

“十二五”国家重点图书出版规划项目

物流与供应链前沿译丛

SUPPLIER EVALUATION
AND
PERFORMANCE EXCELLENCE

供应商评估与 卓越绩效

构建指标体系 实现成功业绩

〔美〕雪莉 R. 戈登 (Sherry R. Gordon) 著

刘玉奇 译



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

014036973

F252.2
09

“十二五”国家重点图书出版规划项目
物流与供应链前沿译丛

供应商评估与卓越绩效

构建指标体系 实现成功业绩

[美] 雪莉 R. 戈登 (Sherry R. Gordon) 著

刘玉奇 译



中国财富出版社



北航

C1725252

F252.2

09

014038273

图书在版编目 (CIP) 数据

供应商评估与卓越绩效: 构建指标体系 实现成功业绩 / (美) 戈登 (Gordon, S. R.) 著; 刘玉奇译. —北京: 中国财富出版社, 2014. 3

(物流与供应链前沿译丛)

“十二五”国家重点图书出版规划项目

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5097 - 6

I. ①供… II. ①戈… ②刘… III. ①物资供应—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 006140 号

Sherry R. Gordon: Supplier Evaluation and Performance Excellence

ISBN: 978 - 1 - 932159 - 80 - 6

Copyright©2008 by Sherry R. Gordon. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation copyright ©2013 by China Fortune Press.

本书中文简体翻译版由中国财富出版社出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2012 - 0319

策划编辑 郑欣怡

责任印制 何崇杭

责任编辑 戴海林 苏 娜

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5097 - 6/F · 2092

开 本 787mm × 1092mm 1/16 版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 11.5 印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 259 千字 定 价 30.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

作者简介

Sherry Gordon 是价值链集团的主席，该集团是一家供应管理和卓越绩效咨询机构。她是 Emptoris 的前供应商绩效副主席，该公司是企业供应管理软件解决方案的领先供应商。Emptoris 收购了她的 Valuedge 公司，Sherry 是该公司的创立者、主席和首席执行官。Valuedge 为供应商评估、认证、绩效管理和改进提供软件解决方案。这个解决方案后来成了 Emptoris 软件中的一个模块。Sherry 是企业评估和流程改进技巧方面的先锋人物，是供应商绩效管理方面的意见领袖。

在创立 Valuedge 之前，她管理着 NESI，这是一家由空军资助的非营利性机构，在她的领导下，将有关理念转化为行动。NESI 重点关注客户与供应商之间商业关系的增进，也通过精益企业实践开发创新性的项目来改善供应商绩效，这些精益企业实践在供应源、供应商发展和供应商培训中都得到了应用。NESI 为供应商提供了全国第一个精益制造实践方面的公共性工作室。

Sherry 也为制造和配送企业以及 Arthur D. Little 企业以及前 Arthur Young 公司提供服务。作为对供应链管理的补充，Sherry 也有企业部门领导工作的背景，她是质量、材料管理和精益企业方面的专家，还当了两年的 Baldrige 质量优秀奖的评委。

1999 年，她撰写了一本名为《通过供应链管理实践，提高企业绩效》的电子书，由 Lionheart 公司出版。2000 年，Sherry 以有关供应商发展项目为基础，制作了“创造精益供应链：实施的故事”的视频，该项目由航空航天防御主承包商的供应商完成。2002 年 2 月，她在 ISM 卫星研讨会上，做了“复杂的管理：网络、链条和其他商业关系模型”的演讲。在 2002 年和 2005 年，Sherry 荣获由《供应链经理人》杂志颁发的“Pro to Know”奖，她的论文《测度供应商绩效的七个步骤》发表在 2005 年 8 月的《质量演进问题》上。

Sherry 是企业绩效改进和供应链主题的主旨演讲嘉宾，也曾在 ISM（供应管理委员会）、会议委员会、美国质量协会、供应链协会、ASMI、PMAC（加拿大采购管理委员会）及其他机构的相关事务上发言。Sherry 在 AME 表现积极，是 2004 年、2005 年和 2006 年的 AME/产业周最佳工厂会议的主席。Sherry Gordon 从密歇根大学获得学士学位，从哥伦比亚大学获得硕士学位，从西蒙高级管理学院获得 MBA 学位。

