

制造业

物料管理实务

MATERIAL AND PRODUCTS MANAGEMENT

— 制度化、电脑化推动宝典

编著：傅武雄（台湾）

厦门大学出版社



®

福友现代实用企管书系®

FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

制 造 业

物 料 管 理 实 务

编者：傅武雄（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

制造业物料管理实务 / 傅武雄著. - 厦门: 厦门大学出版社, 2002.8

(福友现代实用企业管理书系 / 林荣瑞主编)

ISBN 7-5615-1908-7

I. 制… II. 傅… III. 制造业…物料…物料管理 IV. F406.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第050621号

《制造业物料管理实务》

福友现代实用企管书系[®]

编著 / 傅武雄 (台湾)

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

邮编: 361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 许红兵

内页插图 / 李峰源

印刷 / 深圳中华商务联合印刷有限公司

2002年8月第1版第1次印刷

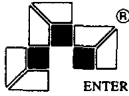
开本: 850 × 1168 / 32

16印张 270千字

ISBN 7-5615-1908-7/F·320

定价: 75.00元

*
*
*
*
*
*
*
*
*

 [®]
福友现代实用企管书系[®]
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有 · 翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所 郑水园律师



给每位老板看的人

出版序

近年来,全国各地都在发生着日新月异的巨变,到过中国的外籍人士无不为之惊叹。这些喜人的变化更促使全世界的企业家们争先恐后地前来投资建厂,寻找自己事业的“第二春”。他们一致认为:中国大陆在不久的将来,将成为全球最大的制造中心!而我们也相当期待这一天早日到来。

然而,国内企业在期待的同时,是不是更应该做些什么,以实际行动来应对呢?

笔者经营福友公司8年以来,因为专业从事企业管理顾问的工作,接触的企业颇多,对目前国内企业界的现状和存在的通病甚为了解——

现状一:

许多企业家总是一味地忙于追逐企业规模的扩张以包装上市上柜,在这种盲目的求大心态下,企业内部的管理工作也就随之粗放,制度规章华而不实,更因缺乏有力的推动执行而流于形式。

现状二:

不少企业主终日忙于应酬上下关系,忙于所谓的“业务”,对企业内部的管理工作,总是以自己企业规模尚小或人才不足为借口,不予以应有的重视与建设,放任自流。

以上所导致的结果是员工工作态度散漫,应付了事,从而各种管理弊端丛生:料账不符,呆废料滋生;产供销难以顺畅,停工待料等情况时有发生;更严重的是直接影响产品品质,品质低下又导致销售仅能依赖于价格……最终结果是企业难以永续经营,暴起暴落!



献给每一位 站 着睡觉的人

业界人士都知道,物料成本往往占企业总成本的50%以上,一家企业能否得以永续经营,物料管理的优劣是关键。

笔者在此建言:国内企业除应摒弃上述错误观念外,还应积极地借助外界力量(如专业企业管理顾问公司),寻找行之有效的实务做法去努力改善自身现状。

福友一直以企业科学管理播种者自勉,除常年为广大企业提供一流的企业管理顾问服务外,更呈蒙厦门大学出版社的协助,出版了专精实用、可操作性强的“福友现代实用企管书系”。此书系除现有福友资深顾问师们历年指导企业的心血之作外,我们还将借助台湾企管界的丰富经验,陆续推出系列好书,以协助国内业界的共同发展进步。

本书作者傅武雄先生是台湾企管顾问界公推的前辈,在工厂管理尤其是物料管理及电脑化方面有很深的造诣。笔者一直很敬重傅老的才学,今日有幸引进傅老几十年的实务经验汇编之作,整理推荐给国内企业界朋友一同分享,定能给大家有所助益!

福友承诺:

成功管理之路, 福友与您同行!

