



白金书系

岗位培训问答系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快!

采购与生产 管理问答

郭继伟◎编著



广东省出版集团
广东经济出版社



白金书系

岗位培训问答系列

实际、实用、实操、实效
让你的员工比竞争对手学得更快！

0194887

采购与生产 管理问答

郭继伟◎编著

廣東省出版集團
廣東經濟出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与生产管理问答 / 郭继伟编著. —广州: 广东经济出版社, 2011.9

(广经企管白金书系: 岗位业务培训系列)

ISBN 978—7—5454—0951—2

I. ①采… II. ①郭… III. ①采购管理: 企业管理—问题解答
②企业管理: 生产管理—问题解答 IV. ①F27—44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 182262 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75 1 插页
字数	176 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0951—2
定价	20.00 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

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

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 ·

总 序

今年7月底，我应《新快报》管理沙龙第190期之约，做了一次“用《弟子规》培育员工”的专题报告会。会前，我与一位相识10年的老朋友——广东经济出版社姚丹林社长聊起该社改革开放30年来在企业管理领域出版的一系列优秀作品，还谈及中国的优秀企业——华为、联想、海尔的经营管理之道，大有“如数家珍”和“酒逢知己千杯少”之感。此后，我荣幸地接受了姚社长的邀请，为本系列图书作序。

“文章千古事”。正如姚社长所说的，广东经济出版社作为一家在全国有一定影响力和知名度的出版社，乐于承担社会责任，为广大企业读者服务。最近，广东经济出版社通过多种渠道对企业管理、经济管理领域的广大读者群进行了广泛深入的调查研究，并根据读者群的反馈意见 and 建议，对该社10年来出版的几百本企业管理、经济管理图书进行排序，精选出百种优秀图书，编制了一套“广经企管白金书系”，期待她能够为从事企业管理和经济管理领域的同仁们带来更多的实用参考价值。

著名的英国哲学家、文学家弗兰西斯·培根在回答读者“读什么和怎样阅读”时说：“书籍好比食品。有些只需浅尝，有些可以吞咽，只有少数需要仔细咀嚼，慢慢品味。所以，有的书只要读其中一部分，有的书只需知其梗概，而对于少数好书，则应当通读、细读、反复读。”

正如培根所说的那样，从事企业管理和企业中高级管理者教育培训以来，我和我的许多同事一直在案头热读、通读、细读、反复读广东经济出版社那些优秀的图书，受益匪浅。作为这些优秀图书的“受益者和老粉丝”，归纳起来，我觉得这套图书对我们有以下三个方面的学习和典藏价值：

1. 高屋建瓴，形成经典——这套系列图书的作者多数来自国内外优秀企业的中高级管理者和长期从事企业管理咨询、培训的专家教授。其中大多数人是优秀企业的总经理、副总经理、公共关系管理专家、市场营销专家、人力资源专家、物流与供应链管理专家、精益生产管理专家、质量管理专家、企业培训管理专家和现场管理专家等。本书系是他们在改革开放30年中从事企业管理智

慧的结晶。

2. 简明易懂，方便实用——改革开放头 20 年，从我国著名的工商管理学院给企业管理者开设的 EMBA 和 MBA 的核心课程来看，学习、消化、吸收欧美国家企业先进的科学管理经验似乎成为我们学习企业经营管理的主旋律。但是，实践证明：由于国家、企业文化、制度、语言等环境的差异，对于欧美企业的管理经验真正做到“消化吸收、洋为中用”确实需要一个比较漫长的过程。许多有识之士发出了“哈佛学不到”的叹息！最近 10 年来，我国本土的企业家将西方的先进管理经验与自己企业的具体实践相结合，创造了许多超越欧美企业的第一业绩，并总结管理经验，形成了这套书系的雏形。她来自中国企业，用于中国企业，自然简明易懂、方便实用。

3. 立足实战，讲求实效——多年来，广东经济出版社紧紧依托广东作为经济强省、金融强省和全国第一制造业大省形成的作者、选题、市场资源，策划出版了一大批来自于企业管理实践和各种经济活动，又回到企业管理实践和经济活动中去，服务于广东企业和经济投资活动主体的“广味”图书，打造了“实际、实用、实操、实效”的市场图书品牌。这套白金书系主要定位于企业培训学习，尤其在岗位培训方面具有全面覆盖各个行业、针对性强、应用性强的特点，反映了“实际、实用、实操、实效”的品牌特色，以及广东经济出版社多年来秉持的品牌化运作、市场化运营、特色化方向、专业化道路的发展理念。

