

<<砍掉生产成本的六大方法>>

图书基本信息

书名：<<砍掉生产成本的六大方法>>

13位ISBN编号：9787545412611

10位ISBN编号：7545412613

出版时间：2012-7

出版单位：广东经济出版社有限公司

作者：李庆远

页数：168

字数：134000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<砍掉生产成本的六大方法>>

内容概要

李庆远，著名培训师和管理专家，中山大学兼职教授，多所培训机构兼职高级讲师和顾问，拥有丰富的生产管理和企业管理实战经验与培训经验，在企业管理、组织发展理论与实务等领域有深厚的造诣。

从事企业管理工作近二十年，担任过冶金化工集团工程师，精工和电业公司制造部经理、生产副总经理，电子科技有限公司制造部总经理、公司总经理等职务，以及其他类企业的中高级职务。曾为三一重工、富士康、飞利浦、松下、三星、格力、美的、联想等近千家著名企业提供过培训与咨询服务。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

作者简介

李庆远，著名培训师和管理专家，中山大学兼职教授，多所培训机构兼职高级讲师和顾问，拥有丰富的生产管理和企业管理实战经验与培训经验，在企业管理、组织发展理论与实务等领域有深厚的造诣。

从事企业管理工作近二十年，担任过冶金化工集团工程师，精工和电业公司制造部经理、生产副总经理，电子科技有限公司制造部总经理、公司总经理等职务，以及其他类企业的中高级职务。曾为三一重工、富士康、飞利浦、松下、三星、格力、美的、联想等近千家著名企业提供过培训与咨询服务。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

书籍目录

前言 生产成本决定企业生存发展

第一章 狠抓采购管理——从源头上把好成本关

一、加强采购的原材料管理

- 1.切莫忽视原材料管理
- 2.努力实现准时制采购
- 3.选择最合适的运输方式

二、与供应商做朋友

- 1.企业与供应商是共赢关系
- 2.如何选择供应商
- 3.如何与供应商保持长期合作
- 4.如何考核供应商的品质保证体制
- 5.如何保障品质管制的长期性

三、杜绝采购人员的“灰色收入”

- 1.采购人员的“灰色收入”危害大
- 2.如何杜绝采购人员的“灰色收入”

第二章 严控生产现场——将利润截留在生产线上

一、现场管理是基础

- 1.管理最重要的是从基础做起
- 2.企业不仅要服务好顾客，也要服务好员工
- 3.实现现场管理的标准化

二、如何让5S工作不反弹

- 1.整理的要点在于废弃的决心
- 2.整顿的要点在于三定原则
- 3.清扫贵在发现问题和解决问题
- 4.清洁要找到责任人
- 5.素养在于实实在在地做

三、如何降低生产现场的成本

- 1.改进质量
- 2.改进生产力
- 3.降低库存
- 4.缩短生产线
- 5.加强设备的保养
- 6.减少空间
- 7.缩短生产交期

第三章 死磕品质管理——保住企业的生命之根

一、造成不良品的因素有哪些

- 1.机器因素
- 2.材料因素
- 3.方法因素
- 4.操作员因素
- 5.环境因素
- 6.管理因素

二、如何提高产品品质

- 1.坚持现场品质管理不放松
- 2.坚持预防废品的八大要诀

<<砍掉生产成本的六大方法>>

3.贯彻好全面质量控制 (TQM)

第四章 实施精益生产——剔除生产成本蛀虫

一、消除的浪费都是利润

- 1.怎样消除加工浪费
- 2.怎样消除动作浪费
- 3.怎样消除搬运浪费
- 4.怎样消除库存浪费
- 5.怎样消除等待浪费
- 6.怎样消除管理浪费

二、成本管控的关键是不断改善

- 1.企业需要树立怎样的改善观念
- 2.如何进行全面改善

第五章 工作简化与合理化——为生产成本做减法

一、工作简化是降本增效的好助手

- 1.工作简化能提高生产力
- 2.如何简化工作

二、工作合理化让有限的投入产出更多

- 1.工作合理化的目的与意义
- 2.如何合理化工作

第六章 应用工业工程(IE)——砍掉企业成本的新利器

一、让生产流程更科学合理

- 1.认识流程分析
- 2.流程分析的应用技巧

二、让生产动作更经济省力

- 1.认识动作分析
- 2.动作分析的应用技巧

<<砍掉生产成本的六大方法>>

章节摘录

狠抓采购管理——从源头上把好成本关 一、加强采购的原材料管理 材料成本是生产成本的重要组成部分。

一般来说，原材料的费用占产品总成本的60%。

所以，企业要想有效地控制生产成本，就必须重视采购这个环节，从源头上把好成本关。

1?

