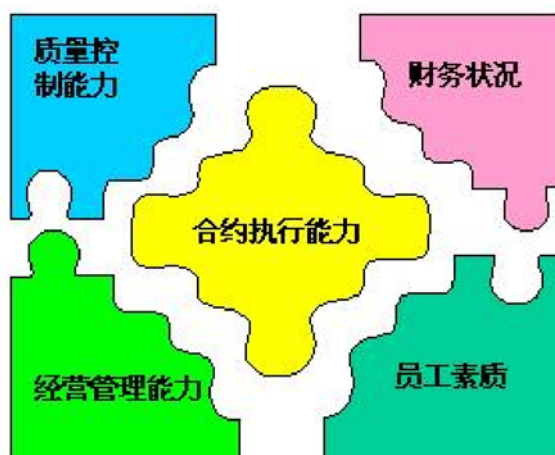


采购培训—供应商管理

供应商管理的内容包括供应商开发；供应商评估；供应商联盟；供应商绩效管理
等。其中供应商评选是供应商管理的重中之重。

供应商评选是要对现有供应商在过去合作过程中的表现或对新开发的供应商作全
面的资格认定。评估供应商主要着重于对他们的技术；质量；交货；服务；成本结构
和管理水平等方面的能力进行综合评定。供应商评选标准主要从以下图表所示的五个
方面加以一一制定：



供应链的绩效评估

从前的商业竞争环境较单纯，评断一个公司的优胜劣败主要是比较与其竞争对手
间的获利力与市场占有率，于是绩效评估的方向也就多半环绕着这些项目。但是在强
调专业分工、快速客制化产品以及全球化经济的年代，公司间的竞争重点已逐渐转变
成各自供应链（Supply Chain）体系的效能之争，所比较的则是谁能以最快的速度、
最低廉的成本将客制化的产品送交顾客手上。

以前，公司一般将组织中的各个部门视为独立的个体，设定其专属的目标与绩效
评估衡量标准。经理人则专注于改善所负责部门的绩效，以确保其目标的达成。而较
少关心到其部门目标的达成对其他部门或是供应链中成员有何影响。现今具有前瞻性
观念的公司则将产品从原料、制造、运输、配销至顾客手中的一连串过程视为一个整



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

体来看待。由于市场变动的迅速，公司也不停地修正并改变其供应链的结构，来增加效率，控制成本，并改善顾客的满意度。因此，公司对于供应链管理(Supply Chain Management, SCM)的优劣则将直接影响到公司的获利力与市场占有率。

由于多数的公司纷纷瞄准全球市场，使得目前的组织管理与评估比以往更加不容易进行，这诸多的因素导致了绩效评估在目前的公司进行得特别艰难。所以，现今的公司需要一个有效的衡量，以全球运筹的角度来评估公司的绩效。另外，在网际网络 Internet 的世界，公司朝“dot.com”与 B2B 的方向发展，使得供应链结构更加复杂多变。在这多变的时代，对于绩效评估的指标、标杆比对的对象以及评估的工具与技术都需要不断的更新。

要有效地评估一个位于全球经济体下的供应链的绩效，可遵循以下三个基本步骤：

- 了解目前营运的流程现况
- 确认影响公司生意的重要因素
- 弄清楚谁使用何种衡量指标以及为什么使用

了解目前营运的流程现况

在一个稳定的市场，绩效评估的衡量指标或许可以一成不变的年年使用。可是在一个快速变动的高度竞争市场中，依样画葫芦的结果却可能导致错误的资讯引用而不自知。所以，对供应链的何时以及如何的变化随时保持高度的警戒，并且了解这些变化对绩效评估有那些影响就变得非常的重要。

了解目前营运现况的第一步就是找出其中主要关键的供应链，流程图(Flow Chart)在这里是一个很有用的工具。从宏观的角度来看，主要的供应链过程都会包括采购(Procurement)、购料(Ordering)、制造过程(Processing)以及配送(Distribution)，而供应链的结构则有供应商(Supplier)、工厂(Factory)、仓库(Warehouse)以及顾客(Customer)四大主要范围。而所谓关键的供应链则有其特色，不是制造过程复杂冗长，便是属于关键原料或零部件交期长且不易控制。透过一般公司内部的标准作业流程，都可以大致找出这些关键的供应链。以通用汽车备品零件部门为例，便是透过策略计划部门、设施工程部门以及第三者物流管理(Third-party Logistics provider, 3PL)的协助来完成。



