

Solving the Problem of Supplier Management of Engineering Machinery Enterprises

Bo Song

Xuzhou XCMG Mining Machinery Co., Ltd., Xuzhou, Jiangsu, 221000, China

Abstract

After many years of rapid development, China's economic structure has undergone major changes. The whole construction machinery industry, in response to the call of the state, is changing from rapid development to high-quality development. Therefore, how to solve the problem of supply chain management of enterprise suppliers has become the key. The enterprises hope to think about the development trend of supply chain under the background of the rapidly changing market. In this paper, an A construction machinery manufacturer (hereinafter referred to as A enterprise) is an example to discuss their effective practices in solving supplier management problems.

Keywords

construction machinery enterprise; supplier management; supply chain development trend; difficult problems; effective practices

破解工程机械企业供应商管理的难题

宋波

徐州徐工矿业机械有限公司, 中国·江苏 徐州 221000

摘要

在接连经历了多年高速发展以后,中国经济结构已发生重大变化,整个工程机械行业响应国家号召,正由原来的高速发展改为高质量发展。因此,目前如何破解企业供应商供应链管理难题成为关键,企业希望在市场瞬息万变的大背景下思考供应链发展趋势。论文中以某A工程机械生产企业(以下简称A企业)为例,探讨了他们在破解供应商管理难题方面的有效做法。

关键词

工程机械企业; 供应商管理; 供应链发展趋势; 难题; 有效做法

1 引言

目前中国经济已经步入发展新常态,这也有效促进了中国工程机械企业之间的激烈竞争,行业整体整合步伐正在加速前进。在如此背景下,工程机械企业必须努力建设自身供应链,做好供应商管理工作,争取让更多供应商、客户选择自己,在激烈的行业、市场竞争中占有一席之地。所以,有必要思考目前工程机械企业供应链发展趋势,并思考破解企业供应商管理难题的有效做法。

2 工程机械行业供应链发展的趋势分析

目前工程机械行业在发展供应商、建设供应链方面已经形成了明显趋势,具体可归纳总结以下五点:

第一,各个品牌的工程机械生产企业已经从产品竞争

逐渐向供应链整体成员企业竞争方向发展。意图打造供应链整体竞争优势机制,更多关注产品价格、质量、渠道等诸多因素内容,形成供应链整体竞争发展趋势,如此对建立企业长期在市场中的发展竞争优势方面颇有好处。

第二,工程机械生产企业的供应链建设正朝“以客户需求为导向”的一体化方向发展,主要围绕市场需求展开供应链改进。在这一过程中,企业竞争的最终目标就是扩大市场份额与获取利润。

第三,工程机械生产企业的供应链建设采用信息化手段,建立计划协同管理基础,如此就实现了供应链整体的高效运行,满足供应链内部管理需求。就目前看来,企业供应链在建设过程中追求准确性、及时性、可控性以及完整性,供应链整体建设质量更高、成本更低且具有安全稳定性。

第四,工程机械生产企业的供应链建设采用“集采分购”供应链管理新模式,它由企业方面统一进行物流商以及供应商准入机制构建,并整合管理操作性采购与物流对接内容,建立市场中产品品牌的多元化发展竞争格局。

【作者简介】宋波(1986-),男,中国江苏徐州人,本科,工程师,从事矿用挖掘机及自卸车的供应商质量管理研究。

第五,工程机械生产企业希望加强对供应链建设的有效重视,强化其中的细节管理与内部流程优化,并构建跨企业合作发展趋势。在构建供应链精细化管理机制方面颇有心得,如此可实现对供应链成本的全面控制与优化。

结合上述五点看来,工程机械生产企业在供应链建设方面下足功夫,它对影响企业发展起到至关重要作用。当然,供应链的竞争优势并非短期内就能形成,它还需要企业做好供应商管理工作,破解供应商管理难题,如此才能为企业供应链竞争做好铺垫^[1]。

3 A 企业供应商管理案例简析

3.1 A 企业供应商管理难题分析

A 企业是当地颇具实力的起重机制造企业,它在起重机生产制造领域已经走过 20 年历史,拥有相当完整的供应商管理体系与管理团队。不过,目前 A 企业面临诸多发展瓶颈难题,下文分析四点。

3.1.1 企业内部部门间沟通交流不到位

A 企业内部各个部门之间沟通交流不到位,这主要是因为企业内部变更过于频繁,导致诸多工作业务难以有效执行,这为 A 企业各路供应商带来巨大合作困惑。就 A 企业的供应商开发选择这一问题来谈,其中存在采购工作实施不到位、产品开发流程调查报告不清晰、后续部门研发沟通面临各种阻力等等问题。例如,A 企业会拒绝来自于供应商的某些产品生产专业意见,这在某种程度上延长了公司产品生产开发周期,如此节奏严重影响了 A 企业与供应商之间的合作关系。

3.1.2 供应商分类管理不到位

A 企业的供应商数量是非常多的,但对于这些合作伙伴却未进行分类,不区分关键、重要及一般供应商,如果采用统一的供应商评审工具,是无法实现有效评审的,上述问题就说明 A 企业未能对供应商进行有效的分类管理,没有对供应商零件生产难易程度、采购金额大小进行分类,也没有对供应商的质量、交期及售后表现等能力优劣进行等级分类。如此就导致 A 企业出现了采购成本始终较高、生产开发周期始终较长、产品质量改善始终缓慢等现实问题。

