

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

FBOOK
弗布克工厂精细化管理手册系列

结构、职责
流程、方案
制度、工具

“六位一体”的工厂精细化管理

工厂物料 精细化管理手册

成毅 编著

- ★ 构建工厂物料控制组织结构
- ★ 设置工厂物料控制岗位职责
- ★ 设计工厂物料控制工作流程
- ★ 编制工厂物料控制工作方案
- ★ 制定工厂物料控制工作制度
- ★ 制作工厂物料控制实用工具

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂物料精细化 管理手册

成毅 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂物料精细化管理手册 / 成毅编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 6
(弗布克工厂精细化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-22947-2

I. ①工… II. ①成… III. ①工业企业管理: 物资管
理—手册 IV. ①F406. 5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 077747 号

内 容 提 要

本书在提供“组织结构 + 岗位职责 + 工作流程 + 规章制度 + 实施方案 + 实用工具”六位一体的工厂物料精细化管理模型的基础上, 构建了工厂物料控制组织框架与岗位职责内容, 细化了物料计划、物料供应控制、物料仓储管理、物料仓储存量管制、物料定额管理、物料质量控制、物料使用控制、物料成本控制共计八个方面的工作内容, 真正全方位地提供了工厂物料精细化管理方案, 具有很强的实用性与操作性。

本书适合工厂中从事物料控制的管理人员、操作人员以及企业培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读。

弗布克工厂精细化管理手册系列 工厂物料精细化管理手册

-
- ◆ 编 著 成 毅
责任编辑 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 14. 5 2010 年 6 月第 1 版
字数: 150 千字 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22947-2

定 价: 29.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克工厂精细化管理手册系列”序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低，直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂必须对加工制造的各个环节进行更为细化的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“便于使用”，我们对工厂管理各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过结构、职责、流程、方案、制度、工具/文案“六位一体”的整合，将执行落实到具体岗位和具体人员，并给出具体的操作方案和执行流程，从而形成全面、详细、具体、可操作的指导手册。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”共计10本，包括《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》、《工厂采购精细化管理手册》、《工厂物料精细化管理手册》、《工厂技术精细化管理手册》、《工厂现场精细化管理手册》、《工厂安全精细化管理手册》、《工厂设备精细化管理手册》、《工厂质量控制精细化管理手册》、《工厂成本控制精细化管理手册》、《工厂人力资源精细化管理手册》。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书力求实现“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化、展现内容图表化”。本系列图书的特点如下。

1. 精细化

本系列图书在整体设计上涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共10项内容；针对每个事项内容，给出了细化、可执行的制度、流程和方案，并提供标准化的模板。

2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具。本系列图书的内容从工厂角度出发，针对性强，制造企业既可以拿来即用，也可因需而变。

3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书不仅给出了具体业务管理流程图，而且提供了表格形式的制度、方案和文案，为工厂精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我管理和自我改善的重要辅助资料。

前 言

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书将“精细化、模板化、图表化”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书以工厂各工作事项精细化管理为中心，立足于工厂各个部门的管理实践，针对某一部门、某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了工厂各个部门规范化运作的系统工具，实现了“结构+职责+制度+流程+方案+工具/方案”六位一体的解决方案，将执行落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

《工厂物料精细化管理手册》不仅详细叙述了物控组织设计框架与岗位职责内容，而且对最主要的物料计划、物料供应控制、物料仓储管理、物料仓储存量管制、物料定额管理、物料质量控制、物料使用控制、物料成本控制共计8个方面的工作内容做了详细的介绍，涵盖了工厂物料控制管理的全部工作。

本书详细设计了大、中、小型3类工厂物控组织结构、9类岗位职责、22个工厂物料精细化管理制度、30个工厂物料精细化管理流程、34个工厂物料精细化管理方案以及众多的工厂物料精细化管理工具，通过这些内容的设计，构建出一套完整的工厂物料精细化管理框架体系。

在本书编写的过程中，董连香、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，韩伟静参与编写了本书的第一章，宋勇新参与编写了本书的第二章，白鹏、程淑丽参与编写了本书的第三章，成毅、孙斌参与编写了本书的第四章，周鸿参与编写了本书的第五章，王裕清、李慧参与编写了本书的第六、七章，刘伟、姚俭胜参与编写了本书的第八章，王德敏、姜涛参与编写了本书的第九章，全书由成毅统撰定稿。

