

案例正文：

HX 科技公司的供应商评价与选择之困¹

摘要：本案例描述了 HX 科技公司供应商管理方面存在的主要问题，梳理和分析了 HX 科技公司选择供应商过程中出现的业务水平和服务质量参差不齐、交期拖延问题严重、供应商流失率偏高等问题，提出供应商评价体系建设的实施策略与应用。学员可根据本案例描述内容深入剖析汽车零部件企业所存在的诸多采购供应管理问题，并结合所学的供应链管理相关理论知识，积极探索适合我国制造企业特点的管理改进思路与实施对策。

关键词：供应商管理；供应商选择与评价体系；HX 科技公司

0 前言

“戚总，我刚联系了 A 公司供应商，说因为天气的缘故，原本这周三抵达的一批钣金加工原材料无法及时到货了。原材料不及时供应的情况三番两次的发生，不仅我们的生产计划受到牵连完工期延后，更影响了公司的准时交货。现在办公室的电话接连响起，客户抱怨我们的发货情况，说再不发货就会考虑更换供应商。你说我们该如何向他们交代呢？”

2019 年新年的钟声已经响起，但是，戚总的脸上愁云未散，眉头紧锁。他回想起早晨例会上市场部刘部长的抱怨，近年来，客户订单紧急变更，尤其是突发定制订单的情况常有出现，但钣金加工原材料却常不能及时供应，一直以来也没有好的办法解决。为了满足客户的预期需求，公司不得不将本应该走国际海运的原材料临时改为航空运输，而空运成本基本都超过加工后的利润……考虑到这些戚总长叹了一口气，思绪紧绷深深感到压力。面对企业出现的问题，是现状维持还是大胆创新？戚总不禁陷入沉思……

1 何妨吟啸且徐行，公司发展稳中进

1.1 基本情况介绍

1. 本案例由安徽财经大学会计学院的李广、翟胜宝、王萌蕊，天津社会科学院产业发展研究所的成文撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例得到安徽省高校人文社会科学研究重点项目“风险投资出国文化特征对被投资高新企业投资水平的影响机制研究”（SK2016A0012）、安徽财经大学研究生案例教学建设重点项目“广晟科技的风险投资股权融资之困”（cxjhalzdi1803）的资助。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

HX 科技公司是一家专业生产电动车电器系统配套的公司，企业技术全面、设备齐全、检测手段完善，集电动车辆电气部件研发、制造、销售、服务为一体。该公司成立于 2004 年，美国 Curtis 产品制定代理商，是目前国内大规模，设备和技术先进的电器配套服务企业之一。近些年伴随着不断加大的技改投入，生产及管理技术全面提升、设施设备完善齐全、检测手段先进，HX 科技公司以优良的技术为顾客提供性价比高的产品和优质的服务，长期为朗晴电动车、