切莫忽视原材料管理 对于来料，质量控制是最关键的一环。

当材料的缺陷太多时，企业的生产过程就不得不停下来，这时候造成的工时浪费是非常严重的。

并且，如果不能如期交货，还会遭到客户的投诉。

一些对原材料控制不太严的厂家，就经常因为采购了有缺陷的原材料而造成停工。

另外，有的原材料在来料时并不能发现其有缺陷，企业很多时候也是等生产出产品了才知道。

这样一来，如何对客户做到品质保证？

如果你把不合格的产品交给客户，同样会遭到投诉，而且会丢掉客户。

因为原材料不好，又没有检验出来，产品生产出来后，企业便会陷入困境：要么把比较差的产品给客户，要么取消订单，要么延迟订单。

取消订单或者把比较差的产品给客户，很可能让企业丢掉客户，而且会损害自己的声誉。

而征得客户同意延迟订单，虽然能一定程度上保住企业的声誉，但会把整个生产计划打乱，造成后面的生产批批延误。

所以，如果原材料控制不好，就会给企业带来很多麻烦。

我们通常的理解是，好的产品是制造出来的。

但现在我想说，好的产品首先是采购出来的。

原材料不好，是无论如何都制造不出好产品的。

2?

努力实现准时制采购 准时制采购就是JIT（JIT, JustInTime, 直译为“刚刚好”）采购，即企业需要多少原料，就要求供应商送过来多少，这种方式可以在一定程度上减少企业的库存。

如果企业与供应商关系好，甚至不需要库存。

当然，如果没有战略伙伴关系的供应商，企业就很难做到这一点。

当与供应商关系不是太好的时候，企业就必须库存一些原材料，以防哪一天与供应商翻脸了也能应急，不至于给生产造成太大的波动。

那么，企业如何实现准时制采购呢？

（1）向供应商推广准时制采购 向供应商推广准时制采购，就是说，企业做JIT，供应商也要做JIT；企业做品质管理，供应商也要做品质管理；企业做5S，供应商也要做5S。

总之，企业要把自己做的事情延伸到供应商那边去。

当有小批量的频繁进货时，需要多少就进多少，而不能让供应商把一大堆原材料先放在企业的仓库里面。

（2）对收发货物数量作出严格要求 企业一定要严格要求供应商，确保收发货物数量的准确。

比如要他们送1000，他们就只能送1000，而不能像某些供应商一样，让他们送1000，他们却偏偏送来2000，并说“我都送过来了，你就接收吧”。

这样一来，企业不仅要腾出一些仓库来存储货物，还要多支付供应商一些货款，给企业资金流造成一定的压力。

（3）鼓励供应商按企业要求包装 鼓励供应商按照我们要求的数量来包装，可方便我们清点、存储和使用原材料。

现在有些供应商送原材料都不用包装箱了，直接用周转箱，就好像从这个车间送到另外一个车间一样，即节省了包装成本，又省掉了开包工序，提高了工作效率。

（4）确保供应商的产品品质与企业同步 要想原材料到货后马上就能拉到生产线上，除了必

<<砍掉生产成本的六大方法>>

要的检查外，最重要的一点就是要确保原材料符合企业的品质要求。

我以前在一家工厂做生产部经理，我们总经理的亲戚开了个零件厂，每次来料我们都要挑。总经理总是说，别人做起来也不容易，我们就挑一挑吧，结果每次都能挑出30%~50%的废品。

