

《采购与供应链管理》单元设计

课程设计

1、典型工作任务描述

企业采购涉及的主要典型工作是企业采购计划制定、采购过程控制、采购物流组织等工作，典型的工作岗位有采购员、采购专员、计划员、信息处理员、仓库管理员、合同管理员和其他相关岗位，所涉及的职业岗位群包括仓储管理员、运输协调员、生产计划员、物流经理、物料经理、业务跟单经理、仓库经理等。

采购员和采购专员是在企业的采购部门中，从事有关物料和零部件采购方面的采购、计划、协调、仓储管理、物流组织等的人员。岗位工作任务是采购计划制定、采购订单处

理:采购过程控制、采购物流组织。

2、学习目标

典型职业岗位	职业能力要求	专业素质要求
采购员、 采购专员、 生产物流 员	<p>职业核心能力：岗位对职业核心能力的要求较高：必须具备明确企业需求、分析供应市场的分析和判断能力；具备制定采购战略、选择供应商及其报价的前瞻性和整合能力；具备进行商务谈判的较强议价能力；具备合同及供应商关系管理、采购物流与仓库管理及进行采购过程绩效评价的决策和执行能力；具备组织供需双方为供应合理化而工作的魄力。</p> <p>职业素养：外语与计算机应用、语言及文字表达、团队与企业文化、自主学习、环境适应、技术应用。</p>	<p>专业知识：达到职业能力目标需要的采购管理、企业物流管理、物流信息处理、仓储运输管理等方面的知识。</p> <p>基本理论：具备经济学、管理学、营销学、会计学、统计学、外语与计算机等基本理论知识；具有人文和科学素养、政治思想和道德素质。</p>

3、工作与学习内容

工作对象	工作领域	工作要求
采购员岗位的企业采购计划和组织及物流业务	<p>采购计划制定工作领域：明确企业采购需求、对企业采购进行规划、分析企业供应市场、制定企业采购战略和计划；</p> <p>采购订单处理工作领域：执行采购订单；进行采购计划的变更和确认，并依此对生产计划作相应调整；处理异常情况；</p> <p>采购过程控制工作领域：对供应商进行评价和选择、评价报价并选择、与供应商进行谈判、供需双方合同及关系管理；</p> <p>采购物流组织工作领域：合理进行入厂物流网络规划；对采购物流的运输系统进行规划和设计、进行物流器具标准化工作、协调物流系统与其他职能系统的关系。</p>	<p>采购员必须具备能够创造合理化的供应条件，组织供需双方为供应合理化而工作的魄力和能力。应具备开拓未知领域的先驱者气概，具有挑战精神，具有系统思考问题的能力，有从战略高度考虑问题的素养，具备构筑信息系统的能力。要有分析问题、解决问题和组织管理的才能。具备严谨周密的思维方式、团队合作和奉献精神、信息技术的学习和应用能力、异常事故和应急作业的处理能力、供应质量的持续改进能力。一个优秀的采购人才，需要用至少二至三年的时间到企业的各个部门去实习，了解各个部门的业务特点、需求状况。</p>

4、学习情境设计及学时安排

课程	学习情境	任务单元		学时
采购管理	1. 如何明确需求与规划供应	单元 1	流程分析及制定采购说明	6
		单元 2	规划供应流程	
	2. 如何进行供应市场分析	单元 1	确定供应市场优先级别	8
		单元 2	评价供应细分市场	
	3. 如何制定供应战略	单元 1	分析供应定位模型	8
		单元 2	确定不同采购品项类型的供应战略	
	4. 如何评估与初选供应商	单元 1	确定供应商评估框架和评估标准	8
		单元 2	设定权重与评定等级	
		单元 3	进行供应商微观分析	
	5. 如何获取与选择报价	单元 1	讨论获取报价的方法	6
		单元 2	设置评估报价的标准	

6. 如何进行商务谈判	单元 1	理解相关信息	6
	单元 2	确定谈判目标和策略	
	单元 3	运用适当的谈判技巧	
7. 如何管理合同与供应商关系	单元 1	怎样准备合同	6
	单元 2	怎样运营合同管理	
8. 如何进行供应链中的物流管理	单元 1	战略问题解决	6
	单元 2	操作问题解决	
9. 如何进行采购供应绩效评价	单元 1	设计采购供应绩效评价流程及框架	6
	单元 2	确定度量方法和目标	
	单元 3	实施绩效评价	
学时合计			60

5、课程内容与进度安排

周次	学时	教学目标和主要内容			
		学习目标	能力训练项目	主要教学内容	
1	4	熟悉企业采购部门及岗位设置；能够对部门及岗位进行职责描述；理解并设计采购流程。	1、采购岗位职责描述； 2、采购流程设计及要点分析；	1. 课程安排，授课目标和考核要求介绍； 2. 采购岗位分配及职责描述： 采购经理： (1) 拟订采购部门工作方针与目标；(2) 负责主要原料或物料之采购；(3) 编制年度采购计划与预算； (4) 签核订购单与合约；(5) 采购制度之建立与改善； (6) 撰写部门周报或月报；(7) 主持采购人员教育训练；(8) 建立与供应商的良好关系；(9) 督导采购部门全盘业务及人员考核；(10) 主持或参与采购相关业务的会议，并做好部门间的协调工作。 采购主管： (1) 分派采购人员及助理的日常工作；(2) 负责次要原料或物料之采购；(3) 协助采购人员与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等；(4) 采购进度之追踪； (5) 保险、公证、索赔之督导；(6) 审核一般物料采购案；(7) 市场调查；(8) 供应商之考核。 采购员：	项目 1 作业：采购团队角色分析、扮演及相关职责讨论。

			<p>(1) 经办一般性物料采购；(2) 查访厂商；(3) 与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等；(4) 要求供应商执行价值工程的工作；(5) 确认交货日期等；(6) 一般索赔案件之处理；(7) 处理退货；(8) 收集价格情报及替代品资料。</p> <p>助理：</p> <p>(1) 请购单、验收单之登记；(2) 订购单与合约之缮打；(3) 交货记录及稽催；(4) 访客之安排与接待；(5) 采购费用之申请与报支；(6) 进出口文件及手续之申请；(7) 电脑作业与档案管理；(8) 承办保险、公证事宜。</p> <p>3. 采购流程设计及要点分析：</p> <p>采购组织环境分析；明确需求与规划供应；进行供应市场分析；制定采购供应战略；评估与初选供应商；获取与选择报价；进行商务谈判；准备合同；管理合同与供应商关系；进行供应链中的物流管理；进行库存管理；采购供应绩效评价。</p>	
2	4	<p>了解不同企业所适应的不同的组织类型；熟悉组织环境分析的方法；</p> <p>1、供应链上的采购价值分析；</p> <p>2、组织类型分析；</p> <p>3、企业文化、使命、目标、政策与战略分析；</p>	<p>1. 波特的价值链分析；</p> <p>2. 从物料管理与实物配送到供应链管理；</p> <p>3. 供应链上的采购管理；</p> <p>4. 公司环境对采购职能的影响：公司需要采购什么商品与服务；为什么以及向谁购买将向谁优先购买；如何着手采购；采购与其他职能如何衔接；</p> <p>5. 公司环境影响采购供应职能的维度分析：目标、政策、流程、文化与结构；组织类型；公司文化、使命、目标与政策；公司职能、流程与结构；公司战略；</p> <p>6. 不同组织类型中的采购供应：</p> <p>私营企业：中小型企业中的采购供应；跨国公司的采购供应；大型本土化公司中的采购供应；</p> <p>公共部门中的采购供应：中央政府机关与部委；省、市、地方政府机关；自治与半自治的公共部门机构；公共部门如何行使职能；公共部门的采购；</p> <p>非营利组织的采购供应；</p> <p>7. 企业文化、使命、目标、政策与战略的表述、特征、</p>	<p>项目2作业：联系现实中的企业进行价值链分析，判断采购在供应链上如何实现其价值。</p>

				层次与分析：企业文化（权力文化、角色文化、任务文化、独立文化），使命，目标，政策（社会责任、环境政策、道德规范政策、员工福利政策、不歧视政策）	
3	4	1、了解企业内部采购信息的传递过程； 2、熟悉采购需求的划分方法； 3、掌握完整的描述采购需求的方法；	1、企业内部发现需求的途径分析； 2、采购说明的编制； 3、利用供应定位模型进行采购项目优先级别判定；	<p>企业内部采购需求的表现方式： 采购通知单（请购单）、巡回采购通知单（请购单）、客户预测订单、常规的重复订购点系统、存货盘点、采购卡以及新产品开发过程中的物料需求。</p> <p>一般需求描述的方法： 采购申请的传递；移动采购申请的使用；物料请购单的使用；总括或开口订单；无库存采购或系统合同；第三方提供维护、修理和辅助材料等；</p> <p>企业采购需求的划分： 生产的业务性需求；生产的资本性需求； 非生产的业务性需求；非生产的资本性需求；</p> <p>采购说明的编制： 1. 明确需要的产品和服务： 产品规格（品牌和商标名称、供应商和行业编码、样品、技术规格、构成规格、功能与性能规格、明确检测和检验要求）； 服务规格（服务是无形的、可以对服务的部分产出进行量化表达、明确服务实现产出的时间表、对变量-人的约束）； 利用外部标准（行业标准、国家标准、地区标准、国际标准或构成标准、尺寸标准、性能质量和安全标准、技术要求、测试的标准方法、表明可接受的或推荐的使用、安装、操作和维护方法的编码等）； 内部标准化（节省了开发规格所需的时间和精力）； 价值分析/价值工程；</p> <p>2. 明确数量： 需求类型（相关需求/独立需求）；需求的特性（趋势性、周期性、季节性、随机性）； 需求的预测（定性预测方法：专家意见法（情景分析法/德尔菲法）、市场测试法；定量预测方法：时间序列分析法（直观法、移动平均法、加权移动平均法、指数平滑法、趋势和季节性调整预测法等）、因果关系分析</p>	项目3作业：以典型的汽车生产制造商为例，分析他的产品需求类型，编制出一份采购说明，并对所采购的品项运用供应定位模型判定采购的优先级别并得出

			<p>法（线性回归分析法）、基于计算机的物料需求计划系统）</p> <p>；</p> <p> 确定订购数量（经济订购批量、库存补货系统、订货数量和交货数量）；</p> <p>3. 明确交付要求：</p> <p> 明确送货次数、送货的时间、交货的地点、运输的方式和包装的形式；</p> <p>4. 明确供应商的服务与响应：</p> <p> 供应商的响应； 技术支持与培训；维护与维修；</p> <p>5. 供应商需要的其他信息：</p> <p> 联系人信息；背景资料；评估报价的原则；适用法律法规；公司的有关政策；</p> <p>明确需求与规划供应的流程分析</p>	结论。
4	8	<p>1、了解整个供应市场；</p> <p>2、学会利用信息进行市场分析；</p> <p>3、掌握供应市场分析的方法；</p> <p>4、</p>	<p>1、分析供应定位模型的转变；</p> <p>2、供应市场分析方法的掌握；</p> <p>3、进行风险评价；</p> <p>供应定位模型转变：</p> <p>二维供应定位模型-----三维供应定位模型转变及分析；</p> <p>理解供应市场：</p> <p> 准备进行供应市场分析：</p> <p> （供应目标是什么、可利用的分析时间有多少、有哪些资源、有哪些信息、不进行这一分析的风险是什么等）；</p> <p> 评价市场竞争程度和影响：</p> <p> （需求与供给、影响竞争水平的因素、不同竞争程度市场的风险与机会）；</p> <p> 预测市场趋势：</p> <p> （分析市场形态、供应市场预测（专家意见法、供应市场测试、定量分析）、分析产品市场生命周期（引入阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段））；</p> <p> 理解市场驱动力：</p> <p> （供应市场中产生竞争优势的因素）；</p> <p> 价格评价：</p> <p> （直接决定产品价格的因素、成本/价格模型的建立）</p>	<p>项目4作业：</p> <p>以汽车零部件供应市场为例，进行供应市场分析，画出宏观、中观及微观供应市场分析图，并得</p>

			<p>战略进行分析;</p> <p>供应商类型: 必须在企业面临最高风险的领域具有特别强的生产能力; 不会滥用其有利的议价地位; 将在长时期内持续供应企业所需产品;</p> <p>关键型:</p> <p>供应商数量: 一个 关系的性质: 伙伴关系 合同类型: 长期“伙伴关系”合同 供应商类型: 在对企业来说属于高风险的领域必须具有特殊能力;</p> <p>必须有能力在中期或长期成为最低成本提供者或者技术领导者; 企业所需产品或服务必须是该供应商的核心业务; 供应商的商业战略必须与企业的商业战略保持很好的一致性; 具有财务上的稳定性和能够长期保持的市场地位; 没有同企业的竞争者建立更进一步的关系;</p>	<p>零部件的连续供应战略。</p>
7-8	8	<p>1、列举供应商评估的主要步骤;</p> <p>2、识别建立供应定位模型过程中应考虑的主</p>	<p>1、判断供应商感知模型中所在位置的含义;</p> <p>2、评定供应商的总体能力与积极性</p> <p>供应商评估的基本模型; 潜在供应商评估标准: A. 质量: a. 关于质量能力测评标准—提供标准品项供应商 (规格说明书; 生产柔性; 废品率; 产品退货率; 保养间隔期; 可更换部件的消耗水平; 平均无故障时间; 运转中断率; 耐用性; 保修的全面性;) b. 关于质量能力测评标准—提供非标准品项供应商 (研发投入; 知识产权; 供应商员工是否具备相应资质和经验; 合适的设计工具的可获得性; 生产能力和技术; 质量和环境管理体系的全面性及一贯性; 以往提供类似产品和服务的经验; 公司使命和目标中提到的质量的问题) c. 测评供应商的未来质量能力 d. 测评供应商提供符合质量要求产品的积极性 B. 可获得性 a. 关于供应科获得性的能力测评标准 (供应商提供服务的细分市场; 不为公司的竞争者提供服务; 产能; 分包人; 库存水平; 出口经验; 供应前景; 正常前置期; 交货可靠性; 订单跟踪系统; 运输方式与物流便捷性;)</p>	<p>项目6作业: 搜集资料为一汽车制造厂商做出评估与初选供应商的简要报告。</p>

		要问题： 3、掌握潜在供应商评估的标准；	等级； 3、为不同供应商设定权重与评定等级；	<ul style="list-style-type: none"> b. 测评供应可获得性的未来能力绩效 c. 测评供应商满足公司供应科获得性要求的积极性 C. 供应商的响应性 <ul style="list-style-type: none"> a. 关于响应性的能力测评标准 b. 测评供应商满足公司对响应性要求的积极性 D. 成本 <ul style="list-style-type: none"> a. 关于供应成本的能力测评标准 (标准价格或费率表；折扣水平；支付时间表；支付条件；资金成本；价格修正公式的运用；报价币种；装卸和运输费；设备类采购品项的寿命周期成本；) b. 测评供应成本的未来能力绩效 (直接原材料成本；直接劳动力成本；公司管理成本；生产效率；外向物流成本；融资能力；支付条件；) c. 测评供应商满足公司对降低成本要求的积极性 E. 供应商的综合能力和商业态度 <ul style="list-style-type: none"> a. 供应商的总体信誉 b. 供应商与公司的相容性 设定权重与评定等级的方法	
9	4	掌握评估报价的方法和标准。	尝试通过不同渠道收集信息并做出评价。	获取与选择报价的流程： 获取与选择报价的方法： 从三个主要的维度来考虑，分别是使用的方法或流程及其正是的程度；评价供应商报价的深度以及使用的准则；接洽的供应商的数量。 评估报价的标准： 最低价格； 最低所有权成本； 加权评分； 价值评估。	
10-11	6	1、了解谈判时机选择的重要性； 2、学会制定	1、谈判团队的组织及角色划分； 2、分析谈判	谈判的准备： 了解采购的背景； (应该满足的需求：质量、数量、时间表、交货地点、服务水平、采购预算；供应市场的环境；采购和供应的战略；供应商关系类型；) 分析价格和成本； (价格和成本分析的重要性；分析供应商的价格；建立成本模型：原材料成本、劳动力成本、管理费用、利润；获取成本和价格的市场信息：报价、参考价格、原材料价格、趋势分析、专家的独立评估) 了解供应商组织；	项目8作业：以学校的电脑采购为例，组织

		<p>一个实际的且可实现的谈判目的和目标；</p> <p>3、掌握制定有效的谈判战略的方法；</p> <p>4、熟练运用常用的谈判技巧；</p>	<p>目标范围确定的变量；</p> <p>3、谈判技巧的运用；</p> <p>（评价供应商能力和策略：技术能力、财务状况、市场运作的的能力、管理能力、管理文化和风格、行业关系、成本领先、差别化、可靠度；供应商如何看待公司：边缘、盘剥、发展、核心；）</p> <p>了解所涉及的人员；</p> <p>（谈判风格：温和型、强硬型、理智型、创新型、成交型；立场和利益：你所说的你想要的或者你将要做的、需求、潜在的动机、需要和关注、机遇和渴望；）</p> <p>决定实力的均衡；</p> <p>（组织的实力：市场竞争力、相对价值、财力、声誉影响、时间力、激励能力、选择能力；个人的实力：职位力、专家力、信息力、破坏力、领导力、交往力；）</p> <p>进行 SWOT 分析；</p> <p>谈判目标与策略：</p> <p>变量选择与确定及变量目标的设定：</p> <p>（价格；安装费用；员工培训费用；能源消耗；服务和维修费用；设备使用期末的处置；）</p> <p>谈判策略的制定：</p> <p>双赢还是单赢；决定你的初始立场；是否披露你的初始立场；谈判的次序；说服技巧的使用（情感说服、逻辑论证、讨价还价、折衷、威胁）；谈判战术的运用（“设置障碍”的技巧、沉默、不断重复、暂停、分割和控制、争取同情、调整需求、还有一件事、最后期限、节制）；谈判团队；谈判时间和地点的安排；应以计划的准备；</p> <p>谈判阶段：</p> <p>开始阶段；</p> <p>试探阶段；</p> <p>提议阶段；</p> <p>讨价还价阶段；</p> <p>协议阶段；</p>	<p>一次简单的采购模拟谈判，熟悉谈判过程，观察并运用相关技巧。</p>
12	4	<p>1、了解合同的重要性；</p> <p>1、探讨一份好合同的构成</p>	<p>有效合同必须满足的条件：</p> <p>要约；承诺； 当事人的合同签约资格（能力）；某种价值的对价；受法律约束的关系；</p> <p>买卖双方的义务与责任</p> <p>合同准备的主要问题：</p>	<p>项目9作业：分析和同</p>

	<p>2、熟悉合同准备的主要问题；</p> <p>3、掌握常用合同的条款和条件、支付方式、适用法律等；</p>	<p>主题；</p> <p>2、明确合同制定中的一些关键问题</p>	<p>你的公司想要得到什么；你的公司想要避免什么；</p> <p>若出现问题可采取哪些措施保护公司利益；应包含或排除哪些内容；</p> <p>合同中实际使用到的条款有哪些；</p> <p>好合同的构成主题：</p> <p>知道你要获得什么、避免什么、及备选方案是什么；</p> <p>了解你的供应商；</p> <p>有效的合同是每个当事人都能获益的合同；</p> <p>决不允许任何人作出你怀疑其没有能力履行的承诺；</p> <p>避免含糊其辞地起草并始终如一地使用术语；</p> <p>牢记技术；牢记知识产权和工业产权；有明确的争议解决条款；</p> <p>有明确的终止条款；牢记文化；</p> <p>合同中的关键问题：</p> <p>供应商的偿付能力；连接里程碑的支付；复杂性；</p> <p>灵活性和进展；关系结束的改进和评价；结束以后的维持；</p> <p>常用合同主要条款：</p> <p>现货合同；定期采购合同；无定额合同；定额合同；</p> <p>合伙合同；合资合同；</p> <p>合同中的风险转移、支付及违约；</p>	<p>实例，找出合同漏洞；制定一份简单的采购合同。</p>
13	<p>4</p> <p>1、了解合同管理的内容</p> <p>2、熟悉程序；</p> <p>3、掌握计划制定的方法；</p>	<p>1、团队建立；</p> <p>2、流程设计与进度控制；</p> <p>3、合同争议的处理和终止；</p>	<p>合同管理团队：</p> <p>采购方的团队+供应商的团队。</p> <p>任务进度表的制定：</p> <p>确定有关活动和主要里程碑；筛选活动和里程碑；准备活动和里程碑卡片；安排活动和里程碑的排序；检查和编排次序；草拟网络流程图；为活动和里程碑分配任务；进行时间估算；规划初期进度表并准备网络图；绘制甘特图；检查和修改计划；最终确定进度表；准备进度报告和更新实施中的图表。</p> <p>流程设计及绘制网络图和甘特图</p> <p>风险与控制：</p> <p>进度风险；成本风险；质量风险；商业和其他方面风险；</p>	<p>项目10作业；以模拟的任务设计局部流程。</p>

