

看圖看板系列

生产物料

看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编

要点分析

看板展示

问题解答

三大板块

167幅

不同样式的要点分析图

60个

不同类型的看板

48个

精确的问题解答

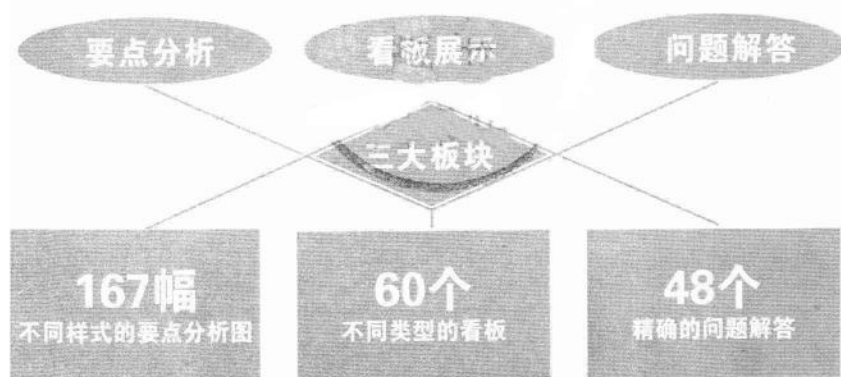
广东人民出版社
广东经济出版社

生产物料

看图看板管理与问答

(实战精华版)

李辉◎主编



广东省出版集团
广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

生产物料看图看板管理与问答. 实战精华版 / 李辉主编. — 广州: 广东经济出版社, 2013. 3

(看图看板系列. 制造业)

ISBN 978-7-5454-2169-9

I. ①生… II. ①李… III. ①企业管理—物资管理
IV. ①F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 041799 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11、12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华一路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7
字数	153 000 字
版次	2013 年 3 月第 1 版
印次	2013 年 3 月第 1 次
印数	1-5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2169-9
定价	18.00 元

如发限印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

《看图看板系列丛书》分为制造业看图看板系列和服务业看图看板系列两大部分。

制造业看图看板系列部分包括企业管理的核心部分：生产班组、生产现场、仓库现场、生产物料、生产安全、机器设备、采购部门、外协加工、7S运作、QC手法、员工管理、成本控制、品质部门、行政部门、研发部门、销售部门16个管理现场方面；服务业看图看板系列部分包括：酒店前厅服务、酒店客房服务、餐厅楼面、超市卖场、物业公司、汽车美容店、汽车4S店、家政服务8个管理现场方面。

《看图看板系列丛书》有五大特色。

◇特色一：该系列丛书分为三大板块，即要点分析、看板展示和问题解答。第一大板块“要点分析”以不同形式的图形介绍了管理人员在日常工作中必须了解并掌握的关键要点；第二大板块“看板展示”则通过各类实景照片、流程图、漫画图、指示图、业绩图、统计图、线描图、进度图等直观地展示工作场景，使工作场景醒目化、可视化；第三大板块“问题解答”主要介绍了一些重点注意事项，是全书主要内容的重要补充。

◇特色二：该系列丛书最大的亮点是图文并茂，用浅显的语言加上生动的图片，将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来很轻松，不会产生视觉疲劳，而且容易掌握各种管理方法。同时，该系列丛书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很

强的可操作性。

◇特色三：该系列丛书充分考虑到现代人快节奏、高压力的工作方式，完全去理论化而注重实际操作性，所有知识点都使用最精确、最简洁、最直观的方式进行描述，在很大程度上满足了经理人对快速掌握工作技能的要求。

◇特色四：该系列丛书由制造业和服务业一线的管理者、顾问公司的老师共同组成编写队伍，是理论与实践经验的最佳组合，是一套快餐式、跳跃性、碎片化的阅读模式的图书。

◇特色五：该系列丛书可作为职业经理人自我学习、自我提升以及即查即用的工作手册，也可以作为相关培训机构上岗培训、团队学习的训练教材。

《看图看板系列丛书》的文字和图片获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，感谢他们提供了大量的图片和内部培训资料。同时，参与编写和提供资料的还有李辉、杨冬琼、段青民、赵静洁、刘雪华、陈运花，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。当然，由于编者自身水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

目 录

导读 生产物料管理简单讲

本书导读部分分为三大板块。“术语解析”对一些关键术语进行了精确讲解。“管理范畴”节选各章要点方便读者了解全章结构。“模块设置”则介绍了本书三大模块，即要点分析、看板展示和问题解答。

导读一 术语解析	2
术语01：物料采购计划	2
术语02：BOM清单	2
术语03：集中采购	2
术语04：议价采购	2
术语05：询价	2
术语06：交货期管理	3
术语07：首件（批）样品检验	3
术语08：全数检验	3
术语09：例行检验	3
术语10：理化检验	3
术语11：限额发料	4
术语12：备料	4
术语13：退料	4
术语14：物料调拨	4
术语15：物料核销	4
术语16：辅料	5

