

新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

物料管理操作大全



曾文旭 著

5.

物料管理是企业物流管理的核心

物料通，则财路通

本书在台湾再版 30 余次

被誉为物料管理的圣经

南方日报出版社

新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

物料管理操作大全



曾文旭 著

5.

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理赢家大事典 V: 物料管理操作大全 / 曾文旭 著. —广州:
南方日报出版社, 2002

ISBN 7-80652-189-5

I. 新... II. 曾... III. 库存—企业管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104817 号

本书中文简体字版由台湾凯信企业管理顾问有限公司
授权独家出版

新管理赢家大事典 V: 物料管理操作大全

曾文旭 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 16 开

印 张: 18

字 数: 280 千字

印 数: 6000 册

版 次: 2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 41.00 元

作者热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前 言

进入 21 世纪，一般的企业若想要在激烈竞争中求生存发展，本着长期经营方针，持续不断地进行经营结构的更新改善，乃是不可或缺的。在此之前，经营结构的改善一般被认为是高层管理者的职责，但是从今以后此项工作将不再是经营管理阶层所能单独胜任的了。

外部经营环境、顾客意识、新技术、竞争关系、经营等无时无刻不在变化着，这种现象促使经营组织内的各部门随时都得面对经营上的新课题与新挑战。

企业组织内部同样如此。随着经营规模的扩大，呈现不停的变化：中层管理者参与的增加，产品、事业的扩展，物料、信息和员工之培训等管理内容的拓展和复杂化，工厂设立分支机构等地域性的扩充等因素，使得经营管理阶层对第一线之掌握，越来越感到力不从心。

改善以上现象只靠经营管理者对中层管理者下达指示的经营方式已不再适用。今后中层管理者、基层管理者、一般从业员工等各司其职，自主参与企业经营的“全员参与”的经营方式，乃是企业生存发展的不二法门。

在全员参与的经营管理时代，中层管理者掌管生产、行销、开发等部门的大局掌控，一般从业员工则经由 TQC（全员品管运动）、ZD（无缺点运动）等方法来改善工作绩效。简言之，即企业全体员工各在其工作岗位上分担改革责任是也（各在其位，各司其责）。为了达成上述任务，对经营管理实务的全盘了解乃至具备综合性的经营判断能力，是现代企业人所必备的素质。

本书宗旨，在于运用有系统、简明易懂的图解或步骤分解方式，将经营全盘知识介绍给有心学习的读者。纵使非企管学系出身者，如果能熟读本书，将可成为引领时代潮流的经营管理行家。

凯信企业管理顾问有限公司 曾文旭谨识

2003 年 1 月简体字版付梓之际

目 录

1 物料管理部门的工作职掌

- 1-1 物料管理目标 2
- 1-2 物料管理系统 4
- 1-3 物料管理工作内容 6
- 1-4 物料管理作业范围与关联图 9
- 1-5 材料浪费之原因分析 10
- 1-6 物料管理之绩效评核 11

2 库存量的管理与控制方法

- 2-1 存量管制作业流程 14
- 2-2 存量管理秘诀 15
- 2-3 用料预算方法介绍 19
- 2-4 进度控制 24
- 2-5 存量管制作业细则 29
- 2-6 存量管制方法介绍 37
- 2-7 如何选择适当的管制办法 41

3 正确的采购作业执行程序

- 3-1 标准采购作业程序 44
- 3-2 标准采购作业规则 51
- 3-3 采购管理作业施行细则 67
- 3-4 委外制造、托外加工管理准则 92

4 如何做好仓储管理

- 4-1 仓位规划 120
- 4-2 公司进料验收管理办法 124
- 4-3 发料作业 145

4-4	材料交运(调拨)作业实务	151
4-5	储存管理	154
4-6	成品仓储管理作业准则	158

5 如何做好物料管理

5-1	滞料的定义与严重性	184
5-2	滞料发生原因分析与防止措施	185
5-3	滞料与滞成品的处理准则	187

6 如何改善缺料状况

6-1	企业影响缺料问题之探讨	202
6-2	业务影响缺料问题及解决方案	204
6-3	生管影响缺料问题及解决方案	207
6-4	物管影响缺料问题及解决方案	211
6-5	采购影响缺料问题及解决方案	213
6-6	其他影响缺料问题及解决方案	219

7 物料资料电传作业与物流管理制度

7-1	物料资料电传作业	224
7-2	物流管理制度	250

8 降低工厂物料成本的良方

8-1	降低工厂物料库存的方法	262
8-2	降低成本的具体对策——削减库存	268
8-3	降低成本的具体对策——降低人事费	274
8-4	材料、零件的保管方法	278

1 · 物料管理部门 的工作职掌



1-1	物料管理目标	2
1-2	物料管理系统	4
1-3	物料管理工作内容	6
1-4	物料管理作业范围与关联图	9
1-5	材料浪费之原因分析	10
1-6	物料管理之绩效评核	11

