

工厂管理丛书

工厂

GONGCHANG
WULIAO GUANLI SHIWU

物料管理实务

牛承德 喻伟 编著

 中国时代经济出版社

WU
LIAO

GONGCHANG
WULIAO GUANLI SHIWU

工厂 物料管理实务

牛承德 喻伟 编著

图书在版编目(CIP)数据

工厂物料管理实务 / 牛承德, 喻伟编著. —北京: 中国
时代经济出版社, 2008.5

(工厂管理丛书)

ISBN 978-7-80221-650-1

I. 工… II. ①牛…②喻… III. 工业企业管理: 物资管
理 IV. F406

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第063685号

工厂物料管理实务

牛承德
喻伟
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙5号 鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008年5月第1版
印 次	2008年5月第1次印刷
印 张	12.25
印 数	1~5000册
字 数	170千字
定 价	26.00元
书 号	ISBN 978-7-80221-650-1

版权所有 侵权必究

前 言

中国加入WTO后，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，“Made in China”已为世界人民所熟悉，中国已成为世界工厂。然而，工厂的管理并不是件容易的事。尤其是在产品品种越来越多、产品生命周期越来越短的市场环境下，工厂管理的压力越来越大：客户要求交货期更短、更准时，且价格更低，品质要更好。

工厂是制造型企业的中心，工厂管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，工厂管理在企业中将扮演愈加重要的角色！工厂管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行工厂管理和控制，如何协同各个部门共同处理工厂管理中的各种问题，这已成为中国企业工厂管理人员必须掌握和重视的职业化技能。

基于此，我们策划了工厂管理丛书，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

工厂管理的重点是品质控制、采购作业、物料管理、客户服务、5S管理、外包业务等，这也是常常困扰管理者的事务，因而工厂管理丛书的编写也着重于这六个方面，每一方面可以自成体系，独立成书，如果组合起来阅读、运用，则可构建一个全方位的工厂管理体系。

本丛书引进、吸收了国外的先进管理方式、经验，同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴了珠三角、长三角地区企业的工厂管理经验和方法。

《工厂物料管理实务》是该丛书中的一本。物料是企业控制的重要一环，尤其是成本控制的重要一环。本书从物料控制的角度出发，着重从以下几个方面来介绍：

其一，工厂物料管理概述。首先介绍物料的概念、管理的目标、要求及过程控制要领，再就工厂物料管理的组织提供一些实用的解决方案。

其二，物料供应控制。就物料供应的各个环节(物料计划编制、请购与跟催、接收控制)的操作步骤、方法和注意事项，并分析供应失控的原因，提供改善方法。

其三，物料仓储管理。就工厂仓储规划、物料储存保管、盘点、呆废料全、仓库安全等的方法和要领做详细的解说。

其四，物料使用控制。根据工厂的特点介绍领发退料，以及生产现场物料使用的监控方法、技巧及细节。

其五，物料库存控制。首先介绍库存的类型、成本、产生的原因及库存管理的概念，再一一介绍库存管理的各种方法和作业要点。

本书的内容实操性比较强，尤其是文中所举的实例、制度与表单，是目前一些知名企业的工厂正在运行的文件，读者在使用本书的过程中，可根据本工厂的实际情况和工作的具体要求，做一些个性化的修改，以便于更切合实际，但切不可照搬照用。

本书由牛承德、喻伟主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英给予了指点和支持，他们是：徐航、李国新、李强、李宝芹、邓清华、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、邓清华、夏献平、孙桂华、吴业东，在此一并表示感谢！

本书的编写参阅了大量文献，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中主要书目已附于书后，但仍难免疏漏之处，敬请谅解！

目 录

CONTENTS

第一章 工厂物料管理概述

第一节	物料与物料管理	2
一、	物料的概念	2
二、	物料管理的目标	3
三、	物料管理的五大要件	5
四、	物料管理的过程控制	6
	范例1: 过程控制人员网络图	9
第二节	物料管理的组织	10
一、	物料管理功能与责任部门	10
二、	物控部的组建	12
	范例2: 某企业物料管理部门的组织架构 及职责说明	14

第二章 物料供应控制

第一节	物料计划编制	18
一、	物料计划的功能	18
二、	物料计划的对象	19
三、	物料计划编制的依据	19

四、物料计划编制的流程	20
第二节 物料请购与跟催	25
一、请购的控制	25
二、物料的跟催	28
第三节 物料接收控制	33
一、事先对交料作出限制	33
二、制定收料作业标准	34
范例：某公司收料作业程序及操作标准	34
三、按规定验收入库	35
第四节 物料供应失控的改善	39
一、物料供应失控的原因	39
二、物料供应失控的改善	40
三、物料供应进度控制机制	43