当时我就想，这个工厂不至于这么差吧，怎么生产出来的产品那么差？

后来我去他们厂看过后才明白，他们把最差的产品全扔给我们了，让我们帮着挑。

反正我们要检验，他们就不检验了。

所以，只靠严格的检查能确保原材料的品质吗？

不能。

况且，有的原材料不能全检，只能抽检，而靠抽检来保证原材料的品质是完全靠不住的，唯一靠得住的就是企业与供应商成为战略伙伴关系，由供应商在生产过程中把质量管控好。

这样才能够保证原材料的品质。

如果供应商实在满足不了品质要求，我们可以派技术人员帮他做品质管理。

现在广东有一些厂家已经不检验来料了，而是直接上线，这样就节省了很多时间。

否则，检查来料要时间，检验后要进仓库，生产要用的时候还要从仓库出库，再领到生产线上，这太浪费人力物力了。

可能有人会问：如此操作，原材料出了问题怎么办？

如果企业采购的是好的原料，而供应商给的来料达不到要求，企业用了之后出了问题，那就将造成的损失从供应商那边扣除。

企业这样做，哪个供应商还敢提供不合格的原材料呢？

肯定没有了。

当然，企业还要与供应商的品质保证人保持密切关系，也就是我们的采购人员要经常与供应商的品管部主管保持沟通，建立好个人关系，让其在原材料出现问题时，能及时告诉我们。

3？

选择最合适的运输方式 原材料运输怎么处理呢？

现在很多厂家都要求供应商送货上门，但是你知道批量很小的时候，供应商是怎么计算运输费用的吗？

他们会将其折算到原材料的价格里去。

也就是说，其实还是企业在埋单。

那企业应该怎么办呢？

我来说说自己之前所在公司的经验。

在确定是否送货上门之前，我们会计算是供应商运过来比较划算，还是我们自己去拉比较划算。

如果都不划算，我们会考虑第三方物流。

总之，怎样划算就怎样做。

降低运输成本对双方都是有好处的，这也是生产企业与供应商都要注意的。

例如，我们对本地供应商和外地或国外的供应商便制定了不同的送货方式。

在选择本地供应商时，我们尽量选择两小时车程以内的，并要求：数量大、金额大、体积大的，供应商每天送货一次，或者每四个小时送一次；数量小、金额小、体积小的，我们派车去拉，这个厂拉一些，那个厂拉一些；数量不多、体积大的就根据计划送。

反正，一定要考虑最经济的送货方式。

如果是外地或国外的供应商，我们则要求他们每周送一次或者每月送一次。

另外，还可以设立中转库，就是现在最兴的第三方物流，让其他运输公司来运。

还有一种做法是，让供应商把仓库建在我们工厂旁边，我们用什么就拿什么，然后给供应商支付相应的货款。

实际上这是一个很好的方法。

不过，现在有很多企业总爱做一些损人不利己的事情：拿了供应商很多原材料，却将其压在仓库里面不用，不仅占了企业的仓库，还压了供应商的资金。

当然，只有企业与供应商关系不好时才会这么做，因为压货多就可以控制供应商。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

但是，这种方法现在是不提倡的，双方应当采取合作的方式。

二、与供应商做朋友[1] 1?

企业与供应商是共赢关系 我们想要控制好原材料的品质，关键在于与供应商建立长期合作的共赢关系。

现在大多数企业与供应商都是短期合作，当企业要采购一批原材料时，就会有几家供应商竞价，企业多半选择价格最低的那一家。

其实这并不是最好的办法。

表面上看，这种做法让采购成本降到了最低，但是最后造成的伤害也许会把企业所有节约下来的成本全部淹没掉，比如造成产品不良、停工、推迟交货等等。

现在企业与供应商的关系并不是太好。

例如温州某些企业，供应商提供原材料给他们了，他们不是立即付款，而是等产品生产出来了才来找供应商，说这个地方有问题，应该扣多少钱，那个地方有问题，应该扣多少钱。

等把货款扣到七折八折了，还不算完，又说钱没那么多，先付50%，剩下的等等再说，而一等就是几个月甚至几年。

供应商就被这样的厂家欺负得敢怒不敢言。

这种厂家欺负供应商的行为并不是双赢的行为，而是双输的行为。

厂家这样做，他们早晚也会受到伤害。

只有建立长期合作的关系，大家才能互相协助。

我在某大学EMBA班讲课时曾经遇到一个学员，他是个老板。

他说：“李老师，做企业只要把一件事情做好就没问题了。

”我问：“什么事情？”