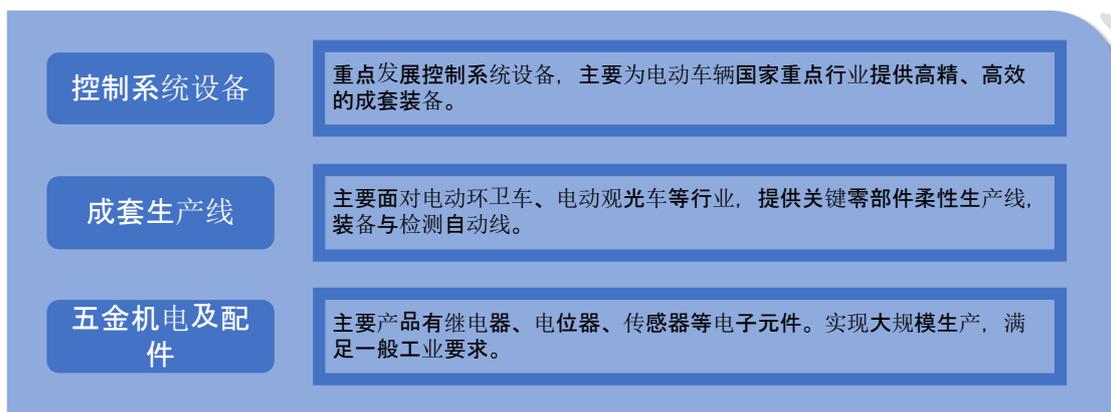


图 1 HX 科技公司产品分类图

绿通电动车、西林、科力等电动车车厂配套生产汽车配件，并大量出口产品远销至美国等，主营业务为控制器、脚踏加速器、充电机等等。

1.2 公司组织结构

HX 科技公司共有 7 个职能部门(如图 2 所示)，其中，流程管理室主要负责各事业部的客户招标确认工作以及监督、修订集团管理办法;供应商管理室主要负责公司下属各事业部的供应商评级、战略合作以及供应商的发展;仓储配送中心主要负责整集团的物资收、发、存，每年负责近一千万元的物资配送工作。

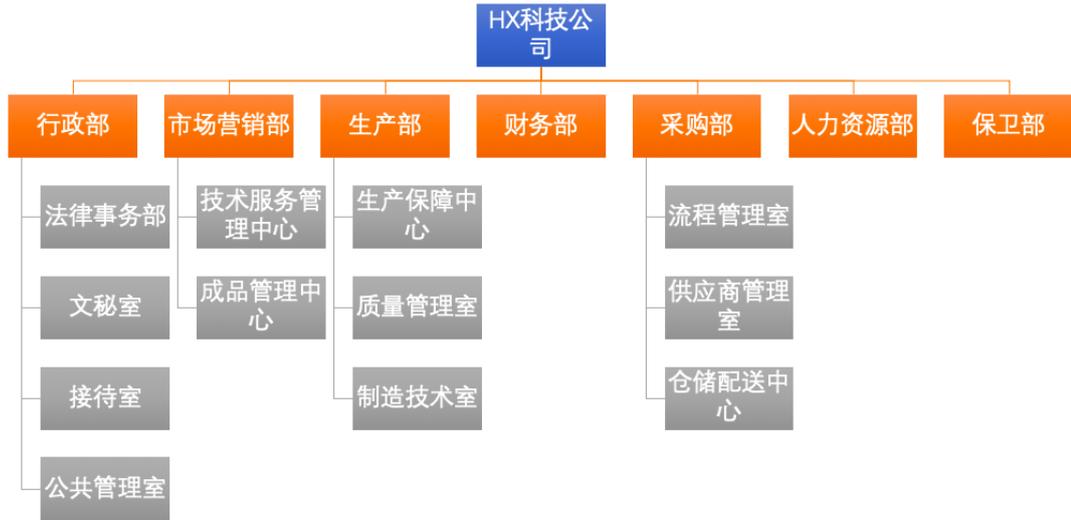


图 2 HX 科技公司组织结构图

1.3 供应商管理现状

在电动车汽车供应链中，电动车汽车制造整车厂在其中起主导地位，为了强化保障生产的连续性与零库存，作为零部件供应商的公司被要求提供大于实际需要的库存与设立较高的安全库存，以保证整车厂生产线上的零部件供应，为满足整车厂 JIT 配送的要求，HX 科技公司需自建仓库或租用仓库保证零部件的库存。这些都导致 HX 科技公司的库存成本上升。电动车汽车制造企业库存的下降是以汽车零部件供应商的运输和仓储成本大大增加为代价。由于供应链中库存的费用依然存在，库存的压力只是由汽车制造企业向供应商转移，因此这部分成本将会体现在零部件的采购成本之中，最终仍会转移给电动车汽车制造企业。

