

物料管理方法丛书 (二)

物料

定额管理实务

Quota Management for Material Control

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD TWO

张 屹 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

物料管理方法丛书

(二)

物料

定额管理实务

Quota Management for Material Control

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD two

张屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

物料定额管理实务/张屹著. —北京: 经济管理出版社, 2004

(物料管理方法丛书: 2)

ISBN 7-80162-886-1

I. 物... II. 张... III. 物料—企业管理: 定额管理 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 066356 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: 赤 平

787mm×1092mm/16

14.125 印张

186 千字

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-886-1/F·800

·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

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：

物料定额管理实务

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

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。

目 录

第一章 物料定额基本常识 / (1)

第一节 物料定额的概念 / (3)

- 一、什么是物料定额 / (3)
- 二、物料定额有什么意义 / (4)
- 三、物料定额包括哪些内容 / (4)
- 四、物料的分类 / (8)

第二节 物料的定额测试 / (11)

- 一、什么是定额测试 / (11)
- 二、定额测试需要测试什么 / (12)
- 三、定额测试的流程 / (15)
- 四、静态定额测试 / (19)
- 五、动态定额测试 / (19)

第三节 物料定额的四种类型 / (20)

- 一、数量定额 / (20)
- 二、价值定额 / (22)
- 三、单项定额 / (23)
- 四、综合定额 / (24)

第四节 制订物料定额的五大方法 / (25)

- 一、经验判定法 / (25)
- 二、统计分析法 / (26)

物料定额管理实务

三、实际核查法 / (27)

四、工艺计算法 / (28)

五、概括估算法 / (29)

第二章 物料定额的组织管理 / (31)

第一节 物料定额组织及职能 / (33)

一、物控部在物料定额工作中的作用 / (33)

二、物料定额小组 / (34)

三、物料定额工作的具体任务 / (36)

第二节 定额员素质要求 / (36)

一、定额员的基本条件 / (36)

二、定额员的配置与分工 / (38)

三、定额员的培训与考核 / (39)

四、怎样选拔和招聘定额员 / (41)

第三节 物料定额工作的实施 / (42)

一、物料定额工作计划的制定 / (42)

二、定额测试的工作筹备 / (46)

三、推行物料定额管理的工作程序 / (47)

第三章 物料定额指标的制定 / (59)

第一节 影响定额制定的主要因素 / (61)

一、人为因素 / (61)

二、非人为因素 / (65)

第二节 数据的采集 / (72)

一、定额测试要采集哪些数据 / (72)

二、怎样确定测试时间段 / (75)

三、怎样确定测试频次 / (76)

- 四、如何进行测试项目选择 / (77)
- 五、表单系列设计 / (80)
- 六、测试工具的要求 / (89)
- 第三节 如何进行工艺数据的计算 / (90)
 - 一、工艺定额的计算方法 / (90)
 - 二、工艺定额的制定依据 / (91)
 - 三、制定工艺定额应考虑的问题 / (93)
- 第四节 怎样对数据进行分析整理 / (96)
 - 一、定额测试数据分析的五个技巧 / (96)
 - 二、如何形成完整的数据体系 / (101)
 - 三、数据分析过程中应该考虑的偶然因素 / (105)
 - 四、数据分析过程中应考虑的人为因素 / (106)
 - 五、造成数据偏差的原因分析 / (108)
- 第五节 怎样制订物料定额指标 / (110)
 - 一、制订物料定额指标的六大方法 / (110)
 - 二、单项指标的设定技巧 / (119)
 - 三、制订物料定额指标的工作程序 / (121)

第四章 定额测试的具体方法 / (125)

- 第一节 A类物料的定额测试 / (127)
 - 一、原材料定额测试 / (127)
 - 二、辅助材料定额测试 / (134)
- 第二节 B类物料定额测试 / (139)
 - 一、配件损耗定额测试 / (139)
 - 二、机务料定额测试 / (140)
 - 三、劳保用品定额测试 / (142)
 - 四、办公用品定额测试 / (142)

第五章 物料定额管理的推行 / (145)

第一节 如何推行物料定额管理 / (147)

- 一、推行物料定额的常见阻力 / (147)
- 二、推行物料定额管理应把握时机和注意方法 / (148)
- 三、推行物料定额管理的工作准备 / (150)

第二节 推行物料定额管理的具体方法 / (151)

- 一、如何进行前期物料结算 / (151)
- 二、如何确定物料定额推行的时间 / (153)
- 三、工作转轨过程中应注意的事项 / (154)
- 四、如何进行物料的实际耗用统计 / (155)
- 五、推行物料定额管理的行政手段 / (157)
- 六、如何对物料定额实行有效地监控 / (158)

第六章 定额管理制度下的仓储运作 / (161)

第一节 物料的库存控制 / (163)