14-15	6	<p>1、了解供应链管理中物流的角色；</p> <p>2、解释主要的供应链战略类型及各类型包含的要素；</p> <p>3、识别运输、仓储和库存管理等主要战术性问题；</p> <p>4、掌握库存管理和设施选址时考虑的因素和方法；</p>	<p>供应链上物流管理价值的实现</p> <p>物流与供应链战略：</p> <p>物流计划；供应链战略：获得竞争优势；全球化；一体化（内部整合/外部整合/能力整合/关系整合）；基于时间的竞争（响应性/可靠性）；</p> <p>1、 客户价值观念的转变；</p> <p>2、 进行车辆运输路线的选择；</p> <p>3、 识别仓库选址时的因素及方法运用；</p> <p>供应链架构</p> <p>客户价值的定义：</p> <p>需求的一致性；产品覆盖范围；价格和品牌；增值服务；关系和体验；</p> <p>客户价值的度量：</p> <p>服务水平；客户满意度和忠诚度；供应链绩效度量；</p> <p>物流系统和供应链中的主要驱动要素分析：</p> <p>库存；运输；仓储操作；</p> <p>仓库选址的考虑因素和方法：</p> <p>考虑因素：接近主要的供应和需求节点；靠近公路和铁路； 仓库地点的规模和配置，及其适应企业将来扩张需要的能力；各种基本服务（水、电、通讯等）；排水、防洪、防风、防滑坡的安全设施等；保安服务（公安或私人保安服务）；尽可能靠近仓库员工居住区；当地政府发展规划、法律法规，包括建筑限制等；财务因素及对公司而言获得设施的最佳方式；所有有关的税收和投资的鼓励政策。</p> <p>选址方法：权重因素赋值法；线性规划法；盈亏平衡分析法；重心法；</p> <p>车辆运输路线选择的方法</p>	<p>项目11作业：讨论客户满意的度量并做一份报告；以实例要求学生进行车辆运输路线选择及仓库选址方法应用。</p>
-------	---	---	--	---

15-16	4	<p>1、辩证的看待库存；</p> <p>2、熟悉依据预测进行仓库运作、设计与管理；</p> <p>3、掌握库存优化的常用方法；</p> <p>4、学会制定库存管理计划；</p>	<p>1、企业需求预测；</p> <p>2、库存管理计划制定；</p> <p>3、库存补充系统操作；</p>	<p>保持库存的必要性：</p> <p>需求预测失误；供应商供货的不确定性和延迟；供应商最小订货批量；供应商交货间隔；存货方法与政策；库存补充间隔及数量；战略性存储；采购价格优势；对用户的前置期短于供应商的前置期；寄售；交货成本最小化；供应链库存；预留或预防性库存；</p> <p>企业需求预测</p> <p>库存优化方法</p> <p>库存管理计划的制定</p> <p>库存的度量与估值：</p> <p>先进先出法； 后进先出法； 加权平均成本计算法；</p> <p>标准成本计算法； 重置成本计算法；</p> <p>库存的接收与发放：</p> <p>接受：接收采购单副本-确认-计划送货-送货-卸货-检验-入库-收货通知；</p> <p>发放：使用者确定需求-领料批准-向仓库交领料单-货物识别-提货-交货/取货-调整库存记录-成本分摊；</p> <p>仓库运作流程</p> <p>库存补充系统：</p> <p>再订货水平系统；定期检查系统；需求驱动的精益供应系统；</p>	<p>项目12作业：运用不同方法进行需求的预测，并进行对比和分析；通过分析不同类型库存确定购量；</p>
17-18	8	<p>1、了解绩效评价的重要性的行为影响；</p> <p>2、熟悉采购</p>	<p>1、分析采购供应管理绩效评价模型；</p> <p>2、设置相应</p>	<p>绩效评价要素：</p> <p>外部要素+内部要素+成果</p> <p>外部要素评价重点：</p> <p>了解环境和投入的影响；</p> <p>考虑上述因素制定战略；</p> <p>在可能的地方对这些因素施加影响；</p> <p>内部要素评价重点：</p> <p>了解什么起作用 and 什么不起作用；</p> <p>关注需要持续地改进系统、流程和人员的优先级；</p> <p>更有效地利用投入；</p> <p>发展更好的工作关系；</p> <p>激励员工尽最大可能做好工作；</p> <p>成规要素评价重点：</p>	<p>项目13作业：根据采购供应管理绩效评价模型</p>

	<p>供应链管理绩效评价流程;</p> <p>3、掌握绩效度的方式和目标;</p>	<p>绩效度量目标;</p> <p>3、评价实施的监督;</p>	<p>职能级成果评价（客户领域、采购领域、供应商领域、流程领域、采购团队领域）;</p> <p>职能要素级成果评价（可获得性、前置期交货、质量、客户服务、成本）;</p> <p> 公司级成果评价（生产的连续性、市场变化的反应速度、产品和服务的差异、研发周期、创新、战略等）</p> <p>绩效度量方式:</p> <p> 二元式；连续式；有限选择式；</p> <p>良好度量目标的特征:</p> <p> 相关的；有挑战但可实现的；具体而明确的；有时间限制的；可度量的；完整并且相互平衡的。</p>	<p>分析、设置相应的每一部分的评价指标。</p>
--	---	----------------------------------	--	---------------------------