



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【精益管理简单讲系列】

国家中长期人才发展规划纲要
(2010—2020年)
重大人才工程推荐用书

采购管理 简单讲

采购与供应链管理成本与过程控制系统

杨吉华 主编



采购计划 · 供应商 · 价格 · 成本 · 交货期 · 合同 · 绩效一体化管理

广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【精益管理简单讲系列】

国家中长期人才发展规划纲要
(2010—2020年)
重大人才工程推荐用书

采购管理 简单讲

采购与供应链管理成本与过程控制系统

杨吉华 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理简单讲：实战精华版 / 杨吉华主编. —广州：广东
经济出版社，2012.7

(精益管理简单讲系列)

ISBN 978—7—5454—1373—1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 150373 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	15 2 插页
字数	283 000 字
版次	2012 年 7 月第 1 版
印次	2012 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1373—1
定价	30.00 元

如发现印装质量问题，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

邮购电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

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

在国际金融危机的背景下，美国开始推行重振制造业战略，开始反思过去那种“去工业化”的发展模式，表达了重归实体经济的愿望。美国目前所要进行的重振制造业绝不仅仅是恢复传统的制造业，而是要推动产业升级，以高新技术为依托，发展先进制造业，从而重新拥有强大竞争力的工业。

而我国工业结构调整的转型升级方向与美国重振制造业战略的发展方向在许多方面是一致的，实体经济是经济发展的根基，没有实体经济的巩固和支撑，虚拟经济就是畸形的。怎样推进中国制造业转型升级，首先着眼于突破关键环节，加快淘汰落后产能，压缩高消耗高污染产能，运用先进的管理方法和模式，不断提高制造业的质量和水平。

精益管理就是一种被制造业广泛应用的管理方法和模式，它是一种新的管理思想和方法论，有别于其他的管理理论和方式，如绩效管理、目标管理、精细管理。它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列的方法和工具来定义管理中的问题，测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统的减少浪费的方法，并使改进措施标准化来实现管理效率的提高。

然而，有许多企业不敢实施精益管理：担心精益管理要求企业投入大量的资源，承受不起；担心企业自行推行确实有难度，无从下手，又担心请外部专家成本高，达不到理想的目的；担心人员素质达不到精益管理活动推行的要求；担心精益管理推进速度慢，影响企业日常运作等。其实精益管理对硬件的投入要求并不高，最主要的是时间的投入，及正确方法的运用。

“精益管理简单讲”系列丛书就是基于精益管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“精益管理简单讲”系列丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读，文中通过管理实践等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的精益管理实战精华读物。

“精益管理简单讲”系列丛书自 2005 年至今共出版了 5 辑 15 册，涵盖了制造业精益管理的方方面面。本丛书的出版引起了很大的反响，许多企业培训部门、专业培训机构用其作为企业培训的教材，也有许多企业管理人员和新入职的大中专学生用其作为自我提升的读本。读者在学习运用时，经常与作者进行互动，提出很多宝贵意见，同时也指出了一些不足。有鉴于此，作者决定适时进行修订，在修订过程中，更多地结合了目前企业的管理状况，也更多地融合了作者亲身经历的颇显成效的新方法、新技巧。

“精益管理简单讲”系列丛书在编写过程中，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，还参照了大量的网络资料、引用了相关的理论，可以说是集体共同创作的结晶，在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。最后，全书由杨吉华、朱少军、匡仲潇统稿并审核完成。

“精益管理简单讲”系列丛书

编委会

目 录

导 读 精益管理简单化

- 一、什么是精益管理..... 1
- 二、精益管理需要简单化..... 2
- 三、采购管理如何简单化..... 3

第1讲 采购管理解析

- 课时1 什么是采购管理..... 6
 - 一、什么是采购管理..... 6
 - 二、采购管理和采购的区别..... 6
 - 三、采购管理的目标..... 6
 - 四、采购管理的基本职能..... 7
- 课时2 采购管理运作模式..... 8
 - 一、企业采购管理业务内容和模式..... 8
 - 二、企业采购管理控制要点..... 10

第2讲 采购管理规划

- 课时1 采购管理组织设立..... 12
 - 一、采购组织的基本类型..... 12
 - 二、采购部门在企业中的隶属关系..... 15
 - 三、采购管理组织设立步骤..... 17

