

# 探究电网企业供应商履约问题协调处理业务的重要性

陈奇力, 周睿, 黄双青

国网上海市电力公司长兴供电公司, 上海  
Email: 2448373327@qq.com

收稿日期: 2020年12月20日; 录用日期: 2021年1月14日; 发布日期: 2021年1月22日

---

## 摘要

本文通过对电力企业供应商管理和履约问题协调处理业务的分析, 研究供应管理中履约问题对电力企业整个供应链的重要性。供应商履约问题协调处理业务作为供应商关系管理的重要业务环节, 对于引领规范电工装备行业、实现电网高质量发展起到了重要的支撑作用。

## 关键词

供应商履约, 供应商管理, 供应商关系

---

# The Significance of Coordinating Implementation Issues with Supplier in Electric Power Enterprises

Qili Chen, Rui Zhou, Shuangqing Huang

Power Supply Company of State Grid, Changxin, Shanghai  
Email: 2448373327@qq.com

Received: Dec. 20<sup>th</sup>, 2020; accepted: Jan. 14<sup>th</sup>, 2021; published: Jan. 22<sup>nd</sup>, 2021

---

## Abstract

This paper researched the significance of coordinating and dealing with implementation issues by analysis supplier management in electric power enterprises. As the significant part of supplier management, coordinating and dealing with implementation issues play supporting role in lead-

ing and standardizing the electrical equipment industry and realizing the high-quality development of power grid.

## Keywords

Supplier Performance, Supplier Management, Supplier Relationship

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## 1. 研究背景

习近平总书记在十九大报告中明确指出，要深化国有企业改革，培育具有全球竞争力的世界一流企业。国资委明确了创建“世界一流”示范企业“三个领军”、“三个领先”、“三个典范”的标准。作为关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业，公司提出“具有中国特色国际领先的能源互联网企业”的战略目标，以国际领先的发展支撑我国电力强国建设。新时期，从国家到公司，新的发展战略给供应链管理赋予了新的使命和要求，为供应链创新与高质量发展提供了新契机。

“国网物资部关于2020年物资供应商管理有关重点工作的通知”中提出：加大质量问题处理力度。坚持质量问题“零容忍”，修订管理细则，完善市场退出机制，加大供应商不良行为处理力度。落实国家市场监管总局要求，与市场监管部门联合开展配网线缆典型质量问题专项整治行动，完善质量问题“联防联控”管理体系，深化供应商履约问题协调处理的成果应用，促进电工装备质量持续提升。深化落实质量管控责任。督促供应商落实质量保证主体责任，两级物资部门优化完善采购文件质量验收条款，通过平台宣传、合同约定、供应商大会等形式，加强《产品质量法》宣贯，引导供应商树立以质取胜经营理念。

供应商履约问题协调处理业务作为供应商关系管理的重要业务环节，对于引领规范电工装备行业、实现电网高质量发展起到了重要的支撑作用。目前上海公司根据总部关于供应商关系管理及合同管理业务相关工作部署，有序开展各项工作。随着业务管理要求的不断提升，以及对于供应商产品、服务质量管控力度的持续强化的发展趋势，在业务流程优化及具体业务实施方面都面临着新的挑战，对供应商约谈业务整体运作提出了更高的要求。

## 2. 基础理论

供应商指的是向特定用户提供所需要的资源用于生产和服务的企业。根据供应链管理概念，上游企业向下游企业提供原材料，半成品，零部件的产品或者服务，这类上游的企业供应商，下游的购买产品和服务的企业称为采购商[1]。

对于电力企业来说，为了保证电网工程建设需要，以及电网的安全和稳定的运行，就需要有一套科学有效的供应商管理体系和提供优质产品和服务的供应商团队。供应商管理是采购工作中非常重要的一个环节。供应商管理主要内容包括了供应商资质能力核实，供应商绩效评价，供应商履约问题协调处理业务，供应商分级分类管理和供应商服务等。电力企业的供应商关系管理遵循“集中管控、分级实施、信息共享”及“公平、公正”的原则[2]。

