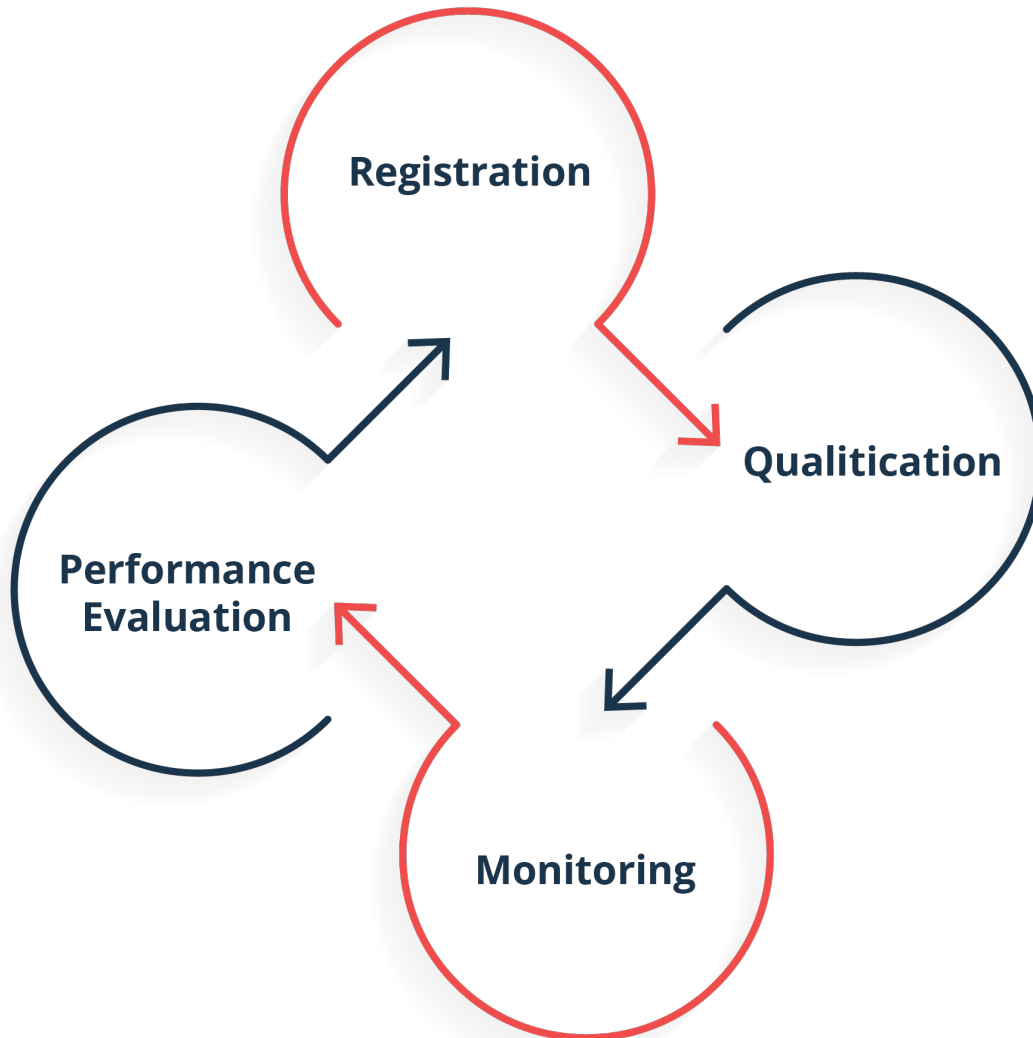


供应商管理

供应商管理是一套原则、流程和工具，可帮助组织最大限度地利用供应商关系、将风险降至最低并控制整个关系存续期间的管理费用。主动供应商管理需要与关键供应商建立更紧密、协作性更强的关系，从而实现更大的价值和降低风险。



组织
必须了解其所需产品或服务的规格、采购的法律框架及其在市场上的供应情况。如果不考虑这三个概念，找不到所需货物、采购了错误货物或采购时未遵守当地规范和行为的^{组织}风险就会升高。

有效供应商关系管理的目标是：

- 促进长期关系和共同价值创造。
- 优先为提供最高性价比的供应商分配资源及合作。
- 确保对质量和服务水平进行衡量。
- 在整个组织内建立一致的供应商合作模式。
- 确保公平、诚信和透明。

流程

供应商注册

强烈建议注册满足关键标准的供应商，包括确保其：

- 具有签订合同的法人资格和法律行为能力。
- 具备足够的财务能力（如有必要，包括最近两年经审计账目），可成功履行组织授予的合同。
- 所提供的产品或服务必须是组织所需的，且供应商必须具备必要的专业和技术能力。
- 供应商不得出现在任何制裁名单上，也不得从事欺诈、不道德或非法行为。
- 供应商应有足够的经验。

