

第5章 供应链采购决策



思政案例

【主要内容】

本章划分为5节内容,分别讲述采购管理概述、供应链采购组织设计、供应链环境下的采购模式、供应商开发与管理 and 供应商绩效评价与关系维护。对供应链环境下分散型采购组织、集中型采购组织和混合型采购组织进行详细讲解;同时对供应链环境下的采购模式进行阐述。建立供应商绩效评价指标体系,并采用合理的方法进行绩效评价。

【学习目标】

通过5节内容的学习,掌握采购与采购管理的概念、采购管理控制要点。熟悉供应链采购组织设计,了解分散型、集中型和混合型采购组织的异同。理解供应链环境下的采购模式,掌握数字化采购和采购云平台模式。了解供应商开发的意义和供应商管理的内容。掌握供应商绩效评价的方法。

【引导案例】

永辉超市的生鲜供应链策略

永辉超市在生鲜品经营上有着独特的策略。从1998年创立开始,经过20多年的探索和努力,永辉超市在生鲜商品的质量方面具有较强竞争力。这种竞争力不仅体现在永辉超市商品陈列、气氛营造方面的专业素质,更体现在其对上游供应链体系管理的独到之处——源头直采。

例如,在采购海鲜商品时,永辉超市会把采购船开到海中渔船旁实现直接采购。这也是永辉超市在商超水产行业中罕有对手的原因。而在水果供应链管理上,永辉超市常常包下整个果园,然后按等级分拣水果。低等级的水果放进卖场促销,而高等级的水果作为利润产品。因此,当市场中的西瓜还是1元/斤的时候,永辉超市中的西瓜却可以用0.12元/斤的价格进行促销。在肉品分割方面,普通超市的肉品是分割好的,等着顾客来买,而永辉超市的肉品则是现场分割,在顾客明确购买禽类的某个部位后,员工再进行肉品切割,这精准满足了顾客的餐桌需求。

上述管理措施的重要支撑因素是永辉超市与众不同的生鲜经营管理团队。其团队内有一大批生鲜管理专家、采购专家、水产养殖专家,这形成了永辉超市独有的供应链管理资源。该团队帮助永辉超市通过供应链整合来控制定价权。为此,永辉超市与下游伙伴进行深度合作,减少中间环节,强化采购议价能力并进行源头直采。永辉超市通过各方面的突破口,与合作伙伴产生协调效应,打造垂直供应链,把更多更好的产品提供给消费者,将商品和服务连接起来。目前,永辉超市年营收突破600亿元。生鲜产品收入占比达45%,比同行高出20%左右。

5.1 采购管理概述

采购管理首要的职能是实现对整个企业的物资供应,保障企业生产和生活的正常进行。企业生产需要原材料、零配件、机器设备和工具,生产线一旦开动,各类物资必须到位,缺少任何一样物资,生产线就无法正常运转。在市场竞争越来越激烈的今天,企业之间的竞争就是供应链之间的竞争。为了有效地生产和销售,企业需要一大批供应商企业的支持,相互之间协调配合。一方面,只有把供应商组织起来,建立起供应链系统,形成一个协调配合的采购环境,才能保证采购供应工作的高效顺利进行;另一方面,在企业中只有采购管理部门与供应商打交道的机会最多,需要通过耐心细致的工作,建立起友好协调的供应商关系,从而建立起供应链,并进行供应链运作和管理。同时,除了是企业 and 资源市场的物资输入窗口之外,企业的采购管理部门也是企业和资源市场的信息接口。因此除了保障物资供应、建立起友好的供应商关系之外,采购管理还要随时掌握资源市场信息,并反馈到企业管理层,为企业的经营决策提供及时有力的支持。

5.1.1 采购相关概念

1. 购买、采购和战略采购的含义

购买、采购和战略采购都与买东西有关,从字面意义来看,三个名词具有相同点,但由于使用的环境不同,三者既相互联系,又各有侧重。在实际应用中,三个名词在某种程度上被互换使用。在企业的快速发展过程中,采购正作为一个独立的行业走向市场的前台。高效的采购管理对于企业优化运作、控制成本、提高产品和服务质量及持续性盈利等方面至关重要。

(1) 购买。

其职能是负责管理组织采购程序和标准。在业务设置上,这一活动包括购买产品和服务。购买订单的部署和处理,有利于这一活动的进行。通常情况下,购买活动存在于正式采购过程中。

(2) 采购。

从狭义上来说,采购是企业购买货物和服务的行为;从广义上来说,采购是企业取得货物和服务的过程。一般采购是指在一定的条件下,企业从供应市场获取产品或服务作为企业资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。本质上是指管理与组织对于采购商品或服务的需求相关的一个广泛的过程,这些商品和服务是整个组织和其供应链所需要的。例如,产品或服务的获取、供应商选择、价格协商、合约管理、交易管理,以及供应商绩效管理等都属于采购过程。

(3) 战略性采购。

战略性采购过程比采购过程更加广泛和全面,它是一种可确保优先采购事项与供应链目标保持一致的有效方式。另外,依靠有效的战略性采购流程有助于实现供应链节点企业之间与企业其他领域的协调和协作。

2. 采购向战略性采购的演变

一般来说,购买被看作一种简单的买东西的行为,而将采购和战略性采购看作购买的过

程。采购向战略性采购演变的过程中,兼顾新技术的应用,已经形成了供应链节点企业之间的关键连接。采购过程的战略性演变如图 5-1 所示。

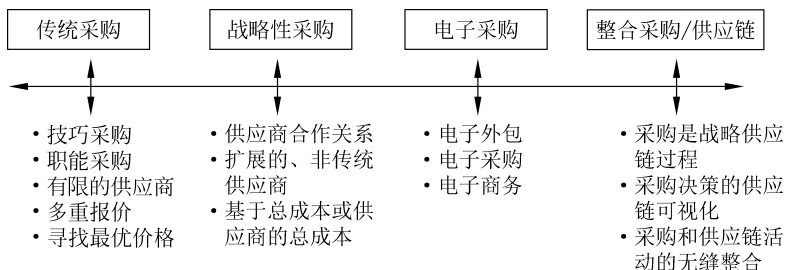


图 5-1 采购过程的战略性演变

战略性采购的特征主要体现在以下几个方面。

(1) 购买能力的整合和应用。

如果企业中每一个部门都独立作出采购决策,将会导致最终支出将高于协调之后的采购支出。纵观一个企业购买的所有物品可以发现,通过整合购买力能够实现显著的成本节约,并且可以通过更少供应商数量实现大量物资的购买。

(2) 重视采购的价值。

一个企业常优先考虑以尽可能低的成本采购所需要的物品,在实施的过程中,可能会错过具有更大价值的机会。例如,若基于购置成本购买打印机等办公用品可能忽略与打印机使用的碳粉、维修等有关的长期成本。因此,相较于获取时的低成本,企业应更加重视物资的价值。

(3) 注重与供应商的合作关系。

在战略性采购策略下,企业在与供应商建立长期合作关系,从双赢的角度出发,减少供应商数量,注重与有限数量供应商的长期合作。根据采购类型去发展真正意义上的合作伙伴关系,不断提高采购过程的工作效率。

(4) 采购过程不断优化。

战略性采购除了关注有效采购实践的要求,还将注意力集中在与正在考虑的特定的相关采购业务流程上,形成更加有意义的供应商关系。不断进行采购过程的流程重组和简化是战略性采购的关键因素。

(5) 采购团队合作与专业化。

团队观念是战略性采购成功的关键。利用跨职能团队的合作,形成专业化的采购队伍,并允许供应商和客户组织的代表加入其中,这使采购物资的质量更符合企业和客户的要求,为供应商的创新性活动创造了条件。

