**读书笔记四：**

一、供应商的评估：基本评估涉及财务分析+供应商的质量、生产、物料系统能力。

其中财务分析主要考察清偿能力（流动比率、速动比率、净运营资本周转率）、盈利能力（资产回报率、净利润）、周转能力（应收、应付账款周转、库存周转）、资本结构（总负债权益比、长期负债权益比）。而需要注意的是，财务指标往往还要和同行比，和历史绩效比，方能得出较为客观的结论。

供应商的质量、生产管理能力是供应商评估的基本，是确保其可以良好运营的要素。物料系统则是判断其对下级供应商管理的能力。

但需要注意的是，供应商的质量、生产、物料系统的评估一般在新供应商导入、重大决策、重大事故时才会进行，以全面评估其能力。成熟评估可以采用问卷+现场复核的模式，确保为“重选择”打好基础。

此外，评估也是跨职能的行为，需要遵循统一的方法和标准，使采购、设计、质量达成共识。

二、供应商的选择

供应商选择的三点考量：

① 规模效益：选择有限的供应商，将自己做成大客户，取得规模效益。需要注意的是，成为大客户的同时确保本身需求占供应商产能比例不能过高，以防业务起伏对供应商的影响过大，从而供应风险大增；

②竞争充分：需要考虑导入供应商有效的竞争对手，促进供应商作为。竞争不在多，但需要保持实质竞争。甚至可以通过严格的管理和长期关系来约束和督促供应商。

③控制供应风险：保证供应链不中断。作者虽提倡一品一点，但可在一定情况下实施“料号单点，类别多点”的多点寻源，分散供应风险。

多点寻源特别可以用在采购量很大，超过单个供应商最佳经济批量的前提下，避免一家独大从而开二供，分散风险；或是采购量很小，供需力量极其不平衡的前提下，可以拥有多个选择。

经过以上三点考量后，结合供应商评估，还需要考虑其历史表现和未来潜力，再做出选择。

三、供应商的绩效

供应商绩效是帮助供应商持续提高、改进的手段。在指标上尽可能客观，可以量化，保持一致性，保证不同的人做出绩效判断也会得出一样的结果。

推荐绩效可分为七个方面：即成本（Cost）、质量（Quality）、交付（Delivery）、服务（Service）、技术（Technology）、资产管理（Asset）、员工/流程水平（People/Process）。简记为QCDSTAP。

下面将分别从这七个方面阐述在判断绩效时的指标和要点。

（1）成本

降本指标：采购价差（季度降价等）、采购返利（超过一定批量则有折扣）、付款条件（账期、提前付款折扣）等。

约束成本的方式：保持与供应商的长期关系、进行一定的成本核算、导入有效的竞争。

（2）质量

质量的常用指标：PPM 或 DPM，如“六西格玛（six sigma）”要求的DPM为3.4。PPM（Parts per Million，百万次品率）：以产品（个数、台数）为计算基础；DPM（Defects per Million，百万不良率）：以检点（缺点数）为计算基础。

其他指标：COPQ（Cost of poor quality）考虑了不同造价产品、在供应链不同位置出现的质量问题，其影响也不同，以补充百万次品率的不足；又如为确保供应商服务新产品的设计，可设置样品首次通过率；还有可设置例如最终客户退货率、保修维修成本等指标。

需要注意的是，在对质量进行考核的过程中，需要关注质量出现的问题。一旦发生质量问题，必然有其必然性，需要深入分析其原因，从根源的系统/流程上解决，避免再次发生。

（3）交付

交付指标：按时交货率。

需要注意：① 按时交货率可以按照件、行和订单来计算，要求逐项增高；②按时交货率需要按双方明确的交期为前提统计，一般是标准的采购提前期加上适当的时间调整；③对于VMI的库存，采购方可定期统计检查，各种料号存量的库存点；④也可根据业务自行设置其他的考察指标，例如灵活度等。

（4）服务

供应商的服务质量是数字以外的指标，难量化，但价值很高。企业可以选择对自己重要的项目设置指标，例如对采购方提出设计建议的意愿、合作容易度、问题的响应速度、订单进度汇报的状态、快速打样速度、产能爬坡的能力......等等。个人认为，服务指标更多的是对供应商意愿、态度、细节与增长潜力的考量。

（5）技术

关于生产系统、关键技术能力、管理系统、质量系统等能力考量。关键技术、工艺是否带来差异化优势？是否具有未来发展蓝图？信息系统能力是否先进？自动化是否成熟？都是可以纳入考量的要素。

（6）资产管理

资产管理直接影响公司的资产周转效率。为了公司的周转（库存、资金）效率更高，对供应商的资产管理方式除了缩短采购提前期外，还可以设置VMI、取得更长的账期、通过信息共享更好地预测与执行等。

\*VMI（Vendor Managed Inventory，供应商管理库存）：指供应商在客户现场或第三方仓库建立库存。供应商根据实际需求库存水位和需求预测来安排生产与补货，将实际库存维持在一定量级之间。而采购方领用多少就结算多少钱。

VMI的设置有以下几个要点：

①一般对设计定型的、需求相对高、业务量稳定的料建立VMI。而相应的，也一般与承诺给供应商的业务量挂钩，减少其业务风险；

②产品流角度来看，VMI减轻了采购方的库存压力。而原本两方都备库存的情况被整合成为单独供方管理，有研究证据表明，供应链的库存总量被减少了；

③资金流角度来看，库存的减少释放了流动资金的占用。库存少了，账面的资产回报率也提高了。而定期的结算方式相比按订单结算，也简化了资金流；

④信息流角度来看，供方可及时、同步地知晓库存量的变动，根据采购方的预测更加平滑地分配需求，降低生产费用；

⑤但需要注意的是，采购方对VMI需要提出合理的库存水位要求，不能“损人不利己”，故意拔高最低、最高库存，而是需要有供应链全局优化的思维。

（7）员工/流程

供应商的流程是从组织层面对供应商进行判断，需要确保是某个具体的（质量、生产管理、物流等）流程在驱动业务和信息，而不是依赖某个特定具体的人。对供应商员工（工程师、质量控制、生产计划等）的素质判断可以从专业认证、整体教育程度等去判断。

以上为供应商绩效的7个指标的解读。前三个（成本、质量、交付）一般可以具体量化，服务为增值的表现，而后三个难以量化，但十分重要。指标的意义也在于规范和引导行为，所以需要实用、客观、直接。