



全国高等教育自学考试采购与供应链管理专业

中英合作采购与供应链管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应链管理丛书

采购绩效管理

北京中交协物流人力资源培训中心©组织翻译



英国CIPS认证系列教材

附采购绩效管理考试大纲



机械工业出版社
China Machine Press



采购与供应链管理丛书

采购绩效管理

(英) Bryan Jones John Oliver 编著
北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译



机械工业出版社

本书从三个方面介绍了采购绩效管理的关键基础问题。首先,采购绩效测量是一项业务职能——它代表公司或组织有效运作,因为绩效测量影响利益相关者对采购的总体看法和对采购职能的认知。其次,从对业务的贡献转向思考供应商绩效,因为在采购服务使用者的决策过程中,供应商绩效起了很大的作用。最后,评估采购人员的绩效,找到通过培训方式提高采购人员绩效的方法。

本书可作为采购与供应管理专业学生的教材,也是采购与供应管理职业资格证书考试的指定教材。

Copyright©2006 by CIPS.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2007-4343

图书在版编目(CIP)数据

采购绩效管理/北京中交协物流人力资源培训中心组
织翻译. —北京:机械工业出版社,2008.1

(采购与供应管理丛书)

ISBN 978-7-111-23304-6

I. 采… II. 北… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 005213 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:侯 灵

封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·27 印张·379 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-23304-6

定价:49.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379706

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国正在成为全球采购与供应的重要市场,然而目前存在经济快速发展对采购专业人员的巨大需求与采购专业人员严重短缺的突出矛盾。为解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快实用型、专业型人才的培养,教育部考试中心与中国交通运输协会决定,在全国共同实施中国采购与供应管理职业资格证书考试(Certificates in Purchasing and Supply,简称CPS)。该项目同时也是中英合作教育项目,引进和吸收了英国皇家与采购供应学会(以下简称CIPS)建立的采购与供应职业资格证书学习体系的内容,对我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验,实现与国际专业采购与供应人才的接轨,提升在国际市场的竞争力具有重要意义。

中国采购与供应管理职业资格证书分为初级、中级、高级三个级别。各级证书规定了不同的考试课程。初级证书包含《采购原理与战略》、《国际物流》、《采购环境与供应市场分析》、《采购绩效测量与商业分析》、《采购过程与合同管理》五门课程。中级证书包含《采购与供应谈判》、《采购环境》、《采购与供应关系管理》、《采购法务与合同管理》、《采购绩效管理》五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程外,还包含《采购与供应链案例》、《采购项目》或《运作管理》中任选一门,共七门课程。中国采购与供应管理职业资格初级证书、中级证书与CIPS国际证书接轨,实现互认。取得中国采购与供应管理职业资格证书单科合格成绩,可以在全国高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科、独立本科段)中顶替相应课程的学分。

本课程是中国采购与供应管理职业资格中级证书课程和英国CIPS采购与供应基础文凭证书课程之一,又是高等教育自学考试采购与供应管理专业(独立本科段)的课程之一。该教材基于CIPS认证教材进行翻译和编写,引用了大量国际上的一些跨国公司的案例,学员在学习过程中应注意国际背景并结合我国的实际情况进行学习理解。该教材由陈韬等翻译,北京中交协物流人力资源培训中心组织校译。在此谨向他们付出的

辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促，难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

教育部考试中心
中国交通运输协会

绪论

本教科书的目的是帮助学员们来学习中国高等教育自学考试采购与供应管理专业(本科段)及 CIPS(英国皇家采购与供应学会)采购与供应四级基础文凭所包含的一门课程——《采购绩效管理》。本书包括《采购绩效管理》课程考试大纲中的全部要点。

日益增长的公共部门和私营组织正在利用良好采购来提高服务水平和产品质量,并为财务底线作出贡献。在这样的组织里,人们通常都会认识到良好的采购不会“自然发生”,而是有很多需要整合在一起并获得最好结果的因素。这样的组织同样认识到,由于业务的多面性,如果需要充分认识并理解采购绩效,就要对其进行测量。

同时,采购绩效测量有许多方面,本书从三个角度介绍一些关键的基础问题。

首先,我们认为采购绩效测量是一项业务职能——它代表公司或组织有效运作。这一点特别重要,因为它影响利益相关者对采购的总体看法和对采购职能的认知。一些作者和研究人员在这个领域的兴趣越来越浓厚,有大量的作品可供学生阅读。

其次,我们从对业务的贡献转向思考供应商绩效。经常会听到这样的说法:“采购部门仅仅能够和它的供应商做的一样好”。这有一定的道理,因为在采购服务使用者形成自己看法的过程中,供应商绩效起了很大作用。由于上述原因,同时还因为可以参与许多实践活动,在这个领域有大量供学生可使用的信息。

最后,我们考虑采购人员的绩效。我们认为这部分内容在许多书和出版物中都被忽视了,事实上在采购人员绩效测量方法和人力资源方法之间有一些“模糊”。无论怎样,对采购人员的绩效进行测量,并且将这些信息用于培训和提高采购人员绩效以便达到组织的期望,这些对于采购的成功是很关键的。

绩效测量是一个复杂的学科——我们希望你喜欢本书。

如何使用本书

本书的每个章节都经过仔细规划，引导学员逐步地进行学习，并提供了实战、自测题及复习题，以帮助学员掌握主题内容。本学习指南将帮助学员系统地、逻辑地、有效地组织并完成学习任务。但如果学员有自己的学习爱好，也会发现本书是一个灵活的学习资源。

在开始使用本书前，要确保自己了解 CIPS 提出的关于学习技能、复习技巧以及如何进行正式评估等所有建议。

如果你是跟班学习，那就由老师来解释如何使用本书——何时阅读教材章节、何时进行实战活动以及何时做自测题和复习题等。

如果你是自学或独立学习，则可用下列方式使用本书：

浏览全书，对主要内容和性质建立初步概念。

制定整体学习计划，以便你能在考试前有足够的时间学完 20 个章节所有的内容——换言之，要留出大量的复习时间。

学习每章内容时，要用大量的时间阅读课文、做实战题和自测题；在每章结束的时候做复习题；同样要有一定的时间用在所建议的课外阅读材料上；本书在每章开始的时候对于本章大概需要花费的时间也有所提示。

现在我们来看一下各章的结构和内容。

学习章节概述

本书由 20 章构成，完成每章的学习可能会需要 3~7 小时。然而我们并不是建议学员们连续作业。这些章节的划分仅仅是为了便于把考试大纲细化成可控制的任务。多数人会一周学习 1~2 章，在每章的学习中休息 1~2 次。你很快就会发现最适合自己的方法。

每章以引言开始，介绍本章将要学习的内容和范围。如果必要的话，也介绍了本章与前后各章所出现的知识点相关联的情况。

引言后面介绍的是本章学习目标。设计这些目标是为了让你明确在学完每章后你能做的事情。在学习过程中，你会发现给这些目标做编号是有好处的，同样在复习的时候它们也是有用的。各章的子目标都分别

对应本章的各节。

在这之后是本章内容，重新指出学习目标以及来自本课程考试大纲中内容提示。这将有助于你准确了解当前章节对应考试大纲的哪个部分。

接下来，如果有必要的话，有些章节还有预备知识和资源。这将使你在每章前了解是否需要准备一些相关的知识或可能需要的任何资源，例如计算器或图形纸。

每章的主体部分开始于第一个有编号的节。在各章中，学习一定的内容之后，就给学员们提供**实战**，设计这些实战的目的是为了让学员积极参加学习过程。在继续学习前，学员单独准备一张纸，尽力完成实战活动。在学习过程中积极参与学习活动会比被动阅读眼前的课本更有效。在每章的最后一部分给出了实战活动的反馈或答案。不要试图越过这些实战活动。

在每章中，我们也提供了一些**自测题**。这些问题帮助你判断自己是否已经达到本章开始时设置的学习目标。就这些题目而言，学员应在另外单独的一张纸上来进行，不要试图越过它们。同样，反馈或参考答案在每章的最后一部分。如果你在完成自测题后仍然不理解某一观点，就要反复阅读课本中的相关段落，或者学习建议阅读的材料。如果这仍不起作用，建议你与 CIPS 会员和认证咨询小组取得联系。

对于大多数的实战和自测题，你需要使用另外单独纸张来书写你的答案。有一些实战活动或问题会要求你完成一个表格，在此情况下，你可以在书上写出答案或复印该页。

在每章结尾处有三个总结性的小节。

第一个是**小结**。可用来提醒自己或核对已学知识，或在以后的复习中使用。

接下来的一节是**建议课外阅读材料**。如果有这一节，则包括了给你的进一步的阅读建议。如果你想了解一些相关话题的其他见解，可按照这个建议进行阅读。如果由于某种原因你对课本上的某一话题理解有困难，可尝试阅读所推荐材料中的有关内容。如果你想围绕本课程考试大纲来阅读或者阅读超出大纲的一些材料来帮助自己掌握更多考试中的要点，你要尝试阅读所推荐的补充阅读材料。如果结尾没有这一小节，通

常说明这一章话题没必要进行课外阅读。

在每章末尾，我们指导你做复习题，复习题是本书结尾处的一个独立部分。我们也给出了这些问题的参考答案。

阅读书目清单

CIPS 提供了一个阅读书目清单，该清单推荐所需要的书目来增加你的学习量。该清单可以从 CIPS 的网站或 CIPS 书店获得。本书是这一课程必读的教材之一。在这里我们简单介绍一下其他主要书目的特点，并强烈建议你购买并配合学习使用。

主要书目包括：

《绩效面面观》(*The Performance Prism*)，作者 Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley, 2002, Pearson.

总之，这是一本关于绩效管理的全面而有趣的书。书中介绍的方法是在确定测量方法和选择系统之前，先要理解不同的利益相关者需要的绩效。

因此，这些方法可以称为“从上到下”的方法，与本书的第一部分特别相关。同时还有关于供应商、联盟和雇员关系的章节，与本书的其他部分有关系。

同样，这不是一本采购手册，因此学生需要考虑如何最好的将它应用到具体的采购中，同时记住本书主张全局观而不是某个片面的方法。

目 录

前言

绪论

第1章 采购与供应绩效管理导论

- 1.1 企业中绩效管理的重要性 3
- 1.2 一般绩效管理、采购与供应绩效管理介绍 5
- 1.3 组织的成本管理及其与采购绩效的关系 7
- 1.4 公司的持续改进及其与采购绩效管理的关系 9
- 1.5 供应连续性及其与采购绩效测量的联系 10
- 1.6 在公共和私营组织中测量采购和
供应链绩效的重要性 12

第2章 为企业增加价值

- 2.1 在公司运营中增值绩效管理：一般原理 23
- 2.2 增值机会 24
- 2.3 测量采购和供应所取得的增值绩效 25
- 2.4 通过降低库存成本、管理费用以及使用寄
销库存来增值 27
- 2.5 谈判的增值机会：改进采购并改善与供应
商签订的合同条款 29
- 2.6 通过提高运作效率增值 30

第3章 绩效测量的类型

- 3.1 采购和供应经理如何实现公司管理层

制定的 KPI 目标 43

- 3.2 采购和供应经理如何为他们的核心——公司
运营选择和制定 KPI 46
- 3.3 采购对改善服务和提高底线利润的贡献 48
- 3.4 选择 KPI 来测量部门的采购流程管理和供应链成本 51
- 3.5 在组织中选择与采购结构相关的 KPI 53
- 3.6 采购的能力及其与业务目标的关系 54

第 4 章 成本和定价方法

- 4.1 大环境：成本和市场力决定价格 65
- 4.2 基本成本分析：在一个商业组织中，成本
是如何分摊和计算的 67
- 4.3 成本价格分析的介绍：如何管理可变成本 68
- 4.4 使用成本分析法并测量你的采购绩效 70
- 4.5 固定成本如何管理 73

第 5 章 库存管理测量

- 5.1 库存：在商业运营中的地位和价值 85
- 5.2 持有库存的成本 87
- 5.3 建立持有库存成本基础并确定它和绩效管理的
联系 89
- 5.4 仓储和库存绩效管理的关键指标 90
- 5.5 在更宽泛的供应链中管理库存的关键绩效指
标(KPI) 94

第 6 章 信息技术和数据管理

- 6.1 商业信息系统与供应链系统的联系以及如何应用
于绩效测量 102

- 6.2 采购信息系统的关键因素 106
- 6.3 与采购职能管理相联系的增值问题与绩效指标 108
- 6.4 供应商绩效管理中的增值问题和增值过程 109
- 6.5 采购人员绩效管理中的增值问题和流程 111
- 6.6 最佳实践：哪些 KPI 能够帮助供应链管理者减少成本并改进服务 112

第7章 为什么要评估供应商

- 7.1 供应商的绩效和商业业绩 122
- 7.2 在采购职能中供应商绩效的测量 125
- 7.3 绩效测量和“质量管理” 127
- 7.4 供应商测量和建立关系 130
- 7.5 供应商选择中的测量和供应商评估 133
- 7.6 为了共同的优势而进行的绩效测量 134

第8章 供应商测量流程的步骤 143

- 8.1 采购流程的关键阶段 144
- 8.2 授予前评估的步骤 148
- 8.3 授予后评估的步骤 150
- 8.4 内外部供应商的反馈和纠正活动 154
- 8.5 持续评审和供应商的测量流程 156

第9章 测量工具 163

- 9.1 使用正确的绩效测量“工具” 164
- 9.2 定性的和定量的绩效测量方法 168
- 9.3 设计测量系统并保证数据的可用性 170
- 9.4 让其他人参加到测量过程中 173
- 9.5 案头工作的方法还是拜访的方法 176

第10章 绩效测量 183

- 10.1 授予后绩效测量的一般方法 184
- 10.2 简单的供应商等级评定 187
- 10.3 以感知为基础的等级评定 188
- 10.4 使用加权评估的好处 191
- 10.5 第三方参与和测试程序 193
- 10.6 审计和审计追踪计划 195

第11章 沟通 203

- 11.1 在战略层、战术层和运营层的沟通和商业关系 204
- 11.2 沟通、绩效测量和建立关系 206
- 11.3 在绩效测量系统中良好的沟通机制的重要性 209
- 11.4 良好沟通与解决争端和管理冲突 212
- 11.5 沟通体系的类型 214

第12章 财务评价 223

- 12.1 财务部门的角色和贡献 224
- 12.2 进行公司财务评估的好处 227
- 12.3 是由专业的第三方还是由内部人员来主导财务评价 229
- 12.4 财务评估的工具 233

第13章 其他的绩效评估 243

- 13.1 内部和外部的商业关系 244
- 13.2 评估活动的其他方面内容 247
- 13.3 联合绩效评估的开展 249
- 13.4 标杆管理和供应商调查 252

第 14 章 供应商开发和供应商账户管理 261

- 14.1 更积极地开发和控制供应商 262
- 14.2 识别主要供应商的必要性 265
- 14.3 供应商开发 268
- 14.4 供应商账户管理 270

第 15 章 为何测量采购人员的绩效 279

- 15.1 绩效管理和采购人员 281
- 15.2 绩效管理和组织 283
- 15.3 周期测量、持续测量和年度测量 284
- 15.4 测量与奖赏和晋升之间的联系 286
- 15.5 管理不善的测量方案所存在的问题 288
- 15.6 更广阔的观点和“人才投资” 290