”他说：“分赃，把赃分匀就没事了。

”这说起来很难听，但实际上我们把它换一种说法就是，一个企业要想做得好，一定要把所有的利润进行比较公平的分配。

与企业利益相关者有哪些呢？

股东、员工、客户、经销商、供应商，还有政府、社区。

现在很多企业对客户服务很好，却对供应商很“刻薄”，总是想方设法剥夺他们的利益。

但话说回来，企业剥夺供应商的利益，实际上就是在剥夺自己的利益。

以前我在企业做总经理的时候，经常对下属说：“不能伤害我们的供应商，伤害供应商就等于伤害我们自己，因为大家是绑在一起的，不是一种剥削与被剥削的关系，一定要建立长期合作的关系，互相提携，增加管理的稳定性。

”很多企业没有看透与供应商的最佳关系是共赢，经常做出一些对双方都不利的事情来。

有的大企业，特别是中国一些有名的企业，他们是怎么对供应商的呢？

供应商说要是这样合作我就没钱赚了，大企业会说你跟我合作是你的荣耀，还要赚什么钱呢？

这种欺负供应商的大企业迟早会有毁掉的一天。

大家知道，企业采购了原材料，会有一个货期，例如一个月付款。

一般的时候，企业付款都没有问题，但是每个企业总会碰到现金流紧张的时候。

如果企业与供应商关系很好，就可以与供应商协商，说现在企业资金紧张，问问他们能不能从一个月付款变成两个月付款，然后三个月以后再按一个月付款。

如果双方关系很好，一般来说，供应商都会说没问题，会支持企业渡过难关。

但是，如果企业与供应商是剥削与被剥削的关系，当企业要求付款时间由一个月变成两个月的时候，就会没有人吭声了。

甚至，有的供应商还会马上安排人将自己的原材料拉回。

2?

如何选择供应商 [*7/8] (1) 适当控制供应商数量 供应商的数量要少，为什么呢？

数量越少，企业向供应商采购的量就会越大，而采购量越大，供应商与企业长期合作的可能性就越大。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

