

图说精益管理系列

# 精益采购管理 实战手册

杨 华 编著

图 解 精 华 版

- 情境导入 ➤ 通过理论与实战的整合，导入精益的理念
- 讲师的话 ➤ 通过精辟、简练的提示，强化精益的认知
- 精益案例 ➤ 通过案例的分析和点评，加深精益的理解
- 精益课堂 ➤ 通过成熟的范本和模板，提供精益的参照
- 学习心得 ➤ 通过记录和自己的思考，记录精益的感悟



化学工业出版社

图说精益管理系列

# 精益采购管理 实战手册

**图 解 精 华 版**

杨 华 编著



化学工业出版社

· 北 京 ·

《精益采购管理实战手册》(图解精华版)分为三部分:第一部分精益采购管理理念,分为精益理念与精益采购、工业4.0与精益采购两章;第二部分精益采购管理实施讲述了计划、供应商、合同、谈判、交货期控制、质量控制、成本控制和网络采购这几个方面的精益管理;第三部分精选了15个案例供读者参考学习。

《精益采购管理实战手册》(图解精华版)适合企业各级管理者、企业管理咨询师、培训师、企业采购经理、采购员以及对采购管理感兴趣的读者阅读使用。

## 图书在版编目(CIP)数据

精益采购管理实战手册:图解精华版/杨华编著.  
北京:化学工业出版社,2018.4  
(图说精益管理系列)  
ISBN 978-7-122-31582-3

I. ①精… II. ①杨… III. ①采购管理-手册  
IV. ①F253-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第037997号

---

责任编辑:刘丹  
责任校对:边涛

装帧设计:王晓宇

---

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)  
印刷:三河市延风印装有限公司  
装订:三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张15½ 字数271千字 2018年6月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

---

定 价:59.80元

版权所有 违者必究



中国制造在过去30多年取得了长足的发展和进步，得益于巨大的国内市场、明显的成本优势、快速提升的基础设施以及适合新兴市场的产品。中国制造在全球诸多品类中都占据了领先的市场份额。然而近年来，市场和竞争格局的变化，对中国制造提出了严峻的挑战，迫使中国制造的竞争重心向中高端产品和中高端市场转移。

那么中国制造应该如何制胜中高端产品和中高端市场呢？关键在于可靠的品质以及合理的成本。为了实现这两点，中国制造需要从硬件和软件两方面入手。

首先，在硬件上提升生产工艺和装备水平，即通过大幅投资生产工艺和生产设备来提高产品质量和生产效率。

其次，在软件上提高生产管理水平，普及卓越绩效、六西格玛、精益生产、质量诊断、质量持续改进等先进生产管理模式和方法，即通过完善内部管理手段和提高管理能力来实现产品质量和生产效率的提升。

中国制造业转型升级已经到了非常关键的时刻，只有依靠管理能力方面的软性实力提升，才能真正实现差异化、可持续的转型升级。中国企业需要根据自身特点来灵活运用精益原则，推动精益要素与管理机制的有机结合，这样才能找到切合实际的生产管理转型之路。

当然，有一些企业已经开始推动精益理念并且使之落地生根：中国南车集团公司采取先试点、后铺开的方式，由易到难，用精益管理实现高端制造和高品质、低成本的发展目标；中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司在内部实施精益管理后又带领供应商一起学习和实施精益管理，积极构建精益供应链体系；中国兵器装备集团调动全体员工参与精益生产和精益管理，着力培育精益文化；长安汽车股份有限公司则确立了“品质、精细、锐意进取”的发展原则……但是从中国制造企业的数量之多和规模之巨来看，大部分中国企业的精益之旅尚处于起步阶段。

基于中国企业精益管理的现状，为适应智能制造和管理升级的需要，我们组织相关制造业咨询专家，结合制造业实际情况，组织编写了图说精益管理系列丛书，

具体包括：

- ◇《精益班组管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益安全管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益采购管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益仓储管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益生产管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益品质管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益设备管理实战手册》(图解精华版)
- ◇《精益成本管理实战手册》(图解精华版)

本丛书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，注重实操性，接地气，具有很强的借鉴意义。作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触精益管理的企业管理人员也能看得懂。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。