第三章 物料仓储管理

第一节 仓储规划	48
一、仓库在生产企业中的意义与作用	48
二、仓库规划要点	48
三、仓储部门位置确定	50
四、仓库区位规划设计	50
五、货架的选择	54
六、货位规格化	57
七、物料编号	62
第二节 物料储存保管	67
一、物料储存保管的基本原则	67
二、物料堆放	68

三、温度、湿度控制	69
四、防锈除锈处理	70
五、防霉除霉处理	74
六、仓库虫害防治	75
七、仓库物料检查	77
范例1：仓库检查记录表	78
八、物料保管卡管理	78
九、做好仓库4S工作	82
第三节 物料盘点管理	83
一、盘点的含义	83
二、盘点的目的	83
三、盘点的类型	85
四、盘点的方法	87
五、盘点的步骤	90
范例2：S公司配件库(2号仓库)3月末盘点计划	90
六、盘点管理注意事项	101
第四节 呆废料管理	103
一、呆废料的划分	103
二、呆废料管理的目的	104
三、呆废料的处理方法	104
四、呆料的预防与处理	105
五、废料的预防和处理	109
第五节 仓库安全管理	113
一、仓库意外事故原因	113
二、库区安全管理	113
三、仓库安全作业管理	115
范例3：仓库保管员安全操作规程	115
四、仓库消防管理	119

五、物品安全管理	123
六、仓库防盗管理	124

第四章 物料使用控制

第一节 领发退料控制	126
一、领发料作业的种类	126
二、发料管理	127
三、领料管理	130
四、退料管理	134
五、领发退料环节的物控原则	137
第二节 生产现场物料使用监控	139
一、物料现场使用的基础工作	139
二、控制上线物料用量	141
三、了解物料使用状况	142
四、上线物料的保管	146
范例：现场物料存放规定	147
五、副料使用的控制	148

第五章 物料库存控制

第一节 库存管理概述	152
一、库存的类型	152
二、库存的成本	153
三、库存产生的原因	155
四、库存管理的概念	156

第二节	库存管理方法	159
一、ABC分析法		159
二、复仓制		161
三、定量订购制		161
四、定期订购制		164
第三节	库存管理作业要点	166
一、设立库存控制点		166
二、做好账务处理		170
三、运用目视管理库存		176
四、消减库存		182
参考文献		186

第一章

工厂物料管理概述

第一节 物料与物料管理

一、物料的概念

物料一词从狭义来解释,通常指材料,是指用以维持产品制造所需的原料、用料、零件配件,然而在生产工厂里有时材料是指未加工的,而零件即为配件或组件。对材料的解释,一般生产工厂又以下列方式加以划分(参阅图1-1):

(1)从功能上划分,可将材料分为主要材料与辅助材料。主要材料是构成制品最主要的部分,而辅助材料多半配合主要材料的加工而附属于制品上。例如电视木箱的主要材料为木材,而油漆、油类或包装用材料则是辅助材料。

(2)从形态上划分,可将材料分为素材与成型材。素材为仍须加工的材料,它又分为料材与粗型材。成型材为已加工的材料,它又分为配件、零件、组合件。

(3)从成本控制上划分,可将材料分为直接材料与间接材料。直接材料是直接供做制品制造的材料,其消耗与产品的产量成正比,如铸件之于发动机,间接材料是间接帮助制品制造的材料,其消耗不一定与产品的产量成正比,上述辅助材料有时也包括间接材料,其他还有厂内消耗品、机器修护用的油类或材料。

(4)从调度方法上划分,可将材料分为公司外部调度的第一次材料与公司内部调度的第二次材料。公司外部调度的第一次材料是指公司内购、外购的材料与托外加工的材料。公司内部调度的第二次材料是指规模较大的公司内部部门很多,由一个部门的材料调度到另一部门使用,这就是公司内部调度的第二次材料。

