



“十二五”规划制造业产业升级 Q

培训推荐用书

图解

五大模块

采购作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

陈锦红 罗战胜◎主编



中国劳动社会保障出版社



“十二五”规划制造业产业升级

培训推荐用书

图解

五大模块

采购作业 精益化管理

» QA对话 · 学习目标 · 基础知识 · 实景解读 · 实战范例

陈锦红 罗战胜◎主编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解·采购作业精益化管理/陈锦红, 罗战胜主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014

(图解·制造业精益管理读本)

ISBN 978-7-5167-0856-9

I. ①图… II. ①陈…②罗… III. ①制造业-采购-工业企业管理-图解
IV. ①F407.405-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 031031 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 320 千字

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前言

实体经济是社会生产力的集中体现，是创造社会财富、保障和改善民生的物质基础。当前，国家提出要高度重视实体经济，这是经济发展的内在规律使然。我国目前正处于工业化快速增长时期，在未来很长一段时期里，实体经济仍将是我国经济发展的核心动力。

实体经济中占比重最大的就是制造业，制造业管理的好坏，直接影响着产品质量、成本、交货期等各项指标的完成。伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化，制造业的精益管理将扮演愈加重要的角色。作为管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行制造业管理和控制，如何协同各个部门共同处理制造业管理中的各种问题，已成为中国企业管理人员必须重视和掌握的职业化技能。同时，自从全球金融危机爆发以来，大量制造业面临着产品竞争力减弱、劳动力成本大幅上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多问题，这使得淘汰落后产能、推动产业升级成为非常紧迫的问题。

基于此，我们策划了“图解·制造业精益管理读本”系列丛书，旨在为制造业管理人员提供一些创新管理的思路、方案、方法与技巧。本系列丛书采用模块设置，将复杂的问题简单化，使学习变得更有条理。

“图解·制造业精益管理读本”系列编写特色：

◇ 丛书内容主要分为三大部分，即“基础知识”“实景解读”和“实战范例”。“基础知识”部分对各项基础要点进行详细的阐释；“实景解读”部分以生动的实景图片对一些工作要点进行解读；“实战范例”则以企业案例列举各项制度、办法、规定等，供读者参考使用。

◇ 丛书在每章开头设计了一段“QA对话”，通过一问一答的方式引导读者进入本章内容的学习。同时在每章结尾设置了“本章回顾”板块，供读者对本章内容的学习进行反思和回顾，以巩固学习效果。

◇ 丛书在每一节的开头设置了“学习目标”，将本节内容的要点提出来，作为读者学习的方向。

◇ 丛书在“基础知识”部分设置了“专家点拨”板块，对一些非常关键的、重要的知识要点进行了强调和解读。

本系列丛书图文并茂，以简洁精确的语言对制造业管理进行了非常生动、全面地讲解，方便读者理解、掌握。同时本书非常注重实际操作性，使读者能够边学边用。

“图解·制造业精益管理读本”系列内容介绍：

◎ 图解·现场作业精益化管理，从“人、机、料、法、环、安、测”七个方面对现场管理的内容进行详细介绍。

◎ 图解·生产作业精益化管理，对生产布局、生产计划、生产进度控制、生产搬运、生产设备管理等进行详细介绍。

◎ 图解·安全作业精益化管理，对安全作业所涉及的各方面，如安全生产教育、现场作业安全、设备安全等进行详细介绍。

◎ 图解·品质作业精益化管理，对品质管理规划、品质检验作业准备、来料品质检验作业和制程品质检验作业等进行详细介绍。

◎ 图解·采购作业精益化管理，对供应商管理、采购作业管理、采购谈判管理、采购合同与订单管理等进行详细介绍。

◎ 图解·5S运作精益化管理，对5S常用方法、5S的具体操作如整理、整顿、清扫、清洁、素养等进行详细介绍。

“图解·制造业精益管理读本”系列在编写过程中，获得了很多培训机构、咨询机构以及企业一线管理人员的支持与配合，还参考了大量的网络资料，引用了相关的理论，可以说是集体创作的结晶。在此，对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。

《图解·制造业精益管理读本》编委会

目 录

第一章 怎样进行供应商管理

第一节 供应商管理基础知识	3
知识01：常见供应商类别	3
知识02：供应商的开发	3
知识03：供应商考核	7
知识04：供应商沟通	8
知识05：供应商扶持	10
知识06：供应商激励	12
知识07：监视供应商的交货状况	13
知识08：供应商垄断预防	14
知识09：品质问题处理	14
第二节 供应商管理实景解读	16
实景01：去专业市场寻找供应商	16
实景02：参加采购行业大会	16
实景03：通过搜索引擎查询	17
实景04：通过专业采购网站查询	17
实景05：供应商实地考察	18
实景06：考察供应商荣誉证书	18
实景07：合格供应商证书	19
实景08：供应商大会	19
第三节 供应商管理实战范例	20
范例01：××公司供应商管理制度	20
范例02：××公司询价作业规定	23
范例03：××公司供应商选择与评估作业指导书	23
范例04：××公司供应商奖惩办法	25

