

采购培训—物料管理

物料管理从广义上来讲包括用料计划；请购；配送；仓储管理；物流；库存控制；盘点；呆废料处理。从狭义来讲是指物料的保管和进出库管理，即收料；仓储管理；发料；库存盘点；库存量控制。

物料管理的重点在于对以下物料数量的计算和掌控：

- 最高库存量
- 最低库存量
- 合理库存量
- 安全库存量
- 物料补充点
- 经济订购量

(五)物料管理的程序



仓库管理的技术和趋势

仓库中物料的运作可以通过对目前仓库系统的升级或投资新技术来加以改善。

经济现实和竞争现实要求以最少的库存，最少的空间，最少的劳力，且又不能牺牲客户服务来对材料进行处理，搬运，存储，保护以及控制。从长远来讲，仓储或配送工业的成功和物料处理是息息相关的，其中物料处理设备和系统扮演重要角色。

物料处理设备可分为六大类：1) 用于空中物料作业的 2) 用于物料移动的 3) 能移动且带有轮子的设备 4) 集装箱，包装和货盘 5) 用于物料存储的 6) 自动化设备。为了某项任务我们通常将非同类的设备结合起来使用，与此同时，我们还得将物料和相关信息相结合，并贯穿到整个流程中，这样即使是很传统的设备同样能提高效力和



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

效率。所以将物料作业和物流计划融合到整个商务计划中，仓库和配货中心才能生产力和收益。

仓库信息技术的发展趋势有三个方向，那就是仓库管理系统（WMS），集中异或分散的硬件系统，自动资料收集。WMS 能从定货管理开始一直延伸到将信息导入开发票系统为止，是对商业职能强有力的支持。具体地讲它能使仓储经理在满足客户运送要求的前提下，做好工种和工作量的安排以平衡日常的工作和劳力成本；它可将每天的工作量排序分批以使雇员和仓库设备得以充分利用；它还能引导操作人员到准确的位置拿放产品。

集中异或分散的硬件系统。一个优秀的 WMS 应该通过与所含数据库以每小时成千上万次的互访，提供出各个行为职能相应的实时信息，可是目前的主机限制了这方面的功能。现在很多公司用一台独立的计算机来取代现有的操作系统，它能帮助管理仓库的日常运作。它经过一定的间隔从定单输入系统接收定单，同时以一定的时间间隔将定单和库存状况等信息传到主机并对其进行更新。

自动资料收集。在仓储业中条形码及其扫描系统是主要的自动识别技术，它能使资料收集达到零错误，并显著提升信息的速度和有效性。一个设计优良的系统综合了条形码，扫描器和相关信息以保证零错误率的数据交换。

当今大多数企业面临的挑战是如何将分散的技术进行综合以创造正确有质量的信息。只有当技术被正确运用时，企业才能在更强大的生产力和更出众的客户服务方面取得显著优势。

物流学的最新趋势

面对市场的全球化，很多公司正对其物流职能重新评价以达到更好的成本控制。

在实践中，物流包括运输、储存、处理、相关信息以及所有这些因素的综合设计。物流已经成为产品和服务总成本中的主要部分，同时也是成本降低的重要来源。以下是当今物流趋势的最新发展。

运输方面的趋势。运输常常占公司物流成本的百分之五十以上。油料价格对货运成本影响很大，是劳力成本以外第二大成本因素。为了克服这方面的副作用，有的运输采购商倾向于使用固定的服务费外加浮动油料费的方法同运输商谈判，当然这对小



规模的业务来说会显得太复杂。另外，运输商还面临着如何吸引和保留好的司机，因为劳动力成本占了运输成本的一半以上。日益严重的塞车现象也是影响运输成本的一个因素。在美国，不管车在高数公路上运行或停顿，卡车和司机的成本加起来是每分钟一美元。对船运来说，集装箱船运很具有竞争力，但流量的不平衡依然是个问题。比如在经济蓬勃的时候，进港的船只往往是装满的，而离港时不得不把很多的空箱运回厂家，所以运输费控制方面还有商讨的余地。与集装箱公司的协调也是一个问题。当采购商从船运公司拿到好价钱时，集装箱租赁公司的价格却提高了，从而将上述的价格优势化为乌有。所以供应商、运输商和采购单位之间的信息综合对采购商来说尤为关键。为了避免上述问题，我们可采取以下三个措施：