致 谢

写作本书的动力不期而至。2006 年，在明尼苏达州的明尼阿波利斯，J. Ross 出版公司的出版人 Drew Gierman 听取了我在 ISM 会议上的发言，他邀我撰写本书。最初，我有些犹豫，因为我此前从没写过书。但是后来我决定面对这个挑战，因为供应商评估和绩效管理是一个实用信息实在太缺乏的领域。撰写本书让我以作家的身份赢得新的尊重和敬佩，也因所做的大量工作而得到赏识。

在本书的撰写过程中，有很多灵感和知识的源泉。我特别想感谢 Charles Ballard 和 Terrence Majerski，他们是波音公司的供应链发展经理。本书的一些思维过程源于在与 Charles 和 Terry 多年的共事中所产生的理念和协同效应。他们对供应链管理、最佳实践以及供应商发展的深刻理解极大地丰富了我的知识。

我想感谢 Emptoris 公司，他们收购了我的软件企业 Valuedge，并且给我提供了与很多企业共事的机会，这些企业都面临管理供应商绩效的挑战；也给我提供了增加知识的机会，即如何把软件扩展到供应商管理流程中。

在新英格兰供应商学院（NESI）的建立和发展过程中，有很多人和企业给予了无私的帮助和支持。他们深化了对客户—供应商关系的需要和挑战的理解和洞见。这些人包括 Bob Fulford，Ron Pariseau，John Rabbitt，Dave Miller，Peter Novello，来源于客户和供应商企业的全部董事会成员，位于 Wright - Patterson 空军基地的空军研究实验室的 Wallace Patterson 以及 NESI 的原出资人。他们对 NESI 的坚定支持扩大了新英格兰供应链的精益实践，也开阔了我的思路，给予我写作本书的初始灵感。

另外要感谢的人包括：Terence Burton，他表示我有可能撰写更具操作性、更有用的商业书籍；Robert Rudzki，作家、咨询专家和前 CPO，他也贡献了一些观点；Jean Scoon，我亲爱的朋友和专业作家，她让我明白我写作过程中所经历的一切都是完全正常的。

感谢卓越制造协会（AME），协会的志愿队员热情洋溢，帮助我们扩展了精益和供应商发展的有关知识，也给了我回馈其他制造业者的机会。感谢所有探索供应商评估的企业，他们与我分享在供应评估中的经历，我整合了他们的信息，并将其融入本

书中。

感谢 MIT 的精益进步倡议行动项目 (LAI)，他们与 NESI 的协同使得 NESI 能够与成员企业建立联系，并在传播精益原则和供应源实践知识的过程中，获得额外的知识。

最后，我要感谢 Stephen A. Smith，我亲爱的朋友和丈夫，在本书的整个过程中，他无条件地给我情感上的支持。

推荐序

20 世纪 90 年代中期，我花了三个月的时间与日本的丰田汽车公司共同工作。为什么选择丰田？我们在威尔士卡迪夫大学的精益企业研究中心的早期研究工作认为，丰田在企业绩效和持续改进能力方面胜过全球其他任何一家制造企业，我对找出他们成功的真正秘密非常感兴趣。在此项工作中，我定义了四个关键研究：政策安排、能动的流程管理、丰田生产系统以及将上述三个领域扩展到更为广阔领域供应链的能力。

在丰田的产品中，有 80% 是采购来的。这个数字使我立即意识到，丰田成功的最关键要素不是企业内部的卓越，而是将其传播给更为广泛的直接和间接供应商，乃至整个供应商网络的能力。同样让我意识到的是，与我通常在欧洲或北美看到的情况相反，购买者—供应商关系的核心是分析、测量和发展，而不是传统的协商、救急和相互指责。

