

批发及零售行业企业质量管理核心过程实施指南

批发及零售小微企业进入门槛低，业务流程相对较短，且经营特色各不相同，是商贸流通过程中的重要环节，主要业务活动包括：顾客资源获取及其需求识别、供应商资源获取及管理、组织货源进行销售。其特点包括：人员流动性大，管理的连续性差；交付产品的质量很大程度上取决于供应商产品质量；批发类企业，尤其是出口类批发企业，交期体现企业的信誉、合同执行能力，若未按期交付，其风险和代价巨大等。本指南对行业质量管理中的四个关键活动：供应商及供货质量管理、产品要求的确定和评审、批发类小微企业的交期管理进行剖析及控制指南。

一、供应商及供货的质量管理控制

（一）典型问题

批发及零售小微企业所交付产品的质量很大程度上依赖于供应商提供货品的质量，如在供应商选择、货品质量把关不到位，供应商货品交付不及时等，这些都将直接影响客户对其满意程度。主要存在的问题有：

- 对供应商的选择、评价缺少指导性的准则，随意性较大；
- 供货质量不稳定，对交付产品的质量标准要求不明确、不清晰；
- 交付的及时性需要加强；
- 对供应商施加影响的能力有限，缺乏控制手段和方法。

（二）控制要点

批发及零售小微企业可以从以下几个方面入手进行管理，帮助企业在选择、评价供应商，与供应商的沟通及监控等提高管理能力，从而实现提

高供货产品的质量的的目的。

1.建立选择、评价供应商的准则

根据供应商提供货品的重要性和不同的类型，建立选择、评价供应商的准则。通常来说批发及零售小微企业的供应商分为：上游的批发类供应商和制造类企业，相关配套类服务企业，如运输。

2.明确供应商控制的类型和程度

批发及零售小微企业可采用基于风险的方法确定供应商的控制类型和程度，可考虑两点：

(1) 供应商对企业满足顾客要求和法律法规要求能力的潜在影响，例如对于家具销售企业，在家具外包生产及售后维护活动过程中，木材、油漆的质量远大于五金件质量对成品家具的影响，因此，我们要更严格的控制木材、油漆的质量。对服务提供供应商的控制程度和类型也是同样的，对外包过程的控制程度与其所提供产品对小微企业成品质量的影响程度相当。

(2) 是由供应商实施控制的有效性，可以通过以下方法来感知对供应商控制的有效性：

①评价产品和服务的绩效，如对采购的产品进行检验、检查。

②评价供应商的运作过程的控制条件，如检查供应商的生产线上的设备运行情况、检查生产线上的关键控制点等。

③评价供应商在行业内的市场地位和产品在市场上的品牌知名度：如公开渠道可以获取的市场占有量、销售增长量，以及相关的品牌评比、评价结果。

由此可确认企业是否能够获得订单中的产品和服务，确定企业对外部提供产品和服务的验证或确认活动。

3.做好与供应商的沟通

为了获得企业所需要的产品，往往需要留下书面或电子化的订购指令，值得注意的是，通过电话订购往往会引起误解，企业应确保供应商正确理解了电话订单，保留订单记录，以确认供应商获得了订单的要求。

（三）实施指南

对于批发与零售小微企业，供应商的控制特别重要，建议批发与零售小微企业按照以下内容和方式实施对供应商的管理与控制：

1. 建立和完善对供应商选择和评价、控制等管理文件、如“供应商的评价准则”“供应商的控制程序”等。

企业根据所需销售产品的不同，以及供应商类型的不同，建立选择和评价供就商的准则。可以提出下列问题：

能否提供企业所需的产品？

提供的产品质量是否符合检验标准？是否能提供相应资质证明（如许可证、CCC证等）和检测报告？

提出的价格是否可以接受？

提出的交货周期是否可以接受？

对上游批发类供应商，提出的货源保证措施是否可行有效？

对上游制造类供应商，评价生产能力是否稳定（原料、场所/环境、设备、人员、产能等）？

产品质量是否稳定（产品标准、生产工艺、检测手段、合格品率、周

期性第三方检测报告等)？

售后服务能力是否稳定(承诺、制度、人员、响应/处置及反馈周期等)？

以前是否有其他合作？

供应商的其他顾客对其有何评价？

是否建立了质量管理体系或通过认证？

是否具有良好的品牌效应和社会声誉？

当购买具有专利和品牌的产品和服务时，通常的来源是分销、批发或零售，在这种情况下，供应商选择的准则和相关记录应是简要的，企业可通过向供货方索取产品质量证明、调查产品市场反馈情况、品牌美誉度等，然后综合评估，对其质量给予评价，以建立产品和服务的接收准则或供应商绩效。适用时，也可采用样品试用等方式进行评估。