术语17: 搬运作业指导书	5
术语18: 特殊物料	5
术语19: 先进先出	5
术语20: 气幕隔潮	5
术语21: 密封	5
术语22: 零库存	6
术语23: 复仓法	6
术语24: MRP	6
术语25: ERP	6
术语26: RoHS指令	7
导读二 管理范畴	7
范畴01: 生产物料采购管理	7
范畴02: 生产物料品质检验	8
范畴03: 生产物料异动管理	8
范畴04: 生产物料使用控制	8
范畴05: 生产物料搬运管理	9
范畴06: 生产物料储存保管	9
范畴07: 生产物料库存与成本控制	10
范畴08: 生产物料信息化管理	10
范畴09: 生产物料危害控制	11
导读三 模块设置	11
模块01: 要点分析	11
模块02: 看板展示	12
模块03: 问题解答	12

第一章 生产物料采购管理

物料采购是生产物料管理的第一步，只有做好了物料的采购工作，才能开展其他工作。

第一节 制订物料采购计划	14
要点分析	14
要点01：编制物料采购计划的依据	14
要点02：物料采购计划的类别	14
要点03：确认物料采购需求	15
要点04：物料采购申请的提出及审批	16
要点05：采购任务分配	16
要点06：物料采购计划日常管理	17
看板展示	18
看板01：物料采购计划单	18
看板02：物料采购申请单	18
看板03：物料采购员工作守则	19
问题解答	19
问题01：编制物料采购计划的作用有哪些	19
问题02：物料采购计划编制的注意事项有哪些	20
第二节 物料供应商管理	20
要点分析	20
要点01：供应商开发应考虑的因素	20
要点02：寻找合格供应商	21
要点03：潜在供应商评估	22

要点04: 询价和报价	22
要点05: 进行采购谈判	23
要点06: 签订物料采购合同	24
要点07: 监督供应商的交货状况	24
要点08: 供应商考核的范围	25
要点09: 明确供应商考核职责	26
要点10: 建立供应商考核指标	26
要点11: 供应商考核结果处理	27
看板展示	28
看板01: 招标公告	28
看板02: 供应商考核看板	29
问题解答	29
问题01: 供应商开发有哪些注意事项	29
问题02: 报价单的审查要点有哪些	30

第二章 生产物料品质检验

品质检验是保证生产物料品质要求的重要步骤,企业必须严格开展检验工作。

第一节 来料品质检验流程	32
要点分析	32
要点01: 来料品质检验的内容	32
要点02: 来料品质检验的类别	33
要点03: 来料品质检验的方式	33
要点04: 来料品质检验控制流程	34

要点05: 来料检验结果处理	34
要点06: 全数检验	35
要点07: 抽样检验	36
要点08: 例行检验和确认检验	36
要点09: 逐批检验和周期检验	37
要点10: 理化检验	38
要点11: 感官检验	38
看板展示	39
看板01: 物料检验区域标志	39
看板02: 物料暂放区	40
看板03: 来料检验区	40
看板04: 张贴不合格标签	41
看板05: 划出不合格物料存放区	41
看板06: 仓库入库单	42
问题解答	42
问题01: 首件(批)样品检验适用于哪些情况	42
问题02: 成批来料品质检验内容有哪些	42
问题03: 抽样检验的特点有哪些	43
第二节 来料检验问题处理	44
要点分析	44
要点01: 线上来料品质问题处理	44
要点02: 允收来料品质问题处理	44
要点03: 来料后段重大问题处理	45
要点04: 来料品质投诉问题严重性分级	46
看板展示	47

看板01: 供应商品质投诉单	47
看板02: 供应商异常状况联络单	48
看板03: 品质异常联络栏	49
问题解答	49
问题01: 如何进行来料品质投诉	49
问题02: 如何作好品质投诉记录	50

第三章 生产物料异动管理

生产物料异动管理包括物料的发放、调拨、宽放与代用,是物料管理的重要内容。

第一节 生产物料发放控制	52
要点分析	52
要点01: 物料发放基本流程	52
要点02: 限额发料	53
要点03: 非限额发料	53
要点04: 物料发放的基本要求	54
要点05: 对领料凭证进行审核	54
要点06: 备料工作流程	55
要点07: 物料备料要点	56
要点08: 物料发放登记	56
要点09: 发料问题处理	57
要点10: 退料补货程序	58
要点11: 退料的类别	59
看板展示	59

看板01: 先进先出看板	59
看板02: 领料单	60
看板03: 个人领料台账	60
看板04: 备料区	61
问题解答	61
问题01: 实行限额发料有哪些好处	61
问题02: 物料发放为什么要尽可能送料上门	61
问题03: 领料凭证审核有哪些注意事项	62
第二节 物料的调拨、宽放与代用	62
要点分析	62
要点01: 物料调拨类型及处理方法	62
要点02: 物料的借入与归还	63
要点03: 物料的借出与收回	64
要点04: 特殊物料的调拨	65
要点05: 仓库之间物料的转移	66
要点06: 物料宽放的注意事项	66
要点07: 特采发生的处理	67
要点08: 特采物料的处理措施	67
要点09: 紧急放行的控制	68
要点10: 物料的代用	69
看板展示	70
看板01: 物料调拨单	70
看板02: 特采标签	70
看板03: 退货标签	71
问题解答	71

