

高顿财务培训“系统财务培训提供商”的定位，其核心思想是通过企业内训、公开课、系统学习平台建立全面、整体并且持续发展的财务学习方式和路径，从而培养适应企业战略发展要求的财务精英团队。

高顿财务培训秉承“系统”的培训理念，始终关注不同时期企业财务管理的挑战，引导企业成员进行持续、全面、主动的自我提升，应对各类挑战。

目录

不兼容职责分离表	2
供应商背景调查表	6
合格供应商评审表	7
供应商绩效管理细则	8

01

不兼容职责分离表

不兼容职责，指的是企业在完成一项业务的过程中，通过部门与部门之间、岗位与岗位之间，建立起必要的相互牵制措施，确保事情做完了的同时，不要出现大的问题，把企业的风险降低最低。

常见的不兼容职责有：

- ⊙ 管钱/实物实物的不要管账，管账的不要管钱/实物；
- ⊙ 授权进行某项经济业务和执行该项业务的职务要分离；
- ⊙ 执行某项经济业务和记录该项业务的职务要分离；
- ⊙ 合同起草与合同审核，合同审核与合同签订职务要分离；
- ⊙ 负责采购执行的不能负责验收，负责销售业务不能负责对账；
- ⊙ 搞招标的不要管供应商的推荐，管工程预算管理的不要去签变更单.....

(1) 采购业务不兼容职责表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		X											
B													
C				X				X					
D					X		X						
E						X		X			X	X	X
F							X						
G								X	X		X	X	X
H													
I										X			X
J											X	X	X
K													
L													X
M													

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明：

- A：采购计划的制订
- B：采购计划的审批
- C：供应商询价、选择
- D：供应商审批
- E：采购合同的申请
- F：采购合同的审批
- G：采购申请

- H：采购审批
- I：采购验收
- J：付款申请
- K：付款审批
- L：付款支付
- M：账目记录

(2) 销售业务不兼容职责表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A		X												
B								X						
C				X		X								
D						X		X						
E						X		X						
F							X	X		X	X			
G								X						
H											X	X	X	X
I										X	X			
J														
K													X	
L													X	
M														
N														

“X”表示相互冲突的职责

职责说明：

- A：销售计划的制订
- B：销售计划的审批
- C：销售价格的制订、调整及维护
- D：销售价格的审批
- E：客户信用管理
- F：销售合同的申请
- G：销售合同的审批
- H：发货
- I：开票的申请
- J：开票的审核
- K：开票
- L：收入及应收账款记录
- M：收款
- N：客户服务

(3) 资金业务不兼容职责表

	A	B	C	D	E	F	G
A		X		X	X	X	
B					X		
C				X	X	X	X
D							
E							
F							
G							

“X”表示相互冲突的职责

职责说明：

A：保管现金及支票

B：收入、支出、费用、债权债务账目的登记

C：制作现金及银行调节表，登记现金银行账

D：审核调查现金或银行存款差异原因和审核现金或票据的盘点

E：财务凭证稽核

F：会计档案保管

G：现金银行明细账户的设置

(4) 固定资产管理不兼容职责表

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X	X				X	X
B			X	X		X		X
C						X		X
D							X	X
E						X		X
F							X	X
G								X
H								

“X”表示相互冲突的职责

职责说明：

A：提出购买申请

B：批准购买报废申请

C：固定资产账务处理

- D：提出报废申请
- E：核对总账和明细账
- F：保管固定资产实物
- G：调查固定资产差异
- H：登录固定资产台账

(5) 人力资源管理不兼容职责表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X		X		X	X		
B			X				X		
C				X		X			
D					X		X		
E						X			
F									
G								X	
H									X
I									

“X”表示相互冲突的职责

职责说明：

- A：薪资福利的计算
- B：薪资福利计算的复核
- C：薪资福利支付申请
- D：薪资福利支付申请的批准
- E：制定员工薪酬方案
- F：批准员工薪酬方案
- G：员工档案的维护
- H：制定绩效考核方案
- I：批准绩效考核方案

供应商背景调查表

编号：

供应商基本信息	公司名称		地址	
	成立日期		公司性质	
	负责人		联系人	
	电话		传真	
	公司网址		电子邮件	
生产技术设备信息	主要生产设备			
	检测仪器情况			
	主要生产线			
	设计开发情况			
	正常生产能力	/月	最大生产能力	/月
	正常交货周期			
	最短交货期			
产品信息	主要产品			
	产品介绍			
	产品遵守标准			
	产品认证情况			
	产品销售区域			
人员信息	公司总体职工	人	管理人员	人
	技术人员	人	品质管理	人
财务信息	固定资产净值	万元	营运资金	万元
	资产负债率	%	短期负债	万元
	银行信用等级			
调查时间			调查人	