- 1) 战略和战术上要统筹安排，如今出物料的调度要合理，避免时间上的延误。
- 2) 巧妙利用供应商甚至于客户的运输优势。
- 3) 设法与他人一起结合以加强运输采购的能力。

仓储和库存。在制造业日益萎缩的今天，投资仓库和库存常被认为是一种浪费，他们认为这不是公司的核心所在，结果，大家纷纷将这一职能外包。所以第三方物流公司在过去的十年里迅速成长，他们负责起大生产商和采购商的仓储工作。有了对仓储公功能的新认识后，采供专业人士必须评估一下仓储运输是否是本公司的核心业务。如果是，必须以快速、低成本、和优质服务来进行管理；如果不是，就要调查一下外部哪家公司能满足本方的需要，并能以完美的方法将其融合到本方的运作系统之中

订货管理。九十年代初的一份报告显示，百分之八十以上的电子交换（EDI）订单都在接受方（供应商）打印出来，再手工输入到供应商的信息系统中。在今天这些都已得到改变。过去十年中被广泛应用的再造工程、价值分析、团队计划以及其他的管理工具和目前的信息系统相结合，使与供应商的事务处理变得简化，有的事项已被舍弃。比如，对供应伤网站的操作，采购商可使运作程序简化，同样供应商也通过这些系统更接近客户，更容易跟踪客户的需要。沃尔玛公司“补货预测精密计划”（CPFA）能让生产商看到消费者在货架上拿掉多少商品，从而使库存和仓储的投资最小化，这对加速从原材料到最终产品产出的过程至关重要。



所以物流正变得越来越强调协同性，物流的外包也越来越多，工业结构的改组变得更迫切。物流是个非常动态的领域，他正从常规的搬运、技术提升和非系统化的改革向观念化和商业化模式转变。采购和供应人员不但要探求怎样运用他，还要决定在采购业务中，怎样讲他纳入公司自己的系统，或怎样外包给第三方。

优化物流管理

任何商业行为都离不开对成本有关的过程的分析，否则就无法对利润进行管理。物流就是商业活动一个重要组成部分，他会影响公司内部的很多方面。所以物流管理必须考虑成本和利益的分析。

物流一般包括运输和配送两大过程，每个过程又包括诸多方面。不过我们必须认识每个过程的复杂性以及他们与其它职能部门的密切关系。比如，生产部必须依赖有效率的物料管理才能顺利运行，原材料短缺，生产就不得不停下来。反之，原材料过多优惠增加仓储成本和库存积压。所以两大过程及其相关方面都涉及管理。

假设我们要将输入的原材料通过加工变成产品并送到客户手中，就会涉及以下几个步骤：

- 向供应商发出订单
- 将此订货通知生产计划部门
- 安排（订购）运输工具取货
- 在厂里接受原材料
- 成品入库
- 处理客户的产品订单
- 执行订单
- 送货给客户

这些步骤会牵涉非常多的变素。比如订单是由物流经理发出时，采购和物流就要一起讨论有关供应商的生产容量、所出地理位置、模具的制造能力和质量、交期长短以及库存位置等等。生产部又要从进度、消耗率、损耗率、停工等方面与物料供应沟通。物流部门不但要对成品进行管理，还要和销售不联系，以保证库存既不积压又满足销售之用，诸如此类的问题都需要管理。本文总结了一些基本规律供大家参考。



- 供应商的介入。一般原材料供应商对如何供应产品有较好的经验，他们对运输模式会比较在行。要记住方案来自谁并不重要，重要的是是否是最好的方案。
- 运送商和其它提供者的介入。很多运送商或第三方可以贡献很多想法，他们以往的经验对你公司都会有帮助，至少也能帮你判断一些重要数据。
- 建立数据库。原材料和成品的输入输出的原始资料应该归档，以便以后调用。如每次装运的平均量可用以预测将来用什么工具运送；破损率可决定什么方法被摒弃；价格可用以将来的谈判和预算。
- 用数据库进行顺序排列。对运送商服务质量进行排序，这可帮助他们改善质量。既要稳定，又要有创新，不要因为用惯一种方法就拒绝其它选择。
- 与供应商确立长期的合作关系。频繁的更换供应商会使资源浪费，日本人深知反复操作可提高熟练度这一原理，长期合作也使双方可分担风险。不过要留心双方要又不断改进、降低成本和提升价值的意识。
- 监测绩效。物流管理不是“一劳永逸”的，在当今动态的市场中，随时要寻求机会和做出选择，你必须不停段的搜寻更好的解决方案。物流管理的益处实在很多，你公司的命运可就在于由物流管理所创造的竞争优势。大量的物流公司、财产经纪人和其它第三方可以帮助那些不知从何着手的公司。

