

廠商調查與評估

翁田山，華魁專業顧問公司總經理 morgan@topchina.com.tw

一、前言

本企業職場專欄已進入第五個主題「廠商調查與評估」是了解或開發新供應商的必要過程，此過程正也可以反應我方如何管理自己公司的「自我評估」一樣（看供應商，正如同客戶如何看我們自己一樣！），因此本篇知識除了能幫助相關責任者做好供應商評估、正確選定好的廠商外，更進一步對自己內部管理亦有助益，可建立相關指標推動執行，為求畫龍點睛之效，同前列出一般常見問題、盲點（稱「負面表列」）及如何做可以超越同業，即做得更好、更有品質和效率（稱「正面表列」）此二大部份；本專欄各篇內容，均為作者長年累積經驗加上理論融會貫通後的心得，以下每小節均為實務結晶，皆有許多例證可予證實，參考價值極高，歡迎賜教！

二、企業常見問題和盲點：

1.寄發空白表格，由廠商自填自評

廠商調查評估表當然是買方到賣方處，經了解後才填記的，目的是確認是否為「合格的供應商」，如果把空白表格由賣方自填，就等於把入學考試卷交學生帶回家自填一樣，是看不出廠商的真實狀況和能力，是沒有意義的！但偏偏就有買方因不了解賣方產品和製程，也不知如何評估，所以就請賣方自填或買方採購已內定某廠商，為了符合內部作業程序及存檔證明，就交廠商自填，正常情況應解讀為「故意放水」或「虛應程序」，此不應鼓勵和允許！

2.採購單位自行評估決定

通常採購是新供應商需求的責任者，所以廠商調查評估由其要求相關位參與，如果採購有其他層面顧慮，不通知其他單位，自行就決定向某新供應商要求樣品承認或直接下單，事後再想辦法補足有關程序表格，此於中小企業經常可見，尤其較無技術的供應商產品，甚至採購自行代填評估表格，草草定案，若該廠商沒出狀況就不會有人注意，若出重大事件才會質疑此廠商如何決定，才會引人注意！於科技產業此通常不被允許，但有時候碰到強勢的採購主管，不理會內部作業程序，只要能找到更低價的材料、零件就快速「先斬後奏」，表面上好像對公司有益（節省成本又快速），但「夜路走多了」還是會碰到重大品質問題，導致公司更大損失，若產量大且國際性競爭產業，這種「先斬後奏」通常是得不償失，採購還是需要技術資源協助，多了解廠商各種能力為先，有別的單位提供更專業的看法，總比沒有的好，從業務角度言，採購也無需太早下決定，多看多比較，有更多人提出看法，更能找到更好的價格和更好的品質，因此只要提早作業，提出廠商調查評估要求，自然會有更多資訊進來，不要剛愎自用，出了問題也會有技術單位跳出來處理，這樣不是很好嗎？

3.先入爲主，未評先定

雖然內部已有完善之評核制度，但由於下列因素，先入爲主未評先定：

- 3.1 **上市公司/大公司**：若供應商組織、規模皆比我方大或已是上市公司有知名度，不知不覺中“下筆較寬”，要知道評核主要是要了解對方有否能力開發及持續交好的零件、材料予我方，是產品面、技術面，而非組織大小或有否上市，公司大小、知名度等的原因很多（如善行銷、走品牌、善財務、純技術、有利基等），我們要了解的部分，該廠商不一定就完備，不要先入爲主，以平常心爲之。
- 3.2 **新公司/小公司**：相同的道理，不知不覺中“下筆較嚴”，這也不對！
- 3.3 **老闆有交待和提示**：指老闆異常關心，或講明是有特別原因希望照顧一下，此很容易扭曲我們執行品質，以平常心先公而後私，公正評核，多加協助如何改善。
- 3.4 **唯一的供應貨源**：無論廠商調查評核結果爲何，我們是非買到不可，這是環境下的決策而且是必須的，和評核工作品質無關，執行者仍然以平常心完成評核工作，過程要多學習多了解（因唯一貨源，應有過人之處），以利未來工作所需。

