

企 业 日 常 管 理 实 操 细 节 丛 书

物料控制

实操细节

张晓俭 张睿鹏 编著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

企 业 日 常 管 理 实 操 细 节 从 书

物料控制

实操细节

张晓俭 张睿鹏 编著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物料控制实操细节/张晓俭, 张睿鹏编著. —广州: 广东经济出版社, 2006.1

(企业日常管理实操细节丛书)

ISBN 7-80728-204-5

I. 物… II. ①张…②张… III. 企业管理: 物资管理
—基本知识 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 146172 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	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.75 2 插页
字数	184 000 字
版次	2006 年 1 月第 1 版
印次	2006 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-204-5 / F·1334
定价	23.00 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 •

策划人语

西方谚语云：“上帝存在于细节之中。”上帝是万能的主宰。因而按时下流行的说法，就是细节决定成败。

什么是细节？细节是事物发展中最细微的环节，最基本的元素或最细小的形态。一些关键的细节往往可以反映、影响甚至改变大局。

小时候我们常唱一首儿歌：“螺丝帽，虽然小，祖国建设不可少。”螺丝帽就是细节。少了它，整部机器就无法正常运转。“千里之堤，溃于蚁穴”，所以我们必须防微杜渐。君不见几片脱落的隔热瓦，可以导致“发现号”航天飞机在空中爆炸解体；而引起美国“9·11”恐怖袭击事件中双子星塔倒塌的原因，竟然是钢板上的锈迹。原来，双子星塔是横梁架结构。在横梁架上铺上钢板，然后再涂上防火墙。由于钢板上的锈迹没有去除，在大火熊熊中防火墙容易脱落，结果钢板被烧融无法支撑钢架，使大楼轰然倒塌。事后，研究人员感叹地说，如果没有这些锈斑，也许可以避免楼倒人亡的悲剧。纵观古今中外，细节决定成败的案例不胜枚举。

1485年，国王理查三世准备与里士满伯爵亨利率领的军队在英国波斯沃斯决一死战时，坐骑的一只马掌由于钉子不够没有钉牢而掉了，理查连同战马跌翻在地，士兵见状，纷纷撤退，理查被俘，江山尽失。

在第一次世界大战期间的一天，一名德军参谋从望远镜里看到在敌战区一块坟地里，有一只高贵的金丝猫，天天出来晒太阳。他推断出：坟地里可能有敌人的一个高级指挥掩蔽部。于是，德军集中6个炮兵营轰击，整个坟地被夷成平地。事后查明，坟地里果然是法军一个旅指挥所，指挥所人员被一举全歼。

越王勾践在祝贺宴会上听到赞扬大臣之功时一个脸色，便使大臣范蠡从中看出了一个严重的问题：“越王不欲归功臣下，疑忌之端已见矣！”凭他长期对越王的观察了解，“越王为人，长颈鸟喙，忍辱妒功。可与共患难，不可与共安乐。”范蠡从勾践的一个脸色，联系到勾践的一贯为人，估计到了危险结局，退隐江湖，才避免了灾祸。而另一位有功之臣文种，不能识微知著，最后被越王杀戮。

可见，细节不仅影响到事关国家安危大局的一场战争，或事关战役成败的一场战斗，也影响到仕海沉浮，个人安危。

由于产品同质化问题严重，企业已进入到白热化的竞争甚至是恶性竞争的状态。企业的微利时代来临了。在微利时代中，企业若不重视细节，小则出现质量问题，大则导致企业亏损甚至衰落、倒闭。关于细节管理的重要性问题，坊间流行的以《细节决定成败》为主的一大批同类书籍，已详尽地阐明了这个理念。问题恰恰在于，道理大家都明白了，关键是怎么做？我们几乎翻遍了图书市场的同类书，没能找到有关介绍方法和技巧的书籍。

说千道万，不如实操实干！于是，我们组织策划了这套《企业日常管理实操细节》丛书。她的价值在于，对管理的各个领域，尽量从每个环节、每道工序、每个流程，甚至连每条生产线上，介绍不容忽视的操作细节，力求“实际、实用、实操、实效”，满足企业对细节管理的要求，从而大大提高企业管理水平和经济效益，使企业昌盛，个人发达。

为什么日本制造业名列世界第一？作为最基本的条件，那是因为他们注重一颗螺丝拧几圈都有明确标准之类的细节。我们希望在企业关注这套书的同时，有更多的企管精英加入到我们的作者队伍中来，多为广大企业读者介绍诸如“一个螺丝拧几圈”这种容易被忽视，但事关质量大局的实操细节，使这套书原创性、实操性更强，价值含量更高，生命力更强。