5.1.2 采购管理含义和内容

1. 采购的范围

采购的范围是指采购的对象或标的,它涵盖有形的物品和无形的劳务。

(1) 有形的物品,是指看得见、摸得着、有物质实体的物品,包括原料、半成品和零部件、成品、维护和运营部件、生产支持件、软件产品、设备等。

(2) 无形的劳务,是指看不见、摸不着,但可以感受得到的、能满足人们需要的服务功能

项目,如运输、仓储、售后服务、工程服务等。

2. 采购管理的定义

采购管理,是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动进行的计划、组织、指挥、协调与控制活动。

3. 采购管理的内容

为了实现采购管理的基本职能,采购管理需要一系列业务内容和业务模式,一个完整的采购管理过程包含了 8 个部分的内容,采购管理的过程如图 5-2 所示。

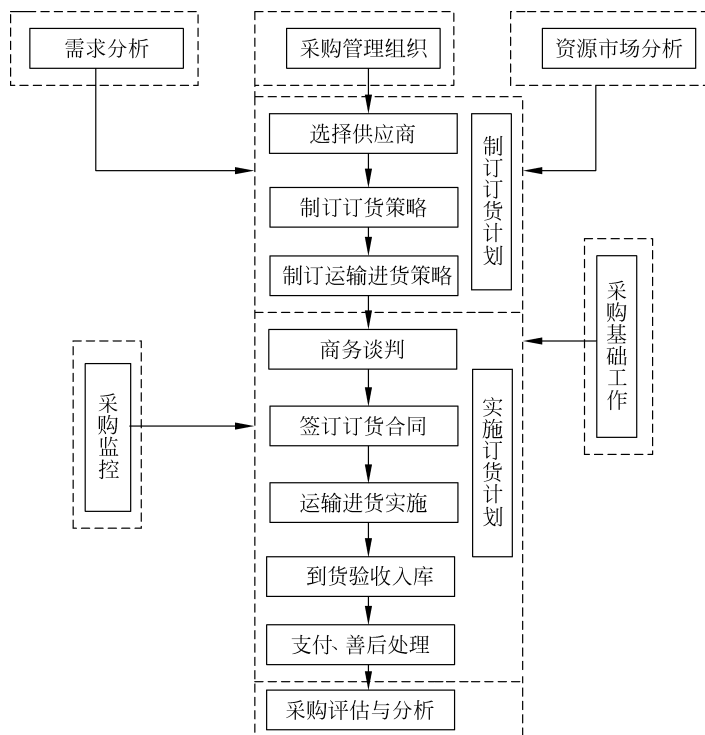


图 5-2 采购管理的过程

(1) 采购管理组织。

采购管理组织是采购管理的基本组成部分。为了搞好复杂繁多的采购管理工作,企业需要一个合理的管理机制和一个精干的管理组织机构,同时需要相关采购管理人员和操作人员。

(2) 需求分析。

需求分析就是要搞清楚企业需要采购什么物资、需要采购的量、什么时候需要什么物资、需要多少的问题。企业的物资采购部门应当掌握整个企业的物资需求情况,制订物料需求计划,从而为制订出科学合理的采购计划做好准备。

(3) 资源市场分析。

资源市场分析是指根据企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和物资品种分析,进行分析的目的是为制订采购订货计划作准备。

(4) 制订订货计划。

制订订货计划是指根据需求品种情况和供应商的情况,制订出切实可行的采购订货计划,包括选择供应商、确定采购品种、选择具体的订货策略、确定运输进货策略及制订具体的实施计划等。解决什么时候订货、订什么货、订多少货、向谁订购、怎么订购、怎样安排进货频次、怎么支付等一系列计划问题,为整个采购订货计划制定一个框架。

(5) 实施订货计划。

实施订货计划是指把制订的订货计划分配落实到个人,根据既定的订货计划进度实施,具体包括联系指定的供应商、进行商务谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款及善后处理等。通过这样的具体活动,最后完成一次完整的采购活动。

(6) 采购监控。

采购监控是指对采购过程进行的监督与控制活动,包括对采购有关人员、采购资金、采购流程规范性进行的监控。确保采购过程符合要求。

(7) 采购基础工作。

采购基础工作是指为建立科学、有效的采购系统,需要进行的一些基础性建设工作,包括管理基础工作、采购软件基础工作和采购硬件基础工作,为采购人员顺利开展采购活动创造条件。

(8) 采购评估与分析。

采购评估是指在一次采购完成后对这次采购的分析与评价,即在月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结评价。主要评估采购活动的效果、总结采购活动中的可取之处和经验教训、找出问题、提出改进方法等。通过总结评估,肯定成绩,对发现的问题制定改进措施,进而不断提高采购管理水平。

5.1.3 采购管理控制要点

采购作业流程会因采购物资的来源(国内采购或国外采购)、采购的方式(议价、比价、招标)、采购的对象(物料、工程发包等)的不同而不同,但基本的步骤大同小异。从采购管理的业务内容和模式可以看出采购管理应考虑的问题和控制要点。企业采购管理相关问题如图 5-3 所示。

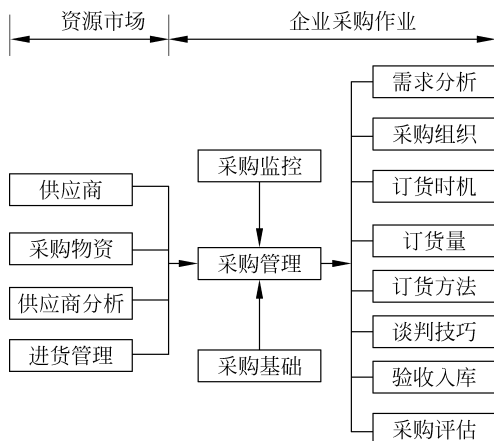


图 5-3 企业采购管理相关问题

5.1.4 供应市场环境分析

供应商在供应市场所处的地位不同,企业采购面向供应商所拥有的选择权限、空间,以及供应商所能提供的资源和配套服务也均不同。因此,企业的采购部门与供应商在合作模式和管理方式上也存在着相应差别。常见的供应市场大多受制于竞争表现和资源分配,常见的供应市场环境类型见表 5-1。

表 5-1 常见的供应市场环境类型

	竞争类型	说明
根据物料品类特性评价该行业的供应市场环境	完全垄断	品类符合标准的供应商仅有一家
	寡头垄断	品类符合标准的供应商仅有少数几家
	不完全竞争	品类符合标准的供应商较多,匹配区域的供货资源较少
	完全竞争	品类符合标准的供应商较多,匹配区域的供货资源充足

针对不同供应市场环境的供应商,企业所采用的采购策略也不尽相同。例如,对处于寡头垄断环境下的供应商 A 和处于完全竞争环境下的供应商 B,企业常采用的采购策略为:针对供应商 A,更侧重于与其顺利合作,以保证生产,同时培育替代供应商;针对供应商 B,企业更侧重于成本、质量交付和库存等能力的考核。

5.1.5 物料需求度的分析和分类

除了供应市场环境的不同,物料间的差异也会影响到采购策略。采购方对不同物料的需求度不同,对供应这些物料的供应商、企业的依赖度也不一样。供应市场与物料的相关性如图 5-4 所示。



图 5-4 供应市场与物料的相关性

- 1. 战略物料
战略物料是指对企业来说非常重要,同时供应市场又比较复杂,企业难以获得的物料。
- 2. 杠杆物料
杠杆物料是指对企业来说非常重要,但由于市场上供应商比较多,企业较容易获得的物料。
- 3. 瓶颈物料
瓶颈物料是指在企业经营中重要性并不高,但供应市场比较复杂,物料供应的稳定性差的物料。
- 4. 一般物料
一般物料是指对企业来说不太重要,市场上供应商比较多,企业较容易获得的物料。

物料的重要性决定了供应商的重要性。采购部门对不同重要度物料运作模式的不同，反映在采购策略中则体现为不同的采购策略。例如，常见非生产类采购项目中的办公用品，因其简单且可标准化，常被划分到一般物料中，适合采用集中采购或电子化采购等方便、快捷的方式。针对重要程度不同的物料的采购策略定位见表 5-2。

表 5-2 采购策略定位

物料分类 项目	战略物料	杠杆物料	一般物料	瓶颈物料
物料特点	价值高,质量标准高	价值较高,数量多	价值低,数量较多	价值较低,数量少
物料类别	关键部件	原材料	办公用品	辅料、配件
采购战略	战略联盟	长期合作伙伴	一般交易关系	一般交易关系
管理重点	供应商管理	目标价格管理	管理成本最小化	替代备用方案
供应商数量	少	较多	很多	少
采购方式	长期合同	集中竞价	网上采购,代理采购	长期合同
库存水平	中等或零库存	较低	低或零库存	较高