企业需关注供应商的定期监视和重新评价，以确保其持续满足评价准则。同时也可通过顾客满意程度的调查，反映供应商供货的质量情况。

2. 供应商控制的类型和程度

对供应商绩效的监视程度取决于其所提供产品和服务对企业的产品和服务质量的影响程度，如：经营高档商品的企业应对供应商产品的质量绩效严格控制，而并不一定需要对交期进行严格控制，消费者可能愿意多等几日而选择质量有保证的商品。经营日常消费品、易耗品的企业需对交期进行严格控制，确保不断货，但对个别批次质量略有参差则不一定需要严格考核。经营生鲜蔬果和冷冻商品的企业则需重点关注运输防护和交付时效。

控制方法可以考虑对供应商实施现场审核。对供应商的评价，不仅仅

是采购产品的检测和管理体系认证，还可进行现场审核并关注以下方面的内容：

(1) 考核供应商的长处和短处。对供应商的现场审核，绝不能仅仅是评价打分，应重点考核供应商的长处和短处，以便日后有针对性的管理，有此可以通过量化打分来考核，有些则只能通过比较评价或语言表述来表达，但不管是定性还是定量，都需要到现场进行实地审核和认真评价，对其长处要不断光大和利用，对其短处要始终监视和改进。

(2) 考核供应商的内部执行力。供应商的内部执行力主要体现在对其产品规范和工艺纪律的执行上，有经验的审核员只要到现场查看，就能知道内部执行力的高低，供应商内部执行力的高低，将对物料供应的及时性及产品质量的长期稳定产生重要影响，因此，在对供应商现场审核时，应关注其内部执行力。

(3) 考核外部供应商的诚信度。供应商的诚信度直接关系到供需双方的合作基础，我们可以通过现场审核获得第一手信息，通过互联网权威平台调查资信情况，对我们考核评价供应商诚信度很有益处。

(4) 考核外部供应商规避风险的能力。对供应商进行现场审核的重点应关注供应商是否能够规避重大质量风险和交货风险，减少质量问题和业务纠纷的发生，考核供应商是否建立针对由于关键设备故障、公用设施出错、大量员工离职或异常天气出现可能导致交货延误的应急预案，来保证产品质量合格和及时交付。

3.与供应商的沟通

当小微企业所经营的产品，其质量要求、执行标准、法规要求均较高

时，企业需关注对销售产品相关法律法规、标准的理解，做好与供应商关于产品要求的沟通。

（1）建立健全销售产品相关的法规、标准

对于批发与零售的小微企业，充分收集和整理一套完善的法规及相关产品标准并定期核查更新。

应特别关注与供货渠道合法性相关的“索票”和商品质量保证相关的“索证”活动。

（2）加强对业务的培训及能力提升

小微企业需关注与供应商的沟通，首先需提升销售人员的服务意识、服务质量也急待提高，配备充足的掌握专业知识的采购人员，能及时监视、检查供应商的生产现场、了解供应商的生产过程、产品质量等。

（3）强化“关系管理”的原则

与供应商互利的关系，是质量管理必须遵循的七项管理原则之一，随着采购活动的变化，以及供应商管理的理论和实践的不断提升，供应商管理对小微企业，特别是销售企业的质量管理工作也提出了更高的要求，突出表现为：

企业需将外部因素的供应商转变为自己管理工作的一部分；

企业需将对供应商的控制转变为合作、互利、共赢；

企业需将自己的战略方向、管理标准延伸至供应商，形成质量保证、质量改进的共同体。

（四）检查改进

企业可以按照以下日常检查和改进：

1. 核查供应商的评价活动

应查对供应商进行评价的时间、频次、评价内容、供应商需要提供的资质、检验报告的要求。对于批发与零售小微企业来说，力求对供应商的评价简洁、明了，操作性强，可从以下几个方面考虑：