- 一、物料的库存类型 / (163)
- 二、怎样做到合理库存 / (166)
- 三、定量库存控制 / (167)
- 四、定期库存控制 / (168)
- 五、类别库存控制 / (171)
- 六、A、B、C分类控制 / (172)

第二节 仓库的人员配置与管理 / (174)

- 一、怎样进行仓库的人员管理 / (174)
- 二、仓库的工作程序 / (176)
- 三、仓库的工作职能 / (178)
- 四、仓库的人员管理 / (179)

第三节 仓库工作实务管理方法 / (180)

一、怎样搞好账目管理 / (180)

二、选择货架的原则 / (180)

三、物料存储的要点 / (182)

四、如何进行盘点 / (183)

第七章 物料定额与成本控制 / (191)

第一节 产品的成本组成与控制程序 / (193)

一、什么是成本控制 / (193)

二、产品的成本组成及分类 / (194)

三、成本的控制程序 / (197)

四、成本控制的机构与职能 / (199)

第二节 成本控制的内容 / (202)

一、成本控制的基本内容 / (202)

二、产品投产前的成本控制 / (203)

三、制造过程中的成本控制 / (204)

四、产品流通过程中的成本控制 / (206)

第三节 成本控制的五大方法 / (207)

一、设计成本控制法 / (207)

二、组织结构简化法 / (209)

三、提高效率法 / (210)

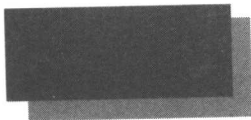
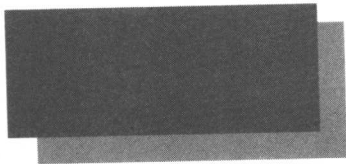
四、重点控制法 / (211)

五、加强采购管理 / (211)

后记 / (213)

第一章 物料定额

基本常识



□第一节 物料定额的概念

一、什么是物料定额

任何工业产品都是由材料制成的，材料在产品的成本中占有一定的比重，这个比重可大可小。在电子类高科技产品中，材料成本较小；制鞋、制衣、家具等类型企业的产品，材料成本相对较大，有的高达 80 % 以上。所以，控制材料消耗是控制成本的重要方面。

物料定额又是进行材料消耗控制的重要手段。

什么是物料定额呢？

物料定额，是指在一定的生产和技术条件下，使用现有的设备和材料进行作业时，完成单位工作量或生产单位产品时，合理消耗的材料的数量。

在这个定义中，有几个关键的词语要引起注意：

◆ “一定的生产和技术条件”

生产和技术条件的不同，消耗材料自然也就不同。像实木家具的生产，当引入拼板技术之后，材料的利用率大大提高了。

◆ “现有的”

所谓现有的，就不是昨天的，不是明天的，时间改变了，外界环境都会发生变化，物料定额的依据变了，定额也会变。

◆ “合理消耗”

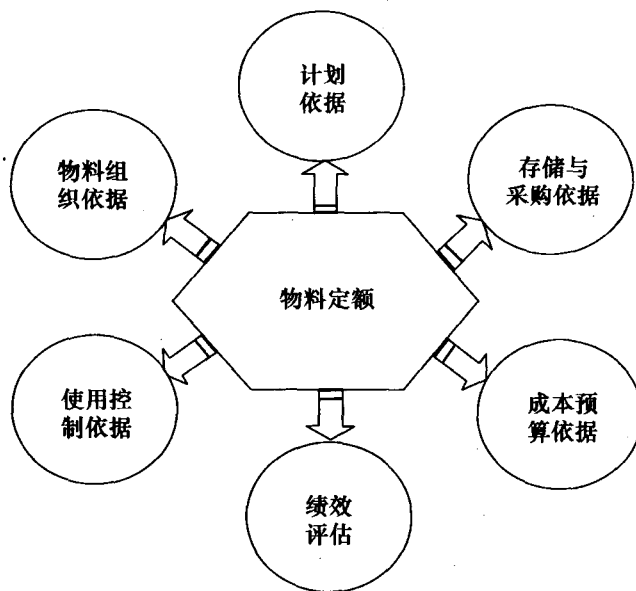
是指必需的消耗、最少的浪费，是指在科学的工艺指导下，正常使用的材料量。一切不合理的流程、不合理的工艺、不合理的作业方法，都会造成不合理的物料消耗。

二、物料定额有什么意义

科学、准确、规范的物料定额，是编制物料供应计划的基础，是企业物料组织、物料控制、物料核算的依据，也是企业绩效考核、评比奖励的主要参照数据。可以说，如果没有企业的物料定额，一切物控工作都将无从谈起。

物料定额，为物料使用提供了数量的控制标准，有了这个标准，物料的发放有了依据，才可能从源头上堵塞物料的浪费。

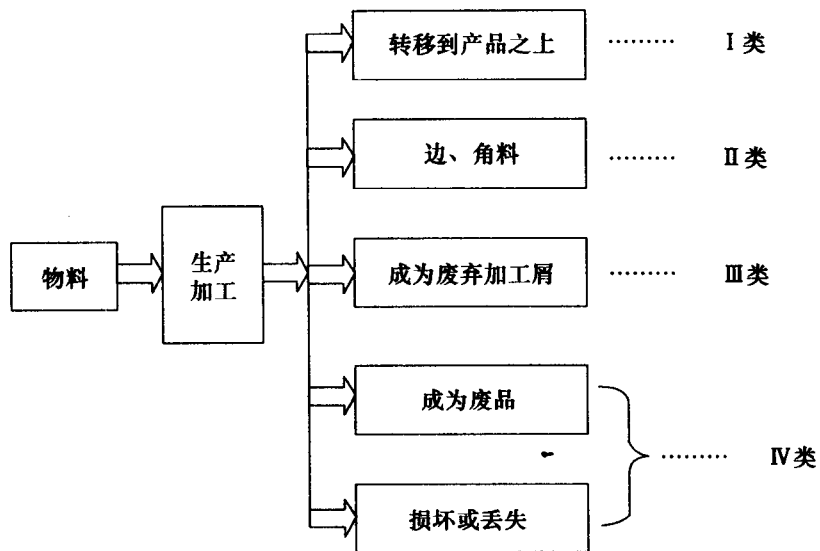
物料定额的意义：



三、物料定额包括哪些内容

要了解物料定额的内容，我们先分析一下物料经过了生产环节之

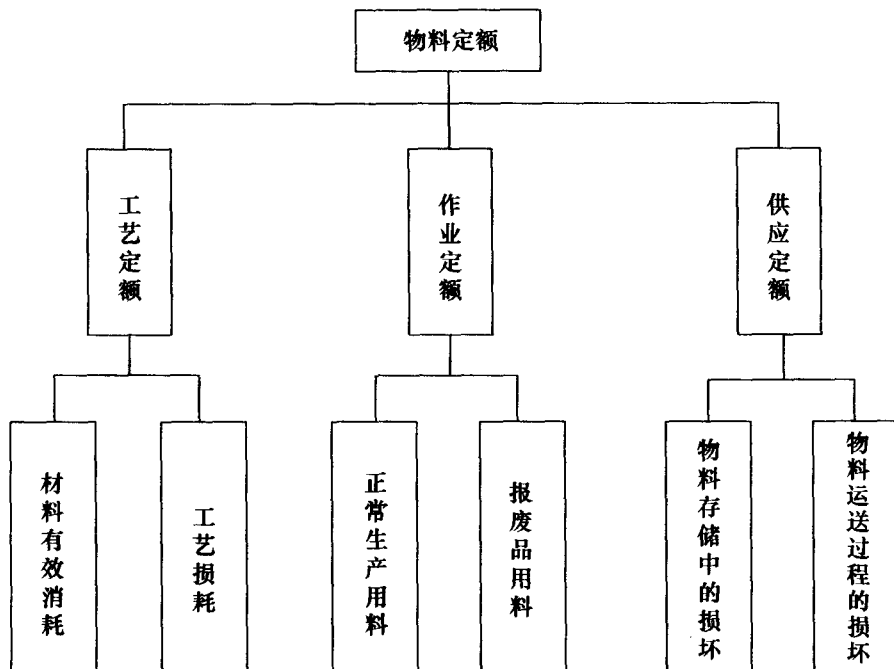
后的转移情况。



制定物料定额要做的工作是：

- ◆使 I 类物料的使用更加合理；
- ◆通过综合利用减少 II 类物料；
- ◆使 III 类物料降到最低限度；
- ◆杜绝 IV 类物料。

由此，我们可以对物料定额工作进行分类：



1. 工艺定额

工艺定额是产品生产过程中的Ⅰ类、Ⅱ类、Ⅲ类物料的定额，这也是生产车间物料投放的依据。

所谓材料有效消耗，也就是指Ⅰ类物料消耗，它构成了产品的实体，可以从重量、体积等方面或测试计算得到。这部分材料是直接转移到产品上或变形后转移到产品上的。有些发生了物理变化，也有些发生了化学变化。

发生物理变化的如：沙发上的皮料、家具上的木料；

发生化学变化的如：酿酒的原料、用于生产汽油的原油等。

所谓工艺损耗，是指产品生产加工过程中无法回避和克服的物料消耗，而这部分消耗又无法转移到产品上去。比如，边角料就是无法回避的，而切削过程中的加工屑也属于正常的消耗（尽管无切屑加工已是多年的研究课题，甚至金刚石的加工，切削都不可避免）。这类