企业家、专家学者最重要的责任就是总结过去、利用现在、开创未来。“人生终有限，事业总无限。”任何一个人的生命都是有限的，因此，任何一个人的经验也是有限的。但历史是永恒的，他人的经验是无限的，用他人的经验来丰富自己的经验永远是明智的选择。那么，就让我们做一次“开卷有益”的选择吧！

金井露

2011 年 8 月 15 日于华为

前 言

2001年11月，中国加入了世贸组织，中国的外资企业将逐年增多，并且私营企业也将进一步蓬勃发展。

随着中国逐步成为“世界工厂”，在中国的外资、私营、国有企业也需要越来越多经验丰富的管理与技术人员，这部分人也将成为中国新兴的“中产阶级”。

现在的大部分人已不满足数十年服务于同一个企业，他们需要更好的福利待遇、完善的培训机制、更具挑战性的工作等等，这些诸多因素造成了人才的流动。因此，在当今时代，跳槽并非一个新鲜的话题，当你服务于一间公司多年，你觉得工作开始变得平淡无奇，不具备挑战性，培训缺乏新意，或者公司考核机制日趋僵化，福利待遇恒久未变，或者难以认同公司的企业文化等，而凭你个人之力又无法改变时，你也许会冒出跳槽的念头，或者你已开始付诸行动了。

但是，很多人应聘时往往有这样一种经历：学历、工作经验、外语及电脑水平等等硬件指标都达到了条件，但却未应聘成功。究其原因，有很多种，也许有一点很重要：你在原公司的工作经历还不完整，所学的管理知识还不够全面，掌握的管理技能还有一定的缺陷，因此未能通过考核。

笔者曾在珠三角数个外企中担任过部门主管、经理等中层管理职务，为公司招聘、培训过诸多管理人员，积累了较为丰富的管理、培训等经验，同时结合外企中多个朋友的经验，特将一般制造性企业管理中实务性的工作，以问答的形式整理出来，献给所有愿意学习上进的人。知己知彼方能百战不殆，机遇总是给予那些有准备的头脑，愿这本书能成为您工作或应聘成功的法宝之一。

本书用通俗易懂的方法，较详细地介绍了企业中采购、生产计划与物料控制管理等实际工作中以及应聘的时候可能遇到的管理问题。

本书最大的特点在于通过问答的形式，将企业物料体系中实务性的基础管理工作讲解出来。理论少，实践多，管理内容较为丰富且覆盖面较广，可操作性非常强，拿来即可在公司运用，无论对于大企业还是小企业都具有较高的参考价值，特别是对于中国目前一些管理体制还不太规范的中小企业，更具有借鉴之价

值，是一本较为完整的物料作业体系的图书。

本书也可作为一本管理、培训工具书放在您的桌前，当您遇到什么管理难题时，也许能从书中得到某些启示和帮助，愿这本书能成为您管理、培训、应聘时的帮手。

对于不是从事物料管理工作的人，本书也能直接或间接地对您的工作起到一定的帮助作用。

祝各位读者在工作、学习、生活当中一切顺心如意！

郭继伟

e-mail: jiwei-guo@163.net

“广经企管白金书系”书目（第一辑）

外贸实操指南系列	
中小企业外贸一本通	进出口贸易实操手册
外贸英文信函范例与常用精句	进出口业务单证操作手册
生产管理实操指南系列	
采购管理实务	物流配送中心管理实务
库存管理实务	班组管理：改善手法 80 例
班组管理：从基础到技巧	轻松管现场
六西格玛设计实战	SPC 实施指南
QCC 品管圈操作实务与案例	轻松管设备
5S 活动推行与实施	
培训管理系列	
世界五百强企业培训故事全案	
岗位培训问答系列	
人事与培训管理问答	总务与文件管理问答
采购与生产管理问答	货仓与 MRP—II 管理问答
岗位业务培训系列	
如何做好保安	如何做好报关员
如何做好采购员	如何做好餐饮服务员
如何做好餐饮经理	如何做好仓库管理员
如何做好仓库主管实务	如何做好促销员

(续表)

岗位业务培训系列	
如何做好导购员	如何做好店长
如何做好跟单员	如何做好工程技术部主管
如何做好工艺技术员	如何做好行政部主管
如何做好后勤主管	如何做好机电工务员
如何做好计划调度员	如何做好家政工作
如何做好酒店行政经理	如何做好酒店领班
如何做好酒店营销经理	如何做好客房服务员
如何做好客房经理	如何做好客服员
如何做好秘书	如何做好培训主管
如何做好品管部主管	如何做好前厅经理
如何做好人事	如何做好生产部主管
如何做好市场部主管	如何做好收银员
如何做好物料部主管	如何做好物料控制员
如何做好项目管理员	如何做好项目主管
如何做好销售员	如何做好销售主管
如何做好信息主管	如何做好营销主管
如何做好营业员	如何做好质量检验员