《精益采购管理实战手册》(图解精华版)主要说明了精益理念与精益采购、工业4.0与精益采购、精益采购管理之计划、精益采购管理之供应商、精益采购管理之合同、精益采购管理之谈判、精益采购管理之交货期控制、精益采购管理之质量控制、精益采购管理之成本控制、精益采购管理之网络采购等的方法、程序与要领，并且精选了一些精益采购管理的实战案例供读者分析、学习。

本书由杨华编著，同时参与编写和提供资料的还有郑时勇、王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张众宽、张艳红、李小强、李国新、赵辉、赵慧敏、杨丽、杨杰、杨雯、鲁跟明、姜崇斌、鞠晴江、齐小娟、刘艳玲、陈鹏，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编著者



|               |   |
|---------------|---|
| 导读 如何做好精益采购管理 | 1 |
|---------------|---|

## 第一部分 精益采购管理理念

|               |   |
|---------------|---|
| 第一章 精益理念与精益采购 | 4 |
|---------------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 第一节 精益理念的认知 | 5 |
|-------------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 一、精益管理的发展 | 5 |
|-----------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 二、精益管理的核心 | 8 |
|-----------|---|

|        |   |
|--------|---|
| 三、精益文化 | 8 |
|--------|---|

|              |   |
|--------------|---|
| 四、精益管理对企业的好处 | 9 |
|--------------|---|

|             |    |
|-------------|----|
| 第二节 精益采购的认知 | 10 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 一、精益采购管理的目标 | 10 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 二、精益采购管理的原则 | 12 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 三、精益采购管理的意义 | 17 |
|-------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第二章 工业4.0与精益采购 | 20 |
|----------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第一节 工业4.0与智能制造 | 21 |
|----------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 一、“工业4.0”认知 | 21 |
|-------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 二、从工业1.0到工业4.0的演变 | 22 |
|-------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 三、“工业4.0”三大主题 | 22 |
|---------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 四、工业4.0与大数据 | 27 |
|-------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 五、制造企业如何适应工业4.0时代 | 27 |
|-------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第二节 工业4.0与精益理念 | 30 |
|----------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、精益管理是工业4.0的基础 | 30 |
| 二、大数据带来的采购变革    | 31 |
| 三、采购改善与工业4.0    | 32 |
| 四、工业4.0下的精益采购   | 32 |

## 第二部分 精益采购管理实施

|               |    |
|---------------|----|
| 第三章 精益采购管理之计划 | 36 |
|---------------|----|

|            |    |
|------------|----|
| 第一节 采购计划制订 | 37 |
|------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 一、编制采购计划的作用  | 37 |
| 二、采购计划的种类    | 37 |
| 三、编制采购计划的依据  | 38 |
| 四、编制采购计划的步骤  | 40 |
| 【精益课堂】物料用料清单 | 41 |
| 【精益课堂】存量管制卡  | 42 |
| 【精益课堂】采购计划表  | 43 |

|             |    |
|-------------|----|
| 第二节 MRP采购计划 | 45 |
|-------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 一、MRP认知        | 46 |
| 二、MRP的原理       | 47 |
| 三、MRP采购的特点     | 49 |
| 四、MRP系统的采购计划制订 | 50 |
| 五、MRP采购的注意事项   | 52 |

