



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

物控部 作业指导手册



◎ 李 政 姜宏峰 主编

- 清晰的管理体系 ● 实用的管理工具
- 系统的部门手册 ● 可视的系统光盘



广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

物控部 作业指导手册

◎ 李 政 姜宏峰 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物控部作业指导手册 / 李政, 姜宏峰主编. --广州: 广东经济出版社, 2010.3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-0196-7

I. ①物… II. ①李…②姜… III. ①制造业—工业企业
管理: 物资管理—手册 IV. ①F407.464-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 020053 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.5 2 插页
字数	180 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0196-7
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必须提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系**：丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具**：每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册**：丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

目 录

第一章 物控部组织设置

一、了解物控部所处的位置	2
二、物控部的设置原则	4
三、物控部的设置模式	4
四、物控部的职责权限	6
五、物控部的工作流程	7

第二章 物控部岗位职责

一、物控部职位设置	10
二、物控部岗位说明	11

第三章 物控部作业流程

第一节 物料需求管理	18
一、物料分析与预测流程	18
(一)物料需求预测流程	18
(二)ABC分析流程	19
二、物料计划编制流程	20
(一)物料计划制订人员工作流程	20
(二)物料需求计划制订流程	21
(三)一般物料计划制订流程	22
(四)物料计划变更流程	23

(五)物料计划实施监督流程	24
第二节 物料供应管理	25
一、物料请购作业流程	25
(一)物料采购计划编制流程	25
(二)物料订购核决流程	26
二、供应作业管理流程	27
(一)供应商开发流程	27
(二)供应商评选流程	28
三、采购物料交货期控制流程	29
第三节 物料接收管理	30
一、物料接收管理流程	30
(一)来料(部门)收料作业流程	30
(二)收料点数流程	31
二、来料检验控制流程	32
(一)物料标签检验流程	32
(二)来料检验流程	33
(三)来料检验结果处理流程	34
第四节 物料使用管理	35
一、物料领用作业流程	35
(一)备料流程	35
(二)发料作业流程	36
(三)追加物料申请流程	37
(四)领料多余物料退料流程	38
二、现场物料使用控制流程	39
(一)生产线补料流程	39
(二)物料动态监控流程	40
(三)生产进行中物料控制流程	41
(四)材料报废审批流程	42
第五节 物料储存管理	43
一、在库物料保管流程	43
(一)物料堆码流程	43

(二)库存物料定期检验流程	43
二、在库物料盘点流程	44
(一)物料盘点流程	44
(二)盘点差错分析流程	45
三、呆废料处理流程	45
(一)库存物品不合格处理流程	45
(二)呆滞料处理流程	46
四、物料库存控制流程	47
(一)订货量确定作业流程	47
(二)存量管制作业流程	48

第四章 物控部作业文本

第一节 物料供应管理	50
一、物料请购作业文本	50
(一)物料请购作业程序	50
(二)物料请购作业指引	52
二、供应作业管理文本	54
(一)供应商质量保证协议	54
(二)供应商评估考核程序	55
三、物料交货期控制作业文本	59
(一)物料采购交货期管理办法	59
(二)委外加工作业程序	63
第二节 物料接收管理	66
一、物料入库管理文本	66
(一)原材料入库作业程序	66
(二)半成品入库控制程序	68
(三)成品入库控制程序	70
二、物料入库检验管理文本	72
(一)进料检验控制程序	72
(二)异常问题处理办法	75

第三节 物料使用管理	77
一、物料领用作业文本	77
(一)物料发放管理办法	77
(二)物料退料补货控制程序	78
二、现场物料使用控制文本	79
(一)制程中物料管理规定	79
(二)物料调拨管理办法	81
第四节 物料储存管理	84
一、在库物料保管文本	84
(一)物料编号管理办法	84
(二)货仓定置管理办法	87
(三)物料安全储放规范	89
(四)物料电脑化管理办法	93
二、在库物料盘点文本	96
(一)盘点管理办法	96
(二)盘点作业指导书	99
三、呆料管理文本	102
(一)呆滞料处理程序	102
(二)滞料与滞成品管理制度	104
四、存量控制文本	108
(一)存量控制办法	108
(二)物料消耗定额管理制度	111

第五章 物控部作业表单

第一节 物料需求管理	116
一、物料分析与预测表单	116
(一)物料分析表	116
(二)库存物料ABC分级比重表	117
(三)以消耗金额排列的物料类别表	117
(四)物料控制计划表	118
二、物料计划编制表单	118

