

三资企业日常管理实务丛书

修订版

您管理、培训、应聘的好帮手

保留原版精华  
补充最新资料

CAIGOU  
SHENGCHAN

采购、生产计划与物料控制  
实务问答

KONGZHI  
SHIYU  
WENDA

郭继伟 编著

采 购 管 理  
生 产 计 划  
物 料 管 理

广东经济出版社

三资企业日常管理实务丛书  
您管理、培训、应聘的好帮手

修订版

# 采购、生产计划与物料控制 实务问答

---

采 购 管 理  
生 产 计 划  
物 料 管 理

---

郭继伟 编著

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购、生产计划与物料控制实务问答/郭继伟编著. —  
广州: 广东经济出版社, 2002.9

(三资企业日常管理实务丛书)

ISBN 7-80677-292-8

I. 采… II. 郭… III. 三资企业-企业管理: 生产管理-问答 IV. F276.43-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 066070 号

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)      |
| 经销   | 广东新华发行集团股份有限公司                     |
| 印刷   | 广州培基印刷镭射分色有限公司<br>(广州市环市东天河路 16 号) |
| 开本   | 850 毫米×1168 毫米 1/32                |
| 印张   | 7 3 插页                             |
| 字数   | 157 000 字                          |
| 版次   | 2002 年 9 月第 1 版                    |
| 印次   | 2002 年 9 月第 1 次                    |
| 印数   | 1~10 000 册                         |
| 书号   | ISBN 7-80677-292-8 / F·744         |
| 定价   | 全套 (1—4) 定价: 60.00 元               |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

• 版权所有 翻印必究 •

# 声 明

目前市场上出现了本书修订前的数种盗版书籍，本人发现的即有 5 种盗版版本，请读者注意甄别：

## 一、署名“柯东”的《行政管理》、《货仓管理》和《采购与生产管理》

此不法书商盗用企业管理出版社的名义，将《人事、行政、培训、文控、总务管理实例与问答》的人事管理内容盗印成一本《行政管理》，仅有不到 120 页，标价却为 20.00 元。（其封面见图一）

将《货仓、采购、生管、物控管理实例与问答》的货仓管理内容盗印成一本《货仓管理》，不到 150 页，标价也为 20.00 元。（其封面见图二）

将《货仓、采购、生管、物控管理实例与问答》的采购与生管内容盗印成一本《采购与生产管理》，仅 130 多页，标价却为 20.00 元。

以上三本均盗用原作者郭继伟的前言，但却无出版社地址和电话，以及作者的邮箱。（其封面见图三）

## 二、按照本书一模一样仿制

此书基本上一模一样仿制，但封面颜色较暗，纸质稍差，内文用微黄或较薄的白色纸张，油墨不均匀，有的可透现背面字体，有的印刷字体稍淡，偶有不清晰，标价与正版书相同。

以上第一、二种盗版版本，主要出现在一些正规书店，请各书店注意此类盗版，务必从正规渠道进货，以免引起不必要的法

律纠纷。

请各位读者留意，若在正规书店发现以上盗版书，请购买样本，盖上其书店印章及索取发票，以便打假索赔。

### 三、封面及内容同样仿制

与第二种盗版相同，但纸质极差，印刷质量极其粗劣，内容错误多，标价与正版书一样。

### 四、将本人的两本书合并成一本

其内容全部混乱，纸质极差，印刷质量极其粗劣，内容错误多，表格细小，似以扫描方式输入，没有前言，标价 38.80 元。（其封面见图四）

### 五、盗版本书的内容，封面不同

此书为最早盗版版本，盗用企业管理出版社名义，在本书出版不到两个月，即出现盗版，现基本不多见，其内容错误多，纸质差，但标价却为 38.80 元。（其封面见图五）

以上第三、四、五种盗版版本主要出现在一些路边摊或地摊上。

敬请读者仔细分辨正版与盗版。现在盗版书商抱着能宰一个是一个的方法，其标价往往比正版书价格还贵，即便是打折，也比正版书便宜不了几元钱，而且错误百出，按照质量价格比，实际上是读者吃了亏。

郭继伟

# 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“中产阶层”。

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。

本次修订将书名更改为《采购、生产计划与物料控制管理实务问答》，并对封面也进行了更改，对书中内容作了较大的修改，但由于学识和经验的局限，书中仍存在不妥或不完善之处，敬请广大读者不吝赐教。

目前市场上出现了本书修订前的数种盗版书籍，请读者仔细分辨正版与盗版，具体见本书《声明》。

祝各位读者在工作、学习、生活当中一切顺心如意！

郭继伟

2002年8月

E-mail: jiwei-guo@163.net

# 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 )        |
| <b>第三章 供应商管理 .....</b>     | <b>( 9 )</b> |
| <b>第一节 供应商调查 .....</b>     | <b>( 9 )</b> |
| 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)         |
| <b>第二节 供应商的开发与考核 .....</b> | <b>(26)</b>  |
| 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 .....               | (34)         |
| 供应商样品评价表 .....             | (35)         |
| 采购要素内审检查表 .....            | (36)         |
| <b>第四章 采购控制 .....</b>      | <b>(37)</b>  |
| <b>第一节 采购方法 .....</b>      | <b>(37)</b>  |
| 采购要求有哪五大原则? .....          | (37)         |
| 采购有哪些方法? .....             | (38)         |
| 通常采购协议的内容有哪些? .....        | (42)         |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 采购管理的目标有哪些？ .....         | (43) |
| <b>第二节 采购数量</b> .....     | (45) |
| 交货进度率如何计算？ .....          | (45) |
| 逾期率如何计算？ .....            | (45) |
| 品质达成率如何计算？ .....          | (45) |
| 批退率如何计算？ .....            | (45) |
| 什么是经济订购量？ .....           | (45) |
| 经济订购数量如何计算？ .....         | (46) |
| 采购量的适当有什么重要意义？ .....      | (46) |
| <b>第三节 采购品质</b> .....     | (48) |
| 采购关于进货检验的控制主要有哪些内容？ ..... | (48) |
| 与采购有关的品质记录主要有哪些？ .....    | (48) |
| 采购控制应检查的项目主要有哪些？ .....    | (48) |
| 采购的品质保证协议主要有哪些内容？ .....   | (49) |
| 采购物资验证方法的协议主要有哪些内容？ ..... | (50) |
| <b>第四节 采购时间</b> .....     | (52) |
| 什么叫购备时间？ .....            | (52) |
| 采购适当时期有什么重要意义？ .....      | (52) |
| 采购适当时间由哪方面来决定？ .....      | (52) |
| <b>第五节 采购价格</b> .....     | (54) |
| 物料的订购成本包括哪几方面？ .....      | (54) |
| 存货储备成本包括哪些方面？ .....       | (54) |
| 何谓采购适当价格？ .....           | (55) |
| 影响物料价格的因素有哪些？ .....       | (55) |
| 降低采购成本的途径有哪些？ .....       | (55) |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 降低产品成本主要从哪几个方面进行分析? ..... | (56) |
| 成本如何分类? .....             | (56) |
| 什么是品质成本? .....            | (56) |
| 品质成本主要包括哪些方面? .....       | (57) |
| 工厂常见的浪费成本的事情有哪些? .....    | (59) |
| <b>第六节 采购程序</b> .....     | (61) |
| 采购程序主要包括哪些步骤? .....       | (61) |
| 采购要素涉及哪些内容? .....         | (61) |
| 对规范、图样和采购文件有哪些要求? .....   | (61) |
| 采购工作应如何具体实施? .....        | (62) |
| 采购程序主要有哪些控制要点? .....      | (63) |
| 物料跟催的方法有哪些? .....         | (63) |
| 物料进度落后应采取什么措施? .....      | (64) |
| 采购控制程序 .....              | (64) |
| <b>第七节 采购制度</b> .....     | (70) |
| 采购规范主要包括哪些内容? .....       | (70) |
| 采购管理办法 .....              | (70) |
| 采购作业的内容有哪些? .....         | (71) |
| 采购作业指导 .....              | (74) |
| 外协加工管理办法 .....            | (78) |
| 外协合同 .....                | (87) |
| 采购管理系统包含哪些方面? .....       | (89) |
| 进料验收作业办法 .....            | (91) |
| 采购解决争端的规定主要有哪些内容? .....   | (93) |
| <b>第八节 采购的报表与单据</b> ..... | (95) |
| 物料请购单 .....               | (95) |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 订购单 .....       | (96)  |
| 采购计划表 .....     | (97)  |
| 进料验收单 .....     | (98)  |
| 外协加工成本核算表 ..... | (99)  |
| 物料采购记录表 .....   | (100) |
| 交期控制表 .....     | (101) |
| 来料检验月报表 .....   | (102) |

## 第二部分 生产计划篇

### 第一章 生产与计划控制概论..... (105)

什么是生产与物料控制 (PMC)? ..... (105)

良好的生产与物控管理应该做到哪几点? ..... (105)

PMC 管理做得差, 容易造成什么现象? ..... (106)

### 第二章 生产管理的组织结构与职能 ..... (107)

#### 第一节 生产管理人员的工作职责 ..... (107)

生产控制部门的作用有哪些? ..... (107)

生产控制部门的工作职能有哪些? ..... (107)

生产控制主管的工作职责有哪些? ..... (108)

生产控制主管助理的工作职责有哪些? ..... (108)

生产计划员的工作职责有哪些? ..... (109)

生产控制统计员的工作职责有哪些? ..... (109)

生产控制文员的工作职责有哪些? ..... (109)

## 第二节 生产管理人员的岗位素质要求

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| .....                   | (110) |
| 生产控制主管的任职条件通常有哪些? ..... | (110) |
| 生产计划员的任职条件通常有哪些? .....  | (110) |
| 生产控制文员的岗位素质要求有哪些? ..... | (110) |

## 第三章 生产计划与进度控制..... (112)

### 第一节 生产能力..... (112)

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 什么是生产能力? .....      | (112) |
| 决定产能的步骤有哪些? .....   | (112) |
| 产能分析主要针对哪几个方面? .... | (114) |
| 人力负荷如何进行分析? .....   | (114) |
| 机器负荷如何进行分析? .....   | (115) |
| 短期的生产能力如何调整? .....  | (116) |

### 第二节 销售与生产计划..... (117)

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 缺乏良好的销售计划会产生什么不良后果? ..... | (117) |
| 月出货计划与月生产计划应如何协调? .....   | (117) |
| 周出货计划与生产计划如何协调? .....     | (118) |
| 生产计划的作用有哪些? .....         | (118) |
| 生产的类型一般可分为哪几种? .....      | (119) |
| 需求计划型与订单生产型的优缺点有哪些? ..... | (119) |
| 订单生产型企业的生产运作流程 .....      | (120) |
| 周生产计划决定后应做哪些方面的准备? .....  | (120) |
| 生产混乱的原因有哪些? .....         | (121) |
| 生产命令单的作用有哪些? .....        | (122) |

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 生产排期应注意什么原则? .....          | (122) |
| 日程计划如何安排? .....             | (122) |
| 完整的生产排程系统应具备哪些特性? .....     | (123) |
| 生产排程包括哪些要素? .....           | (123) |
| 什么是前置时间, 它包括哪些要素? .....     | (124) |
| 生产计划控制程序 .....              | (124) |
| 造成企业外发加工的原因有哪些? .....       | (129) |
| <b>第三节 生产进度控制</b> .....     | (130) |
| 生产进度落后时应采取什么措施? .....       | (130) |
| 进度控制的步骤有哪些? .....           | (130) |
| 进度控制可分为哪儿方面? .....          | (131) |
| 常用进度控制工具有哪些? .....          | (131) |
| <b>第四节 生产控制的单据与报表</b> ..... | (133) |
| 生产进度控制表 .....               | (133) |
| 生产计划排程表 .....               | (134) |
| 生产日报表 .....                 | (135) |
| 生产进度异常分析表 .....             | (136) |
| 生产能力分析表 .....               | (137) |
| 生产异常处理表 .....               | (138) |
| 制造命令单 .....                 | (139) |
| 生产线进度跟踪表 .....              | (140) |
| 交期交量变更通知单 .....             | (141) |

## 第三部分 物料控制篇

### 第一章 物控概论 ..... (145)

- 企业的构成要素有哪些? ..... (145)
- 物料控制的精髓是什么? ..... (145)
- 物料控制不善容易造成什么损失? ..... (145)
- 良好的物料管理应具备哪些职能? ..... (146)
- 物料的区分方式有哪些? ..... (147)
- 企业管理五大要素是什么? ..... (148)
- 一个好的物料管理部门应具备什么样的职能? ..... (148)

### 第二章 物控的组织结构和职能 ..... (150)

#### 第一节 物控人员的工作职责 ..... (150)

- 物料控制部门的工作职责有哪些? ..... (150)
- 物控主管的工作职责有哪些? ..... (150)
- 物控员的工作职责有哪些? ..... (151)
- 物控文员的工作职责有哪些? ..... (151)
- 物控人员的工作内容有哪些? ..... (151)

#### 第二节 物控人员的岗位素质要求 ..... (152)

- 物控主管的任职条件通常有哪些? ..... (152)
- 物料控制员的任职条件通常有哪些? ..... (152)
- 物控文员的任职条件通常有哪些? ..... (152)

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第三章 物料计划与控制 .....           | (154) |
| 第一节 物料清单 (BOM) .....        | (154) |
| 什么是 BOM? .....              | (154) |
| BOM 表实例 .....               | (155) |
| 物料编号有何作用与意义? .....          | (156) |
| 物料编号应遵循哪些原则? .....          | (157) |
| 物料编号有哪些方法? .....            | (159) |
| 物料编号管理办法 .....              | (160) |
| 产品编号实例 .....                | (162) |
| 第二节 ABC 分析法 .....           | (164) |
| 什么是 ABC 分析法? .....          | (164) |
| ABC 分析法的主要作用有什么? .....      | (164) |
| ABC 分析法计算的步骤有哪些? .....      | (164) |
| ABC 分析法图例 .....             | (165) |
| 如何对 ABC 三类物料进行存量控制? .....   | (166) |
| 第三节 物料分析与计算 .....           | (168) |
| 周转率与周转天数如何计算? .....         | (168) |
| 废料率、利息率、服务供应率如何计算? .....    | (168) |
| 什么是安全存量, 如何计算安全存量? .....    | (168) |
| 什么是最高存量, 如何计算最高存量? .....    | (169) |
| 什么是最低存量, 如何计算最低存量? .....    | (169) |
| 什么是订购前置时间, 它通常包括哪几部分? ..... | (169) |
| 什么是订购点, 并举例说明如何计算订购点? ..... | (169) |
| 什么是订货量, 如何计算订购量? .....      | (170) |

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 第四节 物料成本 .....                        | (171) |
| 物料管理应从哪些方面降低成本? .....                 | (171) |
| 存货总成本包括哪几部分? .....                    | (172) |
| 存货储备成本包括哪些方面? .....                   | (172) |
| 物料的订购成本包括哪些方面? .....                  | (173) |
| 物料成本降低应注意哪些方面? .....                  | (173) |
| 第五节 物料的请购、跟催与进料控制 .....               | (174) |
| 良好的物料计划有什么作用? .....                   | (174) |
| 物料计划应经过哪几个步骤? .....                   | (174) |
| 传统的物料管理方法存在哪些方面的局限? .....             | (175) |
| 物料供应不继会造成什么损失? .....                  | (175) |
| 物料供应不继主要有哪些原因造成? .....                | (175) |
| 订购时间过迟或过早以及订购量过多或过少会<br>产生什么影响? ..... | (176) |
| 订购点受哪三种因素影响? .....                    | (177) |
| 购备时间分为哪几部分? .....                     | (177) |
| 什么叫定量订购制? .....                       | (177) |
| 什么叫定期订购制? .....                       | (177) |
| 材料的准备方式有哪几种? .....                    | (177) |
| 常备料的作用有哪些? .....                      | (178) |
| 请购单流程图 .....                          | (179) |
| 物料跟催的作用有哪些? .....                     | (180) |
| 物料跟催箱 .....                           | (180) |
| 物料跟催表 .....                           | (181) |
| 物料控制的步骤有哪些? .....                     | (182) |