

学校编码: 10384

学号: 17920121150716



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

F 公司的供应商导入方法改进

Research on Supplier Assessment Improvement of F Company

江 春

指导教师姓名: 张存禄教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

全球化经济活动在改革开放以后正变得越来越普遍，企业之间在全球市场上的竞争也越来越激烈，拥有竞争优势成为了企业拥有市场的必要条件，因此，越来越多的企业在运用好企业自身资源优势的同时，还在继续思考如何挖掘并利用好企业的外部资源，特别是供应商资源来增强企业自己在市场环境中的竞争优势。经过大量学者和企业家们的研究之后，强化供应商导入的能力被认为是企业利用外部资源的最有效最直接的途径之一，所以越来越多的企业开始重视供应商导入，并将它提升到企业战略管理的重要位置。

本文根据本人所任职的企业 F 公司的实际情况，结合 F 公司在现有经营规模上的特点以及供应链管理方面的不足，提出了改进 F 公司供应商导入方法的建议方案。首先，F 公司原有的供应商分类标准过于单一，仅从供应商向 F 公司提供的产品属性进行了分类。本文分析得出，F 公司的供应商分类方法应当结合四格矩阵法和 ABC 分类法对 F 公司供应商进行分类，以便在前期进行供应商导入时期可以根据各不同分类而进行有侧重点的导入方法。其次，F 公司原有供应商导入时期的评价指标的不够完善，仅重点关注产品质量、价格、准时交货和供应商产能，没有全方位去评估供应商在平衡计分卡的财务、顾客、内部业务流程以及学习和发展等四个层面的能力，因此本文引入平衡计分卡来设计 F 公司供应商导入时期在平衡计分卡的四个层面的评价指标。最后，本文探讨了 F 公司运用平衡计分卡设计的评价指标之后，F 公司的供应商导入实际成果以及未来待改善的方向。

关键词：供应链；供应商导入；平衡计分卡

Abstract

Since the reform and opening up with the increasing globalization of economic activity in general, business competition in the market has become increasingly fierce. Company who has a competitive advantage will have a market. And therefore, more and more companies in the application of its own resources well at the same time. They pay more attention to excavate and make good use of external resources, especially suppliers of resources to enhance their competitive advantage. Strengthen the capacity of suppliers to import is one of the most effective ways companies use external resources. So more and more enterprises begin to pay attention to suppliers import, and raise it to the important position of strategic management.

In this paper, according to the actual situation of F company which I am in office, combined with F company in the existing scale of operation characteristics, optimization of supply chain management, put forward the suggestion of improvement scheme for a perfect F company strategic supplier import method. First of all, F company supplier classifications the original standard is too single. It only from the supplier material properties is classified. This paper analysis should be combined with the four lattice matrix method and ABC classification method to classify the F supplier. In order to supplier import period can import different emphasis according to the method of classification in the early stage. Secondly, the evaluation index of F company supplier into the original period is not perfect. It only focuses on product quality, price, and delivery and supplier capacity. Ability is not a full range of evaluating suppliers in four aspects of the Balanced Score Card such as financial, customer, internal business process, learning and development. Supplier evaluation index this paper import the introduction of the Balanced Score Card to the full range of F company. Finally, this paper discusses F company to use the Balanced Score Card to design the evaluation index. The supplier into F company's actual results and future directions for improvement will be checked.