(一)产品BOM表	118
(二)产品物料计划表	119
(三)产品材料计划明细	119
(四)物料订购控制表	120
(五)常备性材料_____周需求计划表	120
(六)常备性材料_____月需求计划表	121
(七)专用性物料需求计划表	121
(八)物料存量基准设定表	122
(九)物料存量控制卡	123
第二节 物料供应管理	124
一、物料请购作业表单	124
(一)物料请购单	124
(二)物料采购单	125
(三)委外加工订制单	126
(四)订购月统计表	126
二、供应作业管理表单	127
(一)供应商调查表	127
(二)供应商物料价格成本分析表	128
(三)合格供应商清单	129
三、物料交货期控制表单	129
(一)物料订购跟催表	129
(二)交货期控制表	130
(三)供应商交货状况一览表	130
(四)物料供应延误统计表	131
(五)物料进厂进度控制表	131
(六)物料接收数量交货期一览表	132
第三节 物料接收管理	133
一、物料入库管理表单	133
(一)物料交接记录表	133
(二)送货单	134
(三)物料差错查询单	135
(四)物料拒收报表	136
(五)生产线物料退库单	136

(六)物料入库台账	137
(七)物料入库单	137
二、物料品质检验管理表单	138
(一)来料检验通知单	138
(二)物料购入验收单	138
(三)物料不合格情况登记表	139
(四)物料预测报告	139
(五)来料品质检验异常报告	140
(六)供应商异常处理联络单	141
(七)物料不良改善通知表	142
第四节 物料使用管理	143
一、物料领用作业表单	143
(一)备料申请单	143
(二)车间领料单	144
(三)非限额领料单	144
(四)限额领料单	145
(五)补料申请单	146
(六)常用生产领料单	146
(七)特殊物料申领单	147
(八)器材申领单	147
(九)仓库物料调拨记录	148
(十)补料申请单	148
(十一)车间退料单	149
(十二)成品出货报告	149
二、现场物料使用控制表单	150
(一)生产配料单	150
(二)物料内部调拨单	150
(三)线上原料不良记录清单	151
(四)物料代用申请单	151
(五)制程计数检验记录表	152
(六)超计划用料报告单	153
(七)超计划用料报告表	153
(八)物料使用异常报告表	154
(九)物料短缺分析表	154

第五节 物料储存管理	155
一、在库物料保管表单	155
(一)仓储物料卡	155
(二)物料编号对照表	155
(三)物料保管卡	156
(四)物料进出入仓统计表	157
(五)发货记录表	157
(六)物料出入库和变更登记表	158
(七)物料搬运分析表	158
二、在库物料盘点表单	159
(一)预盘物料明细表	159
(二)盘点时程安排表	159
(三)物料盘点单	160
(四)物料盘点签	160
(五)物料盘点情况统计表	161
(六)物料盘点汇总表	161
(七)物料盘点差错分析表	162
三、呆料管理表单	162
(一)呆料处理记录表	162
(二)仓库呆废料月报表	163
(三)六个月无异动呆废料明细表	163
(四)呆废料处理报告	164
(五)废料处理记录	164
(六)呆废料会签单	165
四、存量控制表单	166
(一)库存物料状态查询表	166
(二)物料库存值统计表	166
(三)安全存量警示表	167
(四)物料动态明细表	167

