

新 编 私营公司生产 与物流管理控制 必备手册

本书编写组 编著

公司要实现生产的正常持续运行，首先要进行原材料的采购，而在产品生产出来之后，又最终必须销售出去，才能实现利润。只有这样周而复始的不停运转，公司的财富才能像雪球一样，越滚越大。在公司财富的不断积累过程中，物流无疑扮演着重要的角色，因此“现代物流”——这一号称“企业第三利润源泉”的重要性与日俱增。



新编私营公司生产 与物流管理控制 必备手册

本书编写组/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编私营公司生产与物流管理控制必备手册/本书编写组编著. —北京:
企业管理出版社, 2005. 7

ISBN 7-80197-277-5

I. 新… II. 本… III. ①私营企业-生产管理
②私营企业-物流-物资管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 079162 号

书 名:新编私营公司生产与物流管理控制必备手册

编 著:本书编写组

责任编辑:太 刚 丁 锋

书 号:ISBN 7-80197-277-5/F·278

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×960 毫米 16 开本 20 印张 300 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 2 次印刷

定 价:36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

当一股股猛烈的变革浪头打进社会和经济领域时，那些老派的经理先生们，平日在浅水区里玩惯了，此刻纷纷成了落汤鸡，过去赖以发迹的才干、法则都不顶用了。

——未来学家 阿尔温·托夫勒

《第三次浪潮》

私营公司实务必备系列图书

新编私营公司必备管理制度与表格

新编私营公司必备法律法规与合同范本

新编私营公司经营管理实务必备手册

新编私营公司人员管理与控制必备手册

新编私营公司销售管理与控制必备手册

新编私营公司财务管理与控制必备手册

新编私营公司生产与物流管理控制必备手册

新编私营公司会计实务与纳税筹划必备手册

网址: www.standway.com

前 言

2005年2月24日是私营公司应当铭记的重要日子。就在这一天,《国务院关于鼓励、支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》(俗称“非公经济36条”)正式出台。这是建国55年来第一部以促进非公有制经济发展为主题的中央政府文件,也是再一次以国家政策的形式,把非公有制经济与公有制经济置于一个公平的发展平台,被誉为私营经济发展进入“激情岁月”新阶段的标志。

任何一家私营公司从诞生的那一天起,对于自己的未来,都有着不同的梦想与追求,而让自己的公司在竞争激烈的商海中扬帆远航,使自己的公司从一叶扁舟成长壮大为巨型航母,这是任何私营公司经营者共同的理想,而这一理想实现的重要途径是对利润的无限渴望与追求。

公司利润的源头在哪里?毫无疑问生产是利润产生的起始点。想想看,没有产,哪有销,没有销,又从哪里赚钱呢?从这个意义上来讲,生产是公司运营的第一步,“产”出效益,效益首先是来自于生产的。而在现实生活中,我们也不难发现,虽然有的公司从上到下,从总经理到一线员工,全负荷运作,忙得不亦乐乎,最终却效益平平,这其中的原因纵然多种多样,但其中重要的一条一定是缺乏行之有效的管理。总之,私营公司不管是开工厂卖产品也好,还是开公司卖服务也好,抓管理从抓“生产”入手,“产”好才能效益好,这是不变的真理。生产管理是私营公司管理的第一步。

公司要实现生产的正常持续运行,首先要进行原材料的采购,而在产品生产出来之后,又最终必须销售出去,才能实现利润。只有这样周而复始的不停运转,公司的财富才能像雪球一样,越滚越大。在公司财富的不断积累过程中,物流无疑扮演着重要的角色,因此“现代物流”——这一号称“企业第三利润源泉”的重要性与日俱增。

物流自二十世纪得到人们的重视以来,发展很快,在较短的时间内实现了从传统物流到现代物流的转变。物流的最新发展趋势是信息化、自动化、网络化和一体化,对一个企业甚至一个国家的经济发展的影响日益巨大。

近年来,我国私营公司成长迅速,产业实力与日俱增,但是在物流方面的水平参差不齐,甚至阻碍了企业竞争力的提升。为此,私营公司必须不断的把握物流管理的最新脉搏,才能真正做到与时俱进。如何构建完善的物流系统,如何有效进行物流整合,如何构建和优化供应链,已经成为我国众多私营公司经营管理者迫切需解决的问题。

