

分类号 _____
UDC _____

密 级 公开
学校代码 10497

武汉理工大学

学 位 论 文

题 目 湖北 ROCK 橡塑公司供应商管理提升研究

题 目 The improvement research of hubei ROCK rubber
and plastic company supplier management

研究生姓名 王予刚

指导教师 姓名 程国平 职称 教授（博导） 学位 博士
单位名称 武汉理工大学管理学院 邮编 430070

申请学位级别 硕士 学科专业名称 工商管理

论文提交日期 2014 年 4 月 论文答辩日期 2014 年 5 月

学位授予单位 武汉理工大学 学位授予日期 2014 年 6 月

答辩委员会主席 程艳霞 评阅人 孙泽厚

马畅

2014 年 5 月

独 创 性 声 明

本人声明，所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得武汉理工大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

签 名： 王予刚 日 期： 2014 年 5 月

学位论文使用授权书

本人完全了解武汉理工大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权武汉理工大学可以将本学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存或汇编本学位论文。同时授权经武汉理工大学认可的国家有关机构或论文数据库使用或收录本学位论文，并向社会公众提供信息服务。

(保密的论文在解密后应遵守此规定)

研究生 (签名): 王予刚 导师 (签名): 程国平 日期 2014 年 5 月

湖北 ROCK 橡塑公司供应商管理提升研究

摘 要

随着市场竞争格局的日益转变和企业自身的不断发展壮大,供应链管理已逐渐成为企业管理中一项重要的工作,企业利用供应链的指导思想和技术方向,协调和优化供应链组织,已成为企业提升核心竞争力、在市场上占领主导地位的关键手段和管理方向,供应商管理是供应链管理中最重要的重要组成部分,在整个供应链中扮演着越来越重要的角色,越来越多的企业意识到供应商的选择与评价与关系管理则是供应商管理中最最为重要的决策之一,优秀的供应商可以给公司带来提高产品质量、降低采购成本、缩短交货周期、加快新产品开发速度、深化战略合作关系等益处,改善采购工作运作效率,进而帮助公司在市场竞争中获得优势,实现公司的长远发展战略。

本文以湖北 ROCK 橡塑公司为研究对象,在对湖北 ROCK 橡塑公司的供应商管理的现状进行详细分析的基础上,探讨该公司供应商管理体系的优化方案,目的在于提升 ROCK 公司供应商管理科学化水平,构建适合企业需要的供应商团队,更好支持公司长远发展战略;另外 ROCK 公司供应商管理方面存在的问题在汽车密封条行业内具有普遍性,研究和解决这些问题不但对 ROCK 公司业务的进一步发展和公司整体的运营有着重要意义,而且对其它相关企业的采购管理水平提升同样具有借鉴意义。

本文通过阅读大量的文献资料,结合湖北 ROCK 橡塑公司供应商管理的实际情况,对其在供应商管理中遇到的三大实际问题即新进供应商的选择与评价、现有供应商的绩效评价、供应商的分类管理及关系管理进行了分别的探讨,采用定量与定性结合法、调查研究法、经验总结等研究方法,结合相关的理论进行了分析研究,指出了湖北 ROCK 橡塑公司在上述供应商管理的方面存在的主要问题,给出了相应的改进方案,运用 AHP 法和专家意见评分法改进了原有新进供应商和现有供应商绩效评价与选择的模型;运用四象限法、ABC 法、SWOT 法改进了现有供应商的分类,然后给出了供应商进行分类管理和关系管理策略的方案。为了使方案能够有效的实施,从组织保障、制度保障、信息化保障、人员培训保障方面对改进方案提供了实施建议。

关键词: 供应商管理, 层次分析法, 关系管理, SWOT 法

The Improvement Research Of HuBei ROCK Rubber And Plastic Company Supplier Management

Abstract

With market competition becoming more change and continuous development of enterprise itself, supply chain management has gradually become an important job in an enterprise management, companies using the the supply chain's guiding ideology and technology direction have coordinated and optimized the supply chain organization, that has become the key means and management direction in promoting the core competitiveness and occupying a dominant position in the market, supplier management is the most important part of supply chain management, and play an increasingly important role in the whole supply chain, more and more companies realize that supplier selection and evaluation and relationship management is one of the most important decision in supply chain management, the excellent supplier can bring to the company to improve product quality, reduce the purchasing cost, shorten delivery lead time, to speed up new product development, deepen strategic cooperation relations and other benefits, improve procurement efficiency, then help companies gain competitive advantage in the market and realize the company's long-term development strategy.