第 16 章 分级目标和指标 297

- 16.1 目标管理 298
- 16.2 指标和目标以及企业计划流程 300
- 16.3 设计符合 SMART 标准的积极的目标 302
- 16.4 目标的时间量程 305
- 16.5 目标设定中的问题 307
- 16.6 目标设定过程中的信息反馈、审计和评审 309

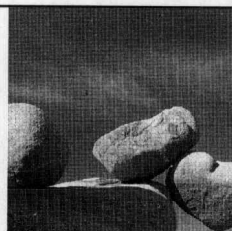
第 17 章 绩效评价的技术 315

- 17.1 正式考评法和非正式考评法的技术 316
- 17.2 定量评价法和定性评价法 318
- 17.3 基于面谈的评价法 319
- 17.4 自我评价 322

17.5	考评过程中涉及的其他人员因素	324
17.6	考评过程中可能出现的问题	325
第18章	培训和员工发展	333
18.1	培训需求分析	334
18.2	职位要求、工作描述及其对培训需求分析(TNA)的影响	337
18.3	针对式与非针对式员工培训和发展	339
18.4	培训的类型	341
18.5	持续职业发展	344
18.6	评估培训绩效	345
第19章	信息和个人绩效管理	353
19.1	绩效测量过程中数据的重要性	354
19.2	进入企业计划和部门计划	357
19.3	数据的类型	359
19.4	可用数据的来源	362
第20章	采购人员与供应商绩效的关联	369
20.1	现行绩效测量方法的缺点	370
20.2	相关利益者的广泛参与	373
20.3	供应商与绩效测量之间的关联	375
20.4	其他利益相关者与绩效考评的关联	378
复习题		383
复习题参考答案		391
《采购绩效管理》考试大纲		409

第1章

采购与供应绩效管理导论



引言

《采购绩效管理》这本教材分为三个部分：

- 采购与供应职能的绩效测量和评估(第1章~第6章)
- 供应商绩效测量与评估(第7章~第14章)
- 采购人员绩效测量与评估(第15章~第20章)

整本教材将围绕各行各业采购活动的绩效管理的各个方面进行阐述。

绩效管理不仅是大型企业的特有管理方法，它对于不同规模和结构的企业具有同等重要的作用。

本教材分为20章。第1章是本课程的基础。

“如果你不能测量，你就不能管理。”

——这句商业名言指出绩效测量在核心商务活动中至关重要，这个原理对于所有组织都适用。

本章学习目标

完成本章学习后，你应当能够：

1. 陈述在公司运作中的绩效管理原理
2. 解释绩效管理如何在采购与供应运作中起作用
3. 解释如何识别商业过程中的成本及其构成，即从货物和服务的获取、增值到最终交付给客户
4. 举例说明绩效测量如何作为企业持续改进广泛原理的一部分而使用
5. 评估绩效管理如何与企业运作中供应连续性的要求相联系
6. 展示有效的供应链绩效测量在成功的商务运作中的重要性

本章内容

本章包括本课程考试大纲中的以下内容：

学习成果

- 确定供应链活动的绩效管理如何适用于一个组织的整体管理过程
- 讨论由于使用一个结构完善的方法来测量组织的、职能的和个体的绩效所带来的好处

学习目标

- 1.1 描述绩效测量的作用和重要性，它是如何适用于决策过程的全
面管理，它是如何为持续改进和连续供应作贡献的。
- 绩效测量对于控制目的的重要性
 - 绩效测量与组织使命和战略目标的联系
 - 绩效测量在采购管理过程的作用
 - 采购职能绩效测量的优缺点

预备知识

你应该具有供应链流程的一般知识、企业运营管理基本的成本知识以及使用货物和服务的基础知识，此外还需要一些财务或价值分析技巧。

资源

不需要特别资源，但是有关绩效监测方面的资源是有用的。这些资源既包括一般企业运作环境，也包括与采购相关的测量与监控问题。如果没有这些资源，你可能发现与同学、同事或经理讨论此问题也是有帮助的。

时间安排

你需要安排约 6 小时来阅读和完成本章，包括实战、自测题，建议课外阅读材料(如果有)和复习题。