

YQ 公司供应商评价与选择研究

摘要

当前，随着国内消费升级，带动了汽车产业下消费市场的更新迭代，车企的车型快改款、早升级、尽快投放新产品已经成为整车企业的必备要求，零部件生产企业则必须迅速做出反应，以确保其在行业中的持续增长。因此，企业必须紧密结合市场，从原材料的采购、制造过程的控制、经销商的推广、消费者的反馈等环节，全面把握供应链的运作，实现有效的管控，实现可持续发展。供应商在整个产业链中扮演着至关重要的角色，它们不仅会直接影响到产品的质量、采购成本、R&D 能力，还会决定着产品的交付情况。由此可见，供应商的管理直接决定企业竞争力。供应链视角下供应商的评估以及后链路的选择重要性凸显。仅当建立了一套完善的科学评估指标体系时，才能取得成功，才能选择出对企业发展有利的、可以建立长期合作关系的战略供应商。

YQ 公司是一家国内领先的汽车合资制造商，公司目前拥有近 600 家供应商，公司的快速发展也为供应商体系的发展提供了强有力的支撑——其中 A 级供应商的比例就超过了一半。为了提升供应商的综合能力，公司采取了一系列管理措施，形成跨部门评价小组，定期或不定期对 YQ 公司的供应商及潜在供应商进行评价，包括对供应商的物流体系、成本控制体系、产品开发与项目管理体系等进行全面评估，确保公司的产品制造生产链始终处于全面质量管理的状态，同时，随着调研深入，其中的管理问题也随之凸显，包含当前评价手段比较单一，缺乏与时俱进和更新迭代；定性评价比较严重，评价过程流于形式，没有得到很好的应用等。本文以 YQ 公司 A 级供应商的评价与选择为研究对象，通过识别当前供应商评价存在的问题，为 YQ 制定一套全面的供应商评价指标体系。这一指标体系的制定，借鉴了多位学者的研究成果，并结合 YQ 公司的具体情况，通过专家打分法、层次分析法等方式，建立评价指标体系并带入实证，精准地评估出五家外饰塑料保险杠物料供应商的表现，并从中选择出技术实力、质量表现、创新能力等各项能力综合得分最高的保险杠供应商，并与其建立长期的战略合作伙伴关系。通过最新的评价体系，帮助企业更好地进行战略供应商合作伙伴的选择。

关键词：

整车制造企业，供应商选择，评价体系建立，评价准则

Study on Supplier Evaluation and Selection of YQ Company

Abstract

At present, with the upgrading of domestic consumption, driving the update and iteration of the consumer market under the automobile industry, the rapid model modification, early upgrade, and new product launch of automobile companies have become a necessary requirement for vehicle enterprises, and parts manufacturers must respond quickly to ensure their continuous growth in the industry. Therefore, enterprises must closely integrate the market, from the procurement of raw materials, the control of the manufacturing process, the promotion of distributors, consumer feedback and other links, to fully grasp the operation of the supply chain, achieve effective control, and achieve sustainable development. Suppliers play a vital role in the entire value chain, not only directly affecting product quality, procurement costs, R&D capabilities, but also determining product delivery. It can be seen that the management of suppliers directly determines the competitiveness of enterprises. From the perspective of supply chain, supplier evaluation and selection of backlinks are important. Only when a complete set of scientific evaluation index system is established can we achieve success, and select strategic suppliers that are beneficial to the development of enterprises and can establish long-term cooperative relations.

