

SCM-009 · SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

供应商关系管理 SRM

从交易到战略联盟 From Transactions to Strategic Alliances

本课程属于「支柱2：采购与供应商管理 Procurement & Supplier Management」体系，聚焦模块2.2：采购执行与关系管理。适用对象为采购经理与供应链经理，课程时长90分钟。

前置课程 Prerequisites

- SCM-006：采购品类策略 Category Strategy
- SCM-007：供应商评估 Supplier Evaluation

后续课程 Next Course

- SCM-010：采购合同与风险管控 Contract & Risk Management

版本 Version

v1.0 | 课程时长 Duration: 90分钟

你真的了解供应商管理吗？

The Core Question of SRM

很多企业把供应商当成"对手"甚至是"提款机", 认为好采购的标准就是"把价格压到最低"。但这是一种短视的零和博弈。现代供应链的竞争, 不再是单一企业之间的竞争, 而是供应链与供应链之间的竞争 **Supply Chain vs. Supply Chain**。

你的供应商如果不赚钱、不创新、不投入, 你的最终产品一定缺乏竞争力。SRM (供应商关系管理 **Supplier Relationship Management**) 的核心, 就是将外部资源内化为企业的核心竞争力——让供应商成为你赢得市场的共同体, 而不是单纯的成本压缩对象。

这种思维转变, 要求采购人员从"价格谈判者 **Price Negotiator**"转型为"价值共创者 **Value Co-creator**", 从关注短期交易走向构建长期战略联盟。

本课三大学习目标 Learning Objectives

1

掌握分级管理逻辑 Tiered Management

理解并应用供应商金字塔分级模型（Strategic / Preferred / Approved / Restricted），根据业务影响与供应风险对供应商进行科学分层，实现差异化管理资源配置。

2

建立绩效评估机制 Performance Management

掌握QCDS评估模型的四大维度（Quality, Cost, Delivery, Service），建立从"评分"到"改善"的闭环管理机制，推动供应商绩效持续提升。

3

设计激励与协同策略 Incentive & Collaboration

学习早期供应商参与（EPI/ESI）与VAVE联合降本（价值工程 Value Analysis & Value Engineering）的设计与落地，构建利益共享机制，激发供应商主动创新动力。

为什么必须分层管理？

Why Supplier Tiering Matters

没有任何一支采购团队有足够的精力对所有供应商“一视同仁”。资源是有限的，注意力是稀缺的。如果用同样的方式管理一颗螺丝钉的供应商和核心芯片的供应商，结果必然是战略资源被稀释，关键关系被忽视。

分层的两个核心维度 Two Key Dimensions

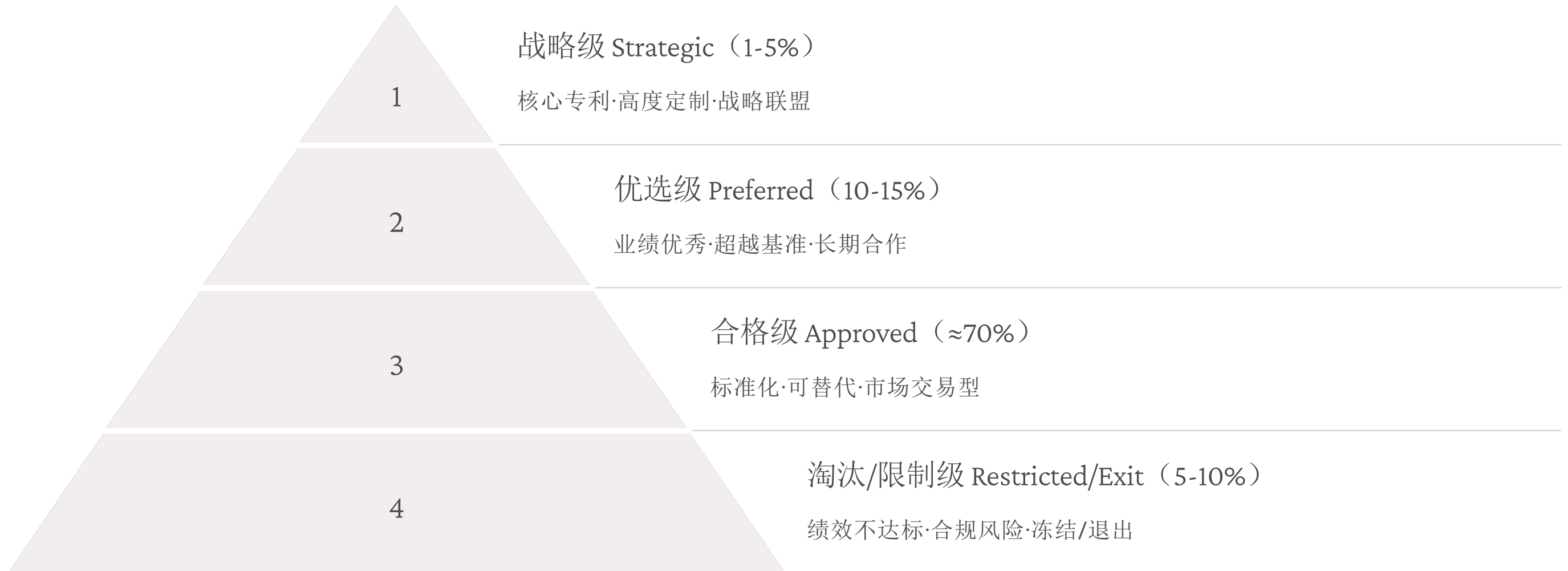
- **业务影响 Business Impact:** 该供应商提供的物料/服务，对产品竞争力、利润率的影响程度
- **供应风险 Supply Risk:** 市场上可替代供应商的数量、切换成本与难度、地缘政治与合规风险