1-1 物料管理

物料管理目标

目 标	内 容
正确计划用料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合营业目标 2. 增加资金预算灵活度 3. 减少呆滞料之产生 4. 加强用料控制 5. 便于存量管理
适当存量管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 强化重点管理效果 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 适质、适量 2. 适价、适时 3. 充分掌握市场行情 4. 和供料厂保持良好关系
发挥盘点功效	<ol style="list-style-type: none"> 1. 消除料账差异 2. 确保材料量

确保产品品质	<ol style="list-style-type: none"> 1. 强化验收管理 2. 增加材料之使用性
发挥储运功能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确保材质 2. 安全维护仓库 3. 合理储存成本 4. 正确收发作业
降低成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保持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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 资金灵活运用 2. 避免无谓损失 3. 增加储位之有效空间

1-2 物料管理

物料管理系统

一、材料分类编号

1. 原料、物料之划分
2. 常备料与非常备料划分
3. 编号原则设定

二、存量控制

1. 管制基准设定
2. 用料差异管制

三、请（采）购作业

1. 请购方式设定
2. 请购部门设定
3. 请购手续及权限
4. 请购进度控制
5. 供应厂商之选择与资料建立
6. 采购方式设定
7. 询、议价及订购作业
8. 采购进度控制
9. 采购核决权限
10. 进口事务作业
11. 厂商交货异常处理

四、验收作业

1. 收料作业规定

2. 超短交处理
3. 检验规范设定
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. 料位及料品标示
3. 账务处理
4. 盘点周期方式及异常处理
5. 仓库安全管理措施

六、领、发料作业

1. 材料领用规定
2. 以旧换新规定
3. 材料退库作业
4. 托外加工料交运管制

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. 滞料、废料定义
2. 滞料、废料之处理

1-3 物料管理

物料管理工作内容

范例 (一)

人 员	工 作 内 容
物 控	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请购方式与存量基准之设定 2. 生产用料之统计及预估 3. 生产用料之请购与余料转用 4. 进料异常与生管、采购协调处理
采 购	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立供应商与价格记录 2. 采购方式之设定及市场行情调查 3. 询价、比价、议价、订购作业 4. 交料进度控制与逾交跟催 5. 进料品质、数量异常处理 6. 内外销差价、退税资料提供 7. 付款整理、审查
托 工	<ol style="list-style-type: none"> 1. 托工厂商开发与签约 2. 建立托工厂商与工缴记录 3. 托工产量、交期、尾期控制 4. 托工用料出厂管制 5. 托工品之品质异常处理 6. 托工用料与工缴结算

材料组	<ol style="list-style-type: none"> 1. 进厂材料及托工品点收及不合格品退回 2. 材料发放批号管制，余料提报 3. 材料保管及账务处理 4. 库位规划与整理，安全维护 5. 滞料及有价值废品之库存提报 6. 库存盘点与账物核对 7. 提供有关库存动态资料
成品组	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成品缴库之点收核对 2. 成品出库交运处理 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. 库存盘点与账物核对 6. 滞存品库存提报 7. 提供有关成品库存资料

范例 (二)