Keywords: Supply chain; Supplier import; Balance score card

目 录

第一章 引言	1
第一节 研究的背景	1
第二节 研究的目的及意义	2
第三节 研究的内容及方法	3
第二章 理论综述	6
第一节 液晶面板与背光源模组的产业分析	6
第二节 供应链管理的基本内容	8
第三节 供应商分类的基本理论	11
第四节 平衡计分卡的相关理论	14
第三章 F 公司现有供应商导入方法	16
第一节 F 公司现有供应商分类	16
第二节 F 公司现有供应商导入流程	17
第三节 F 公司现有供应商导入评价指标	21
第四节 F 公司现有供应商导入方法中的问题	22
第四章 改善后的 F 公司供应商导入方法	25
第一节 F 公司的供应商分类方式改进	25
第二节 F 公司的供应商导入评价指标改善	26
第三节 F 公司供应商导入新方法举例	30
第五章 结论	38
第一节 本文研究结论	38
第二节 未来研究方向	39
参考文献	41
附录	43
致谢	51

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Background Introduction	1
Session 2 Purpose and Significance	2
Session 3 Contents and Methods	3
Chapter Two Theoretical Review	6
Session 1 LCD Industry Analysis	6
Session 2 Supplier Chain Management Contents	8
Session 3 Supplier Classification	11
Session 4 Balance Score Card	14
Chapter Three Method on Supplier Import in F Company	16
Session 1 Supplier Classification of F Company	16
Session 2 Supplier Import Procedure of F Company	17
Session 3 Supplier Import Evaluation Index of F Company	21
Session 4 Assessment Problem in F Company	22
Chapter Four Supplier Import Improvement in F Company	25
Session 1 Supplier Classification Improvement	25
Session 2 Supplier Import Procedure Improvement	26
Session 3 Example	30
Chapter Five Conclusions	38
Session 1 Conclusions	38
Session 2 Future Direction	39
References	41
Appendix	43
Acknowledgments	51

第一章 引言

第一节 研究的背景

供应链的概念从二十世纪 90 年代开始就在全球范围内逐渐引起了大量关注，一大批学术界专家以及企业家们对供应链管理做了大量且细致的调查研究工作，理论和实践两个方面都有着大量研究人员忙碌的身影。进入二十一世纪之后，全球的市场环境和企业的生产方式都发生了巨大改变，传统的采购职能已经从简单的物品采购逐渐转变并发展成为了集采购物品的品质、价格、交期等多种内容于一体的供应链管理。因此，在采购职能中，供应商导入无疑被认定为供应链管理过程中最为重要的一个环节。企业如何能在全球性市场的强烈竞争中获得一席之地，供应链管理的能力至关重要。

企业间的竞争在全球化的市场竞争环境下变得更加激烈和残酷，资金、市场、政策、技术等外部因素的支持已经不再是企业想要长久生存和发展的充分条件，除了这些必要的外部支持因素之外，更要依靠企业有效的内部管理，包括内部制度的完善，内部流程的优化，内部产品的质量和成本的控制等因素，而要想企业内部管理得到完善，单独依靠供处于应链环节中的某一两个企业是不够的，这要把整条供应链上的企业积极性全部调动起来，让它们相互合作，因此，现代企业的内部管理竞争已经不再是企业之间竞争的主题了，取而代之的是供应链之间的竞争。企业在构建供应链时期，最重要的步骤就是供应商导入，若能够顺利导入拥有强大管理能力及资源的供应商，对于导入供应商的企业来说，无疑是大大加强了其在市场环境中的竞争力。反之，若导入的供应商在各方面的能力都比较薄弱，这样反而会降低导入企业自身的市场竞争力。提升供应商导入的水平与能力，优化供应商导入的评价指标体系，能够使得 F 公司的供应链水平达到一定高度。由此，F 公司在市场环境中的竞争就不再是单独和其他企业竞争，而是 F 公司所在的整条供应链在市场竞争。

对大多数公司而言，采购成本通常占据了公司销售成本的大部分，所以采购策略在一个企业中占有举足轻重的地位，而采购策略中，供应商导入又是其中最重要的一环，如何选择与企业自身相适应的供应商，使之能够满足企业在价格、交期、

品质等多面都能够符合企业自身需求就成为了采购人员的工作重点。

从 2008 年金融风暴开始, F 公司所在的背光模组产业的利润率就开始逐渐下滑, 而且随着大陆本土企业在光电行业的崛起, 属于外商独资的 F 公司在运营成本上失去了绝对优势。内部环境上面, 由于 F 公司主要从事代工模组, 内部研发设计团队只有背光模组中的导光板 (Light Guide Plate, LGP) 组件研发设计能力, 这也使得 F 公司无法更多的获得客户青睐。在此“内忧外患”的情况下, F 公司的营业额及利润开始逐渐下滑。尽管 2010 年 F 公司通过并购方式实现了营业额的回升, 但 2010 年至 2013 年的利润率依旧在不断下滑。因此, 本人希望藉由本文的研究, 能够使得 F 公司的供应商导入方法得到改进, 从而使得 F 公司的供应商导入水平得到提高, 最终以获得具有市场竞争力的 F 公司供应链。

第二节 研究的目的及意义

F 公司在中国大陆地区设厂已经长达 11 年, 在过去的 10 年间, F 公司主要从事背光源模组的代工组装业务。由于是代工组装, 所以 F 公司的材料供应商大多数都是 F 公司的客户指定, 所以很少出现材料供应商由 F 公司自行导入的情况, 因此在供应商导入这一方面的研究不够深入。随着近两年来市场格局以及业务模式的转变, F 公司开始逐渐自主设计背光源结构, 这就导致 F 公司需要自主选择供应商。

供应商导入方法的研究是大量学者和企业家们的研究方向, 其根本原因就在于供应商导入的成功与否直接关系到采购企业的供应链是否具有竞争力。因此, 对于 F 公司的供应商导入方法研究具有很多重要意义。首先, 通过对 F 公司的供应商导入方法的研究, 可以使得 F 公司重新检视企业自身的供应链管理水平的水平如何, 透过此研究可以发现供应链管理上的一些劣势以及缺点, 这对未来提升 F 公司的供应链管理水平的改善有着指导性的作用。其次, 透过对 F 公司的供应商导入方法的研究, 可以了解同行业的其他公司在供应商导入方面的水平及方法, 并以此来横向检视 F 公司在市场环境中的地位。任何一家企业都有着自己独特的供应商导入方法, 以及由此导入方法所决定的供应商导入水平, 和同行业的其他公司做横向对比, 是检视企业自身水平的最快速方法之一, 也最容易找出自身所拥有的优缺点, 这对 F 公司自身的改善以及市场环境中的定位都有着重要的指导性意义。再次, 透过对 F 公司的供应商导入方法的研究, 可以掌握背光源模组行业上下游供应商的众多供应链管理信息, 这将

为 F 公司未来的战略采购管理有着重要的引导作用。供应链管理的内容博大精深，没有哪一家公司能够完全将供应链管理的内容发挥到极致，所以，从不同的企业了解供应链管理内容在各个企业的运用方式及成果，是学习和掌握供应链管理内容最有用且最快速的途径之一。最后，透过对 F 公司的供应商导入方法的研究，可以掌握更多的背光模组行业技术发展趋势，这对 F 公司未来在行业中的发展方向有着重要的指导性意义。背光源模组行业技术发展趋势，可以从多方面渠道获得，譬如技术研讨会、相关展会、企业产品发布会以及供应商协同设计需求等等，但是直接和对方企业的研发设计人员接触，将会是最快速且最直接的第一手信息来源，这对于 F 公司对于市场技术发展趋势的快速响应有着非常重要的作用，F 公司可以快速响应并制定符合企业自身条件以及市场技术趋势的发展方向。

第三节 研究的内容及方法

F 公司位于江苏省昆山市，公司成立于 2004 年 1 月，隶属于全球第四大液晶面板生产商 A 集团。公司员工维持在 4000 至 5000 人的范围。F 公司主要从事导光板的设计研发与制造，以及背光源模组的组装业务，产品覆盖到 4.66 寸至 32 寸的所有背光源模组。随着液晶面板行业的不断发展，不论尺寸大小，液晶面板行业都被要求往更轻更薄的方向发展。而作为液晶显示屏中最重要的光学零部件之一的背光源，其生产方式也遭遇了前所未有的挑战。品种多样化，结构复杂化，淘汰快速化等新特征使得 F 公司的供应链变得越来越复杂。按照背光源模组的结构来看，背光源模组的材料大致可以分为发光源、导光板、光学膜片以及其他辅助类材料供类别。发光源是背光源模组的重要零部件之一，它是整个背光源模组的光的来源。发光源的发展先后经历了从小型冷阴极荧光灯（Cold Cathode Fluorescent Lamp, CCFL）到有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）的转变，两者并没有导致背光源模组结构的改变，但有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）的出现，使得背光源模组的亮度、寿命、节能以及设计灵活性等多方面的表现都大大提高。导光板（Light Guide Plate, LGP）的作用，主要是用来引导发光源的光的发射方向，从而确保背光源模组最终出来的光线是均匀的，此外，它还可以提升背光源的亮度。依照导光板（Light Guide Plate, LGP）的生产工艺，目前主要由两种生产模式：压出成型和射出成型。光学膜片类材料，具体包括反射片、棱镜片、集光片和扩散片，每一种膜片材料都具有不同的作用，但其统一目的都是为了调整并优化发光源的光线，使其

能够最优化的呈现于背光源模组中。譬如，反射片的作用在于将发光源射向背光源背面的光线再反射回来，用以减少发光源的光线损失；棱镜片、集光片和扩散片组合在一起的主要功能是将线光源更好的转换为面光源，使得人们肉眼看到的显示器的发光更加均匀和柔和。同时，为了加强背光源模组的稳定性后抗震性，还需要搭配其他的固定材料将各种材料固定在一起，譬如铁框、塑胶框以及胶带等。透过以上分析可以看出，由于 F 公司所生产的背光源模组产品结构复杂且产品种类众多，导致 F 公司的供应商数目众多。

由于导入新供应商通常会给企业带来采购成本的降低，F 公司为了达到成本降低的目的，有设立采购单位的绩效指标为每月导入新供应商一家，因此，截止 2014 年 6 月除有效供应商 357 家，每年还会约增加 12 家新的有效供应商。如此庞大的供应商管理工作单靠采购部门的 11 位采购人员是无法进行有效管理的，所以需要在供应商导入时期就做好相应的评价动作。本文立足于此，从 F 公司 2014 年上半年度供应商发生的异常状况出发，发现问题之后就开始分析问题产生的原因，并根据本人在 MBA 期间所学习到的供应商分类方法和平衡计分卡的理论知识，辅之以 F 公司的实际数据来解决所发现的问题并给出结论。

本文的重点在于研究如何完善并优化 F 公司现有的供应商导入方法，以便让 F 公司采购人员能够更有效率的导入和管理供应商。所以本文的研究框架如图 1-1 所示。本文第一章主要介绍本次研究的相关背景，说明本次研究的目的和意义，以及明确本次研究的内容及方法；第二章是针对本文会用到的理论知识做相关理论综述及文献探讨，包含液晶面板产业与背光源模组产业的产业分析，供应链管理的基本内容，供应商分类以及平衡计分卡的相关发展和运用；第三章是根据本文的研究内容去发掘出本文研究内容所出现的问题以及问题发生的真因；第四章是依据供应商分类方法和平衡计分卡理论所提出的解决问题的策略模型；第五章则是本文最终研究结论的提出，以及本次研究未解决之问题的改善方向。