那么，我们从丰田的经验中能学到什么呢？如下是一些关键信息：

- (1) 揭开供应商共同体中深藏的潜力，理解由此释放的力量和利益。
- (2) 为把自己变成世界级的企业，需要从供应商获得什么。
- (3) 找到改变供应商关系的途径，把保持距离的关系转变成为共同命运的关系。
- (4) 在真正重要的领域（而不是在容易测量的领域），衡量供应商的当前绩效。
- (5) 创造一种改进供应商的方法。
- (6) 找到一种识别和奖励成功，改变和扭转败局的途径。
- (7) 建立一种可持续的方法，以确定第一轮改进并不是“一锤子买卖”，而是持续改进过程的开始。

这肯定不是一件容易的工作，要想沿着这条路走下去，有必要得到一些指导和帮助。我相信，本书是一个良好的开端，因为其简单、分步实施的方法将指导你踏上追求世界级供应源的征程。

祝你好运。

彼得·海因斯
供应链管理教授
精益企业研究中心主任
威尔士卡迪夫大学

序 言

随着供应链的全球化 and 供应风险的逐步提升，人们对供应商绩效管理（SPM）的兴趣也日益增长。企业已经意识到，对供应商绩效的洞察越深邃，作出的决策会越明智，比如哪些供应商是满足他们要求的供应商，哪些供应商需要改进且具有改进的潜力，哪些供应商应该解除合作，但意识到问题是第一步。当然，只有评估和绩效测度流程，而不采取行动，显然是无效的，也不能持久。

为什么写这本书

当企业描述它们为评估供应商和改善绩效而做出的努力时，我发现，大多数企业都用某种方式测度供应商绩效，但是没有几家企业对如何实施测度以及得到怎样的结果感到满意。很多企业并不清楚评估什么、谁来评估以及如何有效使用它们收集的测度指标。采购、质量和供应管理专家都明白，关键供应商的绩效对于公司而言非常重要，但是，很多人又发现，要向执行经理展示一个引人注目的案例，并获得支持和资源是具有挑战性的。他们知道这是一件好事，但是，在推销时遇到了麻烦，也就是，这个好的理念应该以什么样的方式推销，才能够获得执行经理的支持。问题就在于，很多企业并不知道如何建立一个优良的供应商绩效管理流程，特别是，如何建立一个可以得到测度结果并获得投资回报的 SPM 流程。

很少有文献解释如何使一个良好的供应商绩效管理流程发挥作用，可以修改这样的流程以有效应用于具体的公司环境。有些文章只是描述了特定公司中的项目或方法，另一些文章则提供了难以使用的通用理论模型。很多书籍文章关注质量，并提供了有关质量核查和质量标准一致性的详细信息，但管理者并不了解这些信息的技术属性和细化水平，质量之外的其他部门也不了解；虽然有关质量的文献提供了有价值的洞见、技术和观念，但是它们在质量之外很难被运用，并且也没有考虑采购和供应商管理问题。

写作本书的另一个动力源于我与一些公司共事中遇到的业务和流程问题，这些公司想装软件支持供应商绩效管理，而业务流程是保证软件成功运行所必需的。随着宠

物食品毒药丑闻以及儿童玩具中的含铅油漆等供应商绩效管理问题的出现，人们对更为壮观、可见的供应链风险和失败更加重视，对供应链绩效管理指导手册的需求也更加清晰。事实上，供应链风险和灾难的预警有很多，但降低风险的途径很少。因此，企业开始关注供应链管理，将其摆在更为重要的位置，同时，也急于得到真正的规避和降低供应链管理风险的工具和技巧。

最后，我认为，有必要写一本关于供应商评估和绩效管理的书，以帮助高级经理和操作人员理解和开发一个有效的流程，使这个流程在他们的企业中真正发挥作用。这从企业向我提出的它们正面临的供应管理问题中看起来；在我所参与的各种演讲中，企业对供应商评估和绩效管理也越来越感兴趣。

