



私营公司**经营管理实务**必备全书

私营公司物流与生产 管理控制精要

王 成/主编

融汇核心
经营管理知识
与私营公司现实问题的
实务操作手册



中国致公出版社

◆

私营公司物流与生产 管理控制精要

王成 邢何明 宋在明 张长东/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司物流与生产管理控制精要 / 王成主编. —北京:
中国致公出版社, 2001.10

ISBN 7-80096-719-0

I. 私… II. 王… III. ①私营公司-物流管理②私营公司
-生产管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072142 号

私营公司物流与生产管理控制精要

编 著: 王 成 邢何明等

责任编辑: 李 爽

责任印制: 华 瑞

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 880×1230 1/32 开

印 张: 14.5

字 数: 320 千字

版 次: 2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-719-0/F·48 定价: 33.00 元

版权所有 翻印必究

总 序

2000 年底,私营企业所创产值、实现销售总额或营业收入、社会消费品零售总额分别比上年增长 37.73%、38.25%、38.7%,2000 年全年新增 458.2 万个就业机会。国家工商局的这份最新资料表明,去年全国私营企业共安置下岗职工 106.99 万人,吸纳农村剩余劳动力 199.37 万人。据中华工商时报报道,2000 年,全国私营企业从业人员首次突破 2000 万,达到 2406.5 万人;私营企业以平均每天诞生 809 家的速度发展,全年新增 29.53 万户,注册登记总数达到了 176.18 万户。

然而,根据最新出版的中国社会科学院《1978—1998 中国私营企业调查报告》显示,由于各种原因,中国私营企业的自然淘汰率相当高,从改革开放至今能够存活下来的只占总数的 20%~30%。与其在整个国民经济中半壁江山的地位不相符的是,私营企业远未成熟,真正在市场经济环境下具备竞争实力的大企业数量有限,还需要一番“脱胎换骨”的改造。

纵观我国私营企业的发展,“二次创业”的风靡可算是对私营企业的一次改造。“二次创业”所酝生的经营“仙招”是 CI 旋风、广告比拼、资本魔方、多元运营,风光的是游离于红与黑之间的策划“家”,刺眼的是风火而起又痛快趴下的“企业”家。同时,民企的“二次创业”很大程度上还停留在头痛医头、脚痛医脚的简单诊治中,家族经营、产权制度改革、职业经理人的引入、组织设计和管理机制等许多根本性、基础性的问题无法解决。

一个红火的概念为什么竟如此落魄?这是因为与“二次创业”

AAE28/11

相对称的经营模式过多地专注于企业外围,而没有深入到企业机理在管理机制、业务流程、人力资源、质量控制上做文章。众多企业妄图通过扩张、兼并、夺标王这些外围战赶快把企业做大、做花哨,而不是努力于把企业做强、做扎实。一言以蔽之,“二次创业”是浮躁、浮浅、浮夸的。

中国企业平均寿命只有6.5—7岁,私营企业只有2.9岁。而列居排位500强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在40岁到50岁之间。自古以来,中国人未曾放弃过对长寿秘方养生之道的寻觅。但历史已经证明,长寿养生之基础是企业的兴旺,因为企业乃创造财富的有机体。古人早有明鉴,3000年以前,对企业经营的称法是“生意”,第一字是生存,第二字是意义,“生意”便是生存之意义。我们企业的现实,的确是需要认真思考的,这中间有着什么样的秘诀可供参考?中国企业到底怎么了?