|                |    |
|----------------|----|
| 第四章 精益采购管理之供应商 | 55 |
|----------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 第一节 供应商开发 | 56 |
|-----------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 一、供应商开发准则     | 56 |
| 二、寻找潜在供应商     | 57 |
| 三、做好对供应商的初步调查 | 58 |
| 四、样件确认        | 59 |
| 五、对供应商进行现场审核  | 60 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 六、供应商选定                            | 62 |
| <b>第二节 供应商的日常管理</b>                | 64 |
| 一、供应商考核                            | 64 |
| 精益案例 供应商的评分                        | 65 |
| 二、供应商扶持                            | 66 |
| 三、供应商会见制                           | 69 |
| 四、供应商激励制                           | 69 |
| 五、防止供应商垄断                          | 71 |
| <b>第五章 精益采购管理之合同</b>               | 74 |
| <b>第一节 采购合同的签订</b>                 | 75 |
| 一、签订采购合同的步骤                        | 75 |
| 二、采购合同的内容                          | 76 |
| 【精益课堂】××公司采购合同开头                   | 76 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（产品的品种、规格和数量、价格） | 77 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（产品的质量）          | 78 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（产品的包装）          | 78 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（结算方式）           | 79 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（交货期限、地点和发送方式）   | 79 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（商品验收办法）         | 80 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（违约责任）           | 81 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（合同的变更或解除）       | 81 |
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同（不可抗力）           | 82 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 【精益课堂】××有限公司设备采购合同<br>(其他)..... | 82  |
| 三、采购合同的签订要点.....                | 83  |
| 四、确保合同有效性.....                  | 84  |
| 五、采购合同拟制中的常见问题.....             | 84  |
| 第二节 采购合同管理.....                 | 86  |
| 一、履行采购合同的督导.....                | 87  |
| 二、采购合同的修改.....                  | 88  |
| 【精益课堂】采购合同变更申请表.....            | 89  |
| 三、采购合同的取消.....                  | 90  |
| 【精益课堂】合同违约处理.....               | 91  |
| 四、采购合同的终止.....                  | 92  |
| 第六章 精益采购管理之谈判.....              | 96  |
| 第一节 采购谈判的准备.....                | 97  |
| 一、采购谈判的规划.....                  | 97  |
| 二、收集采购谈判资料.....                 | 99  |
| 三、制定谈判方案.....                   | 100 |
| 四、选择采购谈判队伍.....                 | 102 |
| 五、选择谈判地点.....                   | 103 |
| 六、安排与布置谈判现场.....                | 104 |
| 七、模拟谈判.....                     | 104 |
| 第二节 采购谈判的技巧.....                | 105 |
| 一、准确把握谈判对手的性格.....              | 105 |
| 二、不同优劣势下的谈判技巧.....              | 107 |
| 三、采购谈判的沟通技巧.....                | 107 |
| 四、采购员询价技巧.....                  | 110 |
| 【精益课堂】采购比价记录表.....              | 112 |
| 五、议价的技巧.....                    | 113 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 六、成交的技巧 .....                 | 114        |
| 【精益课堂】采购谈判记录表 .....           | 117        |
| <b>第七章 精益采购管理之交货期控制 .....</b> | <b>119</b> |
| <b>第一节 交货期管理策略 .....</b>      | <b>120</b> |
| 一、规定合适的前置期 .....              | 120        |
| 二、下订单阶段跟催 .....               | 123        |
| 三、进行阶段跟催 .....                | 124        |
| 四、生产阶段跟催 .....                | 125        |
| 五、交货后阶段跟催 .....               | 127        |
| 【精益课堂】物料订购跟催 .....            | 128        |
| <b>第二节 交货期延迟的处理 .....</b>     | <b>129</b> |
| 一、找出交货期延迟责任 .....             | 130        |
| 二、改善与供应商的沟通 .....             | 131        |
| 三、建立并加强交货期意识等制度 .....         | 135        |
| 【精益课堂】采购方常用的跟踪表格 .....        | 138        |
| <b>第八章 精益采购管理之质量控制 .....</b>  | <b>141</b> |
| <b>第一节 采购质量控制体系 .....</b>     | <b>142</b> |
| 一、质量的构成要素有哪些 .....            | 142        |
| 二、建立采购质量管理体系 .....            | 143        |
| 三、健全采购质量保证体系 .....            | 144        |
| 四、控制供应商的质量 .....              | 144        |
| 五、制定采购质量保证协议 .....            | 146        |
| <b>第二节 供应商质量控制管理 .....</b>    | <b>148</b> |
| 一、初选供应商的质量控制 .....            | 148        |
| 二、试制认证的质量控制 .....             | 149        |
| 三、中试认证的质量控制 .....             | 150        |
| 四、批量认证的质量控制 .....             | 150        |
| 五、采购品验收 .....                 | 151        |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 六、不良品退换货               | 155 |
| 七、损害赔偿                 | 156 |
| 【精益课堂】损害赔偿使用的表格工具      | 157 |
| <b>第三节 供应商质量评估管理</b>   | 159 |
| 一、适合性评估                | 159 |
| 二、业绩评估                 | 160 |
| 三、实施奖惩                 | 161 |
| <b>第九章 精益采购管理之成本控制</b> | 165 |
| <b>第一节 采购成本分析</b>      | 166 |
| 一、采购支出成本观              | 166 |
| 二、采购价格成本观              | 169 |
| 三、通过VA / VE分析采购成本      | 170 |
| 四、产品生命周期成本分析           | 171 |
| 五、产品所处生命周期测定           | 173 |
| 【精益课堂】采购成本分析的工具        | 174 |
| <b>第二节 采购成本控制方法</b>    | 176 |
| 一、A、B、C分类控制法           | 177 |
| 二、按需订货法                | 179 |
| 三、定量采购法                | 180 |
| 四、定期采购法                | 181 |
| <b>第十章 精益采购管理之网络采购</b> | 184 |
| <b>第一节 网络采购认知</b>      | 185 |
| 一、网络采购的概念              | 185 |
| 二、网络采购的类型              | 185 |
| 三、网络采购的核心因素            | 187 |
| 四、网络采购的优点              | 187 |
| 五、网络采购的模式              | 188 |
| <b>第二节 网上采购管理</b>      | 191 |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 一、对网络采购员的管理       | 191        |
| 二、对网络供应商的管理       | 193        |
| 三、网上采购供应链管理       | 195        |
| 四、网上采购的运作管理       | 196        |
| <b>第三节 网络交易安全</b> | <b>198</b> |
| 一、网络采购支付的方式       | 199        |
| 二、网络采购支付的特点       | 201        |
| 三、网络交易的安全         | 202        |
| 四、网络交易常见风险        | 204        |
| 五、网络交易风险预防        | 205        |

