分的供应商选择权留给施工单位。和中建一局对供应商的集权管理方式相似，中建八局也通过物资设备部按地区集中采购，这种做法可达到降低成本、控制项目的目的。物资设备部在每季度一审的合格供应商名单指导下，组织合同预算部、项目部的相关人员通过招标加异标的方式确定供应商，并通过汇总各个项目的需求计划，在北京的大型建材超市统一采购零星材料，以便享受更低廉的价格。在中建八局，项目经理只有推荐供应商以及购买零星急用材料的权利，并且即使是他们推荐的供应商也不能直接成为本项目供应商，而是经过审定后作为备选补充存入合格供应商名单。虽然同样是为采购建筑材料而设置的部门，徐春雷所在的中谷成公司（中关村建设下属企业）材料科就不像刘立宏的物资部那样各种材料都

要管。在科里，徐春雷和他的同事们会详细搜集项目所需各种建材的供应商资料，除了到北京市建委网站上查询供应商的备案号外，他们还负责对供应商产品的质量、供货能力以及业内口碑进行考察，按月更新所有材料的合格供应商的名单。但是，除了钢材等主材必须由材料科负责采购以外，五金化杂等材料的采购，选择供应商的权利被下放到了项目本身。他们会提供项目需要的合格供应商名单，以及这些供应商提交到材料科的各种资料，由项目部通过招投标的方式选择供应商，材料科只作为一个派出单位，监督和协助项目部的招投标。徐春雷认为，对主材采购权的把握，已经使公司能够很好的进行对项目的控制。比起以上两家建筑企业的材料部门，中国京冶建设工程承包公司钢结构分公司的项目经理李克让在供应商的选择上无疑享有更多的权利。一般的工程，往往是材料员联系好后由李进行考核，签署意见，分项评价（质量、价格、供货时间、信誉保证等），只要按照项目要求走完程序，二级公司经理以及公司采购部门签完字后，即可确定供应商。在这个过程中，二级公司经理和采购部门是不参与实际考核的。为什么建筑企业对供应商的控制会采取如此不同的态度？希望通过大批量的集中购买降低成本只是一方面的考虑，建筑企业更希望的是，利用对供应链的掌控达到控制项目本身的目的。对建材采购权的分配往往是企业对项目管理者激励和控制两种态度权衡后的结果。下放采购权的做法更容易刺激项目经理的积极性，同时也有助于效率的提高，但却也导致了企业对项目控制力的削弱。天津大学管理学院教授陈勇强认为：“完全收回项目采购权的管理模式，是出于将项目视为一个制造中心的认识。就像工厂

生产一样，负责制造商品的车间不能同时担负采购原料的任务。”过程管理是重心虽然物资材料部门管理建材供应商的方法各不相同，但是他们遇到的问题却惊人的相似。如果说从众多建材供应商中选出适合本项目的供应方是采购员们前期最重要的任务，那么跟踪监督已经签订了合同的供应商们按时按量按质地供应产品，则是他们在项目施工过程中的重心。诸如首钢一类注重品牌形象的大型供货商的建材质量一直以来都让徐春雷很满意。但在许多验收货物的场合，他还是会发现各种各样的问题。“量不够的要及时补，质量不合格的当场就要退，”徐春雷告诉记者，在接收订单货物时，对需要事后取样化验才能判断质量的材料就先检查外观，没有大纰漏就先行签收，但在施工过程中或者取样结果出来后，如果发现了存在质量问题，公司照样会退货。对付在供货过程中出现的问题，中谷成公司材料科自有一套规则，“在供货过程中两次出现问题的话，我们会拒绝合作下去。虽然每家公司的处罚程度不一样，但是这种方式还是通用的。”徐春雷介绍道，除了现场负责验收的材料员，领用者使用之前也要对材料进行检查。在灌注之前，甲方聘请的监理还会针对所有材料的质量做再一次的独立检验。有了现场层层验收环节的保护，劣质的、与要求不符的建筑材料基本不可能混入合格材料中被使用。虽然说成熟的建筑企业都有自己相应的应急措施，但是因为供应商供货问题引起的施工计划改变、还是会给在时间上本来就很有压力的工程造成不小的麻烦，而不断完善管理方法可能是解决这些问题的最好办法。在中建一局建设发展公司国家游泳中心的项目中，当由商务部 技术部 甲方 监理组成的供应商选择小组确定了供应商名