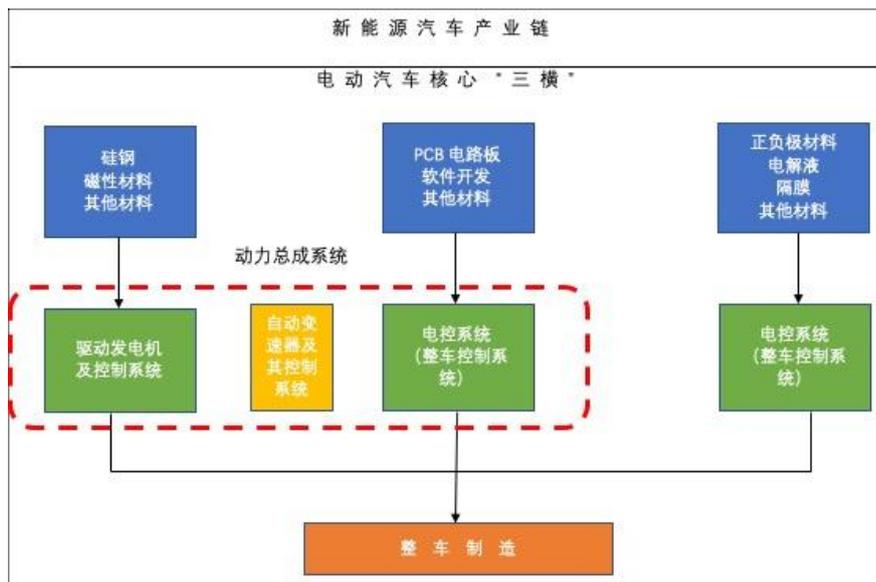


图 3 电动车行业核心“三横”

目前国内主要汽车公司基本建立和实施了准时化生产系统，这就要求配套的汽车零部件生产企业也必须实行 TPS 模式的 JIT 生产。当前国内汽车工业供应商管理的瓶颈主要表现在三个方面：一是由于本位主义管理行为导致本已资源有限的物流服务市场还出现了一定的割裂，导致资源浪费；二是供应链规划滞后，供应链运行中的浪费现象比较严重；三是能够提供综合服务和提供全供应链优化集成的高端物流公司太少，跟不上汽车工业供应链发展的需要，产业不成熟，物流公司在开发和投入上也明显不足。随着物流供应链信息技术的迅速发展和竞争环境的日益严峻，HX 科技公司必须加速提高自己的市场反应能力、降低运行成本，加快建立供应链伙伴关系，倾心打造精益的反应型供应链，加速全供应链物流的一体化优化运作。

2 山重水复疑无路，管理问题终暴露

HX 科技公司成立以来，戚总一直兢兢业业地工作着。在他的带领下，公司的业绩在安徽省甚至全国与同行相比一直处于前列。但想到这两年公司的运行轨迹，戚总无奈地叹了口气，虽然公司业绩、业务量的不断上升，供应依旧存在问题不太能及时供货，企业似乎在一夜间就出现了问题。

“咚咚咚”，急促的敲门声丝毫没有打破办公室内的沉静，思考中的戚总没有做出任何回应。在门外等候的助理小玲是一个心思细腻，跟随戚总服务公司多年的员工，根据以往经验，敲门没有任何回应，自己的上司应该还在为公司的事困扰着。最近一段时间公司供应商管理接连不断地出现问题，戚总肯定是为这些问题发愁。小玲很是担心，她轻轻的推开了办公室的门，走到戚总的面前。“戚总，您的茶”戚总似乎没有听见小玲的声音，只是专注地思考着。小玲

再一次轻声说道：“戚总，您需要我帮您做些什么吗？”戚总这才意识到自己的助理小玲正端着茶杯站在自己的面前：“是你啊小玲，我现在正考虑着公司供应商管理上的问题。你也看到了公司目前的状况，很多本不该出问题的地方出现了问题。”

戚总接着刚才的话继续说道：“早上财务部经理告诉我，公司的资金不能很好的运转，经常出现资金不足的现象。尤其是大量的库存占据了企业大部分的资金，大大降低了公司的现金流。另外，高昂的物流成本吞噬着公司的利润，影响着公司的财务状况。刚才生产部经理又来投诉采购部，说公司的原材料总是跟不上生产计划，导致生产常有停工待料现象，在这种情况下生产计划必然要调整。一方面是公司如此高的原材料库存，一方面生产部还喊着缺料。现在的生产严重不均衡，时而要加班加点超负荷地生产，时而又无事可做，这些不仅影响着产品的质量，还影响着产品的及时交货。市场部经理也在抱怨公司不能按时交货，客户的满意度持续下降。客户可是咱们的衣食父母，如果不能提高客户的满意度，公司将面临被市场淘汰的风险。造成这些问题的原因是什么？真是让人担忧！”