5.2 供应链采购组织设计

若将采购看作业务活动,那采购组织在企业中将会处于较低的地位;但若将采购视为一个重要的竞争因素,并且对企业具有重要的战略意义,那么采购组织就处于较高的地位。企业根据使用物资的种类、数量、质量等要求,对采购组织机构进行设置,从而确定企业需要的物资采用集中采购还是分散采购,或者结合实际将集中采购与分散采购相结合,从而促使采购职能归属于企业部门。据此,采购组织的基本类型有分散型采购组织、集中型采购组织和混合型采购组织。

5.2.1 分散型采购组织

1. 分散型采购组织的特点

分散型采购是指与采购相关的职责和工作分别由不同部门来执行。例如,企业物料或商品需求计划可能由制造部门或者销售部门来拟定;采购工作可能由采购部门或者销售部门掌管;库存责任则可能将成品归属于销售部门,将制品归属于制造部门,将原材料或零部件归属于物料部门或仓储部门。分散型采购组织结构如图 5-5 所示。

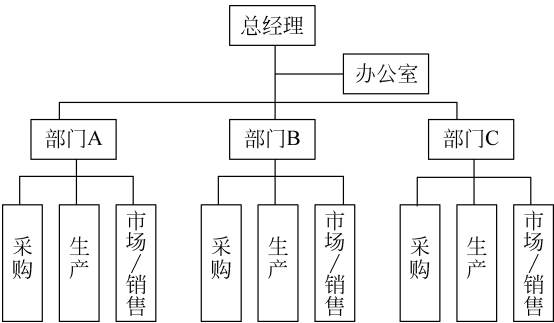


图 5-5 分散型采购组织结构

2. 分散型采购组织的优点

分散型采购组织结构中,每个部门掌握采购权,具有自主性、灵活性和多样性。适用于就地采购的物资,深受当地供应商的欢迎,同时有利于企业内部部门之间开展成本利润竞争。

3. 分散型采购组织的缺点

(1) 浪费资源。各部门之间存在重叠的工作项目,例如,追踪物料供需的动态,与供应商交涉的送货、退货作业,物料采购作业数字化等,如果没有统一指挥的单位,管理工作将更加复杂,人力、设备的投资成本将更高。

(2) 权责不清。由于整个物料管理的功能细分,采购作业显得凌乱复杂,个别部门之间职责不明确。例如,交货期限的延误,原因在于采购作业效率太低,或者是前一阶段的物料需求计划不当,抑或后一阶段的催货不力,部门之间经常会因发生争议而互相推诿,几乎找不到负责解决问题的部门。

(3) 沟通不畅,相互冲突。不同的经营单位可能会与同一种产品进行谈判,结果达成了不同的采购条件。当供应商的能力出现不足时,不同经营单位之间又会成为真正的竞争对手。

4. 分散型采购组织的适用范围

分散型采购组织对拥有经营单位结构的跨行业多元化企业特别有吸引力,因为每一个经营单位采购的物资都是唯一的。在这种情况下规模经济只能会提供有限的优势或便利。

5.2.2 集中型采购组织

1. 集中型采购组织的特点

集中型采购组织就是将采购相关的职责或工作集中授予一个部门执行,这是为了建立综合的物料采购体系,设立一个管理责任一元化的组织部门。这个部门一般称为物料管理部门或资材部,其主要工作包括生产控制(生产计划、物料控制)、采购(采购事务、跟踪和催货)及仓储(收发料、进出货、仓储、运送)等。集中型采购组织结构如图 5-6 所示。

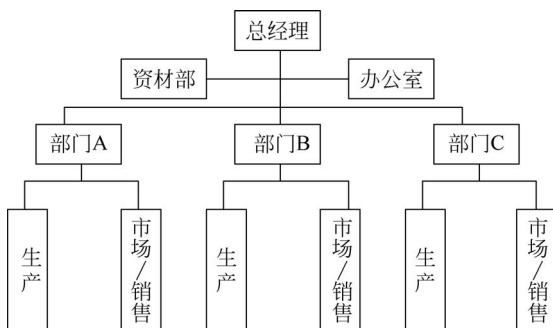


图 5-6 集中型采购组织结构

2. 集中型采购组织的优点

企业各个部门所有的采购作业交由资材部负责,资材部通过采购协作,实现规模化采购,可以从供应商那里得到更好的采购条件(价格、成本、质量、服务),同时可以促进采购作业环节和供应商向标准化的方向发展。

3. 集中型采购组织的缺点

单独经营单位的管理层只对采购的决策负有限的责任。通常的问题是经营单位的管理人员相信他们能够靠自己达到更好的目标,并将单独行动;这样,他们将逐渐削弱企业资材部的地位。

4. 集中型采购组织的适用范围

集中型采购组织适用于几个经营部门购买相同的物资,同时又满足这些部门购买战略性物资的情况。

5.2.3 混合型采购组织

1. 混合型采购组织的主要特点

混合型采购是指在企业一级的层次上存在着整个企业的采购部门,同时独立的经营部门也进行战略采购和具体采购活动。在这种情况下,企业的采购部门通常处理与采购程序、采购制度和采购方针相关的问题。此外,企业一级的采购组织对部门的采购单位有进行审计的权利,一般由下属部门提出审计申请。混合型采购组织结构如图 5-7 所示。

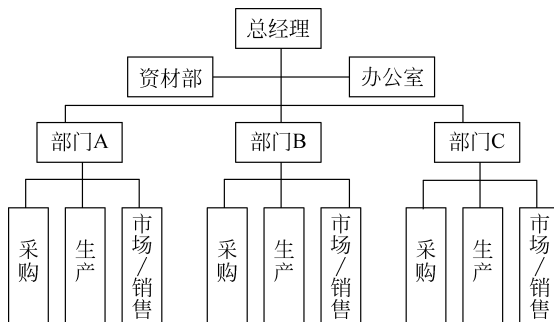


图 5-7 混合型采购组织结构

2. 混合型采购组织的优缺点

企业一级的采购部门会对战略物资采购进行详细的供应市场研究。企业部门的采购单位可以通过企业一级采购部门定期发布的小册子、公告或局域网信息,利用这些研究成果开展采购作业。另外,企业一级的采购部门还可以作为促进或解决部门或经营单位之间协调的工具。但企业一级的采购部门并不进行具体的采购活动,具体活动完全由部门或经营单位的采购单位实施。

5.3 供应链环境下的采购模式

随着信息技术的快速发展,计算机应用于各行各业。以信息技术为基础的现代物流行业快速发展,大量基于信息收集、储存、处理和传递的工具被开发应用,供应链也借助强大的信息技术发展起来。采购模式也由传统采购变迁为借助人工智能、物联网、机器人、云端协同等技术,为供应链节点企业创造价值。因此,基于信息技术的各种采购模式不断推陈出新。

5.3.1 MRP 采购

20 世纪 60 年代,MRP 在美国出现。MRP 是一种以计算机为基础的生产计划与控制系统,它根据总生产进度计划中规定的最终产品的交货日期,编制构成最终产品的装配件、部件、零件的生产进度计划,对外的采购计划,对内的生产计划。它可以用来计算物料需求量和需求时间,从而降低库存量。

1. MRP 采购原理

MRP 采购是以生产为导向,根据市场营销情况或预测等信息,将最终产品所需原料和部件的相关需求与时间阶段联系起来,以达到库存最小化并能维持交货进度的计算机信息化方法。首先,MRP 根据主生产计划(master production schedule,MPS)规定的最终产品需求总量和产品结构信息,对产品的需求进行分解,生成对部件、零件及材料的毛需求量计划;其次,根据库存状态信息计算出各个部件、零件及原材料的净需求量及需求期限,并发出订单。MRP 采购基本原理如图 5-8 所示。

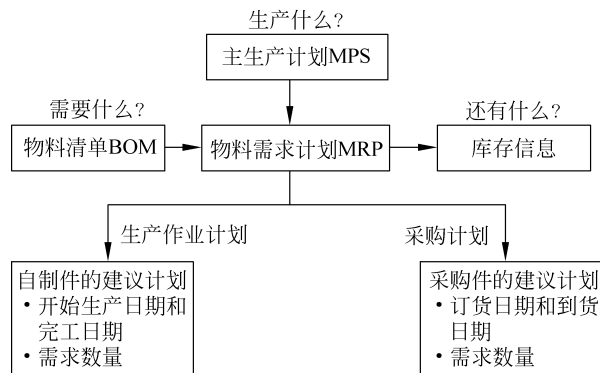


图 5-8 MRP 采购基本原理

2. MRP 采购的目标

MRP 采购的目标是以需求分析为依据,以满足库存为目的。具体来说,MRP 采购的目标为:保证在客户需要或生产需要时,能够立即提供足量的原材料、零部件、半成品或产成品;能够保持尽可能低的库存水平;能够依据需求期限,合理安排采购、运输、生产等活动,使企业各部门生产的零部件、外购件与装配的要求在时间上和数量上确保精确衔接。