例如，如果你的采购量只占供应商生产量的1%，那他有可能与你长期合作吗？不可能。

如果你的采购量占了他生产量的30%，甚至50%的时候，他肯定会求着与你长期合作。

(2) 选择距离比较近的供应商 这样做，考虑的是运输成本和响应的时间。

有时候企业急着要货，如果距离太远就很难控制到货时间，很可能造成断料。

所以，选择距离比较近的供应商会好一些。

另外，距离比较近，企业与供应商交流也比较方便。

(3) 选人比选项目更重要 我们在选择供应商时，最重要的一点是对人的选择。

有一次，我在厦门参加一个风险投资的会议。

大家都知道，风险投资家看中哪个项目就投资钱，以后如果项目做成功了，他们就赚钱，如果失败了，投资的钱也就打了水漂。

所以，他们对项目的选择至关重要。

但是，那些风险投资家首先选的一般不是项目，而是人。

如果你说你有项目，他们会先跟你谈。

谈完以后，如果认为你这个人不错，他们才会问你的搭档、领导班子是什么情况。

如果认为你的领导班子也不错，他们才会去看你的项目和产品。

如果他们跟你谈过以后，觉得你这个人不行，跟你的领导班子谈，又觉得领导班子也不行，他们就不看产品了。

为什么？

因为再好的项目被差的人运作也会失败。

所以说，选人比选项目更重要。

我们挑选供应商也一样，要与供应商的老板或者供应商的中高层干部谈谈，看看他们的经营理念怎么样。

假如我们想共赢，而供应商成心想多捞油水，那合作就没有什么意义了。

如果供应商也愿意跟我们共赢，我们就可以再考虑其他的因素。

有一家夫妻店，专门为周围的十几家工厂供应文具，小两口日子过得很滋润。

小两口只追求一点点的利润，他们的价格是最便宜的。

并且，他们从来不卖假货，例如他们从来不会卖像某些圆珠笔那样，写了两天就写不出来的差品质东西。

有品质保证，价格又优惠，工厂当然愿意找他们进货。

虽然他们每次赚钱比较少，但他们是长期赚钱，固定供应十几家工厂，利润已经很可观了。

这种供应商就是心态比较好的供应商，不追求暴利，不欺诈厂家，希望与客户长期做生意。

企业要找，就得找这种供应商。

另外，如果供应商是工厂，我们还要考虑其老板有没有不断降低成本的意愿，如果没有，以后他们的价格就降不下去，价格降不下去，对企业来说也没有好处。

为什么这样说呢？

如果企业压他们的价格，他们的质量就会差，如果不压价，价格又太高了。

总之，看人就是要看对方是要暴利的暂时生意，还是要稳定利润的长久生意。

3？

如何与供应商保持长期合作 [*7/8] (1) 先搞好企业内部管理 企业内部管理得好，供应商才会更加主动地配合企业。

如果企业的内部管理一塌糊涂，供应商送货过来没有人收货，没有人检验，没有人签字，收了货该给钱又没有给钱，那么，是不会有供应商愿意和这样的企业长期合作的。

(2) 与供应商签订长期合同协议 我之前所在的企业与供应商签订的便是长期合同协议，我们只需要把订单发过去，供应商就可以发货了。

在价格上，我们和供应商都谈好了，并约定如果价格有变动，便通知对方。

这样一来，我们就不用每一次都去讨价还价。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

有时候，我们急着生产，还可以打电话让供应商先发货，发了货以后我们再补手续过去。

当然，我们所谓的手续，就是一个E？

mail或者一个传真，只要确认一下就可以。

这样，我们就省了中间的很多事务。

签订了长期的合同协议，就不用买一单订一单。

我们发订单的时候，只需要较少的文字工作，一个订单只需要发所需型号过去就可以。

当然，每一批发货数量可能会有变动，但合同总数是固定的。

这就是说，有可能1月份10万件、2月份12万件……每一次都可能有变动，但总体上是不会有变动的。

(3) 帮助供应商降低成本 以前，我们企业每年都会派人到供应商那儿去拜访。

有个供应商在浙江，每年去拜访时，我们都要与其讨论一个问题：怎么降价。

可能有人不懂我们为什么要帮助供应商降价，但我告诉各位，帮供应商降价，其实正是为了我们自己也能降低成本。

例如，我们的零件进价是10元，供应商是用9元的成本做出来的，赚1元。

那我们可以告诉供应商，明年我们给9？

5元，但并不要他让利给我们，这样他就少赚钱了，而是我们要帮他帮他把成本降到8？

5元。

降低成本以后，供应商不仅仅能赚我们企业的钱，更能赚其他企业的钱，因为他卖给别人可以仍然是10元。

所以，谈论降价问题，对双方都好。

另外，成本降低了，供应商的竞争优势就更强了。

所以，供应商碰到我们这种客户，对其自身发展也是很有帮助的。

这样一来，我们和供应商的合作能不长久吗？

4？

如何考核供应商的品质保证体制 如果供应商通过了ISO9000质量认证，是不是就证明他的品质保证体系没有问题了？

不能。

退回去十年可以，现在不行，因为现在的ISO9000质量认证水分太大了。

所以，不要看有没有通过ISO9000质量认证，而要到供应商的生产现场实实在在地检验其产品，看看产品是怎么做出来的。

(1) 看5S开展情况 看现场时，很重要的一点就是看5S——一个5S做得好的供应商，其产品品质一般是比较有保障的。

当然，我们也不能只看表面。

看5S做得好不好，可以把现场的一些柜子打开来看一看，把现场楼梯下面的小房间打开来看一看，如果里面的东西是整整齐齐的，那就是真5S。

如果抽屉里面乱糟糟的，小房间有很多乱糟糟的东西，那就是假的5S。

为什么呢？

因为供应商知道你要来检查，那些没整理过的东西也不知道该扔还是不扔，但又没地方放，怎么办？只好放在抽屉里面锁起来，放在小房间里面锁起来。

(2) 看标准化情况 另外，还要看供应商有没有在推行标准化，有没有建立标准和按标准做。

很简单，我们随便走到一个员工后面，看他的操作动作与标准书上面的规定是不是一模一样，如果是一样的，就说明这家供应商有标准，并且是完全按标准做的。

(3) 看影响产品品质的其他因素的情况 当然，还要考虑供应商有没有定期给员工进行培训，业绩是不是稳定，信用怎么样，技术革新及品质改善情况、原材料的采购情况如何，等等。

