物料管理方法丛书 (一)

物控

系统的建立及运作

Material Control

System's Setting and Proceeding

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD one

张屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

物料管理方法丛书 (一)

物控

系统的建立及运作

Material Control System's Setting and Proceeding

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD one

张屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

物控系统的建立及运作/张屹著 .—北京：经济管理出版社，2004
（物料管理方法丛书）
ISBN 7－80162－885－3

Ⅰ.物… Ⅱ.张… Ⅲ.物料—企业管理：生产管理 Ⅳ.F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 018366 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
邮编：100038

印刷：北京海淀求实印刷厂　　经销：新华书店

责任编辑：陆雅丽
技术编辑：晓　成
责任校对：赤　平

787mm×1092mm/16　　13.75 印张　　184 千字
2004 年 5 月第 1 版　　2004 年 5 月第 1 次印刷
印数：1—6000 册　　定价：25.00 元

书号：ISBN 7－80162－885－3/F·799

作者简介

张屹，毕业于哈尔滨工业大学，管理学硕士，有十几年外资企业高层管理经验。

曾就职于中山国泰家具集团、中美合资晋泰木业有限公司、美资萌立尔家具有限公司、香港亿达集团、香港百兴集团、香港建技集团。历任生产经理、厂长、总经理等职，现任新视角企业管理研究中心理事长，从事企业顾问服务；在发展战略、市场营销、生产管理等方面有较深入的研究。现为多家大型企业的首席顾问。

已出版的著作有：《家具制造业管理操作实务大全》、《家具制造业营销操作实务大全》、《制造企业现场管理诊断与决策方案》、《生产系统建造与操控》、《生产计划及管理运筹》、《作业方式与工时研究》、《生产组织与物料配合》、《统计技巧与生产分析》、《生产监督与作业控制》等。

《名家世界》、《中国策划》、《现代家具》、《家具商情》、《羊城晚报》等众多媒体曾连载其论著。

总 序

假如你被琳琅满目的各色书籍搞得眼花缭乱，不妨先花两分钟时间阅读一下这套书的总序。

每个人的时间都是有限的，学习也是如此，在最短的时间里学到最系统、最实用、最有操作性的东西，那么你的效率就最高、进步也就最大。

什么样的书可以使你达到这一目的呢？

——操作性强的书。

假如有人告诉你："出门要注意交通安全"，——这是没用的。

而有用的是要告诉你："过马路要看红灯，过十字路口要四处望望，在建筑群里走路要小心从巷子里突然飞出的摩托车……"。

操作性强就是这个意思，你现在看到的就是这样的一套书！

——通俗的书。

通俗的书是要你看得明白，没有高深做作的词语，像是在对你悄声说话，在不知不觉中学到知识。

——图文并茂的书。

图表，能让你看得清楚，一目了然；能让你加深印象，很快记住；又能让你直接引用，付诸实际工作。

《物料管理方法丛书》就是要教给你物料管理的一些行之有效的"方法"，使你能够在短期内，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。

《物料管理方法丛书》从物控系统的建立到物料计划、物料采购、物料供应、物料协调、物料定额、物料现场管理以及物料成本控制等各个方面进行了全面系统的讲授，是一套完整的、专业的操作性极强的物料管理书籍。

考虑到物控人员的实际需要，以及他们时间紧、工作忙的特点，在编写过程中，我始终遵循这样的宗旨：

一、使从事物料管理的人员能够最快地掌握物料管理的精髓。

二、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。

三、注意提供有效的方法，学以致用。

从大处入手，从小处着眼，深入浅出，循循善诱，这就是本书的风格！

另外，书中许多内容和方法都是独到的、最新的成果，这对于从事实践的管理者来说尤其重要。

总有一些你以往百思不解的问题，在本书中找到期待已久的答案……

读完一本书只需要三天，

三天后，会在你身上应验那句话：

——“士别三日，当刮目相看。”

张　屹

2004 年 2 月

目　　录

第一章 物控系统的构成

第一节 物控系统的功能与作用

一、物料控制的意义

物料控制是指对物料的计划、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；可以减少物料的积压，有效地利用资金。

制造企业的物料管理工作，常存在以下不足：

(1) 缺少严密的物料计划。

(2) 对于原材料的使用缺少有效的管制。

(3) 辅助材料的定额工作不完善。

(4) 物料的供应不及时。

(5) 各类材料的使用监控不到位。

(6) 呆料、边角料、废料的处理不及时。

(7) 超额消耗的追究与处罚管理不健全。

制造企业的物料管理重点是：计划、定额、跟踪、控制。

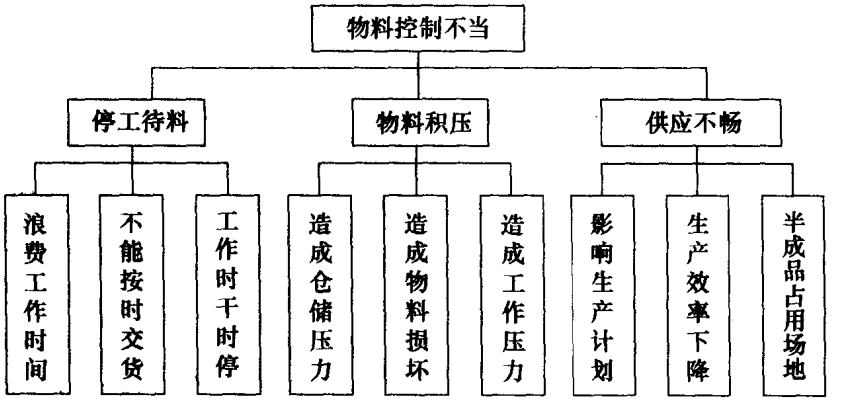
物料控制工作的“三要三不要”原则：

要及时供料，不要有断料、待料；

要合理购料，不要有囤料、积料；

要因需存料，不要有呆料、滞料。

如果一个企业的物料控制出现问题，将会引发各种并发症：



二、物控系统的五大功能

在所有的企业中，物控系统都以不同的形式存在着。在小的企业里，物控系统的代表，可能只有一个人而已，但他们仍然在生产活动中起着至关重要的作用；在大企业里，物控系统是一个独立的组织，与生产系统并列发挥作用。物控系统的完善与否关系到企业的成本、利润、竞争力和市场地位。

物控系统作用的发挥，是通过综合的生产实践而体现的，这也就容易给一些人造成误解，认为物料控制可有可无，有没有物控一个样，特别是一些管理不那么规范的中小型企业，连招一个物控员都认为是浪费，这必然会影响物控工作的正常开展。

物控系统在企业的生产经营以及生产管理过程中，主要具有以下的功能：

1. 物料计划功能

有条理、有步骤、有轻重缓急地将生产所需的物料及时供应到位。

2. 预测功能

物料需求的品种、规格、数量的预测，是物料采购的基础。

3. 管理功能

物控是一种管理活动，表面上看是对物的管理，而实际上是对人的行为的管理。

4. 监督功能

根据物料计划去对照实际耗用，找出差距，发现不足，提出改进。

5. 协调功能

找出呆滞物料，进行各部门协调，分析原因，不断改进。

三、物控系统的三大作用

物料控制系统在企业中的地位是不容轻视的，它所发挥的作用，对企业将产生重大影响。

1. 成本控制作用

物料成本在产品的总成本中往往占很大的比例，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，为提高生产过程中的产品合格率提供了可能。

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