



A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张 屹 潘利平 著

家具制造业 物料控制实务大全

A COMPLETE
Volume on Material Control
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

f
o
u
r

家具制造业 物料控制实务大全

A COMPLETE
Volume on Material Control
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

张 屹 潘利平 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

家具制造业物料控制实务大全/张屹、潘利平著.
北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-188-7

I. 家... II. ①张... ②潘... III. 家具—制造工业—物资管理—基本知识 IV.F407.886.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001490 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

787mm×1092mm/16

25.75 印张 521 千字

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 90.00 元

书号: ISBN7-80207-188-7/F·177

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

总序

家具制造业,是一个历史悠久、前景广阔的行业。历经千百年的历史沉积,成就了一代代家具大师,塑造了一个个时代品牌。它为商业巨子提供了魅力深远的驰骋原野;为能工巧匠铺就了展示技艺的宽广舞台;为艺术大师开启了奥妙无穷的梦想空间。我们也为自己选择了为家具行业进行顾问服务作为职业而感到幸运和自豪。

这些年的顾问服务过程中,我们或者为大型集团公司锦上添花,使企业发展更上一层楼;或者为中小型企业雪中送炭,及时为他们释疑解难。长期的工作实践,使我们洞悉了行业存在的普遍问题,了解了企业家们的最大需求,探索出一系列家具制造业从战略规划、生产管理到市场营销的成功经验,我们想把这一切分享给大家,使整个行业迅速受益,于是,就诞生了这部《家具制造业世纪书库》。

在管理思想上,它是行业发展的世纪总结;

在实践经验上,它是前人成就的全面概括;

在理论价值上,它是家具行业的宝贵结晶。

我们在编写过程中,力求全面、深入、细微、实用。力求使《家具制造业世纪书库》成为家具制造业发展到今天,企业管理和市场营销精华的全面展示,成为家具业的“本草纲目”、家具企业的镇厂之宝。

本书库共分十卷,涵盖了家具制造业生产、物料、品质、工艺、采购、制度、营销、专卖店、人力资源及现场管理的方方面面,它是作者多年宝贵实践经验的深入总结,是对世界管理学界和家具业厚爱的微薄回报。

每年有几百家家具厂倒闭,每年又有几百家家具厂诞生,在这个行业结构不断整合,优胜劣汰不停加速的年代,学习是多么的重要。而成功者和失败者的最大区别就在于:成功者善于借鉴别人的成功经验,失败者喜欢自己探索。

《家具制造业世纪书库》,虽不是灵丹妙药,但肯定能抛砖引玉;它不可能囊括所有的问题,但至少提供了解决问题的基本方法。

愿《家具制造业世纪书库》成为企业家、经理人的案头之卷,问题袭来、眉头紧锁、百思不得其解之时,信手翻来,令你茅塞顿开……

祝家具业蓬勃发展!

祝广大读者事业辉煌!

张屹

前言

产品成本决定了产品的命运,在家具制造业成本控制之中物料控制占了重要地位。

物料控制需要经验,需要智慧,更需要方法。

智慧,是长期培养的结果;经验,来自于学习和实践。

而《家具制造业物料控制实务大全》就是要交给你一种行之有效的“方法”!它使你在短期内,花费最少的时间和精力,掌握前人摸索了十几年甚至几十年的经验。

家具制造业,由其自身的产品特点、生产特点和工艺特点,决定了它的物料管理特点,使其在企业管理“共性”的基础上,具有丰富的“个性”内容。本书从家具行业的生产特点出发,讲解了物料控制的方法和技巧,介绍了如何进行物料定额,对木材、板材、油漆、配件各种耗材的控制实操进行了全面讲解,是一套完整的、专业的、操作性极强的家具业物料管理书籍,我们考虑到广大读者的实际需要,以及他们时间紧、工作忙的特点,在编写过程中,始终遵循这样的宗旨:

