

物料管理方法丛书 (三)

物料

的配套供应

The Necessary
Supply for
Material

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD three

张 屹 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

物料管理方法丛书 (三)

物料

的配套供应

The Necessary
Supply for
Material

SERIES OF MATERIAL CONTROL FOR OPERATION METHOD three

张 屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

物料的配套供应 / 张屹著. —北京: 经济管理出版社, 2004

(物料管理方法丛书)

ISBN 7-80162-887-X

I. 物… II. 张… III. 物料—企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 096524 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

电话: (010) 51915602 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: 平 实

787mm×1092mm/16

10.25 印张

121 千字

2004 年 11 月第 1 版

2004 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-887-X/F·801

·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：

物料的配套供应

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 物料配套供应及实现的条件 / (1)

第一节 配套供应的概念 / (3)

- 一、什么是配套供应 / (3)
- 二、配套供应的重要性 / (4)
- 三、物料供应的常见问题 / (5)

第二节 如何实现配套供应 / (8)

- 一、实现配套供应的制度保障 / (8)
- 二、实现配套供应的组织体系 / (9)
- 三、实现配套供应的三大条件 / (10)
- 四、物料配套五大原则和十大要点 / (11)
- 五、各部门在物料配套供应工作中的作用 / (12)
- 六、物料配套工作的八大要点 / (15)

第二章 物料采购是实现配套供应的前提 / (17)

第一节 采购工作基本内容 / (19)

- 一、采购组织的设置 / (19)
- 二、影响采购组织机构设置的因素 / (20)
- 三、采购组织机构的类型及评价 / (22)
- 四、采购工作流程 / (26)
- 五、采购工作的基本任务 / (30)

物料的配套供应

六、采购供应的进度控制 / (31)

第二节 物料采购方式对配套供应的影响 / (38)

一、集中采购 / (38)

二、分散采购 / (41)

三、现货采购 / (42)

四、远期合同采购 / (46)

五、直接采购 / (48)

六、间接采购 / (50)

七、招标采购 / (53)

八、网上采购 / (56)

第三节 实现配套供应的采购工作改善 / (57)

一、建立稳定的供应网络 / (57)

二、利益捆绑控制 / (58)

三、配套采购 / (58)

四、准时化采购 / (59)

五、物料采购的分类管理 / (59)

六、采购计划管理 / (60)

七、同类物料的多周期技巧 / (61)

八、集成化采购 / (62)

九、分散采购 / (62)

第三章 库存管理对配套供应的影响 / (63)

第一节 库存管理的基本内容 / (65)

一、库存的含义与内容 / (65)

二、库存管理的作用 / (66)

三、库存管理的类型 / (67)

四、库存合理化及配套供应 / (70)

第二节 物料的存量控制及对配套供应的影响 / (71)

- 一、物料存量控制的方法 / (71)
- 二、物料存量基准的设定 / (78)
- 三、物料订购数量的控制 / (80)
- 四、A、B、C 物料的存量控制 / (81)
- 五、存量控制对配套供应的影响 / (86)

第三节 如何进行库存管理 / (87)

- 一、零库存思想 / (87)
- 二、物料需求库存控制 / (89)
- 三、制造资源库存控制与分销资源计划 / (91)

第四节 配套供应与库存预测 / (92)

- 一、预测的含义与步骤 / (92)
- 二、定性预测法 / (97)
- 三、定量预测法 / (98)
- 四、如何运用预测为配套供应服务 / (99)

第四章 物料协调是配套供应的保障 / (101)

第一节 物料协调的内容与手段 / (103)

- 一、什么是物料协调 / (103)
- 二、物料协调的内容 / (104)
- 三、物料异常报表 / (108)
- 四、物料协调会 / (113)
- 五、物料协调通知单 / (131)

第二节 物料协调的方法 / (134)

- 一、物料的跟踪 / (134)
- 二、物料的调拨 / (140)
- 三、物料的代用 / (141)

物料的配套供应

四、物料的宽放 / (142)

五、补料与退料 / (144)

后记 / (153)

第一章 物料配套 供应及实现的条件

第一节 配套供应的概念

一、什么是配套供应

物料的配套供应是依照生产顺序，结合产品生产的具体特点，将生产所需的各种物料适时、适量地提供给使用部门。

1. 配套供应的含义

- ◆ 同一订单各个产品生产所需的材料、配件按要求全部到位；
- ◆ 同一产品生产所需的各种材料，按照零部件的加工顺序到位；
- ◆ 同时使用的各种物料同时到位；
- ◆ 先用先到，不积料、不囤料。

2. 为什么要进行物料配套

比如装配一辆自行车，就算是所有的零配件全部都有了，而只有脚蹬子上的一种螺丝未到，那么，这辆自行车就依然无法装配……

- ◆ “物料配套”是木桶短板原则的应用；
- ◆ “物料配套”是统筹管理的结果；
- ◆ “物料配套”需要管理者具有清晰的管理思路；
- ◆ “物料配套”需要管理者辛勤的努力；
- ◆ 不懂得“物料配套”的物控干部不是合格的干部；
- ◆ 物料不配套是生产管理的常见瓶颈之一。

物料的配套供应

导致物料不配套的主要原因：

- ◆ 管理者的认识问题：不把物料配套看做重点工作之一；
- ◆ 管理者的能力问题：顾此失彼，忙中出错；
- ◆ 跟踪工作不到位；
- ◆ 补救措施不及时；
- ◆ 防犯工作失误；
- ◆ 库存不清楚；
- ◆ 材料损耗的余量留得太少；
- ◆ 请购不及时；
- ◆ 没有考虑到正常的采购周期；
- ◆ 材料挪用；
- ◆ 人为浪费与损失；
- ◆ 材料品质不过关，利用率过低；
- ◆ 仓储管理的失误。

二、配套供应的重要性

1. 配套供应是准时化生产的基础

准时化生产是指按照计划所规定的时间，按质、按量完成生产任务，它是企业所追求的最高生产管理目标。对于制造业来说，大都不同程度地存在着生产计划不能按时完成，交货期不准时等问题，而这些问题的解决，单靠制造部门的努力是无法奏效的，材料供应不配套往往是制约生产的主要因素。

物料的配套供应是配套生产的前提，也是准时化生产的基础，物料供应不配套，将会影响生产的整体性，使生产能力无法正常发挥，后续生产停顿，生产进度减慢。解决了物料的配套供应问题，才为准

时化生产提供了可能。

2. 配套供应可以控制生产节奏

如果物料供应不配套，生产就不能正常进行，就会出现有的工序快，有的工序慢，同一工序有时快有时慢的情况。就会使得一些班组加班工作，另一些班组停工待料，生产节奏就无法掌握，就无法实现生产控制。

3. 配套供应可以最大限度地利用资金

配套供应，是在适当的时候提供需要的物料。如果将生产所用的各种物料不分轻重缓急地全都提前采购回来，将会给企业带来很大的资金压力。配套供应是配合生产的需要进行采购，用什么料进什么料；用多少购多少，这将大大降低物料风险，将资金用到最需要的地方。

4. 配套供应可以节省存储空间

因为配套供应是一种适时供应，所以物料不会在仓库里长期囤积，可以节省存储空间，为企业节约成本。

5. 配套供应为现场管理提供条件

配套供应要求物料使用时才送作业现场，这将减少现场的物料堆积，使现场可以有更多的空间。配套供应保障了生产的配套进行，减少了半成品的滞留和积压，生产线顺畅，为规范的现场管理提供了条件。

三、物料供应的常见问题

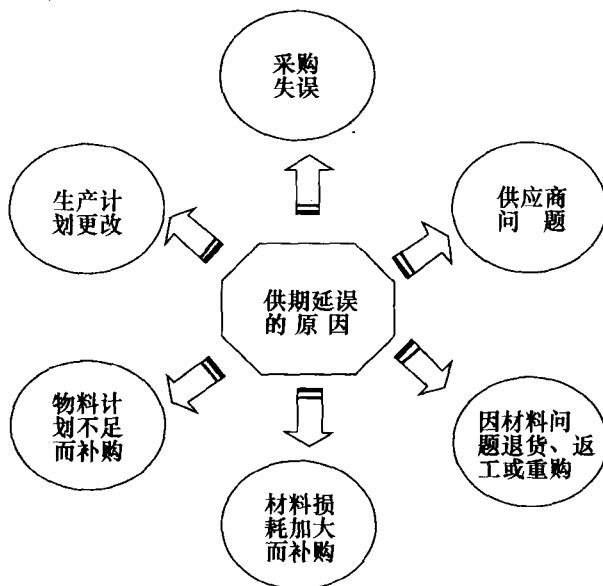
1. 供期延误

供期延误，是指物料不能按照生产所需要的时间按时到位。供期

物料的配套供应

延误将会影响生产的进行，打乱生产计划，甚至造成严重后果。

供期延误的一般原因：



2. 超量供应

超量供应，是指物料的采购数量超出目前生产所需要的数量。超量供应不会影响正常生产，但却会造成生产现场或仓库的物料堵塞，以及资金压力和物料浪费隐患。

3. 不按需供料

不按需供料有几种情形：

- ◆ 急需的物料不到，不需要的物料先到；
- ◆ 需要的规格没有，不需要的规格一大堆；
- ◆ 物料参数不符合要求；

- ◆ 供应顺序不当；
- ◆ 需要的车间没有料，不需要的车间先发料。

4. 物料存在品质问题

物料的品质问题可能在两个环节发现：

(1) 收货环节

即在物料采购回厂后入库的时候被检验出来，有些是可以退货的，但如果是现金购买而又找不到卖家，或有些特别约定的物料是不能退货的。在以下的情形下即使可以退货也会给企业带来麻烦：

- ◆ 急需的物料；
- ◆ 时间不允许去重新采购的物料；
- ◆ 惟一一家生产企业所生产的物料；
- ◆ 已返工多次仍无法满足要求，又无其他厂商生产的物料。

如果属于以上情况，对于那些有品质问题的物料，在处理上就不仅仅是退货就可以解决的了。

(2) 使用环节

即在物料使用过程中发现了品质问题，这些品质问题是隐藏在物料深处，或者是形成产品之后，在产品测试时发现的，生产已经开始，或者制成了半成品，重新采购时间不允许，必然会影响生产。

5. 物料规格型号错误

规格型号错误有两种，一种是无法使用的，比如规格偏小或完全不能吻合的；另一种是可以使用但却会增大损耗或造成浪费的，比如购买了规格较大的木材等等。