另一方面,整个内外经营环境发生了巨大的变化。知识经济带来巨大冲击;国内卖方市场变成买方市场,不少私营企业失去了高速增长的动力,甚至停滞不前;WTO的开放,竞争对手增加,市场逐步规范;随着国有企业在不同行业领域有进有退,民企可以进入更多领域。

因此,中国私营企业“第三次创业”已经提上日程。从90年代末开始到未来相当一段时期,私营企业面临新的挑战,私营企业需要再一次“创业”。“第三次企业”的核心问题将是为企业奠定可持续发展的基础,完成产权制度改革,建立适宜的组织结构和管理机制。一言以蔽之,就是打造扎实的经营管理的基础平台。

基于此,便有了这套丛书,希望有助于私营企业三次创业的顺利完成。

王成

2001年于曙光花园

前 言

物流是企业的“第三利润源”，是企业经营效率与效益的主要决定因素之一。在企业竞争环境越来越残酷的今天，生产与人力这两大传统的利润源已不能为企业提供充足的利润了。正如同西方先进国家的企业曾走过的路一样，今天，我国的企业也正自觉地走到了重视物流管理、改善物流管理这一步。

企业物流是指企业从采购、运输、包装、装卸、物料管理、生产，到销售、配送等活动，贯穿企业经营活动的整个过程。与企业的其它活动，如营销、生产、财务一起，构成企业日常运营的重要组成部分。它们之间的相互配合情况，直接决定了企业整体运作的效率。

我国的企业，由于其从传统的计划经济体制下脱离出来的时间不长、所处的市场竞争环境层次较低（更多的体现为运用价格战、广告战，而很少考虑从企业自身内部来改善企业经营管理状况），企业还处于比较落后的经营管理之中。这种状况表现在物流管理中，则是：部门本位主义严重，相互间缺乏配合，供产销各自为战；企业物流各个环节漏洞百出，舞弊行为层出不穷，管理混乱；上下游企业间缺乏长期合作，行为短期化；等等。在买方市场的今天，在距离加入 WTO 的日子越来越远的时候，这样的状况意味着企业的失败——破产或被兼并。改善企业物流，加强企业物流内控，是振兴民族经济的当务之急。

本书是为适应我国私营公司改进物流的需要而编写的。同时，本书侧重于为读者提供一套可供操作的行动指南，详细介绍一些具体业务的管理技能与操作方法，旨在帮助读者从小处入

手，先易后难、先局部后整体、先理解思路再掌握技术。通过对本书的学习，私营公司各层管理人员都能从中受益。

我国企业经营管理水平的改进和提高、民族经济的振兴，有赖于各级管理人员的努力。相信本书会有助于他们提高企业的物流管理绩效，进而提高企业整体效益。

■ 私营公司物流内控的目标

■ 私营公司采购管理与控制

■ 私营公司运输管理与控制

■ 私营公司生产管理与控制

■ 私营公司品质管理与控制

■ 私营公司仓储管理与控制

■ 私营公司销售物流管理与控制

■ 私营公司配送物流管理与控制

■ 私营公司成本物流管理与控制

私营公司经营管理实务必备全书

第一批书目

- 私营公司经营管理一本通
- 私营公司人员管理与控制精要
- 私营公司物流与生产管理控制精要
- 私营公司销售管理与控制精要
- 私营公司必备管理制度
- 私营公司必备管理表格
- 私营公司必备合同范本

购书电话：(010) 82635015
0-13901094075
0-13701065330

封面设计：蓝田

13011082357

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 物流观念	(1)
一、实物流与信息流	(1)
二、物流观念的发展	(2)
第二节 企业物流的内容	(4)
一、内容	(4)
二、物流的特征	(6)
第三节 物流内控的目标：利润？成本？服务？	(8)
一、管理的基本目标——利润	(9)
二、物流内控与企业总体战略目标	(11)
三、物流内控的目标模式	(12)
第四节 物流的构成	(16)
一、采购	(16)
二、输送	(16)
三、保管与库存	(16)
四、流通加工	(17)
五、包装	(17)
六、装卸	(17)
七、信息	(18)
八、生产物流	(18)
九、配送	(18)
第五节 物流管理的组织	(19)

一、传统组织：职能型与事业型	(19)
二、企业物流总部或物流分公司的设立	(22)
第六节 物流能力与物流服务水平	(24)
一、物流能力	(24)
二、物流服务水平	(26)