一、使从事生产管理的人员能够用最短的时间,全面系统地掌握生产管理的精髓。

二、注意提供具体的方法,使学到的东西最实用、最具有操作性,并能够很快转化为自己的本领。

为了更好地做到这几点,我们赋予了本书三大特色:

图文并茂——

长篇大论地讲解枯燥无味,使人难以一下子把握中心,适量的图表使用,让人一目了然,使问题清楚明白。

结合实际——

通过实例阐明方法和道理,更加生动形象,通俗易懂,可以很快将学到的知识融会贯通。

操作性强——

书中的方法来自于实践,又可以很快地用之于实践;表格、文件、范例具有代表性,能够直接使用。

本书适合于家具行业的企业家、经理人、各级管理人员和有志于从事物料控制的各类人员学习,可用于企业培训以及大专院校相关专业师生学习。

企业管理任重而道远,愿广大读者不断进步,事业蒸蒸日上。

张 屹

2005年1月

目 录

第一章 家具制造业物控系统的建立及运作 / 1

第一节 物料控制与物控部 / 3

- 一、物控系统的作用和任务 / 3
- 二、物控部及其职能 / 4
- 三、物控部的建立 / 7
- 四、物控部各岗位职权与要求 / 10

第二节 物控系统的运作 / 15

- 一、物控部的运作流程 / 15
- 二、物料计划 / 16
- 三、物料组织 / 17
- 四、物料使用监控 / 22
- 五、物料异动及处理 / 27

第二章 物料的计划管理 / 31

第一节 物料计划及制定 / 33

- 一、物料计划的制定与实施程序 / 33
- 二、物料计划制定人员的任务 / 36
- 三、物料计划工作任务 / 38

第二节 物料计划控制方法 / 38

- 一、物料计划的分类与制定依据 / 38
- 二、物料计划的几种常见形式 / 41
- 三、制定物料计划的步骤与注意事项 / 44

第三章 物料耗用统计分析 / 59

第一节 怎样进行物料的耗用统计 / 61

- 一、物料统计的作用 / 61
- 二、物料统计的内容 / 62
- 三、物料统计工作流程 / 62
- 四、物料统计的常用方法 / 63

第二节 物料耗用的分析 / 69

- 一、物料利用率分析 / 69
- 二、各类物料构成比例分析 / 71
- 三、物料总成本分析 / 73

家具制造业物料控制实务大全

- 四、同产值物料用量分析 / 76
- 五、同产品物料用量分析与比较 / 76
- 六、同部门物料用量分析与比较 / 77
- 七、同时期物料用量分析与比较 / 79

第四章 家具材料的定额管理技术 / 81

第一节 家具材料定额基本常识 / 83

- 一、家具材料定额的意义与内容 / 83
- 二、家具材料定额的四种类型 / 86
- 三、物料定额的五大方法 / 90

第二节 家具材料物料的定额测试 / 95

- 一、物料定额工作计划的制定 / 95
- 二、定额测试的工作筹备 / 100
- 三、推行物料定额管理的工作程序 / 100

第三节 家具材料的定额测试 / 110

- 一、定额测试及其流程 / 110
- 二、木材、板材等原材料定额测试 / 115
- 三、油漆、胶水等辅助材料定额测试 / 121
- 四、各种配件定额测试 / 126
- 五、机务劳保用品定额测试 / 127
- 六、劳保用品定额测试 / 128

第四节 定额指标的制定方法 / 129

- 一、影响定额指标制定的主要因素 / 129
- 二、测试项目的选择 / 130
- 三、定额测试表单 / 134
- 四、工艺定额的计算方法 / 143
- 五、定额测试数据分析的五个技巧 / 146
- 六、制定物料定额指标的六大方法 / 151
- 七、制定物料定额指标的工作程序 / 159

第五节 定额管理推行 / 160

- 一、推行定额管理应把握的时机和注意方法 / 160
- 二、如何进行前期物料结算 / 162
- 三、如何确定物料定额推行时间 / 163
- 四、工作转轨注意事项 / 163
- 五、如何进行物料的实际耗用统计 / 164