3. MRP 采购的特点

MRP 采购计划规定了采购品种、采购数量、采购时间和采购到货的时间,计划比较精确、严格,具体来说,MRP 采购有以下几个特点。

(1) 需求的相关性。

在流通企业,各种需求往往是独立的,而在生产系统中,需求具有相关性。例如,根据订单确定了所需产品的数量之后,由新产品结构文件(bill of material,BOM)即可推算出各种零部件和原材料的数量,这种根据逻辑关系推算出来的物料数量称为相关需求。不但品种数量具有相关性,需求时间与生产工艺过程的决定也是相关的。

(2) 需求的确定性。

MRP 采购计划的需求都是根据主生产计划、产品结构文件和库存文件及各种零部件的

市场时间或订货、进货时间精确计算出来的,品种、数量和需求时间都有严格的要求,不可改变。

(3) 计划的精细性。

MRP 采购计划有充分的依据,从主产品到零部件,从需求数量到需求时间,从出厂先后顺序到产成品装配关系都作了明确的规定,没有遗漏和偏差。计划还全面规定和安排了所有的生产活动与采购活动,不折不扣地按照这个计划进行,能够保证主产品出厂计划的按期实现。

(4) 计算的复杂性。

MRP 采购计划根据主生产计划、主产品结构文件、库存文件、生产时间、采购时间,把主产品所有零部件的需求数量、需求时间、先后关系等精准计算出来,其计算量根据主产品的复杂程度而变化,越复杂的产品计算量越庞大。特别是在主产品结构复杂、零部件特别多的情况下,若采用人工计算,不但耗时巨大,而且出错率很高,因此,MRP 采购的产生和发展与计算机技术的发展就形成了紧密的联系。

4. MRP 采购实施的要点

一般采购活动的基本步骤有资源调查、供应商认证、询价及洽商、生成请购单、下达采购单、采购单跟踪与跟催、验收入库、货款结算与建立台账。除了上述步骤,MRP 采购的实施还必须有一定的基础条件。其中,最重要的基础条件是 MRP 管理系统和良好的供应商管理。

(1) MRP 管理系统。

如果企业没有实施 MRP 管理系统,就谈不上进行 MRP 采购,不运行 MRP 管理系统,物料的需求计划就不可能由相关需求转换成独立需求,没有 MRP 管理系统生成的计划订货量,MRP 采购就失去了依据。而对于复杂产品的物料相关需求,依赖于手工计算根本没有可行性。若采用订货点法进行采购,必然造成零部件配备不齐或者原材料的大量库存,占用大量流动资金。因此,MRP 管理系统与 MRP 采购是相辅相成的关系,如果企业采用了 MRP 系统,则它对需要购买的物料必然实行 MRO(maintenance, repair and operations)采购管理,这样才能使它的 MRP 管理系统得到良好的运行。

(2) 良好的供应商管理。

MRP 采购对进货时间要求比较严格,没有严格的时间要求,MRP 采购也就失去了意义。如果没有良好的供应商管理,不能与供应商建立起稳定的客户关系,进货的时间就很难保证。除此之外,MRP 采购同一般采购管理的不同还有物料采购确定或者物料到达之后,需要及时更新数据库,这里不仅仅包括库存记录,还包括在途的物料和已发订单数量及计划到货量。这些数据都会添加到 MRP 系统中,并作为下次运行 MRP 系统的基础数据。

5.3.2 JIT 采购

JIT 采购由准时化市场管理思想演变而来。其基本思想是:把合适数量、合适质量的产品,在合适的时间供应到合适的地点,以满足客户的需要。

1. JIT 采购原理

与面向库存的传统采购不同,JIT 采购是一种直接面向需求的采购模式,它的采购送货

是直接送到需求点上的,其原理体现在:①客户需要什么就送什么,品种规格符合客户需求,不允许有次品和废品;②客户需要多少就送多少,不多送也不少送;③客户什么时候需要就什么时候送货,不早送也不晚送,确保准时送货;④客户在什么地点需要就送到什么地点。

根据 JIT 采购的原理可以看出,JIT 采购既能满足企业对物料的需求,又能使企业的库存量最小,客户需要设置库存,只要在货架上(生产企业在生产线旁边)有一点临时的存放,一天工作结束(生产线在一天生产结束,生产线机器停止运转时),这些临时存放的物料恰好用完,库存完全为零,真正实现了零库存。依据 JIT 采购的原理,一家企业的所有活动只有当需要物料的时候接受服务,才是最合算的。

2. JIT 采购的特点

JIT 采购原理说明,一个企业只有在需要物料的时候才会把需要的物料采购到需要的地点,这种做法使 JIT 采购成为一种节省而高效的采购模式。由此,JIT 采购的特点包括:①合理选择供应商,并与之建立战略伙伴关系,要求供应商进入制造商的生产过程;②实施小批量采购;③实现零库存或少库存;④交货准时,包装标准;⑤供需双方实现信息共享;⑥重视教育与培训;⑦严格的质量控制,产品符合国际标准。

3. JIT 采购与传统采购的区别

采购模式的转变与企业的生产方式存在着紧密的联系,不同的生产方式决定了不同的采购的模式,以 20 世纪 20 年代的大量生产为例,产品种类少,产品的标准化程度高,决定了采购行为大多是大批量的标准件采购。随着生产方式的改变,采购模式也发生了巨大的变化,定制化生产需要小批量、多频次的采购,采购商与供应商的关系发生了变化,注重价格的采购转变为注重成本的采购,由多家供应商供货变为少数关键供应商供货。JIT 采购与传统采购的区别见表 5-3。

表 5-3 JIT 采购与传统采购的区别

比 较 类 别	JIT 采购	传 统 采 购
采购批量	小批量,送货频率高	大批量,送货频率低
供应商的选择	长期合作,单源供货	短期合作,多源供货
供应商评价	质量、交货期、价格	质量、价格、交货期
检查工作	逐渐减少,最后消除	收货、点货、质量验收
协商内容	长期合作,商定质量和合理的价格	短期合作,以获得最低价格为目的
运输	准时送货,买方负责安排	较低成本,卖方负责安排
文书工作	文书工作少,有能力改变交货时间和质量	文书量大,改变交货期和质量的采购单多
产品说明	供应商革新,强调性能,要求宽松	供应商没有创新
包装	小包装,标准化容器包装	普通包装,无特别说明
信息交换	快速可靠	一般要求

4. JIT 采购的实施条件

实施 JIT 采购的条件包括:供应商与客户企业之间较近的距离;客户与供应商之间互利合作的战略伙伴关系;供需双方良好的基础设施;供应商参与生产商的产品设计和生产流程;企业中实施 JIT 采购的组织;企业能够进行 JIT 采购的教育与培训;企业加强对信息技术的应用。