第二章 采购管理

第一节 不只是采购：采购部门的职能

一、提供采购服务	(29)
二、获取有效物品价值	(29)
三、控制财务支出	(29)
四、合同洽谈	(30)
五、开发新的供应商，发展与供应商的关系	(30)
六、提供信息	(31)

第二节 采购预算与数量管理

一、企业预算与物料采购预算	(31)
二、数量管理	(33)

第三节 品质与规格的确定

第四节 关键环节：供应商的寻找与选择

一、供应商	(35)
二、征求供求信息	(35)
三、选择供应商	(35)
四、价格的议定	(37)
五、订单（合同）及其管理	(40)

第五节 支付

一、付款时期	(41)
二、付款方式	(41)

第六节 物料的验收与入库

一、检验	(43)
二、入库	(44)
三、退货与索赔	(46)
第七节 评价履约情况	(46)
第八节 回扣与卖方欺诈的防范——外部舞弊的防范 ...	(47)
一、回扣	(47)
二、回扣资金的支付方式	(48)
三、卖方企业欺诈的促成因素	(49)
四、卖方企业欺诈的审计线索	(49)
五、如何防止暗箱操作	(51)
第九节 准时制采购	(53)
第十节 一套标准实用的采购管理制度	(56)
一、标准采购作业程序	(56)
二、标准采购作业细则	(60)
三、国内采购办法	(71)
 第三章 包装及装卸	(73)
第一节 包装为企业提升竞争力	(73)
一、区别产品、提供信息	(74)
二、保护功能	(74)
三、提高搬运效率	(75)
四、提高客户服务水平	(75)
第二节 各种各样的包装：包装的分类	(76)
一、按包装的功能分类	(76)
二、按包装的针对性分类	(76)
三、按包装容器分类	(77)
四、按包装技术分类	(77)
第三节 如何包装：材料及设计	(78)

一、包装材料	(78)
二、包装技法	(79)
三、包装设计	(80)
第四节 物料装卸	(84)
一、装卸搬运	(84)
二、装卸作业方法	(85)
第五节 改进装卸: 装卸搬运的合理化	(87)

第四章 运输 (89)

第一节 如何运输: 运输方式介绍 (89)

一、铁路运输	(89)
二、公路运输	(90)
三、水路运输	(91)
四、航空运输	(92)
五、管道运输	(93)

第二节 联运: 另“一种”运输方式 (93)

一、为何选择联运: 联运的优势	(94)
二、联运的形式	(95)
三、国际多式联运	(96)

第三节 集装箱运输: 实现“门到门”运输的关键 (98)

一、集装箱运输的优点与发展趋势	(98)
二、集装箱运输发展的特点	(100)

第四节 第三方运输: 让别人来运 (101)

一、货运代理	(101)
二、无船承运人	(103)
三、集装箱租赁	(103)

第五节 改进运输: 运输合理化 (104)

一、不合理运输: 类型及其原因	(104)
-----------------------	-------

二、运输合理化：原则及其方法·····	(106)
第六节 实施运输合理化的具体方法·····	(108)
第七节 适时交货 (JIT)：来得早不如来得巧·····	(112)
第五章 生产管理与控制 ·····	(115)
第一节 规划取胜·····	(115)
一、计划的原则·····	(117)
二、计划的内容·····	(120)
第二节 按部就班：生产进度与日程安排·····	(121)
一、生产进度安排·····	(121)
二、日程安排·····	(123)
第三节 生产作业计划：具体的工作指南·····	(124)
一、什么是生产作业计划·····	(124)
二、制定生产作业计划：明确分工·····	(125)
三、今日事，今日毕：实施日程管理·····	(127)
第四节 生产作业：全过程控制·····	(128)
一、生产进度控制·····	(128)
二、在制品的控制·····	(131)
三、努力争取在制品库存降为零·····	(132)
四、产品的产出控制·····	(133)
第五节 看板管理：恰好即时制 (JIT) ·····	(133)
一、看板的应用范围·····	(134)
二、如何使用看板·····	(136)
三、实施看板管理的原则·····	(137)
第六节 现场管理：练好内功·····	(138)
一、优化现场管理·····	(139)
第七节 改进的方法：5S ·····	(141)
第八节 定置管理：各就其位·····	(145)

第九节 设备管理：工欲善其事，必先利其器·····	(152)
一、事后专职修检·····	(152)
二、计划预修制·····	(154)
三、设备综合经营管理时期·····	(156)
四、设备经营管理·····	(160)
五、设备综合经营管理·····	(161)

第六章 品质管理 ····· (162)

第一节 品质管理：赢得明天····· (162)

一、质量成本：一座冰山·····	(164)
二、质量问题：主管承担·····	(164)
三、质量检验：见鬼去吧·····	(165)
四、质量改进：永无止境·····	(166)
五、质量组织：一条捷径·····	(167)

第二节 寻根探源：找到问题所在····· (168)

一、变异的来源·····	(168)
二、变异的归类·····	(170)

第三节 对症下药：加强品质管理····· (171)

一、稳定的人员·····	(171)
二、良好的教育训练·····	(172)
三、建立标准化·····	(172)
四、消除环境脏乱现象·····	(173)
五、统计品管 (SQC) ·····	(173)
六、稳定的供料厂商·····	(174)
七、完善的机器保养制度·····	(174)

第四节 质量管理：三个阶段····· (175)

一、质量与质量管理·····	(175)
二、三个阶段：品管思想的发展·····	(177)

第五节 全面质量管理：过程与组织·····	(179)
一、过程·····	(179)
二、组织·····	(184)
第六节 QCC：品管很容易 ·····	(188)
一、解读 QCC ·····	(188)
二、推动品管圈·····	(190)
三、品管圈的意义与启示·····	(195)
第七节 市场定义质量·····	(197)
 第七章 保管·····	 (201)
第一节 建立规范化机制·····	(202)
一、存货实物流转程序控制系统·····	(203)
二、存货价值流转记录程序控制系统·····	(204)
三、关键事项·····	(206)
第二节 入库控制：把好第一关·····	(206)
一、凭证审核·····	(206)
二、数量检验·····	(207)
三、时间检验·····	(208)
四、质量检验·····	(208)
五、发票审核·····	(209)
六、入库·····	(210)
第三节 仓库控制：存储的方法·····	(211)
一、仓库的组织形式·····	(211)
二、存储阶段·····	(212)
三、仓库选址·····	(213)
四、仓库设计·····	(214)
五、物品存放·····	(215)
六、仓库设施·····	(216)

第四节 安全控制：效益的前提·····	(217)
一、好的仓储应是什么样的·····	(217)
二、搬运安全·····	(218)
三、贮存安全·····	(219)
四、防护安全·····	(220)
五、保管责任·····	(221)
六、实物安全·····	(221)
第五节 盘点：做到心中有数·····	(223)
一、盘点的方法·····	(223)
二、现场盘点·····	(224)
三、盘点的步骤·····	(225)
第六节 出库控制：把好最后一关·····	(229)
第七节 物料控制规范化·····	(234)
一、物料控制组织化·····	(234)
二、物料管理规范化的·····	(237)
第八节 附录·····	(240)
一、用料预算方法·····	(240)
二、企业物资消耗定额管理制度总则·····	(242)

第八章 库存管理 ····· (244)

第一节 认识库存：库存不是资产而是负债·····	(244)
一、存货作为“资产”·····	(245)
二、库存的成本：库存更是负债·····	(247)
第二节 适度库存：找到均衡点·····	(250)
一、定量库存控制法·····	(251)
二、定期库存控制法·····	(254)
三、定期定量混合控制法·····	(255)
四、经济批量的最优控制·····	(256)