

DOI: 10.19416/j.cnki.1674-9804.2016.04.007

大型客机供应商关系管理基础分析

Foundation Analysis of Supplier Relationship Management for Civil Aircraft

王 龙 / WANG Long

(上海飞机设计研究院, 上海 201210)

(Shanghai Aircraft Design and Research Institute, Shanghai 201210, China)

摘 要:

分析了大型客机供应商关系管理基础,包括基本内容概述和类型分析。基本内容包括供应商关系管理的基本框架和工作范围,并以此为基础指导工作实践。类型分析主要是将供应商关系管理与客户关系管理理论相结合,对供应商关系管理进行了分类,为大型客机开展相关工作提供依据和参考。

关键词:大型客机;供应商关系管理;基础分析

中图分类号:F274

文献标识码:A

[Abstract] This article introduces the fundamental content and type analysis of supplier relationship management for civil aircraft. The fundamental content includes the framework and working range for supplier relationship management. And type analysis mainly combines supplier relationship management with client relationship management to classify the supplier relationship management. It will provide the basis and reference to the relevant work for civil aircraft.

[Keywords] civil aircraft; supplier relationship management; foundation analysis

0 引言

供应商关系管理是供应商管理的重要职能之一,其工作内容既有规律性也有特殊性。通常企业有客户关系管理、公共关系管理、政府关系管理等,大部分都是基于乙方维护与甲方关系的战略概念。而大型客机供应商关系管理则是甲方主动维护与乙方合作关系的战略体现,具有独特性。一家飞机主制造商的供应商管理发展到一定阶段之后,都要面对供应商关系的管理。

著名咨询公司 Gartner 是这么定义供应商关系管理(SRM)的:供应商关系管理是用于建立商业规则的行为,以及企业实现盈利而对于和不同重要性的产品(服务)供应商进行沟通的必要性的理解^[1]。

根据 Gartner^[1]的观点,企业的供应商关系管理能带来很多好处:优化供应商关系,企业可以依据供应商的性质以及其对企业的战略价值,对不同供应商采取不同的对待方式;建立竞争优势,并通过合作,快速地引入更新、更好及以顾客为中心的解

决方案来增加营业额;扩展、加强与重要供应商的关系并把供应商集成到企业流程中;在维持产品质量的前提下,通过降低供应链与运营成本来促进利润提升。

1 供应商关系管理的基本内容

供应商关系管理的内容构成了供应商管理职能体系的框架,包括沟通、计划、寻找资源、采购作业、协作、数据挖掘和记分卡等方面(表 1.1)。这些内容都是各行业通用的,具体到每一个行业,每一家企业,需要做出必要的调整和增加。而对于大型客机来讲,供应商关系管理基本包括了表格中的全部内容。

供应商关系管理的基本内容是维护供应商关系和开展供应商管理工作的基础和范围。在工作中,应根据项目的具体情况和供应商的性质有针对性地付诸实践,选取有效的方法,有重点地开展实施。供应商关系管理的基础研究能为工作实践提供重要参考,在第 2 节也会具体分析。

表 1 供应商关系管理的基本内容

基本内容	功能
沟通	加强双方的沟通与交流,自动处理沟通过程。及时进行有效的信息交换,这样能够帮助加强决策,同时缩短产品上市时间
计划	选择供应商,包含产品技术需求,考虑整体成本和项目风险,供应商行为习惯及产品研制周期,还有采购价格
寻找资源	它能使用户基于以往和当前项目个性化和整体化的理解,提供对供应商进行选择、谈判、管理等方面的功能
采购作业	询价/报价过程,以迅速对比各个供应商的建议方案,并提供快速响应
协作	使企业和其供应商之间在整个产品生命周期里分工协作,即时共享信息——从产品设计到工艺更改命令,直至产品生命的结束。对公司内部而言,这能使得产品开发与其全球外包策略保持同步
数据挖掘	提供关于供应商更多的不同细节层次的信息。数据挖掘有助于公司分析供应商趋势,评估供应商所提供的产品和服务的质量,以此来给供应商打分
记分卡	确定一个部门、分支机构或者组织内部的绩效表现,有些解决方案也提供用于监管供应商协调和合同更新的集中统一的合同数据库

2 供应商关系管理类型分析

供应商关系管理与客户关系管理(CRM)有不少共通的地方。

管理学家马斯洛认为人类的需要可以根据其满足的顺序而划分为不同的层次。最底层是人们的“生理”需要,比如食物、水和温暖。如果这些需要没有得到充分满足,人们就不会有其他的、并不迫切的需要。稍高一点的层次是人们对安全、自由和远离威胁的需要。更高一点的层次是人们对爱和尊敬的需要。如果这种需要得以满足,那么人们就能继续开发自己最充分和最有创新性的动机。如图 1 所示,依据马斯洛的需要层次理论,可把客户关系描绘成“金字塔”形^[2]。