4.外行人看熱鬧

執行者若未經教育訓練實地學習，是無法作業的！經常可見買方（國內、國外皆有）只在意賣方的資本額、組織人員、設備能力、營業額及接洽時的感覺，這是外行人的通病，因不深入所以只能看表象，就好像不了解產品性能特性，只注意外觀，又如不了解經營管理精神，只能看清潔、衛生一樣，其實真實世界的廠商調查評估團隊，通常外行人是多於內行人，曾有國內已上市公司，爲上市及拿訂單，建立美式標準廠房空間寬敞，生產設備一流，燈光標示清楚，檢驗設備齊全，整理清潔一目了然，若不深入幾無缺點，外行人一看絕對滿意，但經與責任者交談及了解相關資料文件，方知管理及知識能力是空的，令人訝異，這就是典型讓外行人滿意，內行人搖頭的例子。

5.受廠商誤導，決策性失誤

主要是廠商熟練演技，使之蒙蔽看不到真相，對我方言因決策失誤而下單，對他而言是演一場好戲，最終拿到訂單，對調查評估者言，不可不知，於此介紹常見手法於下：

- 5.1 **事先安排，善於款待**：即行程是其安排的，事前即有接洽建立私交，並贈禮物。
- 5.2 **歡迎排場，精緻簡報**：有特殊的歡迎安排，熟練的精緻簡報，先抓住買方人性。
- 5.3 **高階展現誠意**：經營者全程陪同，並全力配合，有問題即時改善修正，表現高度意願。
- 5.4 **路徑安排，資料完備**：即參觀路徑事先已安排，現場公佈資料(假資料)看似完備。
- 5.5 **總結會議順暢愉快**：各責任者均到場，場面浩大，表現“孺子可教”之態，展現誠意。
- 5.6 **會後聯絡管道及建立私誼**：訂定未來溝通聯絡管道，任務結束另行安排餐敘，愉樂活動建私誼。

若廠商能安排以上六項的三項，幾乎讓執行者被“成功誤導”，可“豬羊變色”，若廠商搶單能力一流，會善於掌握人性弱點，達成目的(拿訂單的捷徑)；從不同角度(因各伺其主)，客戶來我方做調查評估時，我方又將如何因應，除了“裏子”實力(指產品、技術、品質等)沒問題外，也要注意“表面”和人性問題，才有相輔相成之效，因客戶什麼人都有，就要面面俱到，以上所列六項也值得我方業務、經營者參考，真的，想順利拿訂單“裏外”都要兼顧！

6.資源投入的“過與不及”

資源指參與做廠商調查評估的知識人力，其不同背景條件投入資源要恰當，如已熟知且有往來者只做稽核，1人執行即可，不做調查評估；雖是未曾往來的廠商但其材料、零件已定性化成熟度高，就不要跑去一缸子人遊山玩水，浪費資源；若新廠商且新技術，我方不很了解（機會通常不多），就需要一些技術人員共同參與，這也是另一種方式的訓練，但回來公司需要執行者各提簡報心得，不是去外面玩！若已來往廠商，不知何故出了大問題（機會也不多），造成我方重大損失，又不能即刻更換廠商，就必須快速深入了解，此時就不是“稽核”能了，應從全面調查且對問題深入了解，需指派有經驗老手及配合人力去執行，這是不得不（最好不要）的工作，不做對客戶及訂單有負面影響，因此投入一些資源解決問題是必要的！此投入資源多少拿捏，因每一種背景條件不同，不可一同比較，但可先考慮是定性或突發及對我影響為何，“過與不及”皆不好。

7.調查評估，標準不一的執行偏差

通常執行調查會有制式的調查查核表，執行者依調查表所列項目逐項查看、核對後逐項填記，但若未經訓練，同樣項目敘述，不同人有不同解讀，尤其涉及專業製程時的解讀差異更大，這就是執行偏差的主要源頭，因此要由合格的人執行才適當！另一方面有些項目要能提出佐證或事實或舉一反三才能作答，例如於簡報中避開的事項就是缺點所在，應設法深入了解，各製程參數設定值是否合理，需進一步討論，看到公佈文件報告（整齊、塗改、數據內容等）有訊息的解讀，有關規定執行事項是否落實，要能隨機抽看，觀察維修站或修補站的作業狀況，即可反推製程的不良狀況，從品質績效及推移表即可解讀其好壞程度（可和同業間比較），和主要幹部深談，即可了解其是否掌握狀況及數據的真偽，現場參訪即可感受管理和紀律程度，對檢測項目、數據分析即可了解目前產品特性水準等，以上隨手的舉例是需要實際的工作經驗，才能看出真象！否則新手獨立上路，一定有執行偏差標準不一的情形，因此除完備的訓練外，應有老手帶路，線上即時學習，方可減少偏差。

三、進階如何做得更有成效的建議

1.先認清本次執行廠商評估的真正目的

做事之前先搞清楚其目的才下手執行，雖然相同的廠商調查評估，但卻可能有許多不同的目的，例如只是了解潛在供應商能力，每年定期調查工作，資源點到為止即可，或目前已交貨廠商出現重大問題，需赴廠全盤了解狀況的調查評估，則工作重點

在個別問題深入研究及其廠商以前資料到現在有否任何改變，或有意開發新的貨源，則調查評估就需要詳細而深入，或國際一流客戶，已簽定“意向書”正準備下單開發新產品之前後，指派專家對製程（入料到出貨的制度）深入調查、稽核就更詳細深入了（尤其日本客戶）；以上所列“廠商調查評估”之目的不同，執行上就會有很大的差異，為有效運用資源，於執行廠商調查評估之前，應先確認其目的，才去安排後續計劃和投入資源。

2.對品質體系認證看法建議（指 ISO/QS/TS/TL 等）

其實廠商調查評估內容和“品質體系認證”的內容相似，我們可否查看廠商是否已取得認證取代我方欲執行的調查評估工作，以省人力資源，可從不同角度提出建議於下：

- 2.1 在台灣取得認證的廠商已幾乎“全天下是也”，所以已失去取得優勢，沒有取得認證反而奇怪，可定位為“放棄”廠商，因為連基本門檻都達不到！反之，若已取得認證且有需要時，才安排必要之調查評估。
- 2.2 認證經人為商業操作，已漸失公正性，幾乎已成為“外行人”認定的指標，“內行人”通常持懷疑態度，不可因為取得認證就取消我方的廠商調查評估，該做的還是去做不可取消。
- 2.3 若廠商已取得多種認證，可信度較高應可視同“非作假”，有心做好品質的定位，可優先選定欲執行廠商調查評估的對象；以上加上獲得國際一流客戶的獎項，基本上應可相信其品質能力，“調查”與否並不重要。

3.如何快速了解廠商的品質能力（基本能力、持續能力、改善能力）

執行調查評估若因時間限制，或資源不足且要快速獲知廠商品質能力，可從下列方向去了解：

- 3.1 **基本能力**：指產品的基本檢測能力，含品質、可靠度層面，若連產品的鑑定能力都沒有，就完了！
- 3.2 **持續能力**：指持續可以交出穩定產品的能力，這需要好的管理系統，可以從下列方式了解。
 - 3.2.1 已品質認證公司（ISO/QS/TS/TL），先分辨此認證是真或做假，若有用心且為真，則看落實程度、人員是否了解已成習慣，最後再看高階管理者是否重視，產品面的品質是否有“設計進去”的概念。
 - 3.2.2 自建問卷表，逐項檢核，並加以評分。
 - 3.2.3 進階認知，客戶怎麼看這個公司，文化的核心價值為何，解決問題的能力/技術能力/製程能力為何，重要人員訪談的知識水平/國際觀/專業能力等。
- 3.3 **改善能力**：指廠商不能只滿足現狀，要有持續改善、進步的能力，重視經營

體質，可和我方共同成長，可從廠商有否 QIT(Quality Improvement Team)、管理上的品質相關指標和目標、對客戶問題回饋心態是否負責的，皆有不同程度的改善，反之皆無，則此廠商沒有成長的潛能。

4.內行看門道，如何簡單、正確、快速研判廠商能力程度

若時間有限，如何內行看門道，即可研判廠商能力，於此摘記如下：

- 4.1 從來往客戶及歷史研判：商場是現實的，當然世界一流客戶必然找世界一流供應商，反之小客戶當然找上不了台面的供應商；成長中的廠商，當然客戶層級逐年提升（可用平均訂單下單數量比較去研判），反之當然客戶層級逐年下降；這就是“門當戶對”的道理，這是假不了的，可用心去觀察，自然了解。
- 4.2 了解生產之“直通率”或“良率”：此為同業之間的比較，愈高（正面）當然市場退修率愈低，形象愈佳，反之就是負面的解讀，若連什麼是“直通率”或“良率”都搞不清礎，也沒有其管理指標，請勿相信產品品質可以做好！
- 4.3 用心觀察生產維修站：系統廠的品質不好當然要維修，所以維修站是最好的研判指標，人愈多當然愈差，待修品愈多當然愈不好，維修報告未能及時填記當然真實性就愈差，維修人員的專業素質和追根究底精神愈佳，當然問題改善速度就愈快，維修站隱藏許多“生產力資訊”，但大部份情況都被忽略了！
- 4.4 現場參觀，紀律管理一目了然：基本上工作現場，必須是光亮、潔淨、有秩序、物流順暢，甚至自然雜音都有規律性才對，這是工廠管理、人員紀律很好的觀察項目。
- 4.5 設計品質的投入程度：產品品質的最高境界是設計進去（和製造出來），因此先了解設計流程中，如何執行產品驗證/評價及設計審查，有了經驗後又如何建立必要的設計準則，並要求設計工程師研讀或依準則設計，若設計工程師投入愈多愈關心設計品質，其產品形象及品質也愈佳，可深入了解和訪談相關設計者。
- 4.6 主要幹部人才（含企業主）的觀念和價值觀：了解廠商的經營團隊有否國際觀，是否重視本業的競爭力，是否了解該產業生態及趨勢，自己的定位/方向（知己知彼），了解用人傾向，是否重視客戶至上，資源使用有否輕重緩急概念，文化特質可否持續成長等，這些可以幫助我們對廠商整體評價看法，即“現在好，並不代表未來有潛力”、“現在不佳，並不代表未來不好！”，要能看出“看不到的東西”！

5.發展適合自己的查核表（Vendor Survey Check List）

雖然經常可見客戶對我們的“廠商調查評估表”，但不一定適合自己，因為同一件西裝不能穿在不同人身上，通常這種“調查評估表”有二大類，一為以管理角度構建，適各行各業（似品質系統認證項目），另為以產業別的物流概念構建，只適該行業別使用，若我方是專業的採購組織，則需要詳細的評估表，反之若為一般的生產事業，採購只是機能之一，則以精簡點到為止，以上無論“詳細或精簡”都需要建立查

核表，其差別在於範圍大小及深淺不同，除了參考“客戶及同業”如何做外，宜融入自己獨到觀點看法，例如“內行看門道，如何做”、“各大小項目權重的調整”等，使執行面有一定規範可循，以減少執行誤差，當然有些基本資料和能力評估無關者，可事前請廠商提供。

6. 執行資源效益評估 (Gain = Output/Input)

雖然於時空環境下有必要執行廠商調查與評估，但也不要做過頭，筆者曾見某歐洲客戶到台灣找應商，一來就五個人一個星期，其中四人依查核表逐項核對，一看就四天資源投入量大！還有日本大客戶到台灣的廠商評估，是一個團隊（3-5 人）一待也是一星期，而且看一次不夠，分不同目的，執行多次的深入了解，好像“追求完美，可不計成本”，這是“他們外國人”不了解台灣廠商特質及不信任所致，其實可以用更低的資源，達到目的（找到對的供應商），因此執行資源要有效益評估，依真正目的，決定如何運用和投入資源，基本上也要能產出價值大於投入成本，如順著產業領導者腳步走，輕易即可找到最佳的廠商，以節省投入成本，又如主動尋找低成本又有潛力的廠商，可解決我方成本競爭力問題，對產出價值貢獻大，再如善於“內行看門道”就不需投入很多資源，即可做出正確的決策，甚至依目前供應商特質決定不同供應商策略，調整下單方向即可大量獲益，請多用思考會有很多省力的方法！