第二章 怎样进行采购作业管理

第一节 采购作业管理基础知识	31
知识01：制定采购政策	31
知识02：制订采购计划	32
知识03：MRP采购计划	34
知识04：采购作业基本步骤	35
知识05：采购作业管理要点	37
知识06：采购作业需求管理	37
知识07：采购作业时效控制	39
知识08：采购作业部门协调	40
知识09：采购作业稽核	44
第二节 采购作业管理实景解读	46
实景01：生产计划管理规定文件	46
实景02：请购单展示	47
实景03：客户信息反馈	47
实景04：物料管制卡	48
实景05：供应商信息标示	48
第三节 采购作业管理实战范例	49
范例01：××公司物料采购政策	49
范例02：××公司采购计划管理规定	50
范例03：××公司采购作业流程图	53
范例04：××公司采购作业稽核标准	54

第三章 怎样进行采购谈判管理

第一节 采购谈判管理基础知识	61
知识01：采购谈判准备	61
知识02：采购谈判基本过程控制	64
知识03：应对不同类型的谈判对手	67
知识04：谈判中的倾听技巧	69

知识05: 谈判中的提问技巧	70
知识06: 谈判中的说服技巧	70
知识07: 谈判中的答复技巧	71
知识08: 采购谈判价格控制技巧	72
知识09: 采购谈判中的禁忌	74
第二节 采购谈判管理实景解读	75
实景01: 安排谈判场所	75
实景02: 分析谈判资料	76
实景03: 采购谈判培训	76
实景04: 采购谈判沟通	77
实景05: 模拟谈判	77
实景06: 谈判之前握手	78
实景07: 谈判过程控制	78
实景08: 谈判演示	79
第三节 采购谈判管理实战范例	79
范例01: ××公司生产线采购的谈判实例	79
范例02: ××公司采购谈判方案	81
范例03: ××公司模拟谈判规划方案	83

第四章 怎样进行采购合同与订单管理

第一节 采购合同与订单管理基础知识	89
知识01: 采购合同的制作	89
知识02: 采购合同的签订	91
知识03: 采购合同的履行	93
知识04: 采购合同的修订	94
知识05: 采购合同的取消	95
知识06: 采购合同的终止	96
知识07: 采购订单的准备	97
知识08: 采购订单的签订	98
知识09: 采购订单的审批	99

知识10: 与供应商签订订单	99
知识11: 采购订单的执行	100
知识12: 采购订单的传递	100
知识13: 采购订单的保存	101
知识14: 紧急订单的处理	101
知识15: 小额请购的处理	102
知识16: 采购跟单管理.....	103
知识17: 下订单阶段跟催要点	105
知识18: 订单执行阶段跟催要点	107
知识19: 订单生产阶段跟催要点	108
知识20: 订单完成、交货阶段跟催要点	109
第二节 采购合同与订单管理实景解读.....	110
实景01: 合同法.....	111
实景02: 举行采购合同签字仪式	111
实景03: 采购合同存档.....	112
实景04: 系统自动产生采购订单	112
实景05: 设置专门的订单跟踪看板	112
实景06: 采购订单执行流程	113
实景07: 开具符合证明.....	113
第三节 采购合同与订单管理实战范例.....	114
范例01: ××公司采购合同管理制度	114
范例02: ××公司采购合同	117
范例03: ××公司采购订单管理制度	123
范例04: ××公司采购订单	124

第五章 怎样进行采购交货管理

第一节 采购交货管理基础知识	129
知识01: 采购交货管理的目标	129
知识02: 采购交货管理的流程	130
知识03: 采购交货合同管理	131
知识04: 采购交货方式控制	132

知识05: 采购交货时间控制	133
知识06: 采购验收工作要求	134
知识07: 采购验收工作流程	135
知识08: 采购退货管理	137
知识09: 采购交货延误处理	139
知识10: 采购结算	143
第二节 采购交货实景解读	145
实景01: 设置验收区域	145
实景02: 设置物料暂存区	146
实景03: 检查产品合格证	146
实景04: 送货信息检查	146
实景05: 验收物料堆放形式展示	147
实景06: 验收工具准备	147
实景07: 特采标签	148
实景08: 采购退货单归档	148
第三节 采购交货实战范例	149
范例01: ××公司采购交货期管理办法	149
范例02: ××公司采购进度及交货期控制程序	151
范例03: ××公司来料接收管理办法	152
范例04: ××公司收料作业指导书	154
范例05: ××公司运输代理协议	155

