

[绩效评价]

国家电网供应商绩效评价体系研究

文/北京国网信通埃森哲信息技术有限公司 施明泰 罗以谨 李欣

国网公司物资专业“十三五”规划提出的“全面建成具有国际先进水平的物力集约化管理体系”工作目标，公司2017年四季度会上提出的“设备好、结构好、技术好、管理好”本质安全电网工作要求，以及2018年物资工作座谈会上提出的“以提高采购质量、提升管理效益为中心”“打造大数据支撑的智慧供应链”等工作要求，都是物力集约化发展的重要指引，对物资信息化提出了更高要求。

国家电网供应商绩效评价体系面临的问题

1. 供应商绩效评价指标的精益化程度需要提升

目前，物资部供应商绩效评价指标较为通用化，未根据物资特点分类制定差异化评价指标，与现代（智慧）供应链建设要求存在一定差距；并且由于绩效评价存在最低分限制，导致优秀供应商和普通供应商的绩效评价结果难以拉开差距，不能更直观反映供应商履约状况。

2. 供应商绩效评价指标的可操作性需要提升

虽然目前供应商绩效评价指标是以定量指标为主，定性指标为辅，但由于供应商绩效评价数据散落在ECP、PMS等各个系统中，目前没有进行数据集成和综合分析，且部分数据在系统中是以文本形式存在，标准化、结构化程度较差，部分数据以纸质方式线下存储，获取数据后需要清洗整理之后才能得到实际应用，导致定量指标的操作性不强，容易变成人为主观打分，影响指标的合理性和客观性。

3. 供应商绩效评价的时效性有待提升

目前供应商绩效评价为半年一评且评价的时间跨度为近三年，评价的周期较长，时效性不强，需要利用信息化手段，辅之以考核机制，支

撑绩效评价工作及时、高效开展。

4. 供应商绩效评价结果的应用需要加强

目前，供应商绩效评价效果不理想，导致评价结果应用范围受到限制。下一步，在提升供应商绩效评价结果客观性的同时，要多触点挖掘供应商绩效评价结果的应用场景，进一步加强供应商绩效评价结果对招标采购、监造抽检、交接验收、运行维护等领域的支撑力度，充分发挥绩效评价结果在供应商分级分类管理，加强供应商入网管控，科学甄别优秀供应商、促进供应商提升产品和服务质量等方面的积极作用。

国家电网供应商绩效评价体系设计

1. 研究目标

为进一步提升供应商绩效管理精益化水平，结合现代（智慧）供应链体系建设，构建一套通用化与差异化相结合、定量计算与定性评价相结合，科学实用的绩效评价指标体系。

2. 研究方法

1) 理论分析与实证分析相结合，重点放在实证分析。

基于国网现行供应商绩效评价的理论和方法，以实证分析结论为基础，采用粗糙集、层次

分析法原理和方法,构建具有可操作性、实用性的供应商绩效评价体系。

2) 定性分析和定量分析相结合,重点放在定量分析。

采用粗糙集算法优化供应商绩效评价体系的指标模型。结合层次分析法对指标权重进行科学分配。采用标准分法拉开评价分数之间的距离并形成正态分布。

3) 静态分析与动态分析相结合,重点放在动态分析。

采用静态分析与动态分析相结合的办法,建立具有前瞻性、战略性的评价指标集,同时根据评价过程中测量数据产生的演变,对指标设置进行动态修正。

3. 研究内容

研究思路分为三步:第一步:结合浙江公司实际,开展现状分析工作;第二步:构建供应商绩效评价模型;第三步:导入历年数据进行模型可行性验证。

(1) 开展现状调研

1) 解读国网总部战略,明确供应商绩效评价体系优化方向。

对国网总部打造现代(智慧)供应链战略以及供应商绩效管理相关制度文件深度解读,明确供应商绩效评价体系优化的方向和策略。

2) 访谈相关点评部门,了解现行供应商绩效评价体系存在的问题。

调研现行供应商绩效评价体系在物资、建设、运检的实际应用情况、执行过程中存在的问题以及前Endpoint人员对供应商绩效评价体系优化的建议和意见,了解现行供应商绩效评价体系在实际操作和结果应用中存在的问题。

3) 对标国内外企业,吸收供应商绩效评价体系建设先进经验。

对标国内外先进企业供应商绩效评价体系建设水平,结合电力行业实情吸取有借鉴价值的先进经验,促进公司现行供应商绩效评价体系进一步完善。

(2) 构建供应商绩效评价体系

初步考虑主网设备、主网材料、配网设备、配网材料在供应商评价上的侧重点不同,构建一整套“通用+差异化”供应商绩效评价体系。

1) 通过专家评价法筛选关键指标,初步构建供应商绩效评价模型。

基于调研成果以及对电网业务的梳理解读,将供应商绩效评价所需的所有指标项纳入选择范围,通过专家评价法确定每个指标项的重要性得分,初步筛选影响供应商绩效评价的关键指标,形成初步的供应商绩效评价模型。

2) 利用粗糙集等算法优化,确定供应商绩效评价模型最终指标。

利用粗糙集等优化算法对初步构建的绩效评价模型全集进行筛选,得到指标项核心集,确定供应商绩效评价模型的最终指标项集合。

3) 利用层次分析法,确定指标项权重。

通过构建层次结构模型、确定量化标度、构建两两比较判断矩阵,计算对目标的权向量、一致性检验计算等步骤确定指标项权重。

(3) 验证供应商绩效评价体系的可行性

1) 开发验证程序。基于前期研究成果,设计并开发验证程序。

2) 处理原始数据。对于系统自动取数后无法直接用于程序验证的数据以及系统无法自动取数的指标项数据,分析造成数据无法直接使用的具体原因,采取相应的办法进行数据的规范性处理,使得所获取数据可以切实应用到程序验证中,确保不影响最终评价结果的正确性。

3) 进行数据验证及模型调整。根据公司提供的历年相关数据,在进行原始数据处理的基础上,进行程序验证,及时调整指标权重的设置,不断提升供应商绩效评价模型的准确性。

4. 研究成果

本课题主要涉及物资、运检和建设三个专业,其中物资和运检是核心。物资专业现在采用的基本方式是打分制,运检专业采用的基本方式是扣分制。在充分理解和尊重各专业的的前提下,主要从指标科学性和取数便捷性两方面进行考虑,删繁就简,构建一套实用化的指标体系。

物资专业在供应商绩效评价领域主要负责生产评价和供货评价。生产评价主要评价供应商在生产制作过程中对质量和进度的控制,还包括出厂试验通过情况以及监造巡检的配合情况的评价。供货评价主要包括到货及时性,质量数量合规性以及现场配合情况的评价。EA

(收稿日期:2018.09.11)

(编辑:白文亭)