- (1) 达到采购标准的质量；
- (2) 法规资质文件齐全，供货业绩及资质满足要求；
- (3) 建有完善的质量管理体系，具有保持质量稳定性的能力；
- (4) 其交货、付款方式、交货周期等公司可以接受；
- (5) 价格等具有优势，使公司可以赢利；
- (6) 场地设备、人员结构、售后服务、质量保证能力可以满足公司的要求；
- (7) 具有良好的信誉，诚信度较好；
- (8) 质量异议的处理，如货损率的控制、退货、赔偿要求，售后指导、技术培训的要求等。

2. 日常管理的检查

检查拟销售产品的“供应商评价表”“合格供应商名录”厂家提供或第三方检验的“产品检验报告”“采购合同”“采购产品进货检验报告”等记录，采购合同中包括以下信息：可能包括技术指标、规格、型号、采购物品的明细、交付日期、地点、包装、标识、检验报告等，采购信息的详略程度满足需要即可。

3. 采购产品的验证

主要从以下几个方面加以考虑：

- (1) 根据采购要求对采购的产品进行验收；验收时应核对品名、数量、外观、质量证明文件等无误后直接发货至客户公司；
- (2) 对验收过程中出现的不合格品按合同规定处理；
- (3) 产品的外观、包装应无损坏，并核对产品的合格证明；
- (4) 对验证情况和结果应进行记录。

检查电话订单、网络销售的实施情况，抽查电话订单、网络订单的记录及交付证据。

二、产品要求的确定和评审质量管理控制

(一) 典型问题

批发及零售小微企业的顾客反映，其主要问题是对交货期、价格、服务、产品质量方面的不满意，主要表现为：

——一部分小微企业对产品要求没有充分的识别，对于法规要求，如有生产许可证的产品，或者有强制性执行标准的产品了解不清，采购了不符合要求的产品，被客户退货或在国家抽检中发现问题被行政处罚。

——企业虽然制定了业务人员绩效考核要求，给业务员较大的权利，业务员为了取得订单，没有充分考虑企业的能力，导致合同履行困难，给企业带来违约风险。

——对客户的要求识别不充分，评审过于简单，如：没有约定具体的交付期，质量要求含糊，且未能与客户充分确认。

(二) 控制要点

顾客反馈的交付期、价格、产品质量等问题，主要原因有：在与顾客进行沟通交流时，对与产品有关要求的确定不明确，评审环节没有进行有效的管理所致。

1.明确产品和服务具体、可操作的要求

通过要求确定，目的在于小微企业在能够充分理解顾客要求的基础上，确定产品要求，同时，还要确定其是否具有满足其自身声称的要求的能力（如企业的宣传海报、网站上的产品及服务承诺等）。

2.对与产品和服务相关的要求组织评审

通过相关要求的评审，目的是确保小微企业在向顾客做出提供产品的承诺之前（可以理解为签合同之前，包括口头订单），已经准确理解和确定了产品和服务的要求，并评估是否有足够的能力实现承诺。这种评审使企业减少在操作和交付后产生争议的风险。适用时，企业需对任何新的修改和更新保留成文信息，以便能够证实需求可以得到满足。

（三）实施指南

如何能够充分的确定顾客对产品和服务的要求，评审企业满足这些要求的能力，按照合同履约，做到客户满意和盈利，这是企业需要考虑的问题。

为此，对小微企业有关产品要求的识别和评审提出指南：

1.与产品有关的要求确定

在前期与顾客沟通时，应确定与产品有关的要求，通常要考虑下述内容：

（1）法律法规的要求。如产品是否需要生产许可证，是否需要强制性认证，是否有强制性国家标准，运输过程是否有特殊要求（如危险化学品）等。对于销售的产品，可建立法规标准目录并定期更新，传递到使用部门、岗位。

(2) 产品的用途。如不锈钢管材，是否用于流体输送、是否有承压的要求、是否装饰用、是否承载等等，需要明确产品的用途。

(3) 顾客的需求和期望。如交货方式（送货上门、自提、快递等）交货期、产品价格、现场培训、现场安装、质保期、维修服务，对货品上架前的确认，针对货品的保质期，外包装质量，店面的卫生，零售人员的健康等方面进行检查等。