部门负责人签字：



03

合格供应商评选表

合格供应商评选表

编号：

评选日期：

采购项目	供应商数量						评选人员																		
供应商名称	服务水平			管理水平			生产技术			设备情况			产品质量			认证水平			价格水平			付款方式			
	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	
评选结果	生产管理部：						技术中心：						品质中心：						财务中心：						
评选总结																									
主管副总审批意见：																									

◎ **目的**：了解供应商的表现、促进供应商改进，并为供应商奖励、供应商优化、淘汰提供依据。

◎ **考评对象**：考评的对象至少包括伙伴型、优先型和重点商业型供应商。

◎ **考评周期**：通常每月进行一次，对于重点供应商，考评的结果应该及时告诉他们、并督促他们加以改进；而对其他供应商，考评的结果可视情况只作为参考、而不必报告给供应商。

（1）供应商绩效考评的准备工作

➡ 制定供应商考评办法或工作程序

➡ 对供应商的表现如质量、交货、服务等进行检测记录，为考评提供量化依据。

➡ 选定被考评的供应商，将考评的做法、标准以及要求，同相应的供应商进行充分的沟通，并在本公司内对参与考评的部门或人员做好沟通协调。

➡ 考评由采购人员牵头组织，品质、生产运营、财务等人员共同参加。

（2）供应商绩效考核的四大维度（指标）

◎ 供应商考核质量指标：

供应商质量指标是供应商考评的最基本的指标，包括来料批次合格率、来料抽检缺陷率，来料在线报废率、来料免检率等。

- **来料批次合格率** = (合格来料批次/来料总批次) * 100%，最常用指标
- **来料抽检缺陷率** = (抽检缺陷总数/抽检样品总数) * 100%
- **来料在线报废率** = (来料总报废数/来料总数) * 100%
- **来料免检率** = (来料免检种数/该供应商供应的产品总品类数) * 100%

◎ 供应商考核交期指标：

是同供应商交货表现以及供应链管理水平的因素，主要有准时交货率、交货周期、订单变化接受率等。

- **准时交货率** = (按时按量交货的实际批次/订单确认的交货总批次) * 100%
- **交货周期** = 自订单开出之日到收到货物之间的时间长度，常以天数为单位
- **订单变化接受率** = (订单增加或减少的交货数/订单原定交货数) * 100%，是衡量供应商对订单灵活变化灵活性的一个指标，指在双方确定的交货周期中供应商可接受订单增加或减少的比率。

◎ 供应商考核经济（价格）指标：

与质量和供应商指标通常一个月考核一次不同的是，经济指标相对稳定，多数企业是每个季度考核一次。此外，经济指标是定性考核。

- **价格水平**：往往同市场行情比较，或根据供应商的实际成本结构以及利润率进行判断；
- **报价是否及时、报价单是否客观、具体、透明**（分解为原材料、加工、包装、运输费用、税金、利润等以及相应的交货与付款条件）
- **降低成本的态度与行动**：是否真诚的配合本公司、或主动地开展降低成本活动，是否定期与本公司检讨价格；
- **分享降低成果**：是否将降低成本的成本的好处也让利给顾客（本公司）
- **付款**：是否积极响应本公司提出的付款条件要求和办法，开出的付款发票是否准确、及时、符合有关财税条件

◎ 供应商考核支持与配合（服务）指标：

支持、配合与服务方面的表现考核也是定性的、每季度一次，相关指标有反应与沟通、合作态度、参与本公司的改进与开发项目、售后服务等。

- **反应表现**：对订单、交货、质量投诉等反应是否及时，答复是否完整，对退货、挑选等是否及时处理。
- **沟通手段**：是否有适合的人员与本公司沟通，沟通手段是否高效
- **合作态度**：是否将本公司看成是重要客户，供应商内部沟通协调是否良好
- **共同改进**：是否积极参与与主动提出与本公司相关的质量、供应、成本等改进或活动
- **售后服务**：是否主动征询本公司的意见、主动访问本公司、主要解决或预防问题
- **参与开发**：是否参与本公司的产品或业务开发过程
- **其他支持**：是否在参观、访问、报价与送样、保存本公司相关文件等方面配合良好

（3）供应商绩效考评细则

评分标准明细表
<p>一、质量（35分）</p> <p>A.合格率 15分</p> <p>1.来料合格率>95%（15分）；</p> <p>2.95%>来料合格率>90%（10分）；</p> <p>3.90%>来料合格率>80%（5分）；</p> <p>4.来料合格率<80%（0分）；</p>

B.质量成本 10 分

- 1.由物料不良造成生产线停线: a.无发生(2分); b.有发生(0分)
- 2.选别/加工: a.0次(2分); b.1次或2次(1分); c.3次及以上(0分)
- 3.生产过程: 生产投诉1次扣1分,最多扣5分;没有任何投诉加2分
- 4.客户投诉:a.书面投诉一次扣2分; b.口头投诉一次扣1分, c.没有任何投诉加2分
- 5.质量成本控制:a.严格控制分析(2分); b.加以控制(1分); c.无(0分)