课时2 采购作业流程设计.....	19
一、采购作业流程步骤图.....	19
二、采购作业流程步骤解析.....	19
三、采购作业流程设计方法.....	21
管理实践 某企业采购作业流程图.....	22
订购采购流程规范.....	23
课时3 采购政策与制度制定.....	26
一、采购政策.....	26
二、规章制度.....	27
三、制定步骤.....	29
管理实践 采购计划与预算管理办法.....	31
采购方式规定.....	33
采购价格管理办法.....	35
采购质量管理规定.....	38
采购交货期管理规定.....	41
采购订约与付款方式规定.....	44
委外加工管理办法.....	47
采购绩效评估办法.....	50
课时4 采购作业电脑化.....	53
一、采购作业电脑化的作用.....	53
二、采购管理系统架构.....	53
三、利用电脑来进行采购作业的情形.....	54
四、建立电子采购系统.....	57
五、采购系统与其他系统的关联.....	59

第3讲 采购计划与预算

课时1 采购计划的概念.....	62
一、什么是采购计划.....	62
二、采购计划的分类.....	62

三、编写采购计划的目的.....	62
课时2 影响采购计划与预算的因素.....	63
一、年度营销计划.....	63
二、年度生产计划.....	63
三、用料清单	63
四、存量管制卡	63
五、物料标准成本的设定.....	64
六、生产效率	64
七、价格预期	64
课时3 采购数量计划编制.....	65
一、编制采购数量计划的目的.....	65
二、采购数量计划流程.....	65
三、需运用的资料.....	66
四、采购数量计算.....	66
五、填写采购数量计划表.....	66
管理实践 材料采购计划	67
课时4 采购预算（用款计划）编制.....	68
一、什么是采购预算.....	68
二、采购预算的目的.....	68
三、采购预算编制的内容.....	68
四、采购预算编制的依据.....	68
管理实践 物料采购现金预算表	70

第4讲 供应商开发与管理

课时1 供应商开发步骤.....	72
一、物料分类	72
二、调查评估	72
三、送样或小批量试验.....	72
四、比价、议价	73

五、供应商辅导	73
六、追踪考核	73
七、供应商的筛选	73
管理实践 供应商基本资料表	74
合格供应商名册	74
课时2 供应商选择	75
一、供应商行业结构布局规划	75
二、选择供应商应考虑的因素	76
三、寻找供应商	76
四、评选供应商	78
管理实践 供应商调查表	79
供应商评鉴表	80
课时3 供应商关系管理	81
一、供应商关系模式	81
二、营造良好的合作关系	83
三、对供应商进行扶持	84
课时4 防止供应商垄断	87
一、多找一家供应商	87
二、更好地掌握信息	87
三、注意经营总成本	87
四、让最终客户参与	87
五、协商长期合同	88
六、一次性采购	88
七、与其他用户联系	88

第5讲 采购价格管理

课时1 采购价格调查	90
一、调查的主要范围	90
二、信息收集方式	90

三、信息收集渠道.....	91
四、处理调查资料.....	91
课时2 采购底价制定.....	92
一、采购底价制定的好处.....	92
二、采购底价的制定方式.....	92
三、采购底价计算方式.....	93
课时3 采购价格确定.....	96
一、影响价格的因素.....	96
二、采购价格确定方式.....	97
三、进行询价	97
四、处理供应商的报价.....	101
五、议价	103

第6讲 采购成本控制

课时1 采购成本的构成.....	106
一、维持成本	106
二、订购成本	107
三、缺料成本	107
课时2 采购成本控制方法.....	109
一、ABC分类控制法	109
二、定期采购控制法.....	110
三、定量采购控制法.....	111
四、经济订货批量控制法.....	112
五、成本分析法	112
课时3 采购成本降低策略.....	114
一、国外采购或国内采购.....	114
二、直接采购或间接采购.....	115
三、联合采购或个别采购.....	115
四、统购或批购	116