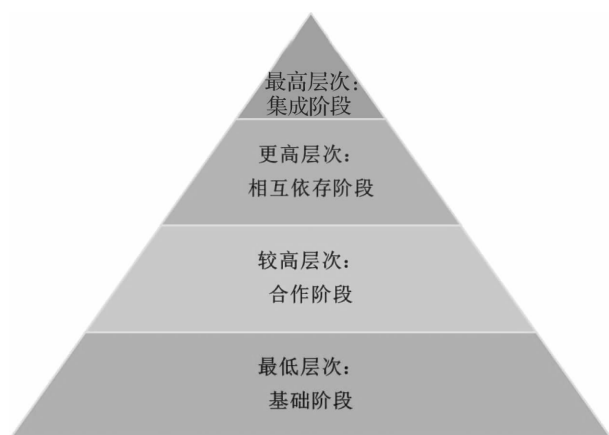


图 1 客户关系的发展层次

基础阶段:在最低层次上,与人们的“生理”需要相对应,客户关系和供应商关系要求对基本实物交易的最低程度的满足,即对交易事务的有效处理,如订单、运输、支付等。一个不能充分管理基本交易事务的主制造商或者供应商,其成功开拓业务的机会必然微乎其微。

合作阶段:在相当于马斯洛层次中对安全需要的下一个阶段,供应商关系就已经发展到双方都不再常常担心失去关系的水平。双方相互合作,而不是相互怀疑或威胁。随着双方企业相互理解的深入,他们能够开始了解彼此的经营之道,并且能够预测短期的将来,讨论需求前景成为可能。

相互依存阶段:这一阶段等同于马斯洛层次中对爱和尊敬的需要。企业认识到他们的协作关系不断加深,这可以在其对彼此的信心和尊重中得以反映。没有一方企业预期或考虑终止关系,因而,双方都能够采取长期商业行为。

集成阶段:在最高层次上,供应商关系就发展成为一个存在内部障碍的统一体。这个阶段的主制造商和供应商会挖掘双方的潜能以推进竞争力的提升。因而最具创造性。每一个层次的客户关系都有自己的特点,见表 2。

上述四个阶段的供应商关系,具有层次上的纵向差异,至于主制造商与供应商之间的关系选择,可以从横向的角度进行分类:短期目标型、长期目标型、渗透型、联盟型和纵向集成型。

表2 客户关系不同发展阶段的主要特征

关系特征	基础阶段	合作阶段	相互依存阶段	集成阶段
关系重点	交易的价格	以交易为主,但是较积极	相互的和发展的	公开和以战略为中心
主制造商(供应商)的地位	可能是几个供应商之一	是更偏好的供应商	首要的或独家的,可能是第二类供应商	独家的,可能是首要的
退出的难易度	容易	不困难,稍微不方便	困难	很高的退出障碍,分离具有创伤性
信息的共享	没有以交易为基础的信息	有限的	大量的,有些是敏感信息	公开的,甚至于有关敏感主题的信息
联系	通过关键客户管理人员和采购人员传递	关键客户管理人员和采购管理人员的业务联系	所有必要的职能	项目小组和工作团队
与客户的接触	有限的	更多,但不充足	充足	经常的
组织和流程调整	标准化	主要是标准化	使流程合理化,对组织某些调整	联合流程,新的组织
关系成本	有限的	供应商成本费用增加,几乎没有节省	主要是经营成本和投资可能由节省和增加的交易中得到补偿	可能数目更大,但是容易确认
信任水平	既不信任也不怀疑	不完全信任	开始真正信任,保护意识降低	在所有层次都值得信任
计划	极少或没有,如果可能有也是短期预测	预测	联合战略计划,机关不一定都有	长期的联合战略计划
关系潜力	有限的	可能是良好的,但不易赢得	非常好	在年收入和利润方面是优秀的

短期目标型的特点就是供应商与公司之间仅仅是交易的关系,希望彼此能长期合作,但是在合同谈判方面,比较重视技巧,以每一次交易利润的最大化作为自己的目标。对于双方而言,只有供应商管理人员和采购人员参与其中,其他部门人员一般不涉及双方之间的业务活动。

长期目标型的供应商关系,双方有共同的长期利益,建立了买卖关系之上的合作。公司与供应商之间会建立合作伙伴关系,双方的工作重点是基于长远利益的,彼此配合,保证产品与服务的质量,最小化成本,增加供应链上的整体利润。例如,由于长期合作,可以对供应商提出新的技术要求,而如果供应商目前还没有这种能力,主制造商可以对供应商提供技术资金等方面的支持。供应商的技术创新和发展也会促进企业产品改进,所以这样做有利于公司的长远利益。