5. JIT 采购的实施步骤

JIT 采购必须遵守一定的科学实施步骤,如图 5-9 所示。

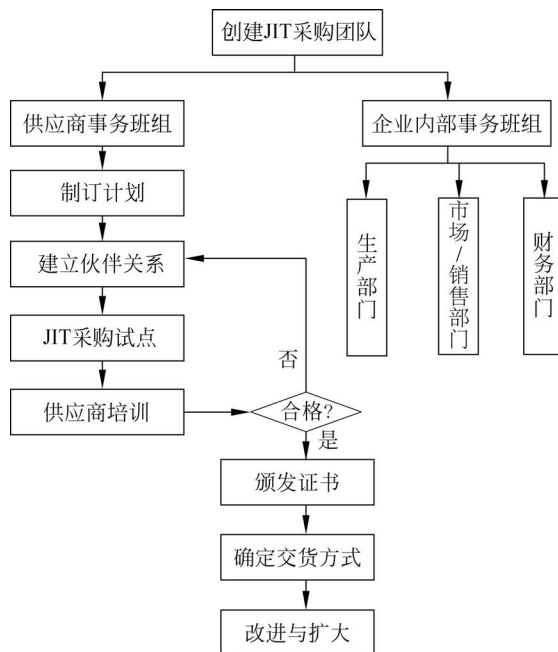


图 5-9 实施 JIT 采购的步骤

(1) 创建 JIT 采购团队。

JIT 采购团队的作用就是全面处理 JIT 采购有关事宜,制定 JIT 采购的操作规程,协调企业内部各有关部门的运作,协调企业与供应商之间的运作。除了企业采购供应部门有关人员之外,JIT 采购团队还包括本企业及供应商企业的生产管理人员、技术人员、搬运人员等;一般应成立两个班组:一个是供应商事务班组,该班组的任务是培训和指导供应商的 JIT 采购操作,衔接供应商与本企业的操作流程,认定和评估供应商的信誉、能力,与供应商谈判签订 JIT 供货合同,向供应商发放免检签证等;另一个是企业内部事务班组,负责专门协调本企业各个部门的 JIT 操作,制定作业流程,指导和培训操作人员,进行操作检验、监督和评估。这些班组人员对 JIT 采购的方法应有充分的了解和认识,必要时要对其进行培训。

(2) 制订计划。

要确保 JIT 采购有计划、有步骤地实施,企业必须针对性地制定采购策略,制定具体阶段的改进措施,包括减少供应商的数量、评价供应商、向供应商发出签证等内容。在这个过程中,企业要与供应商一起商定 JIT 采购的目标和有关措施,经常保持沟通。

(3) 建立伙伴关系。

供应商和企业之间互利的伙伴关系便于双方共同承担长期协作的义务。在这种关系的基础上,发展共同目标,分享共同利益。企业可以选择少数几个最佳供应商作为业务对象,抓住一切机会加强与他们之间的业务关系。

(4) JIT 采购试点。

企业可以先从某种产品、某条生产线或是某些特定原材料的试点开始,进行 JIT 采购的

试点工作。在试点过程中,企业需要取得各个部门的支持,特别是生产部门的支持。通过试点,企业可以总结经验,为正式的 JIT 采购打下基础。

(5) 供应商培训。

JIT 采购是供需双方共同的业务活动,不能单靠采购部门的努力,还需要供应商的配合,只有供应商对 JIT 采购的策略和运作方法有了认识和理解,企业才能获得供应商的支持和配合。因此,企业需要对供应商进行教育和培训,通过培训以达成一致目标,确保供需双方相互配合,做好 JIT 采购的工作。

(6) 颁发证书。

企业在实施 JIT 采购策略时,核发免检证书是非常关键的一步。核发免检证书的前提是供应商的产品 100%合格。在核发免检证书时,企业要求供应商提供最新的、正确的、完整的产品质量文件,包括设计蓝图、规格、检验程序及其他必要的键内容。经长期检验达到目标后,所有采购的物资就可以从卸货点直接运至生产线使用。

(7) 确定交货方式。

向供应商采购原材料和外购件,其目标是要实现这样的交货方式:当生产线正好需要某种物资时,该物资能立即到货并运至生产线,生产线拉动它所需的物资,并在制造产品时使用该物资。

(8) 改进与扩大。

JIT 采购是一个不断完善和改进的过程,需要在实施中不断总结经验教训,从降低运输成本、提高交货的准确性、提高产品质量、降低供应库存等各个方面进行改进,不断提高 JIT 采购的运作绩效。

5.3.3 数字化采购

数字化采购是指通过应用人工智能、物联网、机器人流程自动化和云端协作网络等技术,打造可预测战略寻找货源、自动化采购执行与前瞻性供应商管理,从而实现降本增效,显著降低合作风险,将采购部门打造成企业新的价值创造中心。

1. 可预测战略寻找货源

在战略寻源(即从寻源到合同)环节,数字化采购将完善历史指数知识库,实现供应商信息、价格和成本的完全可预测性,优化寻源战略并为决策制定提供预测和洞察,从而支持寻源部门达成透明协议,持续节约成本。可预测战略寻源流程如图 5-10 所示。

2. 自动化采购执行

在采购执行(即从采购到付款)环节,数字化采购将提供自助式采购服务,自动感知物料需求并触发补货请购,基于规则自动分配审批任务和执行发票及付款流程,从而加速实现采购交易自动化,有效管控风险和确保合格性,大幅提升采购执行效率。自动化采购执行流程如图 5-11 所示。

3. 前瞻性供应商管理

数字化采购将应用众包、网络追踪和虚拟现实(virtual reality, VR)等技术,全面收集和捕捉供应商数据,构建全方位供应商生命周期管理体系,实现前瞻性风险规避与控制,提升供应商绩效与能力,支持采购运营持续优化。前瞻性供应商管理流程如图 5-12 所示。

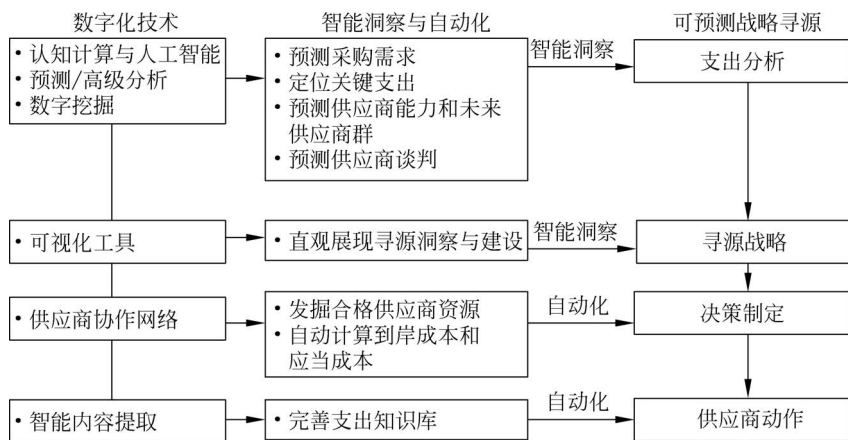


图 5-10 可预测战略寻源流程

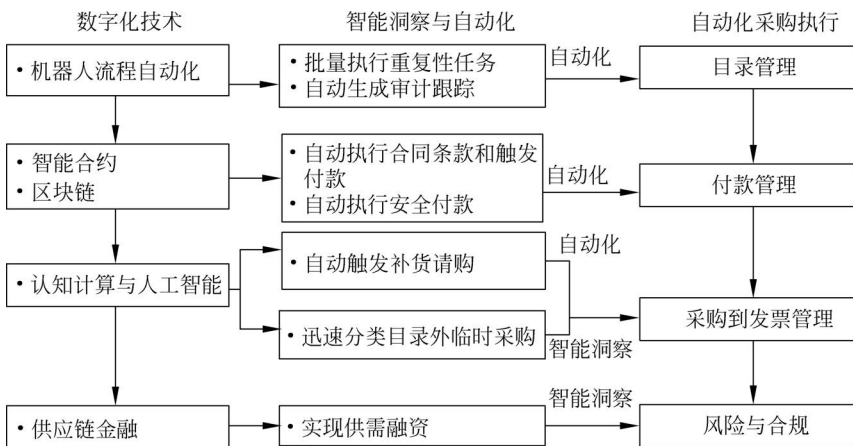


图 5-11 自动化采购执行流程

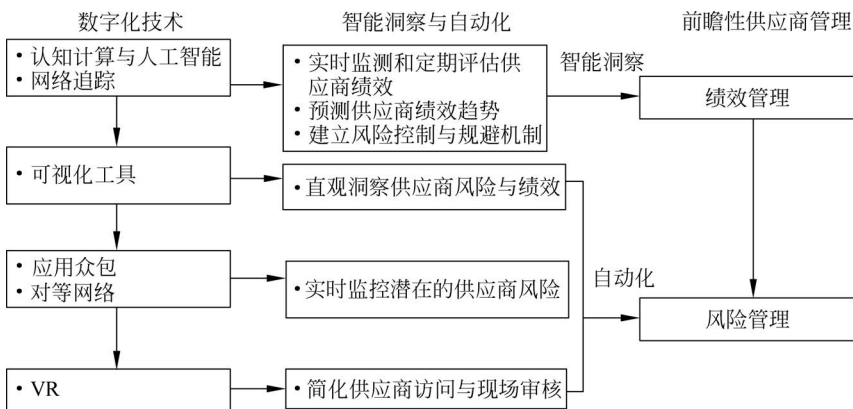


图 5-12 前瞻性供应商管理流程

5.3.4 采购云平台模式

1. 采购云平台模式的概念

采购云平台模式就是共享大数据和云端的信息和数据,实现从寻源、合同、采购、供应商管理、付款的整个采购流程的自动化、便捷化,通过企业间采购与供应的直接交易和实时协作,打破传统采购的渠道逐级分层的采购模式。

2. 采购云平台模式的优势

(1) 对于供应商的好处。

由于缩短了供应商的销售环节,没有多层分销商从中营利,因此,供应商能够以地域传统销售渠道的价格进行售卖,大大降低采购成本;供应商还能通过云端的数据共享,了解采购商的采购需求和市场信息,从而避免产品供不应求或供过于求。

(2) 采购云平台对供需双方的好处。

一方面,采购云平台为采购和供应的所有价值链节点提供一个沟通交流的平台,价值链节点上的采购企业和供应企业在业务上有任何问题时,可以随时沟通,建立信任和长期的合作关系。另一方面,供应商可以主动出击,根据以往采购商在平台上的采购数据进行统计分析,得出产品销售前景,从而调整企业生产数量。依托大数据技术,使平台上所有企业的运营效率得到提升,并降低成本。

采购云平台模式的出现和应用,促使采购商和供应商建立联系,实现各类物资与服务的网上自动采购交易,减少双方为交易投入的人力、物力和财力。采购云平台模式不仅改变了传统的采购和供应,而且能让企业更高效地运营,实现企业的快速转型。

5.4 供应商开发与管理

供应商的开发与管理是整个采购体系的核心,其表现也关系到整个采购部门的业绩。一般来说,供应商的开发与管理包括供应商市场竞争分析,寻找合格供应商,潜在供应商的评估、询价和保价,合同条款的谈判,最终供应商的选择、激励和管理。

5.4.1 供应商开发

1. 供应商开发考虑的基本因素

供应商开发考虑的基本因素是 QCDS 组合因素,也就是质量(quality)、成本(cost)、交付(delivery)与服务(service)。质量因素是最重要的因素,要确认供应商建立了稳定而有效的质量保证体系,还要确认供应商具有生产所需特定产品的设备和工艺能力。针对成本因素,要运用价值工程的方法对所涉及的产品进行成本分析,并通过双赢的价格谈判实现成本节约。针对交付因素,要确定供应商拥有足够的生产能力、充足的人力资源、扩大产能的潜力。针对服务因素,主要是供应商售前、售后服务的记录情况。

2. 供应商开发流程

在实际工作中,供应商开发的流程主要包括以下几个方面。

(1) 对特定的分类市场进行竞争分析。

在供应商开发的流程中,对特定的分类市场进行竞争分析是首要任务,要了解谁是市场的领导者?目前市场的发展趋势是怎样的?各个大型供应商在市场中的定位如何?从而对

潜在的供应商有一个全面的了解。

(2) 建立初步的供应商数据库。

在了解潜在供应商的基础上,建立初步的供应商数据库并作出相应的产品分类。比如,某企业把自己的原材料进行大类划分,如电子元器件、五金部件、包装材料、辅助材料,在大类划分的基础上进行产品名称的细分,通过建立产品分类数据库,能为后期查找产品提供便利。

(3) 寻找潜在供应商。

经过对市场的仔细分析后,采购人员可以通过各种公开信息和公开的渠道得到供应商的联系方式,除了企业现有资料以外,采购人员还可以通过公开征求、同业介绍、阅读专业刊物、参加协会或咨询采购专业顾问公司、参加产业展示会、网上搜索、查询行业网站等渠道,获得有用的供应商信息,对供应商作出初步筛选。企业可以使用同一标准的供应商情况登记表管理供应商提供信息。这些信息应包括供应商的注册地、注册资金、主要股东结构、生产场地、设备、人员、主要产品、主要客户、生产能力等。通过分析这些信息,评估供应商工艺能力、供应的稳定性、资源的可靠性及其综合竞争能力。而在这些供应商中,剔除明显不适合进一步合作的供应商后,就能得到一个供应商考察名录。

(4) 实地考察供应商。

企业实地考察供应商,在考察队伍方面,可以邀请企业质量部门和工艺工程师一起参与,他们不仅有专业的知识和经验,而且共同审核的经历也有助于企业内部的沟通和协调。实地考察供应商的能力主要包括8个方面:管理能力、对合同的理解能力、设备能力、过程策划能力、产品衡量和控制能力、员工技术能力、采取纠正措施的能力、以往绩效的记录能力。

(5) 发出询价文件。

对供应商的实地考察完成之后,可对合格供应商发出书面询价单。在询价过程中,为使供应商不发生报价上的错误,通常应随询价单发出辅助性文件,如工厂发包的规范书、物料分期运送的数量明细表;有时候采购商对于形状特殊且无标准规格的零件或物品,也可提供样品给供应商作参考。

(6) 报价分析。

因为报价中包含大量的信息,所以在收到报价后,要对其条款进行仔细分析,对其中的疑问要彻底澄清,而且要求用书面方式作记录,包括传真、电子邮件等。可能的话,应要求供应商进行成本清单报价,并要求其列出材料成本、人工、管理费用等,并将利润率明示。通过比较不同供应商的报价,采购人员能够对供应商的报价合理性有初步的了解。供应商报价的构成如图5-13所示。

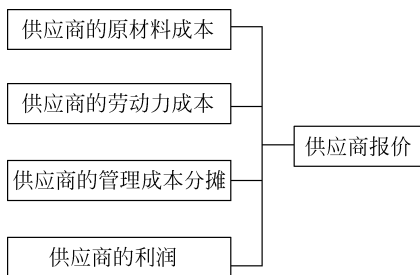


图 5-13 供应商报价的构成

影响供应商定价的因素一般有生产成本、所需产品的确定程度、竞争程度、市场情况、客户感知价值、客户的业务对供应商的吸引程度等。

(7) 价格谈判。

采购人员在价格谈判之前要设定合理的目标价格,对小批量产品,谈判的核心是交货期,要求其提供快速的反应能力;对流水线、连续生产的产品,谈判的核心是价格。但一定要保证供应商有合理的利润空间。价格谈判是一个持续的过程,每个供应商都有其对应的学习曲线,在供货一段时间后,其成本会持续下降。与表现优秀的供应商达成策略联盟,促进供应商提出改进方案,以最大限度节约成本。同时关注采购周期、库存、运输等隐性成本,要把有条件的供应商纳入实时供货系统,尽量减少存货,降低企业的总成本。

(8) 供应商分析与最终选择。

供应商分析是指选择供应商时对许多共同的因素,如价格、品质、供应商信誉、过去与该供应商的交往经验、售后服务等进行考察和评估过程。分析供应商时考虑的主要因素如图 5-14 所示。

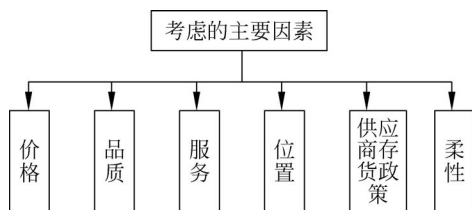


图 5-14 分析供应商时考虑的主要因素

通过分析主要因素,选择出合格的供应商。一般优先选择本地供应商,权衡供应商的忠诚度、互惠互利的态度、综合利益之后,得出合格供应商,将供应商资料存档,制作企业的合格供应商名录,方便后续订单的管理工作。

5.4.2 供应商管理

1. 与供应商建立双向沟通

(1) 建立沟通渠道。

要进行双向沟通,首先必须建立沟通渠道。沟通渠道一般包括:①负责沟通的部门和人员;②供应商接受沟通的部门及人员;③沟通的方式,如电话、互联网、信件、联席会议、走访等。沟通的时间,包括定期的和不定期的,定期的如联席会议,走访;不定期的如因临时出现问题而采取的沟通。

