

第十五讲 用采购计分卡决定供应商



采购记分卡是国际化大公司选择供应商时常用的方法，是由采购主导，经利益相关方集体决策的过程。

它的优点是不仅仅比较价格的高低，还考虑供应风险、功能风险和维护风险，**综合选择价值最优的供应商。**

对于**直接材料采购**，采购计分卡要考虑的因素往往是**价格、品质表现、交货表现和服务满意度**，对其赋予不同的权重，以便得到最终的分数。

第十五讲 用采购计分卡决定供应商



采购记分卡是国际化大公司选择供应商时常用的方法，是由采购主导，经利益相关方集体决策的过程。

它的优点是不仅仅比较价格的高低，还考虑供应风险、功能风险和维护风险，**综合选择价值最优的供应商。**

对于**直接材料采购**，采购计分卡要考虑的因素往往是**价格、品质表现、交货表现和服务满意度**，对其赋予不同的权重，以便得到最终的分数。

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

举例：

印刷电路板采购

A供应商报价100元/个，品质表现95分，交货表现95分，服务满意度90分；

B供应商报价95元/个，品质表现90分，交货表现90分，服务满意度90分；

C供应商报价90元/个，品质表现85分，交货表现85分，服务满意度80分。

C供应商价格最低，但其余表现也是三家最低的；A供应商价格最高，但其余方面最优秀；B供应商居中。

怎么选呢？

绝对多数**只在乎直接采购成本的公司**会选择**价格最低的供应商C**，然后逼迫采购和品管盯住供应商，确保供应没有问题。

那么，对于**更重视TCO（全面成本管理）的公司**，就会用**采购计分卡的方法**选择供应商。

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

我们设置价格的权重为80%；品质表现的权重为8%；交货表现为8%；服务满意度表现为4%。

下面来看一下三家供应商的综合分数。

最终，报价适中且其余指标都在接受范围内的B供应商中标。我们通过系统而又客观的方法做出了稳妥的选择。

此刻，大家一定想知道每个分数是怎么得出来的？讲解如下。

供应商	价格分数	质量分数	交货分数	服务分数	总分
A供应商	71.1	6	6	2	85.4
B供应商	75.6	4	4	2	85.6
C供应商	80	2	2	0	84

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

不同价格的分数需要使用“离散法”来计算：

即以最低价格为满分100分，以其余价格跟最低价格的差值除以最低价格得出分差比，从而得到其余价格的分数。

供应商	价格分数			
	报价	报价得分 = (1-差价/最低价) *100	权重	价格得分 =报价得分*权重
A供应商	100	88. 9	80%	71. 1
B供应商	95	94. 4	80%	75. 6
C供应商	90	100	80%	80

请大家思考使用离散打分法的好处在哪？

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

对于质量表现、供货表现和服务满意度，如果不同供应商间的业绩差异很小（比如95分和96分），不应影响到供应商的选择，没有必要在打分上有差别。

供应商	质量分数				
	评委打分	分段打分规则	分段得分	权重	质量得分 =分段得分*权重
A供应商	95	100分 95-99分	100 75	8%	6
B供应商	90	90-94分 85-89分	50 25	8%	4
C供应商	85	80-84分 <80分 一票否决，暂停新业务	0 25	8%	2

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

聪明的学员会问了，您的**打分权重是根据什么定的？**

因为不同的权重分配会导致不同的结果。

比如把价格权重提高到90%，C供应商的总分会最高；把价格权重降低到70%，A供应商的总分会最高。

这就需要您**充分了解公司对这几个指标的重视程度**了。

比如前面提到大多数公司只根据价格做决策，相当于价格权重是100%，其余权重的是0%；

但如果这个器件的质量风险很大，您更希望选择品质管理很好的供应商，那您就需要给质量表现更多的权重。

每一个打分项没有固定的分值。

这里有个小提示：

毕竟您要控制成本，因此价格的权重最低别低于**60%**，否则您的业绩会受到很大的影响而且失去供应商选择的决策权。

第十五讲 用采购计分卡决定供应商

采购计分卡对于土建类、非标设备（如自动化生产线）和服务类的采购有更多的变化和应用。

比如在考虑土建类的供应商决策，要给价格、交期保障、供应商的规模、是否为本公司服务过、服务的满意度、付款条件、供应商是否在本地等分配权重打分；

对于非标设备，要给价格、供应商的相关经验、人员水平、是否为本公司服务过、服务满意度、人员的产能情况、付款条件、维修的反应速度等分配权重打分；

对于服务类，要给价格、管理水平、行业口碑、是否为本公司服务过、服务方案等分配权重打分。

所以采购要活学活用。