本书的组织

本书是按照供应商评估和绩效管理从开发到使用的顺序进行组织的，开始于创设商业案例，获取管理支持，包括如何将组织目标、战略与供应商评估、绩效管理流程联系起来；描述了如何创设团队、建立计划，以定义、开发和实施评估流程；然后，本书概述了建立供应商评估战略的途径，包括为实现评估如何细分供应源并选择要评估的供应商。

接下来，本书阐述了如何建立供应商绩效期望和评估标准，使之与整个公司目标、具体的供应管理以及质量目标相一致，并基于此来决定评估的内容。在决定评估内容的问题上，本书涵盖了如何实现从评估到具体的成果和行动，简要辨析了不同评估方法的优势和劣势，包括理解供应商能力、理解未来绩效能力的方法以及选择最适合公司环境的方法，也讨论了科技在支持评估流程中的角色。

再接下来，本书描述了如何设计一个有效的供应商评估和绩效管理流程，如何创设诸如调查问卷和计分卡之类的评估工具，如何建立一个与供应商沟通绩效的流程，包括如何获得反馈等。接着是如何识别和奖励好的供应商，如何成功地计划和组织供应商会议。另外，本书也涉及了供应商认证，包括认证的好处，如何创立供应商认证计划和流程。最后一章是供应商开发，关注和供应商有效合作以进行供应商评估和开发，并取得投资回报的方式。

特色

本书的特色包括：

- 如何构建一个供应商绩效管理项目，包括角色、责任以及高级管理层的支持和指导；
- 实施完善的供应商绩效管理的项目计划，包括任务、关键决策以及挑战；
- 针对供应商评估的供应商细分模型，明确细分所使用的绩效信息类型；

- 为了评估直接和间接供应商，需要明确供应商绩效信息源和信息类型；
- 建立供应商绩效期望的流程；
- 开发业务评估模型的层次；
- 如何选择对公司有意义的指标；
- 不同评估方法的利弊；
- 提出供应商评估流程；
- 如何实施一个好的供应商调查；
- 如何对供应商进行实地考察；
- 进行供应商绩效反馈时，提供了有关该做什么和不该做什么的具体提示；
- 如何创设一个供应商风险计划流程；
- 如何建立一个好的供应商认证流程；
- 如何成功地计划和组织供应商会议；
- 如何成功地实施供应商开发流程。

为什么企业发现供应商评价和绩效管理如此具有挑战性，本书如何提供帮助

本书阐述了评估供应商、实施绩效改进的挑战和陷阱。要使供应商评估流程良好运行，使外部供应商企业改善它们的绩效并不容易。然而，不建立一个健全的供应商绩效管理流程实在太危险了。因为，对于那些曾经实施过流程改进、持续改进、精益、六西格玛或者其他高绩效方案或商业举措的企业而言，开发一个好的供应商绩效管理流程是非常熟悉的、相似的活动，对于这类活动，你已经非常了解了。在此基础上，本书增加了主题—问题—具体的知识、工具和技巧。知道做什么第一步。这本书旨在为企业 provide 指导。就像所有的持续改进项目一样，实施 SPM 是一个过程，而不是一件事情。如果遵循一个好的流程去设计、实施并保持 SPM，SPM 也并非遥不可及。

在评估供应商、实施绩效改进的过程中，企业会陷入哪些误区？很多企业忽视了许多部门的参与，但这是必需的。企业通常认为，供应商评估是采购或质量部门的职能。然而，SPM 不能只由一个采购或质量部门开发，在一个部门内配置。因为，它触及企业和供应链上的很多利益相关者。甚至，有些企业相信，使用一个计分卡软件就可以解决绩效问题。

经理人员实施主动的开放式经营，并掌控一切，我称之为“面板控制”。使用经理层控制面板（Dashboard）是有效的，但这不能替代与供应商的关系。保持距离，核查太少或太多，或者没有恰当的指标都不起作用。有些企业简单地看看供应商评估并管理它们的绩效，只是为了找到恰当的指标放到计分卡上。这些公司决定恰当指标的方式是找到其他企业使用的指标，将这些指标放到自己公司的计分卡上，显然，这能不能带来具有充分意义的或可操作性的结果仍是值得怀疑的。它们公司或许没有其他公司收集同样指标的手段，但忽略了指标与公司目标和战略的一致性，可能带来失败的

