

# 丰田

# 精益管理

## 采购与供应商管理

图解版

冯永华 / 主编

# TOYOTA PRODUCTION SYSTEM



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

丰田精益管理系列

# 丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）

冯永华 主编

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

采购与供应商管理：图解版 / 冯永华主编. —北京：  
人民邮电出版社，2014. 11  
(丰田精益管理系列)  
ISBN 978-7-115-37268-0

I. ①采… II. ①冯… III. ①采购管理—通俗读物  
②供应链管理—通俗读物 IV. ①F25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 231909 号

## 内 容 提 要

本书采用丰田精益管理的思想，以遵循5R原则实现采购精益管理为目标，全面系统地阐述了采购需求计划管理、供应商开发管理、采购成本控制管理、采购库存管理、采购合同管理、供应商交货期管理、采购质量管理、供应商违约管理、供应商评估与改善管理、招投标流程管理、政府采购管理、网络采购管理、采购谈判管理的内容。同时，书中还附有企业实际采购与供应商管理的相关程序和操作流程，方便读者参考使用。

本书适合企业管理人员、采购人员、供应商管理人员、管理咨询人士以及高等院校相关专业师生阅读和使用。

◆ 主 编 冯永华  
责任编辑 王莹舟  
执行编辑 徐晓菲  
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：18.5

2014年11月第1版

字数：286千字

2014年11月河北第1次印刷

定 价：49.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



# P 前言

## REFACE

伴随国内外市场竞争越来越激烈，许多中小企业的产品利润空间越来越小。原材料价格成倍上涨、劳动力成本快速上升、企业融资困难、产品积压严重，这些因素都严重影响了中小企业的发展，使不少中小企业在经营中举步维艰。但从另一个角度来看，这些因素将会促使企业进行产业升级、科学管理、提升生产力、节约成本、减少浪费、提高效率。那么，如何才能使企业在目前这种竞争激烈的环境中更好地生存、发展与壮大呢？我们认为丰田精益管理就是一种非常有效的解决办法。

丰田精益管理是由丰田汽车集团缔造的一种生产方式（Toyota Production System，TPS），它可以说是世界制造史上的一大奇迹。以丰田生产方式和经营管理方法为标志的日本制造业，对“生产方式”“组织能力”“管理方法”进行了创新，改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。就我国企业的实际情况来讲，实现高品质、低成本生产的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身，而是缺少能够使这些经营资源最有效地发挥作用的“生产方式”“组织能力”“管理方法”。

丰田精益管理实质上是一种独特的企业管理理论和方法，它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列方法和工具来定义管理中的问题。企业能通过精益管理来测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统减少浪费的方法，并能通过使改进措施标准化来实现管理效率的提高。丰田精益管理注重用最少的投入获取最大的效益，即“在需要的时候，按需要的质与量，生产所需的产品”。丰田精益管理最显著的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织为客户带来增值的生产活动，缩短生产周期，从而显著提高企业适应市场瞬息万变的能力。

然而，有许多中小企业却不敢实施丰田精益管理，担心丰田精益管理要求投入大量的资源而企业承受不起；担心自行推广、实施丰田精益管理有难度以致企业无从下手；担心请外部专家进行辅导成本高，却达不到理想的目的；担心企业自身人员素质达不到丰田精益管理活动推广的要求；担心丰田精益管理推进速度慢，影响企业日常运转等。其实，丰田精益管理对企业在硬件方面的投入要求并不多，最主要的是时间的投入以及坚持正确的方式、方法。

## 》》 丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）

我们的咨询老师在辅导企业推行丰田精益管理活动的过程中，发现有些中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想。究其原因，原来许多企业只是照搬优秀企业的一些样板，而没有真正地理解丰田精益管理活动的意义及推广的步骤、技巧、实施要领等。

基于此，我们对自己在实际辅导企业推行丰田精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“丰田精益管理系列”图书，以帮助中小企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。该系列图书包括10本，具体为：

- ★《丰田精益管理：现场管理与改善（图解版）》
- ★《丰田精益管理：物料与仓储管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：员工关系管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：成本控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：TPM推进体系建设（图解版）》
- ★《丰田精益管理：生产事故防范（图解版）》
- ★《丰田精益管理：人力资源风险控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：职业健康安全（图解版）》
- ★《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