第五章 仓库管理一般常识 / 167

第一节 物料的库存控制 / 169

- 一、物料的库存类型与影响因素 / 169
- 二、怎样做到合理库存 / 171

三、定量库存控制 / 172	
四、定期库存控制 / 173	
五、类别库存控制 / 174	
六、A、B、C 分类控制 / 175	
第二节 仓库的人员配置与管理 / 176	
一、怎样进行仓库的人员管理 / 176	
二、仓库的工作程序 / 177	
三、仓库的工作职能 / 178	
四、仓库的人员管理 / 179	
第三节 仓库工作实务管理方法 / 179	
一、怎样搞好账目管理 / 179	
二、选择货架的原则 / 180	
三、物料存储的要点 / 181	
四、如何进行盘点 / 183	
第六章 物料的配套供应 / 189	
第一节 配套供应的概念 / 191	
一、什么是配套供应 / 191	
二、配套供应的重要性 / 192	
三、物料供应的常见问题 / 193	
四、配套供应对采购工作的要求 / 194	
第二节 如何实现配套供应 / 195	
一、实现配套供应的三大条件 / 195	
二、物料配套五大原则和十大要点 / 195	
三、物料配套管理的八大技巧 / 196	
四、各部门在物料配套工作中的作用 / 197	
五、存量控制对配套供应的影响 / 199	
六、如何运用预测为配套供应服务 / 199	
第七章 物料协调技巧 / 201	
第一节 物料协调的内容与手段 / 203	
一、什么是物料协调 / 203	
二、物料协调的内容 / 204	
三、物料异动报表 / 206	
四、物料协调会 / 208	
五、物料协调通知单 / 222	
第二节 物料协调的方法 / 225	
一、物料的跟踪 / 225	
二、物料调拨 / 227	
三、物料的代用 / 229	

家具制造业物料控制实务大全

四、物料的宽放 / 230

五、补料与退料 / 231

第八章 物料使用的过程控制 / 239

第一节 过程控制的意义和内容 / 241

一、过程控制的基本内容 / 241

二、过程控制的工作程序 / 242

三、过程控制的几个重要环节 / 243

四、过程控制中各部门的人员职责 / 244

五、物控部在过程控制中的作用 / 247

第二节 物料使用的现场管理 / 248

一、现场管理的工作内容 / 248

二、现场巡视及要点 / 253

三、现场协调会 / 258

第三节 物料的台账管理 / 259

一、物料台账的作用 / 259

二、物料台账的内容 / 259

三、如何通过台账进行物料控制 / 266

四、物耗统计工作的基本任务 / 269

第九章 物料使用监控方法 / 273

第一节 发料控制法 / 275

一、发料的具体要求 / 275

二、发料的工作程序 / 276

三、如何在发料环节进行物料控制 / 277

第二节 批量供应法 / 278

一、什么是批量供应 / 278

二、批量供应对于过程控制的作用 / 279

三、如何利用批量供应控制物料 / 279

第三节 物料套用法 / 280

一、同件物料的套用 / 280

二、同批物料的套用 / 281

三、部门间物料套用 / 281

四、同类产品的物料套用 / 282

第四节 新技术法 / 282

一、采用新技术、新工艺降低物料成本 / 282

二、改进设计减少耗用 / 285

三、因材设计 / 287

第五节 作业改进法 / 288

一、作业改进与作业方式 / 288

二、作业改进的思路/ 289	
三、作业改进的方法/ 290	
第六节 订单计划法/ 292	
一、订单计划法的含义和内容/ 292	
二、如何使用订单计划法进行物料控制/ 293	
第七节 物料分类法/ 296	
一、如何进行受控物料分类/ 296	
二、如何对不同类别的物料实施不同的控制/ 298	
第十章 木材控制/ 299	
第一节 木材基本知识/ 301	
一、常用木材介绍/ 301	
二、木材的常见品质问题/ 310	
三、木材的测量方法/ 313	
第二节 木材的仓储管理与控制/ 316	
一、木材的存量控制/ 316	
二、木材的仓储要求/ 316	
三、木材的耗用控制/ 317	
四、木材场管理/ 317	
第十一章 板材、薄片控制/ 319	
第一节 板材、薄片基本知识/ 321	
一、板材的种类及性能/ 321	
二、薄片常识/ 326	
第二节 板材、薄片的耗用控制/ 327	
一、板材的余料控制/ 327	
二、板材、木皮的仓储要点/ 329	
第十二章 油漆、胶水控制/ 331	
第一节 油漆、胶水基本知识/ 333	
一、油漆、胶水简介/ 333	
二、油漆的组成/ 336	
三、溶剂与辅助物质/ 338	
第二节 油漆、胶水的耗用控制/ 340	
一、油漆、胶水的耗用控制方法/ 340	
二、油漆的仓储管理/ 340	
第十三章 配件、刀具和工具/ 341	
第一节 各种配件/ 343	
一、配件的种类及用途/ 343	
二、配件的品质鉴定/ 351	
三、配件的损耗/ 353	

家具制造业物料控制实务大全

第二节 工具、刀具/ 354

一、家具生产常用工具/ 354

二、常用刀具/ 356

第十四章 玻璃、耗材及大理石/ 359

第一节 玻璃/ 361

一、平板玻璃的性能与要求/ 361

二、新型装饰玻璃/ 362

三、玻璃的质量检验/ 363

四、玻璃采购的技术资料要求/ 363

第二节 耗材/ 365

一、耗材的分类/ 365

二、砂光耗材/ 366

三、油漆耗材/ 369

四、包装耗材/ 370

五、低值易耗品控制的主要方法/ 372

第三节 大理石/ 374

一、天然大理石与人造大理石/ 374

二、大理石的质量检验/ 376

三、大理石控制要点/ 377

第十五章 其他物料的耗用控制/ 379

第一节 办公用品控制/ 381

一、为什么要对办公用品进行控制/ 381

二、办公用品的控制原则/ 381

三、如何进行办公用品控制/ 382

第二节 劳保用品与机务料控制/ 386

一、劳保用品管理的特点/ 386

二、劳保用品过程控制的注意事项/ 387

三、机务料的种类/ 387

四、机务料控制方法/ 388

第三节 四种特殊物料的管理/ 389

一、呆料的防范/ 389

二、边角余料的配发/ 390

三、废料处理与利用/ 391

四、次品改制常用方法/ 392

后记/ 397

第一章
家具制造业物控系统的
建立及运作

第一节 物料控制与物控部

一、物控系统的作用和任务

家具制造业,是物料成本占总成本比例较大的一个制造行业,物料的控制工作有着十分重要的意义。家具制造业的材料种类繁多,品质参差不齐,这些又给材料的控制带来了困难。

所谓物料控制,是指物料的计划、跟踪、收发、存储、使用等各方面的监督与管理,以及废料的预防与处理工作。

加强与完善物料控制,可以使物料的供应紧密配合生产需要,提高生产效率,可以更好地降低成本,增强产品的市场竞争力;可以减少材料的积压,有效地利用资金。

家具制造业的物料管理工作,存在着以下一些不足:

- ◆ 缺少严密的物料计划。
- ◆ 对于原材料的使用缺少有效的管制。
- ◆ 辅助材料的定额工作不完善。
- ◆ 物料的供应不及时。
- ◆ 各类材料的使用监控不到位。
- ◆ 呆料、边角料、废料的处理不及时。
- ◆ 超料的追究与处罚管理不健全。

1. 物控系统的作用

(1) 成本控制作用

材料成本在家具的总成本中占很大的比例,控制了物料投入也就控制了很大的一块成本,就可以掌握成本控制的主动权。物料成本的略微下降,可带来利润的较大增长。

(2) 品质改善作用

通过物料控制,使用合乎要求的材料,可以保证产品的品质达到要求,合格材料同时为加工提供了方便,为提高过程中的品质合格率提供了可能。

家具制造业物料控制实务大全

(3)提高效率作用

通过物控部门的大量工作,使生产所需的物料得到及时供应,可以有效地杜绝停工待料现象,使生产得以顺利进行,从而更大地提高生产效率。

2.物控系统的基本工作任务

(1)物料计划的制定

物料计划是物控工作的起点,其他工作都是在计划的前提下进行的,物料计划是采购的依据、物料跟踪的基础,物料计划决定了以后各项工作的重点、顺序和实施的方法与时间。

(2)采购跟踪

制定了物料计划,并将所需要的物料与库储进行比较,不足部分就要进行采购。企业的采购工作由采购部来执行,物控部门的工作,是要进行采购跟踪,采购跟踪是对采购部门工作的一种督促,通过督促可以进一步确保物料的按时到位。

(3)收货监督

收货是由仓库和品检部共同完成的,虽然在品质上由品质部把关,但物控部绝不是可以袖手旁观,不光在收货数量上由物控部门负责检点,而且在品质上,有责任及时反馈材料以往的使用情况,以及拿出自己对材料品质检验上的看法。

(4)仓储管理

仓储管理,是物控工作中较大的一项内容,合适的存储数量,是企业生产的需要、成本管理的需要,要确定出适合企业需要的库存数量,以便更好地配合生产。

(5)发料管理

严格的物料发放管理为物料控制提供了实际的可能性,如果物料的发放无章可循,敞开供应,领用没记录,再好的物控计划和再详尽的定额标准都只能是一句空话。

(6)物料使用监控

物料的使用过程,是产生物料浪费的重要环节,进行使用过程的有效监控,才能够确保物控工作的真正落实。

二、物控部及其职能

1.物控部的组织架构

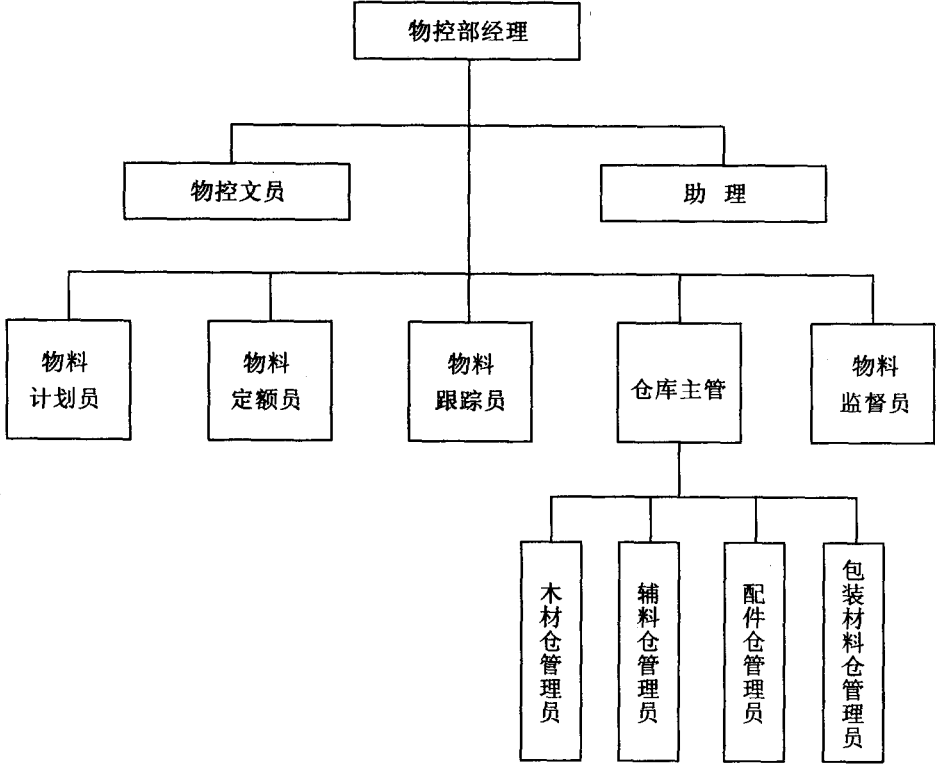
家具制造业的物控部主要由以下几个方面的人员组成:

- ◆ 物控部的负责人:物控经理或物控主管(主任)。

第一章 家具制造业物控系统的建立及运作

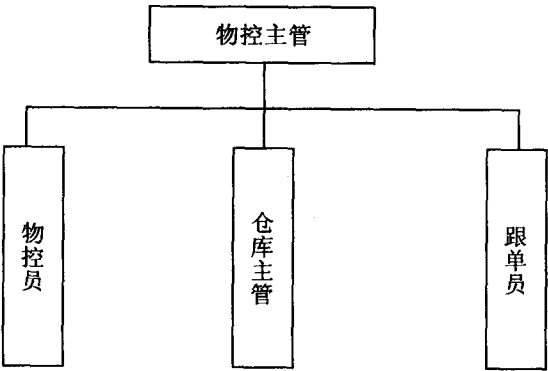
- ◆ 物控文员:即物料计划员、定额员。
- ◆ 物控人员:物料跟踪员。
- ◆ 物料管理人员:仓库管理人员。

(1)大型家具企业的物控组织



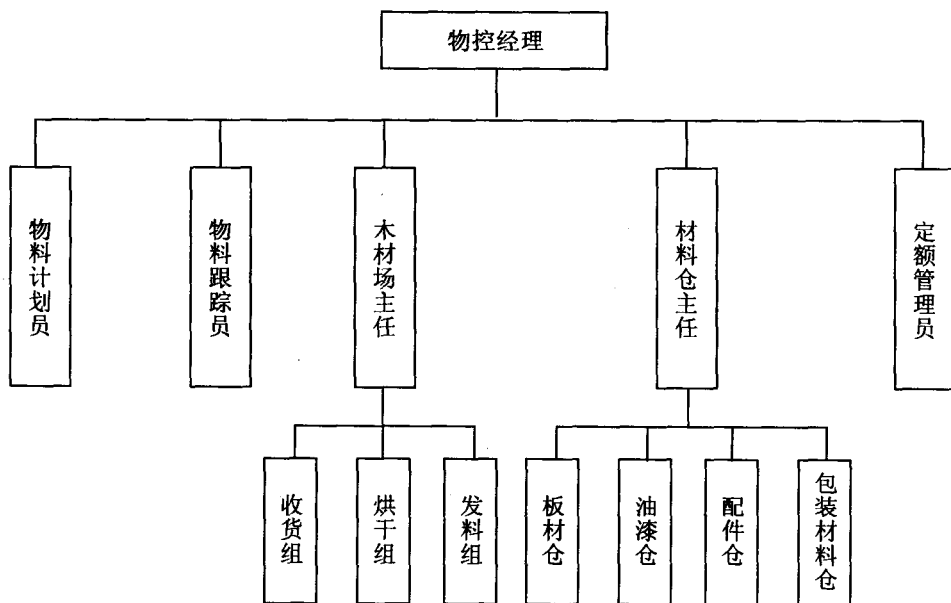
(2)小型家具企业的物控组织

较小的家具企业物控部门人员也较少,可以通过兼职合并到一块儿:



家具制造业物料控制实务大全

例：中山某家具企业物控部组织架构



2. 物控部的职能

物控部是企业物料控制的执行部门，具有以下职能：

- ◆ 制定物料计划。
- ◆ 物料的请购。
- ◆ 物料的存量设计控制。
- ◆ 物料进度的控制。
- ◆ 呆废料的预防、控制及处理。
- ◆ 物料盘点监管。
- ◆ 制定物料定额指标。
- ◆ 物料供应工作的跟踪物料使用过程的监控。
- ◆ 仓库管理。
- ◆ 物料与绩效评估。
- ◆ 向财务部门提供有关成本资料。

3. 仓库工作职能

仓库在物控部的直接领导下工作，具有以下职能：

- ◆ 入库物料的质量确认、数量核对和收货管理。
- ◆ 物料的存储管理与分类标识。