目
录**第1章 物料需求计划**

细节01	物料需求计划基本结构	2
细节02	进行物料需求分析	5
细节03	物料需求计划实施步骤	8
细节04	编制物料清单	11
细节05	提供库存文件的参数	15
细节06	物料需求计划的输出	18
细节07	开展物料信息调查分析	21
细节08	采购申请单汇总统计分析法	24
细节09	销售订单统计法	27
细节10	制定物料消耗定额	31
细节11	由生产计划推导分析物料需求量	37

第2章 物料采购管理

细节12	分析物料成本	42
细节13	计算物料采购订单容量	46

细节14	采集供应商信息	49
细节15	确定采购价格的技巧	52
细节16	及时采购策略管理	56
细节17	要对供应商进行考核选择	59
细节18	采购进货应加以控制	65
细节19	编制采购预算	68
细节20	物料跟催	71

第3章 物料品质控制

细节21	制定物料品质控制标准	76
细节22	确定物料规格	79
细节23	加强供应商品质控制	84
细节24	来料检验控制	89
细节25	运用调查表对来料进行分析	97
细节26	应记录物料品质检验过程	101
细节27	正确标识不良物料	104
细节28	来料品质投诉处理	108

第4章 物料收发控制

细节29	对物料进行统一编码	112
细节30	物料验收作业流程	116
细节31	实物数量验收方法	119
细节32	物料先进先出实施方法	123
细节33	物料退补控制程序	128
细节34	物料发放控制	132
细节35	实行限额发料控制	136
细节36	物料申领手续要齐全	139

细节37 半成品收发管理	142
--------------------	-----

第5章 物料仓储保管

细节38 规划仓库区域	146
细节39 对货位进行编号管理	151
细节40 正确进行物料堆放	154
细节41 对仓库温湿度要有效控制	157
细节42 仓库安全与保卫工作	160
细节43 正确使用物料保管账卡	169
细节44 仓储保管要点谨记“4S”	172
细节45 物料盘点工作要做好	175

第6章 物料使用控制

细节46 降低物料使用成本	186
细节47 上线物料要妥善保管	190
细节48 控制上线物料用量	193
细节49 加强不合格品的管理	196
细节50 物料超领管理	199
细节51 消除物料浪费的因素	202
细节52 副料使用要严格控制	205
细节53 物料不用的时候封存好	209

第7章 物料存量控制

细节54 物料存量控制管理	216
---------------------	-----

细节55	确定物料储备定额方案	220
细节56	物料ABC分类控制	223
细节57	控制缺料成本的产生	229
细节58	确定最高与最低库存量	232
细节59	定量订购库存控制法	236
细节60	用经济批量模型来确定订货数量 ...	239
细节61	定期订货库存控制法	243
细节62	物料库存费用项目分析	246
细节63	订单生产型存量控制	250

第8章 物料搬运防护

细节64	改善生产现场的搬运状况	254
细节65	不同物料的搬运方法	258
细节66	正确选择物料搬运方式	261
细节67	物料搬运包装设计要点	264
细节68	成组化物流包装设计	267
细节69	物料搬运过程控制要点	270
细节70	提高物料搬运效率	273
细节71	物料储运包装技术	276

第9章 呆废料的管理

细节72	呆料要适时处理	282
细节73	采取有力措施预防呆料的产生	286
细节74	加强废料的预防与处理	289
细节75	充分发掘废料价值	293
细节76	通过物料贮存控制呆废料的产生 ...	296
细节77	加强对过剩库存的管理	299

第 1 章

物料需求计划

成功源于细节。

细节决定成败。

——智者语

细节 01

物料需求计划基本结构



适用场景

当想了解物料需求计划基本结构时，查看本细节。



细节描述

物料需求计划(Material Requirements Planning)即MRP，是利用生产日程表、产品物料清单、库存报表、已订购未交货订购单等等各种相关资料，经正确计算而得出各种物料零件的变量需求，提出各种新订购或修正各种已开出订购的物料管理技术。物料需求计划的基本结构包括：

生产日程表

生产日程表一般根据客户订单、生产能力、物料状况来排定。在存货型生产中，以预测的销售计划来排定生产日程表。

温馨提示

标准的物料需求计划以“周”为单位。

物料逻辑档

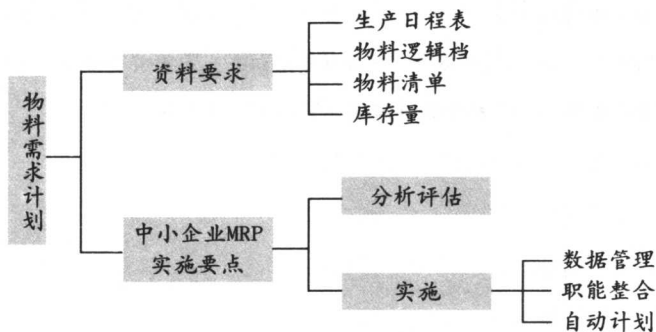
物料逻辑档是储存一切有关成品、半成品与材料的各种必要资料，如物料名称、ABC物料分类表、产品结构层级表、采购前置时间、物料基准存量表等等。旨在利于物料需求计划的制定与实施。