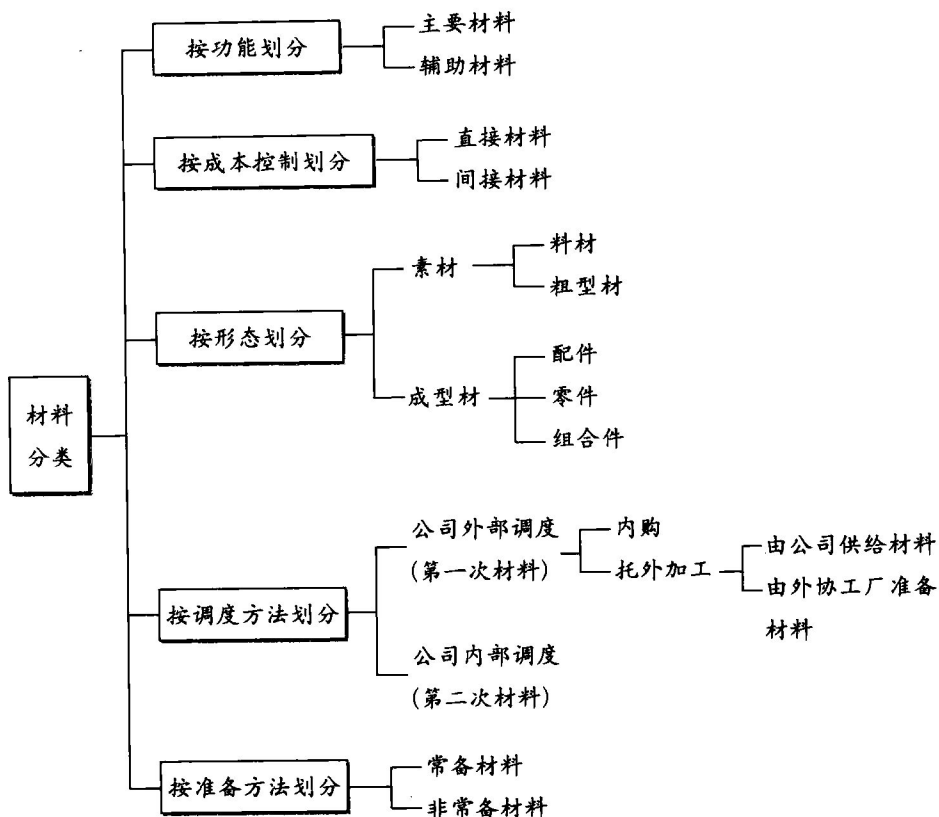


图1-1 材料分类图

(5)从准备方法上划分,可将材料分为常备材料与非常备材料。常备材料是指那些利用存量管制的原理,定时购买一定数量的材料。工厂中有些特殊材料不能事先购买储备,必须视生产计划而随时决定购买,这样的材料称为非常备材料。

二、物料管理的目标

一般企业都有两个经济上的目标:生存与利润,而一切的管理效率工作都是在这两大目标下取得最高的达成率。进行物料管理的目的就是让企业以最低费用、理想且迅速的流程,能适时、适量、适价、适质地满足使用部门

的需要,减少损耗,发挥物料的最高效率。物料管理的目标主要体现在以下七个方面:

(一) 正确计划用料

工厂物料与仓储管理的首要目标是正确计划用料。一般来说,生产部门会根据生产进度的要求,不断对物料产生需求。物料管理部门应该根据生产部门的需要,在不增加额外库存、占用资金尽量少的前提下,为生产部门提供生产所需的物料。这样,就能做到既不浪费物料,也不会因为缺少物料而导致生产停顿。

(二) 适当的库存量管理

适当的库存量管理是物料与仓储管理所要实现的目标之一。由于物料的长期搁置,占用了大量的流动资金,实际上造成了自身价值的损失。因此,正常情况下企业应该维持多少库存量也是物料与仓储管理重点关心的问题。一般来说,在确保生产所需物料量的前提下,库存量越少越合理。

(三) 强化采购管理

如果物料管理部门能够最大限度地降低产品的采购价格,产品的生产成本就能相应降低,产品竞争力随之增强,企业经济效益也就能够得到大幅度提高。因此,强化采购管理也成为物料管理的重要目标之一。

(四) 发挥盘点的功效

物料的采购一般都是按照定期的方式进行的,企业的物料部门必须准确掌握现有库存量和采购数量。很多企业往往忽视了物料管理工作,对仓库中究竟有多少物料缺乏了解,物料管理极为混乱,以致影响了正常的生产。因此,物料与仓储管理应该充分发挥盘点的功效,从而使物料管理的绩效不断提高。

(五) 确保物料的品质

任何物品的使用都是有时限的,物料与仓储管理的责任就是要保持好物料的原有使用价值,使物质的品质和数量两方面都不受损失。为此,要加强对物料的科学管理,研究和掌握影响物料变化的各种因素,采取科学的保管方法,同时做好物料从入库到出库各环节的质量管理工作。