未来学家阿尔温·托夫勒在《第三次浪潮》一书中曾写到:“当一股股猛烈的变革浪头打进社会和经济领域时,那些老派的经理先生们,平日在浅水区里玩惯了,此刻纷纷成了落汤鸡,过去赖以发迹的才干、法则都不顶用了。”目前,人类已经进入了科学管理的时代,人们开始注重运用科学管理理论、管理方法与工具不断解决生产经营中的效率和效果的问题,而竞争的加剧,又促使这种趋势不断得到加强。生产与物流管理作为私营公司经营管理的的重要组成部分,采用科学的管理手段和方法一定会使企业资源的潜力得到最大程度的发挥,令企业的利润之泉奔流不息!

这本《新编私营公司生产与物流管理控制必备手册》正是基于这些考虑,针对私营公司独特个性,较为系统的介绍了采购管理、日常生产管理、生产质量管理、库存管理、物流营销管理、包装及装卸管理、运输管理、配送管理、物流成本管理、供应链管理理论知识与操作要点,希望能对私营公司经营起到一定的参考借鉴作用。

在本书的编写过程中,虽然编者做出了较大努力,但是限于自身水平,难免有疏漏偏颇之处,望广大读者批评指正。

编 者

目 录

第1章 私营公司采购管理

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1.1 什么是采购管理 / (3) | 1.6 如何进行采购预算与数量管理 / (18) |
| 1.2 私营公司如何进行战略采购 / (6) | 1.7 如何寻找与选择供应商 / (21) |
| 1.3 私营公司如何进行准时制采购 / (9) | 1.8 如何选择付款的时间与方式 / (27) |
| 1.4 私营公司如何进行采购行为管理 / (11) | 1.9 如何应对回扣与防范卖方欺诈 / (29) |
| 1.5 采购部门应具有哪些职能 / (16) | |

第2章 私营公司日常生产管理

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| 2.1 私营公司如何进行全面生产管理 (TPM) / (37) | 2.5 什么是生产作业全过程控制 / (50) |
| 2.2 什么是精益生产 (LP) / (41) | 2.6 如何进行看板管理 / (54) |
| 2.3 什么是敏捷制造 (AM) / (44) | 2.7 如何进行5S现场管理 / (58) |
| 2.4 如何实行生产作业计划 / (47) | 2.8 如何进行定置管理 / (63) |
| | 2.9 如何进行设备管理 / (68) |

第3章 私营公司生产质量管理

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 3.1 什么是质量管理的八项原则 / (75) | 3.3 私营公司怎样进行质量检验 / (85) |
| 3.2 如何进行全面质量管理 (TQM) / (81) | 3.4 私营公司质量管理有哪些基本方法 / (88) |

3.5 什么是零缺陷质量控制法 / (92)

3.6 什么是6西格玛质量管理
方法 / (95)

3.7 私营公司如何进行质量改进
管理 / (98)

第4章 私营公司库存管理

4.1 库存在物流中具有哪些
功能 / (103)

4.2 如何建立规范化存货内部控制
制度 / (106)

4.3 如何进行保管的安全控制 / (109)

4.4 什么是ABC库存控制法 / (113)

4.5 如何实现入库控制的程
序化 / (117)

4.6 怎样进行入库盘点 / (121)

4.7 如何做好出库控制 / (125)

4.8 追求库存完美化手段有
哪些 / (129)

第5章 私营公司物流营销管理

5.1 物流对市场营销有哪些
影响 / (137)

5.2 什么是全程控制的销售
活动 / (139)

5.3 怎样选择销售渠道 / (143)

5.4 怎样构建销售体系 / (148)

5.5 产品线控制包括哪些内容 / (154)

5.6 如何利用商品退货留住
客户 / (159)

5.7 如何实现销售物流的合
理化 / (163)

第6章 私营公司包装及装卸管理

6.1 商品包装的含义是什么 / (169)

6.2 商品包装具有哪些功能 / (171)

6.3 什么是商品包装的合理化 / (173)