第7讲 采购交货期管理

课时1 确保交货期的重要性.....	118
一、什么是适当的交货期.....	118
二、确保交货期的重要性.....	118
三、构成交货期的要件.....	119
课时2 确保交货期的方法.....	121
一、进行跟催	121
二、追踪进行状况.....	121
三、采购过程货期管理要点.....	121
课时3 交货期延误的对策.....	127
一、怎样找出交货期延误责任.....	127
二、如何改善与供方的沟通.....	128
三、应建立并加强哪些交货期意识等制度.....	131
四、如何编制实绩资料.....	134

第8讲 采购质量控制

课时1 采购部门的质量管理.....	138
一、物料采购计划工作.....	138
二、物料采购的组织工作.....	138
三、物料采购供应的协调工作.....	138
四、物料采购供应的控制工作.....	142
课时2 供应商质量评估、认证.....	143
一、评估供应商	143
二、建立采购认证体系.....	144
三、与供应商签订质量保证协议.....	150
四、做好验收审查工作.....	150
课时3 建立采购质量保证体系.....	154
一、要有明确的采购质量目标.....	154

二、建立健全采购质量管理机构和制度	155
三、建立健全采购质量标准化体系	156
四、加强质量教育、强化质量意识	157
管理实践 供应商质量系统评分标准	158
供应商评估报告	170
质量保证协议范例	172
样品质量评价表	174
货物采购环境表	175
进货验收单	176
采购审查表	176

第9讲 采购合同与记录管理

课时1 采购合同管理	178
一、采购合同效用	178
二、常见采购合同条款	178
三、采购合同的标准形式	182
四、采购合同签订	182
五、采购合同管理	184
六、采购合同跟踪	185
管理实践 ××有限公司特种材料采购合同	187
原材料零部件采购合同	189
产品加工订货合同	193
课时2 采购记录管理	195
一、常用采购记录	195
二、采购记录管理要求	195
三、常用采购表单的设计	196

第10讲 采购绩效管理

课时1 采购绩效评估	200
一、评估目的	200

二、评估范围	201
三、评估指标	201
四、评估标准	203
五、绩效指标体系设定	204
六、评估人员	205
七、评估方式	205
管理实践 某企业采购绩效评估指标体系示例	207
采购目标管理卡	207
课时2 采购绩效改进	208
一、采购绩效改进的途径	208
二、采购绩效改进实操方法	211
 第11讲 采购稽核管理	
课时1 采购人员稽核	216
一、稽核目的	216
二、稽核方式	216
三、稽核技巧	216
课时2 采购执行稽核	218
一、采购预算稽核	218
二、请购作业稽核	219
三、比价作业稽核	220
四、订购作业稽核	221
五、验收作业稽核	221
管理实践 采购稽核表	223
 采购管理核查清单	225
 参考文献	229

精益管理简单化

一、什么是精益管理

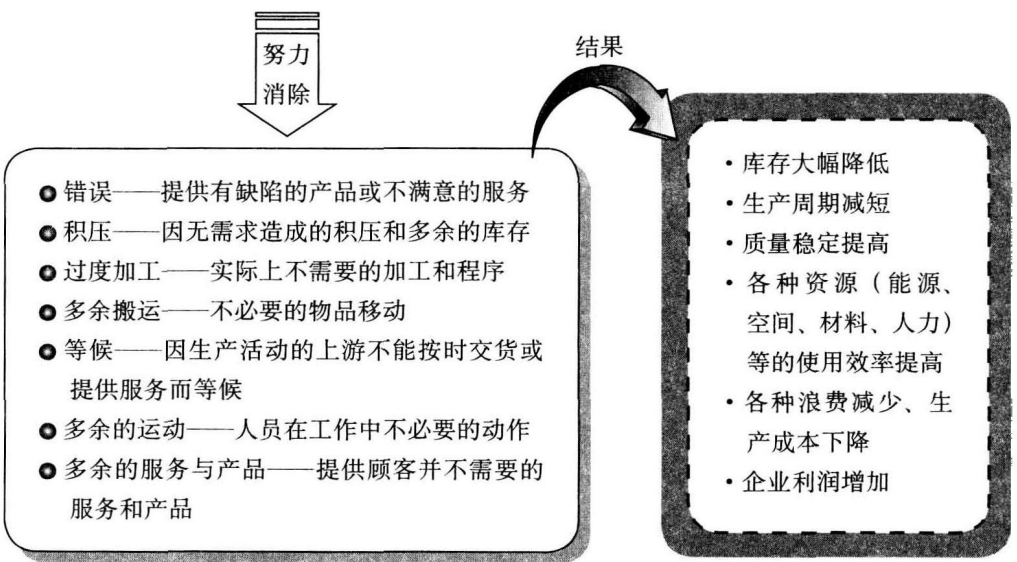
精益管理的实质是追求企业运营管理的标准化、专业化、规范化，强调在企业管理的^①全过程都要注意对细节的观察和把握，从战略的制定到具体的执行无一例外。

