

项目八 采购绩效与考核

教学目的与要求：利用质量体系，对采购过程进行考核

重点与难点：合同绩效指标，采购质量划分

课时分配：8

第一节 采购绩效内容

一、计划通常从使命陈述 missionstatement 或者愿景陈述 visionstatement 开始，然后制定一套长期管理企业的计划，无论组织的规模有多大，成功与否是根据整个组织的绩效进行评判的

二、效力是在一定时间内，通过对利益相关者或者客户的需求的满足程度进行测量，效率是在给定的利益相关者或者客户的满意度水平，根据组织资源利用的经济性来测量，被选择的绩效指标成为关键绩效指标 keyperformance indicators,KPI。

三、在企业战略中采购绩效管理的关键步骤：

- 1、企业使命陈述和发展战略
- 2、确定采购的战略目标
- 3、采购团队接受挑战
- 4、采购团队制定方法和目标
- 5、制定实施计划，绘制过程要素
- 6、决定角色和责任：谁做什么？决策点
- 7、执行计划
- 8、改善管理流程：采购职能绩效、供应商绩效和采购人员绩效
- 9、交付关键绩效指标
- 10、结果的管理和沟通
- 11、管理持续改进（KPI）

1.2 一般绩效管理、采购与供应绩效管理介绍

供应链管理 supplychain management 覆盖了整个货物和服务的管理过程，供应链管理能够对公司的绩效和利润造成直接的影响。供应链管理的功能与外部环境、内部管理和业务流程接口：进货供应问题；货品在仓库的管理问题；货品/服务的支付，向利



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

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>

益相关者或客户的交付问题。

1.3 组织的成本管理及其与采购绩效的关系

一、私营部门组织把运用资本收益率 $\text{return on capital employed, ROCE}$ 作为关键财务指标；公共部门组织有严格的预算制度，通常把测量服务水平作为绩效指标。所有组织都需要为了达到他们的战略目标而对成本进行管理

二、构成商业成本模型的主要成分有：劳动力、原材料、管理费用和利润。

三、采购人员需要了解成本的具体构成，如何计算成本以及如何制定价格

通过更详细的成本分析，采购人员可以给绩效管理提供更好的信息

1.4 公司的持续改进及其与采购绩效管理的关系

一、持续改进 $\text{continuous improvement}$ 型组织注重产品质量的提高，同时降低成本。

持续改进的里程碑：从产品的价格标签到总成本理念的转变(Damming,1982)；质量小组 quality circles 和持续改进原理(Ishikawa,1985)；通过统计过程控制进行改进(Taguchi,1986)日本的持续改进理念作为准时制(JIT)生产和近期的精益供应文化的一部分而得到发展。后来还应用了生产环境和学习曲线原理

二、关注采购绩效管理能够给更广泛流程的持续改进做出贡献

采购能够确保改进供应链的所有阶段：

- 1、管理供应商进货的质量和服务水平
- 2、通过最佳的采购实践战术确保企业供应的持续性
- 3、保证为企业选择最好的供应商
- 4、检查采购交易过程（即许多交易发生在供应链内）
- 5、保证在合适的地方持有充足的库存
- 6、使采购过程最有效
- 7、当供应商通过学习曲线节约时，管理降低的成本
- 8、把供应商绩效等级评定的结果反馈给现有供应商
- 9、保证出货流程和服务满足客户需要

1.5 供应连续性及其与采购绩效测量的联系



一、采购对组织最重要的作用之一是保证供应连续性 continuity of supply，即在组织需要的时候提供合适的材料和服务。

二、采购核心任务

- 1、显示本组织是一个有吸引力的交易伙伴
- 2、确保组织供应的连续性
- 3、采购实践、创新和产品研究
- 4、供应市场中的脆弱性最小化
- 5、得到证明的采购绩效指标：成本和服务

三、采购的作用是使供应平稳有规律，不断满足企业的需求。要对这个核心任务进行测量，就必须提供一个有意义的采购绩效指标。

四、供应连续性的测量结果应该强调

- 1、客户服务/产品交付绩效
- 2、由于不能供应而造成的生产线暂行的次数
- 3、为确保供应而持有的库存的成本
- 4、由于供应中断造成的成本
- 5、获得供应的购置成本

1.6 在公共和私营组织中测量采购和供应绩效的重要性

一、采购行动是在制定计划和政策之后进行的，当通过供应、供应商和采购人员来管理测量绩效后，接下来的步骤是沟通结果，然后连接到公司内的持续改进流程持续改进的道路，瞄准有效力和有效率的采购绩效测量方法

二、采购对于所有组织具有直接影响的测量方法

私营企业：公司利润、ROCE、资金价值、成本的降低，库存的减少，客户服务公共部门/非营利性组织：对用户的服务、资金的利用率、利润率、服务响应时间、库存有效性

三、与采购有关的可测量的改进指标进行分类

- 1、降低成本
- 2、提高服务质量



- 3、持续改进成果
- 4、改善/降低库存
- 5、提高产出质量
- 6、改善交付质量/时间计划
- 7、改善过程控制/系统
- 8、减少交易成本
- 9、提供供应商的基础管理水平
- 10、增进沟通
- 11、测量组织的特殊性