目 录

第一章 物控组织结构设计与岗位职责说明	1
第一节 物控组织结构设计	3
一、大型工厂物控组织设计	3
二、中型工厂物控组织设计	4
三、小型工厂物控组织设计	5
第二节 物控人员岗位职责	6
一、物控部经理岗位职责	6
二、物控主管的岗位职责	7
三、物控文员的岗位职责	8
四、物料计划员岗位职责	9
五、物料采购员岗位职责	10
六、物料跟踪员岗位职责	11
七、物料定额员岗位职责	12
八、物料仓管员岗位职责	13
九、物料账管员岗位职责	14
第二章 物料计划	15
第一节 物料需求分析	17
一、物料需求分析流程	17
二、推导法分析需求方案	18
三、定额法分析需求方案	20
第二节 物料计划编制	24
一、物料计划编制流程	24
二、物料计划编制规范	25
三、订单类物料计划编制方案	28

四、时间类物料计划编制方案	32
五、部门类物料计划编制方案	33
第三节 物料需求计划 (MRP)	36
一、物料需求计划控制流程	36
二、物料需求计划控制细则	37
三、物料清单 (BOM) 编制方案	39
第三章 物料供应控制	43
第一节 物料采购	45
一、物料采购流程	45
二、物料采购制度	46
三、紧急请购实施方案	49
第二节 供应商管理	52
一、供应商开发流程	52
二、供应商选择流程	53
三、供应商评估流程	54
四、供应商管理制度	55
五、供应商考核方案	60
第三节 采购交期控制	62
一、采购交期控制流程	62
二、采购交期控制办法	63
三、交期延误处理方案	64
四、购料监控与跟催方案	66
第四章 物料仓储管理	69
第一节 物料接收	71
一、物料接收流程	71
二、物料接收细则	72
第二节 物料编码	75
一、物料编码流程	75
二、物料编码规定	76

第三节 物料存储	80
一、物料存储流程	80
二、物料存储规范	81
三、储位管理细则	85
四、物料安保细则	87
第四节 物料盘点	91
一、物料盘点流程	91
二、物料盘点制度	92
三、盘点差异处理方案	96
第五节 物料发放	99
一、物料发放流程	99
二、物料发放办法	100
三、物料先进先出方案	101
第五章 物料仓储存量管制	103
第一节 物料储备定额控制	105
一、储备定额工作流程	105
二、储备定额制定细则	106
第二节 物料定期订货控制	108
一、订货周期计算流程	108
二、订货周期确定方案	109
第三节 物料定量订货控制	111
一、订货点计算流程	111
二、最佳订货量计算方案	112
第四节 物料 ABC 分析控制	113
一、物料 ABC 法分析流程	113
二、ABC 类物料控制方案	114
第六章 物料定额管理	117
第一节 采集数据	119
一、数据采集流程	119

二、数据采集方案	120
三、工艺定额计算方案	123
第二节 编制定额指标	125
一、定额指标编制流程	125
二、定额指标编制方案	126
第三节 计算物料定额	128
一、经验判断法计算方案	128
二、统计分析法计算方案	129
三、实际测试法计算方案	129
四、工艺算法核算方案	130
第七章 物料质量控制	133
第一节 物料采购质量控制	135
一、采购质量控制流程	135
二、采购质量控制规定	136
三、供应商质量控制方案	138
第二节 物料存储质量控制	147
一、存储质量控制流程	147
二、物料存储质量规范	148
第三节 物料检验质量控制	153
一、物料质量检验流程	153
二、物料质量检验制度	154
三、质量检验操作方案	159
四、检验标识实施方案	164
第四节 不合格物料质量控制	167
一、不合格物料处理流程	167
二、不合格物料处理制度	168
第八章 物料使用控制	173
第一节 物料领用	175
一、物料领用流程	175

二、物料领用规定	176
三、限额领料控制方案	178
四、物料超领控制方案	180
第二节 物料生产	182
一、制程物料控制流程	182
二、制程物料控制细则	183
三、定额消耗控制方案	184
四、物料耗用统计方案	186
第三节 生产退料	188
一、生产退料流程	188
二、生产退料办法	189
第四节 物料搬运	191
一、物料搬运规范	191
二、搬运设备使用规范	192
三、物料搬运分析方案	194
第五节 呆废料处理	196
一、呆废料处理流程	196
二、呆废料处理方案	197
第九章 物料成本控制	201
第一节 采购成本控制	203
一、采购成本控制流程	203
二、采购成本控制方案	204
第二节 仓储成本控制	207
一、仓储成本控制流程	207
二、仓储成本控制方案	208
第三节 质量成本控制	211
一、质量成本控制流程	211
二、质量成本控制方案	212