精益管理要求企业的各项活动都必须运用“精益思维” (Lean Thinking)。“精益思维”的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。

“精”——少投入、少消耗资源、少花时间，尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费，高质量。

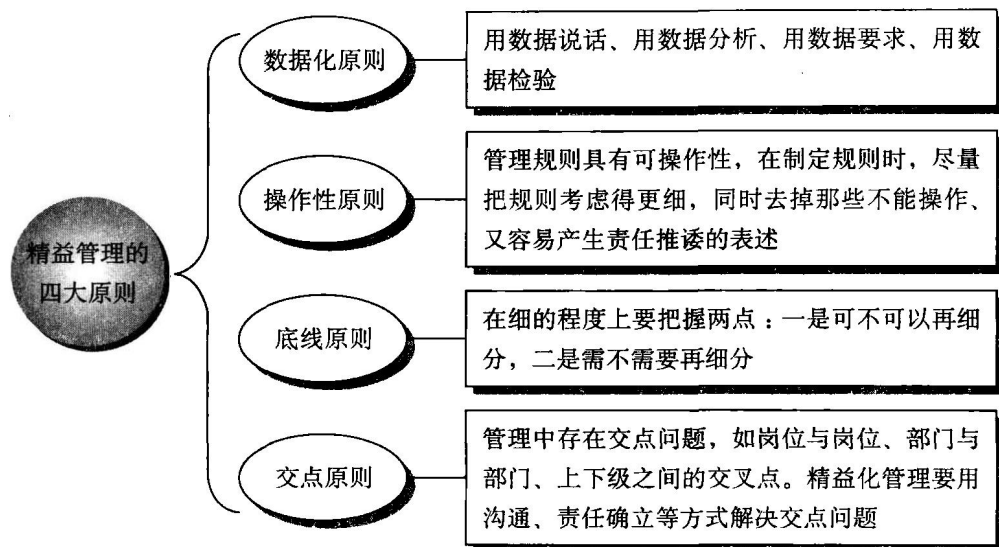
“益”——多产出经济效益，实现企业升级的目标，更加精益求精。

精益管理的目标可以概括为：企业在为顾客提供满意的产品与服务的同时，把浪费降低到最低程度，也就是：



精益管理目标达成过程

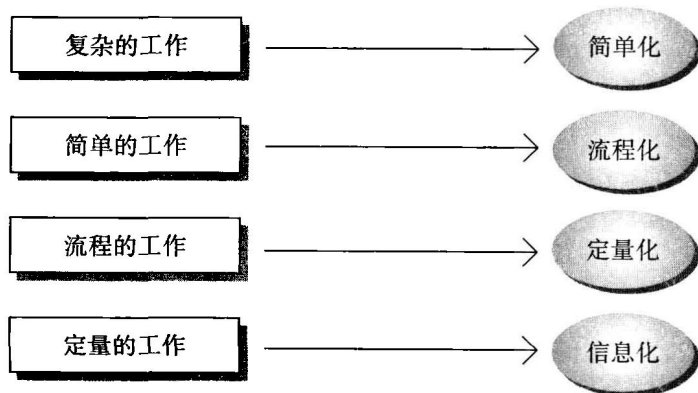
要实现精益管理必须遵循以下四大原则：



精益管理的四大原则

二、精益管理需要简单化

精益化管理就是将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任，使每一项工作的内容都能看得见、摸得着、说得准，使每一个问题都有专人负责，而不是打乱仗。管理精益化，其实也就是越来越简单化，将复杂的事情简化到既可以节省时间，又可以提高效率的水平上来，为此，要把复杂的工作简单化，简单的工作流程化，流程的工作定量化，从做好最简单的小事开始累积，对每个细节都精益求精。