第二节 绩效测量

绩效测量要与以下几项相比较：

一个双方确认的标准；上一个订单的绩效；其他供应商的绩效；其他适合你的组织的标准

2.1 授予后绩效测量的一般方法

测量将指出供应商部分的薄弱环节。它将给供应商提高绩效的机会，给采购组织寻求对方让步或就对方不良绩效要求补偿的机会。

成本率评定：将成本应用于绩效失误的计算

分类评定：指出一系列的测量类型，然后使用主观的标准对供应商进行评估

一般方法：

1、以统计为基础：非常依靠统计数字可用性。简单评定；复杂评定；加权平淡：对以选择的范围应用加权方法进行评估；成本率评定：试图把绩效失误转化成组织实际的现金成本

2、以感知为基础：与感知和观点有关。简单评定；类别评定；7Cs

3、以研究为基础：通过研究检验供应商的绩效。财务分析；参考量；历史绩效；声誉

4、标准和认证

5、自我评估



2.2 简单的供应商等级评定

在简化的层面上，通过以下方式对供应商的绩效进行评估：

- 1、质量：可接受的交付数量
- 2、交付：准时交付数量
- 3、售后服务：用来解决咨询问题所使用的时间或天数
- 4、价格：与最低价比较

每个因素是 1 分，加起来是 4 分。

2.3 以感知为基础的等级评定

以核对清单为中心，往往使用好、可接受、差的等级分类等级评定表格，支付绩效（正确数量）；交付绩效（准时）；价格（一段时间的绩效）；质量和符合规格；发票和财务绩效；服务；良好而准确的文件；解决问题；紧急后备支持；其他适合的货物和服务 **7Cs**，采购方必须详细确定在每个类别中混合使用的评估工具和技术
Competency 资格：关键人员的能力；**Capacity** 能力：供应商在满足采购方要求的能力；**Commitment** 承诺：在过程控制、质量等方面的统计数据证明；**Control** 控制：管理控制和信息系统的证明；**ISO9000**；**Cash** 现金：现金资源和财务稳定情况；**Cost** 成本：总购置成本；**Consistency** 一致性：高标准的交付能力

2.4 使用加权评估的好处

需要对很多要素的组织的重要性进行衡量，加权是给一个要素比其他要素更高的优先权。虽然加权系统更复杂，但一般而言更有用处。像前面一样计算分数，应用权重；将加权值加起来，将实际值与目标值作比较。歪曲这种计算：

数据不正确；权重不正确；定性数据基于个人观点，可能有偏离；或与定量数据比较不够准确；一段时间后会改变

2.5 第三方参与和测试程序

测试工作由独立于买卖双方的第三方来承担参与范围：提供技术工人或项目经理，在一段时间内进行工作；提供专家咨询；提供相关的 IT 服务；提供市场和供应商研究；提供专家财务评估；可以测试特定的组成部分，缺点是：成本，时间越长，成本越高；人员变更导致的不一致性；人员失去兴趣；需要监控



2.6 审计和审计追踪计划

审计的角色、建立查账索引 **audittrail**

一、传统财务审计

二、确保系统与良好时间以及组织的规章制度相一致

三、过程审计

四、确保系统和过程正常工作，并且可以提供需要的信息

五、现金价值审计

六、检查组织从测量中的获利要大于使用的成本

七、查账索引是否有清楚的规格，是否被记录并有备忘录，使审计人员可以进行工作？



实训教学部分

一、实训要求与目标

熟悉招标采购绩效考核原理，能够建立采购项目绩效体系，组织对采购项目进行绩效考核。

二、实训参考文件模版

1、采购月度达成考核表

×××采购部工作计划目标达成考核表

考核人：		职务：		考核人：							
考核项目	权重（%）	上月完成指标	本月计划指标	实际完成指标	达成率	对策	下月计划指标	备注			
采购面辅料不及时率	15%							生管部			
出现问题不能及时处理次数	10%							材料仓/生管部			
客户投诉次数	5%										
别部门投诉次数	5%										
没有在规定时间内将PO下达给供应商次数	10%							生管部			
公司各种规定报表上报不及时次数	10%							接口部门			
采购面辅料合格率	15%							质管部IQC			
采购面辅料价格合理性	10%							财务部			
工作计划及时完整性、准确性	6%										
档案资料整理、保管	6%										



交接手续与仓库工作互动	8%									
主管评语	(主管可随机加扣分)									主管签名:

- 八、说明：1、A（达90%以上）；B（80%以上）；C（70%以上）；D（不满意不得分）
- 九、2、当月项目没有纳入考核的按实际考核项目所得分数占应得分数比例计算；
- 十、3、本表“对策”一栏，可另附表说明。