目 录

第一部分 采购管理篇

第一章 采购概论	3
采购的重要性有哪些	3
第二章 采购的组织结构与职能	4
第一节 采购人员的工作职责	4
采购部门的职能有哪些	4
采购人员的工作内容主要有哪些	4
采购主管的工作职责有哪些	5
采购主管助理的工作职责有哪些	5
采购工程师的工作职责有哪些	6
采购员的工作职责有哪些	6
采购文员的工作职责有哪些	6
第二节 采购人员的岗位素质要求	7
采购主管的任职条件通常有哪些	7
采购工程师的任职条件通常有哪些	7
采购员的任职条件通常有哪些	7
采购文员的任职条件通常有哪些	8
第三章 供应商管理	9
第一节 供应商调查	9
选择供应商有什么重要意义	9
一个好的供应商应包括哪几大主体	9

供应商的调查主要有哪些内容	10
供应商开发的步骤有哪些	11
供应商资料表	13
供应商调查表	14
第二节 供应商的开发与考核	26
供应商考核主要有哪些项目	26
供应商评估主要有哪些控制要点	27
对供应商的控制方法主要有哪些	27
选择合格的供应商有哪些方法	28
供应商评估考核程序	28
供应商考核表	32
供应商样品评价表	33
采购要素内审检查表	34
第四章 采购控制	35
第一节 采购方法	35
采购要求有哪五大原则	35
采购有哪些方法	36
通常采购协议的内容有哪些	39
采购管理的目标有哪些	39
第二节 采购数量	41
交货进度率如何计算	41
逾期率如何计算	41
品质达成率如何计算	41
批退率如何计算	41
什么是经济订购量	41
经济订购数量如何计算	42
采购量的适当有什么重要意义	42
第三节 采购品质	43
采购关于进货检验的控制主要有哪些内容	43
与采购有关的品质记录主要有哪些	43
采购控制应检查的项目主要有哪些	43
采购的品质保证协议主要有哪些内容	44
采购物资验证方法的协议主要有哪些内容	45

第四节 采购时间	46
什么叫购备时间	46
采购适当时期有什么重要意义	46
采购适当时间由哪方面来决定	46
第五节 采购价格	47
物料的订购成本包括哪几方面	47
存货储备成本包括哪些方面	47
何谓采购适当价格	48
影响物料价格的因素有哪些	48
降低采购成本的途径有哪些	48
降低产品成本主要从哪几个方面进行分析	49
成本如何分类	49
什么是品质成本	49
品质成本主要包括哪些方面	50
工厂常见的浪费成本的事情有哪些	51
第六节 采购程序	52
采购程序主要包括哪些步骤	52
采购要素涉及哪些内容	52
对规范、图样和采购文件有哪些要求	52
采购工作应如何具体实施	53
采购程序主要有哪些控制要点	54
物料跟催的方法有哪些	54
物料进度落后应采取什么措施	55
采购控制程序	55
第七节 采购制度	59
采购规范主要包括哪些内容	59
采购管理办法	60
采购作业的内容有哪些	61
采购作业指导	63
外协加工管理办法	66
外协合同	73
采购管理系统包含哪些方面	74
进料验收作业办法	76
采购解决争端的规定主要有哪些内容	78

第八节 采购的报表与单据	79
物料请购单	79
订购单	80
采购计划表	81
进料验收单	82
外协加工成本核算表	83
物料采购记录表	84
交期控制表	85
来料检验月报表	86

第二部分 生产计划篇

第一章 生产与计划控制概论	89
什么是生产与物料控制 (PMC)	89
良好的生产与物控管理应该做到哪几点	89
PMC 管理做得差, 容易造成什么现象	90
第二章 生产管理的组织结构与职能	91
第一节 生产管理人员的工作职责	91
生产控制部门的作用有哪些	91
生产控制部门的工作职能有哪些	91
生产控制主管的工作职责有哪些	92
生产控制主管助理的工作职责有哪些	92
生产计划员的工作职责有哪些	92
生产控制统计员的工作职责有哪些	93
生产控制文员的工作职责有哪些	93
第二节 生产管理人员的岗位素质要求	94
生产控制主管的任职条件通常有哪些	94
生产计划员的任职条件通常有哪些	94
生产控制文员的岗位素质要求有哪些	94
第三章 生产计划与进度控制	95
第一节 生产能力	95

什么是生产能力	95
决定产能的步骤有哪些	95
产能分析主要针对哪几个方面	97
人力负荷如何进行分析	97
机器负荷如何进行分析	98
短期的生产能力如何调整	99
第二节 销售与生产计划	99
缺乏良好的销售计划会产生什么不良后果	99
月出货计划与月生产计划应如何协调	99
周出货计划与生产计划如何协调	100
生产计划的作用有哪些	100
生产的类型一般可分为哪几种	101
需求计划型与订单生产型的优缺点有哪些	101
订单生产型企业的生产运作流程	102
周生产计划决定后应做哪些方面的准备	102
生产混乱的原因有哪些	103
生产命令单的作用有哪些	103
生产排期应注意什么原则	103
日程计划如何安排	104
完整的生产排程系统应具备哪些特性	104
生产排程包括哪些要素	105
什么是前置时间, 它包括哪些要素	105
生产计划控制程序	105
造成企业外发加工的原因有哪些	109
第三节 生产进度控制	109
生产进度落后时应采取什么措施	109
进度控制的步骤有哪些	110
进度控制可分为哪几方面	110
常用进度控制工具有哪些	110
第四节 生产控制的单据与报表	112
生产进度控制表	112
生产计划排程表	113
生产日报表	114
生产进度异常分析表	115

生产能力分析表	116
生产异常处理表	117
制造命令单	118
生产线进度跟踪表	119
交期交量变更通知单	120

第三部分 物料控制篇

第一章 物控概论 123

企业的构成要素有哪些	123
物料控制的精髓是什么	123
物料控制不善容易造成什么损失	123
良好的物料管理应具备哪些职能	124
物料的区分方式有哪些	125
企业管理五大要素是什么	126
一个好的物料管理部门应具备什么样的职能	126

第二章 物控的组织结构和职能 127

第一节 物控人员的工作职责 127

物料控制部门的工作职责有哪些	127
物控主管的工作职责有哪些	127
物控员的工作职责有哪些	128
物控文员的工作职责有哪些	128
物控人员的工作内容有哪些	128

第二节 物控人员的岗位素质要求 129

物控主管的任职条件通常有哪些	129
物料控制员的任职条件通常有哪些	129
物控文员的任职条件通常有哪些	129

第三章 物料计划与控制 130

第一节 物料清单 (BOM) 130

什么是 BOM	130
BOM 表实例	131

物料编号有何作用与意义	132
物料编号应遵循哪些原则	132
物料编号有哪些方法	134
物料编号管理办法	136
产品编号实例	137
第二节 ABC 分析法	139
什么是 ABC 分析法	139
ABC 分析法的主要作用有什么	139
ABC 分析法计算的步骤有哪些	139
ABC 分析法图例	140
如何对 ABC 三类物料进行存量控制	141
第三节 物料分析与计算	142
周转率与周转天数如何计算	142
废料率、利息率、服务供应率如何计算	142
什么是安全存量, 如何计算安全存量	142
什么是最高存量, 如何计算最高存量	142
什么是最低存量, 如何计算最低存量	143
什么是订购前置时间, 它通常包括哪几部分	143
什么是订购点, 并举例说明如何计算订购点	143
什么是订货量, 如何计算订购量	144
第四节 物料成本	144
物料管理应从哪些方面降低成本	144
存货总成本包括哪几部分	145
存货储备成本包括哪些方面	145
物料的订购成本包括哪些方面	146
物料成本降低应注意哪些方面	146
第五节 物料的请购、跟催与进料控制	147
良好的物料计划有什么作用	147
物料计划应经过哪几个步骤	147
传统的物料管理方法存在哪些方面的局限	148
物料供应不继会造成什么损失	148
物料供应不继主要有哪些原因造成	148
订购时间过迟或过早以及订购量过多或过少会产生什么影响	149
订购点受哪三种因素影响	149

购备时间分为哪几部分	149
什么叫定量订购制	150
什么叫定期订购制	150
材料的准备方式有哪几种	150
常备料的作用有哪些	150
请购单流程图	151
物料跟催的作用有哪些	152
物料跟催箱	152
物料跟催表	153
物料控制的步骤有哪些	154
第六节 存量控制	154
哪些材料适用于存量控制	154
存量控制的意义有哪些	155
存货发生的原因有哪些	155
为什么要进行存量控制	156
存量控制有哪几个核心问题	156
什么叫安全存量	156
安全存量包括哪几大部分	157
存量控制最常用的方法有哪几种	157
订单生产型的存量控制有哪些方法	158
存量控制办法	160
如何从物料购备时间上节约时间	162
物料控制程序	163
第七节 物料控制的单据与报表	165
物料请购单	165
物料进度计划表	166
材料使用预算表	167
存量基准设定表	168
常备材料控制表	169
物料需求分析表	170
材料使用差异分析表	171
后记	172