

高效的 物料与仓储管理

刘立户/编著

GAOXIAODE

WULIAOYUCANGCHUGUANLI



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高效的 物料与仓储管理

刘立户/编著

GAOXIAODE

WULIAOYUCANGCHUGUANLI



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高效的物料与仓储管理/刘立户编著. —北京:北京大学出版社, 2004. 1
(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06807-7

I. 高… II. 刘… III. ①企业管理:物资管理②企业管理:仓库管理 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112781 号

书 名: 高效的物料与仓储管理

著作责任者: 刘立户 编著

责任编辑: 张竞艳 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06807-7/F·0746

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.375 印张 142 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
 毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
 陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
 唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

学习目标

通过阅读本书,您将能够:

- ◆ 掌握高效的物料与仓储管理的策略
- ◆ 掌握物料与仓储管理的技巧
- ◆ 掌握将物料和仓储管理与企业经营有机结合的方法
- ◆ 掌握使用计算机进行物料与仓储管理的部分技巧
- ◆ 了解 MRP(物料需求计划)的构架
- ◆ 了解物料与仓储管理在 ERP(企业资源管理计划)中的应用



自我检测

假如你是一家制造企业的物料仓储管理部门的管理人员或企业的高层主管,请根据本企业的具体管理情况和自身的知识,按照下面内容的提示,填写以下测试题:

项 目	得 分
你对制造业物料管理的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对物料仓储体系整体的熟悉程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对物料编号原则与技巧的掌握程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对 5S 实务的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对 ABC 分析法的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对 MRP 的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对 A/R 的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对 FTF®动态控制方法的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对电脑技术在物料管理中应用的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10
你对库存成本控制概念的了解程度	☐ 0 ☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 10

- ➡ 如果单项的得分超过 7 分,说明你在这个项目上做得比较好;
- ➡ 如果单项的得分低于 7 分,则需要努力了;
- ➡ 如果总体得分在 80 分以上,说明你在物料与仓储管理方面的水平比较高;
- ➡ 如果得分较低,那么就请学习本书,通过努力,让自己的管理知识和能力更上一层楼吧!

目 录

第 1 章 物料与仓储管理的重要地位 1

物料与仓储管理在供应链中的位置 2

物料仓储在供应链中的意义 2

树立全新观念:库存就是一种负债与浪费 3

物流业、制造业物料与仓储管理的区别 5

物料管理的范围与目标 7

物料管理的范围 7

物料管理的目标 8

物料与仓储管理作业的关联 10

第 2 章 物料与仓储管理制度的改善 15

物料与仓储管理制度体系 16

什么是物料与仓储管理制度体系 16

物料与仓储管理系统的构成 17

物料与仓储管理程序手册 21



高效的物料与仓储管理

什么是物料与仓储管理程序手册	21
物料与仓储管理程序手册的构成	21
物料与仓储管理制度改善实务	22
为什么要进行制度改善	22
制度改善是个长期的过程	23
制度改善的着眼点	24
制度改善的具体分析	25

第3章 如何进行物料编号和管理

29

物料编号运用的目的和原则	30
物料编号的原因	30
物料编号的原则	32
常用编号方法简介	34
隐义法编号技巧	35
流水序号法	35
部位结构法	36
分类编号法	37
显义法编号技巧	38
隐义法的缺点和显义法的优点	38
显义法的编号原则	39
显义法编号范例	39

第4章 物料与仓储现场管理基本技能(上)

43

储位标示与管理	44
明朗化和标准化	44
储位标示的管理思路	44

储位标示	46
仓库储位区平面图	47
仓库物理环境的控制	48
5S 现场管理技术的应用	50
整理的推进重点	50
整顿的推进重点	51
清扫的推进重点	52
清洁的推进重点	53
修养的推进重点	53