“丰田精益管理系列”图书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触丰田精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本系列图书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本系列图书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，读者可以结合自身情况分析和学习，并直接应用于工作中，具有很高的参考价值。

本书由冯永华主编，安建伟、宁小军、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

本书在编写过程中，得到了广东省中小企业发展促进会、深圳市时代华商企业管理咨询有限公司、山西管理职业学院等咨询机构、职业学院及相关企业的支持与配合。在此，作者向他们表示衷心的感谢。

<b>导 读</b>	遵循5R原则实现采购精益管理目标.....	1
	一、精益管理的起源.....	1
	二、采购精益管理的原则.....	2
	三、采购精益管理的目标.....	5

## 第1章 采购需求计划管理

对于制造企业来说，它的采购计划与服务企业的采购计划是不同的。服务企业采用的是货物存量控制法，即货物达到一定极限时便及时采购，而制造企业采用的是物料需求采购法，即将物料采购纳入生产工序的每一道环节。但无论是哪种类型的企业，要实施精益管理就必须制订采购需求计划。

<b>第1节</b>	确认采购需求.....	9
1.1	采购计划类型.....	10
1.2	采购需求类型.....	11
1.3	采购需求依据.....	11
1.4	审核采购申请单.....	13
	【范本1-01】采购计划控制管理办法.....	14

<b>第2节</b>	确定采购数量.....	17
2.1	将物料进行分类.....	17
2.2	分析与采购相关的资料.....	18
2.3	确定各类物料的采购数量.....	18
2.4	采购方式.....	19

<b>第3节</b>	编制现金预算.....	24
3.1	采购预算编制的依据.....	24

3.2 采购预算编制的方法.....	24
3.3 编制采购计划的要点.....	27
【范本1-02】采购预算编制办法.....	28

## 第2章 供应商开发管理

供应商的开发是采购体系的核心。其表现也关系到整个采购部门的业绩。大多数企业不可能将自已企业成品的一切零件，以一贯作业的方式全部在自己工厂内生产。他们须将其中的某些零件或需使用的设备等交由供应商制造，并设法对其进行管理。

### 第1节 供应商开发策略.....33

1.1 供应商产品的特质.....	34
1.2 采购的策略.....	38
1.3 供应商的分类.....	38

### 第2节 供应商背景调查.....39

2.1 收集供应商资料.....	39
【范本2-01】供应商资料卡.....	40
2.2 发放供应商调查表.....	41
【范本2-02】供应商调查表.....	42
【范本2-03】供应商实地评鉴表.....	43

### 第3节 评估潜在供应商.....44

3.1 供应商评估要点.....	44
【范本2-04】供应商调查评估表.....	45
3.2 比价和议价.....	46
3.3 样品采购检验.....	47

## 第3章 采购成本控制管理

采购成本控制是指对与采购原材料部件相关费用的控制，包括采购订单费、采购人员管理费及物流费等。控制采购成本对企业的经营业绩至关重要。采购成本下降不仅体现在企业现金流出的减少，而且还体现在产品成本的下降、产品利润的增加，以及企业竞争力的增强。因此，企业在实施精益管理过程中须控制好采购成本。

<b>第1节</b>	<b>采购成本分析</b> .....	53
1.1	采购成本的组成.....	54
1.2	供应商采购成本分析.....	57
	【范本3-01】采购成本分析表.....	58
<b>第2节</b>	<b>采购成本控制方法</b> .....	59
2.1	A、B、C分类控制法.....	59
2.2	按需订货法.....	61
2.3	定量采购法.....	62
2.4	定期采购法.....	63
	【范本3-02】采购成本控制管理制度.....	65
<b>第3节</b>	<b>完善采购管理制度</b> .....	67
3.1	采购管理制度化.....	67
3.2	采购管理表格化.....	68
3.3	防止暗箱操作.....	69
	【范本3-03】原物料价格审核作业细则.....	70

## 第4章 采购库存管理

做好采购库存精益管理是企业经营生产系统高效、低耗、灵活运作的重要保证。采购库存管理水平已成为现代企业提高竞争力的重要内容。

<b>第1节</b>	<b>定量采购</b> .....	75
1.1	确定常规物料.....	76
1.2	确定每日物料适度存量.....	76
1.3	确定安全天数.....	77
1.4	实施订购.....	77
1.5	定量入库监控.....	77
<b>第2节</b>	<b>入库管理</b> .....	78
2.1	入库准备.....	78
2.2	入库接收.....	79
2.3	入库卸货.....	80