(2) 掌握供应商信息。

掌握供应商信息能保证发现问题时及时通知供应商,并迅速予以解决。因此采购主管必须掌握供应商的基本情况,如供应商名称、供应商地址、供应商负责人、供应商负责沟通的部门及人员、供应商的联系电话(包括传真、邮箱)、供应商提供的采购产品目录、供应商在“合格供应商名录”中的等级、供应商的历史表现记录、供应商处理问题的态度和能力、供应商对沟通的反应能力、其他有关供应商的情况等。

(3) 建立相应的程序。

为了使双向沟通更有效,企业和供应商都应建立相应的程序。而该程序应规定定期

沟通和不定期沟通的时间、条件、内容、沟通方式等；必要时还应有专门的沟通记录，如“厂级质量信息卡”等。沟通的状况应当作为供应商的表现之一（或表现的重要内容），并将其纳入对供应商的监督、考核之中，作为评定其等级的条件。对拒绝沟通或沟通不及时 的供应商，则要让其限期改进。如果供应商不改进，就应考虑将其从“合格供应商名单”中除名。

2. 监控供应商的交货状况

所谓“监控”，就是及时了解并准确把握外包产品的交货、验证、使用等情况，发现异常及时与供应商沟通，从而解决存在的问题。采购员应当在供应商的发货部门（包括发货前的检验部门）和企业的收货部门（包括收货后的检验部门）建立信息点，其中，后者是最重要的信息点。要通过定期的收货及收货后检验情况报告和不定期的异常情况报告两种方式，对供货状况进行监控。其中，异常情况报告尤其重要，对异常情况可以分级分类处理，如果其中涉及关键特性的质量问题、可能影响正常生产的问题应立即报告，不得延误。采购员只有掌握情况，才能对供应商进行监督，促使其采取纠正措施和预防措施，从而使供货状况向更好的水平发展。以上各种情况均可通过系列表格填报记录，为各种情况的处理提供依据和留存证据。

3. 供应商品质抱怨处理

供应商品质抱怨是指供应商产品在品质上违反或未达成品质协议或其他协议，企业对供应商采取的一种通知与处理的措施，也是一种程度相对较轻的措施。而程度较重的措施可能就是索赔。品质抱怨通常由来料质量控制部门（incoming quality control, IQC）填写品质抱怨单，然后交由采购部门发出。品质抱怨单的格式最好统一。同时要求供应商予以回复，品质抱怨单及品质抱怨回复记录表范例分别见表 5-4 和表 5-5。

表 5-4 品质抱怨单（范例）

品质抱怨单			
供应商代码		供应商简称	
联系部门		联系人	
电话		传真	
E-mail		日期	
抱怨主题		性质	☐ 普通 ☐ 紧急 ☐ 重大

抱怨内容：

贵公司_____年_____月_____日送货的_____（料号），型号为_____的产品，有_____的问题，造成我公司的_____等状况，请于_____年_____月_____日前处理好此问题，并以此为戒。另附《×××》

《×××》

备注：

某某公司采购部 ×××发
年 月 日

表 5-5 品质抱怨回复记录表(范例)

品质抱怨回复记录表			
供应商代码		供应商简称	
联系部门		联系人	
电话		传真	
E-mail		日期	
抱怨主题		性质	☐ 普通 ☐ 紧急 ☐ 重大
要求回复日期	年 月 日	实际回复日期	年 月 日

抱怨内容说明：

回复内容说明：

回复判定：

判定人：

年 月 日

4. 来料后段重大品质问题处理

来料后段重大品质问题是指供应商交货后段发现的重大品质问题,如造成企业操作人员受伤甚至人身安全风险、企业大量产品报废、企业产品发送到客户或者消费者手中发生大量投诉、抱怨、索赔等事件。来料后段重大品质问题的发生,对企业的危害非常大,甚至可能导致企业破产倒闭。因此,对于来料后段发生的品质问题必须谨慎处理。来料后段重大品质问题处理流程如图 5-15 所示。

5. 定期考核供应商

供应商考核是指对现有供应商持续不断地保持监督控制,保证其实现预期绩效;对新供应商进行甄别,判断其潜力能否达到企业未来发展所需水平的过程。现有供应商是指已经通过供应商甄别分析程序,并接受过至少一次订货的供应商。

(1) 考核目的。

掌握供应商的经营概况,确保其供应的产品质量符合企业的需要;了解供应商的能力和潜力,为外包管理部门提供选择的依据;协助供应商改善质量,提高交货能力。

(2) 考核范围。

企业对现有的供应商实施考核及等级评定,并依据等级的升降作为外包定制及付款的依据;依据供应商的要求,对提出申请的供应商重新进行等级鉴定;对试用供应商实施考核,当试用期结束并且考核评分达到相应标准时,其可正式成为企业的供应商,并划分其等

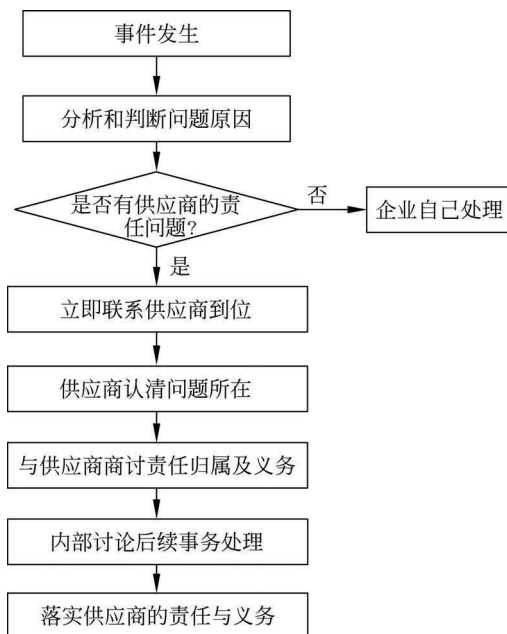


图 5-15 来料后段重大品质问题处理流程

级；当合作供应商交货验收不良率过高或对企业生产装配造成重大问题，其经通知也没有有效改进时，则予以重新考核评定等级。

(3) 考核评分体系的建立。

供应商的评分体系是指对供应商的各种要求所达到的状况进行计量评估的体系，同时也是综合考核供应商的品质与能力的体系。不同企业、不同行业的供应商评分体系不尽相同。但通常都有交货质量评分、配合状况评分、供应商管理体系评分等 3 个主项，外加一个可能的其他项目评分，从而组成供应商评分总体架构。不同项目评分时间见表 5-6。

表 5-6 不同项目评分时间

项 目 类 别	评 分 时 间
交货品质	根据具体的交货状况，每批产品评估一次或每月、每季评估一次
配合状况	一般每季评估一次，若配合频次多时，如一些有“直接关系”OEM 供应商，可以考虑每个月或每两周评估一次
管理体系	一般根据目前 ISO 9000 的思想，在初次成为合格供应商之前评估一次，此后每半年或每年评估一次，出现较大问题时评估一次
其他项目	视具体内容而定，如把价格因素纳入，但价格是三个月重审一次时，就需要三个月评一次

为了方便管理和运算，在总体评分架构上，一般都设定总分为 100，各项的权重（或称比重）用百分比来设定。至于如何分配，根据企业具体情况而定。至于价格，则可根据市场同类材料形成最低价、指导价、平均价、自行估价等，然后计算出一个较为标准、合理的价格。可以选用以下几个评估指标。

① 批退率。

批退率= $\frac{\text{判退次数}}{\text{交货次数}} \times 100\%$

② 平均合格率。

平均合格率= $\frac{\text{各次合格率之和}}{\text{交货次数}} \times 100\%$

③ 总合格率。

总合格率= $\frac{\text{总合格数}}{\text{交货次数}} \times 100\%$

④ 交货率。

交货率= $\frac{\text{送货数量}}{\text{订购数量}} \times 100\%$

⑤ 逾期率。

逾期率= $\frac{\text{逾期批数}}{\text{交货批数}} \times 100\%$

在配合度上,应配备适当的分数,配合越好,得分越多。

(4) 实施绩效考核。

按企业制度规定的日期对供应商实施绩效考核,在实施过程中最好制定一些标准的表格。供应商评鉴参考表和供应商绩效考核分数参考表分别见表 5-7 和表 5-8。

表 5-7 供应商评鉴参考表

厂商名称		厂商编号				
地址		采购材料				
评鉴项目		品质评鉴	交货期评鉴	价格评鉴	服务评鉴	其他 合计得分
时 间	月					
	月					
	月					
	月					
得分中和			平均得分		评鉴得分	
处理意见						
主管： 采购： 主管： 品管：						