第一章

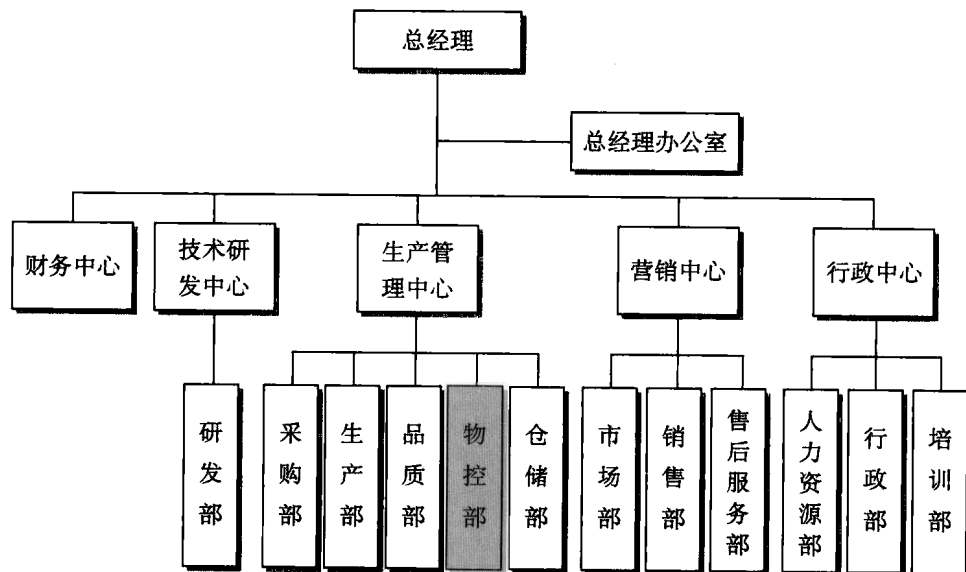
物控部组织设置

一、了解物控部所处的位置

物控部(生产计划和物料控制)在整个企业中的地位非常重要,它相当于企业的大脑和中枢神经,整个公司的运作情况都和它息息相关。物控部的职能是是企业以最低的费用、理想且迅速的流程,能适时、适量、适价、适质地满足企业物料使用部门的需要,并做到物料供应好、周转快、消耗低、费用省,发挥物料的最大效能,以确保企业生产的持续进行,且在满足销售订单的前提下使库存保持最低。

由此可见,企业物料控制的重要性不言而喻。如果一个企业的物料控制得不好,就容易造成停工待料或物料积压,从而影响生产。所以,对于物控部门而言,其作业流程是否规范,控制是否有效率,这些都决定着企业的赢利能力和市场竞争力,决定着企业的生存和发展。

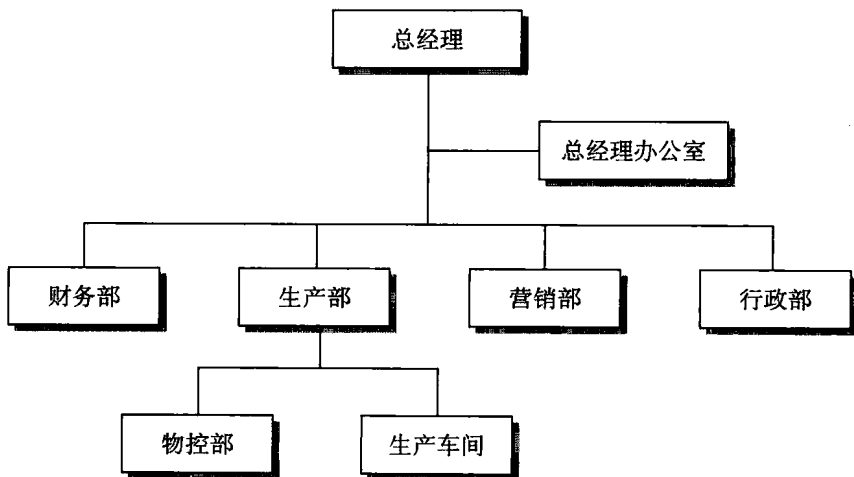
通常,在大中型的制造企业或将物料控制视为一个重要竞争因素的企业里,物控部门是一个独立且重要的职能管理部门(其架构组织如下图所示),因为此时物料控制对企业而言,具有重要的战略意义。



企业组织结构图

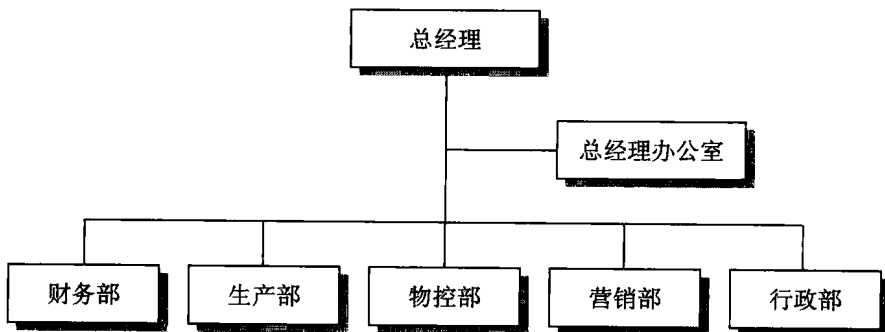
对于小型或成立不久的企业而言，因为此阶段事简人少，生产数量及利润有限，若其经营活动以生产为重，物控部门则直接隶属于生产部门或总经理，其结构如下图所示。

