

三 资 企 业 现 场 管 理 经 验 丛 书

物料部主管

跟我学

WULIAOBU ZHUGUAN

GENWOXUE

广东省出版集团
广东经济出版社

李广泰 / 编著

三 资 企 业 现 场 管 理 经 验 丛 书

物料部主管

跟我学

WULIAOBU ZHUGUAN

GENWOXUE

广东省出版集团
广东经济出版社

李广泰 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

物料部主管跟我学/李广泰编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.4

(三资企业现场管理经验丛书)

ISBN 7-80677-706-7

I. 物… II. 李… III. 企业管理: 物资管理

IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 018294 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	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	192 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-706-7 / F·1035
定价	18.00 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 •



前言

找工作的时候，我有文凭、也有证件，可到现场一试，人家嫌没有经验；做管理时，我有胆识，也敢想敢干，可上司总嫌我没有经验；同事们说我，你没生过孩子，不知道肚子痛，可有的女人生过孩子了，下次照样肚子痛。这些都是没有经验的表现。

那么，经验是什么呢？

经验是对既往工作的总结和结果的结晶，这其中既要有工作过程，又要有它的结晶，两者缺一不可。

经验是宝贵的，因为它凝聚着曾经奋斗的艰辛、失败的酸楚、血泪与汗水交织的历程。

经验是你过河时搭起的小桥，不仅走过了自己，而且给别人留下了一条便捷之路。

经验是一颗长起来很苦，但吃起来却很甜的果子。

经验是前人栽下来的树，让后人去乘凉，并且用别人的劳动成果营造自己的惬意和幸福。

难道不是吗？亲爱的朋友，当你尽情地享用他人历尽千辛万苦得到的方法、结论和诀窍，顺利而简单地完成自己的工作并得到上司奖赏时，难道不觉得这轻松和容易背后所依靠和利用的是经验吗？！

不错，的确是这样的，这正是现代人明智之举的一种典型表象。



本套《三资企业现场管理经验丛书》正是基于传授经验的目的而编写的，书中所涉及的方法、理念、思想、案例等完全取材于一些国际企业生产现场第一线的实践，是经过多次论证和考验的，真所谓“事事有原形、件件皆可查”。这样做的目的就是为了给读者提供一些可以拿起来就用，用了就有效的活生生的经验，而决非臆造的故事、空洞的设想。非常适合于企业界的现场主管以及正在努力想做主管的人阅读、学习和参照，当然，这里所说的主管仅仅是对一个职位的叫法而已，至于有的地方叫经理、主任、部长、课长、专员等什么的，都与此属于同一个范畴。

本套丛书所涉及的经验范围包括电子、塑胶、五金、机械、印刷和化工等多种行业，书的内容要求是以点带面、深入浅出，风格是图文并茂，原则是看之有物、用之有效。当然，是否真正具备了这些特点，还有待广大读者给予公论。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免会有错误和不足之处，恳请有识之士批评指正，多谢！

编著者



目 录

第 1 章 物料部主管的第一课

1 认识物料部 / 3

- 1.1 走进物料部/ 6
- 1.2 物料部门在企业中有什么作用/ 7
- 1.3 如何建立物料部的组织结构/ 10
- 1.4 物料部的工作流程/ 13
- 1.5 物料部的权责/ 16
- 1.6 物料是组成产品的根本实体/ 22
- 1.7 物料的有效性与企业利益的关系/ 23

2 物流管理/ 25

- 2.1 企业的内部物流管理/ 26
- 2.2 物料放置区域的规划方法/ 27
- 2.3 物料编码的原则/ 29
- 2.4 外部物流管理/ 32
- 2.5 要与供应商建立伙伴关系/ 33
- 2.6 现代物流管理技术应用/ 36



2.7 供应商临界管理法/ 39

第2章 物料接收与发出的管理

1 接收物料的管理 / 45

- 1.1 预接收材料/ 46
- 1.2 通知检验/ 48
- 1.3 按检验结果处理物料/ 49
- 1.4 有效管理挑选料的作业/ 51
- 1.5 特采物料的管理方法/ 52
- 1.6 不合格材料的管理/ 53
- 1.7 可疑材料的管理/ 54
- 1.8 接收成品的管理/ 55

2 发出物料的管理/ 57

- 2.1 认识配料单/ 59
- 2.2 及时发料/ 60
- 2.3 发料原则/ 62
- 2.4 物料交接管理/ 63
- 2.5 如何返纳不良品/ 63
- 2.6 处理在库不合格品的方法/ 65
- 2.7 LOSS 材料管理技巧/ 67



第3章 搬运管理

- 1 搬运的原则 / 73
 - 1.1 正确使用搬运作业指导书 / 74
 - 1.2 好心情做搬运 / 78
 - 1.3 搬运的有效性 / 79
 - 1.4 搬运人员须知 / 80
- 2 搬运过程管理方法 / 84
 - 2.1 搬运计划 / 84
 - 2.2 搬运过程控制 / 86
 - 2.3 搬运质量管理 / 88
 - 2.4 搬运系统分析 / 91
 - 2.5 合理化搬运 / 92
 - 2.6 搬运器具的管理技法 / 95
 - 2.7 装卸方法 / 98
 - 2.8 特殊物料的搬运技法 / 99

