

★岗位职责★事项要点★管理制度★管理流程★执行方案★操作工具

“六位一体”的精细化管理体系

工厂物料 精细化管理手册

——（第2版）——

成毅◎编著

构建
工厂物料控制
组织结构

解析
工厂物料控制
要点问题

制定
工厂物料控制
管理制度

编制
工厂物料控制
岗位职责

提供
工厂物料控制
相关知识

展示
工厂物料控制
实施方案

设计
工厂物料控制
工作流程

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂物料 精细化管理手册 (第2版)

成 毅 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂物料精细化管理手册 / 成毅编著. —2 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克工厂精细化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-34024-5

I. ①工… II. ①成… III. ①工业企业管理—物资管
理—手册 IV. ①F406.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 293653 号

内 容 提 要

这是一本细化工厂物料管理的指导性图书, 作者从职责、要点、制度、流程、方案、工具六大维度出发, 详细介绍了工厂物控组织结构设计与岗位职责、工厂物料计划管理、工厂物料定额管理、工厂物料供应控制、工厂物料仓储管理、工厂物料仓储存量控制、工厂物料使用控制、工厂物料质量控制、工厂物料成本控制等多个方面的内容, 形成了一整套切实可行的工厂物料精细化管理体系。本书所提供的内容可以帮助读者有效提升工厂物料管理的水平。

本书适合在工厂中从事物料控制工作的管理人员以及企业培训师、咨询师和高校相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 成 毅

责任编辑 陈斯雯

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.5

2014 年 1 月第 2 版

字数: 195 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克工厂精细化管理手册系列”再版序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂管理者必须对加工制造的各个环节进行更为细致、规范的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”，我们对工厂管理 10 大模块的职能事项都进行了“模板化”设计，以便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”于三年前应此需求而面世。本系列图书自上市以来，赢得了广大读者的关注，特别是在工厂工作的读者朋友们对本系列图书内容的全面性、精细性、实操性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了有益的改进建议。在本次改版的过程中，我们对这些问题进行了修正，对第 1 版图书的部分内容做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版，这套图书能够为广大读者带来更多工作上的便利。

改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过对岗位职责、事项要点、管理制度、管理流程、执行方案、操作工具的重新整合，以及书中所提供的大量具体的操作方案和执行流程，帮助企业将执行工作落实到具体岗位和具体人员，进一步提高执行效率。

同时，改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书的特色更加鲜明，大量实用性、指导性的内容将进一步帮助企业把“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化”。

1. 精细化

本系列图书涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共 10 项内容；针对每个事项内容，作者都给出了细化、可执行的制度、流程、方案，并提供了标准化的模板。

2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具，内容均从工厂的角度出发，针对性强，制造企业可以拿来即用，也可因需而变。

3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书给出了具体的业务管理流程图以及表格形式的制度、方案和文案，为工厂推行精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各岗位人员进行自我管理及自我改善的工具书。

再版前言

《工厂物料精细化管理手册（第2版）》是“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书中的一本。本书将“精细化、工具化、图表化”的思路贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握内容，又能针对读者某一方面的实际工作需求提供解决方案。

本书以工厂物料精细化管理为中心，立足于工厂物料控制部门的管理实践，针对某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了规范化运作的系统工具，提出了“职责+要点+制度+流程+方案+工具”的六位一体的解决方案，将执行工作落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

这是一本能够指导具体工作的精细化管理手册，也是一本能够提高工厂各级人员工作效率的实务性工具书。在《工厂物料精细化管理手册》第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 进一步完善了工作事项体系

本书详细叙述了工厂物控组织结构设计与岗位职责说明、物料计划管理、物料定额管理、物料供应控制、物料仓储管理、物料仓储存量控制、物料使用控制、物料质量控制、物料成本控制共9个方面的内容，几乎涵盖了工厂物料管理的全部工作。

2. 强调了工厂物料管理责任制

本书在建立健全工厂物料管理体系的基础上，强化了物料管理责任制的建设工作，为工厂的物控部、采购部、仓储部、质检部、生产部、财务部等部门构建了物料管理责任制。

3. 重新设计了工厂物料定额管理工作

本书在讲解物料定额计划、测试与确定的基础上，分别设计了物料定额类别、物料定额小组、定额计划流程、定额测试筹备、定额测试实施、定额指标的制定等内容，更加细化了工厂物料定额管理工作。

4. 完善了工厂物料供应控制体系

本书完善了物料供应控制体系，为工厂构建了“采购计划→采购预算→供应商开发及考核→采购谈判→采购合同→采购交期→采购结算”这样一整套物料供应控制体系。

5. 重新设计了工厂物料质量控制方案

本书分别从采购质量控制管理、存储质量控制管理、生产现场质量控制管理和物料检验体系管理等方面设计了物料质量控制方案，更加细化了工厂物料质量控制工作。

6. 构建了工厂物料精细化管理工具体系

本书共设计了9个工厂物料控制过程问题、36个工厂物料控制实施方案、61个工厂物料控制管理制度、流程，以及若干日常工作所需的文案、文本。通过对这些内容的设计，本书不但构建了工厂物料控制管理的内容框架，还为工厂物料控制人员的日常工作提供了可参考的模板。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，李苏洋、赵莉琼、郑超荣负责数字图表的编排，陈永涛参与编写了本书的第一章，池永明、冯利伟参与编写了本书的第二章，付伟、张瀛参与编写了本书的第三章，韩斌参与编写了本书的第四章，康秀梅参与编写了本书的第五章，王琴、孙玖凡参与编写了本书的第六章，李俊英参与编写了本书的第七章，刘继萍、孟庆华参与编写了本书的第八章，齐艳霞参与编写了本书的第九章，全书由成毅统撰定稿。

《工厂物料精细化管理手册（第2版）》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：① 详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；② 登录普华公司官网注册成为普华会员；③ 关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室

北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：chensiwen@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

淘宝店网址：<http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第一章 物控组织结构设计与岗位职责说明	1
第一节 物控组织结构设计	3
一、大型工厂物控组织设计	3
二、中型工厂物控组织设计	4
三、小型工厂物控组织设计	4
第二节 物控人员岗位职责	5
一、物控部经理岗位职责	5
二、物控主管岗位职责	6
三、物控文员岗位职责	7
四、物料计划员岗位职责	8
五、物料定额员岗位职责	9
六、物料采购员岗位职责	10
七、物料跟踪员岗位职责	11
八、物料仓管员岗位职责	12
九、物料质检员岗位职责	13
十、物料账管员岗位职责	14
第二章 物料计划管理	15
第一节 物料需求分析	17
一、物料需求分析流程	17
二、推导法分析需求方案	18
三、定额法分析需求方案	20
第二节 物料计划编制	24
一、物料计划编制流程	24
二、物料计划编制规范	25
三、物料清单编制方案	28
四、订单类物料计划编制方案	31

五、时间类物料计划编制方案	35
六、部门类物料计划编制方案	36
第三节 物料需求计划	39
一、物料需求计划控制流程	39
二、物料需求计划控制细则	40
第三章 物料定额管理	43
第一节 制订定额计划	45
一、物料定额类别	45
二、成立物料定额小组	47
三、定额计划制订流程	49
四、物料定额计划书	50
第二节 定额测试	52
一、定额测试筹备	52
二、定额测试流程	54
三、定额测试实施方案	55
四、工艺定额计算方案	58
五、物料数据体系管理	59
第三节 编制定额指标	60
一、定额指标编制方法	60
二、定额指标编制流程	62
三、定额指标编制方案	63
第四节 计算物料定额	65
一、经验判断法计算方案	65
二、统计分析法计算方案	66
三、实际测试法计算方案	66
四、工艺算法核算方案	67
第四章 物料供应控制	69
第一节 物料采购	71
一、物料采购流程	71
二、物料采购预算编制流程	72
三、物料采购管理制度	73
四、物料采购计划编制方案	77

五、紧急请购实施方案	80
第二节 供应商管理	83
一、供应商开发流程	83
二、供应商选择流程	84
三、供应商评估流程	85
四、供应商管理制度	86
五、供应商考核方案	91
第三节 采购谈判管理	92
一、采购价格管理	92
二、采购谈判准备	94
三、采购谈判策略与技巧	98
四、采购谈判管理流程	100
第四节 采购合同管理	101
一、采购合同类型	101
二、采购合同条款构成	102
三、采购合同管理流程	103
四、采购签约管理规范	104
第五节 采购交期控制	107
一、采购交期控制流程	107
二、采购交期控制办法	108
三、购料监控与跟催方案	109
四、交期延误处理方案	112
第六节 采购结算管理	114
一、采购结算方式	114
二、采购结算管理流程	116
三、采购结算管理办法	117
第五章 物料仓储管理	121
第一节 物料接收	123
一、物料接收流程	123
二、物料接收细则	124
三、物料验收实施方案	127
四、物料偏差处理办法	129

第二节 物料编码	131
一、物料编码方法	131
二、物料编码流程	132
三、物料编码规定	133
第三节 物料存储	137
一、物料存储流程	137
二、物料存储规范	138
三、储位管理细则	141
四、物料仓安全保卫细则	144
第四节 物料盘点	147
一、物料盘点规划	147
二、物料盘点流程	148
三、物料盘点制度	149
四、盘点差异处理方案	153
第五节 物料发放	155
一、物料发放流程	155
二、物料发放办法	156
三、物料先进先出方案	157
第六节 物料仓储账务管理	159
一、料账管理流程	159
二、料账管理规范	160