2.4 物料退库.....	80
2.5 退料补货.....	81
【范本4-01】物料收货管理制度.....	82

### 第3节 定期盘点.....84

3.1 盘点前准备工作流程.....	84
3.2 盘点作业流程.....	85
【范本4-02】盘点作业指导书.....	86

## 第5章 采购合同管理

采购合同是供需双方就供方向需方提供其所需的商品或服务，需方向供方支付价款或酬金事宜，为明确双方权利和义务而签订的具有法律效力的协议。采购合同管理对采购方和供应商来说非常重要。

### 第1节 采购合同的审批与签订.....93

1.1 采购合同的内容.....	94
1.2 采购合同的审批.....	95
1.3 采购合同的签订要点.....	97
1.4 采购合同的效力.....	97
【范本5-01】采购合同范本.....	98

### 第2节 采购合同的履行及修改.....99

2.1 采购合同的履行.....	99
2.2 采购合同的修改.....	100
【范本5-02】采购合同管理制度.....	100

### 第3节 采购合同的督导与终止.....102

3.1 对采购合同履行督导的一般规定.....	102
3.2 采购合同履行督导方式.....	102
3.3 国内采购合同履行督导要点.....	102
3.4 解除采购合同.....	102
3.5 终止采购合同.....	103
【范本5-03】采购合同终止协议书.....	105

## 第6章 供应商交货期管理

实现按时交付是采购目标之一。供应商收到订单后，大多数企业就会组织货物进行交付，并按约定的支付方式收取应收账款或预收账款。企业采购精益管理就是要讲究效率，用最短的时间采购到所需的产品，这样才能保证企业在最短的时间内生产出市场所需要的产品或提供优质的服务。

<b>第1节</b>	<b>交货期管理策略</b> .....	109
1.1	建立交货期管理制度.....	111
1.2	规定合适的前置期.....	111
	【范本6-01】采购交货期管理办法.....	113
<b>第2节</b>	<b>下订单阶段的跟催</b> .....	117
2.1	下订单阶段跟催事务.....	117
2.2	下订单阶段跟催行动要点.....	117
<b>第3节</b>	<b>合同履行阶段的跟催</b> .....	118
3.1	进行阶段的跟催.....	118
3.2	生产阶段的跟催.....	119
3.3	交货后的跟催.....	120
	【范本6-02】订货进度管理表.....	121
	【范本6-03】采购电话记录表.....	122
	【范本6-04】物料订购跟催表.....	122
	【范本6-05】催货通知单.....	123
	【范本6-06】到期未交货物料一览表.....	123
	【范本6-07】采购订单进展状态一览表.....	124
	【范本6-08】采购追踪记录表.....	124
	【范本6-09】交货期控制表.....	125

## 第7章 采购质量管理

采购回来的物资的质量直接关系到企业生产、经营过程所产生结果的好坏，因此，控制采购质量是保证企业运营效果的关键因素。企业在实施精益管理时，如果能稳定提高采购质量，那么会降低采购成本和生产成本。因此，提高采购质量是降低企业成本、增加企业收益的一种有效方法。

<b>第1节</b>	<b>采购质量控制体系</b> .....	129
1.1	明确采购质量目标.....	130
	【范本7-01】采购部质量目标.....	130
1.2	明确采购质量规格、图样要求.....	131
1.3	制定采购质量相关标准文件.....	132
1.4	准备各种采购质量管理表格.....	133
1.5	制定采购质量保证协议.....	133
<b>第2节</b>	<b>供应商质量控制管理</b> .....	134
2.1	初选供应商的质量控制.....	135
2.2	试制认证的质量控制.....	135
2.3	中试认证的质量控制.....	135
2.4	批量认证的质量控制.....	136
2.5	采购品验收.....	136
2.6	不良品退换货.....	140
2.7	损害赔偿.....	141
	【范本7-02】供应商物料报废确认单.....	142
	【范本7-03】物料评审扣款通知单.....	143
	【范本7-04】供应商每月物料报废清单.....	143
<b>第3节</b>	<b>供应商评估管理</b> .....	144
3.1	适合性评估.....	144
3.2	业绩评估.....	144
3.3	实施奖惩.....	146
	【范本7-05】质量保证协议.....	147
	【范本7-06】供应商质量体系评估表.....	149

