

物料管理方法丛书 (四)

物料

使用的过程控制

The Process Control for Material's Utilization

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD four

张 屹 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

物料管理方法丛书

(四)

物料

使用的过程控制

The Process Control for Material's Utilization

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD four

张屹著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

物料使用的过程控制 / 张屹著. —北京: 经济管理出版社, 2004

(物料管理方法丛书)

ISBN 7-80162-888-8

I. 物... II. 张... III. 企业管理—物资管理
IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 096526 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 心

787mm×1092mm/16

12.25 印张

154 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-888-8/F·802

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者简介

张屹，毕业于哈尔滨工业大学，管理学硕士，有十几年外资企业高层管理经验。

曾就职于中山国泰家具集团、中美合资晋泰木业有限公司、美资萌立尔家具有限公司、香港亿达集团、香港百兴集团、香港建技集团。历任生产经理、厂长、总经理等职，现任新视角企业管理研究中心理事长，从事企业顾问服务；在发展战略、市场营销、生产管理等方面有较深入的研究。现为多家大型企业的首席顾问。

已出版的著作有：《家具制造业管理操作实务大全》、《家具制造业营销操作实务大全》、《制造企业现场管理诊断与决策方案》、《生产系统建造与操控》、《生产计划及管理运筹》、《作业方式与工时研究》、《生产组织与物料配合》、《统计技巧与生产分析》、《生产监督与作业控制》等。

《名家世界》、《中国策划》、《现代家具》、《家具商情》、《羊城晚报》等众多媒体曾连载其论著。

总序

假如你被琳琅满目的各色书籍搞得眼花缭乱，不妨先花两分钟时间阅读一下这套书的总序。

每个人的时间都是有限的，学习也是如此，在最短的时间里学到最系统、最实用、最有操作性的东西，那么你的效率就最高、进步也就最大。

什么样的书可以使你达到这一目的呢？

——操作性强的书。

假如有人告诉你：“出门要注意交通安全”，——这是没用的。

而有用的是要告诉你：“过马路要看红灯，过十字路口要四处望望，在建筑群里走路要小心从巷子里突然飞出的摩托车……”。

操作性强就是这个意思，你现在看到的就是这样的一套书！

——通俗的书。

通俗的书是要你看得明白，没有高深做作的词语，像是在对你悄声说话，在不知不觉中学到知识。

——图文并茂的书。

图表，能让你看得清楚，一目了然；能让你加深印象，很快记住；又能让你直接引用，付诸实际工作。

《物料管理方法丛书》就是要教给你物料管理的一些行之有效的“方法”，使你能够在短期内，花费最少的时间和精力，掌握前人摸索了十几年甚至几十年的经验。

《物料管理方法丛书》从物控系统的建立到物料计划、物料采购、物料供应、物料协调、物料定额、物料现场管理以及物料成本控制等各个方面进行了全面系统的讲授，是一套完整的、专业的操作性极强的物料管理书籍。

考虑到物控人员的实际需要，以及他们时间紧、工作忙的特点，在编写过程中，我始终遵循这样的宗旨：

物料使用的过程控制

一、使从事物料管理的人员能够最快地掌握物料管理的精髓。

二、使学到的东西最实用、最具有操作性，并能够很快转化为自己的本领。

三、注意提供有效的方法，学以致用。

从大处入手，从小处着眼，深入浅出，循循善诱，这就是本书的风格！

另外，书中许多内容和方法都是独到的、最新的成果，这对于从事实践的管理者来说尤其重要。

总有一些你以往百思不解的问题，在本书中找到期待已久的答案……

读完一本书只需要三天，

三天后，会在你身上应验那句话：

——“士别三日，当刮目相看。”

张 屹

2004 年 2 月

目 录

第一章 物料使用的过程控制 / (1)

第一节 过程控制的意义和内容 / (3)

一、什么是过程控制 / (3)

二、过程控制的基本内容 / (4)

三、过程控制的工作程序 / (5)

第二节 物料使用过程控制的工作要点 / (6)

一、过程控制的几个重要环节 / (6)

二、过程控制的人员与职责 / (9)

三、物控部对过程控制的工作监督 / (15)

第二章 物料使用过程控制的三大手段 / (19)

第一节 现场巡视 / (21)

一、现场巡视的主要目的 / (21)

二、现场巡视的方法 / (33)

三、现场巡视的注意事项 / (37)

四、现场巡视的内容 / (40)

五、现场协调会 / (47)

第二节 物料台账 / (49)

一、物料台账的作用 / (49)

二、物料台账的内容 / (50)

物料使用的过程控制

三、如何通过台账进行物料控制 / (56)

第三节 物耗统计 / (59)

一、物耗统计的意义 / (59)

二、统计人员的归属与管理 / (59)

三、物耗统计工作的基本任务 / (65)

第三章 物料使用监控八大方法 / (69)

第一节 发料控制法 / (71)

一、发料的具体要求 / (71)

二、发料的工作程序 / (72)

三、如何在发料环节进行物料控制 / (74)

第二节 批量供应法 / (77)

一、什么是批量供应 / (77)

二、批量供应对于过程控制的作用 / (77)

三、如何利用批量供应控制物料 / (78)

第三节 物料套用法 / (79)

一、同伴物料的套用 / (79)

二、同批物料的套用 / (80)

三、部门间物料套用 / (80)

四、同类产品的物料套用 / (81)

第四节 新技术法 / (81)

一、采用新技术新工艺降低物料成本 / (81)

二、改进设计减少耗用 / (85)

三、因材设计 / (87)

第五节 作业改进法 / (88)

一、作业改进与作业方式 / (88)

二、作业改进的思路 / (90)

三、作业改进的方法 / (93)

第六节 物料定额法 / (97)

一、物料定额对过程控制的意义 / (97)

二、如何运用物料定额实现过程控制 / (98)

第七节 订单计划法 / (99)

一、订单计划法的含义和内容 / (99)

二、如何运用订单计划法进行物料控制 / (100)

第八节 物料分类法 / (104)

一、如何进行受控物料分类 / (104)

二、如何对不同类别的物料实施不同的控制 / (107)

第四章 常用物料的过程控制 / (109)

第一节 原材料控制 / (111)

一、原材料控制的主要方法 / (111)

二、原材料控制的三大原则 / (119)

三、原材料控制要注意的问题 / (119)

第二节 贵重材料控制 / (121)

一、贵重材料的划分 / (121)

二、贵重材料的过程控制特点 / (122)

三、贵重材料控制要注意的问题 / (123)

第三节 办公用品控制 / (126)

一、为什么要对办公用品进行控制 / (126)

二、办公用品的控制原则 / (127)

三、如何进行办公用品控制 / (128)

第四节 低值易耗品控制 / (135)

一、低值易耗品控制的重要性 / (135)

二、低值易耗品控制的主要方法 / (135)

物料使用的过程控制

第五节 劳保用品与机务料控制 / (137)

- 一、劳保用品管理的特点 / (137)
- 二、劳保用品过程控制的注意事项 / (139)
- 三、机务料的种类 / (140)
- 四、机务料的控制方法 / (140)

第六节 四种特殊物料的管理 / (141)

- 一、呆料的防范 / (141)
- 二、边角余料的配发 / (146)
- 三、废料处理与利用 / (146)
- 四、次品改制常用方法 / (148)

第五章 物料使用的过程指导 / (153)

第一节 技术管理 / (155)

- 一、物料使用人员的培训 / (155)
- 二、作业指导 / (165)
- 三、物料实用技巧指导 / (167)
- 四、搬运的管理 / (168)

第二节 行政管理 / (173)

- 一、物料耗用的责任管理 / (173)
- 二、绩效考核与奖惩制度 / (174)
- 三、工作汇报制度 / (176)

后记 / (185)

第一章 物料使用 的过程控制

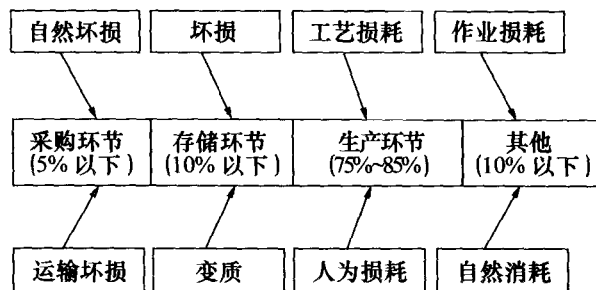
第一节 过程控制的意义和内容

一、什么是过程控制

物料要经过加工，然后成为产品的一部分，或者在加工的过程中消耗掉，使产品得以形成。这一加工过程或长或短，但都是以物料为对象，离开了物料这一实体，加工活动将无法进行，所以说，加工过程是物料的裁切、变形、组合的过程。这一时期也是物料产生浪费最大的时期，所以，在这时进行物料控制是最有必要、最容易见效的。

所谓物料使用的过程控制，是指在物料的采购、存储、加工过程中所进行的物料管理与监督。

一般情况下各环节物料损耗的比例：



过程控制有以下意义：

- ◆ 过程控制是控制物料耗用的主要内容和手段；
- ◆ 过程控制是物料耗用管理的实操作业；

物料使用的过程控制

- ◆ 没有了过程控制一切物料方案都成了空谈；
- ◆ 过程控制实现了物料使用的全程监管。

二、过程控制的基本内容

过程控制包括以下内容：

1. 采购质量控制

采购是物料管理工作的第一关，采购的质量，特别是同种价值下的材料质量，将会影响材料的利用率。

2. 存储控制

材料存储过程中会因自然或人为的原因而变质或损坏。

3. 收发控制

材料收发必须按有关制度执行。

4. 领料控制

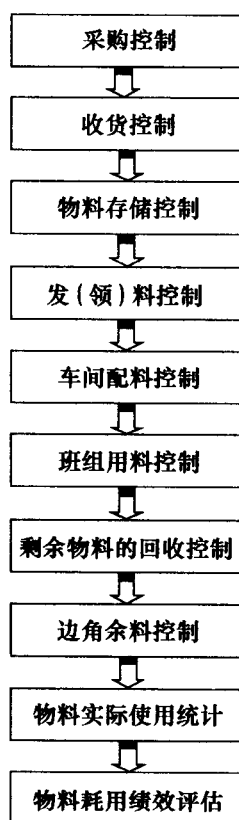
领料控制是堵塞超计划用料的关键，这一关把不好，其他的物控运作就无法落实。

5. 作业控制

绝大多数的物料耗用与浪费发生在生产环节，作业控制对于实现最低物料耗用起着至关重要的作用。

三、过程控制的工作程序

进行物料使用的过程控制，可按以下程序进行：



□第二节 物料使用过程控制的工作要点

一、过程控制的几个重要环节

1. 物料进仓环节

物料的进仓环节是物料在企业内部进行局部“物流”的开始，物料的过程控制也就从此时开始了。

要想提高物料的利用率，要减少损坏，更好地进行综合套用，在物料的进仓环节严格把关是十分必要的，这主要包括：

(1) 数量控制

数量控制不仅仅是对进仓数量进行核对，更主要的是对购买数与需求数（即请购数）进行对照。常有这样的事情出现，就是市场上的物料规格不适合企业的需要而造成购买数量的误差。比如：某种金属键是 100 个一袋包装的，而企业仅需要 80 个，就只好超量购买，如果该种产品不是企业的常规产品，是订货类，以后可能不再生产了，而这种金属键又比较贵，那就必然会造成浪费。还有一种情形，就是供应商以价格为引诱或以其他借口来说服采购人员超量购买物料。在进行物料进仓的数量控制时要注意这种倾向，对于未经企业主管人员批准以及未按超计划购买物料的审批程序购买的物料，或者越权审批、采购员擅自超量购买的，要报请上级批准。有时，采购人员或物料使用人员会向上级隐瞒实情，这时，仓库管理人员有必要向上级说明原因并给予提醒。

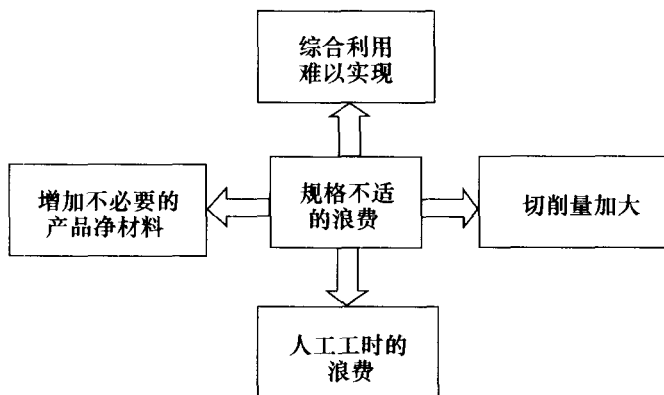
(2) 质量控制

好的材料质量是提高利用率的保障，在材料入库时对材料质量进

行监控十分重要，这项工作主要由品检员以及工艺技术员、车间人员协助完成。质量不是越高越好，关键是应该符合企业产品生产的需要。

(3) 规格控制

材料的规格直接影响材料的使用，即使质量很好，如果规格不合适，其利用率将会降低。比如，某种家具的生产，需要用 40mm 厚的木料，而工厂所采购的规格却是 45mm 厚的，多出的难以利用，只好刨掉，这不光增加了材料消耗，还给加工带来了难度，增加了作业的工时耗用。再比如，某一水罐的加工需要用 2mm 的钢板，而工厂采购的却是 2.5mm 的钢板，用这种钢板可能会提高产品质量，但是却大大增加了成本，并且还可能因为产品的笨重而影响销路。所以，材料的规格控制十分必要。规格不当造成的浪费如下图所示：



进行规格控制，就是要严格按请购单上所列明的材料规格进行收货，对于与请购规格不符的，要拒绝收货，并及时向主管部门汇报，对于因市场、价格等客观原因不得不采购非规定规格材料的，要有上级主管部门的书面批示。

(4) 批次控制

考虑到成本因素、仓储实际以及物料需求的具体特点，有时一种