第 5 章 物料与仓储现场管理基本技能(下) 57

仓库技术及未来发展趋势	58
条形码技术	58
仓库管理计算机化	61
仓库形式与仓库的优化布置	62
提高仓库空间利用率的方法	66

第 6 章 如何进行物料库存控制(上) 69

有效减少库存量的方法	70
削减库存量的思路	70
相关库存的定义和种类	71
区分必要库存与非必要库存	72
运用 ABC 分析法优化库存量	72
什么是 ABC 法则	72
伯列特分析法	73
西屋二段区分法	75



物料 ABC 分析步骤	75
ABC 类物料管理核心	77
FTF® 动态库存量的控制方法	78
什么是 FTF® 动态库存量的控制	78
动态库存量程序的控制	78

第 7 章 如何进行物料库存控制(下) 81

安全库存的设置方式	82
库存控制作业流程	82
库存发生的原因	84
确认前置时间(Lead Time)	86
拟定库存基准点	87
削减库存量的长期对策和短期对策	88
物料管理思路	88
物料的分类	89
安全存量法的实施	90
什么是安全存量法	90
安全存量法的实施步骤	91

第 8 章 物料与仓储管理技能实务(一) 95

库存计划的管理模式	96
纯订单毛需求法	96
定期订购法	97
定量订购法	97
安全存量法	97
JIT 看板法	98

领料计划、管制与超量领料控制	99
超量领料的后果	99
加强生产计划和物料计划的管理	100
厂内物流系统分析与设计	102
合理的运输工具	103
最短的运输距离	103
合理的运输包装	103

第 9 章 物料与仓储管理技能实务(二) 107

物料与仓储调度管理	108
物料与仓储调度管理的内容	108
作业交运调拨程序	109
库存料账管理	110
料账管理的基本框架	110
料账不准的原因分析及对策	113
物料与仓储管理的盘点管理	114
为什么要进行盘点	114
盘点的方式	114
定期盘点的步骤	115
利用盘点提高物料管理水平	116

第 10 章 物料与仓储管理技能实务(三) 119

设计仓储系统和 workflows	120
仓储管理的策略	120
采用“先进先出”的措施	122
进料、退料和发料作业的流程	123



进料作业 123

退料作业 125

发料作业 125

不同生产形态库存控制点的设置 126

业务影响缺料 127

生产管理影响缺料 127

物料管理影响缺料 128

采购管理影响缺料 129

第 11 章 物料与仓储管理技能实务(四) 133

滞料与滞成品概述 134

滞料与滞成品的定义 134

滞料和滞成品形成的原因分析 134

滞料和滞成品的成本分析 135

滞料与滞成品的处理 137

对滞料与滞成品处理的意义 137

滞料与滞成品的处理原则 137

滞料处理办法 138

滞料的相关处理表格 139

仓储管理的绩效考核 140

第 12 章 物料与仓储成本控制 145

物料与仓储成本控制 146

改善物料管理体系 146

改善仓储和物流的管理 147

降低成本的具体对策 149

降低库存成本的具体对策	150
降低劳动成本	151
材料、零件的保管方法	152
设定各类材料的放置场所	153
集中保管场所	153
标准包装式样的使用	154
标示清楚	154

参考答案	157
------	-----

附 录 工具表单	159
----------	-----

表 1-3 库存物料价值跟踪表	160
表 2-1 物料仓储制度分析改善表	161
表 3-2 根据开发时间对物料进行编号	162
表 4-1 根据使用频率确定物品处理方法	163
表 5-3 物料仓库的优化布置	164
表 6-4 物料的 ABC 分析	165
表 7-3 安全存量法确定经济批量	166
表 8-1 厂内物流系统分析与设计表	167
表 9-1 库存控制卡	168
表 9-2 出、入库和变更登记	169
表 10-1 业务影响缺料原因及对策	170
表 11-3 滞料处理结果汇总表	171
表 12-1 降低成本的对策分析	172

第 1 章

物料与仓储管理的重要地位



本章重点

物料与仓储管理在供应链中的位置

物流业、制造业物料与仓储管理的区别

物料管理的范围与目标