说到这里戚总再也坐不住了，他让小玲立即通知相关部门经理到会议室开紧急会议，准备在会上讨论目前遇到的问题，以便及早解决问题。

3 嘈嘈切切错杂弹，众说纷纭找病根

会议开始，戚总首先提出了公司未来的发展目标，并详细介绍了公司目前的运营状况，希望大家针对公司出现的问题进行剖析，多提建设性意见。

3.1 部门经理纷发言

会上部门经理们纷纷发言。财务部李经理首先说到：“我先说一下公司目前的财务状况，由于库存积压资本增大，导致公司流动资金出现了一定的困难。为解决这一问题，让资金在供应链上更好的流动，我们财务部的人每天忙的焦头烂额，但情况有好转没有得到本质的解决，周期性的资金短缺让我们部门员工感到身心疲惫。”

听了财务部经理的发言，采购部的顾总坐不住了：“采购部的采购周期长，每次采购都提前做出2个月以上的在库量，安全库存越来越高，公司的库存量越来越大，库存成本越来越高。叉车数量、办公室的面积等也都随之增加，仓储部的成本大幅上升。而公司生产环节跟不上，无法及时将库存原材料消化掉，导致大量库存积压。在这种情况下，企业面临的现金流风险不能算在我们头上。”

见此情形，生产部的陈总马上反驳说：“不是我们不去消耗库存中的原材料，而是库房里的原料不是我们需要的，而我们需要的还常出现断货，生产部只能

等所需型号的原材料入厂后才能生产。为了满足顾客的交货时间要求，生产部经常加班加点，但有时还是无法按时交货。为什么一方面是原材料的高库存，一方面我们生产还缺原料？这些都不是生产部造成的，这可能是采购部与供应商的沟通出现了问题，也可能是市场部的订单信息不准造成的。我们不能按时交货导致我们的车间主任常常遭到经理的批评，员工不满情绪蔓延，工作效率严重下降。前面的环节没人过问，到了我们这问题就全出来了，我们成了替罪羊……之前我们几个部门的负责人也在一起碰过，讨论过此事，但每次都不欢而散。”

采购部张副总也有一肚子的苦水，听到这里他再也按捺不住复杂的心情：“采购部是根据市场部提供的数据，结合生产部的生产计划，并依据库存情况做出的采购计划。但大家知道，公司常出现问题的是钣金加工原材料。为降低成本，我们正常是通过海上运输，海运需要十周时间，而整个采购周期需要三个月左右，偶尔会更长时间，对于采购周期长我们也很无奈。以前我们公司业务量小的时候还基本能控制，现在公司业务量大了，采购量也大了，我们多付出辛苦没什么，但就怕客户临时性的突发定制订单以及经常性的订单紧急改变，也怕供货商说设备检修暂时没货。客户的订单一变动，供应商如果还没执行订单还好办，如果人家都发货了，我们只能重新订货。市场部订单的频繁变动不仅导致了大量的原材料库存，而且市场部催的急的时候，我们只能让供货商用空运发货，空运虽然能满足按时生产、按时交货，但高昂的物流费用也吞噬了我们公司的利润……”

3.2 戚总巧治拦路虎

会议持续了一个下午，最后在纷纷嚷嚷中散会。戚总有种说不出的压力，各部门经理看似都在尽忠竭力地工作，但问题却明明地摆在那里，对于出现的问题戚总有些茫然。他尽可能的说服自己要有一颗清醒的头脑，他是“主帅”，不能自乱阵脚。听着各部门经理的烦恼，他开始意识到公司的问题是由多方面原因造成的，但必须找到问题的根源才能彻底的解决，使公司回归到正常轨道上来。“你们提出问题的矛盾点最终都落脚在供应商管理方面，而这方面也一直是我们公司的一大难点，只有把供应商管理做好，我们公司才能向更好的方向迈进。大家回去想想如何解决这个‘拦路虎’，三天后我们再来探讨。”

4 拨开云雾见青天，管理问题渐明朗

三天后，会议照常进行，“经过三天的思考，大家应该对公司出现的问题有了更深的见解吧。”戚总让各部门经理自由探讨。

4.1 选择制度近空白

采购部的顾总首先说道：“我们公司的供应商评价与选择制度几乎是空白，

在供应商的筛选过程中，我们没有一个标准，这会导致供应商水平参差不齐。我们部门对现在合作的供应商进行了简单的整理。”（见附件 1）

顾总接着说道：“合作的供应商大多属于制造水平相对比较高和管理比较完善的公司，因此，产品质量和职工素质一般没有问题。但分布在全国的供应商由于各地的生产环境和生产水平有差异，即使同一区域，导致供应商业务水平和服务质量是参差不齐的。有一定比例的供应商技术、产品及生产把控程度比较高，质量投诉率和交期延误率都比较低；也有一些供应商没有完善的跟单体系和生产流程控制导致业务水平和服务客户的能力不足。”

4.2 质量问题频发

市场部刘总补充道：“供应商选择时的粗放，也致使我们对供应商的具体情况了解不足，对供应商的把控做的不到位，某些供应商甚至生产环境恶劣，工人流失严重导致工人的熟练程度低下，以致于双方合作后，产品质量问题层出不穷，并且个别供应商交期失控，申请一个月甚至更久的延期。严重影响了我们公司的品牌形象和新产品的交货时间，损失惨重。”

戚总听后重重的点了点头，刘总指出的问题在去年的一次供应商合作中出现过，供应商供货不及时，不仅对公司的信用声誉造成损害，甚至导致公司失去长期合作良好的客户。

去年 5 月，公司在合肥商业交流会上找到一家专注做塑料包装的供应商。在初步沟通后，请他们对常规产品进行报价。由于此供应商希望和新客户开始合作，在初次报价时，把自己利润压得很低，在没有详细深入的了解我们公司质量要求和采购流程情况下，报出自己最优惠的价格。

但是在订单履行过程中，供应商发现我们对产品质量和流程的要求远超过他们的预期，如果按照我们公司的要求做，他们的报价甚至低于他们的生产成本。因此，供应商向我们提出订单提价的要求。对于我们公司来说一旦订单确定，进入公司系统，不能随意更改。并且，如果按照供应商要求加价，则这些订单的价格并不比公司之前的合作供应商低，我们公司就失去了采购价格优势，导致利润压缩，故公司最终不同意加价。最终，该供应商无奈继续生产，但是由于成本的限制，他们把订单放到一些小作坊式的工厂代加工，最后的产品质量可想而知。由于价格协商和工厂衔接的问题，最终产品的交期一延再延，最终延误了一个月之久，客户也频频催货，甚至出现解约，对我们公司的形象产生了巨大的负面影响。

4.3 战略合作不可缺

“电动车行业维护一定数量可靠的供应商的长期合作是非常有必要的。”采购部的张副总也抛出一个问题，加入自由探讨中，“但是公司在供应商的维护方面没有足够重视，目前而言我们公司供应商流失率较高。公司要想拥有一些长期合作的优质供应商来支持我们的采购计划，必须在供应商维护方面有所改进。”

随着我国供应链的发展和供应商整体实力的增强，供应商也在国际采购供应链中拥有越来越多的话语权。他们在产能供不应求的大环境下，对一些结构复杂利润率低的订单说不，也对一些他们认为沟通不畅，不设身处地理解供应商处境的采购商说不。

另外，为了满足 HX 科技公司的采购计划，公司重新寻找一些新的供应商以完成采购计划。在较低的采购目标价的限制下，能够提供低价的新供应商，往往在没有自主开发的能力和完善的管理及品质控制体系。这也成为后期 HX 科技公司会面临越来越多的品质问题和交期延误问题的原因之一。通常，如果供应商出现了严重问题，并且不能很好的承担相应赔偿责任时，HX 科技公司会选择未来的采购计划中终止和这个供应商的合作。

