

# 供应商记分卡： 提高合作伙伴绩效的指标选择

## 编者按

本文原载于2018年8月的《工业周刊》(Industry Week)。作者拉里·法斯特(Larry Fast)是卓越制造之路公司的创始人和总裁,曾担任通用电缆公司北美运营高级副总裁,致力于实施卓越制造战略,改进制造质量、服务和成本,著有《制造业卓越的12项原则:实现和保持卓越的领导者指南》。本文介绍了如何通过供应商记分卡中的指标设置,改进与供应商的关系,实施六西格玛控制,提高他们的绩效,从而实现交付周期、库存周转率和生产率的改进。

1. 每月拒收数量 ÷ 每月接受数量 × 1000000

2. 连续3个月拒收数量 ÷ 连续3个月接受数量 × 1000000

要想通过竞争成为前两大供应商之一,最低的质量要求是3西格玛,换算成分数后为:

3西格玛 = 10分

**通**常来说,我们发展的合作伙伴会因为各种原因逐年减少,如图1、图2。

记分卡可用于衡量供应商,最终赋予其合格或认证的身份。取得最佳分数的供应商,将获得每个商品类别的大部分市场份额。

记分卡中的指标可以很好地满足你对供应商的期望。指标清单上的第一项是质量。

## 质量

关于质量有两个测量指标:每月的DPMO(百万产品的缺陷数)和用以跟踪趋势的连续3个月DPMO。

这两个标准的计算很简单:

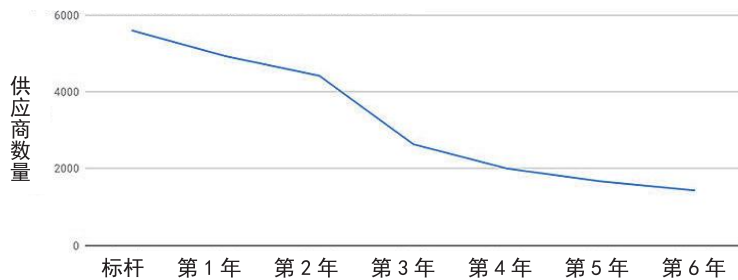


图1 发展的合作伙伴: 供应商总数减少

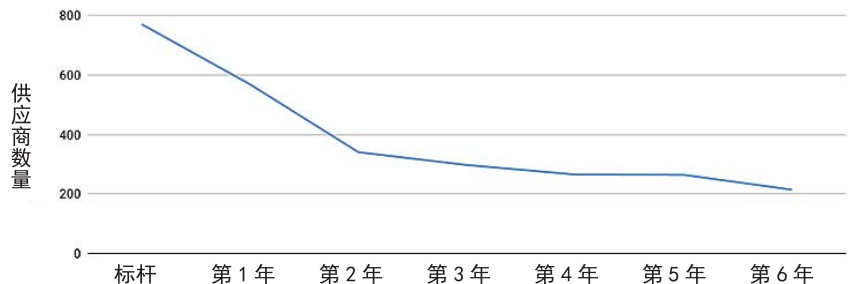


图2 发展的合作伙伴: 原材料供应商

4西格玛=20分

6西格玛=25分

务必使你的工程合作伙伴认识到,某些产品不需要额外投资去实现六西格玛。但是,对于影响客户产品的形状、装配或功能的关键规范要求,要对CTQ(关键质量特性)进行六西格玛控制,并承诺在3年内做出改进。

### 交付能力

关于交付能力有两个测量指标:每月准时交付和用以跟踪趋势的连续3个月准时交付。

这两个指标的计算方法是:

1. (每月交付-每月延迟交付) ÷ 每月交付
2. (连续季度交付-连续季度延迟交付) ÷ 总连续季度交付

我们的要求是:

“A”项目容忍度为提前0天,延迟0天。目标与JIT(准时生产)尽可能接近。

“B”项目容忍度为提前2天,延迟0天。

“C”项目可根据需求较少和使用频率较小的商品和工厂位置进行协商。

交付能力评分如表1分几个级别:

质量和交付都非常重要,但值得一提的是,在最初的1~3年内,你需要淘汰那些无法满足你最低要求的供应商,将两个排名最高的供应商发展为真正成熟的合作关系。所以要做好准备,以冷静方式解决问题,将他们作为合作伙伴,而不是对手。深入他们的组织之内,满足

表1 交付能力评分标准

|              |   |
|--------------|---|
| 98%~100%=25分 | 成为认证供应商所要求的级别                               |
| 95%~97%=20分  | 成为合格供应商的最低要求                                |
| 93%~94%=10分  | 处于此级别连续3个月后,采购方会要求供应商提交改进计划,要求其在30天内恢复至更高级别 |
| 90%~92%=5分   | 处于此级别连续2个月后,采购方将要求供应商提出行动计划,在30天内提高至95%以上   |
| 低于90%=0分     | 立即降至试用状态,需要其在15天内完成改进计划,标记供应商状态为风险级         |