分层带来的核心价值

- 将有限的管理资源精准投放到高价值关系上
- 对战略供应商进行深度绑定，构建差异化竞争壁垒
- 对合格级供应商保持竞争态势，控制采购成本
- 对风险供应商提前预警，降低供应链中断风险

① 核心原则：不是所有供应商都值得“战略合作”，错误的资源分配比没有资源更危险。

供应商金字塔分级模型 Supplier Pyramid



金字塔越往上，管理投入越深，关系绑定越紧，创造的协同价值也越大。越往下，管理越趋于标准化、自动化、价格竞争导向。

四级供应商差异化管理策略

Tier-Specific Management Tactics

战略级 Strategic

- 高层定期互访（季度/半年）
- 利润共享 Profit Sharing
- 风险共担机制
- 联合研发投入 Joint R&D
- 独家/优先供应协议

优选级 Preferred

- 给予更多订单份额
- 签订长期框架协议 LTA
- 联合降本项目 VAVE
- 优先新品导入资格
- 颁发年度优秀供应商奖

合格级 Approved

- 保持多源竞争格局
- 标准化采购流程
- 关注价格与准时交货
- 定期绩效复核
- 达标即可，无需深度投入

限制级 Restricted

- 停发新订单 No New PO
- 逐步转移现有业务
- 给出明确改善期限
- 记录合规风险证据
- 若无改善则正式退出

80/20 管理资源分配法则

The 80/20 Rule in SRM

80%


时间与精力

应集中投入到前**20%**的战略级与优选级供应商管理与共创上

为什么要这样分配？

采购团队的核心价值，不在于把每一分钱都“抠”到最低，而在于通过深度经营高价值供应商关系，为企业创造竞争优势。与战略级供应商的每一次深度交流，都可能带来新的降本机会、技术创新或供应风险预警。

相反，如果把大量时间花在与合格级供应商为几毛钱的价格争吵上，不仅效率低下，还会错失真正的战略机遇。

 实操建议：建立供应商分级后，立即审视你的日历——你的时间分配是否与分级策略一致？

供应商绩效管理 SPM

Supplier Performance Management

只有被衡量的，才能被改善。

What gets measured gets managed.

供应商绩效管理（SPM, Supplier Performance Management）是SRM体系的核心引擎。没有量化评估，所有的关系管理都流于主观感受和口头承诺。一套严谨、公正、透明的绩效评估体系，既能帮助采购方识别风险与机会，也能给供应商提供清晰的改善方向——这是双赢的基础。

有效的SPM系统需要满足三个条件：指标可量化 **Measurable**、数据可获取 **Accessible**、结果与激励挂钩 **Linked to Incentives**。QCDS模型正是实现这三个条件的最佳实践框架。

QCDS 四维评估模型 QCDS Evaluation Framework



Q · 质量 Quality

- 来料批次合格率 (PPM Parts Per Million)
- 客诉退货率 Customer Return Rate
- 质量体系认证 (ISO 9001等)
- 首次样品通过率 First Article Pass Rate