第六章 怎样进行采购品质控制

第一节 采购品质控制基础知识	161
知识01: 采购品质的主要构成	161
知识02: 采购品质基本控制方法	162
知识03: 制定采购品质管理制度	164
知识04: 建立采购品质保证体系	165
知识05: 建立采购品质认证体系	166
知识06: 与供应商签订品质保证协议	171
知识07: 推行绿色采购	171

第二节 采购品质控制实景解读	172
实景01: 设置品质宣传栏	172
实景02: 绿色采购标志	173
实景03: 制定RoHS采购标准	173
实景04: RoHS认证标志	174
实景05: RoHS认证证书	174
第三节 采购品质控制实战范例	175
范例01: ××公司采购部品质目标	175
范例02: ××公司绿色采购控制程序	176
范例03: ××公司采购品质保证协议书	177

第七章 怎样进行采购成本控制

第一节 采购成本控制基础知识	183
知识01: 采购成本分析	183
知识02: 采购成本控制常用措施	185
知识03: ABC分类采购控制法	186
知识04: 定期采购法	188
知识05: 定量采购法	189
知识06: 供应商早期参与法	191
知识07: 招标采购法	193
知识08: 集中采购法	194
知识09: 分散采购法	196
知识10: 远期合同采购法	196
知识11: 网络采购法	197
第二节 采购成本控制实景解读	199
实景01: 招标工作总结	199
实景02: 招标代理机构证书	200
实景03: 网络采购基本流程展示	200
实景04: 综合性网络采购平台	201
实景05: 专业网络采购平台	201

第三节 采购成本控制实战范例	202
范例01: × × 公司采购成本管理制度	202
范例02: × × 公司采购成本控制制度	204
范例03: × × 公司采购成本控制方案	206

第八章 怎样进行采购人员管理

第一节 采购人员管理基础知识	211
知识01: 采购人员素质要求	211
知识02: 组建采购队伍的要领	212
知识03: 采购人员的招聘	213
知识04: 采购人员培训	216
知识05: 采购人员考核	217
知识06: 采购人员监控	219
知识07: 采购人员的稽核	221
知识08: 采购人员腐败的预防	223
知识09: 采购人员暗箱操作的预防措施	224
第二节 采购人员管理实景解读	226
实景01: 采购人员岗位职责	226
实景02: 考勤管理规定看板展示	226
实景03: 采购人员工作区域整理展示	227
实景04: 采购师资格证书	228
第三节 采购人员管理实战范例	228
范例01: × × 公司采购面试问题提纲	228
范例02: × × 公司采购绩效评估办法	229
范例03: × × 公司采购员的关键绩效指标与权重	231
范例04: × × 公司采购员个人绩效责任书	232
范例05: × × 公司采购请示制度	234
范例06: × × 公司采购资金管理办法	235

第一章

怎样进行供应商管理

本章 入门 1

Q: 对采购人员来说,大部分时间都要与供应商打交道,怎样才能找到最合适的供应商?

A: 你说的就是供应商开发的问题。首先要明确供应商开发的基本要求,即“Q. C. D. S. ”,然后对特定的分类市场进行竞争分析,建立初步的供应商数据库等,接着通过各种途径寻找潜在供应商,对其进行实地考察等,最终决定供应商。

Q: 怎样对供应商进行考核?没有考核就难以对供应商的整体供货品质做出准确评估。

A: 你说得很对,你要明确考核的目的,建立考核评分体系,在实施考核后要注意按照考核结果对供应商做好处理工作,如奖励、处罚等。

Q: 每个月我们会和供应商做一次全面的沟通,对日常供应中的问题进行沟通,你觉得怎么样?