如果这些都做得好，就说明这家供应商不但能保证产品品质，而且交货及时，协调性高。

5？

如何保障品质管制的长期性 [*7/8] (1) 与供应商建立战略伙伴关系 企业与供应商应该是相互

<<砍掉生产成本的六大方法>>

发展、相互依存的，是共赢企业体。

大家可能都知道供应链这个词，但是否真正理解这个词的内涵呢？

如果上下游企业之间不是链接关系，而是互相讨价还价的关系，那就称不上供应链。

正规的供应链应该是这样的：企业之间产品价格是透明的，产品从原材料到出货一共赚了多少钱大家都知道，然后大家讨论好一个分成比例，例如我要35%，你要35%，他要30%，然后按照这个比例拼命赚钱，赚了钱大家按比例分成。

这样做有什么好处呢？

各企业相当于是一个厂，无需再互相讨价还价，产品直接由这条生产线送到那条生产线。

这才是真正的供应链。

当然，中国企业能够完全做到这一步吗？

做不到。

中国的企业老板很难这么做，即使把赚多少钱告诉了供应商，他也会留一手。

但如果大家都留一手，所谓的供应链也就没有意义了。

中国企业要做到供应链这一步是比较难的，那怎么办呢？

形成一个战略伙伴关系。

战略伙伴关系就是企业与供应商之间有分歧，也有冲突，但是尽量寻求一些共同点，就像前面提到的文具供应商一样，追求稳定利润的长期合作。

这种关系就是现在企业与供应商双赢的关系：不只考虑价格（因为这样就容易敌对，容易仇视），还要考虑合理的利润，你要赚钱，我也要赚钱，一定要互利。

很多企业表面说要努力实现双赢，但是心里却认为最好是我赢9，你赢1，这种态度与别人合作就是短期行为。

李嘉诚为什么能够成为世界华人首富？

因为他有很多绝招。

比如，他说，我同你做生意，大家合作，本来可以55赢的，我李嘉诚只要4，把6给你。

这样一来，谁不想与李嘉诚做生意？

所以李嘉诚的生意越做越大，最后成为世界华人首富。

如果一个人在双赢观念上面放不开，不仅采购会出问题，而且企业的发展也会出问题。

(2) 互相尊重对方的自主性 企业与供应商是平等的，没有什么优越感。

我以前做企业老总的时候，一直教育我的员工，客户与供应商在我们面前是平等的，我们应该平等地对待他们，而不是对客户很好，对供应商却十分苛刻。

(3) 把好方法培植给供应商 供应商是企业生产线的延长，采购部是“第三生产部”，所以企业要想办法把自己的优秀基因培植到供应商那里去，将其纳入全公司品质管理的体制内。

现在凡是给通用、大众这些汽车厂商做供应商的公司都比较幸运，因为通用、大众选定了供应商后，就会派工程师帮工厂做品质保证。

以前我所在的工厂就来了两个上游工厂的工程师——是日本派过来的——在我们厂住了半年，不拿工资。

他们把我们的产品品质搞好了，他们厂也能省不少钱。

所以，企业做好了成本管控之后，也可以派一些人帮助供应商实施IE（工业工程）和品质管理。

等供应商也做好了成本管控，我们再与他们共享利润。

这样一来，从某种意义上说，供应商就变成了我们的一个生产部了。

甚至，有的企业出钱请来专家，然后把供应商叫来给他们讲IE、品质管理和5S管理，并派人帮他们推行这些管理方法。

总之，企业尽量不要随便更换供应商，否则会对生产和利润产生很大的影响。

(4) 与供应商互换情报 价格和品质并不是对立的，企业与供应商之间要建立信赖感。

我原来所在的公司和供应商相互信赖到什么程度呢？

原材料降价了，他们会告诉我们。

原材料涨价了，他们一般先顶两个月，顶不住了才会告诉我们需要提一些价。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