在供应链管理的大环境下，客户之间的关系是一种战略性的合作关系，是一种双赢模式，建立在长

期的，信息共享的，共担风险和利益的一种持续合作关系之上的，其对电力企业的重要性主要表现在以下几点：

- 1) 有效、及时的信息沟通和反馈，可以帮助供应商改进产品质量降低产品成本等；
- 2) 提高了双方对市场需求快速变化的应变能力；
- 3) 通过建立长期互信的合作关系，可以降低和节省管理成本。

### 3. 供应商管理体系

电力企业的供应商管理体系主要包括：供应商资质能力核实、供应商绩效评价、供应商分类分级管理，供应商服务以及供应商履约问题协调处理[3]。

#### 1) 供应商资质能力核实

是对参与国网公司系统内部招标采购的供应商的资质业绩文件及生产现场情况进行核实的活动。物资管理部门组织搜集供应商信息，建立供应商信息库，经核实并确认的供应商相关信息作为招标采购工作的重要参考依据。

#### 2) 供应商绩效评价

供应商绩效评价是指对供应商的产品质量，合同履行，售后服务等综合情况进行全面的，客观的，准确的评价的活动。绩效评价结果对招标采购工作也是重要的参考依据，同时也会把绩效评价结果定期反映给供应商，帮助供应商提高各个方面的绩效评价。

#### 3) 供应商服务

供应商服务，就是供应商提供招投标，合同履行结算等物力集约化相关业务的咨询和办理，发布物资管理工作的相关业务信息，接受供应商合理化建议和投诉异议等。

#### 4) 供应商分类分级管理

电力企业的供应商分级分类管理是在电力企业物资分类、分析的基础之上，结合电力企业供应商管理的业务特点，按照供应商信息指标结果，划分不同的供应商群体，并对此进行有针对性的差异化高效管理策略。

#### 5) 供应商履约问题协调处理

供应商履约行为是指供应商的诚信度，产品质量，合同履行，售后服务等综合情况的活动。供应商履约问题协调处理主要包括了供应商不良行为处理和合同履行责任追溯业务。

### 4. 促进供应商履约行为的因素

供应商履约问题协调处理业务作为供应商关系管理的重要业务环节，对于引领规范电工装备行业、实现电网高质量发展起到了重要的支撑作用。

#### 4.1. 对供应商实行分级分类管理

电力企业的供应商分类分级管理依据物料采购业务的目标及优先级，配合企业运作模式，制定供应商相关的分级分类标准，划分供应商类别，并且按照供应商不同的类别，制定相关的供应商沟通与关系管理、供应商绩效评估以及供应商动态调整的管理原则，实现供应商的整体优化与价值提升，从而提升供应商履约行为能力[4]。

电力企业通过依存度和综合实力两方面对供应商进行综合评价和评估。

**依存度：**电力公司与供应商的关系已由传统的买卖关系转向更加紧密的供应链上下游协同关系。充分发挥供应商保障物资供应的作用，一般通过供需关系的维度测量对应的供应商相应等级和分类。供需

依存关系的程度根据一定时期内的某个供应商某类物资的采购金额和该类物资总采购金额数据等因素去判断的。如果该依存度较小，表示供应商比较分散，风险相对小一些。如果该依存度较高，则证明电力公司对该供应商存在依赖。

**综合实力：**对供应商综合实力评分通过供应商资质能力、生产供货、安装服务、运行质量和成本费用五个方面去计算评估，可由评标专家分别按照构建的全息多维供应商综合评价 AMS 体系，结合各个指标的权重，汇总合计供应商资质能力、生产供货、安装服务、运行质量、成本费用五个方面评价得分。通过对某类物资所对应的供应商的综合实力进行评估的基础上，选取特定的分值作为该类物资供应商综合实力的临界值。高于该临界值的为综合实力高的供应商，低于该临界值的为综合实力相对较低的供应商。

#### 4.1.1. 实行奖惩激励机制

在实施供应商动态分级管理的同时，根据供应商综合评价的结果建立相对应的奖惩激励机制，权益与利益结合，正向激励与反向惩罚相结合的供应商奖惩激励机制，从而刺激供应商履约行为。主要包括各级供应商的级别上的动态转换，权益上的奖励如投标权、同等条件下优先中标、获得非招标采购订单等，以及利益上的奖惩如付款周期、付款比例、协议库存等方面的优待。