2002年8月
中国·厦门



献给每一位
有梦的人

作者序

大陆沿海重点地区的经济发展迅速,确实令人鼓舞,我们也深信,大陆很快会变成世界制造中心,一切前景似乎都很美好。

然而企业的竞争是残酷而无情的,尤其加入WTO之后,我国制造业必将面临欧美日先进企业的直接挑战与挤压,可能形成既竞争又合作的态势。即使是“合作”,对方也是挑能够互相匹配,没有“后遗症”的企业为对象,因此,制造业的存优汰弱形势必然更为严峻。为了存续发展,企业必须努力使自己不被淘汰。这种“不被淘汰”的体质,就非常需要“管理”面的努力。

笔者在三十余年的企业从业与顾问辅导生涯中,看到不少制造业者因库存积压而致经营周转失灵,或因呆料损失过多而致亏损倒闭,更常见到因供料不及交期延误赔损最后结束经营的例子,或者由于长年用料成本太高无法挣得利润而黯然收山……更看到不少企业,懂得建立有系统且有效的物料与生产管理制度,使客户有信心交付大量订单而高速增长;或者以很有弹性的管理方法,专接多批小量、短交期的订单,迅速提升竞争力确立了优势。

这些截然不同的对比,使笔者更坚信对“科学管理”的重视。其实科学管理是很平凡的学问,只要肯有条理、很客观地深入分析,掌握目标及现象与原因的关联,再从“原因”着手导出可以不分智愚都能执行的对策、具体可操作的方法,就可以建立可长可久的有效的制度工具。笔者在二十年来的企业授课与顾问辅导中,包括企业MRP II / ERP



献给每一位 站 着睡觉的人

系统设计推动在内,都没有脱离此一理念。

本着这种理念,在四年之前,笔者完成了《制造业物料管理实务》一书的编写,把近二十年的经验与心得融入,以深入浅出的方式加以表达,出版后在台湾颇受好评,稍有慰藉。近三年在大陆地区担任企业讲座与辅导活动大增,也感觉到大陆地区企业界人士对科学管理的追求更加热切,对管理的认知已经达到实务面的需求境界,应该是IE (工业工程)、生产管理、MRP、ERP可以导入的时机了。相信这本书将会是我国企业界可以参考运用的工具书。

承蒙福友企管林总经理荣瑞兄的力邀,这本书终能与企业界同好在大陆地区见面,共同把手言欢,以文会知心之友,对笔者诚乃一大盛事。林总经理是一位很有理想的正派君子,为笔者夙所敬佩,本书能列入福友丛书之林,共同为中华民族经济成长贡献己力,亦是笔者之幸。

此外,对叶香小姐的精心编排改版,在此一并致谢。相信本书仍有不少缺漏粗獷之处,尚请有心的读者的不吝指正。

傅武雄

2002年8月
于台北办公室

作者简介

傅武雄先生

台湾省台中县人,1944年生

- 东海大学毕业,主修工业工程(IE)
- 美国 Oklahoma City University MBA

历任:

- 美商 Mattel Inc(世界最著名的玩具制造商)制造工程师
- 台塑关系企业总管理处总经理室幕僚

.....

现任:

- 厦门福友企业管理顾问有限公司特聘讲师
- 台湾惠群电脑公司、惠群企管顾问公司、惠群国际资讯公司总经理
- 中国 IBM ERP 巡回讲师
- 台湾省“产业资讯化服务团”副团长
- 台湾省中国生产力中心讲师

其他著作:

- 《实用品质管制》
- 《现场工作改善与管理》
- 《生产管理突破法——丰田生产方式评介》

.....

简介:

- 辅导 100 余家制造型企业制度设计与推动
- 辅导 60 余家企业电脑化整体系统设计导入

部分代表企业:

- 鸿海精密
- 大东纺织
- 灿坤集团

.....

致管理者的一封信

经常有人问我,整顿企业从何着手,我的答案很简单——人。

也有人问我,如何才是一个出色的主管,我的回答是:“假如你能把你的下属训练成和你一样的具有才干及工作态度,你就是一个出色的主管。”

的确,一个“高明”的企业主管善于“用时间”的秘诀在于善于“用人”并施于训练,为企业打天下。

日本松下电器以“生产人才”的企业文化扬名于世,成为全世界众多优秀企业效仿的对象。我们发现,不论是国内还是国外,成功的企业均有一个共同的特点,即对“人”的重视及培养。

企业体质的好坏关系着企业的竞争力与成长力,而“人”则是企业体质的决定因素。也可以说,谁拥有更多更好的干将,谁就有机会脱颖而出。

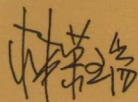
在国内,重视管理,已是大家均有的共识,但总觉得过多地停留在理论研究或口号空谈上,对于实务的应用技法则是明显的不足。这是国内企业管理最感薄弱的一个环节。

“福友现代实用企管系列”——福友现代实用企管书系(部分配备电脑光盘)、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制作而成的,因易学、易懂、易用,对企业管理者的日常实务工作及培训下属均具有较好的指导作用。

我们的用心与努力已逐步使福友成为广大企业“成功管理路上的好帮手”。

好东西与好朋友分享!

成功管理之路,福友与您同行!



中国厦门



献给每一位站著睡觉的人

目 录

第一篇 ● 物料管理总论	01-29
一 物料管理在制造业的重要性与影响	03-16
(一) 物料管理在制造业中的重要性	03-08
(二) 物料管理不良的影响	08-10
(三) 物料管理不良的肇因与对策	10-16
二 制造业物料管理的范围与目标指向	16-30
(一) 物料管理“管”些什么	17-20
(二) 从“管理循环”探讨物料管理架构	20-24
(三) 物料管理四阶段与检核要点	24-27
(四) 物料管理目标	27-29

第二篇 ● 做好计划层面的物料管理	31-92
一 如何拟订最合适的库存计划	33-55
(一) 库存原因分析	33-37
(二) 拟定库存计划的基准考虑点	37-39
(三) 以ABC分析作思考基础	39-50
(四) 库存计划的七种管理模式	50-53
(五) 拟定库存计划模式的应有理念	53-55
二 定量订购方式与安全存量法	56-78
(一) 安全存量的基本观念	57-62
(二) 安全存量有关基准的设定	63-72
(三) 安全存量法定量订购的设定程序	73-74



(四) 定量订购方式的特征及适用范围	74-76
(五) 定量订购库存计划方式之应用	76-78
三 定期订购管理方式及其他方式	79-92
(一) 定期订购法的原理与特征	79-81
(二) 定期订购方式的适用范围	82-83
(三) 定期订购量的计算方式	84-88
(四) 定期订购方式之执行步骤	89-89
(五) 定期订购方式的运用要点	90-92
第三篇 ● MRP 的架构与实务	93-207
一 用料需求规划(MRP)基本概念与架构	95-132
(一) MRP 的时空环境背景	95-98
(二) MRP 的历史沿革	98-101
(三) MRP 意义与中心观念	101-105
(四) 狭义 MRP 系统的内涵沟通	105-119
(五) 广义 MRP 系统的应有效益	119-123
(六) MRP 系统的基本骨架与步骤	124-132
二 奠定 MRP 的基础机能	133-177
(一) 对生产计划机能的基础了解	133-137
(二) 设定大日程生产计划	138-144
(三) 做出“同期化”的中日程生产计划	145-148
(四) 复核现场产能, 做出可行之计划	148-156
(五) 对技术设计情报管理机能的基础了解	156-164
(六) BOM 系统要弹性因应设计变更	164-167
(七) BOM 资料库之建立	167-170



献给每一位站岗睡觉的人

（八）配合 MRP 系统的其他基本功能	171-177
三 MRP 展算规划之流程	178-207
（一）写在展算流程步骤之前	178-178
（二）毛需求展算阶段	178-183
（三）净需求复核阶段	183-193
（四）分阶展算与净需求层转复核	193-200
（五）如何使 MRP 落实成功	200-207

第四篇 ● 执行层面的物料管理	209-386
一 仓储管理	211-238
（一）仓储管理要做什么	211-215
——首先认识其架构	
（二）仓储管理的原则	215-218
（三）储位标示及管理	218-223
（四）先进先出的仓储技巧	224-229
（五）仓储整顿的方向与时机	229-233
（六）其他仓储管理方法	234-238
二 库存料帐管理	239-273
（一）料帐管理的基本结构	239-243
（二）如何善加运用库存管制卡	243-250
（三）入出库传票与异动性质区分	250-261
（四）料帐不准原因分析与解决对策	261-265
（五）库存管理资讯报表	266-273
三 盘点	274-296
（一）盘点的意义与管理功能	275-278



(二) 实地盘点的程序与技巧	279-289
(三) 如何利用实地盘点改善与提升管理绩效 ...	289-293
(四) 如何运用常时盘点提升物料管理水准	293-296
四 采购管理的架构与要领	297-332
(一) 采购管理的产销经营目的与架构	297-305
(二) 如何开发协力厂商	306-311
(三) 料品单价管理	311-315
(四) 请购来源与请购作业	315-318
(五) 如何使订购作业正确有效率	318-323
(六) 采购料项稽催管理	323-328
(七) 供应厂商评价	328-332
五 托外加工管理的架构与要领	333-350
(一) 托外加工的角色与机能展开	333-337
(二) 托外请制的来源与管制	337-342
(三) 如何使托外订制作业流程确实有效率	342-346
(四) 托外加工用料的管理	346-350
六 备料管理的要领	351-386
(一) 备料管理的架构	351-356
(二) 如何做好缺料分析	356-368
(三) 备料指令与备料作业	368-374
(四) 领发料作业	375-386
 第五篇 ● 物料管理辅助篇	 387-480
一 物料编号方法	389-421
(一) 物料编号的必要性与编号原则	389-394



献给每一位站著睡觉的人

（二）物料编号运用的原则与结构	394-401
（三）隐义法与分类编号法的技巧	401-417
（四）显义法编号技巧之运用	417-421
二 呆废料的防治与管理	422-445
（一）呆废料管理与工厂经营	423-426
（二）呆料之肇因及防治与处理对策	427-439
（三）废料之肇因与防治方法	439-445
三 物料管理电脑化	446-480
（一）物料管理电脑化的背景	446-452
（二）物料管理系统的架构及内容	452-463
（三）如何选用或开发适用的物管电脑化系统 ...	464-474
（四）如何成功导入物管电脑化	474-479

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※
※ 福友承诺： ※
※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※
※ 与您分享的绝对是好东西！ ※
※ 地址：厦门禾祥西路4号鸿升大厦15层 ※
※ 电话：0592-2395581（总机） ※
※ 传真：0592-2395580 ※
※ <http://www.foryou.tw.cn> ※
※ E-mail:foryou@public.xm.fj.cn ※
※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

第一篇

物料管理总论

- 一 物料管理在制造业的重要性与影响
- 二 制造业物料管理的范围与目标指向



库存物料是为了产销所需，而不是为了盘点所用。

一 物料管理在制造业的重要性与影响

(一) 物料管理在制造业中的重要性

基于下列现实观点,物料管理确为不可或缺的、引人重视的管理重点:

1 物料管理是制造业最重要的经营环节之一

制造业和流通业显然有区别,流通业大多是一手买入,一手卖出,利用其地利、设备、服务,以及通路策略,而赚取利润。制造业虽有时兼有流通业经营的特性,但仍以“生产”或“制造”为主体,在过程中借物理或化学变化,或经由组合装配,以产生“附加价值”的增加。

因此,制造业的经营就必须包括下列主要活动:

(1)筹集资金,并运用资金购置生产设备及厂房、生产用料、必须的用品,募集训练人工,借此资源以从事生产。

(2)研究发展或购入技术,作为创造产品,量化生产的基础。

(3)运用管理手段与技巧,使资金、人力、设备、物料能妥善有效运用,使产销配合顺利,绩效提高,进而赚取应有的利润。

(4)运用行销手段,使所生产出来的产品销售出去,并回收货款,供给内部资金需求。

总体而言,制造业之经营环节,可用图1-1表示: