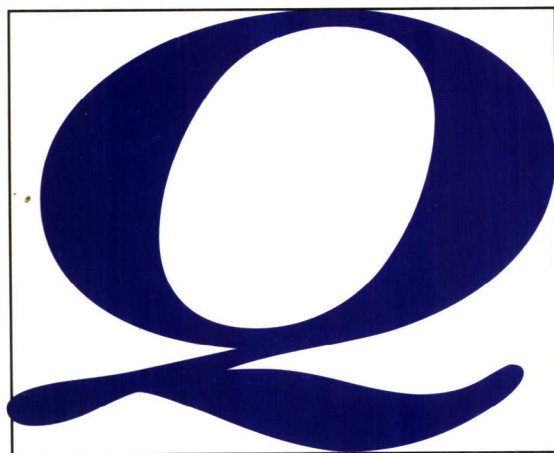


QIYE WUKONG GUANLI SHIZHAN BAODIAN

企业物控管理 实战宝典

陈义仁 编著



剖析先进企业仓库管理作业流程
纵览先进企业仓库管理操作实例
传授先进企业仓库管理方法、技巧

广东经济出版社

企业物控管理实战宝典

陈义仁 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业物控管理实战宝典/陈义仁编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.7

ISBN 7-80677-492-0

I. 企… II. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 051754 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.75
字数	260 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-492-0 / F·894
定价	29.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



目 录

第一章 物资管理概述	(1)
第一节 物资管理的主要内容	(1)
一、物资的定义及分类	(1)
二、物资管理的定义及分类	(2)
三、物资管理的主要内容	(3)
第二节 物资管理的意义和任务	(3)
一、物资管理的意义	(3)
二、物资管理的任务	(4)
第三节 物资管理的方法和目标	(5)
一、物资管理的方法	(5)
二、物资管理的目标	(6)
第四节 物资管理的作业内容及组织结构	(6)
一、物资管理的主要作业内容	(6)
二、物资管理作业流程	(9)
三、物资管理的组织结构的基本形式	(10)
四、物资管理的组织结构的设置	(10)
五、物资管理中各级管理的职责	(11)



第五节 物资管理签核流程 (15)

一、签核流程说明 (15)

二、填写事项说明 (15)

三、实例:《签核流程一览表》 (15)

第二章 存量控制管理 (18)

第一节 物资消耗定额 (18)

一、物资消耗定额的定义 (18)

二、物资消耗定额的作用 (18)

三、物资消耗的构成 (19)

四、物资消耗与物资消耗定额的关系 (20)

五、物资消耗定额的分类 (21)

六、影响物资消耗定额的主要因素 (22)

七、降低物资消耗定额的途径 (22)

八、物资消耗定额的制定原则 (22)

九、制定物资消耗定额的方法 (23)

十、物资消耗定额的制定 (24)

十一、企业物资消耗定额管理制度 (25)

第二节 物资储备定额 (27)

一、物资储备 (27)

二、物资储备定额 (28)

三、物资储备定额的确定 (30)

第三节 物资供应计划 (35)

一、物资供应计划的分类 (35)



二、物资供应计划的主要内容	(35)
三、物资需求计划(MRP)流程图	(36)
四、物资采购数量的计算	(36)
第四节 存量控制	(38)
一、存量控制意义	(38)
二、存量控制方法	(39)
三、存量管理办法	(41)
四、存量管理作业办法	(43)
第五节 存量控制所需表单	(45)
一、产品零件明细表	(45)
二、落货单	(46)
三、产品计划生产作业表	(47)
四、产品生产计划表	(48)
五、产品生产计划安排表	(49)
六、物料供应情况表	(50)
七、物料采购计划表	(50)
八、物料采购预算表	(52)
九、订购合同	(53)
十、限额领料单	(54)
十一、订单履行情况表	(55)
十二、物料延误报告表	(56)
十三、生产日报表	(57)
第三章 采购管理	(58)
第一节 采购设置	(58)
一、采购人员的设置	(58)



二、采购方式的设置	(59)
三、采购申请的设置与撤销	(59)
四、采购核决权限的设置	(60)
第二节 采购原则及依据	(60)
一、采购原则	(60)
二、采购依据	(60)
第三节 采购要求	(61)
一、适时	(61)
二、适质	(61)
三、适量	(61)
四、适价	(61)
五、适地	(61)
第四节 采购质量控制	(62)
一、要提高采购质量,首先必须掌握采购信息	(62)
二、选择合格的供应商,是采购质量控制的关键	(62)
三、采购进度控制	(63)
四、采购资料控制	(63)
五、采购物资的验收与处理	(64)
第五节 采购业务的内部控制	(64)
一、采购业务内部控制的要求	(64)
二、采购业务内部控制方式	(65)
第六节 采购作业程序及要点	(65)
一、国内采购作业程序及要点	(65)



二、国外采购作业程序及要点	(67)
三、采购管理办法	(74)
四、内购物料管理制度	(75)

第七节 采购作业所需表单

(76)

一、请购单	(76)
二、订购单	(78)
三、询价单	(80)
四、报价单	(80)
五、比议价记录表	(82)

第四章 托外加工管理

(83)

第一节 托外加工概述

(83)

一、托外加工的原因	(83)
二、托外加工的类型	(83)
三、托外加工的意义	(83)

第二节 托外加工的程序及要点

(84)

一、接受托外加工案件	(84)
二、寻找厂商	(84)
三、询价	(84)
四、试作	(84)
五、量试	(84)
六、签订合同	(84)
七、加工过程的跟踪	(85)
八、收货	(85)
九、托外加工结束的清理	(85)



十、付款	(85)
十一、协作厂商绩效评核	(85)
第三节 托外加工协议	(86)
一、托外加工协议式样	(86)
二、托外制作协议书	(87)
第五章 物资运输管理	(90)
第一节 物资运输概述	(90)
一、物资运输的概念	(90)
二、物资运输的作用	(90)
三、物资运输的任务	(91)
四、物资运输的工具	(91)
五、物资运输方式	(91)
六、物资运输的包装形式	(92)
七、影响合理运输的因素	(92)
第二节 物资运输作业	(93)
一、物资运输作业内容	(93)
二、厂外运输作业	(93)
三、厂内运输作业	(97)
第三节 管理制度	(99)
一、叉车驾驶安全操作规定	(99)
第六章 合同管理	(101)



第一节 合同概述	(101)
一、《合同法》概述	(101)
二、签订合同时应注意的事项	(103)
第二节 合同管理办法	(104)
一、合同管理办法	(104)
二、合约订定管理办法	(105)
第三节 合同式样	(107)
一、仓储保管合同	(107)
二、加工承揽合同	(109)
三、采购合同	(114)
四、中外货物买卖合同	(118)
五、货物运输合同	(123)
第四节 合同实例	(126)
一、订购单	(126)
二、采购订单	(127)
三、合同确认书	(128)
四、订购合同	(129)
五、工矿产品购销合同	(129)
六、印刷合同	(131)
七、协议书	(132)
第七章 编码管理	(136)
第一节 编码概述	(136)
一、编码分类	(136)



二、编码的功能	(136)
三、编码原则	(137)
四、编码的方法	(137)
五、编码符号	(137)
六、编码实例	(137)
 第二节 产品编码	 (141)
一、结构	(141)
二、分类	(141)
三、实例	(141)
 第三节 物料编码	 (141)
一、物料编码的意义	(141)
二、物料编码时存在的问题	(142)
三、物料编码方案	(142)
 第八章 管理规章	 (157)
一、在 EXCEL 工作表中进行账务处理	(157)
二、物料管理制度	(164)
三、财产管理办法	(171)
四、物料允收水准之规定	(174)
五、质量管理体系	(180)
六、质量部组织结构及岗位职责	(188)
七、采购控制程序	(192)
八、进货检验控制程序	(193)
九、供方评审程序	(195)
十、不合格品控制程序	(196)



十一、资材部主管笔试题	(198)
十二、物料控制主管笔试题	(199)

第九章 现场管理 (201)

一、分区画线	(201)
二、电路安装	(202)
三、消防器材配备	(202)
四、仓位规划	(203)
五、存放方式的设置	(204)
六、堆叠方式的设置	(208)
七、搬运工具的设置	(210)
八、分区标识的设置	(217)
九、度量衡器具的设置	(219)
十、警语、标语管理	(219)



第一章 物资管理概述

◎物资管理的主要任务，就是要做到物资供应好、周转快、消耗低、费用省，并保证企业生产经营持续进行和取得更好的经济效益。

第一节 物资管理的主要内容

一、物资的定义及分类

1. 物资的定义。

广义的物资，是指生产资料和生活资料。

物资管理中的物资，仅指生产过程中所需要的生产工具和原材料、辅助材料、燃料等，不包括生活资料，也不包括土地、生产性建筑物、道路等生产资料。

2. 物资的分类。

工业企业所需的物资种类繁多，规格复杂，为了便于计划和控制，有必要对物资进行分类。

(1) 按物资在生产中的作用分类。

①主要原料和材料：是指构成产品实体的物资。

②辅助材料：是指用于生产过程，有助于产品形成，但不构成产品主要实体的物资。

③燃料：是指能产生热能、动能的可燃物资。

④动力：是指用于生产和管理等方面的电力、蒸汽、压缩空气等。

⑤配件：是指预先准备的用于更换设备中已磨损和老化的零件和零件的各种专用备件。

⑥工具：是指生产中所使用的各种刀具、量具、卡具、模具等。



采用这种分类方法，便于企业制定物资消耗定额，计算各种物资需求量和产品成本。

(2) 按物资的自然属性分类。

①金属材料：包括黑色金属和有色金属。

黑色金属又分为钢材、生铁等；有色金属又分为铜、铅、铝、锌等。

②非金属材料：包括木材、煤炭、化工产品、纺织产品、石油产品等。

③机电产品：包括电机、电线、仪表、机械设备、电子和光学仪器以及液压配件等。

采用这种分类方法，便于企业物资的采购、运输和保管。

(3) 按物资的使用范围分类。

①基本建设用物资。

②生产经营用物资。

③一般维护用物资。

④开发新产品用物资。

⑤工艺装备用物资。

⑥其他用物资。

采用这种分类方法，便于企业按物资的使用方向进行物资的核算和控制。

二、物资管理的定义及分类

1. 物资管理的定义。

物资管理，是指对企业生产经营活动所需各种物资的采购、运输、保管、发放、合理使用和综合利用等一系列计划、组织、控制等管理工作的总称。

物资管理是企业生产经营管理的重要组成部分，是保证生产发展和提高经济效益的重要环节。

2. 物资管理的分类。

物资管理按其职能范围可分为：

(1) 采购管理。

(2) 存量控制管理。

(3) 仓库管理。

(4) 合同管理。



- (5) 安全管理。
- (6) 托外加工管理。
- (7) 运输管理。
- (8) 搬运管理。
- (9) 编码管理。

三、物资管理的主要内容

1. 编制物资计划，即确定企业物资需要量，预计计划期期末库存量，编制物资采购计划。
2. 组织货源，即采取各种订货方式，与供方签订物资供销合同，组织物资的市场采购和加工。
3. 仓库管理，即对购入的各种物资进行验收、保管、维护、发放、账务处理、盘点、废旧利用等。
4. 物资消耗定额管理，即物资消耗定额的制定、修改和执行。
5. 存量控制管理，即对企业的储备定额进行控制，保证库存物资处于合理水平。
6. 物资统计，即建立物资统计台账，编制物资报表，分析物资收入、消耗、库存的变动情况，为改进物资供应、使用和管理工作提供可靠依据。
7. 建立健全各项规章制度和操作规程及方法。

第二节 物资管理的意义和任务

一、物资管理的意义

1. 物资管理的意义。

物资管理是企业生产经营管理的一项重要内容，是保证企业生产发展和提高经济效益的重要环节，因此，加强企业物资管理具有重要的意义。

- (1) 加强物资管理，是保证企业生产能正常进行的重要条件。

物资管理是生产前的一项准备工作，要保证企业的生产过程连续不断地进行，



就需要不断地供应生产所需要的各种物资。如果物资供应不及时或供应的品种、规格、质量不符合要求,企业的生产就不能顺利进行。

(2) 加强物资管理是提高企业经济效益的重要途径。

工业企业的生产过程同时也是物资的消耗过程。在物资的消耗过程中,如何做到合理利用物资和节约物资,直接影响到企业的经济效益。

(3) 加强企业物资管理,也是搞好整个国民经济物资管理的重要一环。

因为从整个国民经济来看,国家在一定时期内的物资资源和资金总是有限的,搞好企业物资管理,正确地选用和合理使用物资,加速物资的周转,就能以同量的物资资源和资金为社会提供更多的产品,这对于促进国民经济的发展有着十分重要的意义。

2. 为什么说物资管理比金钱管理更重要?

(1) 物资管理难度较大;金钱管理难度较小。

物资种类繁多,规格复杂,管理难度较大;

金钱种类较少,管理较方便。

(2) 物资管理是潜在的价值增值管理;金钱管理是价值不变或变化较小之管理。

物资经过一定的加工组合制成产品,可以实现价值的增值。

而等值的金钱,虽有利息,但其利息远小于由于物资所创造的增值价值。

(3) 物资管理风险较大;金钱管理风险较小。

因为物资易受各种因素的影响,造成折价损失。如:

①受市价的波动,遭受跌价损失。

②由于闲置成为呆废料,而折价出售。

③由于因损坏成为废料以报废处理。

④因管理不善而造成发霉、变质等的损失。

而金钱面值不易波动或波动较小。

二、物资管理的任务

在物资工作中,物质管理的中心问题就是要做到物资供应好、周转快、消耗低、费用省,并保证企业生产经营持续有效地进行,取得更好的经济效益,具体可归纳为以下几个方面:

1. 根据企业营销计划 and 生产任务,编制企业物资供应计划。



2. 合理地供应企业所需的各种物资, 保证企业生产经营活动的正常进行, 企业物资供应部门要按质按量按时按品种规格, 成套齐备地以最佳的服务水平, 做好物资的采购、验收、保管、发放、回收等工作。

3. 制定先进合理的物资消耗定额, 合理使用和节约物资, 降低单位产品的物资消耗。

降低单位产品的物资消耗是降低产品成本的重要途径。

在物资管理工作中, 一定要做到“供、用、省”三个字, 通过正确制定和贯彻各种物资消耗定额, 实行集中发料和限额发料, 搞好物资的综合利用和修旧利废, 督促物资使用部门努力降低物资消耗, 消除和减少储运中的损耗, 提高材料利用率, 降低废品率。

4. 组织好物资的运输和合理储备, 既能减少为储备物资而支出的各项费用和库存风险, 又能保证生产经营的顺利进行, 有利于加速资金周转, 提高物资周转率。

物资从供应单位到使用单位有一个运输的过程, 若没有一定的物资储备, 当物资供应不上而发生中断, 就会影响生产的正常进行。

5. 搞好市场调查, 择优选择物资。

尽量选购质量高、价格低、距离近、交通方便的货源, 以节约运输费用和减少储备量。

6. 加强物资管理人员的技术业务培训工作, 不断提高物资管理水平。

7. 建立健全物资管理制度和考核制度。

第三节 物资管理的方法和目标

一、物资管理的方法

物资管理的方法主要有:

1. ABC 分析法。
2. 价值工程管理法。
3. 储备定额管理法。
4. 目标管理法。