渗透型这种供应商关系,是基于长期目标型的

关系发展起来的,其管理思想是把彼此当做自己的一部分,增加关心程度。双方为了能够参与到对方的业务活动中,在产权关系上可以互相投资、参股等,在组织架构上,可以保证彼此的派员能够融入对方。这样做,供应商对于产品的改进方向更加清晰,主制造商则可以根据自己的设计、制造和客服业务,提出相应的改进需求。

联盟型供应商关系,是从供应链的角度出发,纵向管理,难度比较高。由于不断有新的成员参与进来,往往需要一个处于供应商核心位置的企业协调成员之间的关系。

纵向集成型供应商关系无疑是管理难度最大的,需要供应链上的各家企业整合为利益共同体,但是决策权属于企业自身。要求各个企业充分了解供应商的目标和要求,根据自己掌握的信息,自觉做出有利于整条供应链的决策。

(下转第70页)

将上述步骤中所确定的信息整理完成液压泵机械接口定义文件。该文件应至少包括以下信息:

- 1) 动力装置系统在飞机上的总体安装布局定义信息;
- 2) 接口定义中所依据的液压泵和动力装置系统件号;
- 3) 接口点和矢量点的坐标信息;
- 4) 连接标准和公差信息;
- 5) 液压泵和接头的图纸信息。

需要特别指出的是,机械接口定义并非一蹴而就或是一步到位的,可根据掌握信息的情况循序渐进的逐步确定相关信息形成阶段性文件,并随着设计的完善和深入而不断更新迭代。

4 结论

本文研究了民用飞机动力装置系统机械接口设计技术,总结了民用飞机动力装置系统机械接口设计的分类,主要设计内容和设计流程。并以液压

(上接第 31 页)

主制造商到底应该选择哪种供应商关系类型,在此无法做出统一的定论,其取决于产品特性、供应商数量、供应商地域分布等因素。确定供应商关系的时候,应该考虑到几个关键的问题:(1) 是否有很多相关的无差别供应商提供大量的可替换产品;(2) 供应商是否具有无视客户而自己发展的技术、经济实力;(3) 供应商提供的包括价格、创新、形式的适应能力、和团队共同工作的能力、共同承担风险的能力等方面的价值,是否远远胜于其他供应商;(4) 供应商的战略与主制造商有什么关系;(5) 供应商的柔性和响应度怎么样。

不管主制造商采取何种供应商关系,都可以看到供应商关系发展的趋势,包括越来越依靠使用电子化采购来获取服务、对供应商和合作伙伴有不同的思考、更深层次的集成、客户服务和协同管理等。

开发供应商关系的主要原因就是减少风险。作为主制造商,也应当充分估计建立新型供应商关系时所需要的成本费用。多水平、多功能的信息共享一项就需要一笔数量可观的投入;而且发展供应商关系通常要负担诸如流程再造、信息化、入职培训等初始投资。可以说,追求密切供应商关系的成本费用常常是不能预料的,也是难以量化的。

泵机械接口设计为例,描述了机械接口设计的内容和流程。在民用飞机动力装置系统安装集成设计时,以期为机械接口设计提供参考。

参考文献:

- [1] 《飞机设计手册》总编委会. 飞机设计手册第五册,第十三册[M]. 北京:航空工业出版社,1996.
- [2] 党铁红. 翼吊布局民用飞机发动机安装设计[J]. 民用飞机设计与研究,2008,2:8-14.
- [3] 朱岩,田宏星. 基于数字样机的民用飞机发动机安装位置确定方法研究[J]. 航空科学技术,2013,1:49-51.
- [4] 韩定邦,杨化龙,夏鹤鸣. 民用飞机液压能源系统元件的安装设计[J]. 中国科技信息,2012,19:98-99.
- [5] 谢孟恺,张建波,朴学奎,颜颜. 民用飞机液压发动机驱动泵密封圈与发动机短舱热兼容性分析[J]. 科技信息,2012,32:653-654.

还可以通过其他方式改善与供应商的关系,比如年度供应商会议、供应商圆桌会议、供应商论坛等。

3 结论

本文描述了供应商关系管理的基本理论,包括基本内容和类型分析。供应商关系管理的基本内容是通过最佳实践总结出的此项职能的工作范围,很多行业的关系管理都围绕此范围开展。作为复杂系统工程的大型客机制造业,由于供应商长期和战略性的参与,基于风险共担、利益共享的商业模式,更需要既有全方位又有针对性的供应商关系管理方法。通过供应商关系管理和客户关系管理的结合分析,为供应商关系管理的类型划分提出理论基础,而类型划分即表明了不同合作关系应有不同的管理方法,更体现了主制造商对于供应商关系维护的重视程度及战略考虑。

参考文献:

- [1] 熊伟,韦司滢. 供应商关系浅析[J]. 物流技术,2004,4(02):28-30.
- [2] 于森. 供应商管理[M]. 北京:清华大学出版社,2006.