问题01: 可特采的情况有哪些	71
问题02: 坚决不可特采的情况有哪些	72

第四章 生产物料使用控制

物料是否得到有效利用, 取决于企业对物料的使用管理。好的管理能够提高物料利用效率, 节约成本。

第一节 物料使用监督

要点分析

看点01: 了解物料到位状况	74
看点02: 了解物料的质量	74
要点03: 了解物料的利用情况	75
要点04: 查看物料有无无效耗用现象	76
要点05: 查看有无物料的挪用及替代	76
要点06: 检查新物料的使用情况	77
要点07: 物料使用培训	77
要点08: 现场物料的保管要求	78
要点09: 制定现场物料存放制度	79
要点10: 现场物料控制措施	80
要点11: 提高现场物料利用率	80
要点12: 转换生产机种物料的扫尾方法	81
要点13: 完成订单批量的物料扫尾方法	82
要点14: 产品生产终结的物料扫尾方法	82
要点15: 剩余物料产生的原因	83
要点16: 剩余物料的处理措施	84
要点17: 物料核销	84

要点18: 生产计划暂停时的物料控制	85
要点19: 生产计划终止时的物料控制	86
要点20: 物料销售	86
要点21: 辅料使用控制	87
要点22: 辅料报废要手续齐全	88
看板展示	89
看板01: 物料安全标志	89
看板02: 辅料报废申请单	90
看板03: 物料库存看板	90
看板04: 生产计划管理看板	91
看板05: 生产动态看板	91
看板06: 实时电子看板	92
问题解答	92
问题01: 物料发放有哪些注意事项	92
问题02: 可以废弃的剩余物料有哪些	93
问题03: 导致生产计划被取消的原因	93
问题04: 辅料派发的好处有哪些	93
第二节 生产物料统计与分析	94
要点分析	94
要点01: 物料耗用的统计	94
要点02: 物料统计的常用方法	95
要点03: 超料分析与报告	95
要点04: 物料利用率的分析	96
看板展示	97
看板01: 超计划用料报告单	97

看板02: 物料异常报告单	97
问题解答	98
问题01: 物料异常状况包括哪些内容	98
问题02: 适用于对比法的项目一般有哪些	98

第五章 生产物料搬运管理

生产现场经常需要搬运物料，因此必须做好物料的搬运管理工作，确保物料安全。

第一节 现场搬运基本要求	100
要点分析	100
要点01: 现场搬运的基本要求	100
要点02: 选择合适的搬运方法	101
要点03: 配备搬运设备	101
看板展示	103
看板01: 常见包装储运标志	103
看板02: 包装标示	103
看板03: 现场搬运标签	104
问题解答	104
问题01: 选择搬运方法的考虑要点有哪些	104
问题02: 选择搬运设备有哪些考虑要点	105
第二节 危险化学品搬运	105
要点分析	105
要点01: 易爆品的搬运	105

要点02: 氧化剂的搬运	106
要点03: 压缩气体和液化气体的搬运	107
要点04: 自燃、易燃品的搬运	107
要点05: 腐蚀性物料的搬运	108
要点06: 剧毒品的搬运	109
要点07: 放射性物料的搬运	109
看板展示	110
看板01: 危险化学品标签	110
看板02: 危险化学品说明	111
问题解答	111
问题01: 特殊危险物料的类别有哪些	111
问题02: 搬运贵重易损物料有哪些注意事项	112

第六章 生产物料储存保管

企业的大部分物料都会储存在仓库中, 因此, 做好物料的储存工作非常重要。

第一节 物料储存保管基本要点	114
要点分析	114
要点01: 物料储存保管要点	114
要点02: 物料储存保管基本准则	115
要点03: 物料储存保管的控制措施	115
要点04: 常规物料的堆放	116
要点05: 特殊物料的堆放	117
要点06: 通风的类别与要求	118

要点07: 常见通风方法	118
要点08: 部分物料密封储存	119
要点09: 库内吸潮处理	120
要点10: 金属锈蚀的原因	120
要点11: 控制金属物料储存环境	121
要点12: 隔离金属物料	121
要点13: 手工除锈	122
要点14: 机械除锈	122
要点15: 化学除锈	123
要点16: 防霉变	124
要点17: 防虫害	124
看板展示	125
看板01: 物料的放置法	125
看板02: 物料的堆积法	126
看板03: 特殊物料专区堆放	126
问题解答	127
问题01: 仓储设计应考虑哪些要点	127
问题02: 如何把握通风降湿的时机	127
问题03: 配备光电自动控制设备的好处有哪些	127
第二节 物料储存质量控制	128
要点分析	128
要点01: 影响物料储存质量的因素	128
要点02: 仓储整顿的方向	129
要点03: 仓储整顿的时机	130
要点04: 日常仓储质量监督	130