

三资企业日常管理实务丛书

您管理、培训、应聘的好帮手

HUOCANG
GUANLI
CAIGOU
GUANLI

货仓
采购
生管
物控

管理实例 与 问答

货仓管理

采购管理

PMC管理

MRP II

5S管理

郭继伟 编著

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

货仓管理

采购管理

PMC管理

MRP II

5S管理

货仓 采购 生管 物控 管理实例 与 问答

郭继伟 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

货仓、采购、生管、物控管理实例与问答/郭继伟编
著. —广州: 广东经济出版社, 2000.6 (2002.7 重印)
ISBN 7-80632-688-X

I. 货… II. 郭… III. 三资企业-企业管理-问答
IV. F276.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 28092 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 (广州市环市东天河路 16 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	13 2 插页
字数	323 000 字
版次	2000 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 12 次
印数	54 001~59 000 册
书号	ISBN 7-80632-688-X / F·327
定价	26.00 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

·版权所有 翻印必究·

前 言

随着改革开放的深入，以及中国加入 WTO 的推进，中国制造性的三资企业将逐年增多，因而需要大量的管理技术人才，外企待遇的差别也带动了人才的流动。因此，在当今时代，跳槽并非一个新鲜的话题。当你在一家公司工作了好几年，觉得继续干下去也很难再有长进和发展，或者公司目前的待遇达不到你的要求，或者公司工作生活环境不太理想，这个时候，你也许会产生跳槽的念头，或者你已经付诸行动。但是，我们找工作的时候往往有这样一种经历：也许学历、经验、外语、电脑等诸多硬件方面都达到条件，但面试时却被刷下来，究其原因，有很多种，但有一点很重要的是：你在原公司所学的管理知识还不够全面，所掌握的管理技能还有一定的缺陷，因此对主考人提出的问题考虑不够充分，导致面试的失败。笔者曾在深圳、广州等地港、台、日大型三资企业数个部门中担任过主管、经理等职务，为公司招聘、培训过许多管理人员，也曾去一些公司应聘，积累了较为丰富的管理、培训、招聘及应聘经验，同时结合珠江三角洲企业界多个朋友的管理经验，特将一般制造性企业管理之中实务性的工作，以问答和实例的形式整理出来，献给所有不满足于现状的人，知己知彼方能百战不殆，机遇总是给予那些有准备的头脑，愿这本书能成为你工作或应聘成功的法宝之一。本书用通俗易懂的方法，详细地介绍三资企业中货仓管理、采购管理、PMC 管理、MRP II、5S 实施等实际工作中，以及应聘的时候可能遇到的问题。它最大的特点在于通过以问答和实例的形式，将企业货

仓、采购、PMC、MRP II、5S 等实务性的管理工作讲解出来。理论少，实践多，管理内容丰富且覆盖面广，可操作性非常强，拿来即可在公司运用，无论对大公司、小公司都比较适用。从基层组长、办公室一般职员到部门主管、经理，都具有其参考的价值，是一套较为完整的货仓、采购、PMC 作业体系。本书也可作为一本管理、培训工具书放在你的桌前，当你遇到什么管理难题时，也许能从书中得到某些启示和帮助，愿这本书能成为你管理、培训、应聘时的帮手。对于不是从事货仓、采购、PMC、MRP II、5S 工作的人来说，也可以用来作适当的参考，相信本书能直接或间接地对您的工作起到一定的帮助作用。由于时间的仓促，以及学识和经验的局限，书中难免存在不妥或不完善之处，敬请广大读者不吝赐教。愿各位读者在工作、学习、生活当中一切顺心如意！

郭继伟

2000 年 4 月于深圳

E-mail: jw-guo@263.net

目 录

前言	(1)
----------	-------

第一部分 货仓管理篇

第一章 货仓管理概论	(3)
------------------	-------

货仓管理的含义是什么?	(3)
货仓在生产企业中的意义与作用是什么?	(3)
货仓应具备什么功能?	(4)

第二章 货仓的组织结构与职能	(5)
----------------------	-------

第一节 货仓的组织结构	(5)
-------------------	-------

货仓的筹划组建有哪些原则?	(5)
货仓的分类有哪些?	(5)
货仓部的组织结构图	(6)

第二节 货仓人员的工作职责	(7)
---------------------	-------

货仓的主要工作职能有哪些?	(7)
货仓主管的工作职责有哪些?	(7)

货仓部主管助理的工作职责有哪些？	(7)
货仓管理员的工作职责有哪些？	(8)
货仓文员的工作职责有哪些？	(8)
搬运组长的工作职责有哪些？	(9)
第三节 货仓人员的岗位素质要求	(10)
货仓主管的岗位素质要求有哪些？	(10)
货仓部主管助理的岗位素质要求有哪些？	(10)
货仓管理员的岗位素质要求有哪些？	(10)
货仓文员的岗位素质要求有哪些？	(11)
搬运组长的岗位素质要求有哪些？	(11)
第三章 货仓规划	(12)
决定仓储部门位置时，应考虑哪些因素？	(12)
仓库区域的规划应注意哪些方面？	(12)
怎样决定正常的仓位大小？	(13)
货仓空间调配的目的是什么？	(13)
集中大仓库比零星小仓库有何优点？	(13)
物料堆放有哪些原则？	(14)
常见的几种物料堆放的方法	(15)
仓储规划说明	(16)
第四章 货仓物料的收发运作	(17)
第一节 材料的收发与退料	(17)
物料验收包括哪几个方面？	(17)
物料验收的步骤主要有哪些？	(17)
收料单作业流程图	(19)

物料收货控制程序	(19)
什么叫物料直接需求和间接需求?	(23)
发料的定义是什么?	(23)
领料的定义是什么?	(23)
发料工作的优点有哪些?	(23)
发料与领料的适用范围有哪些?	(24)
采取发料方式的原因有哪些?	(24)
采取领料方式的原因有哪些?	(26)
物料先进先出的方法有哪些?	(26)
领料单作业流程图	(27)
物料出仓控制程序	(28)
退料单作业流程图	(30)
物料退料补货控制程序	(30)
第二节 半成品的收发与退货	(33)
半成品的入仓控制程序	(33)
半成品的出仓控制程序	(35)
半成品的退料补货控制程序	(37)
第三节 成品的收发	(39)
成品入仓单作业流程图	(39)
成品的入仓控制程序	(40)
成品的出仓控制程序	(42)
第五章 货仓物料的保管与储存	(45)
第一节 保管与储存	(45)
一个好的仓库管理应做到哪几点?	(45)
货仓储存有哪三原则?	(46)

储存应注意哪些事项?	(46)
良好的仓储管理应注意哪几点?	(46)
无人仓库之仓储管理应具备哪三个条件?	(48)
货仓管理中通常所讲的账物卡证指的是什么?	(48)
物料卡有哪些内容构成?	(48)
物料卡实例	(49)
物料卡的作用是什么?	(50)
搬运的方法可分为哪几种?	(50)
搬运应当注意的事项有哪些?	(50)
搬运、贮存、防护和交付主要有哪些控制要点? ...	(51)
搬运控制主要有哪些内容?	(52)
贮存控制主要有哪些内容?	(53)
防护控制主要有哪些内容?	(53)
交付控制主要有哪些内容?	(54)
搬运、贮存、交付应检查的项目有哪些?	(54)
物料储存、保管、搬运管理办法	(55)
第二节 呆废料的管理	(59)
什么叫呆料?	(59)
什么叫废料?	(59)
什么叫旧料?	(59)
什么叫残料?	(59)
呆废料处理的目的有哪些?	(59)
呆料发生的原因有哪些?	(60)
呆料的预防措施有哪些?	(62)
呆料处理的途径有哪些?	(64)
废料发生的原因有哪些?	(64)
废料预防的措施有哪些?	(65)

废料的处理措施有哪些?	(65)
呆废料管理办法	(66)
第三节 货仓的账簿与表单	(69)
货仓的账簿主要分为哪几类?	(69)
货仓常用的表单有哪些?	(69)
货仓常用的报表有哪些?	(69)
材料入仓单	(70)
发料单	(71)
退料单	(72)
补料单	(73)
半成品/成品入仓单	(74)
成品出仓单	(75)
废料处理申请单	(76)
半成品报废单	(77)
进货日报表	(78)
材料收发日报表	(79)
材料库存日报表	(80)
半成品库存日报表	(81)
成品库存日报表	(82)
呆料库存月报表	(83)
送货日报表	(84)
退料月报表	(85)
第六章 货仓的盘点管理	(86)
第一节 盘点定义	(86)
盘点的功能有哪些?	(86)

盘点方法可分为哪几类?	(86)
什么叫定期盘点制, 具体可分为哪几种?	(87)
什么叫连续盘点制, 具体可分为哪几种?	(88)
什么叫联合盘点制?	(88)
生产线盘点的步骤有哪些?	(89)
物料盘点的步骤有哪些?	(89)
盘点准备工作主要包括哪些内容?	(90)
盘点培训包括哪些方面的内容?	(90)
盘点前仓库清理工作包括哪些方面的内容?	(91)
盘点前生产线退料包括哪些物料?	(92)
产生盘点差异应该从哪些方面追查原因?	(92)
盘点后的处理措施有哪些?	(93)
盘点管理办法	(94)
第二节 盘点使用的单据及报表	(99)
盘点票	(99)
盘点盈亏表	(100)
第七章 5S 活动	(101)
什么是 5S?	(101)
为什么要推行 5S, 5S 的作用有哪些?	(102)
5S 推行有哪些步骤?	(104)
5S 推行的场所有哪些?	(106)
5S 具体如何实施?	(107)
5S 实施有哪些方法?	(108)
5S 规范表	(109)

第二部分 采购管理篇

第一章 采购概论 (115)

采购的重要性有哪些? (115)

第二章 采购的组织结构与职能 (116)

第一节 采购人员的工作职责 (116)

采购部门的职能有哪些? (116)

采购人员的工作内容主要有哪些? (116)

采购主管的工作职责有哪些? (117)

采购主管助理的工作职责有哪些? (117)

采购工程师的工作职责有哪些? (118)

采购员的工作职责有哪些? (118)

采购文员的工作职责有哪些? (118)

第二节 采购人员的岗位素质要求 (119)

采购主管的岗位素质要求有哪些? (119)

采购主管助理的岗位素质要求有哪些? (119)

采购工程师的岗位素质要求有哪些? (119)

采购员的岗位素质要求有哪些? (120)

采购文员的岗位素质要求有哪些? (120)

第三章 供应商管理 (121)

第一节 供应商调查 (121)

选择供应商有什么重要意义? (121)

一个好的供应商应包括哪几大主体?	(121)
供应商的调查主要有哪些内容?	(122)
供应商开发的步骤有哪些?	(123)
供应商资料表	(125)
供应商调查表	(126)
第二节 供应商的开发与考核	(138)
供应商考核主要有哪些项目?	(138)
供应商评估主要有哪些控制要点?	(139)
对供应商的控制方法主要有哪些?	(139)
选择合格的供应商有哪些方法?	(140)
供应商评估考核程序	(140)
供应商考核表	(146)
供应商样品评价表	(147)
采购要素内审检查表	(148)
第四章 采购控制	(149)
第一节 采购方法	(149)
采购要求有哪五大原则	(149)
采购有哪些方法?	(150)
通常采购协议的内容有哪些?	(154)
采购管理的目标有哪些?	(155)
第二节 采购数量	(157)
交货进度率如何计算?	(157)
逾期率如何计算?	(157)
品质达成率如何计算?	(157)
批退率如何计算?	(157)

什么是经济订购量?	(157)
经济订购数量如何计算?	(158)
采购量的适当有什么重要意义?	(158)
第三节 采购品质	(159)
采购关于进货检验的控制主要有哪些内容?	(159)
与采购有关的品质记录主要有哪些?	(159)
采购控制应检查的项目主要有哪些?	(159)
采购的品质保证协议主要有哪些内容?	(160)
采购物资验证方法的协议主要有哪些内容?	(161)
第四节 采购时间	(163)
什么叫购备时间?	(163)
采购适当时期有什么重要意义?	(163)
采购适当时间由哪方面来决定?	(163)
第五节 采购价格	(165)
物料的订购成本包括哪几方面?	(165)
存货储备成本包括哪些方面?	(165)
何谓采购适当价格?	(166)
影响物料价格的因素有哪些?	(166)
降低采购成本的途径有哪些?	(166)
降低产品成本主要从哪几个方面进行分析?	(167)
成本如何分类?	(167)
什么是品质成本?	(167)
品质成本主要包括哪些方面?	(168)
工厂常见的浪费成本的事情有哪些?	(170)
第六节 采购程序	(172)
订单订购流程	(172)

采购程序主要包括哪些步骤?	(172)
采购要素涉及哪些内容?	(173)
对规范、图样和采购文件有哪些要求?	(173)
采购工作应如何具体实施?	(174)
采购程序主要有哪些控制要点?	(174)
物料跟催的方法有哪些?	(175)
物料进度落后应采取什么措施?	(175)
采购控制程序	(176)
第七节 采购制度	(182)
采购规范主要包括哪些内容?	(182)
采购管理办法	(182)
采购作业的内容有哪些?	(183)
采购作业指导	(186)
外协加工管理办法	(190)
外协合同	(199)
采购管理系统包含哪些方面?	(201)
进料验收作业办法	(203)
采购解决争端的规定主要有哪些内容?	(205)
第八节 采购的报表与单据	(207)
物料请购单	(207)
订购单	(208)
采购计划表	(209)
进料验收单	(210)
外协加工成本核算表	(211)
物料采购记录表	(212)
交期控制表	(213)
来料检验月报表	(214)

第三部分 生产控制篇

第一章 生产与计划控制概论····· (217)

什么是生产与物料控制 (PMC)? ····· (217)

良好的生产与物控管理应该做到哪几点? ····· (217)

PMC 管理做得差, 容易造成什么现象? ····· (218)

第二章 生产管理的组织结构与职能 ····· (219)

第一节 生产管理人员的工作职责 ····· (219)

生产控制部门的作用有哪些? ····· (219)

生产控制部门的工作职能有哪些? ····· (219)

生产控制主管的工作职责有哪些? ····· (220)

生产控制主管助理的工作职责有哪些? ····· (220)

生产计划员的工作职责有哪些? ····· (221)

生产控制统计员的工作职责有哪些? ····· (221)

生产控制文员的工作职责有哪些? ····· (221)

第二节 生产管理人员的岗位素质要求

····· (222)

生产控制主管的岗位素质要求有哪些? ····· (222)

生产控制主管助理的岗位素质要求有哪些? ····· (222)

生产计划员的岗位素质要求有哪些? ····· (222)

生产控制统计员的岗位素质要求有哪些? ····· (223)

生产控制文员的岗位素质要求有哪些? ····· (223)

第三章 生产计划与进度控制..... (224)

第一节 生产能力..... (224)

什么是生产能力? (224)

决定产能的步骤有哪些? (224)

产能分析主要针对哪几个方面? (226)

人力负荷如何进行分析? (226)

机器负荷如何进行分析? (227)

短期的生产能力如何调整? (228)

第二节 销售与生产计划..... (229)

缺乏良好的销售计划会产生什么不良后果? (229)

月出货计划与月生产计划应如何协调? (229)

周出货计划与生产计划如何协调? (230)

生产计划的作用有哪些? (230)

生产的类型可分哪几种? (231)

需求计划型与订单生产型的优缺点有哪些? (231)

订单生产型 (BTO) 企业的生产运作流程 (232)

周生产计划决定后应做哪些方面的准备? (233)

生产混乱的原因有哪些? (233)

生产命令单的作用有哪些? (234)

生产排期应注意什么原则? (234)

日程计划如何安排? (235)

完整的生产排程系统应具备哪些特性? (235)

生产排程包括哪些要素? (236)

什么是前置时间, 它包括哪些要素? (236)

生产计划控制程序 (236)

造成企业外发加工的原因有哪些? (241)