YQ company is a leading joint venture automobile manufacturer in China. The company currently has nearly 600 suppliers. The rapid development of the company also provides strong support for the development of the supplier system, among which more than half are A-level suppliers. In order to improve the comprehensive capability of suppliers, the company has adopted a series of management measures to form a cross-departmental evaluation team to evaluate suppliers and potential suppliers of YQ Company regularly or irregularly, including comprehensive evaluation of suppliers' logistics system, cost control system, product development and project management system, etc. To ensure that the company's product manufacturing chain is always in the state of total quality management. At the same time, with the in-depth investigation, the management problems also become prominent, including the current evaluation method is relatively simple, lack of keeping pace with The Times and updating and iteration; The qualitative evaluation is serious, the evaluation process is only a formality and has not been well applied. This paper takes the evaluation and selection of A-level suppliers

of YQ Company as the research object, and establishes a comprehensive supplier evaluation index system for YQ by identifying the existing problems in the current supplier evaluation. The development of this index system draws on the research achievements of many scholars, combines with the specific situation of YQ Company, establishes an evaluation index system through expert scoring method, analytic hierarchy process and other methods, and brings it into empirical demonstration to accurately evaluate the performance of five suppliers of exterior plastic bumper materials. And select from the technical strength, quality performance, innovation ability and other capabilities of the highest comprehensive score bumper suppliers, and establish a long-term strategic partnership with them. Through the latest evaluation system, help enterprises to better choose strategic supplier partners.

Key words:

Vehicle manufacturer, Supplier selection, Evaluation system establishment, Evaluation criteria

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内 容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别： 硕士 博士

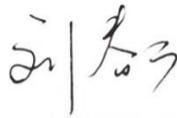
学科专业：MBA 工商管理

论文题目：YQ 公司供应商评价与选择研究

作者签名：



指导教师签名：



2023 年 5 月 20 日

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 研究内容与方法	2
1.2.1 研究内容	2
1.2.2 研究方法	2
第 2 章 国内外的文献综述与理论基础	3
2.1 国内外的研究现状	3
2.1.1 整车零部件供应商评价理论研究	3
2.2 相关概念界定与理论基础	7
2.2.1 供应商管理概念	7
2.2.2 供应商评价与选择的方法	8
2.3 本章小结.....	10
第 3 章 YQ 公司供应商管理现状.....	11
3.1 YQ 公司采购现状概况.....	11
3.1.1 YQ 公司的采购组织架构.....	11
3.1.2 整车零部件的采购流程	11
3.1.3 供应商管理现状	12
3.2 YQ 公司供应商评价及选择问题与其成因分析	14
3.2.1 问题分析	14

3.2.2 成因分析	16
3.3 本章小结.....	17
第 4 章 YQ 公司建立供应商评价指标体系.....	18
4.1 供应商评价选择的流程与步骤	18
4.2 供应商评价指标与评分细则的确定	19
4.2.1 供应商评价指标的确定	19
4.2.2 YQ 公司供应商评分细则的确定	24
4.3 YQ 公司供应商评价指标体系建立.....	27
4.3.1 评价方法原则	27
4.3.2 评价方法及思路	28
第 5 章 YQ 公司供应商评价与选择实证研究	29
5.1 评价指标权重的理论计算	29
5.2 YQ 公司供应商选择原则.....	37
5.3 实证分析.....	38
5.3.1 评价数据的收集与导入	38
5.3.2 供应商评分	39
5.4 供应商评价指标体系与选择应用的保障措施	41
5.5 本章小节.....	42
第 6 章 结论与展望	43
6.1 结论.....	43
6.2 展望.....	44
参考文献.....	46
致谢.....	49

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

当前中国汽车市场已经进入了存量博弈阶段，国内的自主品牌和造车新势力从崛起到不断发展。值得注意的是，中国智能驾驶汽车销量已处全球的领先地位，国产车型走在全球智能化前沿。2021 年，全球 L1 及 L1 以上的智能驾驶汽车渗透率达 68.7%，在 2026 年即有望达到 92%。随着智能网联渗透率的不断提高，传统汽车的产业生态和商业模式正被重塑，供应关系从链走向网。

随着“新四化”发展的逐步深入，汽车产业也迎来了发展新局面。2020 年 7 月 1 日，全国所有省市已全面进入国六排放实施阶段，严苛的排放标准，使得进军混合动力或电动车领域成为了整车厂生存下去的必然选择；近些年，新兴汽车制造企业的迅速崛起，智能驾驶领域的格局正在发生巨大变化。在 2025 年，辅助/自动驾驶配件的需求量可能会翻五番，而传统的零部件制造商则面临着激烈的竞争。根据罗兰贝格的预测，2025 年，全球的轻型汽车自动数据采集系统和自动驾驶技术系统的生产量将达到 275 亿欧元。

2022 年中国汽车供应链大会在武汉举行，会议探讨五大共同点：一是如何应对极端环境的挑战，构建一个安全可靠的新型供应链体系；二是如何贯彻“双碳战略”，努力实现汽车全产业链的绿色发展；三是如何坚持创新驱动，大力推进产业链和供应链的高质量发展；四是如何加速重塑供应链的新格局，努力打造一个全新的产业链生态；五是通过发挥供应链的强大纽带作用，我们可以全面优化产业链和供应链的资源配置，从而提升汽车产业的国际竞争力，并增强其在全球的影响力。汽车供应链的体系能力的提升需求日益迫切。

1.1.2 研究意义

随着整车行业的技术进步，供应链的结构也在发生巨大的变化，这种变化将影响到供应商的管理模式，并且将为汽车行业的上下游环节带来全新的生态环境。因此，汽车制造企业必须适时调整自身，以便更好地满足未来的市场需求。所以，在新发展格局下，如何进行整车制造厂的下级供应商选择，涉及到了被选企业的核心竞争力、技术力量、质量优势、成本管理、进度管控等诸多因素，还会涉及

资金管理、库存管理等相关问题，一个合理的供应商评价指标体系的建立以及合适的选择方法的选用是一个有必要且值得研究的课题。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

本课题研究内容由以下几方面组成，下面分别展开。

第一部分，开门见山，论述本文研究背景及论文的研究意义，选题的研究内容与方法。

第二部分阅读文献，就国内外已有的整车零部件供应商的评价与供应商选择研究现状，探讨在供应商的管理过程中的重要组成部分——供应商评价和供应商选择的相关概念，供应商的管理相关理论及层次分析法相关理论。

第三部分针对作者实际工作观察的客观情况及行业评价，阐述 YQ 公司现有零部件采购体系及供应商评价现状，对关键因素进行分析，找到其存在的主要问题。

第四部分将主要结合上述问题，构建供应商评价指标体系，并进行理论计算。利用建立的评价指标体系对 YQ 汽车公司采购管理过程中供应商选择进行实证研究，应用评价方案给出选择结论。

第五部分为 YQ 公司在供应商的评价与选择方面提出改进措施和建议。

1.2.2 研究方法

查阅文献法：结合汽车制造企业供应商评价及选择的研究主题，利用各种网络资源，如知网、万方数据库，搜索国内外最新的学术期刊、硕士、博士学位论文、著作等，并进行精挑细选，以保证最终的研究成果的完整性，进而为本文供应商评价与选择的研究提供可靠、准确的理论基础。

实地观察法：本人具有 8 年汽车行业采购从业经验，对企业的零部件供应商的管理有一定的认识，所以，本文可以从较为客观的角度来评价汽车制造企业的供应商关系管理现状及问题，提出较为客观的评价方案，避免主观臆断，通过实际观察到的问题提出有针对性的改进建议。

定性与定量分析法：为了有效地进行汽车制造企业的供应商评估和选择，我们将采取一种综合的分析方法，即层次分析法，它既考虑了定性因素，又考虑了定量因素，并且能够根据实际情况，提出一个更具有科学依据的管理策略。

第 2 章 国内外文献综述与理论基础

2.1 国内外研究现状

2.1.1 整车零部件供应商评价理论研究

供应商选择准则的讨论已经超越了 1990 年以来的理论界的范畴，成为当今社会的重要议题。根据文献记载，从 1990 年起，只有 7% 的研究集中在了准则体系方面，而其他的研究则被忽略了。这可能是由于准则体系的研究开始时间比较靠前，上世纪中叶起，关注程度不断加深；近年来，随着对供应商选择的深入探索，许多研究人员开始把评估标准纳入其中，从而使得传统的标准研究成为了一个独立的部分，而非仅仅是一个文献的焦点。本文挑选出了一些在供应商选择准则方面具有较高影响力的论文，并对其进行简要介绍。Weber (1991) 通过对 1967 年至 1990 年间的 74 篇文献的深入分析，从不同的视角探讨了 Dickson 的标准，并且根据其中的结果，将其重新定义为三个主要的评估标准：价格、配送时间以及产品的质量^[1]，见表 2.1。

表 2.1 Dickson 供应商评价准则表¹

准则	排序	准则	排序	准则	排序
质量	1	财务状况	8	维修服务	15
交货	2	遵循报价程序	9	态度	16
历史效益	3	沟通系统	10	形象	17
保证	4	美誉度	11	包装能力	18
生产能力	5	业务预测	12	劳动关系记录	19
价格	6	管理与组织	13	地理位置	20
技术能力	7	操作控制	14	以往业务量	21

Felix T.S. Chan & Niraj Kumar (2007) 提出，在全球化背景下，供应商选择需要将风险这一条件纳入考虑，还要作为重要的参照标准^[2]，以便更好地把握其中的不确定性，例如地理环境因素影响，供应商所在地经济状况、有无恐怖主义等。Keskar. H (2007) 通过全面的分析和综合，建立了一套完整的供应商评价标准体系，他们将供应商评价准则分为三大类：根据不同的需求，我们需要遵守多种不同的准则，这些准则涵盖了产品的可靠性、响应能力、灵活性、财务状况、结构、风险、环境等方面^[3]。这些准则的划分取决于我们与客户之间的合作

情况,并且这些准则也需要根据它们之间的联系来划分。Ageron. B、Gunasekaran. A & Spalanzani. Alain (2012) 在他的著作中对制造业供应商信息技术与系统 (Information Technology/Information Systems, IT/IS) 被视为一个关键因素,具有极其重要的意义^[4]。经过 Kasirian. MN & Yusuff. RM (2012) 的深入研究,他们发现,IT 与系统是供应商选择的两个重要因素,它们可以帮助企业更好地整合信息系统。从而提高企业的竞争力。此外,这些因素之间的相互关联也是一个重要的问题,因此,它们可以极大地影响企业的选择决策,从而提高企业的竞争力。忽略不同的评估标准对决策的重要性,很有可能会造成不当的决策结果^[5]。Mousakhani S (2017)则选取了包含售后服务、产品性能、企业投资能力作为评价指标^[6]。根据 Marina Segura (2017) 的研究发现表明,包含科研投入、产品创新能力和产品 R&D 能力也是至关重要的影响因素^[7]。然而, Hamid Allaoui (2018) 的研究表明,随着竞争的加剧,许多企业将价格作为衡量供应商的首要考量因素^[8],而非其他因素。Henk Akkermans (2018)从众多的供应商评价指标中综合确定了质量、交付、技术、服务、创新能力、合作深度 6 个评价指标^[9]。Gupta Manish (2019)提出了供应商评价指标包括:质量、工期、价格、技术等硬性指标和服务、合作、供应商等级、口碑、信誉、资质等软性指标等^[10]。