## 第8章 供应商违约管理

只有少数供应商在签订采购合同后会发生违约行为。企业为了加强和规范采购合同的精益管理，提高合同履约率，一方面自身应当严守信用，履行合同，另一方面也要掌握相关法律法规，以更好地维护自身利益。

<b>第1节</b>	<b>违约协商处理</b> .....	155
1.1	违约协商补救.....	156
1.2	书面通知.....	157
	【范本8-01】采购合同告知供应商函.....	158
<b>第2节</b>	<b>提起诉讼赔偿</b> .....	159
2.1	地域管辖.....	160
2.2	诉讼时效.....	160
2.3	举证要点.....	161
2.4	提出索赔.....	161
	【范本8-02】采购合同纠纷起诉书.....	163
<b>第3节</b>	<b>诉前调解及执行</b> .....	164
3.1	诉前调解的特征.....	164
3.2	诉前调解的种类.....	164
3.3	仲裁执行.....	165
	【范本8-03】合同纠纷处理办法.....	167

## 第9章 供应商评估与改善管理

企业要维持正常生产，就必须要有—批可靠的供应商为其提供物资。因此，供应商对企业的物资供应起着非常重要的作用，采购员就是直接与供应商打交道而从供应商采购获得各种物资的。因此，采购员的重要工作就是要做好供应商管理。供应商评估与改善是指企业将持续不断地对现有供应商实施监督与控制，看其能否达到采购精益管理的预期目标。

<b>第1节</b>	<b>建立供应商评估体系</b> .....	173
1.1	供应商评估的目的和范围.....	174
1.2	供应商的评分体系.....	174
	【范本9-01】供应商供货情况历史统计表.....	177
<b>第2节</b>	<b>进行供应商评审管理</b> .....	177
2.1	成立供应商评审小组.....	178
2.2	供应商评审项目的评分.....	178
2.3	发放供应商评审问卷.....	179
2.4	提交供应商评审报告.....	180

【范本9-02】供应商年度综合评价表 .....	181
--------------------------	-----

### 第3节 实施供应商激励 .....

3.1 供应商激励的标准 .....	182
3.2 供应商激励的方式 .....	182
3.3 供应商激励的时机 .....	183
3.4 实施供应商扶持计划 .....	184
【范本9-03】供应商考核与奖励细则 .....	187

## 第10章 招投标流程管理

随着电子招标、无标底招标及集团集中招标等新采购模式的出现，极大地提高了企业采购的质量和效率。企业采购部须根据物资需求计划，确定是否需要招标采购及招标方式。凡在招标采购范围内的，采购部应向企业管理层提出招标采购申请。

### 第1节 制订招标计划 .....

1.1 收集采购相关信息 .....	194
1.2 收集采购的信息方式 .....	195
1.3 编制采购招标文件 .....	196
1.4 招标采购工作审查 .....	197
1.5 预估招标采购的费用 .....	198
【范本10-01】采购招标工作的成本费用计划表 .....	198
【范本10-02】投标邀请函 .....	199

### 第2节 投标流程管理 .....

2.1 投标资格审查 .....	200
2.2 开标管理 .....	202
2.3 组织评标 .....	204
【范本10-03】投标人须知 .....	207

### 第3节 签订中标合同 .....

3.1 签订采购合同 .....	215
3.2 未签订采购合同的后果 .....	216
3.3 受理投诉举报 .....	216
【范本10-04】评标管理办法 .....	217

## 第11章 政府采购管理

近年来,我国政府采购有力支持了国内相关产业和行业的发展。但由于目前对政府采购的法律规定主要限于购买环节,监管重点主要在政府采购中心,因此,导致其他环节配套制度还不够完善。政府采购作为架构政府与市场、公共部门与个人之间的桥梁,应当不断完善采购运行机制和监管体制,进一步提高采购效率,切实提升政府采购公信力。

<b>第1节</b>	<b>招标管理</b> .....	223
1.1	政府采购预算管理.....	224
1.2	编制招标文件.....	226
1.3	选择采购方式.....	227
1.4	开标、评标和定标.....	229
<b>第2节</b>	<b>合同管理</b> .....	231
2.1	采购合同的条款.....	232
2.2	采购合同履行及验收.....	233
2.3	申请支付资金.....	235
<b>第3节</b>	<b>质疑投诉管理</b> .....	237
3.1	投诉书内容.....	237
3.2	投诉的受理.....	237
3.3	投诉处理的程序.....	238
	【范本11-01】供应商投诉处理管理制度 .....	239
	【范本11-02】政府采购投诉受理表 .....	241