C · 成本 Cost

- 价格竞争力 (对标市场基准)
- 年度降本目标达成率 Cost Reduction Achievement
- 总拥有成本 TCO (Total Cost of Ownership)
- 报价响应速度与准确性



D · 交付 Delivery

- 准时交货率 OTD (On-Time Delivery)
- 订单满足率 Order Fulfillment Rate
- 交期预警与异常通报及时性
- 紧急订单响应能力



S · 服务与可持续 Service & Sustainability

- 问题响应速度 Response Time
- 柔性配合度 (需求波动接受度)
- 技术支持能力
- ESG合规性 (环境、社会、公司治理)

从"评分"到"改善"的闭环管理

From Scoring to Improvement: Closed-Loop SPM

打分不是目的，改善才是。绩效评估的终极价值，在于驱动供应商持续进步，而非仅仅为"淘汰"或"奖惩"提供依据。采用红黄绿灯（Traffic Light System）机制，让绩效结果与明确的行动指令挂钩。

● 绿灯 Green Light（90分以上）

行动：奖励与强化 **Reward & Reinforce**

- 增加订单份额，给予优先报价资格
- 颁发"年度优秀供应商奖 **Supplier of the Year**"
- 探讨战略升级：从优选级晋升为战略级
- 邀请参与早期研发协同（**EPI**）

● 黄灯 Yellow Light（75-90分）

行动：诊断与改善 **Diagnose & Improve**

- 要求在规定时间内提交**8D报告**（根本原因分析）
- 启动联合改善项目 **VAVE / Kaizen**
- 设定明确的改善**KPI**与时间节点
- 增加评审频率（从季度改为月度）

● 红灯 Red Light（75分以下）

行动：警告与退出 **Warn & Exit**

- 立即停发新订单 **Stop New PO**
- 进入正式观察期 **Probation Period**（通常90天）
- 启动备选供应商开发，降低依赖
- 观察期内仍无改善，启动退出程序

早期供应商参与 EPI / ESI

Early Procurement / Supplier Involvement

什么是 EPI/ESI?

早期供应商参与（EPI, Early Procurement Involvement / ESI, Early Supplier Involvement）是指在产品研发的早期阶段（概念设计期 **Concept Design Phase**），就将战略供应商纳入设计团队，共同参与产品开发决策。

为什么重要?

供应商最了解自己的材料特性、工艺极限与成本结构。如果等到产品设计冻结（**Design Freeze**）后再告知供应商规格，往往会面临：制造难度高、成本超标、研发周期拖延等问题，且此时更改设计的代价极为高昂。

ESI的三大核心价值

- **规避设计风险 Design Risk Mitigation:** 从源头排除不可制造性设计（Design for Manufacturability）
- **降低产品成本 Cost Reduction:** 在设计阶段锁定70%以上的产品成本
- **缩短研发周期 Time-to-Market:** 并行工程 Concurrent Engineering 替代串行开发

📌 标杆案例：波音787 Case Study: Boeing 787

波音787研发中，将大部分子系统的设计权交给全球战略供应商：

- 机翼设计 → 三菱重工 **Mitsubishi Heavy Industries**
- 机身结构 → 全球多家复合材料供应商

结果：研发周期大幅压缩，供应商深度投入使得技术创新速度远超传统模式。这一模式成为航空制造业ESI应用的经典案例。

VAVE 联合降本：价值工程的力量

Value Analysis & Value Engineering: Joint Cost Reduction

VAVE（Value Analysis价值分析 / Value Engineering价值工程）是一种系统性方法，通过重新审视产品的功能与成本之间的关系，在不牺牲功能的前提下降低成本。关键在于：这不是单方面向供应商施压要求降价，而是双方工程师共同协作，寻找真正的成本优化空间。

1

优化包装规格

重新设计包装尺寸与材质，降低单位运输体积与重量，减少物流成本 **Logistics Cost**

2

更改非关键公差

放宽非核心零件的公差要求 **Tolerance**，降低加工难度，直接减少供应商废品率与返工成本

3


材料替代优化

在功能等效的前提下，将昂贵材料替换为性价比更高的替代材料 **Material Substitution**

4

收益共享机制

降本收益按比例共享（如**50/50 Gain Sharing**），供应商有真实动力主动识别优化机会


 **核心警示：**若采购方将所有VAVE降本收益独吞，供应商将立即失去协作动力。利益共享机制 **Gain Sharing Mechanism** 是联合降本能否持续的根本前提。

练习1：供应商分级归类

Exercise 1: Supplier Segmentation Practice (15分钟)