如果双方关系好，那就好办，如果双方关系不太好，原材料降价了他们也不告诉我们，而是想着赚取更高的利润。

而当原材料涨价后，他们也顺势涨价，我们肯定不愿意让他们涨，于是就没法合作了。

所以企业与供应商之间是一种相互协作的关系，大家应当相互信赖，要有一体的感觉。

(5) 坚持品质管理八原则 第一，双方要了解对方的品管体系。

企业要了解供应商，供应商也要了解企业，大家对检验的标准要一致。

如果企业的检验方法与供应商的不一样，那就麻烦了。

同样的道理，企业的检验方法也要与客户的一样。

也就是说，要三者一致。

第二，双方各自保留一定的自主性，彼此尊重。

第三，双方一定要签订合同。

亲兄弟明算账，企业对质量、产量、数量、价格、交期、付款等条件一定要事先有合同约定，避免双方发生纠纷。

先小人后君子，一切清清楚楚。

第四，双方都应该履行自己的义务。

供应商应该提供让企业感到满意的材料，并且在必要的时候提供数据。

例如供应商要把检验数据提供给企业，如果企业认为他们的数据是客观的，企业就不用检验了。

现在很多企业都要求供应商送货的时候附上检验单。

当然，企业对检验的准确度还要进行考察，当确定其检验是客观的时候，就可以接收这批原材料了。

要不然，供应商检查一遍，企业还要检查一遍，就是浪费了。

第五，双方要有对方认可的评价方法。

不要双方评价不一样，供应商说很好，企业说很差，这时候就要吵架了。

如果双方意见不一致，就要先协商，协商不行要事前规定由谁处理，去哪里处理。

第六，双方一定要站在对方的立场上交换品质管理方面的一些资料。

也就是，企业是怎么控制品质的，供应商是怎么控制品质的，双方交换一下意见。

第七，对各项计划要有管理。

对于订购、生产、库存计划及各事务的处理，都要有充分的管理。

一般来说，企业都要求销售部门提供好的销售计划，而企业又是供应商的客户，那企业能不能给供应商提供一个短期计划呢？

现在一些大工厂都会提前给供应商制订计划，例如现在是12月份，他们已经把明年的采购计划都提供给供应商了。

但是，确切的订单什么时候确认呢？

12月25日确定1月份的订单，1月25日确定2月份的订单，订单的数目与计划数目可以有一些变动，但是变动不能太大。

供应商有了这份计划表，他们的计划就会比较准确，成本也会比较低，价格上就可以做一些让步。

所以，企业一定要给供应商做好供货计划。

当然，这得首先企业自己要有计划，否则就没办法给供应商做计划。

第八，双方都要对产品的消费者负责，要为消费者的利益着想。

三、杜绝采购人员的“灰色收入” [1]1？

采购人员的“灰色收入”危害大 对于采购管理，企业最头疼的事情就是采购人员的“灰色收入”。

“灰色收入”到底严重到什么程度呢？
我举两个案例。

案例一：广东一个小老板开了一家纸箱包装厂。

有一天，他对我发牢骚说：“李老师，我不做老板做采购算了。”

我问：“怎么了？”

<<砍掉生产成本的六大方法>>

”他说：“那个跨国公司有一个采购员，24岁的一个小女孩，来我们工厂采购包装纸箱。因为跨国公司很大，包装纸箱用量很大，那个小女孩就要我7%的回扣，而我的利润才5%，她赚得比我还多。