物控组织结构设计与 岗位职责说明

第一章





第一节 物控组织结构设计

一、大型工厂物控组织设计

大型工厂物控组织设计范例如图 1-1 所示。

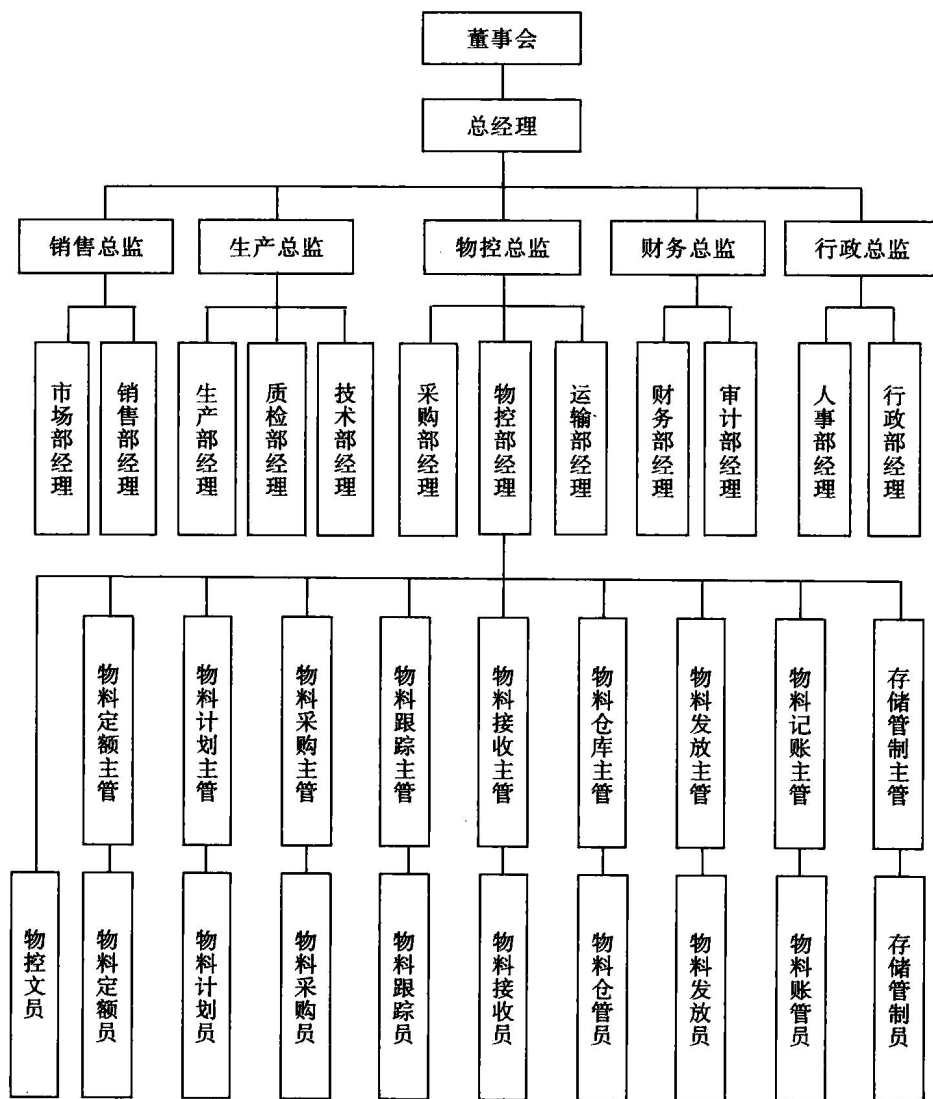


图 1-1 大型工厂物控组织设计范例

二、中型工厂物控组织设计

中型工厂物控组织设计范例如图 1-2 所示。

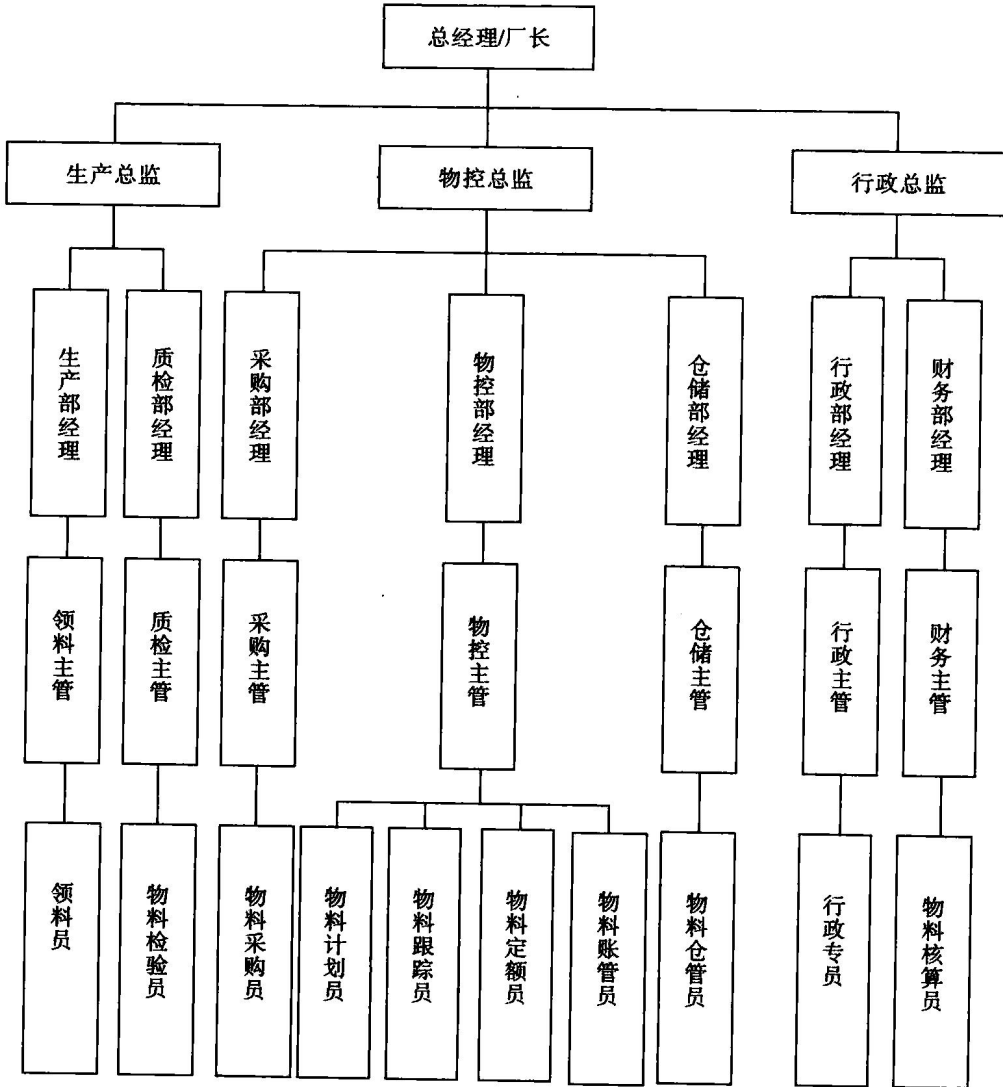


图 1-2 中型工厂物控组织设计范例

三、小型工厂物控组织设计

小型工厂物控组织设计范例如图 1-3 所示。

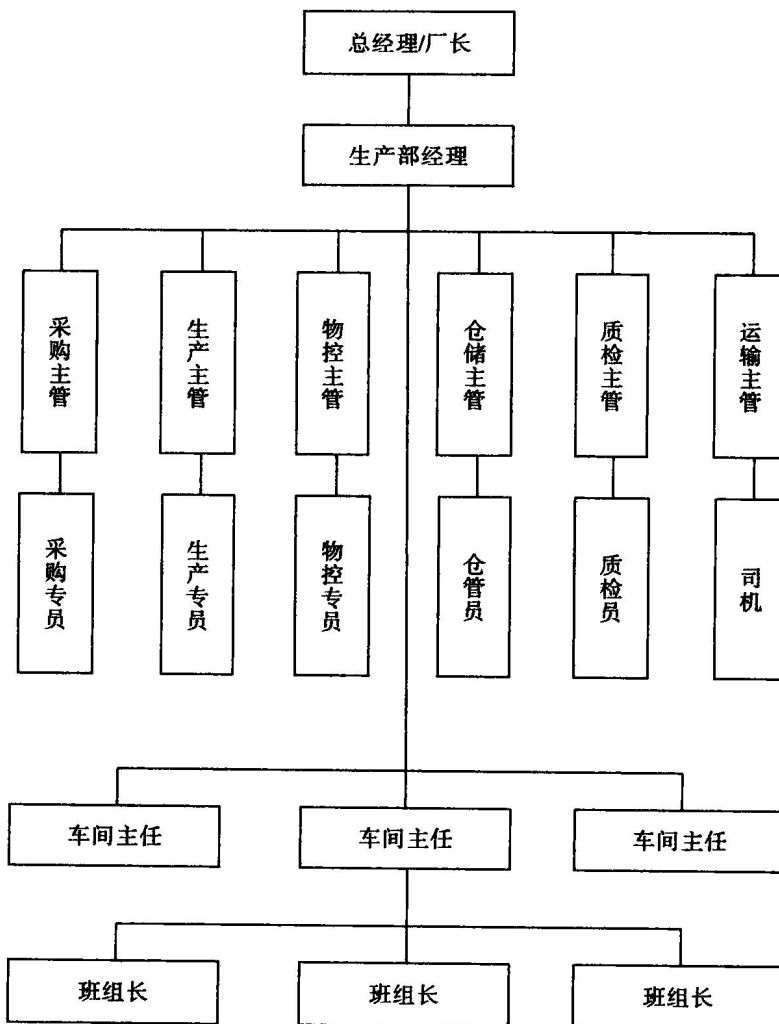


图 1-3 小型工厂物控组织设计范例

第二节 物控人员岗位职责

一、物控部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历 本科及以上学历，管理类、物流类等相关专业毕业 2. 专业经验 五年以上相关行业物控管理工作经验 3. 个人能力要求 具有较强的人际协调及沟通能力、良好的应变能力和处理紧急事务的能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉企业计划体系和生产计划的编制及执行 2. 全面了解企业产品生产工艺，了解物料特征及使用方法 3. 了解ISO质量管理体系和“5S”现场管理知识
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依据工厂生产作业计划、产品订单及交货期要求，组织编制物料需求计划 2. 组织本部门协同质检部、生产部、采购部制定物料采购及验收标准 3. 