第六章 物料仓储存量控制

第一节 物料储备定额控制	167
一、储备定额工作流程	167
二、储备定额制定细则	168
第二节 物料定期订货控制	170
一、定期订货管理要点	170
二、订货周期计算流程	171
三、订货周期确定方案	172
第三节 物料定量订货控制	173
一、定量订货管理要求	173
二、定量订货点计算流程	174
三、最佳订货量计算方案	175

第四节 物料 ABC 分析控制	176
一、物料 ABC 分析管理要点	176
二、物料 ABC 分析流程	178
三、ABC 类物料控制方案	179
第七章 物料使用控制	183
第一节 物料领用	185
一、物料领用流程	185
二、物料领用规定	186
三、限额领料控制方案	188
四、物料超领控制方案	190
五、紧急需求物料领用办法	191
第二节 物料使用	194
一、制程物料控制流程	194
二、制程物料控制细则	195
三、定额消耗控制方案	197
四、物料耗用统计方案	199
第三节 生产退料	201
一、生产退料流程	201
二、生产退料办法	202
第四节 物料搬运	204
一、物料搬运规范	204
二、物料搬运指导书	205
三、物料搬运分析方案	208
第八章 物料质量控制	211
第一节 物料采购质量控制	213
一、采购质量控制体系管理	213
二、供应商质量评估体系管理	215
三、采购质量控制流程	216
四、采购质量控制规定	217
五、供应商质量控制方案	220
第二节 物料存储质量控制	227
一、物料存储质量保证体系管理	227

二、存储质量控制流程	228
三、物料存储质量规范	229
第三节 物料检验质量控制	234
一、物料检验体系	234
二、物料质量检验流程	236
三、进料质量检验规范	237
四、物料使用复检管理制度	239
五、工厂制程质量控制方案	241
六、产成品质量检验管理制度	244
七、物料标识使用管理方案	247
第四节 不合格物料质量控制	249
一、不合格物料处理流程	249
二、不合格物料处理制度	250

第九章 物料成本控制 255

第一节 采购成本控制	257
一、物料采购成本构成	257
二、采购成本控制流程	258
三、采购成本控制方案	259
第二节 仓储成本控制	262
一、仓储成本构成	262
二、仓储成本控制流程	264
三、仓储成本控制方案	265
第三节 质量成本控制	267
一、质量成本构成	267
二、质量成本控制流程	268
三、质量成本控制方案	269
第四节 现场物料浪费控制	275
一、现场物料浪费现象分析	275
二、现场呆废料处理流程	277
三、现场呆废料处理方案	278

