

看圖看板系列

采购部门

看图看板管理与问答

(实战精华版)

李辉◎主编

要点分析

问题解答

三大板块

177幅

不同样式的要点分析图

65个

不同类型的看板

52个

精确的问题解答

广东出版集团
广东经济出版社

采购部门

看图看板管理与问答

(实战精华版)

李辉◎主编

要点分析

问题解答

177幅

不同样式的要点分析图

52个

精确的问题解答

广东省出版集团
广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

采购部门看图看板管理与问答. 实战精华版 / 李辉主编. — 广州: 广东经济出版社, 2013. 4

(看图看板系列. 制造业)

ISBN 978-7-5454-2175-0

I. ①采… II. ①李… III. ①企业管理—采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041657 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.25
字数	181 000 字
版次	2013 年 4 月第 1 版
印次	2013 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2175-0
定价	18.00 元

如发限印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

《看图看板系列丛书》分为制造业看图看板系列和服务业看图看板系列两大部分。

制造业看图看板系列部分包括企业管理的核心部分：生产班组、生产现场、仓库现场、生产物料、生产安全、机器设备、采购部门、外协加工、7S运作、QC手法、员工行为、成本控制、品质部门、行政部门、研发部门、销售部门16个管理现场方面；服务业看图看板系列部分包括：酒店前厅服务、酒店客房服务、餐厅楼面、超市卖场、物业公司、汽车美容店、汽车4S店、家政服务8个管理现场方面。

《看图看板系列丛书》有五大特色。

◇特色一：该系列丛书分为三大板块，即要点分析、看板展示和问题解答。第一大板块“要点分析”以不同形式的图形介绍了管理人员在日常工作中必须了解并掌握的关键要点；第二大板块“看板展示”则通过各类实景照片、流程图、漫画图、指示图、业绩图、统计图、线描图、进度图等直观地展示工作场景，使工作场景醒目化、可视化；第三大板块“问题解答”主要介绍

了一些重点注意事项，是全书主要内容的重要补充。

◇特色二：该系列丛书最大的亮点是图文并茂，用浅显的语言加上生动的图片，将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来很轻松，不会产生视觉疲劳，而且容易掌握各种管理方法。同时，该系列丛书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很强的可操作性。

◇特色三：该系列丛书充分考虑到现代人快节奏、高压力的工作方式，完全去理论化而注重实际操作性，所有知识点都使用最精确、最简洁、最直观的方式进行描述，在很大程度上满足了经理人对快速掌握工作技能的要求。

◇特色四：该系列丛书由制造业和服务业一线的管理者、顾问公司的老师共同组成编写队伍，是理论与实践经验的最佳组合，是一套快餐式、跳跃性、碎片化的阅读模式的图书。

◇特色五：该系列丛书可作为职业经理人自我学习、自我提升以及即查即用的工作手册，也可以作为相关培训机构上岗培训、团队学习的训练教材。

《看图看板系列丛书》的文字和图片获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，感谢他们提供了大量的图片和内部培训资料。同时，参与编写和提供资料的还有李辉、杨冬琼、段青民、赵静洁、刘雪花、陈运花，最后全书由

滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。当然，由于编者自身水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

目 录

导 读 采购部门简单讲

本书导读部分分为三大板块。“术语解析”对一些关键术语进行精确讲解。“管理范畴”则节选各章要点方便读者了解全章结构。“模块设置”则介绍了本书三大模块，即要点分析、看板展示和问题解答。

导读一 术语解析	2
术语01：采购计划	2
术语02：用料清单（BOM）	2
术语03：集中采购	2
术语04：分散采购	2
术语05：潜在供应商	2
术语06：供应商考察	3
术语07：询价	3
术语08：报价	3
术语09：合格供应商名录	3
术语10：供应商品质抱怨处理	3
术语11：供应商考核	4
术语12：采购谈判	4
术语13：模拟谈判	4
术语14：采购底价	4
术语15：订单跟催	4
术语16：小额请购	4

术语17：交货期	5
术语18：交货期延误	5
术语19：网上采购	5
术语20：绿色采购	5
术语21：采购监督	5
术语22：采购核查	5
 导读二 管理范畴	 6
范畴01：采购计划制订	6
范畴02：供应商管理	6
范畴03：采购谈判管理	7
范畴04：采购合同管理	7
范畴05：采购订单管理	8
范畴06：采购交货管理	8
范畴07：网上采购与绿色采购	9
范畴08：采购管控与稽核	9
范畴09：采购人员管理	10
 导读三 模块设置	 10
模块01：要点分析	10
模块02：看板展示	11
模块03：问题解答	11