(4) 企业承诺的要求。如 7 天无理由退货、在法规要求的基础上延长质保期、全场最低价等。小微企业业务部门在与顾客前期沟通时，需要确定产品要求，通常包含以下内容：产品名称、规格型号、产品执行标准或质量要求、交货期、交货地点、交付方式、价格、质保期、售后服务内容（安装、培训、维修等）同时确定企业的明确承诺，如果可行，形成合同草案由客户确认。随着技术的进步，沟通可能有多种方式，包括但不限于面谈、电话、邮件、QQ、微信、腾讯视频等，重要的是识别需求并具有可追溯性。

2. 与产品有关要求的评审

与产品有关要求的评审是企业对顾客的需求实现承诺，确保企业信誉的重要保证措施，评审应在正式签订合同之前进行，包括没有形成文件的口头订单或要求。例如在接受电话订单时，可以采取在电话洽谈时复述客户要求，并做好记录。

评审的方式可以由企业根据具体情况作出规定，通常可以对合同进行分类，不同类别的合同采取的评审方式不同。对于销售的常规产品，可以授权一般销售人员进行产品、数量、价格、交货期等内容的评审；如果是实时服务或网上销售，可以对服务方案、产品信息、交货方式和时限等进行评

审；对于特殊项目（如非常规产品（未销售过的产品）企业自行定义的合同金额超过某个临界值以上的订单、对交付期或售后服务等有特殊要求的合同）可以组织相关部门人员分别评审履约的能力。

小微企业对评审结果及后续措施做好记录，一种是没有分歧，通过评审就可以签订合同、协议等。另一种是评审中发现分歧意见，这些分歧是什么，如何解决？采取了哪些措施？结果如何？保留这些记录。

建立和完善对“产品要求的确定和评审”过程的管理要求，并按照规定要求实施，可有效降低风险。管理要求中可以包含形成文件的程序和记录要求。

对于接收的订单信息，企业内部可形成统一的订单信息台账，指定专人记录和管理，任何订单信息接收人员应在第一时间将订单信息传递给台账管理人员做好记录，且台账信息应能按交付期先后进行排序，根据货源组织周期考虑设置必要的交付期预警。

（四）检查改进

对于批发零售小微企业，产品要求的确定和评审过程，是企业的重要过程，应运用基于风险的思维，可从实现预期结果方面入手进行检查改进，如采取 CAPD 方法：

1.日常需跟踪客户投诉或抱怨，以存在的问题为导向。检查日常客户沟通记录、顾客投诉记录、与供应商纠纷记录等。

2.检查对顾客投诉或抱怨的原因分析，采取的措施及有效性，顾客满意的趋势。查验顾客投诉处理记录，或者与负责人员沟通获取信息。

3.定期检查合同要求履约情况，追踪未能履约的原因。

4.检查企业是否对产品要求的确定和评审活动进行了策划，提出要求（可以是制度、手册、作业指导书、规范等文件）针对不同的产品或合同金额、特殊要求等是否进行了分级管理。

5.对特殊合同及合同变更，在要求的确定过程中，是否识别了法律法规的要求（如需要行政许可或资质，产品有强制性标准、声称产品符合的国家标准、行业标准等）检查在相关部门产品要求的确定和评审过程的参与情况。查看评审记录、OA系统记录、QQ/微信等记录。

三、批发类小微企业交期质量管理控制

（一）典型问题

批发类小微企业交期：指批发商从商业用户、产业用户及其他业务用户的采购订单下达日开始至交付日之间的时间长度。

批发类小微企业存在交期管理不善，导致供应链运行不顺畅，产生合同违约，客户满意度下降，客户流失等情况。为了给批发业小微企业交期管理提供指导或参考，使得产品交期实施有效管理，确保交期稳定受控，具备满足顾客要求、持续提高按期交付产品的能力，从标准理解和实施角度给出指南。

（二）控制要点

在批发行业对交期管理建议从以下几个方面加强控制：

1. 充分识别顾客的交期需求

在实际批发活动中，交付期限为顾客非常关注、最重要的明示约定条款之一，尤其是对于外贸类批发企业，延误交期，可能会错过预先货运的安排，如：船期，给顾客造成巨大损失的同时，也可能存在被索赔的风险。