6.4 包装的种类有哪些 / (177)

6.5 如何选择包装材料及设计
包装 / (179)

6.6 怎样进行物料装卸 / (184)

6.7 如何实现装卸搬运的合
理化 / (186)

第 7 章 私营公司运输管理

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 7.1 常见的运输方式有哪些 / (191) | 7.4 怎样进行第三方运输 / (202) |
| 7.2 如何采用多式联合运输 / (195) | 7.5 如何实现运输的合理化 / (205) |
| 7.3 怎样进行集装箱运输 / (199) | 7.6 如何实现适时交货 (JIT) / (211) |

第 8 章 私营公司配送管理

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 8.1 什么是物流配送 / (215) | 8.5 怎样进行配送技术控制 / (232) |
| 8.2 怎样设置配送中心 / (221) | 8.6 怎样进行商品交运控制 / (237) |
| 8.3 配送可选择哪些方式 / (224) | 8.7 配送活动如何实现合理化 / (239) |
| 8.4 配送中心怎样进行作业流程
控制 / (228) | |

第 9 章 私营公司物流成本管理

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 9.1 什么是物流总成本观念 / (249) | 9.5 控制物流成本的方法有
哪些 / (266) |
| 9.2 怎样进行物流作业成本
分析 / (251) | 9.6 物流成本控制如何应用到具体
领域 / (270) |
| 9.3 什么是物流成本优势策略 / (257) | |
| 9.4 怎样降低物流成本 / (261) | |

第 10 章 私营公司供应链管理

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 10.1 什么是供应链管理 / (277) | 10.3 什么是有效客户响应
(ECR) / (287) |
| 10.2 如何实现快速供应 (QR) / (284) | 10.4 怎样实施供应链管理 / (293) |

私营公司采购管理

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 什么是采购管理
- 1.2 私营公司如何进行战略采购
- 1.3 私营公司如何进行准时制采购
- 1.4 私营公司如何进行采购行为管理
- 1.5 采购部门应具有哪些职能
- 1.6 如何进行采购预算与数量管理
- 1.7 如何寻找与选择供应商
- 1.8 如何选择付款的时间与方式
- 1.9 如何应对回扣与防范卖方欺诈



对于企业来说,合理地进行采购可以降低成本,为生产持续供给质地优良的原材料,满足市场的需求。任何企业的运行都是一个持续不断的过程,而采购将伴随着企业的全部生命周期。因此,发挥采购的功能,取他人之长,补己之短,创造新的机会,提高竞争力,是利用采购,对采购加强管理的要点。

1.1 什么是采购管理

1. 采购管理的含义

采购管理是计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算的采购活动的全过程,对采购过程中物流运动的各个环节状态进行严密的跟踪、监督,实现对企业采购活动执行过程的科学管理。采购管理包括采购计划、订单管理及发票校验三个组件。采购计划管理对企业的采购计划进行制定和管理,为企业及时准确的采购计划和执行路线。采购计划包括定期采购计划(如周、月度、季度、年度)、非定期采购任务计划(如系统根据销售和生产需求产生的)。通过对多对象多元素的采购计划的编制、分解,将企业的采购需求变为直接的采购任务,系统支持企业以销定购、以销定产、以产定购的多种采购应用模式,支持多种设置灵活的采购单生成流程。

2. 采购管理的组成部分

(1) 采购订单管理

采购订单管理以采购单为源头,对从供应商确认订单、发货、到货、检验、入库等采购订单流转的各个环节进行准确的跟踪,实现全过程管理。通过流程配置可进行多种采购流程选择,如订单直接入库,或经过到货质检环节后检验入库等,在整个过程中,可以实现对采购存货的计划状态、订单在途状态、到货待检状态等的监控和管理。采购订单可以直接通过电子商务系统发向对应的供应商,进行在线采购。

(2) 发票管理

发票管理是采购结算管理中重要的内容。采购货物是否需要暂估,劳务采购的处理,非库存的消耗性采购处理,直运采购业务,受托代销业务等均是在此进行处理。通过对流程进行配置,允许用户更改各种业务的处理规则,也可定义新的业务处理规则,以适应企业业务不断重组,流程不断优化的需要。