纵然供应商的流失有主动流失和被动流失,但是供应商的频繁更换会给采购工作带来诸多不利因素。例如,新供应商对 HX 科技公司采购流程的不熟悉,更容易出现一些预想不到的问题,并且新供应商在采购过程中面对需要解决的问题时缺乏合作性。另外,优质老供应商的流失,让 HX 科技公司缺乏议价基础。

听着各部门经理激烈的讨论,通过对 HX 科技公司的基本情况及供应商管理现状的分析,威总认为公司供应商管理中存在诸多问题,是造成公司业务发展受阻的一个重要原因。公司要想摆脱困境,必须正视其供应商管理中的问题,找出问题根源并尽快解决,才能为公司业务的正常发展带来一线生机。

4.4 豁然开朗思路清

会后的几天里,威总反复翻阅着会议记录,琢磨着大家在会上的发言,生怕漏掉重要的内容。经理们反映的情况普遍都和供应商管理有关,但是目前市场竞争这么激烈,作为电动车电器系统配套又没有绝对优势和整车厂讨价还价。这样一来,为了不流失订单,公司就只能从供应商那里解决问题了。供应商管理会是问题的源头?威总决定寻找到问题的根源,于是他着重对采购与供应商管理中的各个环节分析起来。

目前,公司的主要原材料供应商大多在国外,采购员无法经常到供应商处实地考察其生产经营状况。另外,对供应商的考核,很多是为了应付本企业的质量体系考核,完成部门的任务。甚至会出现如下情况,有些供应商没有达到

A 级供应商的考核标准，按照公司流程，必须寻找另外一家潜在供应商。但出于综合考虑，采购部不得不将供应商的级别提高，变成 A 级供应商。而当把问题反映给供应商时，供应商经常以各种理由加以解释，最终仍有很多问题悬而未决。

供应商的原材料涨价时，接到通知后 HX 科技公司立即调整价格。但原材料供应商的产品不只卖给一家，当其它客户出价高时，供应商会把好的产品，批量大的产品卖给别人。当供应商优先满足其它客户时，就会以生产设备需要修理、产能不足等借口来延迟供货。另外，钣金入厂检验是公司最重要的质量把关环节，一旦在客户里出现了问题，钣金加工供应商不承担责任。

钣金加工原材料采购周期长。仅物流环节，若走海运，周期一般为 10 周左右，遇极端天气或海关节假日休息，时间会更长。如果空运发货，时间虽可缩短到 15 天左右，但运费又会超过货物生产加工后的利润。采购提前期长，不仅在途库存高，安全库存也得高。公司在做采购计划时，不得不做出至少 3 个月的安全库存量。随着公司业务量的增加，以及客户需求的不稳定性，公司的库存越来越高，流动资金占用也越来越多。

随着市场竞争加剧，公司订单变更与突发订单经常出现，去年，公司五大客户因交货日期和数量等引起的订单变更率为接近全部订单的三分之一。客户订单的变更不得不使企业临时修改采购订单。对于采购订单的修改，企业依靠电子邮件、传真及电话等传统方式与供应商协调。如果订单修改的较晚，供货商已经发出了货物，公司就不得不重新订货。偶尔也会有因某一沟通环节出现问题，导致供应商发错货物。公司的客户要求企业敏捷供应，但公司的供应商却无法做到敏捷供货。

虽然我国钣金加工行业已走向世界,并在世界众多客户中占有一定的市场份额,但技术水平上与发达国家相关企业比较还有一定的差距,关键差距在于技术服务能力相偏弱,不能充分、及时满足客户需求。国内在杭州、常州、东莞等地都建立了钣金加工原材料生产厂。随着行业国际化程度不断增强,行业内领先企业已逐渐意识到差距所在,逐步建立了完整的制造服务系统,这部分企业在技术水平上与发达国家相关企业比较差距已明显的降低。这些企业通过科技投入或合资合作等方式吸收国外先进技术,其生产技术水平得到了极大提升。但這些企业产品的某些指标还不能完全达到 HX 科技公司的要求。如果公司在中国采购钣金加工原材料,不仅需要重新开发新的供应商,还需协助他们改进生产,提高其产品质量。当然这其中也面临着新供应商开发不成功的巨大风险。