第4章 物料控制管理

- 1 物控的目的是为了良好地生产 / 109
 - 1.1 什么是物控 / 109
 - 1.2 搞好物控的条件有哪些 / 114



- 1.3 BOM 与配料单的关系/ 117
- 1.4 物控与生产效率的关系/ 121
- 1.5 如何实现物料零短缺/ 123

2 物控的核心是生产计划/ 131

- 2.1 及时接收生产计划/ 133
- 2.2 制造资源计划 MRP II / 137
- 2.3 物控工作的焦点/ 142

3 生产过程中的物控技术/ 143

- 3.1 生产进行中的物控方法/ 144
- 3.2 进行产品扫尾的方法/ 147
- 3.3 生产中剩余材料的处理/ 149
- 3.4 如何实施材料核销/ 152
- 3.5 取消生产计划的物控技术/ 156

第5章 仓库管理

1 仓库的硬件设施管理 / 163

- 1.1 场地与区域的划分/ 164
- 1.2 设置有效的存贮环境/ 166
- 1.3 配备必要的贮物架/ 168
- 1.4 卷扬机与传输带的管理方法/ 171

2 建立有效的仓库管理软环境/ 174

- 2.1 如何策划仓库管理/ 175



- 2.2 仓库管理制度/ 176
- 2.3 实施“先入先出”的管理原则/ 182
- 2.4 现代化管理在库品/ 185
- 2.5 有效提高仓管人员素质/ 186

3 仓库管理技术/ 187

- 3.1 物料管理方法/ 187
- 3.2 认识包装标志/ 189
- 3.3 辅助材料管理技术/ 191
- 3.4 安全存量、最低存量和有效存量/ 192
- 3.5 库存 ABC 管理法/ 193
- 3.6 成品收发的管理原则/ 198
- 3.7 如何管理被取消出货的产品/ 199
- 3.8 退货产品的管理/ 200
- 3.9 贵重物品的管理/ 201
- 3.10 危险物品管理/ 202
- 3.11 有效管理长期库存的产品/ 203
- 3.12 易生锈材料的管理/ 204
- 3.13 易损物品的管理/ 205
- 3.14 敏感材料的管理/ 206
- 3.15 如何管理有效期限较短的材料/ 207

4 盘点的目的是掌握现状/ 208

- 4.1 盘点的作用/ 208
- 4.2 日常盘点/ 209
- 4.3 月度盘点/ 210
- 4.4 年度盘点/ 212
- 4.5 其他盘点/ 214



4.6 要做一本清账/ 215

5 仓库质量管理/ 217

5.1 堆放物品的原则/ 218

5.2 在库品的日常质量监督/ 221

5.3 库存物品的定期检验/ 222

5.4 如何处理变质品/ 224

6 仓库安全管理/ 224

6.1 消防安全与责任/ 224

6.2 防盗窃管理/ 226

6.3 防失效管理/ 227

第6章 出货管理

1 出货文件管理 / 231

1.1 出货计划/ 232

1.2 出货指令文件/ 235

1.3 出货报告/ 236

2 出货过程管理/ 240

2.1 按先入先出原则出货/ 240

2.2 运输方式的安排/ 242

2.3 必不可少的 DOCK CHECK/ 244

2.4 出货跟踪/ 249

2.5 出货信息反馈/ 251

3 附录：企业管理

常用缩写词中英文对照/ 252

物

料

部

第1章

主管的第一课





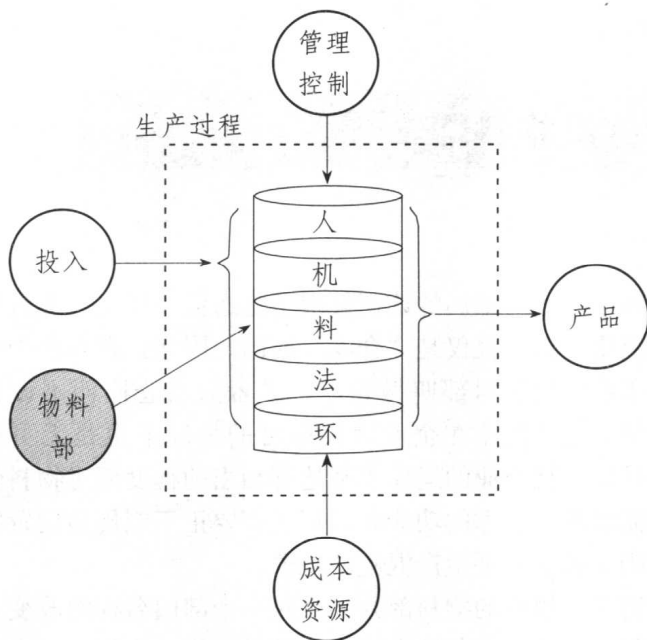
1 认识物料部

就像小时候对邮局的认识仅限于送信一样，一般人对物料部的粗略认识也仅仅是“仓库”而已。因此，在有些中小企业中，干脆就把物料部叫做仓库，或者只设仓库而不设物料部。当然，这些现象在企业规模适可的情况下也是无可厚非的，但是，一旦企业的运作水平达到相当的程度而对物料管理技能的需求超出仓库的功能时，那就需要正正规规地设置物料部。否则，就会出现生产混乱的现象。