根据物料质量要求，组织物控人员清查库存，做好仓储准备工作 4. 组织制定原辅料、低值易耗品、模具、用具等的最高存储上限和安全存储下限，避免出现停工待料和物料积压现象 5. 指导、监督仓库接收人员按标准进行物料入库检验 6. 加强仓库物料的堆放、装卸、搬运和“防火、防盗、防潮”工作，确保仓库安全 7. 组织制定物料定额标准，对物料使用过程进行监控 8. 指导和监督物料发放人员按照物料供应计划和领料手续发放物料，保证生产正常进行，坚持“无计划不发，无手续不发，超计划未补单不发” 9. 组织物料跟踪人员进行物料使用状况的跟踪，并及时向采购部进行反馈 10. 定期组织人员进行仓库盘点工作，确保仓库“单、卡、账、表、物”均相符 11. 定期召开部门工作总结会议，解决物控问题，进行物料控制工作技巧的讨论 12. 负责本部门人员的培训与考核工作，提高部门的整体工作水平 	
考核要求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考核频率 季度考核和年度考核相结合 2. 考核主体 物控总监 3. 考核指标 物料需求计划编制完成率、物料需求计划按时提交率、停工待料次数、物料积压情况、物料实际使用情况 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 物控总监为考核主体 2. 人力资源部负责物控部经理绩效考核的相关事宜 3. 年度考核结果作为培训实施及职位晋升的参考
	考核说明	结果运用