A: 你做得很对,良好的供应商管理离不开与供应商的有效沟通,你要主动建立沟通渠道,并注意保持沟通渠道畅通,同时建立供应商会见制度,以使双方的沟通成为固定规定。

备注: Q是指Question,是一位新任职的采购主管在提问。

A是指Answer,是一位具有丰富管理经验的采购主管在回答问题,并通过回答带领新主管进入本章内容的学习。

第一节 供应商管理基础知识

学习目标：

1. 了解供应商的常见类别及开发的基本流程。
2. 学会与供应商进行沟通。
3. 掌握供应商扶持、激励及预防供应商垄断的要点。

知识01：常见供应商类别

一家企业常见的供应商有很多，通常可以分为三类，具体如下所示。而本书所述的采购主要针对的是物料的采购。



物料供应商

也称为管理型供应商，是企业产品中经常使用的物料的供应商，也是企业最主要的供应商



小额服务性供应商

是一些小金额的固定长期服务供应商，如食堂供应商、计算机维护商、设备维护商、快递企业、办公用品供应商等



临时性供应商

一次性供应商，如设备供应商等

知识02：供应商的开发

1. 供应商开发基本要求

供应商开发的基本要求是“Q. C. D. S. ”，也就是质量、成本、交付与服务并重。在这四者中：

(1) 质量因素是最重要的，首先要确认供应商是否建立有一套稳定、有效的质量保证体系，然后确认供应商是否具有生产所需特定产品的设备和工艺能力。

(2) 其次是成本与价格，要运用价值工程的方法对所涉及的产品进行成本分析，并

通过双赢的价格谈判实现成本的节约。

(3) 在交付方面,要确定供应商是否拥有足够的生产能力、人力资源是否充足、有没有扩大产能的潜力。

(4) 最后一点,也是非常重要的,就是供应商的售前、售后服务的记录。

2. 对特定的分类市场进行竞争分析

在供应商开发的流程中,采购主管人员首先要对特定的分类市场进行竞争分析,要了解谁是市场的领导者,目前市场的发展趋势怎样,各大供应商在市场中的定位怎样,从而对潜在供应商有一个大概的了解。

3. 建立初步的供应商数据库

在这些分析的基础上,就可以建立初步的供应商数据库,并做出相应的产品分类。一般来说,产品可分为电子类、机械类、辅助材料三大类。电子类可进一步分为电路板、电阻、电容、电感、二极管、三极管、集成电路等;机械类细分为塑料件、金属件、包装用品等;辅助材料包括化学品、标签、胶带等杂物。

4. 供应商调查

接下来就是寻找潜在供应商,也就是对其进行调查。经过对市场的仔细分析,采购人员可以通过各种公开信息和公开的渠道得到供应商的联系方式。而这些渠道包括现有资料、供应商的主动问询和介绍、专业媒体广告、互联网搜索等方式,如下所示。



利用现有的资料

对管理比较上轨道的企业,多会建立合格供应商的档案或名册。因此,采购人员不必舍近求远,应该就现有的供应商去甄选,分析或了解其是否符合要求——适当的品质、准时交货、合理的价格及必需的服务等



公开征求的方式

企业可以通过公开招标的方式寻找供应商,使符合资格的厂商均有参与投标的机会



同业介绍

所谓“同行是冤家”,是指业务人员之间因彼此间争夺客户,尔虞我诈;反之,同行的采购人员倒是“亲家”,因为彼此可以联合采购或互通有无。采购人员若能广结善缘,同行必乐于提供供应商的参考名单



阅读专业刊物

采购人员可从各种专业性的报刊上获悉许多产品的供应商;也可以从《采购指南》《工商名录》《黄页》的电话分类广告等获得供应厂商的基本资料



协会或采购专业顾问企业

采购人员可以与拟购产品的同业协会洽谈，让其提供会员厂商名录；此外，也可联系专业的采购顾问企业，特别针对来源稀少或不易取得的物品（如精密的零件等）制造企业



参加产品展示会

采购人员应参加有关行业的产品展示会，亲自收集适合的供应商资料，甚至当面洽谈



搜索引擎

首先通过百度搜索、GOOGLE、一搜等搜索引擎来搜索，再根据地区筛选。然后根据地理位置、企业规模、网站情况以及所需要的物料是否为该企业主打产品来选择合适的厂家，最后进行电话联络



行业网站

每个行业都有大量的行业专业网站，提供大量的采供信息。因此，可以根据自己所从事的行业搜索相关的行业网站，将会对采购提供很多专业的帮助

5. 对供应商的实地考察

这一步骤至关重要。必要时在审核团队方面可以邀请质量部门和工艺工程师一起参与，他们不仅会带来专业的知识与经验，而且共同审核的经历也会有助于企业内部的沟通和协调。实地考察供应商应着重从以下八个方面着手。

- (1) 管理能力。
- (2) 对合同的理解能力。
- (3) 设备能力。
- (4) 过程能力。
- (5) 产品衡量和控制能力。
- (6) 员工技术能力。
- (7) 采取纠正措施的能力。
- (8) 以往绩效的记录能力。

6. 询价

在供应商审核完成后，对合格供应商发出书面询价单。在询价的过程中，为使供应商不至于发生报价上的错误，通常应对其检附辅助性的文件，如工程发包的规范书、物料分期运送的数量明细表；有时买方对于形状特殊且无标准规格的零件或物品，也可提供样品给供应商做参考。