所谓正正规规的物料部并不是对一个部门名称的改变，而是要在部门职能上具备综合管理物品的功能。比如：关于物品的计划、控制、搬运、贮存、防护、节约、有效性和满足性等。至于有些地方又有叫资材部、储备课、仓务部、配备处、物流中心等什么的，那些都可以理解成是物料部的别名，这是因企业人员的习惯不同而产生的差异，其本质都是一样的，当然在现实中也是可以接受的。

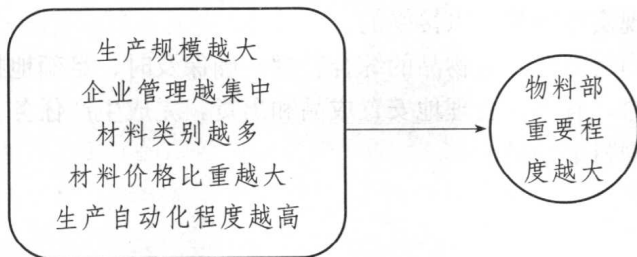
物料部通过对物品的综合管理，确保及时、足额地提供生产材料，有序、合理地安置成品和出货，完成生产任务。

物料部的机能：

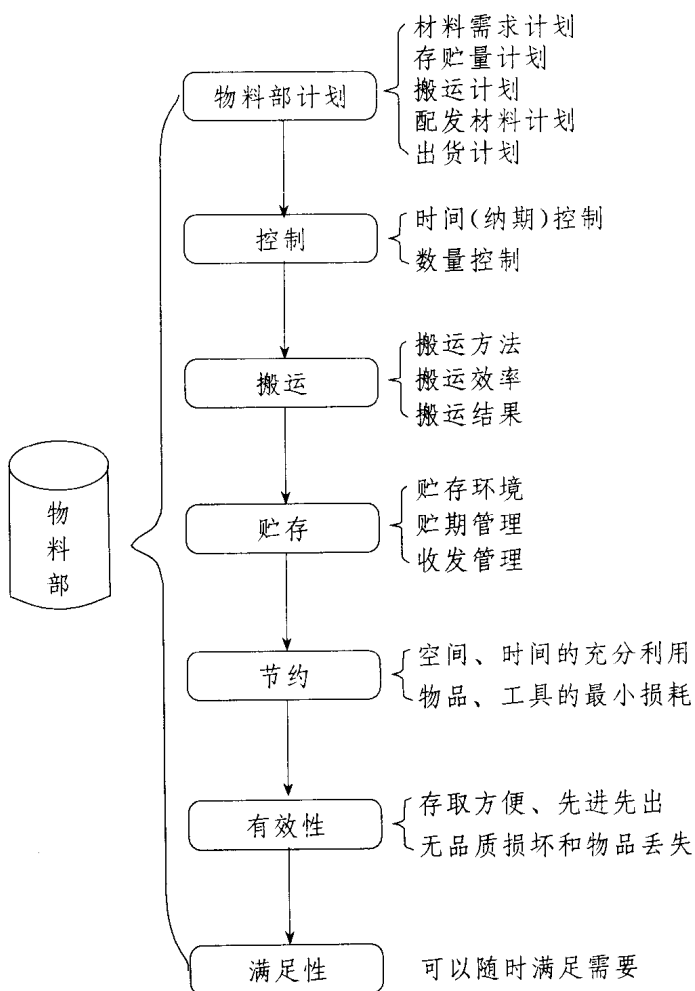


物料部在企业中重要性的程度会随着企业的规模、性质、生产产品的类别、生产方式等不同而不一样。

决定物料部重要程度的因素：



物料部是干什么的？请看下图：





1.1 走进物料部

走进物料部，首先看到的是位于仓库附近的办公室。在这里聚集着物料部的各级管理人员，必要时还会有部分物料担当员。他们都很忙碌，但看上去基本上是在从事下面的工作：

- 认真阅读和领会生产计划；
- 制定或检讨部门工作计划；
- 对着电脑核实记录的数据；
- 与供货方人员洽谈物料接收的事宜；
- 与生产线人员交涉材料返纳事项；
- 商谈处理不良品的方法；
- 与生产部人员洽谈产品入库的事宜；
- 联络出货计划；
- 交涉运输事项；
- 反馈情报、信息等。

物料部里，主要配备了如下的设施：

- 用于建立并运行物管网络的电脑系统；
- 人员办公用的台面、桌椅；
- 按区域隔离的仓库群；
- 拉货用的手推车、拖车等；
- 摆货的架子、梯子等；
- 运送物品的卷扬机、传输带；
- 改善环境条件用的机器，如：抽风/湿机、空调器、电风扇等；
- 控制环境条件用的仪器，如：温/湿度表、防静电装置等；