单后，过程管理随即开始。包括分别负责土建材料和基建材料两个部分的物资部在这时正式登场、它的使命就是通过一系列严格的程序和明确的责任人监控供应商的整个供货过程。作为物资部的一员，负责土建材料的蒋运杰每天的工作都是在履行一套严格的程序。在这里，每一批要进场的建材，都要经过取样、封样、化验、核对与采购合同中的要求是否一致、查证材料配备的合格证和相关手续的环节，才能开始报验工作，所有的资料和检测结果都会交到技术部和监理手中，只有在技术部和监理检查完建材的资料和质量、签署相应文件后，材料才能进入施工现场。这一系列工作，对所有供应商提供的建材来说都是必经的程序，但是进场前的检验只是物资部所有控制手段中的一个环节。在施工过程中，建材至少还要接受三个方面的突击检查：领取材料的工长负责检查建材的使用情况，监督分包商使用材料的过程中是否规范操作、有无浪费现象进行监督，项目上的安全人员则会对每一批进场建材进行安全检查，跟踪相应的安全标语发放、防火设备的配置情况，在施工过程中，监理会对比样品，不定时的检查所用材料的质量。虽然在招标、选择供应商、与供应商的沟通过程中项目管理人员都会按照程序向供应商阐述供货时间和供货质量的重要性，但是通过验收检查，还是会发现建材质量不符合要求的情况。“出现建材质量与样品不符的情况，我们的处理办法一共有三步，首先，当场退货，其次，责令该供应商在限期内解决问题，最后如果出现耽误工期的情况，供应商负责要赔偿相应的损失。”蒋运杰告诉记者。在供应商的产品出现问题或者不能及时供货的时候，物资部的工作人员会按照程序和工程部进行沟通，及时改

变施工计划，将损失尽可能降到最低。“不过，这种缺乏诚信的供应商，以后不会再成为我们合作的对象。”在国家游泳中心的施工过程中，某品牌水泥出现了每袋实际重量与包装袋所标注的重量不符的情况，蒋运杰发现了这个现象后迅速与供货商联系，供货商来到现场检查后发现情况属实，随即按照供货量补偿了缺少的水泥。“整个过程是环环相扣的，”蒋运杰认为，“只有严格遵照程序才能达到控制供货过程的效果，这就是管理的力量。”对于中建一局建设发展公司来说，对供应商的供货过程管理，决不只是一个简单的通知进货的问题，而是通过所有的参与的部门和人员履行自己的责任，组成一个严密的过程控制网络，依靠对程序的尊重保证建材的质量和数量满足施工的要求。从八十年代开始，蒋运杰所在的物资部就将自己供应商管理、特别是过程中遇到的问题以及有效的解决方法进行积累、总结，二十多年后的今天，这些从一线经验中提炼出来的整套管理方法，已经变成了一本厚厚的《物资管理手册》。看不到尽头的三角债跟乙方的付不清的工程款类似，供应商们总也追不完的材料款似乎也已经成了这个行业的通例。很多时候卖主在送出货物的同时就非常清楚材料款项的落实遥遥无期，但还是不能不卖在竞争激烈、资金紧张的供应链环节里，不接受欠款几乎意味着无法拿到订单，这意味着死路一条，而拖着欠款至少还有继续周旋的余地。曾为神州5号提供过涂料的北京红狮涂料有限公司曾经想要挑战这个潜规则的权威。这个国营大厂给自己的客户定下的规矩是，要想购买红狮油漆，必须在提货前支付现金或支票，而支票必须在验过能够即取。当时全国的油漆厂商屈指可数，最高年生产量5万吨的红狮油

漆在这个强势的规矩下依然保持当时北京市场的抢手货地位。但随着越来越多的厂家涌入油漆市场，为了争取订单纷纷降低姿态接受买方欠款。如今，固执的红狮油漆渐近没落，成为供应商们难以想象的神话。曾经购买过红狮油漆的项目经理李克让至今仍对它的产品赞不绝口，质量好、性能稳定、不会给施工带来任何瑕疵。但是被问及其选择供应商的标准时，他还是坦言：除了对比价格和质量外，能否接受融资（延期支付）也是他必须考虑问题之一。难以及时支付材料款的原因要上溯到甲方。“这里平均每个人都欠着供应商一千万的货款。”在中建一局五公司物资部的办公室里，负责木材采购的李书杰指着几个采购员说，但他随即反问记者，“已经完工十多年的工程，甲方到现在还没有给我们结清尾款，我们能拿什么钱给供应商呢？”100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com