## 第12章 网络采购管理

我国的地方经济正处于从工业化向信息化地转变,企业实施“以信息化带动工业化”的发展战略,关键在于企业信息化。网络采购作为一种先进的采购方式,其优势主要体现在价格透明、效率高、竞争性强、节约成本等方面。结合我国互联网经济迅猛发展的趋势来看,网络采购是企业采购在实施精益管理过程中值得大力推广的主要方式。

<b>第1节</b>	<b>网络交易平台管理</b> .....	245
1.1	选择信息发布平台.....	246
1.2	会员注册流程.....	247
1.3	发布与搜索信息.....	249

<b>第2节</b>	<b>网络采购流程管理</b> .....	251
2.1	在线谈判议价.....	251
2.2	网上询价的问题.....	252
2.3	网络签约.....	253
2.4	物流配送管理.....	254
	【范本12-01】医疗机构网上采购中标药品操作范例.....	255
<b>第3节</b>	<b>网络交易安全</b> .....	258
3.1	网络采购支付的方式.....	258
3.2	电子采购支付的特点.....	260
3.3	网络交易的安全.....	261
	【范本12-02】网络安全管理制度.....	262

## 第13章 采购谈判管理

随着原材料价格的不断上涨，企业在实施精益管理过程中，需要从采购的各个环节降低成本。如果采购人员能提升自己的谈判能力，能够根据谈判对象与谈判结果的重要程度来决定谈判时所采取的谈判策略，那么就可以确保采购工作高质量、高效率、低成本地完成。使企业具有最佳的供货状态，同时与供应商保持良好的战略合作伙伴关系。

<b>第1节</b>	<b>采购谈判的组织实施</b> .....	267
1.1	制定谈判方案.....	268
1.2	选择采购谈判队伍.....	269
1.3	确定谈判内容.....	270
1.4	选择谈判地点.....	271
<b>第2节</b>	<b>采购过程中的谈判技巧</b> .....	273
2.1	询价的技巧.....	273
2.2	议价的技巧.....	275
2.3	成交的技巧.....	276
	参考文献.....	280

# 导读 遵循5R原则实现采购精益管理目标

## 一、精益管理的起源

随着人们生活水平的不断提高，国内的消费者更愿意为高品质的商品支付溢价。但国内相关企业可能还没有为此做好准备。随着企业间竞争的不断加剧和整体经济增长逐步放缓，企业面临的经营环境也日益严峻。例如，企业内部生产成本的上升（包括劳动力成本、原材料成本、物流成本等）及企业外部环境的变化。在这个新的背景下，我国企业必须实施精益管理。

随着人类生产技术的不断进步及市场竞争环境的改变，商品生产经历了手工作坊小批量生产、机械化大规模生产、同步化批量生产、精益生产和个性化定制生产的发展过程，具体内容如图1所示。