二、物控主管的岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学历 本科及以上学历，生产管理等相关专业毕业 2. 专业经验 四年以上物料管理工作经验 3. 个人能力要求 具有良好的团队建设、组织协调、计划调度、数据信息收集与处理、计算机应用等能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉办公软件、责任心强、沟通能力强 2. 有本行业相关工作经验者优先录用 3. 对数据极为敏感、服从工作安排，抗压能力强
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责建立物料管理的各项规章制度，经物控部经理审批后督导实施 2. 在物控部经理的指导下，组织相关人员编制物料需求计划 3. 协助工艺技术人员、质量管理人员等制定物料采购、验收标准 4. 负责组织人员制定物料定额标准，监控物料的使用过程 5. 负责指导和督促物料仓储人员按标准验收物料，并检查物料仓储情况 6. 负责进行ABC库存物料管理，并适时修正不同物料的存量水准 7. 负责定期抽查仓储台账、出入库台账等相关物料记账情况 8. 负责对物流及仓储进行监督和协调，跟踪管理物料的收、发、存等过程 9. 负责下属人员的培训及考核工作 	
考核要求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考核频率 季度考核和年度考核相结合 2. 考核主体 物控部经理 3. 考核指标 物料控制工作计划完成率、物料需求计划编制按时完成率、物料定额标准合理情况、物料仓储完好率、物料台账准确率等 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 物控部经理负责对物控主管进行绩效考核，人力资源部门协助考核 2. 季度考核结果作为薪酬发放依据，年度考核结果作为实施培训及职位晋升的参考
	考核说明	结果运用