



物料管理制度

MATERIAL
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社



物料管理制度

MATERIAL
MANAGEMENT SYSTEM

中国商业出版社

前言 PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！



总 目 录

1	物料管理部门的工作职责	❖ 001
2	库存量的管理与控制方法	❖ 013
3	库存管理	❖ 043
4	正确的采购作业执行程序	❖ 075
5	如何做好仓储管理	❖ 149
6	如何做好物料管理	❖ 207
7	如何改善缺料状况	❖ 225
8	物料电子化作业与物流管理制度	❖ 247
9	降低工厂物料成本的对策	❖ 283
10	品质保证	❖ 307
11	品质管理	❖ 329

目录

CONTENTS

1 物料管理部门的工作职责

1-1	物料管理目标	002
1-2	物料管理系统.....	004
1-3	物料管理工作内容.....	007
1-4	物料管理作业范围与关系图.....	010
1-5	材料浪费原因分析.....	011
1-6	物料管理的绩效评核.....	012

2 库存量的管理与控制方法

2-1	库存量管理与控制作业流程.....	014
2-2	库存量管理秘诀.....	015
2-3	用料预算方法介绍.....	019
2-4	进度控制	024
2-5	库存量管理与控制作业细则.....	029
2-6	库存量管理与控制方法介绍.....	037
2-7	如何选择适当的管理与控制办法.....	041

3 库存管理

3-1	库存管理的定位及观点.....	044
3-2	库存的功能	047
3-3	ABC 分析法的运用.....	050
3-4	分组管理	056
3-5	差异的管理方法.....	059
3-6	订购点法和安全库存.....	061
3-7	经济订购量观点.....	068
3-8	费用的决定与指标.....	070

4 正确的采购作业执行程序

4-1	标准采购作业程序.....	076
4-2	标准采购作业规则.....	081
4-3	采购管理作业施行细则.....	097
4-4	委托制造、加工管理准则.....	123

5 如何做好仓储管理

5-1	仓位规划	150
5-2	公司进料验收管理办法.....	152
5-3	发料作业	169
5-4	材料交运（调拨）作业实务.....	175
5-5	储存管理	178
5-6	成品仓储管理作业准则.....	182

6 如何做好物料管理

6-1	滞料的定义及其处理的重要性.....	208
6-2	滞料发生原因分析及应对措施.....	210
6-3	滞料与滞成品处理准则.....	212

7 如何改善缺料状况

7-1	企业影响缺料问题探讨.....	226
7-2	业务影响缺料问题及解决方案.....	228
7-3	生管影响缺料问题及解决方案.....	231
7-4	物管影响缺料问题及解决方案.....	235
7-5	采购影响缺料问题及解决方案.....	237
7-6	其他影响缺料问题及解决方案.....	243

8 物料电子化作业与物流管理制度

8-1	物料资料电子化作业.....	248
8-2	物流管理制度	272

9 降低工厂物料成本的对策

9-1	降低工厂物料库存的方法.....	284
9-2	降低成本的具体对策——削减库存.....	290
9-3	降低成本的具体对策——降低人事费用	296
9-4	材料、零件的保管方法.....	300

10 品质保证

10-1	品质保证的意义和体制、权限.....	308
10-2	规格、设计管理	312
10-3	购入、外订管理	314
10-4	生产准备、制造、检查管理.....	316
10-5	市场活动与服务	320
10-6	文件管理	323
10-7	监察及改正措施	325
10-8	从品质成本到品质保证	327

11 品质管理

11-1	品质管理的基本意义	330
11-2	品质和检查	333
11-3	品质数据、信息的收集与应用.....	336
11-4	品质问题	337
11-5	寻找主要原因的特性图	339

1

物料管理 部门的工作职责

- 1-1 物料管理目标.....002
- 1-2 物料管理系统.....004
- 1-3 物料管理工作内容.....007
- 1-4 物料管理作业范围与关系图.....010
- 1-5 材料浪费原因分析.....011
- 1-6 物料管理的绩效评核.....012