他们的工程和生产人员、销售服务人员等的要求。反之亦然。

### 交付周期改进

交付周期改进是第三个指标。要确保你的主要供应商制订了缩短其工厂生产周期的计划,这通常是缩短交付周期的最快方法。安排公司的志愿者与供应商的工程师合作。如果供应商内部没有所需的技能,采购方应坚持让供应商在合理的时间内采取纠

正措施。此外,务必要讨论“弹性容量”选项,这是对供应商在需求增加时的响应能力的测试。与主要供应商合作,设定交付周期改进的时间表,评分公式:改进=(开始交付周期-实际交付周期) ÷ 开始交付周期。评分标准如表2所示。

### 库存周转率改进

库存周转率改进是第四个指标,如图3。首先,让我们消除工

表2 交付周期改进评分标准

|     |            |
|-----|------------|
| 25分 | ≥50%的改进    |
| 15分 | 26%~49%的改进 |
| 10分 | 15%~25%改进  |
| 0分  | <15%的改进    |

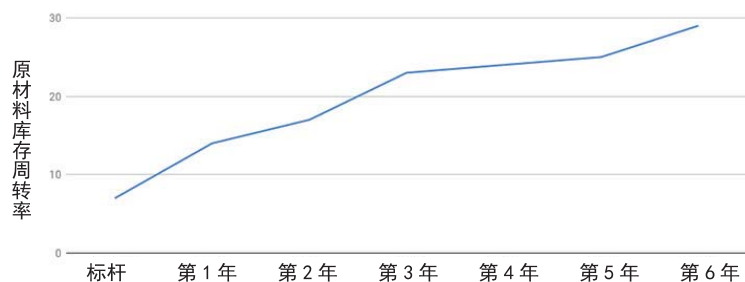


图3 发展的合作伙伴: 原材料库存周转率

厂内的寄放库存。我们的工厂不应该因为供应商交付周期过长，而变成他们的产品仓库。允许寄放抑制了供应商改进工厂的积极性。最重要的是，库存也需要成本，客户可能因此支付大量费用。因此，一定要对寄放说不。这只能是权宜之计。当供应商的仓库出现混乱问题时，强制他们进行必要的流程改进。

如果供应商想要竞争你的业务，那么他们应该将你最优秀供应商的交付周期当作必须努力达到的标杆。另外，你还可以与标杆公司进行讨论，考虑在未来几年理论上可能实现的进一步改进。假设在质量和交付具有竞争力的情况下，这通常有助于确定哪些供应商被踢出竞争行列，以及哪些供应商接近于你最初的期望值。该项目的分数应基于你认同的标杆的改进百分比。定期对进度进行审查，并在年底开展下一步的改进。在两三年内，你将有望在供应商数量急剧减少的情况下获得最佳的市场交付周期。

根据上一年的数据建立标杆，并期望从中获得改进。评分标准参考表2。

你可能需要考虑的第五个选项是生产率指标，由此你可以在排除通货膨胀因素的基础上获得总体成本和现金流量改进。批评者认为运营人员所说的改进与公司的资产负债表、损益表没有关联，追踪这个指标将使他们无话可说。

总之，这种指标结构提供了4个重要的改进项目，每个项目在记分板上占据100分的25%。你现在将



有一个月度 and 季度的“供应商报告卡”，供采购部门与供应商的销售管理部门讨论。它不仅是一种可用以立即改进的好方式，也是一种向绩效优秀的供应商倾斜的好方式，如图4。

请注意，在此记分卡中不包括价格谈判。该议程旨在改进规模较小的供应商群体的绩效以及我们与他们的关系。更好的绩效带来的好处将体现在数字中并被量化。价格谈判具有影响结果的外部市场条件，并没有加入实现卓越的改进流程。

最后，还有其他一些主题应

该通过这种“不断进取的合作伙伴”的改进方法来解决。以下是一些需要考虑的事项。

- 不断进取的合作伙伴的目的；
- 供应商的重要作用；
- 增加新供应商；
- 供应商信息表；
- 资格获取过程；
- 认证过程；
- 认证承诺协议；
- 供应商教育；
- 取消资格和取消认证；
- 重新获取资格和重新认证；
- 供应商出局。☒

(张红 编译)

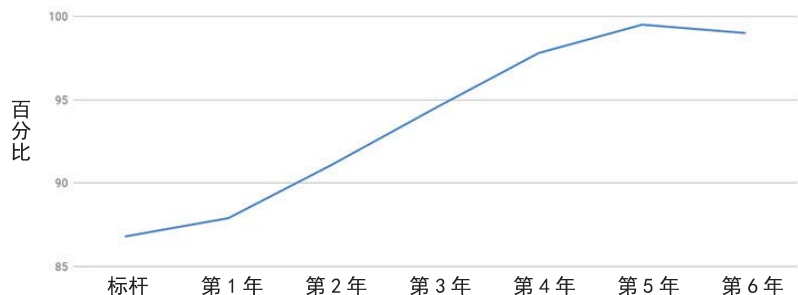


图4 发展的合作伙伴：总体绩效分数