

frilly / October 26, 2017 03:36PM

[採購也能數位轉型，收穫意想不到的效果！](#)

- [1. 為什麼要對供應商進行管理？](#)
- [2. 數據在供應商管理中的作用](#)
- [3. 如何把業務分解為量化的指標？](#)
- [4. 具體指標的解讀](#)

數位轉型是近幾年的企業顯學，但大家談論數位轉型時更多的是改變行銷、服務、生產等環節。其實，企業內部各個部門都有數位轉型的機會，對於提升效率、節約成本、優化流程有著顯著作用，本文帶大家來看看採購環節的數位轉型。供應鏈的快速發展，以往採購的訂單式管理在慢慢的向供應商管理靠攏，本文將探究這種變化的原因以及數據在供應商管理中的一些應用。

1. 為什麼要對供應商進行管理？

供應商管理的發展要從美國三大供應鏈管理協會說起：供應管理協會（ISM）、運營管理協會（APICS）、供應鏈管理專業人士協會（CSCMP），三者分別側重於採購、運營、物流管理。其中供應管理協會的前身為美國採購經理聯合會（NAPM），名稱的更改同時標誌著採購地位的提升，從訂單處理轉為對供應商的戰略管理。

將供應商管理提升到戰略的高度，主要原因來源於以下三個方面：

（1）供應鏈複雜度的提高：

隨著技術驅動、供應商整合等行業市場因素，供應鏈趨於全球化、多級化，供應商區域逐步整合。導致供應商數量大大增加，供應商議價能力不斷提高。

（2）供應鏈風險的增大：

在數位時代，企業的很多數據資料處於透明狀態，一旦發生質量、缺貨問題很容易給企業帶來大量損失。

（3）企業自身腐敗問題的優化：

採購的腐敗問題主要發生在兩個階段，供應商的尋源和供應商的後期管理。在尋源階段如果沒有系統的供應商評估和流程，如果只是拍腦袋，按照價格進行評估，就為尋源經理的腐敗創造了客觀條件；供應商的後期管理階段如果沒有績效管理，一些不良供應商就可能長期隱藏。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017101901.jpg[/img]

2. 數據在供應商管理中的作用

既然供應商管理如此重要，那麼數據如何在其中發揮作用？

供應商的數據化管理主要發生在供應商尋源、供應商分類、供應商的後期管理三個方面。

在供應商尋源上提供各家供應商量化的數據對比與[url=http://www.finereport.com/tw/]數據分析[/url]，避免拍腦袋選擇供應商，提高供應商的質量水平、減少在供應商尋源階段的腐敗現象；

在供應商分類階段提供數據支援，對現有供應商分類維護；

在供應商後期管理方面，提供持續化的績效量化分析，繼續排除質量等方面不合格的供應商，同時告訴供應商一個資訊：我們在對你們的績效進行對比分析！

從而激勵供應商對自身加大監管。

供應商的數據化管理根據各家企業管理模式的不同，在業務展現上有所不同，但是所用的指標有一定的借鑒性。下面就指標如何分解，以及各個指標的含義和關聯展開描述。

3. 如何把業務分解為可量化的指標？

供應商管理的指標沒有定式，一定要是符合自身企業供應商管理水平的指標，確保整套體系能夠運用在具體業務中。關於指標庫的建立，有一些工具可以使用，比如計分卡、SCOR模型等，具體指標分解的工具後續帆軟研究院會開單章介紹，這裡我們就浙江傳化BI指標庫的建設進行簡單解析。

從下圖中可以看出，指標的獲取主要分為兩種方式、一個保障。

方式一：組成調研小組，對業務進行訪談調研，對指標進行總結；
方式二：調研小組從供應鏈整體的角度對指標進行細分；
保障：確保統計口徑一致、統計標準客觀，供應商之間有可對比性。
三者結合對指標進行篩選，從而建立指標庫。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017101902.jpg[/img]

4. 具體指標的解讀

下圖是供應商管理常用的一些指標，主要從五個方面來對供應商進行評估和管理：供應商財務能力、成本、交貨、質量、服務。

可以看到，財務能力是在供應商和公司日常業務之外的補充考核，是通過財務對供應商資質的分析，為企業在選擇供應商方面提供了強力依據。故，下面針對財務能力進行詳細介紹。

此處的財務分析主旨是層層分解，從財務指標深入到運營指標，再到資本結構，力求全面分析供應商的財務狀況。總體上看，財務指標屬於歷史數據，往往沒有絕對意義，需要和歷史數據、競爭對手數據、行業數據進行對比分析。