批发类小微企业在接受订单之前确保达成一致意见并评审满足要求尤为重要。

一旦发生变更，应及时沟通、传达、处置。

2. 对常规经营的产品，预估最短交付期

采购周期是构成交期最为重要的部分，建议小微企业对其常规经营产品，进行交付期的预估。

3. 规范企业内部业务流程

建议小微企业规范内部订单接受、评审，内部沟通，处理，执行的程序，力求做到流程清晰、职责落实，给关键环节预留充足的处理时间，并设立监控点。建议对该过程形成文件要求，并对如何确保按期交付产品实施过程控制。

（三）实施指南

结合批发小微企业自身特点，建议采纳以下管理思路对交期进行控制：

1. 规范业务流程

建议企业建立形成文件的要求，对业务流程进行规范，其中可包括：充分理解交期，拆解交期的构成，以进一步细化管理，通常可以将交期分为：

（1）行政作业时间：批发小微企业行政作业时间包括选择或开发供应商；准备采购订单；取得采购授权；签发订单等。供应商行政作业时间包括采购订单进入生产流程；确认库存；顾客信用调查；生产能力分析等。

（2）采购周期时间：批发小微企业实际交期长短的关键取决于采购周期时间，充分识别核算供应商到货周期。

(3) 交付周期时间：宜充分考虑运输、物流、报关、报检、送达时间、验收检验时间。

(4) 富裕交期时间：批发小微企业宜充分识别和考虑不可预测因素产生的延误风险。

(5) 当预判或实际发生交期延误问题时，在第一时间与顾客方沟通，如实报告现状、原因、补救措施，更新交付期限，必要时做出相应道歉、补偿或赔偿，以取得顾客方的谅解与认可。

在业务流程文件根据企业的实际情况，明确各个环节的处理时限，评估供应商的交付能力。

2.对产品的交期预判，并以此作为交付能力评审的依据

批发小微企业宜将常规经营产品交期时间根据内部业务流程周期及采购周期，结合以往的经验，形成初步预判（可以是文件、记录、图表等），做为确定交期的依据。

对非常规经营的产品，在接受顾客订单前，必进行交付能力的评估，包括事先与供应商的联系或共同评估。

3.交期的评审确定

批发小微企业根据顾客要求、正常交期文件、与供应商沟通的结果、物流运输沟通结果等确定每一个订单交付周期，在作出交期承诺前，对订单交期实施评审，确保能够满足顾客要求，防止交期违约产生顾客投诉，造成经济损失，降低商业信誉等。

当在销售中遇到交期有特殊要求的情况，建议组织相关人员重新进行交期的评审及确认，以确保按约定交期进行交付。

4. 供应商的评价与选择

批发小微企业在对所经营产品的供应商进行评价与选择时，根据产品特点与需求确定合理数量的供应商数量，以备在供应链发生问题时的补救，对供应商的资质、质量、供货能力、价格、信誉、交期等指标进行评价。

(四) 检查改进

1. 检查批发小微企业是否有规定，明确交期管理的流程和职责，明确不同阶段交期跟踪、沟通、交付活动的职能和权限，并在内部得到沟通和实施。

2. 批发小微企业是否制定对其经营产品进行了交付能力的预估（可以是程序、记录、图表等），如：

- (1) 最短的行政作业周期，如订单处理周期、验证检查的时间；
- (2) 采购周期，如：供应商交期的确认、备选供应商的准备及响应；
- (3) 交付周期：如：物流运输时间管理；
- (4) 富裕交期的预留，如：不可抗力时的交期管理；

3. 检查批发小微企业是否根据合同或订单交期要求制定必要的产品交付计划，并确保计划的适宜性。

4. 每一个订单交付计划是否有安排跟单人员进行跟踪和反馈，在影响交期的关键事项与客户、相关方沟通，可能包括诸如预排周期、材料备货、生产准备、生产进度、产品组合期、检验入库时间、物流运输时间、报关、报检、验收检验时间、交付时间等。

5. 批发小微企业是否有突发事件延误交期的处理措施，当发生不能满足交期的情况，如订单失常、仓储失常、供应商失常、物流失常、验收检验失常、不可抗力等，批发小微企业是否采取应急措施，快速反应并处理，及时与供应商和顾客沟通处理对策和方案，将不能如期交付的影响降到最低。