对于某些类别的商品和服务，或者在一国的具体情况下，供应商可能需要满足额外/不同的标准才能注册。

供应商名录

供应商名录是一件工具，用于注册每个供应商并储存其与采购者关系的所有信息。

供应商资格预审

资格预审一般用于根据非常具体的需求预先选择提供复杂/战略产品和服务的供应商。预选可使用供应商名录或包括其他服务商。只应邀请符合既定标准的受邀供应商投标，确保招标中只有高质量和/或专业水平的公司。

供应商监测

大多数情况下会通过一套标准的 [采购文件](#) 监测供应商的活动。每个采购步骤都必须得到解释且有依据，且所有正式通信都必须记录在案。最佳实践是创建一个记录采购流程中关键指标的工具并及时更新。这一工具可以记录与供应商的所有互动，以便于机构分析和监测长期关系。关键指标可包括但不限于响应率、经评估投标书的记录、授予合同数量、PO 数和支出。

供应商绩效评估

有必要从是否能够满足组织的需求角度评价供应商的绩效。供应商的历史评估记录会影响其是否在未来可入围。

调查是评估的主要信息来源。调查时，应以标准化和官方方式询问申请部门对于供应商绩效的看法。将回应内容添加到供应商名录中，在规划新的采购时作为参考。

供应商管理工具

确定供应商后，最好：

- 定义确切的需求和需要谈判的内容。
- 准确理解供应商的提议/投标书。
- 了解供应商和市场。
- 管理商品和服务的交付时间表。

谈判的目标应是实现“双赢”。如果谈判中的一方认为没有得到任何好处，谈判往往会破裂。

谈判时，必须至少有两个真正可能实现的结果可供选择；这样可留出一定的安全边际，而不是感到/建立一种依从关系，从而提高谈判的效率。

谈判双方必须正式达成协议，明确规定各方的义务，并充分理解双方对于合作关系的期望。出现违约时，应采取双方都完全同意的程序进行处理，以避免冲突。改进供应链中工作实践的最佳方法是与供应商携手合作，帮助他们实施可实现的改进。

管理与供应商的关系时，有两个可以使用的主要工具：

- 合同
- 长期协议（也称为框架协议）

合同

合同是两个或多个个人或者实体之间包括特定条款和条件的协议，承诺以某种方式换取金钱。合同通常包括以下要素：

1. 一个提议。
2. 对该提议的接受。
3. 需兑现的承诺。
4. 对价（可承诺以某种形式付款）。
5. 必须履行承诺的时刻或情况。
6. 执行合同的条款和条件，包括履行承诺。

合同中必须包含所有重要的事项，包括产品或服务的技术质量、付款形式和条件以及有关履约的详细规定。合同中未包含的内容无法强制执行。建议投入足够的时间与供应商达成共识，从而起草出可履行的合同。

建议使用尽可能固定的结构以及简单直白的语言来拟订一份合同模板。需要对已签字的合同通常进行审查以解决争议，而了解合同的结构页也助于节省时间。最佳实践是让当地律师审查所有合同模板，律师可以确保所有合同条款都符合法律，并提供有关当地习俗和惯例方面的建议。

出现合同争议时，机构必须与相关供应商沟通。如有必要，最好是进行友好协商。与服务商的大多数冲突可通过对话和解决小细节的承诺来解决，但协商过程应正式，且在必要时邀请律师在场。

解决争议时，应尽可能避免采用诉讼形式。签订合同时，必须包括如何处理可能违约行为的条款。谈判中以及发生冲突时可采用经济处罚的手段。

长期协议 (LTA)

长期协议，也称为框架协议，规定了协议中约定的商品或服务有定期（有效）订单时，适用于供应商与采购机构间的商业条款和条件。长期协议旨在定义适用于预定时间段内具体约定商品的商业购买条款和条件。长期协议尤其适用于定期采购的低值易耗小件产品，例如办公用品、大多数备件、水泥、预付费手机服务等。

长期协议适用于预计多次交付但无法预见具体数量和交付日期的情况。但必须要清楚的是，长期协议本身不应被视为购买承诺，只是规定了组织决定下订单时的适用条件。长期协议不包括承诺或排他性！

为避免混乱和可能的冲突，必须从投标过程一开始就向供应商明确表示谈判目标是签订长期协议而不是常规采购合同。必须确保投标方理解这两个机制之间的区别。由于没有排他性，因此可使用相同的条款与相同产品的两或三家不同供应商签订长期协议。

长期协议的固有优势使其可用于任何机构采购策略，例如避免在整个项目中为同一产品重复流程和文书。顾名思义，对于大规模采购，组织能够在最短时间内以最优惠的价格获得最好的产品/服务。

与供应商建立长期关系后，机构能够帮助供应商更好地了解自身的需求和工作方式，从而致力于提高产品/服务的质量。此外，有时在时间紧迫时，长期协议是遵循正确程序的唯一途径。组织无需任何前期准备即可完成整个采购流程，从而能够在较短的时间内响应请求。