

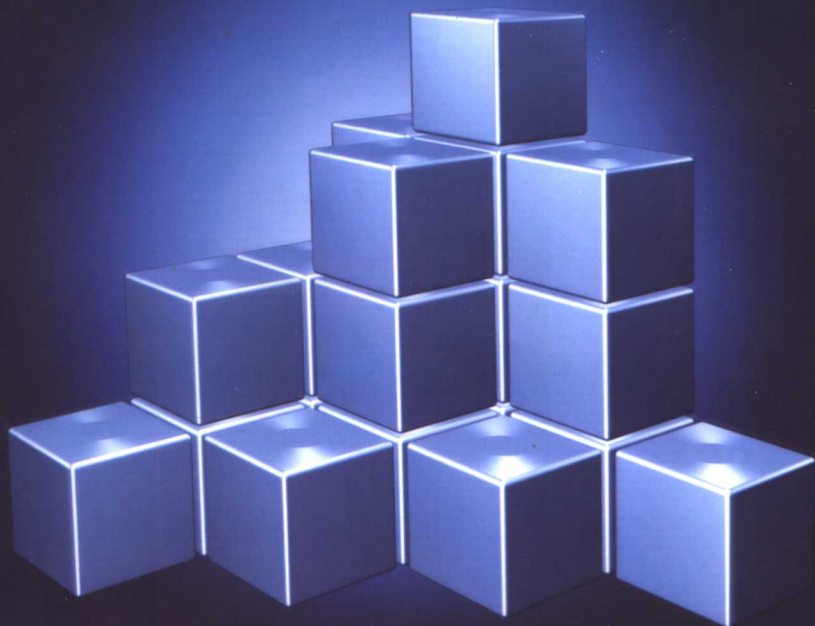
工厂管理简单讲

系列丛书·第1辑

段庆民 贺铭 主编

物料管理

简单讲



廣東省出版集團
廣東人民出版社

工厂管理简单讲

系列丛书·第1辑

段庆民 贺铭 主编

物料管理 简单讲

广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物料管理简单讲/段庆民, 贺铭主编. —广州: 广东经济出版社, 2005.7

(工厂管理简单讲系列丛书·第1辑)

ISBN 7-80728-037-9

I. 物… II. ①段…②贺… III. ①工业企业: 物资管理②工业企业: 仓库管理 IV. F406.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060543 号

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
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	168 000 字
版次	2005 年 7 月第 1 版
印次	2005 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-037-9 / F·1245
定价	全套 (1—3 册) 定价: 66.00 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>

·版权所有 翻印必究·

前言

工厂的生产活动是企业一切活动的基础，生产活动的管理同财务管理、技术开发、市场营销、人力资源等一样，是企业的一项管理职能。尤其是当今高新技术产业的蓬勃发展，市场需求多样化，使以往生产什么就供应什么的卖方市场，转变为需要什么就生产什么的买方市场，这就要求工厂生产的组织与管理应作出相应的变革。

以多品种、小批量生产为特征的现代生产，使工厂生产组织、计划、协调、控制及现场管理、物料管理、品质管理等工作变得更为重要和复杂化。在工厂管理上，如何使规模效益与多样化需求相结合，就成为现代工厂管理中的一个突出的问题。

《工厂管理简单讲》丛书即从以上情况出发，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴珠三角、长三角地区企业的先进经验和管理方法编著而成。

《工厂管理简单讲》丛书第一辑共三册：《现场管理简单讲》、《物料管理简单讲》、《品质管理简单讲》。注重管理思维的

形成与实际操作方法、技巧、流程的运用。

本丛书条理清晰，语言简练，深入浅出，将复杂的管理理论用平实的文字与实际操作结合起来，读来非常轻松，用来非常方便。可作为工厂各级管理人员自我提升的读本，也可作为培训部门进行工厂管理知识培训的教材，尤其适用于刚毕业从事工厂管理的大中专学生和刚刚提拔起来的工厂基层管理人员。

本丛书由培训机构、咨询公司的咨询老师及一线的管理人员共同编著而成，具体为：陈永华、黄学军、贺铭、张认真、吴明星、张菊荣、郑蔚娟、朱少军、段庆民、张巢生、杨永生、吴宏悦、吴广琼、王秀萍、李恒芳、田均平、李志国、李亚萍。

《工厂管理简单讲》丛书

编委会

目 录

第1讲 物料管理解析

课时1 物料管理的精髓	3
一、物料管理的精髓	3
二、物料管理不善的后果	3
三、物料管理部门必备职能	5
课时2 物料管理要点	6
一、物料管理项目	6
二、物料管理运作流程	10
课时3 物料管理考虑方法	11
一、5R 原则	11
二、ABC 分类法	12
三、安全存量	14

第2讲 物料需求计划

课时1 物料需求计划编制	19
一、物料需求计划的对象	19
二、常备性物料的需求计划	19
三、专用性物料需求计划	21
实用工具:	
表1 常备性物料____周需求计划表	22
表2 常备性物料____月需求计划表	23
表3 专用性物料需求计划表	24
课时2 MRP 物料需求计划	25
一、什么是MRP	25
二、MRP 管理必需的资料	26
三、MRP 的机能	27
四、实施MRP 必须理顺的事项	28
五、MRP 实施的步骤	40