一般上市公司的財務指標都容易獲取，但是對於非上市的企業一些固有的指標就比較難以獲取，這時可以通過該供應商和企業之間的財務往來記錄進行間接分析，也可以對供應商的財務狀況有一個清晰的認識。

[img]http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/2017101903.jpg[/img]

供應商財務能力：

供應商的財務能力分析從清償能力開始、清償能力取決於盈利能力，盈利水平取決於公司的周轉能力，最後是資本結構，是供應商的基石，決定供應商的長期績效。

(1) 清償能力：

清償能力的衡量是為了判斷供應商是否有資金鏈中斷的風險，在這裡要注意的是不要把庫存當作流動資產計算在內，如果庫存計算在內，可同時對比庫存周轉率或庫存周轉天數，來綜合判斷公司清償短期債務的能力。

流動比率

公式：流動資產 / 流動負債。

說明：體現該公司清償短期債務的能力，低於2就說明該公司可能有短期清償困難。

速動比率

公式：(流動資產-庫存) / 流動負債。

說明：體現供應商清償短期債務的能力，低0於.5表明該公司的現金流風險高。

淨運營資本周轉率

公式： $(\text{流動資產}-\text{流動負債}) / \text{總資產}$ 。

說明：體現供應商的清償能力，必須是正的，否則說明該公司有資金中斷的風險。

(2) 盈利能力：

主要體現為資產回報率和淨利潤率，比較適合公司和公司之間的對比分析。

資產回報率

公式： $\text{淨收入} / \text{平均總資產}$ 。

說明：體現供應商利用資產的效率，用做供應商之間的對比分析，當一個公司的資產回報率低於另一個公司時，往往說明改公司在技術、庫存管理、質量控制等方面存在不足之處。

淨利潤率

公式： $\text{淨利潤} / \text{營業額}$ 。

說明：體現供應商的盈利能力，越高越好，但是因為行業間指標數值差距大，需要做對比分析，可以與競爭對手、歷史數據、計劃數據進行對比，從而看出公司的盈利水平。

(3) 周轉能力：

周轉能力不僅包括應付賬款、應收賬款，同時也包含庫存管理能力等。

應收賬款周轉率

公式： $\text{銷售額} / \text{平均應收賬款}$ 。

說明：體現供應商及時收回賬款的能力，周轉率越高，收回賬款的能力越強，資產利用率越高。

應付賬款周轉率

公式： $\text{銷售成本} / \text{平均應付賬款}$ 。

說明：體現供應商管理應付賬款能力，周轉率越低，說明供應商可能面臨資金周轉問題。周轉率越高，說明公司從採購到付款的周期越短。

庫存周轉率

公式： $\text{銷售成本} / \text{平均庫存}$

說明：體現供應商的庫存周轉能力，體現把流動資產轉化為現金流的能力，比率越高，說明供應商從銷售端到現金變現的階段越短，周轉率低，說明供應商更多的資金壓在庫存上，公司資本的利用率不高。

(4) 資本結構：

資本結構是公司的基石，在此反映供應商的長期績效。

總負債與權益比率

公式： $\text{總負債} / \text{總權益}$ 。

說明：體現供應商的資本結構，最好和行業水平進行比較，越高風險越大。

長期負債與權益比率

公式： $\text{總負債中，長期負債} / \text{總權益}$ 。

說明：體現供應商的資本結構，最好和行業和歷史水平進行對比，總體上看是越低越好。

上述對財務相關指標進行了詳細的描述，主要用於供應商初步選擇階段，把握供應商整體的運營水平，關於成本、交貨、質量等方面可以根據企業自身的業務進行選擇性的實施。

既然通過財務指標篩選了供應商，為什麼還需要對供應商進行多方面、長時間的績效管理呢？原因是，選擇並不難，難的是後期的管理和共同進步。而且供應商績效的管理，是企業採購轉型的必經階段。

[color=#A9A9A9]更多熱愛數據分析的專業人士都在這裡！加入[url=https://www.facebook.com/twfinereport/]FineReport臉書粉絲團[url]！[/color]