供应链的绩效评估

从前的商业竞争环境较单纯，评断一个公司的优胜劣败主要是比较与其竞争对手间的获利力与市场占有率，于是绩效评估的方向也就多半环绕着这些项目。但是在强调专业分工、快速客制化产品以及全球化经济的年代，公司间的竞争重点已逐渐转变成各自供应链（Supply Chain）体系的效能之争，所比较的则是谁能以最快的速度、最低廉的成本将客制化的产品送交顾客手上。

以前，公司一般将组织中的各个部门视为独立的个体，设定其专属的目标与绩效评估衡量标准。经理人则专注于改善所负责部门的绩效，以确保其目标的达成。而较少关心到其部门目标的达成对其他部门或是供应链中成员有何影响。现今具有前瞻性观念的公司则将产品从原料、制造、运输、配销至顾客手中的一连串过程视为一个整体来看待。由于市场变动的迅速，公司也不停地修正并改变其供应链的结构，来增加



效率，控制成本，并改善顾客的满意度。因此，公司对于供应链管理 (Supply Chain Management, SCM) 的优劣则将直接影响到公司的获利力与市场占有率。

由于多数的公司纷纷瞄准全球市场，使得目前的组织管理与评估比以往更加不容易进行，这诸多的因素导致了绩效评估在目前的公司进行得特别艰难。所以，现今的公司需要一个有效的衡量，以全球运筹的角度来评估公司的绩效。另外，在网际网络 Internet 的世界，公司朝“dot.com”与 B2B 的方向发展，使得供应链结构更加复杂多变。在这多变的时代，对于绩效评估的指标、标杆比对的对象以及评估的工具与技术都需要不断的更新。

要有效地评估一个位于全球经济体下的供应链的绩效，可遵循以下三个基本步骤：

了解目前营运的流程现况

确认影响公司生意的重要因素

弄清楚谁使用何种衡量指标以及为什么使用。

了解目前营运的流程现况

在一个稳定的市场，绩效评估的衡量指标或许可以一陈不变的年年使用。可是在一个快速变动的高度竞争市场中，依样画葫芦的结果却可能导致错误的资讯引用而不自知。所以，对供应链的何时以及如何的变化随时保持高度的警戒，并且了解这些变化对绩效评估有那些影响就变得非常的重要。

了解目前营运现况的第一步就是找出其中主要关键的供应链，流程图 (Flow Chart) 在这里是一个很有用的工具。从宏观的角度来看，主要的供应链过程都会包括采购 (Procurement)、购料 (Ordering)、制造过程 (Processing) 以及配送 (Distribution)，而供应链的结构则有供应商 (Supplier)、工厂 (Factory)、仓库 (Warehouse) 以及顾客 (Customer) 四大主要范围。而所谓关键的供应链则有其特色，不是制造过程复杂冗长，便是属于关键原料或零部件交期长且不易控制。透过一般公司内部的标准作业流程，都可以大致找出这些关键的供应链。以通用汽车备品零件部门为例，便是透过策略计划部门、设施工程部门以及第三者物流管理 (Third-party Logistics provider, 3PL) 的协助来完成。



只有彻底了解目前营运的过程现况以及关键供应链，才能从供应链中成员彼此间的互动关系来发现那些绩效评估是真正重要的，并且也同时能发觉到一些改进的机会。当供应链越大越复杂时，就越有必要了解其运作流程的细节