5 柳暗花明又一村，专业人做专业事

经过两次内部会议，公司的供应商管理问题渐渐浮现出水面，抓到了供应商管理的“病根”，但又该如何处理呢？这仿佛又是一个问题。“这种专业的工作还是交由专业的人来做吧。”戚总决定聘请 A 咨询公司的李顾问为公司做详细的供应商管理解决方案。

次日，李顾问一行人来到约定的地点与 HX 科技公司高管会面，在了解了公司的基本信息以及供应商管理的矛盾点后，李顾问发问：“在确立与供应商确立合作的初期，贵公司会通过哪些途径和渠道来熟悉备选供应商的价格水平，质量，交期，设计能力，生产能力等指标呢？”

戚总回应道：“在供应商开发阶段，由于没有实践数据支撑，我们只能针对前期几个客观指标进行评价。一般我们是通过邮件询问，供应商的网页介绍和电话沟通进行初步了解并做出判断。企业业绩评价、业务能力评价、质量体系评价和企业环境评价等综合评价指标我们很难找到，只能在与他们不断的接触中慢慢了解，当然这样也非常消耗时间。”

“这种方式具有极强的主观性，并且获得这些指标的途径和渠道也不严谨，”李顾问皱了一下眉，“粗犷而又原始的信息来源不科学，并且倾向于以价格为导向。这种评价指标衡量下而选择的供应商可能会有多方面的与预期不符。贵公司需要结合实际采购管理的要求建立科学完善的综合评价体系，这一点至关重要啊。”

“那如果对已有合作关系的供应商进行评价，应该从那几个方面着手比较好呢？”戚总问到。

“贵公司应该根据合作过程中的实际情况，对供应商的订单服务能力,质量控制，交期准时性以及生产柔性等指标进行评估，为之后决定与此供应商的合作范围，合作方向进行科学分配。但是在实际操作中，由于没有统一的评价体系，评价指标的采用有些随意性。这可能会导致一些和采购人员关系好的供应商拥有主观判断倾斜的机会，不能公平实际的反映供应商的服务水平。某公司去年就曾经查出某采购员在选择供应商的过程中，只考虑和他有良好关系的一个供应商，而对其他符合采购条件的供应商提高准入门槛，使这些供应商失去平等的竞争机会，而且这种事情还常有发生呢。”李顾问回答道。

6 尾声

经过多日的分析，戚总已不像当初那样的迷茫与无奈，他坚信找到了问题所在，下一步要做的就是对症下药。戚总决定与 A 咨询公司签订协议，聘期李

顾问专门为公司设计供应商选择与评价方案。几个星期后，方案设计完成并投入到公司的供应商管理之中，效果比较显著，以前的问题逐步得到缓解，HX科技公司供应商管理逐渐规范。

（案例正文字数：8267 字）

The dilemma of HX technology company's supplier evaluation & selection

Abstract:

The problems of stock & supply in sheet metal processing and procurement supply management, combing and analysis of the HX technology companies in the process of supplier selection in the level of business and service quality, delivery delay, supplier high churn rate, driving strategies were presented and applied in this case. According to the case content, the students can in-depth understand the stock & supply problems that the manufacturing enterprise is facing. Besides, it can make students have a deep understanding about the related theories of supply chain management. They can also explore a new suitable mode or the ameliorating methods with the related theories. It is very beneficial to manufacturing enterprises in China.

Key words: Stock & Supply; Supplier selection & evaluation system; HX technology company

附件 1: HX 科技公司现有供应商情况简表

	生产规模	生产管理 水平	产品 设计	技术 水平	工人熟 练程度	产品 质量	交货 准时率
供应商 A	18 条生产线	优	良	良	良	良	优
供应商 B	30 条生产线	良	优	优	良	良	优
供应商 C	26 条生产线	优	优	优	良	优	良
供应商 D	9 条生产线	差	良	一般	一般	一般	差
供应商 E	56 条生产线	良	差	差	差	一般	差
供应商 F	20 条生产线	良	良	良	一般	一般	差
供应商 G	24 条生产线	良	优	良	良	良	优
.....							