物料清单

物料清单可表示产品零件各层级及结构，物料需求计划的运算可从中计算出产品所需要的物料零件及数量。

库存量

物料、半成品的现有量是物料需求计划运作的基础资料。从现有量与物料需求，可进一步计算出是否发出新订购单、生产命令单、外协加工单，或已发的订购单、生产命令单、外协加工单是否必须进一步提前或延后。因此，通过物料需求计划的运作可得知物料净需求、现有库存量、供应商的交期与数量



物料需求计划基本结构图

以及自制零件、半成品的完成时间与数量，以符合生产日程总表的要求。

物料需求计划要根据主产品生产计划、物料清单、库存文件、生产时间和采购时间，把主产品的所有零部件的需要数量、需要时间、先后关系等准确计算出来，其计算量是非常庞大的。特别当企业生产的产品复杂、零部件数量特别多时，如果用人工计算，简直无能为力。所以，物料需求计划的产生和发展，计算机技术的发展和运用是一个非常重要的原因。



实践练习

物料需求计划中的物料逻辑档的含义是什么？

参考答案:

物料逻辑档是储存一切有关成品、半成品与材料的各种必要资料，如物料名称、ABC物料分类表、产品结构层级表、采购前置时间、物料基准存量表等等，旨在利于物料需求计划的制定与实施。

细节 02

进行物料需求分析

 运用场景

进行物料需求分析时，查看本细节。

 细节描述

在企业中，传统的做法是让孩子各个部门分别上报“物料采购计划表”和“申购单”。采购部门再把所有需要采购的物料分类整理并统计出来，确定采购项目、采购数量、采购时间等问题。这种方法存在耗费大以及采购计划表不准确，影响采购工作效果等诸多弊端。现在很多企业已不用这种方法，改用物料需求分析法。

物料需求分析是指根据客户的历史或者生产计划等找出需求规律。然后，根据需求规律预测客户下一个月的需求品种和需求

温馨提示

掌握各个客户的需求量，就可以主动地订货，安排物料采购计划。



需求分析的目的和内容

通过对需求情况进行分析,找出物料需求规律,从根本上解决客户需求什么、需求多少、什么时候需要等问题。

单次、单一品种需求分析

在企业采购中,采购员经常接到一个已经做好的采购单,上面明确写好需要采购什么、采购多少、什么时候采购。采购员只要拿着单子去采购就可以了,不需要进行什么需求分析。实际上,采购员手中的采购单,是别人进行需求分析以后做出来的。所以,单次、单一品种还是要进行简单的需求分析。

多品种、多批次采购的需求分析

例如汽车制造企业生产的汽车,由1万多个零件组成,由多个车间、多个工序配合生产。企业每个车间、工序组织生产,都需要很多原材料、燃料、辅料、零部件、设备、配件、办公用品、劳动保护用品以及其他物资等。在各个不同时间需求各个不同的品种,不可能一个一个地去单独采购,必须综合起来进行联合采购。所以需要研究哪些品种先采购、哪些品种后采购,采购多少等问题,找出需求的规律,编制出采购计划,然后再根据采购计划去组织采购。

需求分析人员要求

需求分析不但非常必要,而且是一项技术性很强的工作,因此要求需求分析人员具有比较全面的知识。

- 首先要有生产技术方面的知识,要了解生产产品和加工

工艺的知识, 会看图纸, 会根据生产计划以及生产加工图纸推算出物料需求量。

- 还要有数理、统计方面的知识, 会进行科学的统计分析。

- 还要有预测和管理方面的知识, 能发现需求规律, 并根据需求规律进行预测。

物料需求分析涉及企业各个部门、各道工序、各种物资。其中最重要的是生产所需的原材料。它需求量大, 持续时间长, 直接影响生产的正常进行。做好物料需求分析, 需要依靠企业各个部门互相配合, 并提供相关资料。



实践练习

企业应怎样对物料进行需求分析?

参考答案:

物料需求分析是指根据客户的历史或者生产计划等找出需求规律, 然后, 根据需求规律预测客户下一个月的需求品种和需求量, 掌握各个客户的需求量, 就可以主动地订货, 安排物料采购计划。



细节 03

物料需求计划实施步骤

适用场景

当想制定实施物料需求计划时，查看本细节。

细节描述

物料需求计划是生产企业最常用的需求分析方法。其基本原理就是根据企业的主产品生产计划、主产品物料清单和库存文件，分别求出主产品的所有零部件的需求时间和需求数量，也就是制定物料需求计划。制定物料需求计划的实施步骤如下：

◆ 确定产品需求计划

所谓产品，是指企业提供给社会的成品。产品的生产计划是企业接受社会订货，或者计划提供给社会的产品的数量和进度计划。这个计划主要是根据社会对

温馨提示

产品的生产计划是企业生产和采购的主要依据。