(六) 发挥储运功能

物料在供应链中总体上是处于流通状态的,各种各样的货物通过公路、水路、铁路、航空、海运等各种方式运送到各地的客户手中,物料管理的目标之一就是充分发挥储运功能,确保这些物流能够顺利进行。一般来说,物流的流通速度越快,流通费用也越低,表明物料管理的成效越为显著。

(七) 合理处理滞料

由于物料在产品的生产成本中占很大的比重,如果库存量过高,滞料现象很严重,就会占用企业大量的流动资金,无形中增大了企业的经营成本和生产成本,因此,降低库存量是降低产品成本的一个突破口。通过不断降低库存量,加上有效的物料与仓储管理,就能消除仓库中的滞料,充分利用物料的最高价值。

三、物料管理的五大要件

物料管理的意义是指为计划协调,并控制各部门的业务活动以经济合理的方法供应各单位所需物料的管理方法,而经济合理的方法是指在适当的时间、适当的地点,以适当的价格及适当的品质供应适当数量的物料。这就是有效物料管理必须遵循的五大要件。

(一) 适时(Right time)

适时是指在需要的时候,能及时地供应物料,不发生停工待料,也不过早送货、挤占货仓及积压资金。为达到适时的目标,需要事先进行详细分析计算何时订购、何时进料,如处理订购单时间要多长、供应商生产能力有多大、供应商运输交货时间要多长、检验收货时间要多久、出现各种异常大致需多久时间处理等都需要事先详细分析。

(二) 适质(Right quality)

适质是指厂商送来的物料和货仓发出去生产的物料,其品质都应符合要求。若进来的物料品质不符合标准,生产的产品同样难以达到客户的标准,因而会降低公司声誉,影响公司销售业绩。

(三) 适量(Right quantity)

适量是指请购的数量应是适当的,既不会发生缺料,也不发生呆料。采购数量如果不足,会引起停工待料,影响交期;采购数量如果过量,会造成资金积压,甚至浪费。因此应有一个经济的订购量。

(四) 适价(Right price)

适价是指材料的采购价格应适当,即用相对合理的成本获取所需的物料。采购价格要求如果过低,可能会降低材料的品质、延误交期或损害了其他交易条件;采购的价格若过高,成本难以负担,公司产品利润少,竞争力减弱,容易失去市场。

(五) 适地(Right place)

适地是指物料供应源的地点应适当。供应商与使用的地方距离应越近越好,距离如果太远,运输成本加大,无疑影响价格;并且距离太远,沟通协调、处理事情很不方便,所需的时间长,容易延误交期。

四、物料管理的过程控制

物料管理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) 过程控制的内容

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,特别是同种价格下的材料质量,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,所以要加强控制。

3. 收发领用控制

材料收发、领用必须按有关制度进行。

4. 加工使用控制

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,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。然而这一时期,也是物料产生浪费最大的时期,所以这时进行物料控制非常必要且最容易见效。

(二) 过程控制的环节

1. 物料请购与跟催环节

物料请购与跟催环节是确认内部需求并将需要的物料及时入库的一个很重要的环节。这一环节中的控制重点是:

- (1) 确认发出请购需求的部门是否有这项权利。
- (2) 对接收到的请购需求进行认真的审核,审核的内容包括数量、规格、品质要求、交期等。
- (3) 选择合适的供应商下采购订单。
- (4) 运用各种方式跟催供应商的物料交货。

2. 物料入库环节

物料的入库环节是物料在企业内部进行局部“物流”的开始,这一环节的控制要点是:

(1) 数量控制。数量控制不只是对入库数量进行核对,更主要的是对购买数与需求数(请购数)进行核对。

(2) 质量控制。好的物料质量是提高利用率的保障,在物料入库时对物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、车间生产人员协助完成。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。物料的规格直接影响物料的使用,即使质量很好,如果规格不合适,其利率将会降低,甚至根本不能用。进行规格控制,就是要严格按请购单上所列明的物料规格进行收货,对于与请购规格不符的物料,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的非规定规格的物料,要有上级主管部门的书面批示。

(4) 批次控制。由于考虑到成本因素、仓储实际以及物料需求的具体特点,有时一种物料要分几个批次采购与进仓,常规包装材料如泡沫板、包装箱等,应随企业的月生产量或周生产量的变化而变化,需要多少采购多少,而不应一次性采购过多而压仓。