精益管理简单化示意图

三、采购管理如何简单化

(一) 简单化要抓住重点

采购管理简单化，就是要对采购管理的各个环节进行重点管控，关注采购管理中的一些细节，运用采购管理的各种方法、制度、表单、流程，来做到管理的“精、准、细、严”。“精”是精心、精湛、精益求精；“准”是准确、具体、无误；“细”是注重细节，把工作做细致、做到位；“严”是严格、严谨、一丝不苟。

采购管理的项目与管理重点

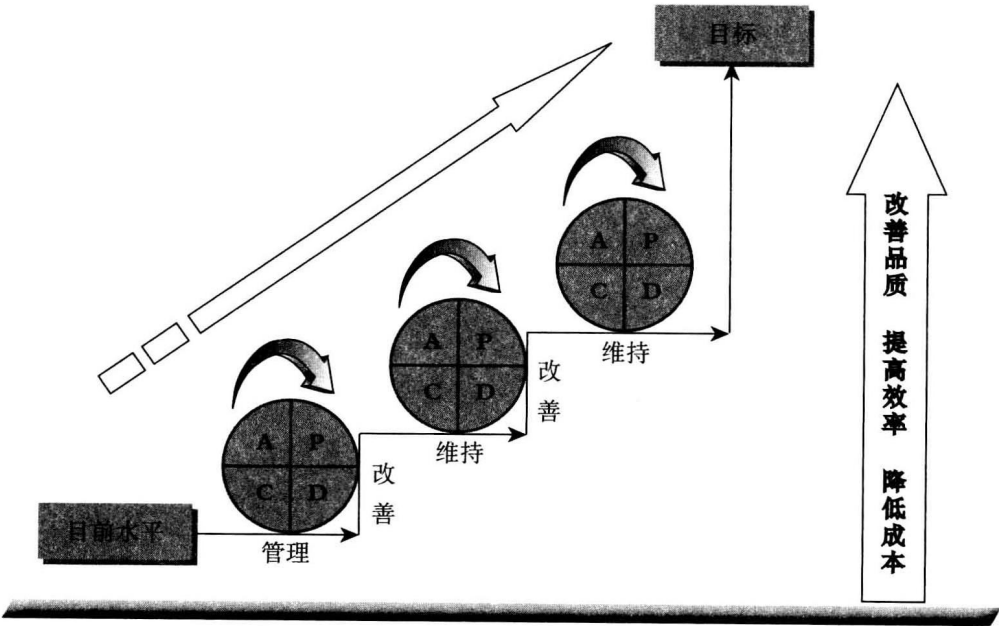
序号	管理项目	管理重点
1	采购管理解析	• 什么是采购管理 • 采购管理运作模式
2	采购管理规划	• 采购管理组织设立 • 采购作业流程设计 • 采购政策与制度制定 • 采购作业电脑化
3	采购计划与预算	• 采购计划的概念 • 影响采购计划与预算的因素 • 采购数量计划编制 • 采购预算（用款计划）编制
4	供应商开发与管理	• 供应商开发步骤 • 供应商选择 • 供应商关系管理 • 防止供应商垄断
5	采购价格管理	• 采购价格调查 • 采购底价制定 • 采购价格确定
6	采购成本控制	• 采购成本的构成 • 采购成本控制方法 • 采购成本降低策略
7	采购交货期管理	• 确保交货期的重要性 • 确保交货期的方法 • 交货期延误的对策
8	采购质量控制	• 采购部门的质量管理 • 供应商质量评估、认证 • 建立采购质量保证体系

(续表)

序号	管理项目	管理重点
9	采购合同与记录管理	• 采购合同管理 • 采购记录管理
10	采购绩效管理	• 采购绩效评估 • 采购绩效改进
11	采购稽核管理	• 采购人员稽核 • 采购执行稽核

(二) 简单化要不断地 PDCA

要使管理简单化，需要不断地追求，必须遵循以下所示 PDCA 循环模式，才能真正地达到目标：



PDCA 循环模式