确认影响公司生意的重要因素

组织的价值可从公司的远景(Vision)及任务(Mission)的说明中得知。列出现行的绩效评估衡量指标，这包括品质、成本、回应效率等，然后找出与关键供应链每一成员间的关系。公司的高层必须明确主要的业务，并且决定那些部分是必须被衡量的指标，而且是绝对必要的。不过，我们经常会犯的错误是使用由下往上的方式搜集了所有现行的报告，便假设这些就是重要的讯息，不然就不会有这些报告了。但是，往往这却与公司高层所看的角度有很大的出入，通常会发现有许多指标是没有必要存在的。

弄清楚谁使用何种衡量指标以及为什么使用

好的衡量指标不仅能帮助管理者做出正确的决策，更能帮助公司各个阶层人员进行改善与创新思维，所以衡量指标必须根据不同的使用者而异。因为当收到衡量指标后，便根据此一讯息来采取适当的行动，比方说指标显示产品运交至顾客的速度呈现下滑现象，则需采取改进措施来加速运交的速度。否则，衡量指标便毫无意义可言，衡量指标在不同的阶层有其不同的意义。

“营运衡量指标(Operational measures)”通常是提供给作业员衡量其作业绩效的好坏。比方说，生产力(Productivity)的指标则着重在作业员每一小时的有效产出，而每日的现场订单报告则是另一种衡量指标。营运衡量指标所选取的时区较短，可能是每小时或是每日。主要的使用对象为作业员、办事员以及那些直接经手产品与顾客接触的人员。

“战术衡量指标(Tactical measures)”衡量了公司的基本战术是否能达成所计划的目标，所选取的衡量时区较营运衡量指标长，在战术衡量指标下所衡量的生产力则代表了一个部门所有作业员生产力的总和，而非衡量单一作业员，衡量的时区可能是一个班或一周。



“策略衡量指标(Strategic measures)”是用来提供决策阶层衡量公司那些优先策略的工具，此时所衡量的生产力则在整个工厂长期在生产力的变化，通常策略衡量指标所衡量的是一个月、一整年的绩效。

跟上变动的脚步

不断变动的供应链粗要不断更新的绩效评估衡量指标。尤其在全球化运筹的公司，营运指标、战术指标与策略指标必须同时被衡量，才能真实的显现整体供应链的绩效全貌。所有的指标设计都必须基于一个基本的观念，那就是“满足最终使用者的需求”。由于使用者的需求不断在改变，衡量供应链的指标也必须随时做适当的调整。而供应链中的每一成员表现的好坏，则端视如何有效的衡量其绩效。

建立以客户为中心的供应链

客户为中心的供应链要求企业在开发和运用供应链管理时重视最终客户 越来越多的供应链专家要求企业在开发和运用供应链管理过程时重视最终客户。所谓以客户为中心的供应链是指链上的所有企业齐心协力为市场提供一共同产品和服务，这产品和服务是最终客户期望的，并愿意为之整个生命周期付 款的。也就是说，这个跨职能的多公司集团好比是一个扩大化的企业，它能充分利用共享资源来达到运作目的。

但是每一个对供应链重视的企业应该以自己独有的方法处理最终客户问题。哈雷(Harley)摩拖车公司的采购物料占产品成本的百分之五十以上，所以它必须认真对待它的供应链。公司采用了多种方法来保持与最终用户的联系。其中最出名的就是它每半年一次的摩拖车拉力赛，全美的哈雷骑手在该赛事上聚集一堂。哈雷的采供人士和其重要供应商就在赛事的二至三天内通过调查、面对面交谈、以及用户的试骑中收集信息。

每年夏天，公司在全美各城市举办经销商产品发部会，会上除了介绍新型号外，还解答客户关心的问题。拉力赛和发部会上收集的信息都被输入到公司的资料库以便对产品开发做评估测试，供应商们同时也进行资料和反馈的收集。然后哈雷公司会和供应商、技术部门进行一系列的讨论，结果很有可能又是一部新的哈雷型号。

以客户为中心的供应链不应仅仅是微笑服务，它要引入了客户的看法，了解客互的动机，并要和他们一起相处。在 1999 年 Fortune 500 强中占第八十三位的 AutoNation



是全美最大的汽车零售商，该公司的使命就是“好的服务就是快的服务”。这就要求有一个快速和可靠的供应链。所以公司必须和供应商一起致力于创建一个公司范围的交易规模，同时又要提高其供应链的灵活性和响应性。

总之，组织的供应链必须了解最终客户及其对供应链产生的多米诺效应。

