

瑞能股份 2021 年度供应商管理协同改善计划之 职业经理人团队综合管理水平评价 评价方法与结果应用方案

【评价目的】

为提高采购与供应链的协同能力和合作效率，与供应商企业共同提质、增效、促发展，瑞能股份将于 2021 年度启动供应商管理协同改善计划之职业经理人综合管理能力水平评价。

【委托评价机构】

一、 委托评价机构 1：哈尔滨工业大学（深圳）国际职业经理人服务中心

由哈工大与深圳市政府合作共建，以全日制本科生与研究生教育为主、非全日制教育为辅，是首所进驻深圳招收本科生的中国九校联盟（C9）成员、国家“985 工程”建设高校和“双一流”建设 A 类高校。继续教育工作一直以来是哈工大（深圳）服务于地方经济社会发展的重要途径。目前结合企业的人才培养和发展需求，哈工大继续教育学院已经开发了一系列具有针对性、实效性、前沿性的教育和培训项目。

二、 委托评价机构 2：深圳市职业经理人发展研究会

2014 年成立，成立后致力于搭建职业经理人服务平台，推进职业经理人队伍建设的民办非营利组织。研究会充分整合职业经理人、研究专家、企业家三方力量，致力于开发职业经理人胜任力模型，推

动职业经理人能力建设，开展职业经理人能力评价、能力培训、能力盘点等服务。促进深圳职业经理人队伍的职业化、专业化、标准化、规范化和法制化建设。

【评价安排】

1、 强制参加评价企业：

- ◆ 与瑞能已开展合作 2 年及以上的供应商企业必须组织企业的职业经理人团队在规定时间内完成评价，本评价结果将作为供应商年度评价的重要标准之一；

2、 自主选择参加评价企业：

- ◆ 未与瑞能开展合作或者合作周期在 2 年以内的，可以自主选择是否参加评价，完成评价后瑞能将优先开展采购相关合作；

【评价对象】 企业职业经理人团队，其中包括总经理、副总经理、总监、经理和主管，均需参加评价；

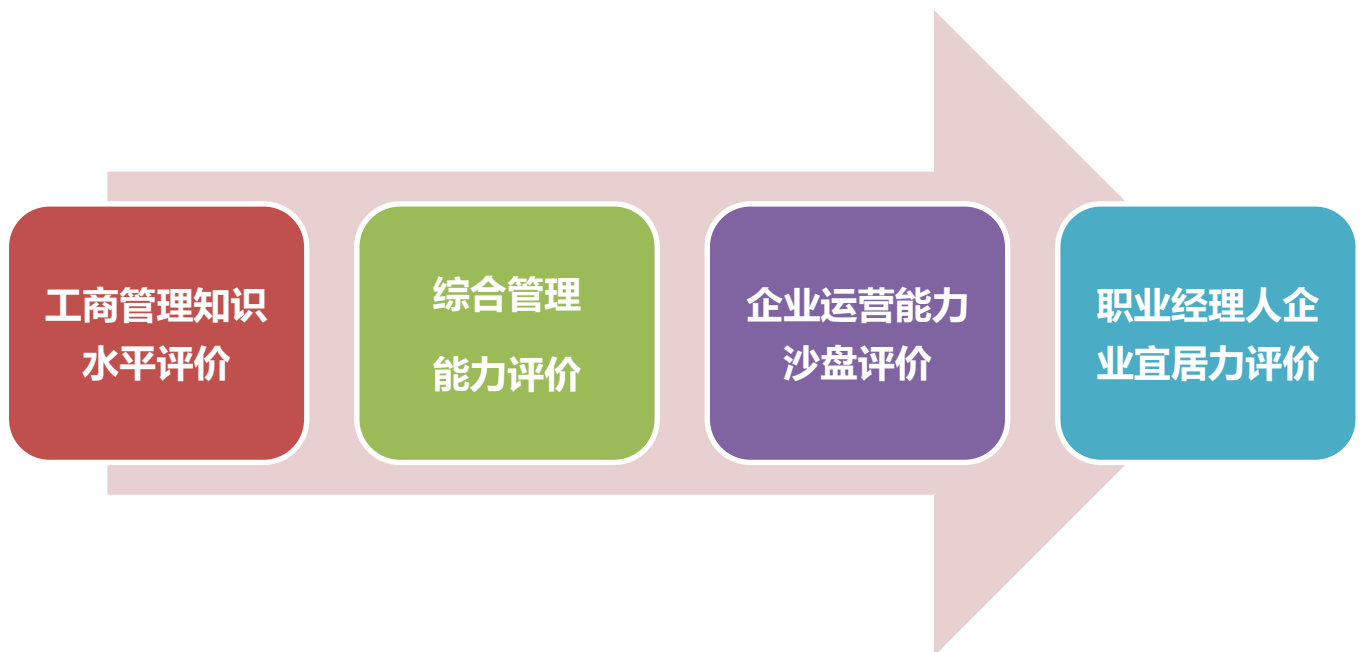
【评价时间】

1. 企业预约评价时间：3 月 15 日-3 月 31 日，致电委托评价机构，机构将根据企业的预约时间进行专家团队的评价行程和评价模式安排；
2. 专家团队评价执行时间：4 月 1 日-5 月 20 日，专家团队根据预约时间，安排企业评价的时间；
3. 机构撰写和反馈评价报告时间：5 月 20 日-6 月 1 日，根据评价过程和评价结果进行综合分析，提交综合评价报告至瑞能的时间。

【评价内容与模式】

一、 评价模块：

评价采用“知识+能力+宜居力”三维一体的评价模式，知识是指职业经理人具备的工商管理知识水平评价，管理分别是指综合管理能力评价和企业运营能力评价，宜居力是指职业经理人企业宜居力评价。



二、 评价内容与模式说明

（一）工商管理知识水平评价

- 1、 **内容说明：**依据管理学科工商管理知识规划，结合职业经理人应具备的管理知识、管理工具、管理问题解决理论依据，设计管理知识水平测试题，开展评价；
- 2、 **评价模式：**在线考试
- 3、 **题型和题量：**30~50 题；
- 4、 **答题时间：**20 分钟~30 分钟
- 5、 **其他说明：**本工商管理知识水平考试，开展 3 次线上考试，取

最高分；

(二) 团队管理能力评价

1、**内容说明：**职业经理人团队管理能力评价一般从四个维度，八个胜任力素质项开展评价，四个维度和八个胜任力素质项说明如下：

维度	胜任力素质项	描述与说明
维度 1 管理自我	成就导向	自己及所管理的组织设立目标、提高工作效率和绩效的动机与愿望
	学习创新	学习意愿、学习能力、学以致用和创新意识
维度 2 管理他人	部属培育	给下属提供建设性的反馈意见，当下属遇到困难时给予安慰和鼓励，通过各种指示、建议或其他指导方式培养下属
	沟通反馈	有效表达、用心倾听、积极反馈、冲突解决
维度 3 管理任务	部门协调	具备内部客户服务意识、对部门之间的协作有效响应、持续共赢
	计划执行	计划制定、时间管理、执行能力、结果导向
维度 4 管理团队	团队管理	团队合作、团队文化、有效激励和下属满意度
	非职务影响力	非权力性影响力，由管理干部品德修养、知识水平、生活态度、情感魅力以及自己的工作实绩和表率作用等素质和行为所形成

2、**评价模式：**在线评价

3、**题型和题量：**90 题以内

4、**答题时间：**30 分钟~40 分钟

5、 **其他说明：**开展 1 次线上测评，进行评价数据综合分析。

（三）企业运营能力评价

1、 **内容说明：**通过运用现代管理沙盘教学方法，了解管理者的战略管理思想和理性决策意识，评价管理者分析环境、洞察市场、把握机会、制定战略、确立优势、改进绩效、提高效率、正确决策的能力。

2、 **评价模式：**线下模拟经营评价

沙盘专家模拟和设置企业经营虚拟场景，企业参加评价的职业经理人分成若干团队，每个团队都要面对激烈动荡的市场环境，制定适应性发展战略，做出一系列的经营管理决策。同时在高强度的市场竞争中，模拟公司将遭遇各种各样的危机、约束、压力和挑战。职业经理人在经历模拟企业 4-5 年市场竞争的成功与失败过程中，同时会培养战略管理视角，领会经营决策的复杂性，深刻理解企业经营之艰难与不易。

3、 **题型和题量：**4-5 年的企业模拟运营和竞争

4、 **评价时间：**9 小时

5、 **其他说明：**根据企业模拟运营的财务结果（收入、成本和利润指标），进行职业经理人企业运营能力的综合分析。

（四）职业经理人企业宜居力评价

1、 **内容说明：**企业所有的管理活动和管理制度都是服务于企业的利润和绩效，管理的出发点和归宿点是人，组织的活性和组织活力强弱由企业全体员工，尤其是职业经理人决定。本评价旨在了解职业经理人对企业管理的文化、战略、制度、流程和福利的综合水平评价，然

后通过专业、科学的数据统计和分析，真实的了解职业经理人在企业生存的平台基础和职业发展空间。

2、**调研模式：**在线调研

3、**题型和题量：**30 题以内

4、**答题时间：**20 分钟~30 分钟

5、**其他说明：**开展 1 次线上测评，进行评价数据综合分析。

【评价流程说明】

一、联系委托评价机构预约评价时间：

1、 哈尔滨工业大学（深圳）

联系人：辛宗应老师

联系电话：0755-83167360 13823391594

2、 深圳市职业经理人发展研究会

联系人：韦峰老师

联系电话：0755-83074682 13352989655

二、填写评价相关企业资料，提交至委托评价机构；

三、委托评价机构确认评价时间安排并回复企业；

四、签署评价服务合同，支付评价相关费用；

五、企业根据委托评价机构流程指引，开展评价；

六、委托评价机构根据评价结果开展综合分析，提交综合分析报告至瑞能采购部；

七、瑞能公示 2021 年度供应商职业经理人团队综合管理水平评价结果；

八、瑞能采购部引用职业经理人团队综合管理水平评价结果，计入供应商综合评价。

【服务费用】

一、 企业独立专班开展评价

- 职业经理人团队在 25 人以上，45 人以下的企业，需要独立开展评价，线上评价及报告分析费用：1.5 万元/企业，线下企业运营能力评价及报告分析费用 3 万元/企业，共计 4.5 万元/企业。其中特别说明职业经理人团队超过 45 人的企业需要分批开展评价。

二、 机构安排集中评价

- 职业经理人团队在 25 人以下，将安排多家企业合并集中开展评价（每次 2 家~3 家企业合并集中评价，评价地点统一安排在哈工大校区），线上评价及报告分析费用：1.5 万元/企业，线下企业运营能力评价及报告分析费用 1.5 万元/企业，共计 3 万元/企业。

【评价结果与应用】

一、 评价结果计算方法

评价模块	权重占比
工商管理知识水平评价	20%
综合管理能力评价	20%
企业运营能力评价	50%
企业宜居力评价	10%

二、 评价适用范围

供应商类型	评价应用	指标权重占比
-------	------	--------

新供应商评价	“职业经理人团队综合管理水平评价” 为年度评价的其中一个评价指标	15%-20%
合格供应商评价	“职业经理人团队综合管理水平评价” 为年度评价的其中一个评价指标	10%-15%
供应商管理级别晋级	“职业经理人团队综合管理水平评价” 为年度评价的其中一个评价指标	20%-30%
供应商管理改善	“职业经理人团队综合管理水平评价” 作为合格供方质素提升的单个培育项	100%

- ◆ 供应商管理改善说明：合格供应商合作绩效（质量、交期、周期、价格稳定性、服务等）连续下降，或出现重大合作事故或隐患，需警示、整改、提升；

三、 评价结果等级分布（试行方案）

评价结果等级	等级分布
A+	10%
A	20%
B	30%
C	30%
D	10%

四、 评价结果应用（试行方案）

供应商评价等级	供应商权益
A+	1) 付款周期：缩短 1 个月（比原付款周期缩短 15%-20%） 2) 采购量：提升 10%-20%

	3) 付款形式：优先采用非承兑汇报付款模式 4) 首选权：同品类多个供应商时首选 5) 战略伙伴：共同制定品类及合作额度 6) 活动参与权：供应商交流活动首先参与
A	1) 付款周期：缩短 15 天（比原付款周期缩短 10-15%） 2) 采购量：提升 5%-10% 3) 优选权：同品类多个供应商时优选 4) 活动参与权：供应商交流活动优先参与
B	不变
C	1) 付款周期：延长 1 个月 2) 采购量：降低 30%
D	考察期 6 个月，进行管理辅导和改善后，重新评价

五、 评价结果有效期（试行方案）

- 1、 A+和 A 等级评价结果 2 年内有效，第三方评价机构根据企业要求安排年度抽查型复核；
- 2、 B 和 C 等级评价结果 1 年内有效，可根据管理辅导和改善情况，进行复评；
- 3、 D 等级评价结果的供应商，提供 6 个月的考察期，进行管理辅导和改善后，重新评价；

【咨询与服务】

- 1、 哈尔滨工业大学（深圳）

➤ 联系人：辛宗应老师

➤ 联系电话：0755-83167360 13823391594

2、 深圳市职业经理人发展研究会

➤ 联系人：韦峰老师

➤ 联系电话：0755-83074682 13352989655

3、 瑞能股份

➤ 联系人：孔明

➤ 联系电话：