

# 电网企业供应商履约问题协调处理业务优化的研究

周永华, 沈海锋, 陈海涛

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10月15日; 录用日期: 2020年12月20日; 发布日期: 2020年12月30日

## 摘要

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起着至关重要的作用。开展供应商履约问题协调处理梳理优化, 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行管理奠定基础, 同时也能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。本篇文章将以某电力公司为例, 研究和梳理供应商约谈业务现状, 结合公司内外部新形势及自身业务需求, 明确供应商履约问题业务提升方向。同时针对供应商不良行为处理、供应商违约处理等相关业务需求, 优化业务。

## 关键词

供应商履约、供应商管理、供应商关系

## Research on Business Optimization of Coordination & Management of Supplier Implementation Issues in Power Grid Enterprises

Yonghua Zhou, Haifeng Shen, Haitao Chen

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

Received: Oct. 15<sup>th</sup>, 2020; accepted: Dec. 20<sup>th</sup>, 2020; published: Dec. 30<sup>th</sup>, 2020

## Abstract

As the important core part in supplier management, supplier fulfillment plays an important role in the efficient cooperation and operation between upstream enterprises of supply chain. The optimization process flow of supplier fulfillment problem can timely respond to the new situation, and lay a foundation for the quality control implementation, problem handling strengthening, and contract performance management standardization. Meanwhile, the optimization process flow of supplier fulfillment improves the supplier management effectively, and ensures operating safely. The article took an electric power company as example, and had clear development direction of the supplier fulfillment process flow and optimization business through analyzing the situation of supplier interview and new circumstances.

## Keywords

Supplier Performance, Supplier Management, Supplier Relationship

Copyright © 2020 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/>



Open Access

## 1. 引言

### 1.1. 研究的必要性

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年物资供应商约谈及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[1]。目前电力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。供应商履约业务主要涉及供应商不良行为处理及违约处理业务，同时结合供应商绩效评价等工作，建立全方位、多维度的供应商约谈处理信息管控体系。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。

### 1.2. 研究意义

供应商履约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流程梳理优化，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。

## 2. 供应商不良行为和违约行为的界定

供应商不良行为是指在公司物资管理活动中, 供应商供应的物资在全寿命周期内发生重大质量问题, 以及供应商在参与资质能力核实、招标采购活动以及在合同履行过程中, 在诚信、交货、服务等方面存在的问题。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。目前, 某电力公司供应商履约问题协调处主要涉及供应商不良行为处理及违约处理业务, 同时结合供应商绩效评价等工作, 建立全方位、多维度的供应商约谈处理信息管控体系[2]。

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, 他们就讲面临着合同双方合同履行责任的风险, 这种违约行为可以是违约方没有根据合同条款提供承诺的服务或者货物, 也可以是经济债务或者其他形式的违约行为。

## 3. 某电力企业供应商履约问题协调处理业务的研究

### 3.1. 研究思路

一是梳理业务现状及新的形势, 明确业务提升方向。主要从深化落实质量管控责任、加大供应商问题处理力度及完善供应商约谈处理信息报送机制等方面着手, 明确业务提升方向。

二是梳理业务提升需求, 制定提升举措。将供应商处理要求宣贯、供应商处理管理新动态解读及供应商约谈处理信息报送机制等环节进行有机结合, 形成具体的业务提升举措。

三是基于现有组织架构, 优化职责分工。针对问题信息收集、履约问题协调处理任务分配、任务执行及协调处理信息报送等业务, 明确物资部、物资公司、电科院、项目单位、监造实施单位及供应商等各方的职责分工。

### 3.2. 业务现状

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, 供应商管理业务面临着新的挑战, 对供应商履约问题协调处理业务的整体运作提出了更高的要求。某电力公司以总部关于供应商关系管理及合同管理业务的部署为基础, 有序开展各项工作。供应商履约问题协调处理主要包括供应商不良行为处理及违约处理业务, 同时结合供应商绩效评价等工作, 建立全方位、多维度的供应商约谈处理信息管控体系。

#### 3.2.1. 供应商不良行为

某电力公司对供应商不良行为的处理措施主要包括:

(1) 暂停中标资格, 是指在一定期限内, 在部分种类的货物、工程、服务招标采购中停止供应商的中标资格;

(2) 黑名单, 是指永久或在一定期限内, 在所有货物、工程、服务招标采购中停止供应商的中标资格。

供应商发生不良行为后, 能积极进行整改, 消除不良影响的, 可减轻一档处理。符合暂停中标资格 2 个月情形, 但能及时整改, 未造成严重后果的, 可仅追究合同违约责任。

#### 3.2.2. 供应商违约行为处理措施

在此电力企业中, 合同履行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。

(1) 向第三方采购可替代货物, 是指当供应商提供的货物不符合合同要求的情况下, 按照适当的条件

和方法向第三方采购可替代的货物；

(2) 调整质保期，是指当供应商提供的货物存在缺陷、质量问题或其他符合合同要求的问题时，要求其延长或重新计算原质保期；

(3) 削价，是指在双方同意的前提下，对有缺陷的合同货物作削价处理，要求供应商将有缺陷的合同货物原合同价与削减后价格之间的差额退回；

(4) 复检，是指当供应商提供的货物发生抽检不合格的情况是，在其完成整改后根据合同约定对相关货物再次进行检测；

(5) 暂停计划分配，是指当供应商存在货物质量不合格、迟延交货、售后服务不到位等不良行为或违约行为时，暂停对其进行物资供应计划分配；

(6) 核减合同总量，是指当供应商存在货物质量不合格、迟延交货、售后服务不到位等不良行为或违约行为时，减少其合同履约总量[3]。

### 3.2.3. 供应商履约问题协调处理业务流程

供应商履约问题协调处理业务流程主要包括供应商问题履约问题协调任务分配、物资部协调处理、物资公司协调处理约谈处理、供电公司协调处理四个部分，其物资部关于问题协调处理业务的主要流程为：

