第一图书网, tushu007.com

<<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

出版时间：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

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。

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

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

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，企业不仅要多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

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，别人做出来也不容易，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，再领到生产线上去，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，就是现在最时兴的第三方物流，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。

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 我们要想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。

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，很可能会造成断料。
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下不去，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。

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，但总体上是没有变动的。
　　（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

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、大众选定了供应厂商后，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。

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，于是就没办法合作了。
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？

”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。

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。
……

第一图书网, tushu007.com

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