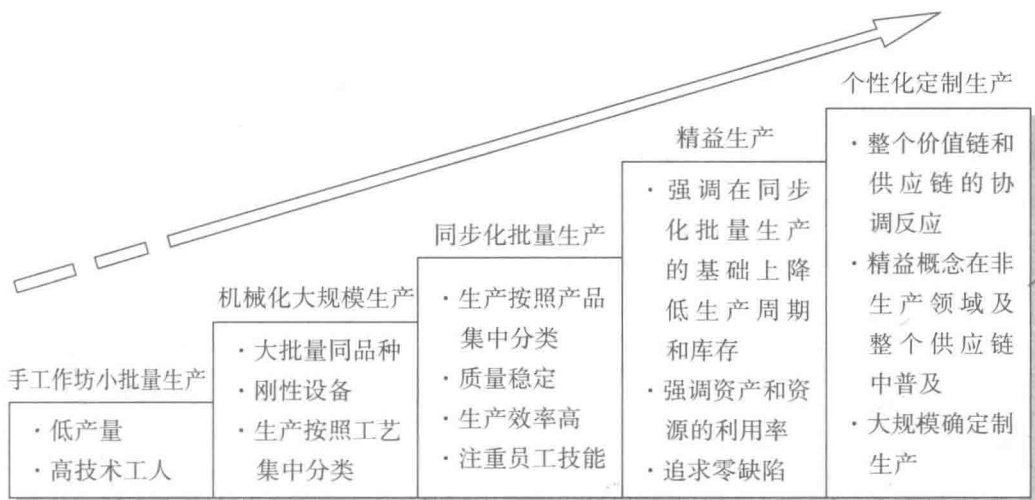


图1 精益生产进化路线

从20世纪初，福特汽车公司实现了零件的互换，生产率有了大幅度提高，到随后大规模生产的模式逐步地建立和完善，实行大量生产方式的厂家均获得了巨额利润。20世纪70年代，日本汽车大规模进入美国市场后，美国汽车工业面临着巨大压力。美国的工业界和学术界开始重视与思考这一重大市场变化。美国麻省理工学院在做了大量的调查和分析对比后，认为高质量、低消耗进行生产的方式是最适用于现代制造企业的一种生产组织管理方式，称之为精益生产。精益生产方式的形成过程可以划分为以下四个阶段，具体内容如图2所示。



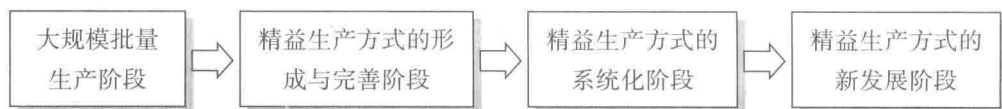


图2 精益生产方式形成的四个阶段

精益生产方式形成的四个阶段说明：

（1）大规模批量生产阶段是指20世纪初，从福特汽车公司创立第一条汽车生产流水线开始，它是实现工业化生产的里程碑；

（2）第二次世界大战后，日本丰田公司开始多品种、小批量地生产汽车。随着日本汽车制造商大规模在海外设厂，日本丰田公司高质量、低消耗的生产方式传播到了美国；

（3）1985年，美国麻省理工学院开启了“国际汽车计划”（Intel Mobile Voltage Positioning, IMVP）研究项目，经过近10年的研究，提出并完善了精益生产的理论体系；

（4）20世纪末，许多大企业将精益生产方式与本企业实际情况相结合，建立起了适合本企业需要的精益管理体系。至此精益管理各种新理论、方法层出不穷，出现了百花齐放、百家争鸣的现象。

精益管理就是用精益求精的思想对企业实施管理，以求实现企业效益最大化。那么，精益管理与传统管理的侧重点有哪些不同呢？

精益管理相对传统粗放式管理模式，就是要将具体的量化标准渗透到企业管理的各个环节中。精简冗余的消耗，没有冗余的机构设置和产业流程，对企业的人力、物力和财力资源进行最大化的利用，以最小的成本投入实现企业效益的最大化，为客户提供高附加值的产品或服务。精益管理的“精”除了减少不必要的物质资源消耗外，还要精简不必要的生产环节、销售环节及管理环节等，以及减少人力资源、财力资源、物力资源、社会资源、时间资源及空间资源等的消耗，具体内容如图3所示。

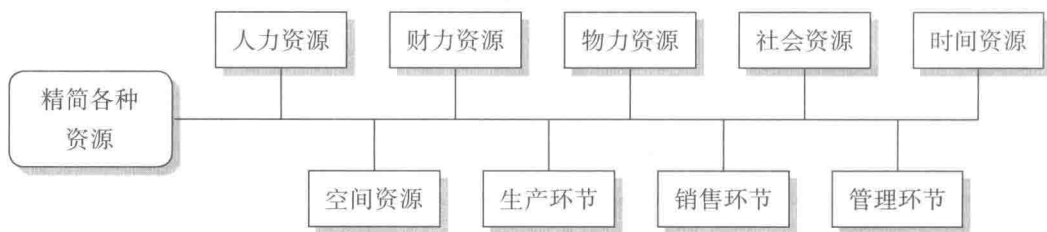


图3 精益管理内涵

## 二、采购精益管理的原则

企业在采购过程中应遵循5R原则。采购精益管理的5R原则是指企业在采购过程中应做到物料供应的适时（Right time）、适质（Right quality）、适量（Right quantity）、适价（Right price）和适地（Right place），具体如图4所示。