1. 物控部隶属于生产部



物控部隶属于生产部的组织结构图

2. 物控部门归属总经理



物控部门归属总经理的组织结构图

二、物控部的设置原则

对于生产制造企业而言，在设置物控部时，有许多可供选择的方案，关键在于企业的具体情况。但无论选择哪种方案，都必须考虑以下几个方面的因素。

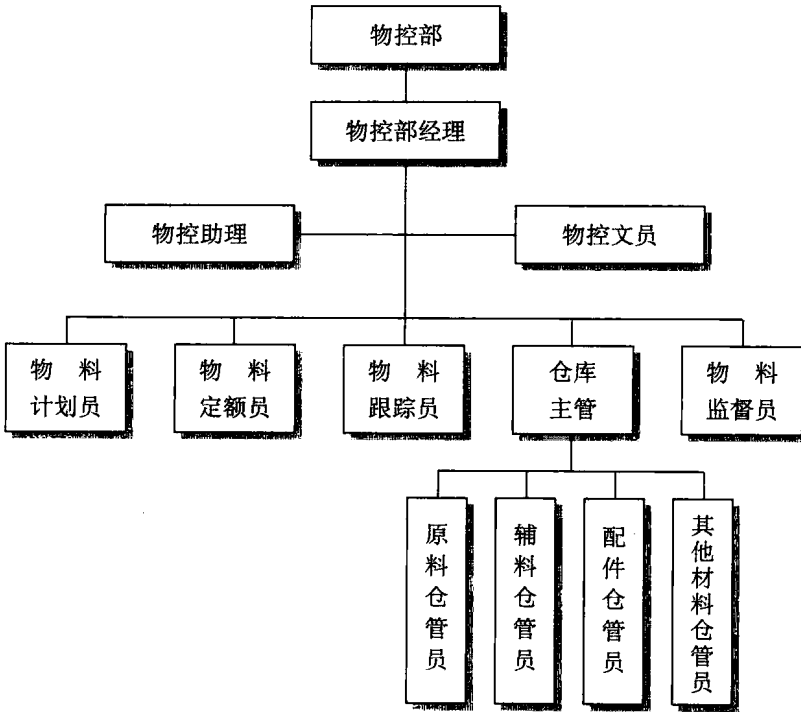
物控部的设置原则

因素	具体内容
企业规模大小	企业规模的大小程度，比如，企业的场地、人员、生产能力、营业额、辐射范围、经营和贸易范围等，这些因素所体现的企业规模越大，建立的物控部的功能也就越多
企业性质	在设置物控部时，企业的性质也是一个较为重要的因素，比如，集团型企业、独立型企业、合营企业或配套企业等，不同的企业性质对物控部会有不同的要求
企业生产方式	企业的生产方式类别，比如，企业的生产是属于ODM/OEM方式、备货型(MTS)生产方式、来料加工方式等，生产方式不同、其所需的物控水准也是不相同的
产品复杂性	企业生产的复杂性，比如，属于生产零件型、整机装配型、材料加工型等，生产产品所包含的零件越多，对物控部设置的要求也就越高
物流系统的管理水准	企业物流系统的管理水准。如，属于是否使用ERP/MRP II等管理体系、计算机辅助管理、机械化管理、人工管理以及人员素质等，管理水准越高，手法越先进，管理难度就越小

三、物控部的设置模式

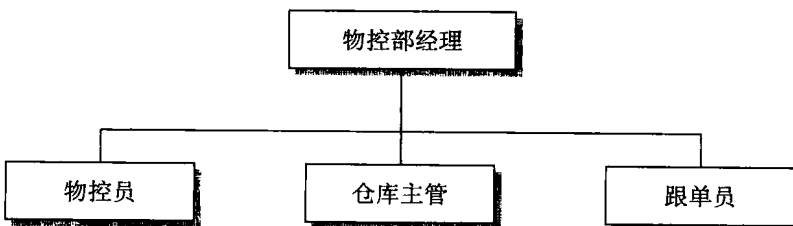
由于企业所属的行业和规模不同，物控部的组织结构也不尽相同。下面将企业中常见的几种物控部设置模式列举如下。

(1)大型生产制造企业物控部设置模式。



大型生产制造企业物控部组织结构图

(2)小型生产制造企业物控部设置模式。



小型生产制造企业物控部组织结构图