(3) 价格管理

更为全面的价格概念应是由于材料的选用而给整个后勤系统和生产体系带来

的总成本。例如，在消费品行业使用的软塑包装材料，谈论价格或比较不同供应商的材料时，应主要考虑：

- ①材料的价格；
- ②材料在包装机上的损耗率；
- ③材料允许包装机提速且质量稳定的限度。

因此，价格应是符合某种质量标准（Specification）的价格。

另外，谈论价格也不应忽视其它的价格条件：

- ①交货地点，如出厂价，到收货方仓库价；
- ②装卸责任，如买方负责装卸；
- ③付款条件及货币，如货到买方仓库后 30 天付款，美元；
- ④保险责任，如买方负责；
- ⑤是否有批量折扣，如 300 吨以下，每吨 3000 元；超过 300 吨，每吨 2900 元。

（4）服务管理

服务的价值已被越来越多的后勤管理人员所发现，如供应商的售后培训，疑难问题的解答，维修保养及零配件的替换和供应（对设备采购而言）。对于后勤人员，供应商的服务还体现在采购周期及其稳定性，即从下订单到收货的时间周期和其实现交货期的比率。这此将直接影响到对原料正常库存和安全库存的设立，以及 MRP 的计划结果。而供应商对上述能力的表现，也是其自身后勤工作水平的体现。

更新的服务内容还包括供应商能否提供电子资讯查询（e-mail, WWW）、电子资料交换（EDI）和电子商务（e-Commerce）的接入。

（5）技术管理

经常能够听到采购管理人员的抱怨，认为他们对公司业务决策介入的越来越少。这在许多的企业中确实存在。对他们来说，材料选择，供应商的确定，订货的多少都是由其它部门决定的。而他们自己却成了“照单抓药”的执行人。事实上，传统的采购管理人员如果不尽快拓展视野，提高自身的管理水平，这种“残酷竞争”的事实会继续进行下去。

从技术角度讲，后勤的采购管理人员应向采购工程师转变。这主要体现在三个方面：

- ①要充分了解原材料的技术标准和产品的配方。当一般的商业手段使材料的

价格降到一定程度后,若要想继续获得价格的突破,则必须从技术上入手。采购人员要充分掌握原材料技术标准中的主要参数的改变,对原料价格的影响。而一旦发现其中的改变,会带来材料成本的降低,同时所产生的质量差异很小或对消费者的接受程度没有太大的影响,为什么不采用呢?事实上,提供给消费者多余的或他们并不需要的价值,是没有意义的。应该承认,本地的许多供应商原料的质量与国外的标准存在着差异,而改变这种差异需要一定的时间。在目前市场竞争日益激烈的环境中,企业为了生存,必须因地制宜。另一方面,从产品配方入手,也是同样的道理。分析产品成本中,各项原材料所占的比例。对比例大的原材料,应不断搜索可以替代的原材料。这些工作,对价格敏感的采购管理人员比技术人员有优势。他们可在日常工作中不断积累这方面的资讯。

②要充分了解原料供应商所在行业的特点,如他们的生产工艺,所用原料及行情,他们的投资和生产规模等。采购管理人员应建立供应商成本分析和对比档案。这为日后的价格谈判,以及与伙伴关系的供应商共同挖掘成本潜力,打下坚实的基础。

③IT行业的OEM(原始设备制造商)概念同样适用于其它行业。如有产品A,而A又是由D和E生产而成。这A仅是个半成品。如果有供应商能够提供A或与之类似的材料,能够满足最终产品的生产技术要求,且价格低于D+E或自行生产A的成本,则可以改变采购的结构。

(6) 风险管理

采购管理人员应定期评估系统的风险,特别是供应渠道的风险。主要的风险有:

①供应商的风险;

②初级原料价格上涨或紧缺;

③汇率的剧烈变动。

针对这些风险,应采取的对策:

①选择供应商时,应进行资质调查,同时,平时要注意收集行业的资讯;

②尽可能地避免单一供应商,有可能的话,应有替代材料方案;