## 第三部分 精益采购管理实战案例

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>第十一章 精益采购计划管理实战案例</b>  | <b>210</b> |
| 精益案例01 ××公司的采购计划          | 210        |
| 精益案例02 ××公司的采购控制          | 211        |
| <b>第十二章 精益采购供应商管理实战案例</b> | <b>214</b> |
| 精益案例03 ××公司如何选择供应商        | 214        |
| 精益案例04 供应商的考察             | 215        |
| 精益案例05 依赖供应商产生消极作用        | 216        |
| <b>第十三章 精益采购合同管理实战案例</b>  | <b>218</b> |
| 精益案例06 合同内容不明确引纠纷         | 218        |
| 精益案例07 合同未约定一致导致纠纷        | 219        |
| <b>第十四章 精益采购谈判管理实战案例</b>  | <b>222</b> |
| 精益案例08 擅用“吹毛求疵”的战术        | 222        |
| 精益案例09 擅用不开先例的技巧          | 223        |
| <b>第十五章 精益采购交货期控制实战案例</b> | <b>226</b> |
| 精益案例10 采购交货期纠纷            | 226        |

|             |                               |            |
|-------------|-------------------------------|------------|
|             | 精益案例11 交货期管理不到位导致缺件问题·····    | 227        |
| <b>第十六章</b> | <b>精益采购质量控制实战案例·····</b>      | <b>230</b> |
|             | 精益案例12 因质量问题拒付货款·····         | 230        |
|             | 精益案例13 原材料无合格供方评审资料·····      | 231        |
| <b>第十七章</b> | <b>精益采购成本控制实战案例·····</b>      | <b>233</b> |
|             | 精益案例14 ××公司运用VA/VE降低采购成本····· | 233        |
|             | 精益案例15 采购员张××所作的成本分析·····     | 234        |

## 导读 如何做好精益采购管理



情景导入

小李是一家电子厂的采购员，现在正作为该厂的代表，参加由市总工会举办的“××市优秀采购员培训班”的培训。

“大家好，我是杨华，是这次负责给大家培训的老师。在今后的三天里，将由我和大家共同探讨学习。如果不介意，就请叫我‘杨老师’吧！在座的各位都是来自一线的采购员，相信都是公司的佼佼者！所以，今天很荣幸能与各位共同分享知识和交流经验。”杨老师做了简单的自我介绍，“好了，现在轮到各位做自我介绍了！请大家放松，相信通过这三天的学习，我们彼此都会成为好朋友，所以不必拘谨。”杨老师说道。