(1) 由物资部相关部门、物资公司、项目单位以及质检实施单位报送本单位范围内的供应商问题信息。

(2) 由物资公司搜集汇总问题信息。

(3) 物资公司、项目单位根据实际情况对本单位报送问题进行协调处理。对于需要进行沟通处理的供应商进行沟通，并根据沟通结果作出违约处理的决定，并要求供应商整改；根据问题的情况。沟通协调业务由各单位物资管理、项目管理、技术管理、经法专业等相关方出席。

(4) 由物资部对未沟通协调处理的问题信息，进行业务分配，对于已沟通协调处理的问题，可是情况进行再次沟通处理。

(5) 物资部根据沟通协调处理结果，制定供应商处理措施。违约处理经相关处室确认后，由部门领导或分管领导审批；涉及不良行为处理经相关处室，部门。

(6) 物资部将审批后的处理措施下发至相关执行单位。

(7) 各单位按照要求，及时执行相关处理措施。

(8) 各处措施执行方根据实际情况反馈处理结果。

(9) 物资部对具有闭环条件的问题，进行闭环。

### 3.3. 发现问题

针对供应商履约问题协调处理业务的流程的各个环节进行深入调研，对业务现状进行诊断分析，明确了目前存在的问题以及需要提升的相关业务

一是面对新的内外部形势及现存的业务痛点，如何明确供应商履约问题协调处理业务提升的方向。包括深化落实质量管控责任、加大供应商问题处理力度及完善供应商履约问题协调处理信息报送机制等方面的提升需求。

二是如何根据提升方向，制定相应的举措。如何基于质量监督责任划分、供应商问题处理要求及信息报送机制等方面现状，围绕提升方向形成具体的业务提升举措。

三是原有的职责分工是否合理，基于新的业务发展情况如何进行相应调整。针对问题信息收集、约谈任务分配、约谈任务执行及约谈信息报送等业务环节，明确物资部、物资公司、电科院及项目单位等

各方的职责分工。

### 3.4. 优化建议

基于业务现状分析,针对新的业务发展需求以及目前存在的问题,从以下几个方面提升电力企业供应商履约问题协调处理的相关业务,制定相应的业务优化提升举措:

#### 1) 加强宣贯建立于供应商之间的信息沟通机制

为促进各供应商与物资从业人员的有效沟通,全方位促进供应商与物资体系人员互动。

线下通过定时举办约谈会,对疑问数据,积极与供应商进行沟通、交流,针对部分供应商对上游供应商产品把关不严的现象,提供必要的基础支持。对存在较严重风险问题的供应商进行通报和质量研讨,重点讨论建设性解决问题的方案;对于履约方面表现优秀的供应商,可推荐它们将优秀管理经验进行介绍。另一方面,重视物资质量体系员工的培训,采取集中培训、线上网络课程等多种形式,积极开展物资质量监督人员的培训。未来,可以加强对供应商的服务,通过供应商线上服务大厅等平台,实现有效的沟通机制,一方面向供应商及时传递有效的宣贯的相关信息,实现信息的充分共享,另一方可以收集供应商的建议,促进供应商管理和招标采购工作的持续改进及,提高供应商产品质量和服务态度。

通过建立有效的沟通机制可以降低沟通成本,提高管理效力。采购双方进行充分的信息沟通与共享,建立更为密切的关系。

#### 2) 完善供应商约谈处理信息的报送机制以及物资合同履行管理制度

**供应商约谈处理信息报送机制:**电力企业为供应商履约行为的主体,建立完善的处理信息搜集常态机制,及时掌握各供应商在各个环节的信息,例如合同签订、生产制造、交通运输、安装调试及设备运行等环节。针对出现履约问题的供应商,电力企业需要对其供应商进行履约问题进行处理,提供信息反馈。将整个过程中关于供应商履约问题协调处理的信息应用,实现业务全贯通。

**物资合同履行管理制度:**合理、健全的物资合同履行管理制度,是保证电力企业物资合同履行和供应商履约行为和效率的基础,更是维持电力企业正常运行的关键因素。某电力企业可以设置专门的物资合同履行和供应商履约行为相关的管理机构,并且落实好相应的监督工作,以确保供应商履约问题顺利开展。在此基础之上,也要建立科学合理的合同履行管理制度,针对履约管理中可能出现的问题,该管理制度中要有相应的预防和处理规范,最大限度的缩小供应商可能出现的履约问题,减少因供应商履约问题给点力企业带来的损失。

#### 3) 加强供应商不良行为的处理力度

一旦出现物资产品质量方面的问题,必须严格参考电力公司不良行为处理实施细则,解读管理新动向及新要求,结合自身业务现状逐步实现加大不良行为处理力度来处理供应商不良行为,以监督和促进供应商提高产品质量,结合总部供应商不良行为处理细则修订工作。

## 4. 总结

本文在研究某电力公司供应商履约问题协调处理业务的基础上,发现协调管理制度不完善,各单位职责不明确和信息报送机制不及时等问题,针对这些不足和问题,提出优化建议和措施。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,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行管理奠定基础,有效提升供应商关系管理工作质效,以确保电网企业工作顺利进行。

## 参考文献

- [1] 北极星电力网. 国家电网或出新规: 将暂停中标资格起步时间由 2 个月提高到 6 个月[J/OL]. 2020.
- [2] 周克生, 周钰展. 电力企业管理中的自物资合同签订以及履约管理[J]. 经济与法, 2017(35): 195.
- [3] 国家电网. 国家电网有限公司供应商不良行为处理管理细则[S]. 国网 249-2020.