

修订第三版

物料 管理

傅和彦 编著

Material Management

廣東省出版集團
廣東人民出版社

责任编辑: 黄少刚
责任技编: 梁碧华
封面设计: 王绍强

ISBN 7-80728-326-2



9 787807 283263 >

ISBN 7-80728-326-2
F·1419 定价:25.00元

修订第三版

物料 管理

傅和彦 编著

Material Management

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物料管理 / 傅和彦编著. —广州: 广东经济出版社, 2006.7

ISBN 7-80728-326-2

I. 物… II. 傅… III. 企业管理 - 物资管理
IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 058172 号

原版 (2001) 版权为台湾前程企业管理有限公司所拥有, 保留全部权利。
简体中文版 (2006) 版权为广东经济出版社所拥有, 保留全部权利。

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	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	12.75 2 插页
字数	331 000 字
版次	2006 年 7 月第 1 版
印次	2006 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-326-2 / F·1419
定价	25.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 唐朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·

傅和彦

前程企业管理公司总经理，台湾中原大学、
辅仁大学副教授。为二百余家企业担任长期
管理顾问或主持企业内训。

《物料管理》一书是傅先生的经典力作，二
十多年来多次修订，行销不衰。



新增订版序言

“物料管理”为工厂管理不可或缺的重要课题，是企业产销配合的主要支柱。但是由于大多数的企业主持人及工厂干部在观念上有所误解，遂使得“物料管理”在生产工厂里推行效果不佳。故“物料管理”在工商企业界并未受到实质的重视，而常有下列不正常的漏失（Loss）现象发生：

（1）采购与验收的低效率，致使不良物料进厂、入库、上生产线，而影响了产品的品质。

（2）物料计划与控制不良，造成生产计划不时变更，制造进度不易控制，致使交期延误的现象层出不穷。

（3）订单即将过期，营业人员忙于向工厂催货，但工厂却因待料而停工，难以如期交货。

（4）生产工厂的仓库内、生产线附近或工厂的某一个角落，呆、废料堆积如山。

（5）仓储计划不足，仓位过小，仓库十分零乱，仓储作业效率低落。

（6）仓储管理不善、账务不一致，领料与退料缴库缺乏规律性，造成成本会计人员因凭证不全或资料不正确而记账困难，即使勉强入账，也很难作为经营决策之用。

这种不正常的漏失现象正是生产工厂管理不能上轨道之征候所在。其实“物料管理”要做得好，必须考虑到影响“物料管理”顺遂的各种因素。若忽略了这些因素，则“物料管理”的功能不容易发挥，最后“物料管理”与“看管仓库”竟成为同义语。物料计划做得不彻底，物料管理困难重重，于是整个工厂呈现着“追逐物料、停工待料、交期延误、不重品质”的局面，结果造成“品质低劣、成本高昂、交期延误、竞争力弱、利润偏低、经营困难”的困境而

难以自拔。

“物料管理”要推行得顺利，不能忽略整个企业的产销活动，“物料管理”一方面要支援产销活动，一方面又深受产销活动的影响。假使忽略了产销活动或产销活动配合得不好，则“物料管理”的推行，就很难有顺利的时日了。所以“全面综合性的物料管理时代”已经来临，“物料管理”必须考虑如何与销售部门、生产管理部门密切配合，彼此相互协调，团结一致，达成企业经营的目标。

近二十年来编著者在工商企业实际从事工厂管理，参与企业经营的工作，并在各大专院校执教，总觉得“物料管理”是极为重要之一门课程，可惜被忽视了。为使“物料管理”获得应有的重视，于是广泛搜集资料，撰写《物料管理》一书，期能成为大专院校学者研究“物料管理”的良好读本，以及各公司经营管理的参考与员工训练的教材。

第二次石油危机以来，工商企业面临不少困境，例如：原物料成本大幅上涨、通货膨胀、人工薪资不断上升、利率居高不下以及资金匮乏……为力求能突破困境，工商企业无不在“降低成本”与“排除浪费”上痛下工夫。就生产工厂而言，“降低成本”与“排除浪费”大部分是“物料管理”探讨的范畴。

面临“国际化”、“自由化”的时代，企业竞争更加白热化。值此之时，“物料管理”、“物料需求计划”、“仓储设备合理化”势必越受到企业界的重视，实为企业降低成本、改善体质、赢得竞争的必备手段。

编著者希冀大专院校研习本书的同学以及工商界研习本书的人士，能够对“物料管理”作深入了解，并习得生产工厂“降低成本”与“排除浪费”的技能，一方面得以提高我国工厂管理水准，另一方面直接促进我国工商企业的繁荣与成长。

傅和彦

1996年1月 谨志于济南大楼

编辑宗旨、内容特点与感谢词

（一）本书编辑宗旨

“物料管理”在工商企业界是相当重要的管理工具之一，然而在我国大专院校与工商企业，却未受到实质的重视，于是造成我国工商企业界在推行“物料管理”上，普遍存着下列不正常的现象：

- （1）呆废料库存过多。
- （2）停工待料的非生产性时间太长。
- （3）库存过高，积压资金。
- （4）账物不一致。
- （5）物料耗损甚巨。
- （6）验收低效率。
- （7）物料计划与物料储存领发低效率。

……

要提高我国工业企业“物料管理”的水准，以提高经营绩效，实有赖大专院校研习“物料管理”的同学以及工商企业从事“物料管理”的人士不断地研习“物料管理”的技能，并身体力行，付诸实践。

本书的编撰，乃根据我国企业经营的环境与趋势，每版迭加增订或修订，旨在为我国大专院校及工商企业界提供具有本国特色的“物料管理”优良教材或参考书籍，以期“物料管理”的技能确实能配合我国企业经营环境与趋势，在工商企业界生根、成长、茁壮，进一步促进我国工商企业实质的发展与繁荣。

（二）本书内容特色

现将本书新增订二十一版的内容特点，简单介绍如下：

（1）本书从企业的整体面来探讨“物料管理”，扬弃“传统的物料管理”，而提倡“全面综合性的物料管理”，以谋求正确“物料管

理”的看法，庶几确实实做好“物料管理”的工作。

(2) 物料计划是“物料管理”的核心功能之一。本书除对 A、B、C 各级物料计划的方法逐一加以介绍外，对内购物料与外购物料的材料计划亦详加介绍，以臻完整。

(3) 物料需求计划 (MRP) 的架构与应用于本书新增订二十一版出版之际，正式介绍国人，希冀国人善用的。

(4) 采购的良窳，影响物料管理之顺遂至巨。故本书特设采购管理一章，探讨采购方法以及采购行为中品质、数量、价格、交期的决定。尤其是加入采购程序与采购管理制度的设立，使“采购管理”这一章更加实用与完整。

(5) 验收效率高，直接影响“物料管理”的绩效。“验收”实为“物料管理”中极为重要之一环。本书对“验收管理”的介绍，理论与实务并重。

(6) 发(领)料、退料与催料管理，是极为实务性的工作，安排不恰当，自会引起制造现场与物料仓储的混乱。本书对领料、退料与催料管理下了许多工夫，以期阅读本书的人士能从中获得借鉴。

(7) 存量管制除了一些数理模型外，存量管制实际方法亦相当重要。本书除了介绍一些存量管制的数理模型外，还介绍一些实际性的做法，庶几将理论与实务熔于一炉。

(8) 仓储计划与仓储布置为“物料管理”顺遂的基石。工商企业对“仓储计划与仓储布置”极为重视者虽大有人在，然而绝大部分的工商企业却因仓储计划不足，影响仓储布置与物料的堆放，而影响“物料管理”的顺遂。本书除提供“仓储计划”外，并提出各种“仓储布置与设置”，以供参考引用。希望企业仓储设备多多利用新式的仓储设备，达到仓储效率化的境地。

(9) 盘点工作虽繁杂，其意义却非凡，可惜却常为工商企业所疏忽。本书提供完整而正确的物料盘点方法。若能善加运用，对工商企业盘点工作之顺遂，自有无穷之效率。

(10) “呆废料预防与处理”为工商企业不可或缺，否则“赚钱赚在呆废料”岂不是“企业危机的征候”？本书对“呆废料的预防与

处理”做系统的阐述，希冀引起工商企业普遍的重视，对“呆废料的预防与处理”多下工夫。

(11) 为使本书更臻完整与实用，本书的编撰始终不忘搜集最新的资料与适切的图表，以及物料管理实用制度，使翻阅本书的人士得以从中获取助益，是所至盼。

(12) 为利于采用本书为教材的学校教授、老师以及企业干部训练师执教的方便，本书新增订二十一版增加习题与练习于各章之后。

(三) 感谢词

本书从 1977 年 1 月出版以来，迄今已新增订二十一版，广受大专院校与工商企业的欢迎。为顺应我国工商企业经营趋势与环境，本书每版均加以增、修订，使本书更适合大专院校同学的研读以及工商企业界人士的员工训练与参考。

本书新增订二十一版之所以能够顺利完成，乃得力于下列人士提供资料、协助与指教，在此特表由衷的谢忱。

(1) 编著者承蒙日本短期能率大学佐藤良、大岛宏二、馆义之三位顾问指导“生产管理”与“物料管理”为期一年，深获心得，在此致以最崇高的谢意。

(2) 大同公司教育训练中心举办生管 Work Shop Seminar 1~3 期，承蒙电视厂、冷气厂、重电厂、电音中心、箱装中心、洗装中心、台通公司、大同电子公司等单位参加学员提出不少订货生产与大量（存量）生产有关“物料管理”的宝贵意见及独到看法，编著者在此特表谢意。

(3) 三爱电子公司生管物料课长蔡金振先生赐赠不少资料。

(4) 在中华企业管理发展中心所举办编著者所主持的“生产计划与管制研习班”、“生产管理实务研习班”40 多班次中，其内容除了生产管理外，还涉及“物料管理”的主要内容，诸如：物料计划、发（领）料、存量管制、物料跟催、物料验收等。参加学员对编著者所讲授的内容提出丰富而宝贵的意见，使编著者获益良多，对本书的撰写颇有助益。

(5) 1986 年五六月台湾松下电器公司生产与物料管理 1~7 班参

加学员对编著者的讲授与教材提出许多弥足珍贵的意见，使编著者对本书的撰写增强了信心。

(6) 感谢东云合纤公司一级专员许献佳先生提供该公司整个物料管理资料及采购管理制度，并与本人多次详细研讨改善重心以及如何进行改善的工作。

(7) 健生工厂股份有限公司副总经理兼厂长庄铭国先生采用本书作为该公司企业内训练教材，提出不少宝贵意见，对本书第七章第二节“存量管制的 ABC 分析法”的修订贡献良多，在此深表由衷的谢忱。

(8) 主持国内大中小企业两百余家的企业诊断、管理顾问、制度设计、企业内教育训练时，承蒙各级企业主管提出不少精辟的看法，使编著者对本书的增修订，更具信心。

(9) 近十年，笔者十度造访日本，先后实地考察京三电机、西芝电机、日本唤空电子、松下电器、安川电机、日本铁、丰田汽车、爱新精机、三菱电机、杉本金属、日产驱车、日本电器……并利用造访日本的机会，事先安排日本管理专家，详细讨教日本式管理的神髓，而沐浴于日本式管理中。凡此种种，使笔者今后提高管理顾问的水准与实质绩效（效益），更深具信心。兹将日本管理专家罗列如下：

水野滋 东京大学教授

梅田正夫 西芝电机（株）取缔役社长

横山毅 品质管理コンサルタント

东政雄 东フアイリング研究所所长

堀内荣一 日本能率研究所所长

吉谷龙一 日本早稻田大学教授

幸田一男 产业能率短期大学经营管理研究所所长

田口淑夫 京三电机（株）代表取缔役

水户诚一 爱知大学教授

小林严夫 目视管理研究所所长

(10) 感谢台湾穗高工业股份有限公司副厂长郑柏活先生赐赠不

物 料 管 理

目 录

第一章 导论——物料管理与物料组织	1
第一节 新时代的冲击	1
第二节 物料管理的意义	2
第三节 物料管理的重要性	4
第四节 全面综合性的物料管理	8
第五节 物料管理的组织	11
第六节 物料管理的绩效评价	19
习题	21
练习题	21
第二章 物料编号	22
第一节 物料编号的意义	22
第二节 物料编号的原则	23
第三节 物料编号方法	26
第四节 物料编号实例	32
习题	37
练习题	37
第三章 物料计划——物料需求计划 (MRP)	38
第一节 物料计划的意义	38
第二节 物料计划处理程序	38
第三节 销售预测	39

第四节	从销售计划到生产计划	52
第五节	物料计划	56
第六节	MRP 导论	71
第七节	物料需求计划的逻辑与计算方法	82
第八节	MRP II——MRP 的发展	90
	习题	96
	练习题	98
第四章	采购管理	99
第一节	采购的意义	99
第二节	采购方法	102
第三节	采购适当的品质	105
第四节	采购适当的数量	108
第五节	适当价格的决定	112
第六节	适当时期的决定	116
第七节	决定适当的协力厂商	118
第八节	决定其他交易条件	119
第九节	采购程序	122
第十节	采购管理制度的设立	125
	习题	140
	练习题	140
第五章	验收管理	141
第一节	验收的意义	141
第二节	验收工作的内容	141
第三节	验收程序	142
第四节	进料的品质检验	154
第五节	协力厂商的辅导与考核	183
	习题	187
	练习题	188

第九章 物料的盘点	313
第一节 物料盘点的意义与目的	313
第二节 物料盘点的步骤	314
第三节 盘点方法	318
第四节 生产线盘点实施法	329
第五节 盘点后的处理措施	335
习题	337
练习题	337
第十章 呆废料的预防与处理	338
第一节 基本认识	338
第二节 呆废料处理的目的	339
第三节 呆料发生的原因	339
第四节 呆料的预防	342
第五节 呆料的处理	346
第六节 废料的预防与处理	346
第七节 ××工厂呆废料处理办法	348
习题	349
练习题	349
附录一 事务流程图绘制技术	350
附录二 ××公司材料管理办法	358
附录三 ××公司国内采购准则	368
附录四 ××纺织股份有限公司物料管理规则	372
附录五 本书参考资料	386
附录六 物料管理常用术语中英文对照表	388



第一章 导论—— 物料管理与物料组织

第一节 新时代的冲击

近年来，世界经济与政治变幻多端，对企业的经营来说，每一次变幻，就造成一种新的困境与挑战。面对着新的困境与挑战，就必须设法自力更生，大力突破。

第二次石油危机以来，原物料成本大幅上涨、通货膨胀、人工薪资不断上升、利率居高不下以及资金的匮乏……这些都造成了企业经营最大的困扰。

动荡不安的时代下，订单变小了，交期缩短了，成本涨高了。在这种情形之下，企业界普遍面临如下的压力：

- (1) 订单批量少，交期短。
- (2) 资金匮乏，周转上困难增加。
- (3) 生产周期过长，难以适应市场的需要。
- (4) 原物料成本、工资大幅上扬。
- (5) 原物料库存过高。
- (6) 利润大幅度降低。

于是在“开源”不易的情况下，势必要在“节流”上痛下工夫。所谓“节流”，就是降低成本或排除浪费。“降低成本”或“排除浪费”，就生产工厂而言，大部分是属于“物料管理”的范畴。

因此，面临着新时代的冲击，工商企业为突破各种困境，在“物料管理”上就必须设法大力“降低成本”与“排除一切浪费”。要在“降低成本”与“排除一切浪费”上下工夫，在“物料管理”，就要在下列各方面着手进行：

- (1) 库存量的降低。
- (2) 停工待料的排除。
- (3) 物料计划的有效性。
- (4) 采购的合理化。
- (5) 验收的高效率。
- (6) 仓储的合适性。
- (7) 领料的切实性。
- (8) 账物的一致性。
- (9) 呆废料的预防及处理。

以上种种，在本书其后各章节均详细介绍，敬请拨冗费神加以参阅。

第二节 物料管理的意义

物料一词从狭义来解释，通常称为材料，即指用以维持产品制造所需的原料、用料、零件配件，然而在生产工厂里有时材料是指未加工者，而零件即为配件或组件。对材料的解释，一般生产工厂又以下列方式加以区分（参阅图 1）：

(1) 从功能上区分，将材料分为主要材料与辅助材料。主要材料是构成制品最主要的部分，而辅助材料多半配合主要材料的加工而附属于制品上。例如电视木箱的主要材料为木材，而油漆、油类或包装用材料很显然是辅助材料。

(2) 从形态上区分，将材料分为素材与成型材。素材者仍须加工的材料，它又分为材料与粗型材。成型材为已加工的材料，它又分为配件、零件、组合件。

(3) 从成本管制上区分，将材料分为直接材料与间接材料。直接材料是直接供作制品制造的材料，其消耗与产品的产量成正比，如铸件之于发动机。间接材料是间接帮助制品的材料，其消耗不一定与产品的产量成正比，上述辅助材料有时也包括间接材料，其他如厂内消耗品、机器修护用的油类或材料。

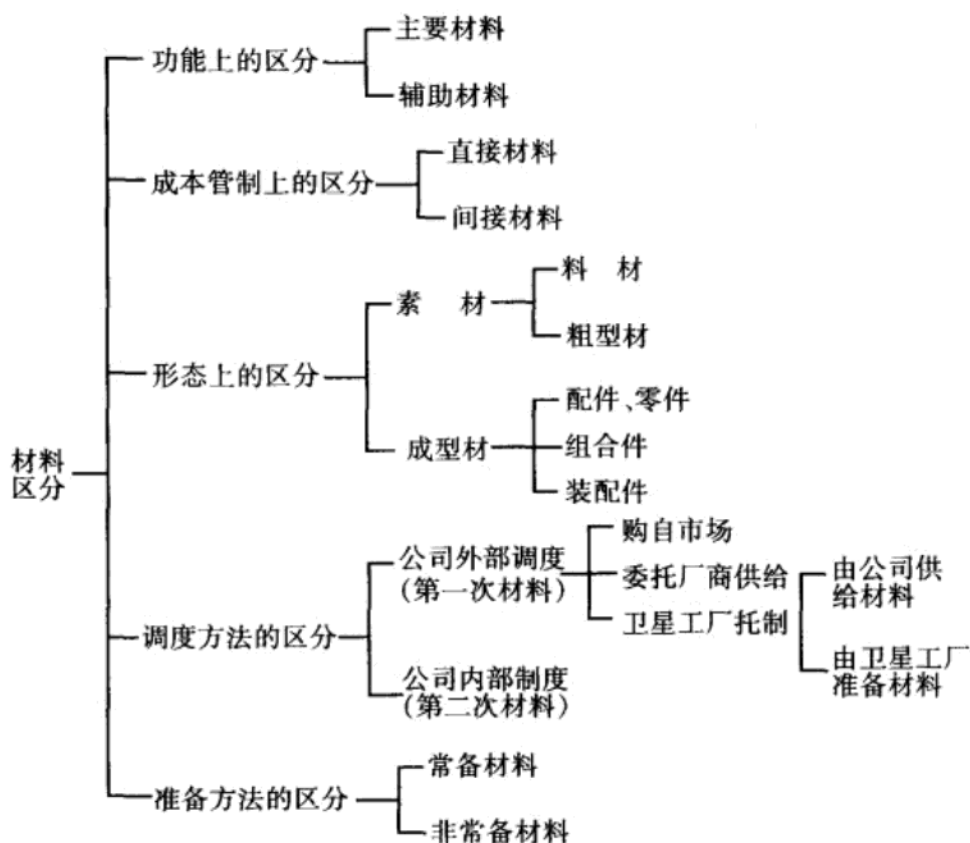


图 1

(4) 从调度方法上区分，将材料分为公司外部调度的第一次材料与公司内部调度的第二次材料。公司外部调度的第一次材料是指公司内购、外购的材料与托外加工的材料。公司内部调度的第二次材料是指规模较大的公司内部部门颇多，由一个部门的材料调度至另一部门使用，此即公司内部调度的第二次材料。

(5) 从准备方法上区分，将材料分为常备材料与非常备材料。常备材料为利用存量管制的原理，定时购买一定数量的材料，贮备这些材料以供生产之需。有些特殊材料不能事先购买贮备，必须视生产计划而随时决定购买，是为非常备材料。