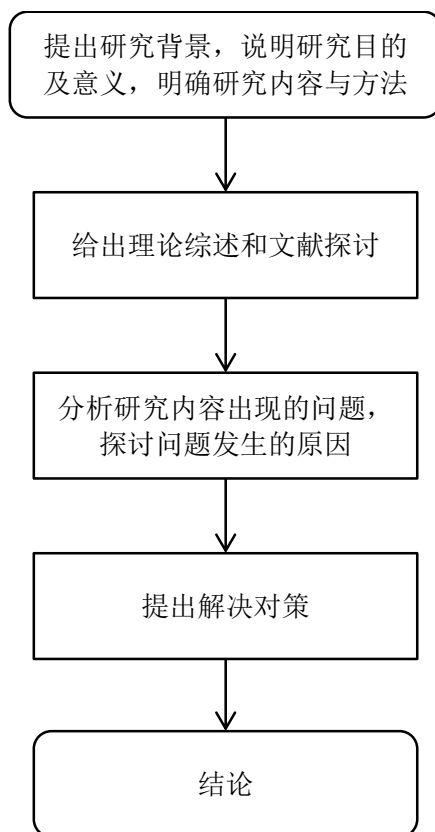


图 1-1 本文研究框架图

资料来源：本研究整理. 2015 年 3 月.

第二章 理论综述

本章将针对本文所涉及到的相关文献理论进行讨论与说明。首先将进行液晶面板与背光源模组的产业分析介绍；其次供应链管理的基本内容，主要说明供应商导入在供应商管理中的地位；再次介绍供应商分类的常见方法及应用；最后介绍平衡计分卡的相关理论和实际运用的发展情况。

第一节 液晶面板与背光源模组的产业分析

由于背光源模组（Backlight Module）产业从属于液晶面板显示器（LCD）产业，所以背光源模组的发展历程与液晶面板显示器产业的发展历程是一致的，两个产业在过去二十年的都处于蓬勃发展阶段。液晶面板显示器的终端产品主要使用在移动终端设备（例如照相机、手机、平板电脑、笔记本电脑等）、电脑显示器以及液晶电视上面，属于光电类电子产品。背光源模组产业是液晶面板产业中的一环，若依据液晶面板产业供应链的上下游关系来区分，液晶面板产业链的区分如图 2-1 所示。