而不是成功的结果。在缺乏良好的供应商绩效管理流程的情况下，试图评估供应商是另一个陷阱。

企业发现，供应商绩效管理面临挑战的另一个重要原因在于，SPM 涉及组织性变化、业务流程变化，也会涉及处于同一高层管理下的相互关联的员工，良好的沟通，时间，内外部的利益相关者都会涉及。如果不重视供应商评估和绩效管理的变化及供应商开发，都会导致低于期望的、不太成功的流程和较低的投资回报。

相对于一个完美的计分卡任务而言，所有这些元素使得供应商绩效管理更富有挑战性。本书涵盖了所有这些问题，并对如何跨越障碍、应对挑战，如何构建一个能够获得真正效果、带来持续管理支持的、成功的流程，提供了可行性的建议。

目 录

1 简介	(1)
1.1 当今的供应管理	(1)
1.2 有效 SPM 的价值	(2)
1.3 什么是供应商绩效管理	(3)
1.4 当前供应商绩效管理的状况	(5)
1.5 供应源中的驱动成本	(6)
1.6 风险因素	(11)
1.7 销售供应商绩效管理的案例	(12)
2 开始行动	(13)
2.1 实施供应管理的组织准备	(13)
2.2 供应管理系统构成	(14)
2.3 供应管理施能者	(17)
2.4 明确战略和目标	(20)
2.5 构建采购战略	(23)
3 选择团队、制订计划	(25)
3.1 建立供应商绩效管理项目团队	(25)
3.2 构架评估流程	(27)
3.3 制订项目计划	(31)
4 构建评估战略	(43)
4.1 细分供应源	(43)
4.2 创设供应商评估战略	(52)
4.3 供应商资格	(52)
4.4 评估当前供应商	(55)
4.5 供应商绩效管理方案	(56)

4.6	供应源细分和信息类型	(57)
4.7	小结	(57)
5	决定评估内容	(59)
5.1	简介	(59)
5.2	评估体系的特征	(60)
5.3	评价的类型	(60)
5.4	创建绩效期望	(62)
5.5	利用商业模型建立绩效期望	(65)
5.6	使用价值流图识别绩效期望和指标	(67)
5.7	使用商业驱动力、识别绩效期望	(68)
5.8	评估以揭示风险	(70)
5.9	评估次级供应商	(72)
5.10	测度间接供应商	(74)
6	选择评估方法	(77)
6.1	衡量方法	(77)
6.2	调查或问卷	(77)
6.3	实地考察	(82)
6.4	计分卡	(84)
6.5	第三方标准认证	(90)
6.6	第三方信息	(91)
6.7	评估方法的总结	(92)
7	利用技术进行供应商评估	(95)
7.1	SPM 独立解决方案	(95)
7.2	作为供应管理解决方案一部分的供应商关系管理	(96)
7.3	质量和履约管理软件	(99)
7.4	以 ERP 为基础的供应商绩效管理	(100)
7.5	小结	(100)
8	设计评估流程	(103)
8.1	设计供应商绩效管理流程	(103)
8.2	编制问卷	(105)
8.3	设计供应商问卷的考虑因素	(106)
8.4	建立计分卡	(112)

8.5 推进供应商实地考察	(114)
8.6 如何实施一个好的供应商实地考察	(115)
9 衡量并管理供应商绩效	(123)
9.1 与供应商沟通绩效	(123)
9.2 供应商绩效反馈	(124)
9.3 改变供应商行为和绩效	(131)
9.4 供应风险计划	(134)
10 表彰与奖励	(137)
10.1 从指标到行动	(137)
10.2 供应商绩效激励	(138)
10.3 供应商表彰	(139)
10.4 供应商表彰准备	(139)
10.5 建立供应商表彰流程	(140)
10.6 供应商认证	(144)
10.7 开发供应商认证流程	(145)
10.8 供应商自我评估	(151)
10.9 不与绩效劣等的供应商合作	(152)
10.10 总结	(154)
11 供应商开发	(155)
11.1 为什么要开发供应商	(155)
11.2 开发哪些供应商	(156)
11.3 选择供应商开发的途径	(156)
11.4 成功地运行一个供应商开发项目	(161)
11.5 对供应商推出具体措施	(166)
11.6 总结	(168)

1

简介

1.1 当今的供应管理

供应管理领域经历了一次转型，这次转型实现了从策略性、交易导向的功能到公司战略能力的转变。高级经理们发现，好的、整合化的供应管理能力不仅是必要的，而且是一项竞争优势。管理者们已不再仅仅将采购看成一个成本中心，而是认识到了采购对于增加现金流的潜力。一些企业将供应管理作为原材料管理或者资金管理的重要组成部分，在这些企业，供应管理都能在执行层面上运行。在一些组织中，原来功能较低的采购部门主管，都赋予了诸如首席采购官或者公司副总裁的名头，以实施供应商质量和绩效管理，这些职位在几年以前还不存在，而今在很多大的组织中则直接向首席执行官汇报。一旦采购和供应纳入到管理程序，这个时代就到来了。现在，一些大学开设了供应管理和采购方面的研究生课程，吸引了很多聪明而有能力的报考者，他们期望未来能够步入高层管理的行列。

哪些因素迫使供应管理转型？

- (1) 对外包商品和服务不断增强的依赖性；
- (2) 全球化；
- (3) 供应管理技术；
- (4) 时间和市场响应；
- (5) 绩效改进方法。

在过去的10年中，公司外包商品的比例实现了稳定增长。持续增长的外包反过来增加了对供应商的依赖，这包括成本的构成、质量、时间/响应以及技术。

信息技术成为供应管理中的关键能力。信息技术使得供应管理过程大幅度地改进。多样化的软件工具从根本上改变了顾客和供应商之间的商务处理方式。最初有一些案例认为供应管理软件是消极的，它是顾客获得最低价格的途径，是一种由供应商付费的反向拍卖方式，是损害客户—供应商关系的。技术不能改善长期采购过程中的乏味的采购行为，例如只是以价格选择供应商；技术只能加速采购过程。如果商业实践能够以一种系列化的过程很好地安排，采购软件就是实现供应管理绩效的不可缺少的工具。通常，商业运行要跟上技术进程要花更长的时间。然而，

对于供应链管理而言，技术工具及其快速应用无疑是一场革命，并成为竞争的必要条件。

1.2 有效 SPM 的价值

供应实践中的投资回报是简单且可见的：原采购价格是 X ，投资后的采购价格是 Y ，那么，节省的价格 $S = X - Y$ 。大部分采购人员都是用价格的节省来考核。这些节省将直接影响销售的成本价。当商品销售成本下降时，边际利润就会上升。原材料采购和协同技术提高了交易效率，压缩了采购过程，现已得到广泛的认可和应用。然而，在采购过程中，只是关注价格的节省，意味着损失了大量潜在的、更大的机会。与关联供应商之间存在的一个巨大的机会就是：关系的资本化。高效运行的供应源的价值是什么呢？原材料供应集中关注商品和服务的成本降低。优化客户—供应商关系，实现绩效最大化的同时也降低成本和风险，这是当前公司最为关心的两个方面。对供应商好的地方和不好的地方了解得越清楚，合作中出现不愉快的可能性就越小。但是，与供应过程明显不同的是，这不单单是一个成本降低的过程，还能够为采购企业和供应企业创造价值。事实上，卓越的供应商绩效管理有助于改善采购过程，这样的话，就可以选择那些更有可能为公司增加价值的供应商。

下列这些问题是否适合你的公司？

(1) 与供应商协商并且压缩了大部分成本？

(2) 当诸如石油、钢铁以及交通成本之类的一般性商品的价格上涨时，是否影响到供应商的成本结构，使得供应商的边际利润降低，甚至降低到难以忍受的价格？是否这个更低的需求价格削弱了供应商，甚至迫使一些供应商破产？

