

four 肆

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著

家具制造业世纪书库

家具物料控制

A Complete
Volume **on Material Control**
in Furniture Manufacturing Industry



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

家具物料控制

A Complete
Volume on Material Control
in Furniture Manufacturing Industry

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

家具制造业世纪书库：全 10 册/张屹，刘凤雷，刘平编著. —2 版. —北京：经济管理出版社，2012. 7

ISBN 978-7-5096-1965-0

I. ①家… II. ①张… ②刘… ③刘… III. ①家具工业-工业企业管理 IV. ①F407. 886

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 113757 号

组稿编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

责任印制：黄 铄

责任校对：超 凡

出版发行：经济管理出版社（北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038）

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：徐水县宏远印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：208. 5

字 数：4396 千字

版 次：2012 年 7 月第 2 版 2012 年 7 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-1965-0

定 价：680. 00 元（全 10 册）

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言

《家具制造业世纪书库》修订再版了，借此机会我首先向广大读者朋友表示由衷的感谢，感谢大家这些年来的信赖和支持。

几年前，《家具制造业世纪书库》出版上市之后，受到了广大家具企业家和专家学者的高度评价，成为广大家具企业的必备书籍，大家争相学习和收藏。专家们认为，这套丛书是目前家具行业最为完整和系统的书籍，是中国家具管理的精髓。

内蒙古农业大学将本丛书作为家具专业的教材，清华大学将丛书作为家具总裁MBA班的教材，各大林学院的专家教授都将本丛书推荐给学生们。双虎家私、联邦家私、皇朝家私等许多家具企业都买了几百套《家具制造业世纪书库》发给广大管理干部学习。

我常接到一些家具厂老板打来的电话，向我讲述如何在看了这套书之后学会了成本控制，学会了车间规划，学会了品质控制，节省了多少钱，多开了多少个门店等等的故事，听了他们的话之后，我感到无比欣慰，能够为行业的发展尽自己一点微薄之力，感到非常高兴。还有的企业老板听说我到了某个城市去讲课，带着这套书跑去让我签名。

有一次，在家具展会上，一位读者朋友特意找到我，拉着我的手说：他在打工的时候就看这套书，由一名组长成为了总经理，现在已经开了自己的家具企业了。他的企业，就是按照书上讲的管理和营销方法一步步发展起来的。

《家具制造业世纪书库》伴随着一大批林学院的学生走入家具行业，伴随着广大中小家具企业壮大和成熟，伴随着中国家具产业渡过了反倾销和金融危机的困境。如今，再版的《家具制造业世纪书库》必然带领家具行业经过房地产调控和产业升级的新一轮洗牌而蜕变得更加完美和卓越。

几年前，《家具制造业世纪书库》刚刚上市，就被盗版了三个版本，并且以高出正版书三倍以上的价格在出售，极大地损害了广大读者朋友和出版社及作者的利益，我们已经采取了法律手段打击盗版者，请大家认清正版书籍，以免受骗上当。

家具行业前景辉煌，家具之路暗礁丛生，愿《家具制造业世纪书库》为您保驾护航！

谢谢广大读者朋友！

张 屹

2012年5月10日

目 录

第一章 家具制造业物控系统的建立及运作 / 1

第一节 物料控制与物控部 / 3

- 一、物控系统的作用和任务 / 3
- 二、物控部及其职能 / 4
- 三、物控部的建立 / 7
- 四、物控部各岗位职权与要求 / 10

第二节 物控系统的运作 / 15

- 一、物控部的运作流程 / 15
- 二、物料计划 / 16
- 三、物料组织 / 17
- 四、物料使用监控 / 22
- 五、物料异动及处理 / 27

第二章 物料的计划管理 / 31

第一节 物料计划及制定 / 33

- 一、物料计划的制定与实施程序 / 33
- 二、物料计划制定人员的任务 / 36
- 三、物料计划工作任务 / 38

第二节 物料计划控制方法 / 38

- 一、物料计划的分类与制定依据 / 38
- 二、物料计划的几种常见形式 / 41
- 三、制定物料计划的步骤与注意事项 / 44

第三章 物料耗用统计分析 / 59

第一节 怎样进行物料的耗用统计 / 61

- 一、物料统计的作用 / 61
- 二、物料统计的内容 / 62
- 三、物料统计工作流程 / 62
- 四、物料统计的常用方法 / 63

第二节 物料耗用的分析 / 69

- 一、物料利用率分析 / 69
- 二、各类物料构成比例分析 / 71
- 三、物料总成本分析 / 73

家具制造业物料控制实务大全

- 四、同产值物料用量分析 / 76
- 五、同产品物料用量分析与比较 / 76
- 六、同部门物料用量分析与比较 / 77
- 七、同时期物料用量分析与比较 / 79

第四章 家具材料的定额管理技术 / 81

第一节 家具材料定额基本常识 / 83

- 一、家具材料定额的意义与内容 / 83
- 二、家具材料定额的四种类型 / 86
- 三、物料定额的五大方法 / 90

第二节 家具材料物料的定额测试 / 95

- 一、物料定额工作计划的制定 / 95
- 二、定额测试的工作筹备 / 100
- 三、推行物料定额管理的工作程序 / 100

第三节 家具材料的定额测试 / 110

- 一、定额测试及其流程 / 110
- 二、木材、板材等原材料定额测试 / 115
- 三、油漆、胶水等辅助材料定额测试 / 121
- 四、各种配件定额测试 / 126
- 五、机务劳保用品定额测试 / 127
- 六、劳保用品定额测试 / 128

第四节 定额指标的制定方法 / 129

- 一、影响定额指标制定的主要因素 / 129
- 二、测试项目的选择 / 130
- 三、定额测试表单 / 134
- 四、工艺定额的计算方法 / 143
- 五、定额测试数据分析的五个技巧 / 146
- 六、制定物料定额指标的六大方法 / 151
- 七、制定物料定额指标的工作程序 / 159

第五节 定额管理推行 / 160

- 一、推行定额管理应把握的时机和注意方法 / 160
- 二、如何进行前期物料结算 / 162
- 三、如何确定物料定额推行时间 / 163
- 四、工作转轨注意事项 / 163
- 五、如何进行物料的实际耗用统计 / 164

第五章 仓库管理一般常识 / 167

第一节 物料的库存控制 / 169

- 一、物料的库存类型与影响因素 / 169
- 二、怎样做到合理库存 / 171

三、定量库存控制 / 172

四、定期库存控制 / 173

五、类别库存控制 / 174

六、A、B、C 分类控制 / 175

第二节 仓库的人员配置与管理 / 176

一、怎样进行仓库的人员管理 / 176

二、仓库的工作程序 / 177

三、仓库的工作职能 / 178

四、仓库的人员管理 / 179

第三节 仓库工作实务管理方法 / 179

一、怎样搞好账目管理 / 179

二、选择货架的原则 / 180

三、物料存储的要点 / 181

四、如何进行盘点 / 183

第六章 物料的配套供应 / 189

第一节 配套供应的概念 / 191

一、什么是配套供应 / 191

二、配套供应的重要性 / 192

三、物料供应的常见问题 / 193

四、配套供应对采购工作的要求 / 194

第二节 如何实现配套供应 / 195

一、实现配套供应的三大条件 / 195

二、物料配套五大原则和十大要点 / 195

三、物料配套管理的八大技巧 / 196

四、各部门在物料配套工作中的作用 / 197

五、存量控制对配套供应的影响 / 199

六、如何运用预测为配套供应服务 / 199

第七章 物料协调技巧 / 201

第一节 物料协调的内容与手段 / 203

一、什么是物料协调 / 203

二、物料协调的内容 / 204

三、物料异动报表 / 206

四、物料协调会 / 208

五、物料协调通知单 / 222

第二节 物料协调的方法 / 225

一、物料的跟踪 / 225

二、物料调拨 / 227

三、物料的代用 / 229

四、物料的宽放 / 230

五、补料与退料 / 231

第八章 物料使用的过程控制 / 239

第一节 过程控制的意义和内容 / 241

一、过程控制的基本内容 / 241

二、过程控制的工作程序 / 242

三、过程控制的几个重要环节 / 243

四、过程控制中各部门的人员职责 / 244

五、物控部在过程控制中的作用 / 247

第二节 物料使用的现场管理 / 248

一、现场管理的工作内容 / 248

二、现场巡视及要点 / 253

三、现场协调会 / 258

第三节 物料的台账管理 / 259

一、物料台账的作用 / 259

二、物料台账的内容 / 259

三、如何通过台账进行物料控制 / 266

四、物耗统计工作的基本任务 / 269

第九章 物料使用监控方法 / 273

第一节 发料控制法 / 275

一、发料的具体要求 / 275

二、发料的工作程序 / 276

三、如何在发料环节进行物料控制 / 277

第二节 批量供应法 / 278

一、什么是批量供应 / 278

二、批量供应对于过程控制的作用 / 279

三、如何利用批量供应控制物料 / 279

第三节 物料套用法 / 280

一、同伴物料的套用 / 280

二、同批物料的套用 / 281

三、部门间物料套用 / 281

四、同类产品的物料套用 / 282

第四节 新技术法 / 282

一、采用新技术、新工艺降低物料成本 / 282

二、改进设计减少耗用 / 285

三、因材设计 / 287

第五节 作业改进法 / 288

一、作业改进与作业方式 / 288

二、作业改进的思路/ 289	
三、作业改进的方法/ 290	
第六节 订单计划法/ 292	
一、订单计划法的含义和内容/ 292	
二、如何使用订单计划法进行物料控制/ 293	
第七节 物料分类法/ 296	
一、如何进行受控物料分类/ 296	
二、如何对不同类别的物料实施不同的控制/ 298	
第十章 木材控制/ 299	
第一节 木材基本知识/ 301	
一、常用木材介绍/ 301	
二、木材的常见品质问题/ 310	
三、木材的测量方法/ 313	
第二节 木材的仓储管理与控制/ 316	
一、木材的存量控制/ 316	
二、木材的仓储要求/ 316	
三、木材的耗用控制/ 317	
四、木材场管理/ 317	
第十一章 板材、薄片控制/ 319	
第一节 板材、薄片基本知识/ 321	
一、板材的种类及性能/ 321	
二、薄片常识/ 326	
第二节 板材、薄片的耗用控制/ 327	
一、板材的余料控制/ 327	
二、板材、木皮的仓储要点/ 329	
第十二章 油漆、胶水控制/ 331	
第一节 油漆、胶水基本知识/ 333	
一、油漆、胶水简介/ 333	
二、油漆的组成/ 336	
三、溶剂与辅助物质/ 338	
第二节 油漆、胶水的耗用控制/ 340	
一、油漆、胶水的耗用控制方法/ 340	
二、油漆的仓储管理/ 340	
第十三章 配件、刀具和工具/ 341	
第一节 各种配件/ 343	
一、配件的种类及用途/ 343	
二、配件的品质鉴定/ 351	
三、配件的损耗/ 353	

家具制造业物料控制实务大全

第二节 工具、刀具/ 354

- 一、家具生产常用工具/ 354
- 二、常用刀具/ 356

第十四章 玻璃、耗材及大理石/ 359

第一节 玻璃/ 361

- 一、平板玻璃的性能与要求/ 361
- 二、新型装饰玻璃/ 362
- 三、玻璃的质量检验/ 363
- 四、玻璃采购的技术资料要求/ 363

第二节 耗材/ 365

- 一、耗材的分类/ 365
- 二、砂光耗材/ 366
- 三、油漆耗材/ 369
- 四、包装耗材/ 370
- 五、低值易耗品控制的主要方法/ 372

第三节 大理石/ 374

- 一、天然大理石与人造大理石/ 374
- 二、大理石的质量检验/ 376
- 三、大理石控制要点/ 377

第十五章 其他物料的耗用控制/ 379

第一节 办公用品控制/ 381

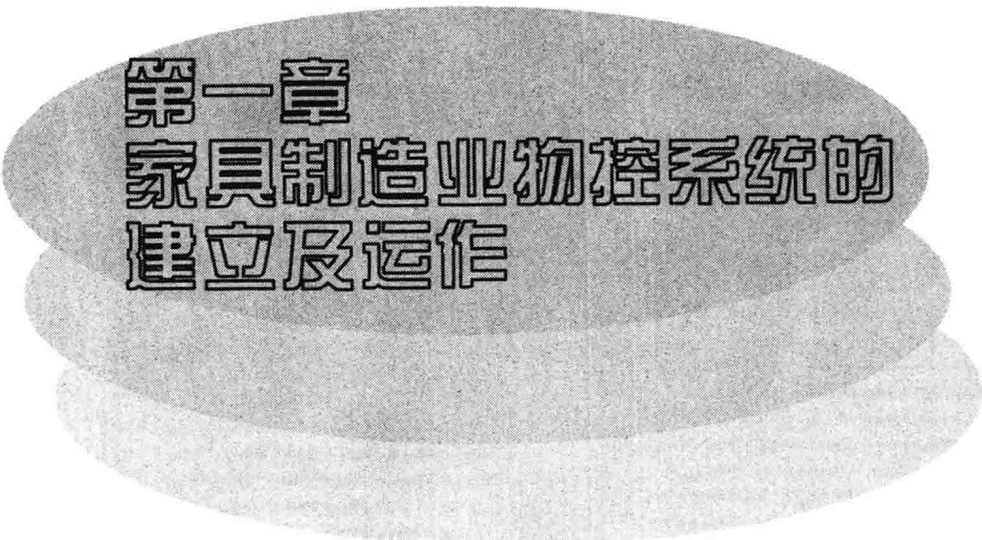
- 一、为什么要对办公用品进行控制/ 381
- 二、办公用品的控制原则/ 381
- 三、如何进行办公用品控制/ 382

第二节 劳保用品与机务料控制/ 386

- 一、劳保用品管理的特点/ 386
- 二、劳保用品过程控制的注意事项/ 387
- 三、机务料的种类/ 387
- 四、机务料控制方法/ 388

第三节 四种特殊物料的管理/ 389

- 一、呆料的防范/ 389
- 二、边角余料的配发/ 390
- 三、废料处理与利用/ 391
- 四、次品改制常用方法/ 392



第一章 家具制造业物控系统的 建立及运作

第一节 物料控制与物控部

一、物控系统的作用和任务

家具制造业,是物料成本占总成本比例较大的一个制造行业,物料的控制工作有着十分重要的意义。家具制造业的材料种类繁多,品质参差不齐,这些又给材料的控制带来了困难。

所谓物料控制,是指物料的计划、跟踪、收发、存储、使用等各方面的监督与管理,以及废料的预防与处理工作。

加强与完善物料控制,可以使物料的供应紧密配合生产需要,提高生产效率,可以更好地降低成本,增强产品的市场竞争力;可以减少材料的积压,有效地利用资金。

家具制造业的物料管理工作,存在着以下一些不足:

- ◆ 缺少严密的物料计划。
- ◆ 对于原材料的使用缺少有效的管制。
- ◆ 辅助材料的定额工作不完善。
- ◆ 物料的供应不及时。
- ◆ 各类材料的使用监控不到位。
- ◆ 呆料、边角料、废料的处理不及时。
- ◆ 超料的追究与处罚管理不健全。

1.物控系统的作用

(1)成本控制作用

材料成本在家具的总成本中占很大的比例,控制了物料投入也就控制了很大的一块成本,就可以掌握成本控制的主动权。物料成本的略微下降,可带来利润的较大增长。

(2)品质改善作用

通过物料控制,使用合乎要求的材料,可以保证产品的品质达到要求,合格材料同时为加工提供了方便,为提高过程中的品质合格率提供了可能。

(3)提高效率作用

通过物控部门的大量工作,使生产所需的物料得到及时供应,可以有效地杜绝停工待料现象,使生产得以顺利进行,从而更大地提高生产效率。

2.物控系统的基本工作任务

(1)物料计划的制定

物料计划是物控工作的起点,其他工作都是在计划的前提下进行的,物料计划是采购的依据、物料跟踪的基础,物料计划决定了以后各项工作的重点、顺序和实施的方法与时间。

(2)采购跟踪

制定了物料计划,并将所需要的物料与库储进行比较,不足部分就要进行采购。企业的采购工作由采购部来执行,物控部门的工作,是要进行采购跟踪,采购跟踪是对采购部门工作的一种督促,通过督促可以进一步确保物料的按时到位。

(3)收货监督

收货是由仓库和品检部共同完成的,虽然在品质上由品质部把关,但物控部绝不是可以袖手旁观,不光在收货数量上由物控部门负责检点,而且在品质上,有责任及时反馈材料以往的使用情况,以及拿出自己对材料品质检验上的看法。

(4)仓储管理

仓储管理,是物控工作中较大的一项内容,合适的存储数量,是企业生产的需要、成本管理的需要,要确定出适合企业需要的库存数量,以便更好地配合生产。

(5)发料管理

严格的物料发放管理为物料控制提供了实际的可能性,如果物料的发放无章可循,敞开供应,领用没记录,再好的物控计划和再详尽的定额标准都只能是一句空话。

(6)物料使用监控

物料的使用过程,是产生物料浪费的重要环节,进行使用过程的有效监控,才能够确保物控工作的真正落实。

二、物控部及其职能

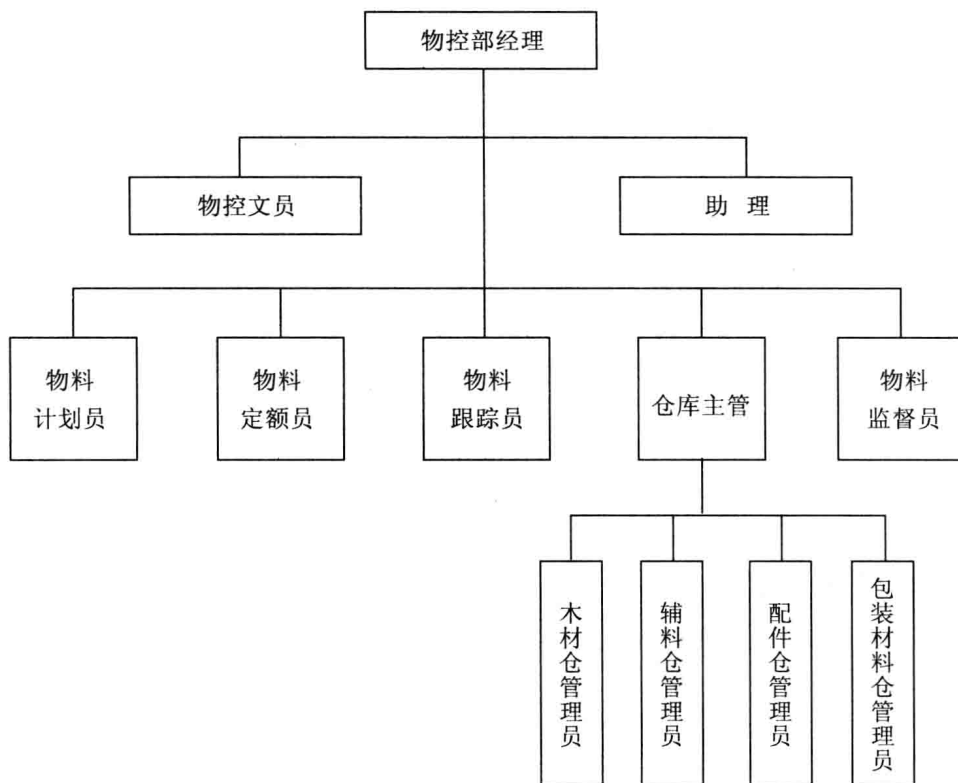
1.物控部的组织架构

家具制造业的物控部主要由以下几个方面的人员组成:

◆ 物控部的负责人:物控经理或物控主管(主任)。

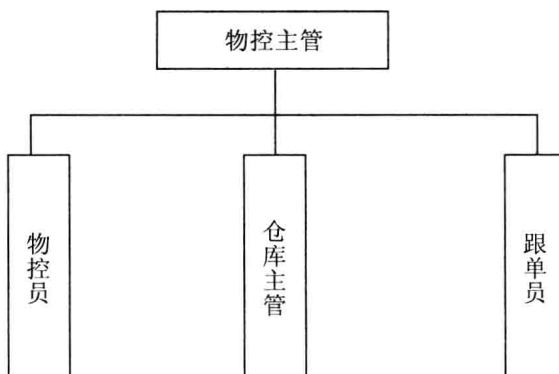
- ◆ 物控文员:即物料计划员、定额员。
- ◆ 物控人员:物料跟踪员。
- ◆ 物料管理人员:仓库管理人员。

(1)大型家具企业的物控组织



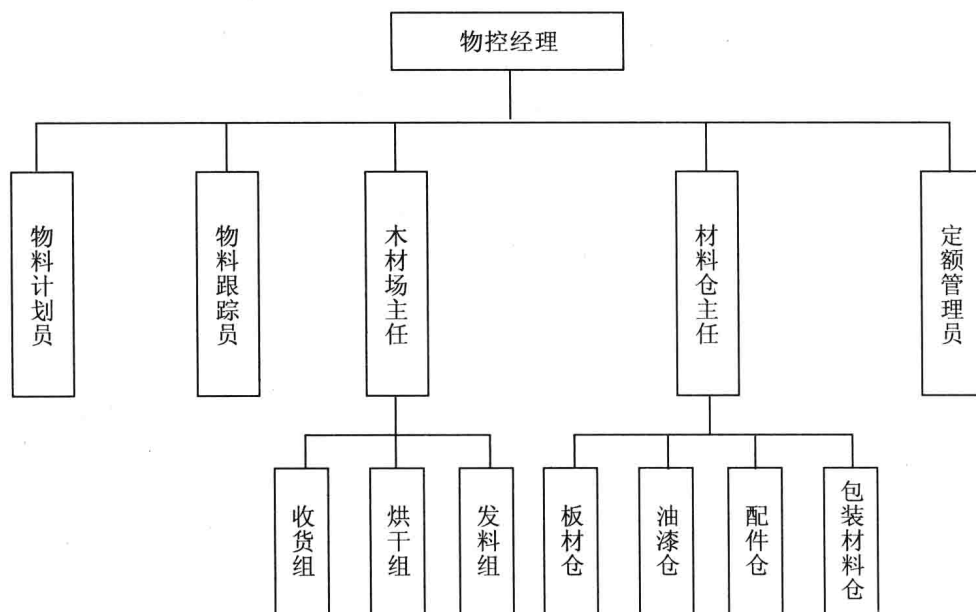
(2)小型家具企业的物控组织

较小的家具企业物控部门人员也较少,可以通过兼联合并到一块儿:



家具制造业物料控制实务大全

例：中山某家具企业物控部组织架构



2. 物控部的职能

物控部是企业物料控制的执行部门，具有以下的职能：

- ◆ 制定物料计划。
- ◆ 物料的请购。
- ◆ 物料的存量设计控制。
- ◆ 物料进度的控制。
- ◆ 呆废料的预防、控制及处理。
- ◆ 物料盘点监管。
- ◆ 制定物料定额指标。
- ◆ 物料供应工作的跟踪物料使用过程的监控。
- ◆ 仓库管理。
- ◆ 物料与绩效评估。
- ◆ 向财务部门提供有关成本资料。

3. 仓库工作职能

仓库在物控部的直接领导下工作，具有以下的职能：

- ◆ 入库物料的质量确认、数量核对和收货管理。
- ◆ 物料的存储管理与分类标识。

- ◆ 物料安全管理。包括防潮、防腐、防锈、防盗等工作。
- ◆ 物料发放管理。按照生产计划的进程以及物料计划所规定的物料控制数量进行物料的发放。
- ◆ 呆滞物料的处理,以及可再用边角余料的缴仓与处置。
- ◆ 进行仓库的定期盘点,确保账物相符。
- ◆ 向有关部门提供库存状况的动态资料。
- ◆ 配合物料定额管理以及 ERP 实施等。
- ◆ 对于油漆等危险物品进行每天下班前的收缴,并妥善处理,以免出现危险。
- ◆ 退料与补料的管理。
- ◆ 仓库的整理、整顿及“5S”管理。
- ◆ 仓管人员的培训与日常管理。

三、物控部的建立

1. 物控部人员配置

(1) 物控部人员的素质要求

- ◆ 一定的文化知识基础。
- ◆ 使用现代办公软件的能力。
- ◆ 本行业的工作经验,并熟悉常用材料。
- ◆ 本职工作经验,并熟悉工作程序。
- ◆ 一定的数字观念。
- ◆ 一定的分析问题的能力。
- ◆ 协调与沟通能力。
- ◆ 吃苦耐劳精神。
- ◆ 勤奋踏实的工作作风。

(2) 物控部人员分工

① 材料分工法

材料分工法进行人员配置,是根据企业的材料特点,分别由不同的人员来管。比如某家具厂,可以对物控部的人员进行以下的材料管理分工: