

精益制造 010

采购管理

图解生产实务

实现高效采购,优化采购流程,
提高生产效率

図解でわかる生産の実務
購買管理

[日] 鬼泽正一 著 郑振勇 译

精益制造010

采购管理

图解生产实务

図解でわかる生産の実務
購買管理

[日] 鬼泽正一 著 郑振勇 译

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造 . 10, 采购管理 / (日) 鬼泽正一 著; 郑振勇译. —北京: 东方出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5060-5277-1

I. ①精… II. ①鬼… ②郑… III. ①制造业—工业企业管理—采购管理
IV. ①F407. 406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 192348 号

Zukai de waku Seisan no Jitsumu Koubaikanri by SHOUICHI ONIZAWA

Copyright © SHOUICHI ONIZAWA 2007

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © ORIENTAL PRESS. 2012

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through NISHIKAWA COMMUNICATIONS CO., LTD.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2010-7846 号

精益制造 010: 采购管理

(JINGYI ZHIZAO 010: CAIGOU GUANLI)

作 者: [日] 鬼泽正一

译 者: 郑振勇

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2012 年 10 月第 1 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 110 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5277-1

定 价: 28.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言

~ 采购员是怎样一类人呢? ~

采购员是怎样一类人呢?

诚然，他们不能一概而论。虽然始终以笔者的印象叙述，但是由于各种因素千差万别，比如所处行业、经验年限、地位、天资和性格等迥然不同，因而使得采购员形色各异。尽管如此，事实上很多人依然抱着固有理念不放，认为“采购员一般都是这样的”。恐怕他们的特点易于表现在其职业特色、把握的能力、心理状态等方面吧。

①沟通能力之低出乎意料

采购员的特点之一，是“沟通能力低下”，这真出

人意料。好多人都认为，采购员整天与供应商（供货企业）的业务员打交道，经过不断磨炼，沟通能力一定很强。但事实上，几乎所有采购员，都在凭借自己的有利地位做事。在这种环境当中，沟通能力并没得到锻炼。对方业务员大多都是“老江湖”，即便采购员的表现能力有些稚嫩，他们也能够充分理解其意图，所以采购员的沟通能力一般不会有什么长进。

②抗应激反应

采购员的特点之二，是抗应激反应。采购员整天置身于同公司内外有关人员的冲突（纠纷）中，诸如满足严格的交货期要求、完成削减成本的指标等。于是，就渐渐地变成了抗应激反应的人。换言之，可以说过于拘泥小节的人，不适合当采购员。不过，这并不是说大大咧咧就好。很多优秀的采购员，对于应当缜密处理的事情，都会一丝不苟，而对于大致上能过得去就行的事情，都不太爱较真儿（当然，如果耽误了这类事情，也会酿成大祸，所以前提条件就是充分了解应该把重心放在何处）。

③内弱外强

采购员的特点之三，是“内（公司内部）弱外（供应商）强”。

具体来说，他们有这样一种倾向，即对公司设计部门、会计部门和法务部门的员工态度软弱，而对供应商

的业务员却态度强硬。

采购员要想对设计人员和法务人员陈述意见，就得从对等或者上级的角度提出自己的观点，然而这样做可没那么简单。这是因为，如果没有一定程度工程技术和法律方面的知识，就无法让对方替你做事。

但另一方面，即便采购员提出无理要求，供应商的业务员也会用业务政策上如何如何来搪塞，这种情况现实当中已司空见惯。

人总是希望能够站在强势的立场上讲话，在选择这种做事方法的过程中，便渐渐地养成了“内弱外强”的习惯。

④一远离工作就变成“好人”

采购员的特点之四，是很多人刚一远离工作就会变成一个“好人”。

这些人在公司讨人嫌，板着吓人的面孔，可一到了垂钓中心和高尔夫球场，便成了喜笑颜开、和蔼可亲的“好人”。

采购员还有另外一面，他们整天置身强烈的紧张状态，远离工作后，就会回归本来的自我，像孩子那样玩耍，不如此就不能胜任采购员工作。因此，工作时和远离工作后的反差必然很大。

在公休的日子里，某供应商的业务员偶然遇到采购员，便会感觉到“就像换了一个人似的”。

⑤趋于保守

采购员的特点之五，是保守。他们不会主动放弃固有理念去改进现有的流程和规则。其他部门要求变更时，多半也是百般阻挠。或许是以前种种不愉快的经历，诸如内部监查和税务监查、供应商的交货期纠纷等，使得采购员趋向于墨守成规（尽管笔者一直认为，内部监查员及其方法，也有许多值得改进的地方）。

就因为这种保守性，笔者听过有人背地里发牢骚：“采购比衙门还衙门。”

⑥博闻强记

采购员的特点之六，是博闻强记。

相比业务员，采购员需要处理的品种数量和类型更多。一旦成为一名合格的采购员，就必定要涉及大量品种和类型，“从土拨鼠到原子能”都要采购（当然，有的企业并不这样）。

然而，这里关键的问题是光有丰富的知识，其经验是不怎么能派上用场的。

一个成功的采购员，应该能够运用从遗传工程学到物理学等广博的知识，与公司内部人员打交道、制订新外包规划（在专业性较强的产品方面，取得一定成就的采购员多属此类）。重要的不是光有知识，而是要能够运用知识工作。