采购

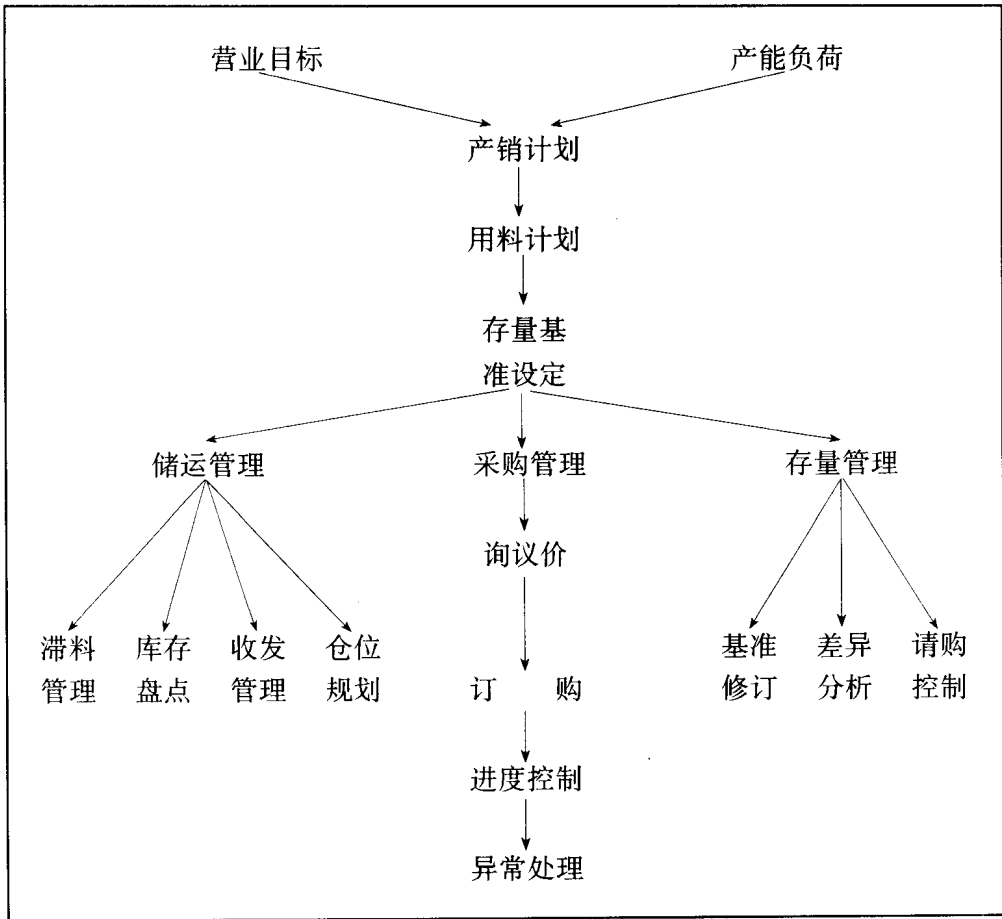
1. 有关采购作业程序方式之拟订、执行与改进事项
2. 关于采购作业期限之拟订与执行事项
3. 关于采购计划之拟订与执行事项
4. 关于经济市场资料之搜集分析与建议事项
5. 有关供应厂商资料之调查、分析与建议事项
6. 关于供应厂商之开发转导与管理事项
7. 采购原物料, 机器设备之询价、比价、议价等事项
8. 采购进度之管制与追踪事项
9. 标准购价分析事项
10. 关于料源品质、价格之调查分析与确保事项
11. 托外加工厂之选定与评核仓储

仓储

1. 库仓料架及附屋设备之设计规划事项
2. 关于仓储管理办法之拟订与执行事项
3. 关于原物料半成品、成品及报废品之保管与盘点事项
4. 关于入库数量之清点核对与搬运事项
5. 储运机具之保养与维修事项
6. 储运机具方法之研究改进事项
7. 有关库存料品账册之登载保管与报表之编制分析事项
8. 库房之整洁与安全事项
9. 原物料库存量之降低改善事项

1-4 物料管理

物料管理作业范围与关联图



材料浪费之原因分析

1. 员工不明了材料价格
2. 为求配合生产进度而存在任意浪费情形
3. 对废品及损毁材料未作适当分析进而求其原因，采取改正措施，防止再度发生
4. 未能鼓励员工就节省材料问题，提供意见或建议
5. 再生材料未能善加利用，而使之形成废品
6. 对材料之损失、被盗窃及不正当使用，缺乏有系统的管理
7. 使用不合格之材料而使之在生产作业时成为废品
8. 生产过程中缺少检验工作
9. 未能教导员工如何对材料作正当使用
10. 废品分类不当，导致减低其售价
11. 由于材料架、材料盒等工具缺少而形成材料浪费破裂、短少与散失
12. 废品堆积于工厂内部未能及时处理
13. 材料存量控制不当
14. 未能按实际工作需要配发材料而形成浪费
15. 对于损坏之废品或不良材料未能追溯原因，以求采取对策，防止再度发生
16. 材料囤积过久而使之形成废品
17. 仓储管理不善，材料管理欠佳
18. 材料之品质数量，未能依据合同所定检验
19. 采取改正措施时，未能接受其他管理人员之意见与协助
20. 对报废品未能加以再利用
21. 材料遭受不必要之侵蚀
22. 材料控制不严，形成超额使用

1-6 物料管理

物料管理之绩效评核

一、物料利息率 = $\frac{\text{物料利息}}{\text{销售成本}}$

二、废料率 = $\frac{\text{废料原价值}}{\text{使用物料之总值}}$

三、材料周转率 = $\frac{\text{耗用净额}}{(\text{期初存料金额} + \text{期末存料金额}) \div 2}$

四、材料周转天数 = $\frac{360 \text{ 天}}{\text{材料周转率}}$

五、存料率 = $\frac{\text{平均存料金额}}{\text{本期用料金额}}$

六、在制品周转率 = $\frac{\text{一年间生产总值}}{(\text{期初库存} + \text{期末库存}) \div 2}$

七、在制品周转天数 = $\frac{360 \text{ 天}}{\text{在制品周转率}}$

八、成品周转率 = $\frac{\text{销售净额}}{(\text{期初库存金额} + \text{期末库存金额}) \div 2}$