In this thesis, HuBei ROCK rubber and plastic company as the research object, based on the current situation in HuBei ROCK rubber and plastic company supplier management to conduct a detailed analysis ,to explore solutions to optimize company supplier management system, the purpose is to enhance the scientific level of ROCK company supplier management , and construct the enterprise needs to supplier team to better support the company's long-term development strategy; in addition, the supplier management problems of ROCK company are universal in the automotive sealing strip industry ,not only studying and solving these problems have important significance for ROCK in the further development of the company's business and operation of the company as a whole ,but also

that have a certain reference significance for other related enterprise in promoting supplier management level.

This thesis is based on a lot of literatures studies and connected with the real situation investigation in ROCK company's suppliers management , mainly focus on 3 topics in supplier management areas, including new supplier selection and evaluation, the existing supplier performance evaluation, the supplier classification and supplier relationship management were discussed separately, using a combination of quantitative and qualitative method, investigation method, experience summary and other research methods, combined with relevant theory to carry on the analysis and research, the thesis points out the main problem of ROCK company in terms of the existence of the above supplier management, corresponding improvement scheme is given, using the AHP method and expert grading method to improve the new suppliers and old supplier evaluation and selection model; Using four quadrant method, ABC method, SWOT method to improve the existing supplier classification, and then gives ROCK's supplier strategy of the classified management and the relationship management, and provides the implementation Suggestions for improvements.

KEYWORDS:Supplier management,AHP,Relationship management,SWOT

目 录

第 1 章 导 论.....	1
1.1 论文研究的目的和意义.....	1
1.2 国内外供应商管理的研究现状.....	2
1.2.1 供应商评价和选择的研究现状.....	2
1.2.2 供应商的分类管理和关系管理的研究现状.....	3
第 2 章 湖北 ROCK 橡塑公司供应商管理分析.....	7
2.1 公司简介及公司行业背景介绍.....	7
2.1.1 公司简介.....	7
2.1.2 公司所在行业及背景分析.....	8
2.2 供应商的现状及其问题分析.....	9
2.2.1 供应商分类管理和关系管理的现状.....	10
2.2.2 供应商分类管理和关系管理的问题分析.....	11
2.3 新进供应商的选择与评价的现状及其问题分析.....	12
2.3.1 新进供应商的选择与评价的现状.....	12
2.3.2 新供应商开发过程中存在的问题分析.....	17
2.4 现有供应商的绩效评价现状及其问题分析.....	18
2.5 供应商管理提升的必要性和迫切性.....	19
第 3 章 供应商管理的改进方案.....	21
3.1 新进供应商选择与评估的改进方案.....	21
3.1.1 潜在合格供应商的选择.....	21
3.1.2 新进供应商评估与选择的指标体系的建立.....	22
3.1.3 新进供应商评估与选择的改进实施方案.....	24
3.2 现有供应商绩效评价的改进方案.....	29
3.2.1 现有供应商绩效评价的指标体系的建立.....	29
3.2.2 现有供应商绩效评价的指标权重的确定.....	30
3.2.3 现有供应商绩效评价的评分办法.....	36
3.2.4 现有供应商绩效评价的实施方案.....	43
3.3 供应商分类管理及关系管理的改进措施.....	44
3.1.1 公司采购产品的分类.....	44
3.1.2 公司供应商的分类.....	47

3.1.3 公司供应商的关系管理改进方案.....	49
第 4 章 供应商管理改进方案的实施建议.....	51
4.1 实施改进方案的组织保障.....	51
4.2 实施改进方案的制度保障.....	52
4.3 实施改进方案的信息化保障.....	53
4.4 实施改进方案的培训保障.....	54
第 5 章 总结与展望.....	55
参考文献.....	57
致 谢.....	60

第 1 章 导 论

1.1 论文研究的目的和意义

随着时代发展、社会进步，客户的需求也变得越来越复杂多样，呈现出更明显的不确定性和个性化特点，表现在交货期越来越短、质量要求越来越高、产品的品种规格越来越多、产品的市场寿命周期越来越短、同时也更加注重对产品的环保要求，给企业的采购、制造、研发、销售等工作带来了一定的难度，在这种形势下，企业要在市场竞争中保持优势竞争地位，仅仅依靠自己的力量是远远不够的，而要协同利用企业内外部的可以利用到的人、机、料、法等资源，在协调个体业绩的基础上使整体绩效达到最优，从而使竞争形势发展为企业间整体供应链的竞争，企业则通过不断优化自己的供应链，管理其所有资源，实现更优的效益，更好地满足公司目标市场的需求，供应商是制造资源的输入者，因此在企业经营活动中，不断提升供应商管理水平至关重要。

（1）本论文主要的研究目的

本论文结合本人的工作经历，调查、分析湖北 ROCK 橡塑密封科技有限公司供应商管理的现状，明确其在供应商关系管理、潜在及现有供应商绩效指标选择与评价等方面存在的问题，提出优化、改善的措施并制定实施方案，通过良好的供应商管理，提高供应链上游的质量、成本、开发、交付等的保证能力，提升采购运作水平，深化企业供应商管理工作，增加在市场上的优势，最终实现企业最终效益提升的目的。

（2）本论文主要的研究意义

① 有利于湖北 ROCK 橡塑密封科技有限公司供应商的关系细化管理，分类分策略实施供应商管理工作；

② 有利于优化、改善湖北 ROCK 橡塑密封科技有限公司潜在供应商的选择、评估，实现绩效评估科学化，构建适合企业需要和发展的供应商团队，达到企业降本增效的目的；

③ 通过建立科学的绩效评价体系，不断完善现有供应商团队管理，满足公司的长远发展；

④ 为国内行业内其它密封条企业进行供应商管理工作提升、改善，提供参考和借鉴。

1.2 国内外供应商管理的研究现状

1.2.1 供应商评价和选择的研究现状

供应商关系管理是供应链管理的一项重要内容，优秀的供应商管理水平可以使企业在供应链协同中获取效益，提高企业在市场中的优势竞争地位，促进企业的长远发展；关注供应商的选择和绩效评价，支持供应链上的业务流程改进，通过供应商团队的有效支持，能够促进产品开发周期的加快和新产品的推出，削减原材料采购的成本、柔性应对客户变化的需求、加快产品生产节拍，最终实现提高客户满意度、提高企业经济效益，并不断在满足客户需求中实现价值、创造价值。

（1）国外的研究现状

赫曼（Herrman）和霍德森（Hodgson）^[3]指出供应商关系管理是一个管理过程，企业需要不断寻找潜在的供应商，加强并密切双方的合作关系，并采用合成管理工具进行完善，实现企业与供应商的价值升华。

1966 年，Dickson^[5]从研究采购问题 50 种影响供应商绩效的特征因素中，选出了 23 项评价供应商准则，之后他又进行了一手资料的调查，征求了采购经理协会采购经理与采购代理的意见，依据调查的结果，按重要性程度进行了排序。

1991 年 Weber^[12]在 Dickson 的研究成果基础上，统计了 1967 年到 1990 年出现的多篇有关供应商评估的文献，并得出相应的分析结论，很多文献都从不视野研究了与 Dickson 相同的供应商的绩效评价指标，供应商选择问题具有多准则决策这一特点也在多数文献研究中得到了验证。

1995 年，Ellram^[15]提出在进行供应商选择时，除了考虑一般性选择指标，还应考虑管理相容性、目标一致性等所谓的软性指标。

（2）国内的研究现状

从国内的研究现状看，我国供应商评价指标的研究比较晚，其中由华中理工大学 CIMSSCM^[18]课题组 1997 年的一次调查统计数据经常被引用。调查得出目前我国企业在选择供应商时，选择的标准依次是产品质量、价

格，交货提前期、批量柔性和品种多样性。

陈荣秋、马士华^[23](2002)提出了 ABC 分类法，即通过物资的重要程度来决定与供应商的关系策略。物资的重要程度要从多方面进行考虑，比如物资的年度采购量和采购金额，物资在市场上的稀缺程度，不同季节情况下物资的供求关系，物资的市场竞争地位，替代品的生产等等，建立何种合作关系，是非常紧密的合作伙伴关系，还是比较紧密的合作关系，或者是比较松散的合作关系，要依据供应商的 ABC 分类情况进行决定。

黄建仁^[24](2011)提出了绿色供应链下的供应商管理策略，即在现有供应商管理中，要考虑环保等外部因素的影响，目前国家对环保的要求越来越高，企业环保成本也越来越大，只有不断提高环保材料的应用，满足主机市场越来越高的环保要求，比如达到 VOC 的排放标准等，才能提高产品竞争优势，供应链绩效管理的方向才不会走偏。

霍佳震等^[43]建立了基于供应链生命周期内组建期、运营期和解体期三个时期相适应的评价指标体系。

由于单一方法难免有其各自的局限性，因此综合方法的组合应用也越来越普遍，越来越得到部分研究学者的青睐。使用两种或两种以上的评价方法进行供应商选择研究，可以互补单一评价方法的局限性，考虑更多的影响因素，在发挥单一评价方法长处的同时，扬长避短，提高决策的科学化水平，使结果更加客观、更加有效，更加适合企业进行供应商评价的需要。

1.2.2 供应商的分类管理和关系管理的研究现状

采购商和供应商的关系是辩证统一的，供应商希望采购商提供更高的采购价格、更多的购买量、合理的质量水平、优惠的付款条件等，以期追求利益最大化；而采购商则希望供应商价格更低一点，更高质量水准的产品，实现计划 100%交付、更好的开发水平等，在这看似矛盾的相互关系后面，其实是表现出供应商与采购商相互依存、相互促进发展的关系，采购商得到较大的发展时，供应商也会从其不断扩大的采购量中得益；当供应商得到较大的发展时，采购商也会得到更多物美价廉的产品。

企业按照采购品的不同特点，一般会采用 ABC 法、四象限法对供应

商进行分类。1897年,pareto提出了著名的“二八定律”:即社会财富额与社会总人口存在20%与80%的互补关系;1963年,彼得·德鲁克将其运用于全部社会现象,目的是制定有效措施去解决事物的主要矛盾;陈荣秋、马士华(2002)提出了ABC分类法也是基于同样的目的去解决实际问题,一般来说,占供货额的60%~70%的供应商被定为A类,其数量仅占供应商总数的10%左右;占供货额的20%~30%的供应商被定为B类,其数量约占供应商总数的20%左右;占供货额的10%~20%的供应商被定为C类,其数量却要占到供应商总数的60%以上。和ABC法相比,四象限法更为科学一点,它不但考虑了供货量的大小,而且还考虑了物料对企业的重要程度,它把供应的产品分为一般物资、杠杆物资、瓶颈物资、战略物资四类,它们的特点如下:

(1) 一般物资。是指低成本、低风险的物料,一般情况下不直接增加交付给客户产品的价值,对企业的重要性程度也比较低,比如一些办公用品、低值易耗品等;

(2) 杠杆物资。是指具有低风险但相对成本较高特点的原材料,此类物资给企业带来的风险不大,在市场上存在一定量的供应商,可以相对比较容易获取供应商,供应商间存在一定程度的竞争,此类物资一般构成企业的常规物资;

(3) 瓶颈物资。是指高风险、特殊性的物资,此类物资在企业并不是普遍使用,但却不可缺少,比如专用的备品备件、冷门的原材料等,要保证它的安全供应,才能保证企业产品的安全生产;

(4) 战略物资。是指高风险、高成本的物料,此类物料的供应市场极其复杂,获得物料有难度,但对企业又非常重要,供应商的地位比较强势,此类物资对企业来说是有战略意义的,是企业的主要原材料。

对应以上四种物料分类,供应商也分为四种:普通型供应商、通用型供应商、技术型供应商、资源型供应商。

不同的供应商采取的采购策略也是不一样的。对于管理相对容易的普通型供应商,只投入比较少的时间和精力去管理就可以了;对于管理更为容易的通用型供应商,可以采取一种优胜劣汰的方式,要进行定期的评估,并且适时要引入更优秀的供应商;对于技术型供应商,要加强彼此间的联系、实现信息共享,传递自己的需求,千方百计降低企业的采购风险;对于资源性供应商,要进行重点管理,全方位的开展合作,

培育成自己的战略供应商。

1.3 论文研究内容和方法

全文结构共分为 5 章，技术路线图如图 1-1 所示：

（1）导论。阐述论文的目的、意义，国内外的相关理论综述以及技术路线和论文结构。

（2）湖北 ROCK 橡塑公司所在行业及公司简介，并分析了在新进供应商选择与评价、现有供应商的绩效评价、供应商分类及关系管理三方面的现状及存在的问题。

（3）实施供应商管理提升的方案。通过对目前供应商管理工作的剖析，确定了评价的指标体系，运用 AHP 法、专家意见法等对新进供应商评估、现有供应商绩效评价制定了相应的实施方案；另外运用四象限法、SWOT 法、ABC 法优化了供应商分类及关系管理策略，维护与供应商间的良好关系，提升了企业供应链的竞争实力。

（4）供应商管理提升工作的实施建议。在供应商管理提升实施工作中，建议通过组织保障、制度保障、信息化管理、人员培训等方面采取有效措施，为顺利的推进供应商管理提升工作打好基础，保证供应商管理提升工作更好地、更快地开展，并取得预期的实效。

（5）总结与展望。对全文的内容进行概括总结，判定方案是否达到了预期的目的，实施后将会有什么样的效果，归纳出创新点；同时对论文中存在的不足也加以分析，提出进一步的改进思路。

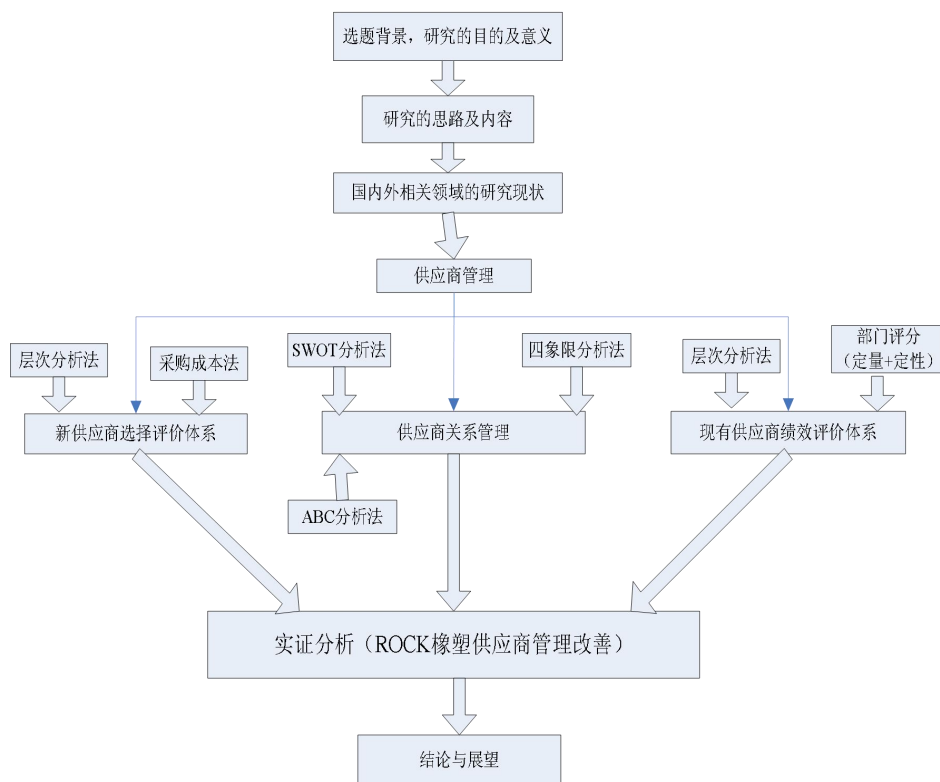


图 1-1 论文技术路线图

（1）定性与定量相结合法。即通过收集、整理、分析企业目前供应链管理中的各种定性的管理规定和定量的数据，从中识别可以改进的项目及问题点，采取定性与定量相结合的办法实施改善方案。

（2）调查研究法。在本论文的实施过程中，通过观察与搜集与论文相关的资料和数据，并对获得的一手调查资料进行加工总结，可以得出更为符合企业需要的结论，而来源于具体实践的结论才能保证结论的客观性、有效性。

（3）经验总结法。根据多年在此方面的工作经历，在论文研究过程中对研究实践过程进行反思，总结经验、吸取教训，不断思考和分析，循环式对经验进行升华、提炼、加工，最后形成相关论文。

第 2 章 湖北 ROCK 橡塑公司供应商管理分析

2.1 公司简介及公司行业背景介绍

2.1.1 公司简介

湖北 ROCK 橡塑公司始创于 1969 年，是与东风汽车公司同步建设的汽车附件专业生产厂家，是湖北省最大的汽车橡塑密封条产品制造企业，同时是汽车密封条行业理事单位和行业标准起草单位。公司占地面积 20000 多平方米，资产总额 8600 万元。目前公司拥有职工 362 人，其中工程技术人员 40 人，占职工总数的 11.05%，管理人员 92 人，占职工总数的 25.41%，生产人员 230 人，占职工总数的 63.54%，具有专业技术职称 35 人，占职工总数的 9.67%。公司先后从意大利、英国、美国引进了橡胶挤出盐浴硫化生产线、三复合生产线、四复合生产线、全自动炼胶生产线和橡胶塑料接角注射机，拥有专用理化实验室和检测设备 40 余台套，主要从事汽车橡塑密封条的设计开发、生产和销售。

公司产品包括纯橡胶类（EPDM，包括两种不同配方胶料的共挤）、纯塑料类（软质或硬质）、橡胶和塑料复合类、橡胶-塑料-金属骨架三复合类，致密橡胶-发泡橡胶-骨架-TPE 四复合类，覆盖全车系列密封条，年生产能力 1800 万米；公司拥有 AUTOCAD2010、CAXA2007、CATIA V5R20、UG NX4.0 等二维、三维设计开发软件和产品断面测量系统等先进检测设备，有具备配方设计实验的中小能力的小型胶料混炼实验室。公司与 PSA 原配密封条生产厂商法国 CF.GOMMA 签订有技术传授合同，与法国赛科工程技术集团中国总公司、东风汽车工艺研究所、湖北汽车工业学院等建立了良好的合作关系，并与国内一流的化工原材料生产厂商建立了长期的合作关系，对新材料、新技术的应用有快速反应能力；公司拥有多项发明和实用新型专利，通过国家高新技术企业认定，并先后通过了 ISO9002、QS9000/ISO9002、ISO/TS16949:2002 质量体系认证和 ISO14000 环境体系即“质量、环境、职业健康安全”一体化管理体系认证。

公司产品质量稳定，性能可靠，获“湖北省名牌产品”称号，主要为神龙汽车公司、东风本田汽车有限公司、东风商用车公司、东风乘用车公司、比亚迪汽车公司、江淮汽车公司、重庆力帆汽车公司、重庆长安公司等主机厂配套。多次被客户评为“优秀供应商”、“最佳供应商”

和“AA级供应商”，通过了东风汽车公司、神龙汽车公司二方质量体系认证和质量保证能力评审，并建立了长期供货的合同关系。

2.1.2 公司所在行业及背景分析

密封性是汽车整车质量的一项重要指标，而汽车密封条产品正是决定这一指标优劣的重要零部件之一，它被广泛应用于汽车前后风挡、车门、车窗、发动机舱、后备箱等车身部位，具有减震、防水、防尘、隔音、装饰等功能，对司乘人员及整车起到保护作用。

汽车密封条产品主要包括发动机舱密封条、前后风窗密封条、车门框密封条、车门密封条、车门玻璃导槽密封条、车门下部防尘条、车门窗台内外密封条、侧窗密封条、天窗密封条、车顶盖密封条、后备箱(行李箱)密封条等。

2014年后的汽车密封条产量将达到10亿米，目前，汽车密封条主体材料普遍采用三元乙丙橡胶(EPDM)或聚氯乙烯塑料(PVC)，一般情况下采用EPDM材料生产的汽车密封条使用寿命可达十几年；PVC材料则较多的应用于表面装饰要求较高的汽车密封条，如车顶饰条、车窗内外侧密封条；另外，在各种汽车密封条的辅助材料方面越来越注重环保要求，如各种环保型粘接剂、水性涂层材料的应用。

据行业统计：我国汽车密封系统有26家主要生产企业，2012年市场份额约占90%，全年生产挤出密封条87600万米，实现销售额约95亿元。我国密封系统行业目前拥有生产线403条（EPDM260，TPV76，PVC67）；炼胶机140台（开炼60，密炼80）；全行业固定资产原值约50亿元。

在2013年汽车密封条的行业研讨会上，密封条生产骨干企业一致认为：市场在变，汽车密封系统行业也要变，要研究整车的发展和客户需要，进一步加强科技创新和研发投入，提高同步开发能力与设计水平，持续提升产品质量和产品技术含量，不断降低成本，形成我国汽车密封系统行业整体优势，汽车密封系统行业的视野也必须转向世界，顺应国际化趋势，而实施精细化管理和提高技术创新能力是企业科学发展的要求，也是我们管理水平提升的必然选择，同时汽车密封系统行业各种原材料、工艺设备供应商也应当转变理念，把自己作为汽车零部件供应链的一个环节，逐渐克服低端竞争、打价格战、互相残杀的模式，改善浮躁的市场环境。

三元乙丙橡胶是密封条的主要原材料，我国是目前全球最大的乙丙橡胶进口国，年需求量为 20 多万吨，并且我国乙丙橡胶市场对外依存度高达 90%，随着国内对三元乙丙胶需求的持续增长，在中国建设乙丙橡胶项目已成为众多商家的投资热点。朗盛化学于 2012 年 9 月开始，在常州建设全球最大的三元乙丙橡胶（EPDM）工厂，工厂总投资 2.35 亿欧元（约合人民币 18.5 亿元），是迄今为止朗盛在中国最大的单笔投资项目，工厂产能为 16 万吨/年，其中 50% 的产能与汽车产品相关，预计 2015 年建成投产，朗盛化学将在新工厂采用 Keltan ACE 技术实现环保生产，与传统技术相比，Keltan ACE 催化剂技术可以降低生产能耗，并且由于其具有高催化效率，无需进行催化剂萃取，此外，该技术还可以生产出充油 EPDM 和特别高分子量 EPDM 等新橡胶等级，新工厂将生产 10 种高品质 EPDM 等级，以满足中国客户的需求，新工厂还将建设研发中心，进行合成工艺方面的开发，以增加技术优势和竞争优势。中石化与三井化学于 2012 年 5 月开始，合资在上海建设三元乙丙橡胶项目，工厂总投资为 3 亿美元，产能设计为 7.5 万吨/年，项目优势为：利用中国石化自产原料及丰富的供应商资源，采用三井化学先进的茂金属工艺专利技术，秉承三井化学 EPDM 丰富的生产和技术服务经验，使生产的 EPDM 产品具有“成本竞争力、质量可靠、及时完善的技术服务、配方研究及不良原因分析”等优势 and 特点。

作为汽车主机厂而言，也对今后车用密封条的开发提出了更高的要求。要求密封条系统要为整车降低燃油消耗做出贡献，开发轻量化产品；要关注产品对车内空气质量的影响，开发环保产品；要控制原材料和生产过程中有毒有害物质含量，研究环保和回收解决方案；提高产品工程设计、同步设计能力，提供解决方案；提高精益生产水平，加强项目管理和过程能力分析，更多的实现生产自动化和电子化管理，建设具有远瞻性的新项目。这也迫使密封条生产商要加强供应商的管理，协同供应商一起不断提升整体供应链的竞争实力。

2.2 供应商的现状及其问题分析

湖北 ROCK 橡塑公司的供应商资源主要集中在上海、江浙一带的城市，主要原因是这些城市拥有得天独厚的进出口资源，一些大型的国内外化工行业的代理商也更容易找到，比如公司所用原材料中的三元

乙丙胶、玻璃纤维线、814-2 粘接剂、POE 等材料都需要依靠进口，而国内生产此类原材料的供应商则不能满足质量的要求，因此部分供应商在供货中是处于一定的强势地位的。

2.2.1 供应商分类管理和关系管理的现状

湖北 ROCK 橡塑公司的主要生产原材料有三元乙丙胶、炭黑、石蜡油、骨架等，其它还有一些辅料，如促进剂、胶带、涂层、卡扣、泡棉等，日常的分类主要是按照以往的经验进行 A、B、C 分类进行管理的，三元乙丙胶、炭黑、石蜡油是生产密封条的主料，也是构成密封条的主要部分，被定为 A 类物料；骨架、促进剂、胶带的地位要次于 A 类物料，被定为 B 类物料，其余的物料则被定为 C 类物料进行管理。

公司按照 TS16949 质量管理体系的要求，建立了采购及供应商管理的一些文件，同时也完善了一些相关的规章管理制度，但从目前的实施效果来看，在供应商的关系管理方面还是非常松散、十分薄弱的，没有形成比较规范的供应商关系管理文件，和供应商的关系还主要停留在一些简单的合同约定、私人关系上面，在供应商关系管理方面的随意性较大，没有长远的、系统的供应商关系战略，这样日积月累也会造成一定的供货风险，如 2011 年 2 月下旬 DSM 公司荷兰工厂停电造成设备管道堵塞，需抢修三个月才能恢复生产，由此造成全球 EPDM 供应货源紧张，雪上加霜的是 5 月 12 日日本又接着发生大地震，造成生产 EPDM 的第三单体 ENB 缺货，不但三元乙丙胶价格飞涨，而且出现拿钱买不到货的情况，一些中小型的密封条厂由于没有货源纷纷造成停产，我公司也难以置身度外，正常生产也受到比较大的冲击，虽然经过多方调货，修改炼胶配方最终避免停产，没有影响整车厂的装车，但采购成本骤增、产品质量波动加大等现象对企业的正常生产经营仍造成诸多不良后果，这也是典型的没有战略供应商关系管理造成的后果，关键时刻没有得到主流供应商货源的大力支持，从目前来看，公司的供应商关系管理现状主要有以下几点：

（1）供应商的合同管理。湖北 ROCK 的采购合同有效期为 1 年，一般在当年底的 12 月 31 号前签订完毕，主要是确定明年的供货价格，属于年度开口合同，部分合同的材料价格是随行就市，每月采购前进行签订，另外双方签订一年期的质量保证协议，以备发生质量纠纷时有处理依据；