物控组织结构 设计与岗位职责说明

第一章



第一节 物控组织结构设计

一、大型工厂物控组织设计

大型工厂物控组织设计范例如图 1-1 所示。

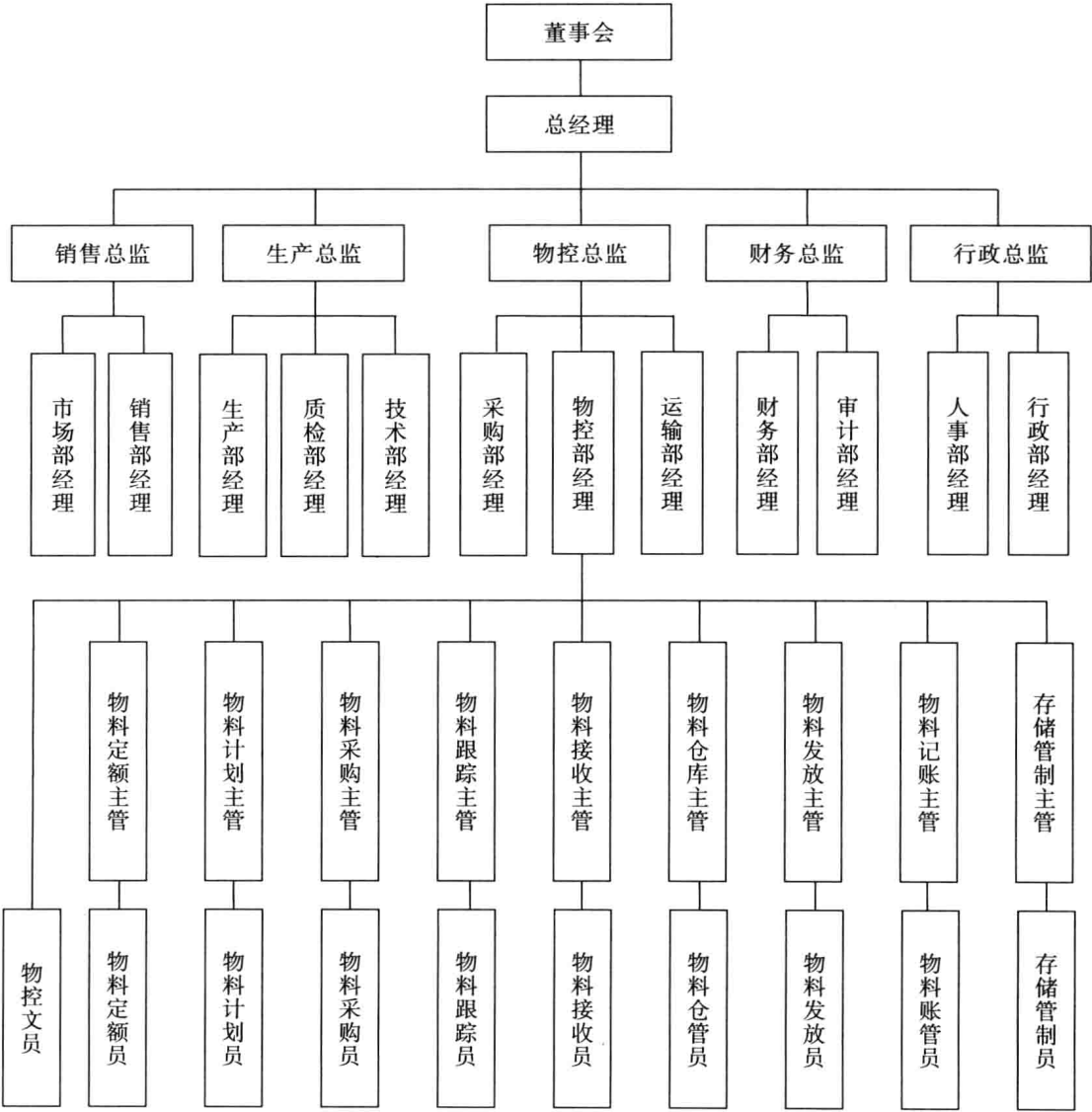


图 1-1 大型工厂物控组织设计范例

二、中型工厂物控组织设计

中型工厂物控组织设计范例如图 1-2 所示。

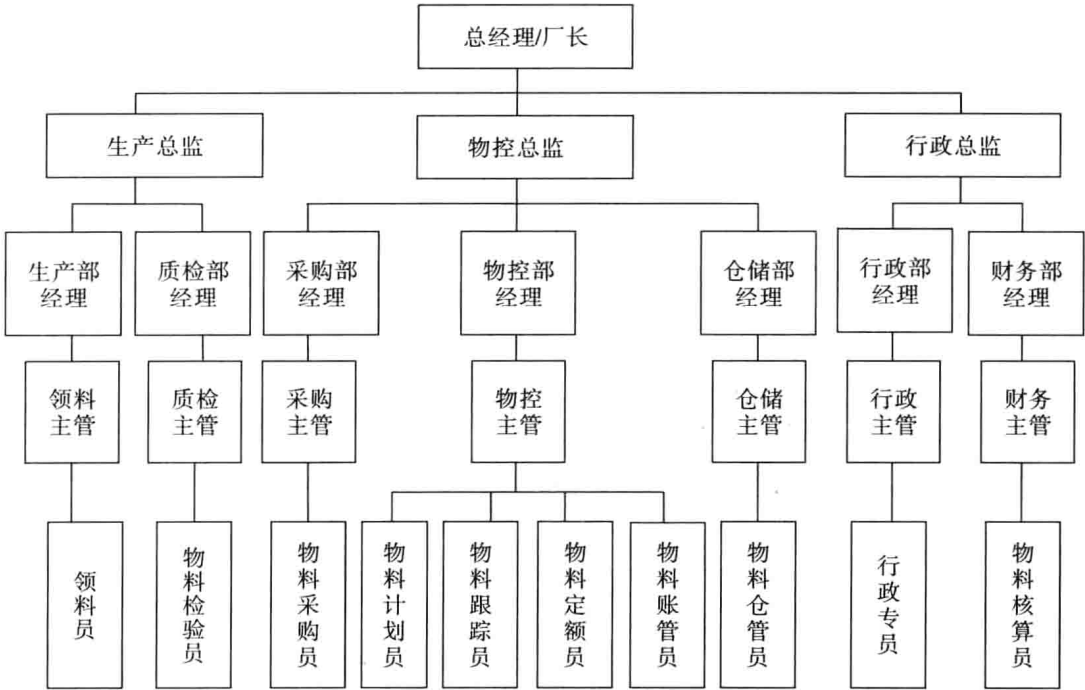


图 1-2 中型工厂物控组织设计范例

三、小型工厂物控组织设计

小型工厂物控组织设计范例如图 1-3 所示。



图 1-3 小型工厂物控组织设计范例