场景设定 Scenario: 你是一家手机制造商的采购经理，现有四家供应商需要进行分级管理。请根据"业务影响 Business Impact"与"供应风险 Supply Risk"两个维度，将以下供应商归入金字塔模型，并制定相应管理策略。

| 代号 | 供应商描述 Description | 建议分级 Suggested Tier | 管理策略要点 Key Strategy |
|----|-------------------------|---------------------|---------------------|
| A | 独家提供最新一代芯片（高价值/高风险/无替代） | 战略级 Strategic | 高层互访、联合研发、利润共享、风险共担 |
| B | 提供标准螺丝钉（低价值/低风险/有10家备选） | 合格级 Approved | 保持价格竞争、标准化采购、按需下单 |
| C | 提供手机屏幕（高价值/有3家备选/业绩很好） | 优选级 Preferred | 长期协议、增加份额、联合降本VAVE |
| D | 提供包装盒（低价值/但经常交期延误影响发货） | 限制级 Restricted | 限制新订单、发出改善通知、开发备选源 |

 讨论要点：供应商D虽然产品价值低，但其持续的交期延误对运营影响显著，因此被列为限制级——这说明"供应风险"不仅仅是技术风险，也包括运营可靠性风险 Operational Reliability Risk。

练习2：绩效面谈实战

Exercise 2: Performance Review Role Play (20分钟)

场景设定 Scenario: 供应商C（优选级 Preferred Supplier），上季度交货准时率 OTD 从98%骤降至85%，导致你方生产线停线两次，造成直接损失。现需进行一次正式绩效面谈。

面谈角色分配 Role Assignment

- **采购方 Buyer:** 主导面谈，呈现数据，引导根本原因分析
- **供应商方 Supplier:** 解释实际情况，提出改善计划

面谈时间 Duration

每组10分钟，两人一组完成角色扮演

高效面谈的四步结构 4-Step Framework

1. **数据呈现 Data Presentation:** 用事实和数据开场，避免情绪化指责
2. **根本原因分析 Root Cause Analysis:** 运用5-Why方法，找出背后的系统性原因
3. **改善计划制定 Action Plan:** 明确措施、负责人、完成时间节点
4. **跟踪机制确认 Follow-up Mechanism:** 约定下次评审时间与考核标准

① 要点提示：优秀的采购面谈，目的不是“问责”，而是“解决问题”。施压容易，找到根本原因并共同解决才是真正的专业能力。

30天行动计划

30-Day SRM Action Plan

知识只有转化为行动才有价值。以下30天行动计划，帮助你将本课所学的SRM方法论，落地应用到你的实际工作中。每个阶段都有明确的任务与可验证的完成标志。

Day 1–10 · 供应商分级 Supplier Segmentation

任务：梳理你负责的Top 20供应商，根据"业务影响"与"供应风险"两个维度，对照金字塔分级模型进行重新归类。审视现有管理资源的分配是否与分级结果一致。

完成标志 Deliverable：输出一张供应商分级矩阵图（Supplier Segmentation Matrix），明确每家供应商所属层级与对应管理策略。

Day 21–30 · 协同创新 Collaborative Innovation

任务：选择1家"战略级"或"优选级"供应商，安排一次联合工作会议（Joint Workshop），共同探讨至少一项VAVE联合降本的潜在机会，明确收益共享机制。

完成标志 Deliverable：输出VAVE机会清单（VAVE Opportunity List），包含潜在降本金额估算与推进时间表。

1

2

3

Day 11–20 · 绩效改善 Performance Improvement

任务：从你的供应商名单中，选择1家"黄灯"供应商，主导一次正式绩效检讨会议（Performance Review Meeting）。运用QCDS模型呈现数据，要求其提交改善对策，并签署改善承诺。

完成标志 Deliverable：形成一份绩效改善记录（Performance Improvement Record），包含根本原因、改善措施、责任人与时间节点。

利益共享：联合降本成功的根本前提

Gain Sharing: The Foundation of Joint Cost Reduction

很多企业推行联合降本失败，不是因为方法不对，而是因为采购方把降出来的成本全部据为己有。供应商做了贡献，却得不到任何回报，自然丧失动力。

✘ 错误模式 Wrong Approach

- 采购方单方面要求供应商"年降5%"
- 供应商被迫接受，但内心抵触
- 供应商通过偷工减料、延误交期等方式"找补"
- 双方关系持续恶化，最终陷入囚徒困境
- 降本项目流于形式，可持续性为零

✔ 正确模式 Right Approach: Gain Sharing

- 双方工程师共同识别降本机会
- 明确收益分配比例（如 50/50 或 60/40）
- 供应商获得真实的财务激励
- 双方建立信任，供应商主动挖掘更多机会
- 形成正向飞轮，降本项目可持续复制

✔ 核心原则：让供应商"有肉吃"，你才能持续"喝到汤"。利益共享 Gain Sharing 不是让步，是投资。

买卖关系 vs. 伙伴关系

Transactional vs. Partnership: Know the Difference

不是所有的供应商都应该被当成“战略伙伴”来管理。错误地要求合格级供应商提供战略级服务，不仅浪费双方资源，还会扭曲关系预期。清晰的边界，才是健康供应商关系的基础。

买卖关系 (Transactional)



- 短期合同
- 价格驱动
- 信息不透明
- 单次博弈
- 零和竞争

→

伙伴关系 (Partnership)



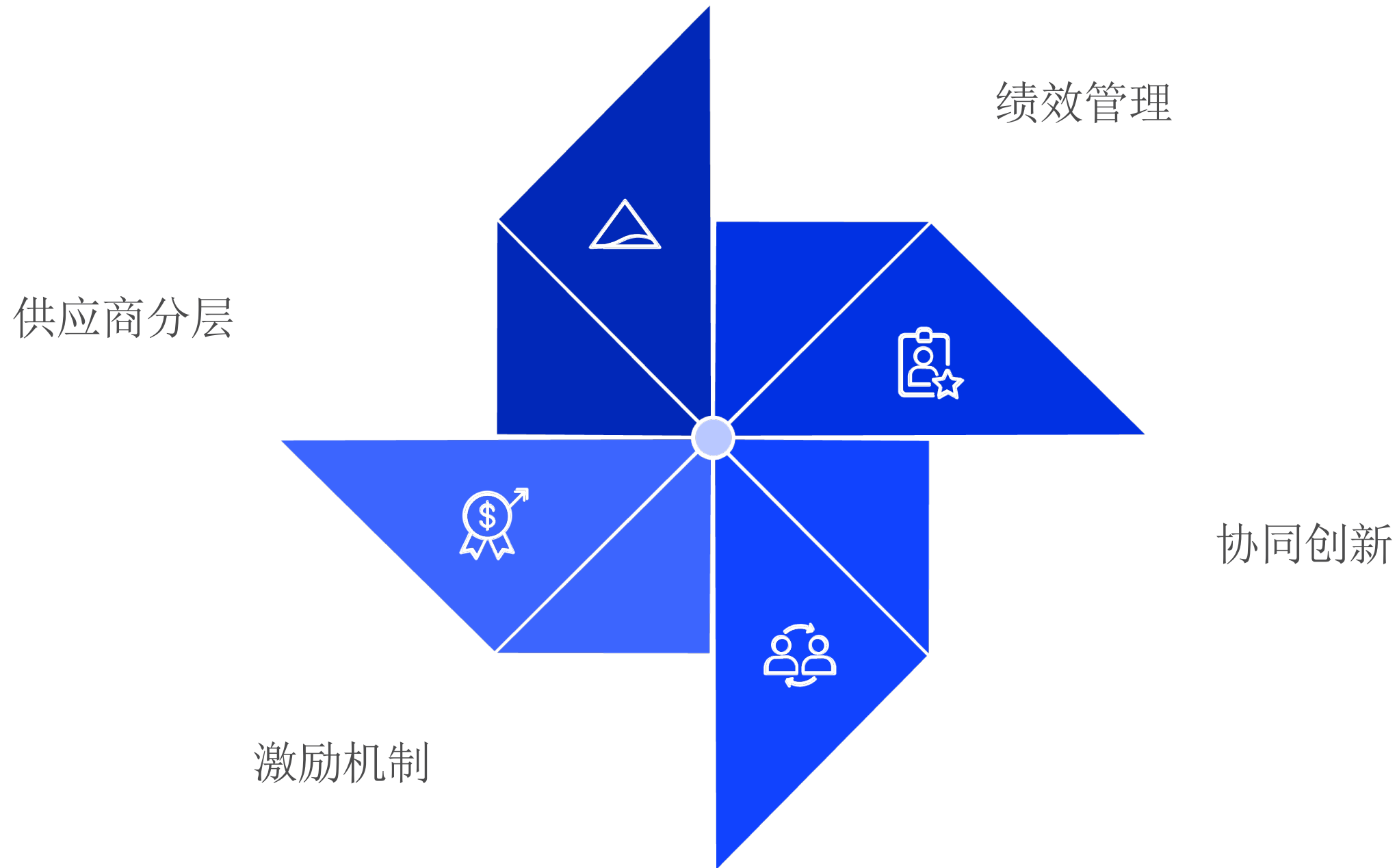
- 长期协议
- 价值共创
- 信息共享
- 重复博弈
- 正和协同

判断应使用哪种关系模式的核心标准，始终是该供应商在你的**供应商金字塔**中所处的**层级**。战略级与优选级，值得深度经营伙伴关系；合格级，维持健康的买卖关系即可；不要将资源错投到不对等的关系深化上。

SRM 体系全景图

SRM System Overview

供应商关系管理不是单一工具，而是一套相互支撑的管理体系。各模块之间存在内在逻辑关联，缺少任何一环都会影响整体效果。



这四个环节构成一个完整的飞轮效应：通过科学分层锁定投入对象，通过绩效管理建立信任基础，通过协同创新放大价值创造，通过激励机制强化持续动力——最终将外部供应商资源转化为企业的核心竞争力。

讲师指引与教学重点

Facilitator Guide & Key Teaching Points

强调利益共享理念 Emphasize Gain Sharing

这是本课最容易被学员"知道但做不到"的核心理念。建议用真实的失败案例（某企业推行联合降本三年、供应商无一主动配合）引发讨论，让学员自己说出原因，再引入"收益分享机制 **Gain Sharing Mechanism**"的解决方案。切忌只停留在理论层面，要引导学员思考如何在自己的组织中设计分享比例。

区分关系边界 Clarify Relationship Boundaries

课堂上常见误区：学员认为"所有供应商都应该努力升级为战略伙伴"。讲师需明确指出：**不应要求合格级供应商提供战略级服务**。这种错误不仅浪费资源，还会让供应商感到被过度要求，反而损害关系。关系定位必须与供应商层级相匹配，这是专业采购人员的核心判断力。

练习2的引导要点 Exercise 2 Facilitation Tips

角色扮演结束后，引导全班讨论："哪些采购的表现让供应商感到被尊重？哪些表现激化了对立？"帮助学员理解：专业的绩效面谈是**诊断性的 Diagnostic**而非**惩罚性的 Punitive**。采购人员在面谈中展现的专业素养与同理心，直接影响供应商的改善意愿。

30天计划的落地督导 Action Plan Follow-through

建议在课后**2-3周**后安排一次线上跟进会（**30分钟**），请学员汇报供应商分级矩阵图的完成情况，并分享遇到的阻力与突破。将行动计划与真实工作挂钩，是将课堂知识转化为实际能力的关键步骤。

核心要点回顾

Key Takeaways: SCM-009

1 供应链之间的竞争 Supply Chain Competition

现代竞争是供应链与供应链之间的竞争。你的供应商实力，直接决定你的产品竞争力。SRM的本质，是将外部供应商资源内化为企业核心竞争力。

3 绩效驱动改善 Performance-Driven Improvement

QCDS模型（Quality, Cost, Delivery, Service）提供量化评估基础；红黄绿灯闭环机制将评分结果转化为明确的管理动作，打分是手段，改善是目的。

2 分层管理·差异化投入 Tiered Management

用"业务影响 × 供应风险"矩阵对供应商分级，将80%的管理资源聚焦于20%的战略级与优选级供应商，避免资源错配与关系错位。

4 协同创新·利益共享 Gain Sharing

EPI/ESI从研发源头降低成本与风险；VAVE联合降本必须配套利益共享机制（Gain Sharing）。供应商有收益，才有动力；有动力，才有可持续的协同创新。

🎯 下一步 Next Steps: 完成30天行动计划，输出供应商分级矩阵、绩效改善记录与VAVE机会清单。后续课程：SCM-010 采购合同与风险控制 Contract & Risk Management。