研究表明,国内企业在选择供应商时,98.5%的受访企业将产品质量作为首要考虑因素,而 92.4%的受访企业则将此作为首要因素,此外,还有 69.7%的受访企业将交货提前期作为首要因素,而且这种做法也符合国际上的研究趋势,这一结论是由华中科技大学 CIMS-SCM 课题组于 1997 年发起的一次调查统计得出的结果。随着批量柔性和价格折扣的不断普及,国内学者对供应商评价准则的研究在逐步加深加广,特别是针对特定的产业化的不同的供应链的评价准则的研究。刘彬、朱庆华等 (2008) 提出了我国绿色采购概念模型,进一步设计了评价准则群,运用因子分析法提炼出我国绿色供应商评价准则体系^[11]。王金克 (2011) 通过对物流供应商视角下的评价中相关的文献综述,提炼了再制造企业的第三方逆向物流供应商的评价准则体系^[12]。贾武菊、郑锦荣 (2014) 深入剖析了当前我国淡水产品市场现状,提出在淡水产品产业链范围内的供应商的评价准则体系,并运用 AHP 分析了在其产业链范围内供应商质量标准的重要程度^[13]。张敏、蒲忠等 (2019) 进行物流供应商评价的文献研究,总结出国内中小制造业物流服务供应商评价体系^[14]。侯琼煌、王效俐等 (2017) 深入探讨了云计算时代的发展趋势,并以顾客参与为核心,构建了一套新的云服务商评价准则体系,以此来更好地反映企业的发展状况,并通过实际案例来说明其评价准则的有效性^[15]。根据李

东(2019)的研究,他们将 5 个重要的指标作为评价冷链产业范围供应商的准则,即企业的综合实力、服务的质量、冷链设施的水平、冷链业务能力^[16]。而徐敏(2020)的研究则将包括生产规模、交付时间、产品的可靠性、生产经验以及价格这 5 个重要的指标作为其在供应商选择研究中确定的关键因素^[17]。任翊天(2020)对建筑工程项目供应商进行了全面的评估,从四个一级指标 产品质量、交付能力、经济成本和服务能力 出发,确定了 14 个二级评价指标^[18];经过孙树垒、李刚等人在(2022)的深入研究,以及博世汽车部件苏州公司的实践应用,提出了一个五个维度的供应商评价指标体系,并利用 DEA-Borda 法对其进行了详细的分析,证明了这一方法的可行性和有效性^[19]。焦文歆、黄天琦(2022)则建立了一个全新的评价指标体系,以 5 个方面来衡量装配式建筑预制构件供应商的质量、成本、交付能力、财务状况以及综合实力,并采用层次分析法,以实现对其的准确评价,并且以实际案例来验证其可靠性及实施效果^[20]。

2.1.2 整车零部件供应商选择理论研究

选择合适的供应商对企业采购同时供应管理有着举足轻重的地位,随着全球化的逐渐深入,供应商选择问题日益受到重视,引发了学术界的广泛关注。Anton Wetzstein、Evi Hartmann 等人在(2019)的研究中发现,供应商选择问题的研究重点聚焦三方面:1. 供应商评价标准的识别,即如何更好地识别和评估供应商的能力;2. 供应商的最优选择方法;3. 供应商选择过程导向和绿色问题^[21]。研究准则体系与供应商选择之间的联系已经变得越来越明显,但过去的研究往往忽略了这种联系,准则体系的构建是供应商选择的基础,而且,所有的选择过程都必须依据特定的准则标准才能够得出结论。对一个新的或潜在的供应商进行评估可能会比对其进行评估更加复杂,因为它们所涉及的资料、数据、技术等都是非常保密的,而且其准确度也不容易被预测,甚至可以说,就算它们符合了制造企业的评估标准,但是它们是否能够维持当前的运作模式和战略也很难把握。随着计算机技术的进步,SCM 的研究取得了长足的进展,决策技术也在不断改进,MP (MP)算法的广泛使用,以及 AI 技术的普遍应用,为企业提供更加精准的 SCM 服务。

决策技术(Decision Making/DM)随着供应商选择问题的研究日益深入,越来越多的新的、复杂的方法和混合方法被提出。Junyi Chai、James N.K. Liu 和 Eric W.T. Ngai(2013)的研究,总结归纳了三个方法,分别是多准则决策法(MCDM)、数学规划法(MP)、人工智能法(AI)^[22],它们各自具有独特的优势和局限性,

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/306141044224010054>