第一章 采购计划制订

采购计划是采购工作的开端，企业必须从各方面考虑，严格做好采购计划。

第一节 采购计划编制流程	14
要点分析	14
要点01: 采购计划的种类	14
要点02: 影响采购计划的因素	15
要点03: 对物料进行分类	15
要点04: 分析与采购相关的资料	16
要点05: 决定各类物料采购数量	17
要点06: 填写采购计划表	17
看板展示	18
看板01: 物品用料清单	18
看板02: 采购申请单	18
看板03: 采购变更申请单	19
看板04: 物料年度采购计划	19
问题解答	20
问题01: 编制采购计划的目的是什么	20
问题02: 如何做好采购计划日常管理工作	20
第二节 物料采购计划的类别	21
要点分析	21
要点01: 集中采购	21
要点02: 分散采购	21
要点03: 议价采购	22
要点04: 现货采购与远期合同采购	22
要点05: 直接采购与间接采购	23
要点06: 招标采购与网上采购	23

看板展示	24
看板01: 采购基本流程	24
看板02: 集中采购流程	24
看板03: 招标采购流程	25
问题解答	25
问题01: 招标采购中有哪些注意事项	25
问题02: 议价采购有哪些注意事项	26
第二节 MRP采购计划	26
要点分析	26
要点01: MRP的基本结构	26
要点02: MRP采购计划的特点	27
要点03: MRP采购计划实施前提	28
要点04: MRP采购计划的运作流程	29
要点05: MRP采购的步骤	29
看板展示	31
看板01: MRP运作流程 (1)	31
看板02: MRP运作流程 (2)	32
问题解答	32
问题01: MRP采购有哪些优点	32
问题02: MRP采购的注意事项有哪些	33

第二章 供应商管理

供应商负责企业各类物料的供应，只有做好了供应商的管理工作，才能确保企业各类物料得到准时供应。

第一节 供应商开发	36
要点分析	36
要点01: 寻找潜在供应商	36
要点02: 初步供应商调查	37
要点03: 初步供应商分析	37
要点04: 对供应商的实地考察	38
要点05: 发出询价文件	39
要点06: 供应商报价分析	39
要点07: 报价分析考虑要点	40
要点08: 采购谈判	40
要点09: 选择供应商	41
要点10: 通知供应商	42
要点11: 建立合格供应商名录	42
看板展示	43
看板01: 供应商证件审查	43
看板02: 报价单	44
看板03: 供应商评分卡	45
看板04: 合格供应商名录	45
问题解答	46
问题01: 供应商开发有哪些基本准则	46
问题02: 对供应商设备能力考察需要关注哪些问题 ...	46
问题03: 影响供应商定价的客观因素有哪些	46
问题04: 国外采购的主要原因是什么	47
第二节 供应商日常管理	48
要点分析	48

要点01: 建立与供应商的沟通渠道	48
要点02: 掌握供应商的基本情况	48
要点03: 建立相应的沟程序	49
要点04: 监督供应商的交货状况	50
要点05: 供应商品质抱怨处理	51
要点06: 落实供应商的责任与义务	51
要点07: 防止供应商垄断	52
要点08: 供应商档案管理内容	52
要点09: 建立供应商档案卡	53
要点10: 供应商评估的内容	54
要点11: 供应商评估后的奖惩	54
要点12: 评估考核的层次划分	55
看板展示	56
看板01: 80/20规则分类供应商	56
看板02: 供应商档案	56
看板03: 供应商管理流程	57
看板04: 来料后段重大品质问题处理流程	58
看板05: 供应商异常状况联络单	59
看板06: 供应商品质抱怨回复记录单	59
问题解答	60
问题01: 供应商档案管理对象	60
问题02: 供应商档案管理应注意哪些事项	60
问题03: 什么是单源供应	60