我还要办厂，还要管理，我赚5%，她赚7%，你说做老板干什么？

不如做采购算了。

” 案例二：我曾经在一家企业负责供应管理，我们的采购做得很好。

后来老板有一个朋友在广州某手机生产厂商那里拿到一个订单，要采购手机的所有包装材料。

我老板的朋友又不懂采购，怎么办呢？

他找到了我的老板。

当时给到的单个整套包装费用是55元，老板就让我们去采购，后来我们28元就采购回来了。

然后，我们就想办法把28元变成55元给了他们，多余的钱就被老板与他的那个朋友分了。

老板这一个项目就多赚了二三十万元。

有时候老板对我说：“李总，别人都有回扣，我们就没有吗？

不可能。

”现在大家感觉采购没回扣反而不正常了。

“灰色收入”已经严重到这种很过分的程度了。

2？

如何杜绝采购人员的“灰色收入” 在消除采购人员的“灰色收入”上，我当时做了很多工作，现在我就把自己的方法告诉大家。

可能有人会说，老板的亲戚就算有什么问题，你的方法也用不上。

但我告诉你，这个方法很管用，关键是你有没有决心去做。

当时我是怎么做的呢？

我有一套采购人员的管理程序，但是这套程序首先要配备两件东西，一个是致客户的公开信，一个是致采购人员的信。

(1) 致客户的公开信 ××客户： 非常荣幸我们能够一起合作，希望我们能形成长期合作关系，有钱大家赚。

在这里，我给您提三个小小的要求： 第一，您不能给我的采购人员一分钱回扣，否则一经发现，我就永远不会与您做生意，断绝关系。

第二，如果我的采购人员因为您不给他回扣而刁难您，您告诉我，经查属实我马上炒掉那个采购人员，继续与您合作。

第三，您给我的价格必须是合理的，虽然我买您的原材料，但是我会时不时到市场上去抽查这个原材料的价格。

如果我在市场上发现别人的原材料在质量一样的情况下比您的便宜，而且便宜很多，那就意味着您在欺诈我。

我不会要您赔偿，但是我永远不会再与您做生意。

接到这封信，绝大多数供应商都愿意这么做，因为谁也不愿意给回扣，给回扣是件很麻烦的事。医疗器械的回扣是最厉害的，一个卖医疗器械的人对我说：“李老师，那些拿回扣的人真可恶，如果我们公司给他3万元回扣，他就进我们的医疗器械，另外一家公司给他5万元回扣，他马上拿那5万元回扣不和我们合作了，并且之前拿走的那3万元也不会退给我们。

如果我们愿意给他8万元回扣，他又转过来了。

他就是这么折腾来折腾去。

” 连给回扣的人都对这些采购员恨之入骨，说明他们也不愿意给回扣。

所以，有了这封信，我们就能与供应商建立比较好的合作关系。

(2) 致采购人员的信 我们对采购人员有什么要求呢？

请看下面致采购人员的信。

各采购人员： 在采购原材料时，请严格遵守以下要求： 第一，选择客户时应慎重，掌握“货比三家”的原则；客户确定后应报相应的主管人员，以保证客户资料的完整性。

<<砍掉生产成本的六大方法>>

第二，禁止向客户索取回扣，或借此百般刁难客户。

第三，禁止向客户提出任何虚假建议。

公司将不定期抽查产品价格和拜访客户，若发现价格太高或有收回扣现象，将给予开除处分。对公司造成损失者，公司将追究经济责任，包括停发工资、扣款、追究法律责任等。

另外我还想了一个绝招，就是把采购员辞退后，在报纸上面刊登一个辞退声明。

辞职声明中会加上离职原因：“××员工因为××原因离开了我们公司，以后与我们没有任何关系。”我当然也不希望这样做，但这样做可以威慑采购人员：不要碰这件事情。

(3) 利用回扣砍价 可反过来，如果客户主动给回扣怎么办？

那就把这个作为价格谈判的降价依据之一。

有一次，我们企业与一个供应软件的厂家谈价格，先是采购部经理去谈，谈完我出面再谈。

谈到最后，全部都谈定了，我就问那厂家的销售人员：“我的回扣呢？”

他说：“李总，有回扣，当然有，我们给您留了5%。”

我说：“好，算到价格里面去，再砍掉5%。”

也就是说，先不要跟供应商提回扣，等什么都说定了再同他说回扣，然后把价格再砍下来一部分。

这正是砍价的艺术。

(4) 如何应对采购人员的离职问题 当然，这里还有一个问题，就是有可能采购人员会不愿意在我们这里工作。

为什么？

因为他在别的地方有回扣，这里没回扣，工资又不高。

那怎么解决这个问题呢？

我想了一个办法，给员工指明了另外一条光明大道：事先规定供应商降价的比例，例如降价指标是3%，如果降价比例超过3%，则从超出部分抽出20%作为整个采购部的奖金。

这样一来，一样可以降低价格，降低价格以后照样可以光明正大地拿钱，而且拿的钱也不少。

所以对于采购人员：第一，不让他拿回扣；第二，要给他考核标准。

这样，他才能不断要求客户降价。

但是，降了价以后，还要给他奖励，否则他就会离职。

这就是消除采购人员“灰色收入”的方法，我自己试过，很有效，但实行这个方法得有一个前提，就是老板要支持你，老板不支持，一切都是空谈。

总之，很多企业的成本就高在采购上，如果企业能与供应商建立长期合作伙伴关系，能管理好自己的采购人员，就可以采购回来质量有保证、价格又合理的产品。

这对于企业成本的控制是有很大作用的。

.....

<<砍掉生产成本的六大方法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>