

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

Material Control System's Setting and Proceeding

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD one

张 屹 著

系统的建立及运作

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

·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

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：

物流系统的建立及运作

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 / (1)

第一节 物控系统的功能与作用 / (3)

- 一、物料控制的意义 / (3)
- 二、物控系统的五大功能 / (4)
- 三、物控系统的三大作用 / (5)
- 四、物控系统的作用难以发挥的原因 / (6)
- 五、发挥物控系统作用的六大原则 / (6)

第二节 物控系统的构成 / (8)

- 一、构成物控系统的三大子系统 / (8)
- 二、物控的组织体系 / (9)
- 三、物控的表单体系 / (11)
- 四、物控系统的运作 / (13)
- 五、物控系统的成本 / (15)

第二章 物控部及其建立 / (21)

第一节 物控部的职能 / (23)

- 一、物控部的组织架构 / (23)
- 二、物控部的职能 / (24)
- 三、各岗位人员的工作职责 / (25)

第二节 物控部的建立 / (27)

物控系统的建立及运作

- 一、物控部的人员配置 / (27)
- 二、物控部的人员管理 / (36)
- 三、物控部的人员培训与考核 / (37)

第三章 物控系统的运作 / (41)

第一节 物料计划 / (43)

- 一、物料计划是物控系统的重要工作 / (43)
- 二、物料计划的要求 / (44)

第二节 物料组织 / (46)

- 一、物料组织的概念 / (46)
- 二、物料组织的五个手段 / (47)
- 三、物料组织的常用方法 / (49)

第三节 物料使用监控 / (51)

- 一、物料使用监控的内容 / (51)
- 二、怎样进行领料控制 / (52)
- 三、怎样进行发料控制 / (55)
- 四、怎样进行现场物料使用控制 / (56)

第四节 物料的配套协调 / (59)

- 一、为什么要进行物料配套 / (59)
- 二、物料配套的五大原则和十大要点 / (60)
- 三、各部门在物料配套工作中的作用 / (61)
- 四、物料配套工作的八大技巧 / (64)

第五节 物料异常及处理 / (65)

- 一、物料异常的几种情形 / (65)
- 二、物控部在处理物料异常中的作用 / (66)

第四章 物料的计划体系 / (69)

- 第一节 物料计划体系的构建 / (71)
 - 一、物料计划体系的人员构成 / (71)
 - 二、物料计划体系的内外关系 / (73)
 - 三、影响物料计划体系的因素 / (76)
 - 四、物料计划的几个漏洞 / (77)
- 第二节 物料计划体系的运作程序 / (78)
 - 一、计划的制定程序 / (78)
 - 二、下达计划的程序 / (80)
 - 三、修订计划的程序 / (81)
 - 四、计划实施的监督程序 / (82)
 - 五、物料计划体系的职责 / (83)

第五章 物料的计划控制 / (85)

- 第一节 制定物料计划的技术基础 / (87)
 - 一、物料计划的分类方法 / (87)
 - 二、制定物料计划的依据 / (89)
 - 三、ABC 分类法中的不同物料对计划的影响 / (89)
 - 四、物料编号的意义及方法 / (92)
- 第二节 怎样制定物料计划 / (97)
 - 一、物料计划的几种常见形式 / (97)
 - 二、制定物料计划的步骤 / (100)
 - 三、制定物料计划的注意事项 / (102)
- 第三节 物料计划的制定方法 / (105)
 - 一、订单类物料计划 / (105)
 - 二、部门类物料计划 / (109)
 - 三、时间类物料计划 / (112)
 - 四、物料计划表单范例 / (114)

物料系统的建立及运作

第四节 物料需求计划 MRP / (123)

- 一、什么是物料需求计划 / (123)
- 二、物料需求计划 MRP 的发展 / (124)
- 三、MRP 的内容与工作原理 / (127)
- 四、MRP 的数据准备 / (128)
- 五、如何编制物料需求计划 MRP / (134)

第五节 制造资源计划 MRP II / (139)

- 一、从 MRP 到 MRP II / (139)
- 二、MRP II 逻辑流程 / (140)
- 三、MRP II 的意义 / (141)
- 四、MRP II 的基本特点 / (143)
- 五、MRP II 的闭环控制功能 / (145)
- 六、MRP II 的信息集成 / (146)
- 七、MRP II 的实施 / (147)

第六节 企业资源计划 ERP / (149)

- 一、什么是企业资源计划 ERP / (149)
- 二、企业资源计划 ERP 系统的六大目标 / (151)
- 三、ERP 系统的优势 / (151)
- 四、如何实施 ERP / (155)

第六章 物料耗用的统计 / (157)

第一节 如何建立完善的物料统计体系 / (159)

- 一、物料统计体系的作用 / (159)
- 二、物料统计的内容 / (160)
- 三、物料统计的表单 / (161)
- 四、物料统计工作流程图 / (166)

第二节 物料统计常用方法 / (168)

- 一、订单核算法 / (168)
- 二、部门综合法 / (169)
- 三、台账法 / (170)
- 四、对比法 / (171)
- 五、利用率法 / (172)

第七章 物料耗用的分析 / (175)

第一节 物料构成及成本分析 / (177)

- 一、物料分析的四大基本原则 / (177)
- 二、物料分析的六个手段 / (178)
- 三、物料利用率分析 / (183)
- 四、各类物料构成比例分析 / (185)
- 五、物料总成本分析 / (188)

第二节 物料用量的比较分析 / (191)

- 一、同产值物料用量分析与比较 / (191)
- 二、同产品物料用量分析与比较 / (192)
- 三、同部门物料用量分析与比较 / (193)
- 四、同时期物料用量分析与比较 / (195)

第八章 物料耗用的绩效评估 / (197)

第一节 物料耗用评估的工作要求 / (199)

- 一、什么是物料耗用评估 / (199)
- 二、物料耗用评估的部门与程序 / (199)
- 三、物料耗用评估的管理与制度化 / (201)

第二节 物料耗用评估的内容与方法 / (202)

- 一、物料利用率核算 / (202)
- 二、物料成本比例核算 / (203)

物控系统的建立及运作

三、物控达标状况分析 / (203)

四、部门物耗评估 / (204)

后记 / (207)

第一章 物控系統 的構成

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) 超额消耗的追求与处罚管理不健全。

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：

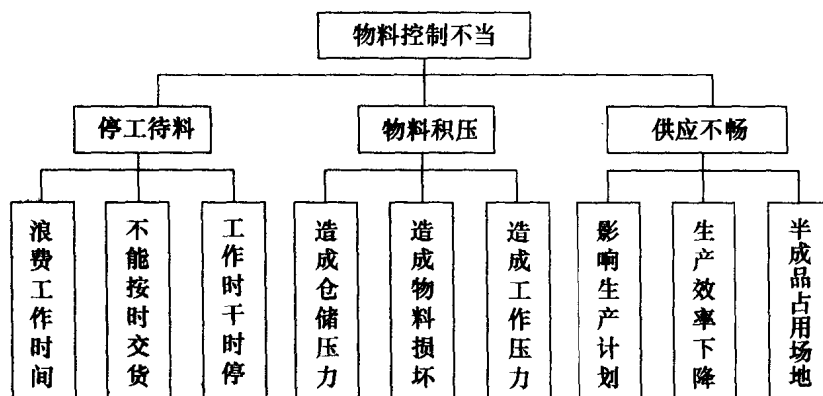
要及时供料，不要有断料、待料；

要合理购料，不要有囤料、积料；

要按需存料，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：

物控系统的建立及运作



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