第3讲 物料采购管理

课时1 适当供应商选择	45
一、供应商选择的必要性	45
二、适当的供应商的界定	46
三、供应商选定的基准	47
四、供应商的开发	48

实用工具：

表1 厂商资料表	54
表2 样品评价表	55
表3 供应商调查内容表	56

课时2 适当数量控制 58

一、什么是适当的数量	58
二、影响订货数量的因素	60
三、经济订货量的计算	61
四、寻找合适的订货方法与数量	65

课时3 适当价格控制 68

一、影响采购价格的因素	68
二、采购价格调查	70
三、采购价格确定方式	72
四、询价技巧	73
五、报价单的审查与分析	77
六、采购议价策略	79

实用工具：

表1 价格调查记录卡	81
表2 询价报告表	82

课时4 适当品质控制 83

一、适当品质的涵义	83
二、品质務必能测定	83
三、供应商的品质控制	84

实用工具：

表1 供应商品质系统查核表	89
---------------------	----

表2 供应商交货状况一览表	91
表3 A级供应商交货品质状况一览表	92
课时5 适当交期控制	93
一、什么是适当的交期	93
二、确保交期的重要性	93
三、如何确保交期	95
四、交期延误的对策	101
实用工具:	
表1 交期改善对策及责任表	112
表2 订货进度管理表	113

第4讲 来料品质检验

课时1 来料检验基础知识	117
一、来料品质检验内涵	117
二、来料品质检验(IQC)流程	117
三、IQC部门创建	119
四、来料检验内容	122
五、各行业来料品质问题点	123
实用工具:	
表1 来料检验产品类别清单	130
表2 来料检验缺点代码清单	131
表3 材料控制计划表	132
课时2 来料检验作业控制	133
一、来料检验的要求	133

二、来料检验的类别	134
三、进货检验中不合格品控制要求	136
四、进货检验中的紧急放行控制	138
五、货源处验证	140
实用工具：	
表1 来料检验日报表	142
表2 来料检验报告	143
课时3 来料检验常见问题处理	144
一、特采处理	144
二、线上原料品质问题处理	145
三、来料后段品质问题处理	147
实用工具：	
表1 特别采用申请书	149
表2 物料不良改善通知表	150
表3 ____月份物料拒收报表	151

第5讲 外协加工管制

课时1 外协管理要点	155
一、外协适用性分析	155
二、外协管理的功能	156
三、拟订外协计划	156
四、外协管理实际事务	156
实用工具：	
表1 外协计划表	161
表2 外协库存明细表	162

课时2 外协企业选定	163
一、选定外协企业的重要性	163
二、选择外协企业的来源	163
三、外协厂选择检查要点	164
实用工具:	
表1 外协厂商资料表	166
表2 外协厂商分级评鉴表	167
课时3 外协货期管理	171
一、外协厂货期管理的问题点	171
二、对外协厂货期管理的指导方法	172
三、发单企业对外协品的货期管理	172
实用工具:	
表1 外协品跟催管制表	174
表2 外协品跟催看板	175

第6讲 仓库物料管理

课时1 货仓选择与规划	179
一、货仓位置选择	179
二、仓库区域规划	180
课时2 仓储规格化管理	181
一、货位规格化	181
二、货位编号	182
课时3 物料堆放管理	184
一、物料堆放须考虑因素	184

二、物料堆放方法	185
课时 4 物料验收管理	186
一、物料验收标准	186
二、物料验收步骤	187
课时 5 物料发放管理	189
一、物料领取的方式	189
二、物料发放的方法	190
三、退料补货的方法	191
实用工具：	
表 1 发料单	193
表 2 退料单	194
表 3 补料单	195
课时 6 物料搬运作业控制	196
一、物料搬运作业方法	196
二、物料搬运作业要求	197
课时 7 储存与交付作业控制	199
一、储存作业要求	199
二、交付作业要求	200

第 7 讲 库存管理运作

课时 1 库存的内容及要求	205
一、库存的内容	205
二、库存的不利方面	205

三、去除不必要的库存品	206
课时2 工厂库存管理的通病及改善方法	209
一、工厂库存管理的通病	209
二、改善方法	210
课时3 库存管理运作要点	211
一、工厂库存管理运作架构	211
二、库存管理运作方式与重点	211
三、库存管理运作合理化建议	213
课时4 库存管制方式与程序	215
一、库存管制方式	215
二、存量管制程序	216
实用工具：	
表1 材料使用预算表	220
表2 存量基准设定表	221
表3 常备材料控制表	222
表4 物料需求分析表	223
课时5 存量管制常用方法	224
一、计划型(需求型)存量管制方法	224
二、订单生产型的存量控制方法	230
实用工具：	
××工厂存量控制办法	235
课时6 了解库存饱和度——盘点	239
一、盘点的功能	239
二、盘点作业方法	240

三、盘点准备	243
四、盘点培训	244
五、盘点差异确定	244
六、盘点差异处理	245
实用工具:	
表1 盘点卡	247
表2 物料盘点表	248
表3 成品、在制品盘点表	249
表4 库存盈亏明细表	250
课时7 呆废料管理	251
一、呆废料划分	251
二、呆料的预防与处理	252
三、废料的预防和处理	256

第 1 讲

物料管理解析

本讲导读

本讲简明、扼要地讲解物料管理的要求、项目及管理不良的后果，同时明确物料管理部门必备的职能及物料管理的运作流程，对物料管理过程中必须时时关注并运用的考虑方法——5R原则、ABC分类法、安全存量等也在此特别强调，以给管理者全面、系统的管理思维和观念。

课时

1

物料管理的精髓

一、物料管理的精髓

物料管理的精髓是：

- (1) 不断料、待料：不会让生产线停工等待所需的物料。
- (2) 不呆料、滞料：需要使用、可以使用的物料购进来，不让不需要使用、不可以使用的物料进入货仓或存在货仓不动。
- (3) 不囤料、积料：物料购入适时，贮存数量适量，以减少资金的积压。

二、物料管理不善的后果

物料管理不好容易造成：

1. 停工待料

- (1) 浪费生产时间。
- (2) 打击员工士气。
- (3) 降低客户的信任。