只有彻底了解目前营运的过程现况以及关键供应链，才能从供应链中成员彼此间的互动关系来发现那些绩效评估是真正重要的，并且也同时能发觉到一些改进的机会。当供应链越大越复杂时，就越有必要了解其运作流程的细节。

确认影响公司生意的重要因素

组织的价值可从公司的远景(Vision)及任务(Mission)的说明中得知。列出现行的绩效评估衡量指标，这包括品质、成本、回应效率等，然后找出与关键供应链每一成员间的关系。公司的高层必须明确主要的业务，并且决定那些部分是必须被衡量的指标，而且是绝对必要的。不过，我们经常会犯的错误是使用由下往上的方式搜集了所有现行的报告，便假设这些就是重要的讯息，不然就不会有这些报告了。但是，往往这却与公司高层所看的角度有很大的出入，通常会发现有许多指标是没有必要存在的。

弄清楚谁使用何种衡量指标以及为什么使用

好的衡量指标不仅能帮助管理者做出正确的决策，更能帮助公司各个阶层人员进行改善与创新思维，所以衡量指标必须根据不同的使用者而异。因为当收到衡量指标后，便根据此一讯息来采取适当的行动，比方说指标显示产品运交至顾客的速度呈现下滑现象，则需采取改进措施来加速运交的速度。否则，衡量指标便毫无意义可言，衡量指标在不同的阶层有其不同的意义。

“营运衡量指标(Operational measures)”通常是提供给作业员衡量其作业绩效的好坏。比方说，生产力(Productivity)的指标则着重在作业员每一小时的有效产出，而每日的现场订单报告则是另一种衡量指标。营运衡量指标所选取的时区较短，可能是每小时或是每日。主要的使用对象为作业员、办事员以及那些直接经手产品与顾客接触的人员。

“战术衡量指标(Tactical measures)”衡量了公司的基本战术是否能达成所计划的目标，所选取的衡量时区较营运衡量指标长，在战术衡量指标下所衡量的生产力则代表了一个部门所有作业员生产力的总和，而非衡量单一作业员，衡量的时区可能是一个班或一周。



“策略衡量指标(Strategic measures)”是用来提供决策阶层衡量公司那些优先策略的工具，此时所衡量的生产力则在整个工厂长期在生产力的变化，通常策略衡量指标所衡量的是一个、一整年的绩效。

跟上变动的脚步

不断变动的供应链粗要不断更新的绩效评估衡量指标。尤其在全球化运筹的公司，营运指标、战术指标与策略指标必须同时被衡量，才能真实的显现整体供应链的绩效全貌。所有的指标设计都必须基于一个基本的观念，那就是“满足最终使用者的需求”。由于使用者的需求不断在改变，衡量供应链的指标也必须随时做适当的调整。而供应链中的每一成员表现的好坏，则端视如何有效的衡量其绩效。

建立以客户为中心的供应链

客户为中心的供应链要求企业在开发和运用供应链管理时重视最终客户 越来越多的供应链专家要求企业在开发和运用供应链管理过程时重视最终客户。所谓以客户为中心的供应链是指链上的所有企业齐心协力为市场提供一共同产品和服务，这产品和服务是最终客户期望的，并愿意为之整个生命周期付 款的。也就是说，这个跨职能的多公司集团好比是一个扩大化的企业，它能充分利用共享资源来达到运作目的。

但是每一个对供应链重视的企业应该以自己独有的方法处理最终客户问题。哈雷(Harley)摩拖车公司的采购物料占产品成本的百分之五十以上，所以它必须认真对待它的供应链。公司采用了多种方法来保持与最终用户的联系。其中最出名的就是它每半年一次的摩拖车拉力赛，全美的哈雷骑手在该赛事上聚集一堂。哈雷的采供人士和其重要供应商就在赛事的二至三天内通过调查、面对面交谈、以及用户的试骑中收集信息。

每年夏天，公司在全美各城市举办经销商产品发部会，会上除了介绍新型号外，还解答客户关心的问题。拉力赛和发部会上收集的信息都被输入到公司的资料库以便对产品开发做评估测试，供应商们同时也进行资料和反馈的收集。然后哈雷公司会和供应商、技术部门进行一系列的讨论，结果很有可能又是一部新的哈雷型号。

以客户为中心的供应链不应仅仅是微笑服务，它要引入了客户的看法，了解客互的动机，并要和他们一起相处。在 1999 年 Fortune 500 强中占第八十三位的 AutoNation



是全美最大的汽车零售商，该公司的使命就是“好的服务就是快的服务”。这就要求有一个快速和可靠的供应链。所以公司必须和供应商一起致力于创建一个公司范围的交易规模，同时又要提高其供应链的灵活性和响应性。

总之，组织的供应链必须了解最终客户及其对供应链产生的多米诺效应。

恰当地退出舞台

当合作伙伴关系失败而决定终止时，我们常常会对对方怀有讽刺乃至敌意，而不是采用适当的专家应有的态度。但当今世界已越来越小，说不定哪天我们又会需要用到其中那个供应商；或者供应商中的一个 CEO 跳到了其它公司，而这家公司正是我们目前所依靠的。所以我们要将转换供应商这一过程尽量做得天衣无缝，同时又不损害客户满意度，公司的利润以及我们的名誉。这里我们首先要了解什么情况会导制与供应商拆伙。

1. 拆伙种类

从采购方来讲，可分自愿与非自愿拆伙两种。自愿拆伙的原因中最多见的是对供应商表现不满。比如当我们连续向对方派出质量小组帮对方解决重复性的问题，对方却没有做出相应的改变，而退货还在持续发生，最终我们只能放弃它转而去寻找一家能做出积极响应或更有能力的供应商。非自愿拆伙往往来自于供应商的破产或无法预测的风险。这种拆伙也可能是供应商被别的企业收购导致我们所依靠的工厂行将关闭而我们不得不做出的反应。

除了上述原因外，另一导致供应商伙伴关系破裂的普遍原因是相互失去了信任。与供应商失败的沟通，尽管双方都是无意的，但能直接损害双方的信任。因此，为了公司的利益，为了使破坏最小化，我们需要尽可能地减小与供应商的敌意，这样在转换供应商的过程中才能得到他们的协作。

2. 策略

有的企业会在事先没有会知对方的前题下突然向供应商提出结束合作；或以一些含糊的指责，如“你做得不好”或“你欠了我们”，甚至是不光彩的手法来结束与供应商的合作。所有这些都会使供应商充满敌意，同时也会使新的供应商觉得以后是否会被同样对待，而企业的声誉也会遭受损害。那什么是友好“离婚”的最佳途径呢？简单地



说，我们可以在供应商的表现，管理，或者成本接近“危险区”时，坦率而直接地发出警告信号，而不是隐瞒你的不满，这样供应商就不会感到不合理。这里三个“P”可以帮你在与供应商拆伙时减小对方的敌对情绪。

- Positive attitude（积极的态度）：于其面对延续的挫折，不如现在先结束合作，等以后双方情况改变后再寻求合作机会。
- Pleasant tone（平和的语调）：不要从专业的或个人的角度去侮辱对方。这好比离婚，双方都会有种失落感，都不要过多地相互指责。
- Professional justification（专业的理由）：这不是个人的问题，你要告诉供应商，你的职责是为公司创造价值，吸引和留住客户。

3. 转换过程

应先向供应商解释这次拆伙对双方可能都有好处，然后再寻求迅速公平的转换方法以使“痛苦”降到最小。接着你应清楚地列出供应商该做哪些，列如对方需按指示停止相关工作，同意终止合同，马上结束他的分包合约，送回属于我方的资产，对方应知会我方有关的法律事项，以及如何以双方最低的成本处理现有库存。

同样要认可供应商对你的要求：围绕拆伙事实的合理解释，对已发生的费用如何结算，协助处理现有库存。请记住你和供应商要共同确立转换过程的合理时间表。最后拟定一份“出清存货合同清单”，正规地对所有细节加以回顾，写明双方的职责和结束日期。

4. 结果

对这一专业公平的过程所期望的结果应是：

- 有秩序的退出
- 对你的客户没有损害
- 最少的浪费和开支
- 清楚的双方签字的结算记录
- 对这次拆伙原因有清醒认识
- 即使情况最坏，对所有相关人员也是一次教训
- 事后曾经合作的双方都会说：“我以后再也不会犯那种错误了！”