第三章 采购谈判管理

谈判是采购工作的一个重要组成部分，通过谈判可以确定采购价格、采购方式等一系列事项。

第一节 采购谈判规划 64

要点分析 64

要点01：采购谈判时机 64

要点02：采购谈判的最佳时机 65

要点03：采购谈判前预测 65

要点04：从各类信息中学习 66

要点05：采购前分析 66

要点06：分析采购需求 67

要点07：开展市场调查工作 67

要点08：搜集对方信息 68

要点09：整理与分析资料 69

要点10：确定采购谈判目标 69

要点11：安排采购谈判时间 70

要点12：制订谈判备选方案 70

要点13：建立采购谈判队伍 71

要点14：谈判人员的分工与合作 71

要点15：确定谈判地点 72

要点16：安排与布置谈判现场 73

要点17：进行模拟谈判 73

看板展示 74

看板01：市场调查流程 74

看板02: 谈判时间确定流程	74
看板03: 模拟谈判流程	75
问题解答	75
问题01: 如何评估采购优劣势	75
问题02: 采购谈判的最差时机是什么	75
问题03: 谈判队伍建立的要求有哪些	76
第二节 采购谈判实务	76
要点分析	76
要点01: 采购谈判入题	76
要点02: 采购谈判阐述	77
要点03: 采购谈判提问	78
要点04: 采购谈判答复	78
要点05: 采购谈判说服的步骤	79
要点06: 谈判说服的技巧	80
要点07: 减价磋商的方法	80
要点08: 灵活应对谈判中的各种情况	81
要点09: 采购谈判后的工作	82
看板展示	83
看板01: 采购谈判基本流程	83
看板02: 对方异议处理流程	83
问题解答	84
问题01: 采购谈判前应确认哪些事项	84
问题02: 如何正确使用谈判语言	84
问题03: 谈判说服的注意事项有哪些	84

第三节 采购价格确定	85
要点分析	85
要点01: 搜集采购价格信息	85
要点02: 处理搜集的信息	86
要点03: 制定采购底价的益处	86
要点04: 采购底价的制定方式	87
要点05: 询价	87
要点06: 供应商报价分析	88
要点07: 采购产品成本分析	89
要点08: 常见的采购议价方法	89
要点09: 直接议价协商	90
要点10: 针对价格因素的议价方法	91
要点11: 针对非价格因素的议价方法	91
要点12: 借其他供应商施加压力	92
看板展示	93
看板01: 谈判议价记录单	93
看板02: 产品议价流程	94
看板03: 产品报价流程	94
问题解答	95
问题01: 影响供应商定价的因素有哪些	95
问题02: 采购价格信息搜集渠道有哪些	95
问题03: 谈判时运用妥协方法须注意哪些事项	95

第四章 采购合同管理

采购合同具有法律效力, 因此, 企业必须加强对采购合同的管理, 避

免在合同管理上出现问题。

第一节 采购合同签订 98

要点分析 98

要点01：采购合同的效用 98

要点02：采用合同的标准形式 99

要点03：采购合同签订方式 99

要点04：采购合同签订程序 100

要点05：采购合同签订要点 101

要点06：采购合同日常管理 101

要点07：合同执行前的跟踪 102

要点08：采购合同执行中跟踪 103

要点09：合同执行后跟踪 104

看板展示 104

看板01：采购合同存档 104

看板02：采购合同执行中跟踪流程 105

问题解答 105

问题01：采购合同签订的基本要求有哪些 105

问题02：进行采购合同跟踪的目的是什么 106

问题03：采购合同跟踪有哪些注意事项 106

第二节 采购合同变更 106

要点分析 106

要点01：采购合同的修改 106

要点02：采购合同的取消 107

要点03：合同的终止的时机 108

要点04：明确合同终止的赔偿责任	108
看板展示	109
看板01：采购合同修改流程	109
看板02：采购合同修改通知书	110
看板03：采购合同终止通知书	110
问题解答	111
问题01：国内采购合同终止的程序是怎样的	111
问题02：国外采购合同终止的程序是怎样的	111

第五章 采购订单管理

订单是安排生产任务必不可少的手段，销售部门是企业订单的管理部门，必须做好相关工作。

第一节 采购订单制作与发出

114

要点分析

114

要点01：发出采购需求的部门	114
要点02：制定需求说明	115
要点03：审核采购申请单	115
要点04：选择本次采购的供应商	116
要点05：采购订单制作	117
要点06：审批采购订单	117
要点07：与供应商签订订单	118
要点08：小额请购的处理	118
要点09：紧急订单产生的原因	119
要点10：紧急订单的处理措施	120