(3) 如何从低价之外的客户—供应商关系中获得价值？

(4) 供应商是否完全适应合同条款？事实上，你也获得了你想要的^①？

(5) 供应源的运行情况如何？

(6) 知道全部的供应商吗？对公司而言，哪些是关键性的供应商？

(7) 公司是否存在质量问题、顾客投诉以及保底利润？其中，多大比例是由供应商引起的？

(8) 是否注意到供应源中存在哪种类型的风险？风险在哪儿？如何揭示或者降低这些风险？

理想情况下，把供应商看做顾客企业的一个延伸，这时，它们对于公司的重要性更多的是作为潜在增值的伙伴，而更少地作为成本中心。供应商增加价值的途径包括：

^① Aberdeen 集团研究了 CPO 的日程。2006 年冬，代表公司报告通过协商实现了大约 70% 的节约（Aberdeen 集团，CPO 战略日程，p. 9）。节省了协商费用的领域并没有完全物化，也没有包括“缺少内部客户关注和投诉”（p. 2）。

- (1) 在顾客不愿意投资的领域，将供应商作为弥补客户能力的技术源泉。
- (2) 与供应商合作发展新技术。
- (3) 汇集供应商的最佳实践、观念，在自己的组织中应用。
- (4) 在问题的解决和观念的分享过程中，把二者的协同资本化。
- (5) 共同为有利于双方的改进项目而努力。起初，项目可能只是有利于供应商，最终，改善的绩效也有利于客户。
- (6) 由于供应商在新产品开发中的贡献，企业能为市场提供创新型产品。
- (7) 供应源的敏捷性为企业带来了高订单实施率的竞争优势，缩短了从订单到配送全过程的周转时间。
- (8) 选择一个不同的供应源。与不同的供应商做生意有助于增强公司处理不同文化和地域条件下的商业能力，扩大市场潜力。

然而，当与供应商的关系是完全敬而远之的、对抗性的或者价格导向的，那么绩效就是不可预测的。事实上，供应商更多是处于成本驱动而不是价值驱动的位置上。虽然无法接受不可预知的绩效，但顾客也无法改变这种局面，至少不能马上改变。或许更为可能的是，顾客并不关心绩效问题的方式和根源。甚至有些问题的根源在客户，是客户自己的商业实践加速了绩效问题的恶化，并奖励错误的供应商行为和商业做法。

1.3 什么是供应商绩效管理

我们将供应商绩效管理定义为：“为了压缩成本、降低风险并驱动持续改进而评价、测度和监督供应商绩效、供应商业务流程和商业实践的过程。”

管理供应商绩效有助于企业将资源集中在增值性行为，而不是只能对供应商绩效引起的问题（如缺陷、过量库存、延迟送货、工作工段、市场竞争力下降等）做出的反应。提高绩效可视性可以更好地理解供应商绩效，以帮助企业采取措施阻止或弥补出现的问题，并能更好地监督和管理关键的供应商关系。从积极的一面看，有助于识别和撬动供应商创新和持续改进的能力，而这将为供应商关系增加价值。

优秀的供应商绩效可以为公司带来竞争优势。既然绩效可以通过更低的成本、改善的客户响应、更优质的商品和服务以及技术优势来体现，那么，供应商良好运行的水平就反映了公司所获得的竞争优势的程度。如此一来，对于测度供应商绩效的兴趣就会有所提高。

然而，供应商认为它们的公司并不需要被关联。事实上，很多供应商都有比其客户更好、更加稳健的业务实践和流程，甚至在某些方面表现卓越，可以传授给顾客。这样的话，把供应商绩效管理看做商业关系管理可能更为恰当，商业关系管理可以定义为：“企业采用什么样的方式确保有效地理解公司与其供应商之间的互动关系，特别是当这种互动是以供应链为基础，双方协商供需和绩效期望时。”

为了实现从管理供应商绩效到管理基于双方利益的商业关系的转变，需要很多有