前面介绍了采购员具有象征性的几个特点，事实

上，采购员的特点多种多样，因其所处的环境和本来具有的修养而异。这里列举的六个特点，都比较典型，但并非仅凭它们就能说明所有的特点。

好像是要给采购员故意营造一个成功的环境似的，虽然他们沟通能力不强，但具有抗应激反应，采购这项工作的成果正好取决于“环境”和“特点”的组合。

实际工作内容，还是留待正文详细介绍吧。采购是怎样一类工作呢？初次涉足采购工作的人员、与采购密切相关的生产管理人员、涉及引入采购系统的顾问，当然还有采购的老手，若能以此为契机改变观念加深理解，实为荣幸。

鬼泽正一

2007 年 11 月

目录

前言 001

第1章 制造业采购管理基础知识 001

1-1 采购业务概述 001

1-2 采购部门的主要任务 003

1-3 采购组织 005

1-4 制造业采购的特点 007

1-5 生产管理与采购的关系 009

1-6 质量管理与采购的关系 012

1-7 开发与采购的关系 014

1-8 会计与采购的关系 016

1-9 法务与采购的关系 018

1-10 构建与供应商的关系 020

专栏① 采购农业论~采购员的基本能力~ 022

第2章 采购流程及要点 025

2-1 采购流程基础——从计划到汇款 025

2-1-1 获得生产计划信息和库存信息 025

2-1-2 评估、注册新供应商及签订基本合同 027

2-1-3 受理购买要求 029

2-1-4 谈判技巧 032

2-1-5 各种订货方式 034

001

- 036 2-1-6 收货手续
- 038 2-1-7 检验
- 040 2-1-8 汇款及支付条件

042 2-2 采购增值方法

- 042 2-2-1 采购分析方法
- 044 2-2-2 供应商评估方法
- 047 2-2-3 削减成本的方法

049 2-3 采购基础三大支柱管理方法

- 049 2-3-1 交货期管理
- 049 2-3-2 应对监查
- 053 2-3-3 构建内部控制结构

055 专栏② 采购业务的难点~致没有积极性的采购员~

057 第3章 不同产业的采购流程实例

- 057 3-1 汽车产业的采购流程范例
- 059 3-2 原材料产业的采购流程范例
- 061 3-3 电子产业的采购流程范例
- 063 3-4 制药业的采购流程范例
- 066 专栏③ 对于创造来说至关重要的合同形式~厂内外包~

069 第4章 提高竞争力的开发采购推行方法

- 069 4-1 开发采购的定义及重要性
- 071 4-2 开发采购的引入方法
- 073 4-3 开发采购中采购员的任务
- 075 4-4 本公司及供应商的产品开发路线图

4-5	开发委托的采购	077
4-6	战略外包及开发采购	079
专栏④	知识的供应链论~日本企业的创造~	082

第5章 提高生产率的采购系统 085

5-1	基础采购管理系统	085
5-1-1	ERP	085
5-1-2	SCM	087
5-1-3	SRM	089
5-1-4	电子招标系统	091
5-1-5	逆向拍卖	093
5-1-6	e-RFQ	095
5-1-7	ASP	097
5-2	与采购系统合作的系统	099
5-2-1	生产管理系统(MRP、MRP II)	099
5-2-2	需求预测系统	101
5-2-3	库存管理系统	103
5-2-4	CSM	105

专栏⑤	规则和灵活性~采购业务的今昔~	107
-----	-----------------	-----

第6章 生产管理和物流管理的联动 109

6-1	生产管理的一环——采购管理	109
6-1-1	准时生产(JIT)	109
6-1-2	布告牌方式	111
6-1-3	BOM	113
6-1-4	工序管理及前置时间	115

003

117 6-2 与现金流转有直接关系的库存管理方法

117 6-2-1 存货的 ABC 分析

119 6-2-2 定量订货方式

121 6-2-3 定期订货方式

123 6-2-4 寄售库存方式

125 6-3 不断发展的物流管理

125 6-3-1 物流的采购

127 6-3-2 进口手续

129 6-3-3 第三方物流

131 6-3-4 包装形式

133 6-3-5 环保物流(与 CO₂ 减排的关系等)

135 6-4 与 SCM 的联动——TOC 理论及 SCOR

137 专栏⑥ 有关环保物流的思考

139 第7章 全球采购, 支持在最合适的地点采购, 在最合适的地点生产

139 -1 全球采购的优缺点

141 7-2 IPO 的任务

143 7-3 全球采购中的风险管理

145 专栏⑦ 稀有金属供应

147 第8章 增加采购经验的要点

147 8-1 采购员必备知识及能力

150 8-2 采购员的目标管理制度及业绩评估

153 8-3 采购员的人才培养制度及职业道路

8-4 各国(日本、美国、英国)的采购资格认证制度 155

专栏⑧ 学徒制度及采购员教育 159

第9章 实用知识集锦 161

9-1 采购管理相关法律法规 161

9-2 采购合同的种类及谈判要点 164

9-3 采购管理规程、采购手册、流程图范例 166

9-4 采购员的操守 168

专栏⑨ 内部控制及风险管理 170

第10章 引人注目的采购新概念 173

10-1 采购新观点 173

10-1-1 CSR 采购 173

10-1-2 生命周期管理 175

10-1-3 采购风险管理 177

10-2 新的业态和采购服务 179

10-2-1 采购共享服务 179

10-2-2 采购 BPO 服务 181

参考文献 185

第 1 章

制造业采购管理基础知识

1-1 采购业务概述

所谓采购业务，是指“根据申请部门的要求，从供应商购买质优价廉且交货及时的物品或服务”。

但是，采购部门无法单独开展这项业务，因而要与其他部门保持密切协作。这就是采购业务的乐趣，也是它的难点。换言之，它既能让采购员发挥主观能动性，又很容易促使其当甩手掌柜。

●采购零件的质量

采购零件的质量等级，最初由质量管理部门或者设计部门决定。采购部门获得供应商提出的规格变更方案后，应积极推动降低成本，并自行制订规格变更方案。

何谓采购业务

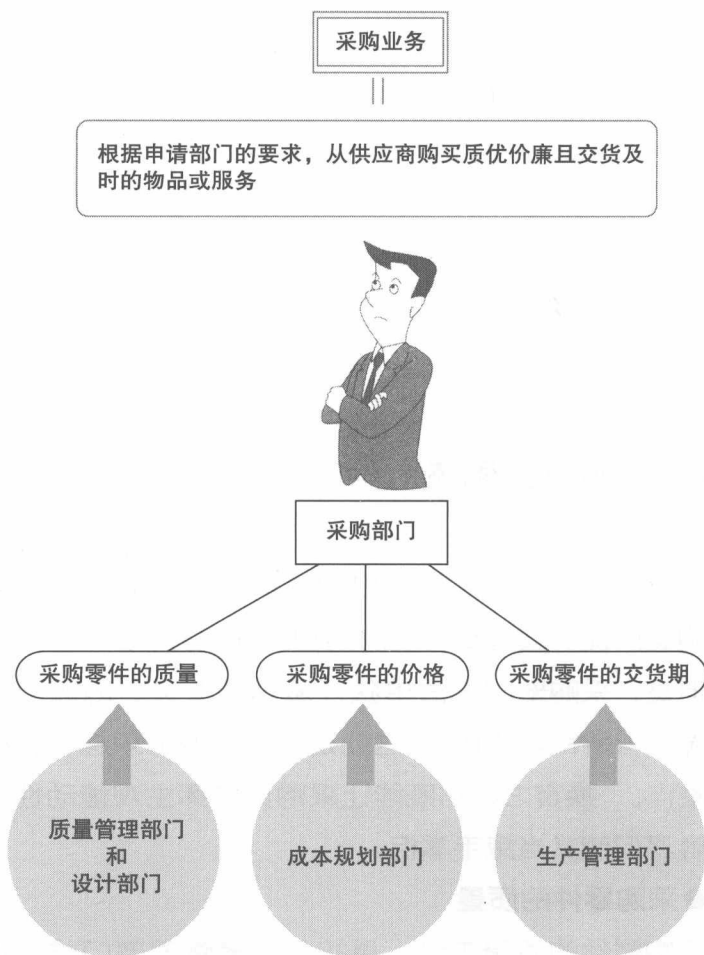


图 1-1

●采购零件的价格

采购零件的价格，由采购部门与供应商谈判决定。但是，目标价格，则由公司内部的成本规划部门，根据产品的市场价格决定。谈判时，采购部门应将价格控制在该目标价格以内。

●采购零件的交货期

采购零件的交货期，取决于生产管理部门编制的生产计划。在需求量剧增而来不及交货时，采购员与生产管理人员协商，并会同供应商一起调整交货期。此外，供应商交货方式有较大变化时，诸如引入 JIT（准时生产）方式和寄售库存方式等，则应与生产管理部门紧密协作。

1-2 采购部门的主要任务

采购部门正常的任务，是指“根据采购申请，与供应商谈判决定价格和交货期，以及交货逾期后进行跟踪”。随该任务而来的有如下五项任务：“寻找、评估新供应商”、“签订采购基本合同”、“评估现有供应商”、“分析采购数据及制订采购措施”、“引入采购系统或者变更采购流程”。“寻找、评估新供应商”，旨在追求更理想的 QCD（质量、价格、交货期），或者从外部引进自己公司没有的技术，在寻找新供应商的同

五项任务

① 寻找、评估新供应商



- 追求更理想的QCD（质量、价格、交货期）
- 引进自己公司没有的技术

② 签订采购基本合同



- 以书面形式规定有关交易的基本条件，诸如支付条件、检验条件、保密等

③ 评估现有供应商



- 根据一定的指标，定期评估正在进行交易的供应商

④ 分析采购数据及制订采购措施



- 发掘出削减成本的机会

⑤ 引入采购系统或者变更采购流程



- 追求效率，以及合规（遵守法律法规）

图 1-2