表 5-8 供应商绩效考核分数参考表

评比项目	满 分	评 分			
		供应商 A	供应商 B	供应商 C	供应商 D
价格	15				
品质	60				

续表

评比项目	满 分	评 分			
		供应商 A	供应商 B	供应商 C	供应商 D
交期交量	10				
配合度	10				
其他	5				
总分					

(5) 根据评选结果实施奖惩。

依据考核的结果,给予供应商升级或降级的处分;并根据采购策略,对合格、优良的供应商予以优先议价、优先承揽的奖励,对不符合标准的供应商予以拒绝往来的处分。奖惩方式通常应在供应商考核管理制度中规定下来,可以划分为 A、B、C、D、E 等多个等级,按等级进行奖励和惩罚。奖励和惩罚的方式多种多样,企业根据自身实际情况确定。

6. 防止供应商垄断

在与供应商相处的过程中,如何防止供应商垄断也是供应商管理的一个重要方面,一般可采用的方法有多找几家供应商、更好地掌握信息、注意经营成本、让最终客户参与、协商长期合同、一次采购和与其他客户保持联系等。

5.5 供应商绩效评价与关系维护

供应商是企业绩效竞争力的延续,采购战略与绩效管理是一荣俱荣、一损俱损的关系。供应商绩效管理必须与企业的采购战略相匹配,结合企业采购战略和品类要求,制定管理方案,确保每个供应商的优势得到最大化发挥。供应商绩效管理一般是“目标沟通+考核改善+优胜劣汰”。

5.5.1 供应商绩效评价

1. 供应商绩效评价关键指标

影响供应商绩效评价的主要因素一般归为 7 类: 价格、质量、交货期、信誉度、信息化、研发能力、地理位置。为了有效评价和选择供应商,对供应商评价指标体系采用 3 个层次的综合评价指标体系。第一层为目标层,包含以上 7 个主要因素,影响供应商绩效评价的具体因素建立在指标体系的第二层——准则层上,然后在第二层指标的基础上继续细分指标因素,建立第三层,一般来说,第三层指标应该是可观测指标,供应商绩效评价人员观测到(或计算出)各个指标的分值,包括客观评价值和主观评价值,再进一步分析。供应商评价指标体系如图 5-16 所示。

2. 供应商绩效分类方案

企业的有序运营,需要各部门的有效协作。通常来说,分类方案完全基于企业各个部门的需求来考虑。质量部门对供应商质量管理体系、样品管理及提供物料质量和稳定性进行考核。生产部门通过供应商的生产能力、管理调度能力、瓶颈管控、过程管控、人员管理等维度对供应商作出评估。采购部门对行业采购价格进行分析,考察供应商的价格体系、交付、



图 5-16 供应商评价指标体系

物流仓储等,同时,采购部门还要收集各个部门的数据记录,组织召开年度供应商质量考核评价会议,建立、保存供应商质量绩效考核档案,对供应商的改善、更换等方面提供明确方案。不同级别供应商综合绩效及奖惩情况见表 5-9。

表 5-9 不同级别供应商综合绩效及奖惩情况

级 别	综 合 绩 效	奖 惩 情 况
一 级	100~90 分	一级供应商,优先进行合作,提升采购力度
二 级	89~80 分	二级供应商,保持现阶段的采购计划不变,对其提出针对性的调整方案
三 级	79~70 分	三级供应商,适当减少采购量,提出明确的整改意见;如果依然没有得到改变,应对暂停采购计划,直到进行改善结束后,再决定是否继续进行采购
四 级	69 分以下	从“合格供应商名单”中删除,从此不再与其进行采购合作

从表 5-9 可以看出,针对供应商的绩效考核非常直观,能够很快发现问题,找出改善的空间。所以,多数企业都可以采取这种方式对供应商进行考核,尤其适用于物料需求旺盛的企业,如生产制造企业。

3. 采用分级评分法评价供应商绩效

分级评分法又称评分优选法,是一种定性分析结合定量分析的方法,包含主观判断因素,也是一种简便易行的多目标决策方法。在分类方案下,由于各部门采取的考核指标不同,考核结果也可能出现难以汇总的问题。另外,在不同的战略侧重下,生产、采购、财务等部门在企业战略中的重要性也有所差别,分类方案则无法体现出这种差别。相较于分类方案的过于平均化,利用分级评分法企业可以根据战略需求,对价格、质量、交货期等考核指标确定各指标权重和评分值,此方法一般分三步进行。

第一步,在供应商绩效评估表中列出主要评价指标,如质量、价格、交货期等。

第二步,将主要指标按其重要程度分配相应的权重 x_i ,同时根据供应商各指标实际条件给出评价值 p_i ,评价值的赋值遵循百分制。

第三步,将各方案主要判断指标的权重和评价值相乘,得出评价分,综合评价分最高者为最优的供应商。

总评价分计算公式为

$$J = \sum_{i=1}^n p_i x_i$$

运用分级评分法的关键是主观判断因素的正确性,故要求企业各个部门的专家集思广益,民主评分。

【算例 5-1】 某企业对采购商进行绩效评价,选用的指标有质量、价格、交货期、售后服务,每个指标的权重分别为 0.4、0.3、0.2、0.1。聘请 4 位不同部门负责人对 5 家供应商的质量、价格、交货期、售后服务打分,打分分值采用百分制,加权之后得出负责人对供应商评分的排序。分级评分法的供应商绩效评价见表 5-10。

表 5-10 分级评分法的供应商绩效评价

主要指标	权重(x_i)	不同供应商指标评价值(p_i)				
		供应商 A	供应商 B	供应商 C	供应商 D	供应商 E
质量	0.4	87	79	98	90	95
价格	0.3	96	90	85	85	82
交货期	0.2	75	85	85	87	90
售后服务	0.1	90	75	90	79	65
总评分		87.6	83.1	90.7	86.8	87.1

由表 5-10 的总评分可以看出,5 家供应商中,总评分最高的是供应商 C,说明供应商 C 的绩效是最优的。企业在以后的合作中会对供应商 C 给予激励。

5.5.2 供应商合作关系维护

通过对供应商进行绩效评价,对供应商进行分级管理,优秀的供应商应该被高度重视,尤其是优秀的核心采购供应商,企业应该与其建立战略合作伙伴关系,保障企业战略目标的实现。在对战略合作伙伴关系的维护中,主要从以下几个方面入手。

1. 高层互访,建立信任

在高度互信的基础上,实现高层定期互访。只有双方高层管理人员相互熟悉、信任,战

略合作伙伴关系才能在企业内部决策中得以体现。

2. 长期稳定,共同发展

建立立足长远、面向未来、可持续发展的合作关系。企业中层之间应根据彼此的发展,设定精准的共同发展愿景。

3. 平等协商,合作共赢

在价格、质量、服务等方面建立平等互利的协商机制。这意味着采购部门需要与供应商频繁地接触,甚至采取“驻厂”等模式加强彼此合作。

4. 动态管理,绩效证明

通过定期评估与及时的信息反馈机制,对合作伙伴进行动态管理。通过绩效考核,证明供应商的合作可靠性。

这4种维护手段囊括了从基层管理到高层管理人员之间的所有互动,也有助于战略合作伙伴关系能够得到切实执行和落地。

【复习思考题】

1. 简答题

- (1) 简要说明购买、采购和战略采购的含义。
- (2) 说明采购管理的含义和主要内容。
- (3) 说明供应市场与物料的相关性。
- (4) 简要说明分散型采购组织、集中型采购组织和混合型采购组织各自的特点。
- (5) 说明 JIT 采购与传统采购的区别。
- (6) 简述数字化采购的含义和流程。
- (7) 供应商关系维护的要点有哪些?

2. 计算题

企业采用分级评分法对供应商进行绩效评价,选择最佳供应商。分级评分法的供应商绩效评价见表 5-11。

表 5-11 分级评分法的供应商绩效评价

主要指标	权重(x_i)	不同供应商指标评价值(p_i)				
		供应商 A	供应商 B	供应商 C	供应商 D	供应商 E
质量	0.3	87	79	98	90	95
价格	0.3	96	90	85	85	82
交货期	0.2	75	85	85	87	90
售后服务	0.2	90	75	90	79	65
总评分						