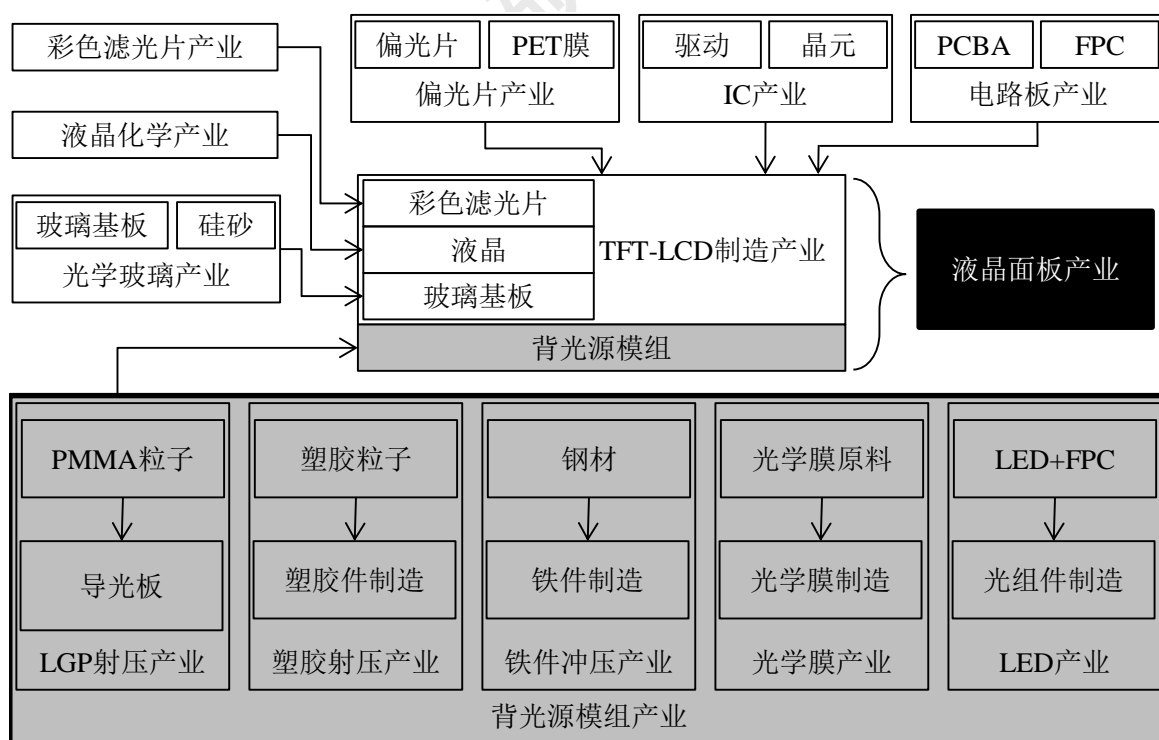


图 2-1 液晶面板产业链

资料来源：乔中莲，马国恒，杨东升，刘飞 著. 液晶显示的一体化应用 [J]. 现代显示，2012 年 2 月.

如图 2-1 所示，背光源模组产业与液晶面板产业关系属于从属关系，因此，背光源模组产业的发展历程是跟随者液晶面板产业而发展的。20 世纪 90 年代，液晶面板的产业主要由日本占据主导地位，进入 21 世纪以来，台湾和韩国逐渐成为液晶面板产业的主力军，近年来，随着我国大陆地区的经济水平发展，大陆本土企业在液晶面板产业也逐渐崭露头角，使得当前的液晶面板产业出现了韩国、台湾、大陆企业三足鼎立的局面。同样，背光源模组产业的发展伴随着液晶面板的产业发展，也逐渐形成了韩系、台系和陆系三大派系的背光源模组厂商。F 公司属于台系背光源模组厂商。

背光源模组产业的内容，总共包括有导光板（Light Guide Plate, LGP）射压产业、塑胶射压产业、铁件冲压产业、光学膜产业以及有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）产业。导光板（Light Guide Plate, LGP）射压主要内容包括材料商（譬如日本 Kuraray 公司）将各种化学原料按照不同配方比例溶解后制作成颗粒状粒子，然后再由 LGP 生产商（譬如 F 公司）使用射出成型机或压板成型机将其制作成导光板（Light Guide Plate, LGP），这项产业的原料粒子配比技术涉及到光学成像，属于高技术企业，目前主要集中在日本和德国，而导光板（Light Guide Plate, LGP）制造商主要集中在台湾和韩国。塑胶射压主要是指提供背光源模组的塑胶框这一类的企业，和导光板（Light Guide Plate, LGP）流程一样，也是材料商利用化学原料制作出原料粒子，然后再由塑胶框制造商生产出塑胶框，这一区域的技术相对于导光板（Light Guide Plate, LGP）产业来说更容易掌握，目前主要生产商集中在台湾地区、韩国和中国大陆。铁件冲压方面，上游供应商就是我国的大型钢厂，他们将铁矿石转化为钢材，再由后端的制造商将钢材转化为背光模组行业需求的铁框类材料，此部分生产商依旧集中在台湾地区、韩国和中国大陆。背光源模组材料中的光学膜，技术较为先进，目前核心技术主要集中在美国、日本和韩国，只有下游的膜片裁切才集中在台湾地区、中国大陆和韩国。有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）产业是近十年左右新兴的一个行业，主要是伴随着有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）技术而发展的，有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）主要提供背光源模组的发光体，目前在日本、台湾地区、中国大陆及韩国都有大量从事有机发光二极管（Light Emitting Diode, LED）行业的生产企业。F 公司目前所涵盖的业务范围包含图 2-1 的导光板（Light Guide Plate, LGP）射压产业、铁件冲压产业以及背光源模组组装代工，相对来说已经整合了 40% 的背光源模组产业，这无疑对 F

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