C.改善措施 10 分

- 1.回覆时效性: a.要求日期内(2分); b.超出1天(1分); c.超出2天(0分)
- 2.根源分析: a.完全准确(2分); b.不完全(1分); c.离题(0分)
- 3.纠正与预防措施: a.彻底深刻(2分); b.基本可行(1分); c.表面敷衍(0分)
- 4.质量持续改善: a.明显改善(2分); b.有改善(1分); c.无改善(0分)
- 5.再发次数: a.0次(2分); b.1次(1分); c.2次及以上(0分)

二、交期 (25 分)

A. 准时交货 15 分

- 1.按时交付 (15分);
- 2.交付可靠 $\geq 90\%$ (12分);
3. $90\% >$ 交付 $\geq 80\%$ (8分)
4. $80\% >$ 交付 $\geq 60\%$ (5分);
- 5.交付 $< 60\%$ (0分)

B.交货天数 5 分 降低 LEAD TIME :

- 1.无明确交期或超正常交期 15 天 (0 分) ;
- 2.按生产计划安排超正常生产周期 10 天 (1 分) ;
- 3.按生产计划安排超正常生产周期 5 天 (2 分) ;
- 4.正常生产周期 (4 分) ;
- 5.配合交货要求缩短生产周期 (5 分)

C.样品交期 5 分

- 1.提前交货 (5 分)
- 2.按要求时间 (4 分)
- 3.超出要求日期 2 天 (2 分)
- 4.超出交货日期 2 天以上 (0 分)

三、价格 (20 分)

A.价格有竞争力 10 分

- 1.<市场均价 90% (10 分)
2. 90% 市场均价<交付 \leq 市场均价 (8 分)
3. 90% 市场均价<交付 \leq 市场均价 110% (6 分)

<p>4.市场均价 $110\% < \text{交付} \leq \text{市场均价} 130\%$ (3分)</p> <p>5.>市场均价 130% (0分)</p> <p>B.价格合理、具体、透明 3分</p> <p>1.非常透明 (3分);</p> <p>2.一般 (2分);</p> <p>3.不透明 (0分)</p> <p>C.不断降低成本 3分</p> <p>1.当年价格\leq上年价格 95% (3分)</p> <p>2.上年价格 $95\% < \text{当年价格} \leq \text{上年价格}$ (2分)</p> <p>3.当年价格>上年价格 (0分)</p> <p>D.让顾客分享降低成本的利益 2分</p> <p>1.主动分享 (2分)</p> <p>2.被动 (1分)</p> <p>3.不分享 (0分)</p> <p>E.发票、付款符合公司要求 2分</p> <p>1.响应本公司要求 (2分)</p> <p>2.不符合本公司要求 (0分)</p> <p>四.服务 (20分)</p> <p>A.反应速度 5分 1.两小时内(5分); 2.要求回答日内(3分); 3.超出要求回答日(0分)</p> <p>B.主动沟通 3分 1.主动沟通(3分); 2.被动沟通(2分); 3.回避沟通(0分)</p> <p>C.解决及时 4分 1.很及时(4分); 2.及时(3分); 3.不及时(0分)</p> <p>D.变更配合 6分 1.积极配合(6分); 2.相应配合(3分); 3.无(0)</p> <p>E.技术协助 2分 1.积极协助(2分); 2.相应协助(1分); 3.无(0分)</p>

(4) 考评结果应用

- **正常状态供应商**：连续 6 个月考评分 ≥ 80 分（质量部分 ≥ 30 分，交货部分 ≥ 20 分），可考虑作为长期合作对象及年终优秀供应商的候选单位；
- **警告状态供应商**：临时供应商、连续 6 个月考评分 < 80 分的供应商及新批准供应商。连续 6 个月考评分 < 80 分的供应商应期限 6 个月改进，否则就降低为“开除状态”；
- **开除状态供应商**：连续 12 个月考评分 < 80 分的供应商。原则上必须开除，如因客观条件所限不能开除，则需经过分管副总裁的批准，且供应商全面改进后，符合了公司供应商要求后，才能回到警告状态。

(5) 供应商月度综合考评报告

供应商月度综合考评报告

供应商名称： _____	主要产品： _____
考评期： _____	报告人： _____

供应商表现

细则	总分	XX年月度考评各项得分											
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
质量	35												
交期	25												
价格	20												
服务	20												
总得分	100												

改进要求： _____ _____ _____ 采购员： _____ 日期： _____	跟进行动： _____ _____ _____ 供应商： _____ 日期： _____
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

改进结果检查： _____ _____ 采购员： _____ 日期： _____	跟进行动检查 _____ _____ 供应商： _____ 日期： _____
---------------------------------------------------	--------------------------------------------------