3.1.3 供应商考评机制建设不到位

A 企业在考评机制建设方面不够到位,虽然供应商每年都在供货,并保持合作关系,但实际上某些供应商存在长期不能按时交付、交付后产品质量不稳定等情况。在这一过程中,A 企业未能对某些表现不良供应商进行有效监督,这导致某些合作问题经常性出现,这对深化 A 企业与供应商合作关系是非常不利的。

3.1.4 供应商激励机制建设不到位

A 企业与供应商之间虽然建立了合作关系,但因为长期采用订单化生产方式,而订单在较大程度上受到最终客户

及经济影响,从而导致出现订单提前或延迟交付情况。在现如今经济增长放缓环境下,A 企业及供应商频繁出现了零件利润严重压缩,生产零部件库存积压、订单更换频繁导致不良率上升等情况,这说明 A 企业没有为供应商建立良好的激励机制,未真正对双方合作负责,这大幅降低了企业与供应商之间配合默契度,长此以往容易让企业失去许多供应商资源。

3.2 A 企业供应商管理难题破解方法

3.2.1 加强企业内部部门相互交流沟通

A 企业加强了自身内部各部门之间的相互交流沟通。例如,建立项目小组形式,基于每一环节、每一生产项目来加强沟通交流,直观促进企业产品开发进度,确保所有部门都能参与到生产问题讨论中来,做好部门分工工作。就目前看来,A 企业每个月会组织召开两次项目进度会议,企业需要了解项目开发的最新进度,发现其中问题并解决问题。如此就最大限度缩短了供应商的产品开发周期,同时为 A 企业赢得了大量的时间与成本,改善了企业与供应商之间的合作关系。

3.2.2 建立供应商分类机制

A 企业建立了供应商分类机制。例如,目前就分出 4 类供应商,分别为关键类物料供应商、瓶颈类物料供应商、杠杆类物料供应商以及一般类物料供应商。A 企业如此建立分类机制对提高供应商整体质量是有好处的,在建立分类机制过程中,A 企业提出了以下措施,以改善质量表现,如表 1 所示^[2]。

表 1 A 企业提高供应商质量的有效措施

分类机制建设流程	分类机制建设措施
样品文件	产品质量控制文件提出、建立与供应商开发工程师合作关系
	提出样品报告、建立与供应商开发工程师合作关系
	统一管理样品发货资料
相关质量问题	发货前发现质量问题、审核供应商特批文件
不合格通知单	收到投诉后确认并在 14 天内修改样品报告
质量问题统计	供应商定期汇报生产产品质量问题与进度(每 3 个月提交一次报告)

3.2.3 做好供应商质量考评工作

A 企业做好了供应商质量考评工作。首先根据所生产起重机的零件难易度与制造难易度展开分类操作,并对零件生产质量进行提前预测,保证及时交货。其次,定期走访主要供应商,查看生产实际状况与业务状况。最后,在对供应商进行持续追踪考核检讨过程中调整交货期,改善与供应商

(下转第 28 页)

6 结语

在房建工程建设的过程中，加强施工进度管理，合理控制施工质量是现阶段的必行之举。施工企业和管理人员需要明确施工过程中的各项问题，加强安全和质量的监管，从而全面保障施工质量，提高施工效率，促进建筑事业的稳定有序发展。

参考文献

- [1] 郑传链.房建工程建设中现场进度管理与质量控制策略[J].河南建材,2020(3):91-92.
- [2] 周智.房建工程建设中现场进度管理与质量控制策略[J].四川建材,2019,45(7):180-181.
- [3] 曲科红.工程检测对建筑工程质量控制的重要性分析[J].地产,2019(15):123-125.

(上接第25页)

之间的配合关系，同时做好供应商质量动态考评工作。

3.2.4 形成供应商培养战略

A企业希望培养忠诚度极高的供应商，所以他们将供应商视作是自己的分公司企业，给予供应商充分信任，将供应商逐步培养成为自身强且稳定的零部件供应制造基地。另外，A企业与供应商签订了保质保量合同，提前为供应商建立信心，希望他们能够全方位投入到生产过程中，如此对缩短交货期相当有好处^[9]。

4 结语

在相对波澜不惊的国家经济发展进程但相当激烈的市

场竞争环境下，工程机械企业必须做好供应商管理工作，建立与供应商之间的良好合作关系，积极、主动、快速地破解供应商管理难题，如此才能提高自身生产效率、降低生产成本、确保企业的未来可持续稳定发展。

参考文献

- [1] 晋文娟,郭杰,孙奥齐,等.工程机械供应商质量管理浅析[J].信息周刊,2019(13):95.
- [2] 王冬霞.机械零部件配套企业成本管理的应用[J].投资与创业,2019(10):226-227.
- [3] 闫泽斌,江诗松.硬件创业企业的供应商管理策略[J].中欧商业评论,2020(1):36-41.