

# 建立供应商价值分析体系 优化供应链管理

财务部 宋伟燕 刘丽霞

近年来，利尔达逐步发展壮大、业绩年年稳增、并顺利在新三板挂牌，这一步步走来都离不开先进的管理理念和科学的管理机制。在利尔达“尽心尽力，成就你我”的正义文化下，让“合作共赢”成为利尔达人根深蒂固的理念，融入到每个人工作的点滴之中。财务管理是构建与供应商双赢关系的重要支撑和关键环节，而供应商财务价值评价的作用更是举足轻重。

随着采购额占销售收入比例的不断增长，采购逐渐成为决定电子制造商成败的关键因素。如何选择供应商建立战略伙伴关系、如何控制双方关系风险和如何制定动态的供应商评价体系是中国采购商普遍关心的几个问题。供应商的评估与选择作为供应链正常运行的基础和前提条件，正成为企业间最热门的话题。

随着利尔达的发展，供应商数量越来越多，类型也越来越复杂，有国外原厂、国外代理商、国内原厂、国内批发商、国内零售商等等，截至2015年11月，与利尔达在本年度产生往来交易的供应商有一千余家，面对数量众多、差别巨大的供应商，选择最优双赢关系的供应商成为采购部与财务部的一个重要任务。导入一套科学有效的供应商关系管理系统刻不容缓。因此，财务部在采购部的配合下，制定了一套从财务管理角度作出评价的供应商价值分析体系。通过从成千上万家供应商中寻找出与我司最具双赢关系的、能够建立战略伙伴关系的供应商。

企业的不同发展阶段，对供应商的选择和评价指标也不尽相同。那么怎样才能通过建立科学的指标体系来评价选择供应商呢？基本思路是：阶段性连续评价、网络化管理、关键点控制和动态学习过程。这些思路体现在供应商评价体系的建立、运行和维护上。

利尔达对供应商的评价指标主要有8个，其中6个客观指标：毛利贡献指标、价格波动指标、账期值指标、按时交货率指标、采购额度增长率指标、承兑接受值指标。2个主观指标：服务满意度、产品品质值。通过对各指标赋予权重，以加权平均值来衡量和评价供应商的价值。



## 六大客观指标评价方法具体如下：

### (1) 毛利贡献指标

评价期内各供应商的毛利占总体毛利贡献率，根据毛利贡献率做评分。

### (2) 价格波动指标

常用的如年度降价。要注意的是采购单价差与降价总量结合使用。在实际操作中采购价差的统计远比看上去复杂。依据上年度与本年度历史同期材料价格的数据，计算出价格波动百分比并做评分。

### (3) 账期值指标

同一供应商因其在行业中地位的不同等情况，会给予采购方不同的资金结算天数方面的优惠政策。更优惠的结算政策对采购方来说是支持与信赖的表现。

### (4) 按时交货率指标

按时交货率与质量、成本并重。对于供应商，库存点，按时交货率可通过相对库存水平来衡量，例如库存为零，风险很高；库存低于最低点，风险相当高；库存高于最高点，断货风险很高；但过期库存风险很高。通过统计上述各种情况可以衡量供应商的交货表现。

### (5) 采购额度增长率指标

此项指标主要考查供应商与我司有长期合作的动态变化，可以说明此供应商与我司的相互关注及支持程度，是能否建立战略伙伴关系的重要依据之一。

### (6) 承兑接受值指标

承兑汇票已成为国内公司向经济业务往来单位结算的重要手段。承兑汇票按所收媒介的不同可以分为纸质承兑汇票与电子承兑汇票，它很好地解决了从上游公司流入到下游公司承兑汇票的资金流转及时性问题，提高了资金的运用效率，实现了货物的快速流转。

## 两大主观指标具体如下

### (1) 服务满意度 (Service)

服务没法直观统计。但是，服务是供应商价值体现的重要一环。已故IBM首席采购官Gene Richter，三届美国《采购》杂志“采购金牌”得主，在总结一生经验时提到，要肯定供应商的服务价值。服务在价格上看不出，价值上却很明显。例如同样的供应商，一个有设计能力，能对采购方的设计提出合理化建议，另一个则只能按图加工，哪一个价值大，不言而喻。

服务是无形的，在不同的公司、行业侧重点也会有不同。但共性是，服务都涉及到人，可通过调查用户满意度来统计。例如公司期望供应商：给设计人员提出合理化建议，以缩短产品开发周期；在产品开发质量入网的质量问题，积极配合采购人员的调度、催货，那么公司可发问卷给相关人员，调查他们对上述各项的满意程度，以及哪些地方需要改进。统计的人多了，统计结果便具有代表性。更重要的是，供应商得到信号——公司在统计他们的服务质量，任何一个人的意见都很重要。这样就可尽量避免只有主管机构才能驱动供应商的现象。此指标根据我司实际情况加减相应的分值。

### (2) 产品品质值 (Quality)

质量成本 (Cost of Poor Quality: COPQ) ——弥补百万次品率的不足。其概念是造价不同的产品，质量问题带来的损失不同；同一产品，出现在生产去以后生意等)。

在得到以上八大指标值的基础上，我们通过不同的权重进行汇总，最后计算得到的就是每个供应商的价值得分，按分值把供应商分为战略合作供应商、长期合作供应商、可被替代供应商、临时供应商、备用供应商等多个层次，为采购部在选择时提供财务上的支持与协助。

21世纪信息日新月异，利尔达人会迎着新风尚不断优化供应链管理，在实践和理论中不断探索新方式，把精细化管理做到实处。利尔达的目标不仅仅是成为物联网嵌入式解决方案领导者，带动上下游乃至整个行业发展以及社会创新更是我们追求的方向。