1-1。物料管理。

物料管理目标

目 标	内 容
合理计划用料	1. 符合营业目标 2. 增加资金预算灵活度 3. 减少滞料品的产生 4. 加强用料控制 5. 有利于存量管理
适当存量管理	1. 强化管理效果 2. 提高存货周转率 3. 适时、适量的供料 4. 适量的库存 5. 提高库位使用率
强化采购管理	1. 优质、适量 2. 适价、适时 3. 充分掌握市场行情 4. 和供料厂培养良好关系
发挥盘点功能	1. 消除料账差异 2. 确保材料量
确保产品品质	1. 强化验收管理 2. 增加材料的使用性

续表

目 标	内 容
发挥储运功能	1. 确保材料质量 2. 安全维护仓库 3. 合理的储存成本 4. 正确的收发作业
降低成本	1. 采购或自制的合理性 2. 以旧换新，物尽其用 3. 积极开发替代品 4. 余料再使用 5. 防止滞料发生 6. 降低采购，储存成本 7. 提高人员工作效率
合理处理滞废料	1. 灵活运用资金 2. 避免无谓损失 3. 增加储位的有效空间



物料管理系统

一、材料分类编号

1. 原料与物料的划分
2. 常备料与非常备料的划分
3. 编号制定原则

二、存量控制

1. 制定管制标准
2. 用料差异管制

三、请（采）购作业

1. 确定请购方式
2. 确定请购部门
3. 请购手续及权限
4. 请购进度控制
5. 供应厂商的选择与资料收集
6. 确定采购方式



7. 询、议价及订购作业
8. 采购进度控制
9. 采购决定权限
10. 进口事务作业
11. 厂商交货出现异常情况的处理

四、验收作业

1. 收料作业规定
2. 逾期交料处理
3. 制定检验规范
4. 检验结果处理
5. 材料退货处理

五、仓储作业

1. 仓位规划
2. 料位及料品标识
3. 账务处理
4. 盘点方式及异常的处理
5. 仓库安全措施管理

六、领、废料作业

1. 材料领用规定
2. 以旧换新规定
3. 材料退库作业
4. 委托加工料的运输管制



七、成品仓储管理

1. 仓位规划
2. 缴库核点
3. 出货控制
4. 退货处理
5. 滞存品管理

八、滞、废料管理

1. 滞、废料的定义
2. 滞料、废料的处理



物料管理工作内容

范例（一）

人 员	工 作 内 容
物 控	1. 请购方式与存量标准的制定 2. 生产用料的统计及预估 3. 生产用料的请购与余料转用 4. 进料异常与生管、采购协调的处理
采 购	1. 建立供应商和价格记录 2. 采购方式的确定及市场行情调查 3. 询价、比价、议价、订购作业 4. 交料进度控制与迟交跟催 5. 进料品质、数量异常的处理 6. 内外销差价，提供退税资料 7. 付款的整理与审查
委托加工	1. 委托加工厂商开发与签约 2. 建立委托加工厂商与加工费记录 3. 委托加工产量、交期、尾期的控制 4. 委托加工用料的出厂管制 5. 委托加工品的质量异常的处理 6. 委托加工用料与加工费的结算

续表

人 员	工 作 内 容
材 料 组	1. 进厂材料及委托加工品验收及不合格品的退回 2. 材料发放批号管制, 余料上报 3. 材料保管及账务处理 4. 库位规划与整理、安全维护 5. 滞料及有价值废品的库存报告 6. 库存盘点与账货核对 7. 提供库存动态资料
成 品 组	1. 成品缴库的验收核对 2. 成品出库交货运输处理 3. 成品保管及账务处理 4. 成品库位规划、整理与安全维护 5. 库存盘点与账、货核对 6. 滞存品库存报告 7. 提供成品的库存资料

范例 (二)

采购

1. 有关采购作业程序的制定、执行与改进事项
2. 关于采购作业期限的制定、与执行事项
3. 关于采购计划的制定、与执行事项
4. 关于市场资料的搜集、分析与建议事项
5. 有关供应厂商资料的调查、分析与建立事项
6. 关于供厂商的开发与管理事项
7. 采购原物料、机器设备的询价、比价、议价等事项
8. 采购进度的管制与追踪事项
9. 标准购价分析事项
10. 关于料源质量、价格的调查、分析与确保事项
11. 委托加工厂商的选定与评价