

企业生产管理现场操作方法丛书

QIYE SHENGCHAN GUANLI XIANCHANGCAOZUOFANGFACONGSHU

3

主编/张屹

生产组织与物料配合

SHENGCHANZUZHIYUWULIAOPEIHE

张屹 大林 编著

- 怎样有效地进行生产组织
- 建立生产部的要求和人员配置
- 如何进行建厂规划
- 怎样建立物控组织与制定物料计划
- 物料的供应与采购
- 怎样进行物料控制管理
- 怎样进行有效的仓储管理

广东经济出版社

企业生产管理现场操作方法丛书

QIYE SHENGCHAN GUANLI XIANCHANGCAOZUOFANGFACONGSHU

3

主编/张屹

生产组织与物料配合

SHENGCHANZUZHUYUWULIAOPEIHE

张屹 大林 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产组织与物料配合/张屹, 大林编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.6

(企业生产管理现场操作方法丛书/张屹主编)

ISBN 7-80677-480-7

I. 生… II. ①张…②大… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 045191 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	广东新华发行集团公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	180 000 字
版次	2003 年 6 月第 1 版
印次	2003 年 6 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-480-7 / F·885
定价	全套 (1—4 册) 定价: 72.00 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: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序

在企业管理活动的众多分支当中,生产管理堪称重中之重,它包括的内容广泛,涉及面大,问题错综复杂。这使得生产管理几乎每天都处在发现问题、协调问题、解决问题的永无休止的循环往复之中,使生产管理者们经常是废寝忘食,夜以继日地投入工作。

然而管理又是一门严谨的科学,仅靠良好的愿望和冲劲并不能完全见效,搞好生产管理需要管理者具备三个基本条件:智慧、经验和方法。

智慧——是长期培养的结果。

经验——来自于学习和实践。

方法——《企业生产管理现场操作方法丛书》就是要交给你生产管理的一种行之有效的“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。

《企业生产管理现场操作方法丛书》从生产系统的建立到生产计划、生产组织、生产统计、物料配合、生产协调,以及作业研究、人机工程、现场管理的各个方面,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生产管理书籍,该丛书一套8本,包括:《生产系统建造与操控》、《生产计划

及管理运筹》、《作业方式与工时设计》、《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》、《人机工程与产能设计》、《生产协调与现场管理》。我们考虑到生产管理人员的实际需要，以及他们时间紧、工作忙的特点，在编写过程中，始终遵循这样的宗旨：

1. 使从事生产管理的人员能够用最短的时间，全面系统地掌握生产管理的精髓。

2. 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。

3. 注意提供有效的方法，学以致用。

为了更好地做到这几点，我们赋予了丛书三大特色：

第一，图文并茂。

由于广大管理人员工作忙、时间紧张，长篇大论地讲解不但枯燥无味，也使人难以一下子把握中心，适量的图表使用，让人一目了然，使问题清楚明白。

第二，结合实际。

通过实例阐明方法和道理，更加生动形象，通俗易懂，可以很快将学到的知识融会贯通。

第三，操作性强。

这有以下的含义，书中的方法来自于实践，又可以很快地用之于实践；表格、文件、范例具有代表性，能够直接引用。

本书适合于各类型企业的企业家、经理人、中高层及基层生产计划、生产组织、生产统计、物料配合、生产协调，以及作业研究、人机工程、现场管理的各个方面，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生产管理书籍，该丛书一套8本，包括：《生产系统建造与操控》、《生产计划

与错误之处难免，恳请广大读者、企业界、商业界人士批评指正，提出宝贵意见。

张 屹

2003 年 6 月

前 言

假如你被琳琅满目的各色书籍搞得眼花缭乱，你不妨先花两分钟时间阅读一下这本书的前言。

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……

这就叫操作性强！你现在看到的就是这样的一本书！

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——

图示，能让你一目了然，又能加深你的印象，让你很快记住。

本书为你讲述了以下内容：

- 进行生产组织的方法和手段。
- 建立生产部的要求和人员配置。
- 如何进行建厂规划。
- 设备管理、维修与改造的方法。
- 采购的管理技巧。
- 物控的管理技巧。
- 仓储的管理技巧。

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！

作者真诚地希望能够收到你的来电、来函，希望与你交朋友……

目 录

总序	(1)
前言	(1)

第1章 生产组织的职能与 生产部的建立

第1节 生产组织是生产管理的重要职能	(3)
1. 什么是组织	(3)
2. 组织的五大特性	(4)
3. 生产组织是生产的保障	(6)
第2节 怎样有效地进行生产组织	(7)
1. 生产组织的“三结合原则”	(7)



- 2. 生产组织的五大方法 (10)
- 3. 生产组织的四个手段 (14)
- 4. 生产组织的三大技巧 (15)
- 5. 对生产组织机构的要求 (20)

第3节 生产部及其作用 (22)

- 1. 生产部是生产组织的最高中枢 (22)
- 2. 生产部职能与各职务工作职责 (23)
- 3. 生产部人员配置与分工 (26)

第2章 生产组织的三大基础配置

第1节 空间组织 (31)

- 1. 空间组织的内容 (31)
- 2. 如何进行区域规划 (33)
- 3. 如何进行车间规划 (35)
- 4. 设备排布的三种技巧 (37)
- 5. 仓储立体化的要点 (41)

第2节 时间组织 (42)

1. 什么是时间组织 (42)
2. 时间组织的三大技巧 (42)

第3节 过程组织 (46)

1. 什么是过程组织 (46)
2. “多种零件由一台设备加工型”过程组织 (46)
3. “多种零件在相邻两工序存在时间差”的过程组织
..... (48)

第3章 设备及设施组织

第1节 设备组织的内容与任务 (53)

1. 设备组织的内容 (53)
2. 设备组织的任务 (56)

第2节 设备的选择与修理 (57)

1. 设备选择的十大标准 (57)



- 2. 设备的磨损与故障规律 (60)
- 3. 设备修理的注意事项 (61)

第3节 设备的改造与更新 (67)

- 1. 设备改造的内容 (67)
- 2. 设备更新的注意事项 (68)

第4节 怎样进行厂址选择 (70)

- 1. 影响厂址选择的六个成本因素 (70)
- 2. 影响厂址选择的四个非成本因素 (71)
- 3. 厂址选择的“四项基本原则” (72)

第4章 人力资源组织

第1节 人员配置技巧 (77)

- 1. 怎样依据企业的产能设计进行人员定编 (77)
- 2. 如何实现“以机定产”原则下的人员充分配置 (83)
- 3. 生产系统的组织架构 (86)

4. 人员配置的“三个标准”和“四大原则” (94)

第2节 人员使用的技巧 (96)

1. 不一定要用“最优秀”的人才 (96)

2. 不可使用的五种人 (97)

3. 不可重用的五种人 (98)

4. 怎样搞好三类人才的储备 (99)

5. 五类人员管理的不同特点 (101)

6. 用人的九大禁忌 (103)

7. 人员晋升、降职与辞退的技巧 (107)

第5章 工艺技术组织

第1节 企业如何进行工艺技术组织

..... (111)

1. 工艺技术组织是企业发展的保障 (111)

2. 工艺技术部门的组织架构与人员职责划分 (112)

第2节 工艺技术组织的操作方法 (115)

1. 技术创新的四大方法 (115)



- 2. 技术开发的六种途径 (121)
- 3. 技术引进的两个技巧 (125)
- 4. 技术改造的四大内容 (127)

第 6 章 物控组织与物料计划

第 1 节 怎样建立物控组织 (133)

- 1. 物控组织的职能及组织架构 (133)
- 2. 物控部各岗位人员的职责 (134)
- 3. 物控管理的基本内容 (136)
- 4. 物控人员的素质要求及人员配置要点 (144)

第 2 节 物料计划 (148)

- 1. 制定物料计划的依据是什么 (148)
- 2. ABC 分类法中的不同物料对物料计划的影响 ... (149)
- 3. 物料计划的体系 (150)
- 4. 制定物料计划的步骤 (152)



2. 采购资金管理及付款方式的选择 (208)
3. 怎样进行供应商评审 (209)
4. 采购工作常见的五大问题及改进措施 (210)

第 8 章 物料控制管理

第 1 节 物料的库存控制 (215)

1. 物料的库存类型 (215)
2. 怎样做到合理库存 (219)
3. 定量库存控制 (221)
4. 定期库存控制 (222)
5. 类别库存控制 (225)
6. ABC 分类控制 (227)

第 2 节 物料的使用过程控制 (230)

1. 怎样进行领料控制 (230)
2. 怎样进行发料控制 (230)
3. 怎样进行现场物料使用控制 (231)
4. 怎样进行物料使用的培训 (232)
5. 怎样进行边角余料的处理 (232)

6. 怎样进行物料耗用统计与绩效评估 (233)

第3节 物料配套控制 (234)

1. 为什么要进行物料配套 (234)

2. 物料配套的五大原则和十大要点 (235)

3. 各部门在物料配套工作中的作用 (236)

4. 物料配套工作的八大技巧 (239)

第9章 仓储管理

第1节 仓库的人员配置与管理 (245)

1. 怎样进行仓库的人员配置 (245)

2. 仓库的工作程序 (247)

3. 仓库的工作职能 (251)

4. 仓库的人员管理 (251)

第2节 仓库工作实务管理方法 (253)

1. 怎样搞好账目管理 (253)

2. 选择货架的原则 (254)

 生产组织与物料配合

3. 物料存储的要点	(256)
4. 如何进行盘点	(259)
后 记	(271)