#### 4.1.2. 把控供应商选择源头

此外，国家电力企业的采购行为是集中规模招标采购模式，尤其是项目物资的采购模式收到了很多方面的限制和约束，例如政策监管，企业发展，上游行业发展等因素。供应商管理和业务招标有着密切的联系，供应商又是前端招标业务的保障，又为后续采购方式作支撑。电力公司可根据分析供应商生产供货、运行绩效等因素分析结果，判断供应商的履约行为能力，从而有针对性的选择优质类的供应商，进一步降低采购业务风险，保障物资招标采购的准确高效以及电网建设安全运行。

### 4.2. 明确供应商不良行为的范畴并及时处理

供应商不良行为处理的依据是根据电力企业内部管理制度建立的。供应商的不良行为主要有供应商未经业主单位许可，擅自转包、分包合同物资；供应商未按合同约定，擅自更换或使用劣质原材料、组部件及偷工减料，降低产品性能或功能；供应商不配合监造工作，或对监造过程中发现的问题整改不积极；供应商产品质量管理存在漏洞，不能保证产品质量等。物资管理部门秉承“合法、合规、合理”的原则，根据不良行为的严重程度，对供应商在招标采购中采取扣减评分分值，暂停授标，列入黑名单等处罚措施。

### 4.3. 追溯供应商的合同履约责任

在现代市场经济条件下，无论是企业还是个人，在经济活动过程中一旦签署了与他人或者企业的合同，他们就将面临着合同双方合同履约责任的风险，这种违约行为可以是违约方没有根据合同条款提供服务或者货物，也可以是经济债务或者其他形式的违约行为。

电力企业的物资合同履约管理一直都是供应商管理重点内容，当前电力企业在物资合同履约问题上依然存在一些问题，其中最常见的问题就是物资合同条款不明，导致合同工双方在履行合同里的责任和义务时存在分歧，出现违约行为，无法保证合同的法律作用，使物资合同在某些程度上失去了存在的意义。在电力企业中，合同履约责任追溯处罚的主要依据是签署的相关合同的条款条例。供应商违约行为的处理措施主要包括：修理、跟换、暂停计划分配、暂停供货、暂停支付、调整质保期、削价、复检、退货、中止履约行为合同、解除合同等。

追溯合同履约责任, 可以使得整个履约过程变得有组织性条理性。供应商通过这种依法决策模式, 提高相关的法律法规意识, 减少其供应商违约行为给需求侧的企业带来经济损失, 降低了整体供应链稳定性和绩效。

## 5. 总结和展望

供应商履约问题协调处理业务作为供应商关系管理的重要核心业务, 对于与上游企业高效协同, 实现供应链高效运行至关重要。开展供应商履约问题协调处理业务, 能够及时应对新的形势和需求, 为进一步落实质量管控责任、加大质量问题处理力度、规范供应商及合同履约管理奠定基础, 有效提升供应商关系管理工作质效, 实现供应商选优选强, 确保电网运行安全, 实现公司高质量发展的战略目标。

电力企业可以进一步综合加强对物资供应商履约问题的管理, 完善相应的管理制度, 除此之外也要加强与供应商之间的合作, 进而全面提升履约行为能力和产品的质量, 从而保障电力企业有秩序的良性发展。

通过建立供应商分级分类管理模型和体系, 能够完善供应商管理, 未来通过对供应商分级分类管理的进一步研究, 将成果用于计划, 采购, 仓储, 制造等关键环节。通过对供应商的绩效, 运作等方面的评价, 未来建立和完善供应商画像标签体系, 进而简化开发流程, 提高系统的工作质量和效率。

## 参考文献

- [1] 林勇, 马士华. 集成化供应链管理[J]. 化工业工程与管理, 1998(5): 26-30.
- [2] 李欣, 鲁强. 加强供应商关系管理, 提升电力企业设备质量的实践分析及建议[J]. 中国电业, 2019(8): 80-81.
- [3] 周君. 建立新型的供应商关系管理体制[J]. 华北电力, 2009(5): 58-59.
- [4] 呼鑫. 电力企业供应商评价系统设计[J]. 甘肃电力技术, 2007(12): 45-46.