“好的，请第二排穿白衬衣的帅哥做一下自我介绍，大家欢迎！”有一位学员举了手，杨老师便叫他做自我介绍。

“大家好！很高兴认识各位，我叫张××，我来自××公司，我们公司是一家汽车配件厂，以后大家就叫我‘小张’吧！希望在这三天的学习中，我们都能成为好朋友！”学员小张开了一个很好的头。

“我叫李××，很高兴认识大家，我所在的公司是一家安防电子公司，以后大家就叫我‘小李’吧！”学员小李的自我介绍言简意赅。

……

大家纷纷做完了自我介绍。

“听完大家的自我介绍，我觉得都说得很好，不愧都是各家公司最好的采购员！现在，我们开始进入正题。今天，我们的第一堂课，就是请大家讨论‘什么样的采购才算是精益采购’。”杨老师说道。

“我认为精益采购，首先要制定一个好的采购规划，并且在各环节实行精益管理。”“我认为要实现精益采购，采购员一定要做到……”大家都纷纷发表自己的

看法。

“OK！现在请各位用一句话概括，将你们所认为的精益采购所需要的条件写在纸上。我会进行一个小小的统计！现在，请写好之后交给我，然后休息十分钟，咱们继续讨论。”

.....

“好的，我刚才已经将大家的看法做了一个小小的汇总并进行了分类。

对精益采购的要求，主要包括以下八个方面，即：制订采购计划、供应商管理、签订采购合同、采购谈判管理、交货期控制、质量控制、成本控制、网络采购管理。我将在接下来的课程中，一一同大家共同学习讨论。”

### 备注：人物简介

（1）杨老师：杨老师是××咨询公司首席顾问，多家培训机构的签约培训师，服务过多家大型企业。杨老师授课诙谐幽默、针对性强，能把管理当故事讲。通过理论与实际的整合，形成了一套可行的、实战的精益采购管理运作模式，受到各地政府部门和企业界的热烈响应，并得到一致好评。

（2）小李：小李是某家电子工厂的一名采购员，这次作为该厂的优秀采购员来参加此次优秀采购员培训。

（3）其他采购员：在本书情景导入中的小张、小周、小王等均为参加本次培训的采购员。



## 第一部分

# 精益采购管理理念

## 第一章 精益理念与精益采购



### 情景导入

短暂的休息过后，大家都回到了培训教室。杨老师示意继续上课。

杨老师：“在上节课中，大家对于‘什么样的采购才算是精益采购’发表了看法。在本节课中，我们先一起了解一下精益理念与精益采购。”

杨老师：“那么，同学们，谁了解过精益理念吗？”

“没有。”“没学过。”“平时工作非常忙，根本没时间学习其他东西。”“自己通过网络了解过，但是公司没有类似的培训。”台下的学员纷纷回答。

杨老师：“好的，我大致了解了一下情况，那么哪位了解过精益理念的同学来给大家分享一下自己的想法呢？”

小李：“精益理念是源自丰田生产方式的一种管理理念。”

杨老师：“说得非常对，这位举手的同学来说说。”

小张：“以前我也关注过一些精益管理的知识，但是有很多地方都不大明白。精益生产是不是就是通过消灭浪费来达到企业利润最大化呢。我们常说零库存，那么杨老师，零库存是精益生产的一个目标吧？”

杨老师：“看来你是认真思考过的，企业要实现利润最大化的目标就需要全面消除浪费，包括库存浪费，这体现了精益生产的理念。”

台下的学员纷纷恍然大悟。

杨老师：“大家的接受能力很强啊。精益管理由最初的在生产系统的成功管理实践，已经逐步延伸到企业的各项管理业务，也由最初的具体业务管理方法，上升为战略管理理念。这次我们在一起学习就是为了了解如何把精益管理理念运用到采购中。现在，我们先开始本节课的内容。”