7. 自己做（生產總成本）與外包（採購總成本）何者較有利的評估

以前日本公司所有都是“自己做”不假“外人”，現已證明策略是錯誤的！反而美系公司事業經營很有彈性和創意，如自己做不如別人做好就外包，而有 OEM/ODM/BTO/EMS 等，又如大環境對該事業不利，就轉手賣掉而另轉進到新的領域，其實現已是地球村，產業已國際分工，加上世貿組織推動，為國際化競爭，那裏成本低就往那裏走，因此經常可見“自己做與外包何者有利”的評估，通常若“外包已知費用”可節省自己做的成本 30% 以上就很有吸引力（即可決定外包），只要產品品質暨可靠度能維持一定水準，此外包採購評估即可定案，而評估的前題先看成本有否吸引力，再調查評估廠商的品質能力，前者皆以總成本比較，而自己做的總成本（通常疏忽未計的有：機器折舊、間接人工成本），因公司組織、文化因素較不易降低，有包袱且管理不佳就會失去成本競爭力，由外包低成本取代（通常疏忽未計的有：運費、稅金、買方資源投入費用等），一般低成本相對帶來低品質及低素質的廠商員工，所以買方相對也需投入必要的技術和管理資源，解決因低成本可能帶來的負面效應，這些資源投入成本及廠商調查成本皆為採購總成本之一，何者有利真的要好好精算，方為正確的決策！

8. 依廠商特質專長，建立供應商策略

先前經供應商調查評估，若合格下單持續交貨，就有業務往來，經一段時間即可了解此廠商的特質專長，依真實情況，我們可歸類說明於下：

8.1 產品面：是否適合做“高階高利潤”或“低階量大”或“成本優勢”或“品

質穩定”的產品等。

8.2 管理面：其文化特質是“客戶優先”或“追求利潤”或“快速反應”或“尊重照顧員工”等，皆代表不同意義。

8.3 技術面：是否具“創新領先”或“成熟自主”或“核心技術”或“技術策略”等。

以上不同供應商特質、能力，於不同市場需求屬性，可做策略性調整，盡可能去利用供應商優勢專長，避開其弱點，如此細心下單安排，稱之“供應商策略”，以下舉例供參考：

供應商能力專長	顯性特質	策略訂定
• 高階高利潤、創新領先	• 唯一能取得貨源	• 事業伙伴或投資合作關係
• 品質穩定、客戶優先	• 管理成熟度高	• 長期合作供應商，QVL 之一
• 成本優勢、追求利潤	• 價格競爭力強	• 低價產品最佳供應商
• 快速反應、成熟自主	• 對外來沖擊之應變力佳	• 訂單變化量大最佳廠商
• 尊重員工、有核心技術	• 承諾達成度高，員工有向心力	• 挑戰性高(新產品有利潤)廠商
• 低階量大、有技術策略	• 高的供貨能力，有未來性	• 量大及策略產品合作對象
• 品質穩定、快速反應	• 可靠又具彈性	• 價格不敏感，最佳配合對象
• 成本優勢、成熟自主	• 可議價空間大	• 價格戰的最佳配合對象

四、結論和建議

本主題表面看似對供應廠商的調查評估，其實隱藏許多事業經營的知識及如何開發客戶取得訂單的方法，從採購和業務角度皆適合深入學習和體會，時下許多企管顧問同業亦有許多這方面的論述建議，但若從未做過國際公司買方（Buyer）的角色是不會體會的！筆者從國內到國際，從民間到官方，從賣方到買方，從品質到可靠度，從產品到事業經營，綜觀常見正負面共 15 項，若能用心體會及力行，對經營團隊及責任幹部會有跳躍式助益和成長；另有關“調查評估查核表”的例子實在太多，因篇幅有限不能併入本文，是所見諒！不過若工作經驗足夠，只要能體會精神意義，有關細節就有能力發展製作出來，本文若有任何疑惑，歡迎以任何方式進一步討論。