③开发本地供应商,减少直接进口原料的数量,对不可避免的大宗进口,采取期货的套期保值功能。

1.2 私营公司如何进行战略采购

战略采购是一种有别于常规采购的思考方法，它与普遍意义上的采购区别是前者注重要素是“最低总成本”，而后者注重要素是“单一最低采购价格”。简单地讲，战略采购是以最低总成本建立服务供给渠道的过程，一般采购是以最低采购价格获得当前所需资源的简单交易。

战略采购的好处就在于充分平衡企业内外部优势，以降低整体成本为宗旨，涵盖整个采购流程，实现从需求描述直至付款的全程管理。

1. 战略采购的几项重要原则

(1) 考虑总体成本

成本最优往往被许多企业的管理者误解为价格最低，只要购买价格低就好，很少考虑使用成本、管理成本和其它无形成本。采购决策依据就是单次购置价格，例如购买一台复印机，采购的决策者如果忽略了采购过程发生的电话费、交通费、日后维护保养费用、硒鼓纸张等消耗品情况、产品更新淘汰因素等而只考虑价格，采购的总体成本实际上是没有得到控制的。采购决策影响着后续的运输、调配、维护、调换乃至产品的更新换代，因此必须有总体成本考虑的远见，必须对整个采购流程中所涉及的关键成本环节和其它相关的长期潜在成本进行评估。

(2) 在事实和数据信息基础上进行协商

战略采购过程不是对手间的谈判，而应该是一个商业协商的过程，协商的目的不是一味比价压价，而是基于对市场的充分了解企业自身长远规划的双赢沟通。在这个过程中需要通过总体成本分析、第三方服务供应商评估、市场调研等为协商提供有力的事实和数据信息，帮助企业认识自身的议价优势，从而掌握整个协商的进程和主动权。

(3) 采购的终极目标是建立双赢的战略合作伙伴关系

双赢理念一般很少用在采购中，更多的企业管理者更喜欢单赢，喜欢在采购的过程中总是我方为刀俎，他人为鱼肉。事实上双赢是“放之四海而皆准”的真理，它在战略采购中也是不可或缺的因素，许多发展势头良好、起步较早的企

业一般都建立了供应商评估与激励机制，通过与供应商长期稳定的合作，确立双赢的合作基准，取得非常好的效果。要知道，现代经济条件下市场单靠一、二家企业是不能通吃的，必须讲求“服务、合作、双赢”的模式，互为支持、共同成长。

(4) 制衡——双方合作的基础

企业和供应商本身存在一个相互比较、相互选择的过程，双方都有其议价优势，如果对供应商所处行业、供应商业务战略、运作模式、竞争优势、稳定长期经营状况等有充分的了解和认识，就可以帮助企业本身发现机会，在互赢的合作中找到平衡。现在，已有越来越多的企业在关注自身所在行业发展的同时开始关注第三方服务供应商相关行业的发展，考虑如何利用供应商的技能来降低成本、增强自己的市场竞争力和满足客户了。

2. 战略采购实施的几种方式

(1) 集中采购

通过采购量的集中来提高议价能力，降低单位采购成本，这是一种基本的战略采购方式。目前虽有企业建立集中采购部门，进行集中采购规划和管理，以期减少采购物品的差异性，提高采购服务的标准化，减少了后期管理的工作量。但很多企业在发展初期因采购量和种类较少而进行集中采购，随着企业的集团化发展，在采购上就会出现分公司各自为政的现象，很大程度上影响采购优势。因此，坚持集中采购方式是企业经营的根本原则之一。

(2) 寻找上游供应商

通过扩大供应商选择范围引入更多的竞争、寻找上游供应商等来降低采购成本是非常有效的战略采购方法，它不仅可以帮助企业寻找到最优的资源，还能保证资源的最大化利用，提升企业的水准。

(3) 优化采购流程

制定明确的采购流程有助于企业实现对采购的控制，通过控制环节（要素）避免漏洞，实现战略采购的目的，流程可采用的要素有：货比三家引入竞争，发挥公开招标中供应商间的博弈机制，选择最符合自身成本和利益需求的供应商；通过电子商务方式降低采购处理成本（交通、通讯、运输等费用）；通过批量计算合理安排采购频率和批量，降低采购费用和仓储成本；对供应商提供的服务和