

企业材料管理

企業材料管理

張宗謙編著

(一九五二年初版)

立信會計圖書用品社出版

企業材料管理

全 一 冊

版權所有
不准翻印

每冊人民幣一萬〇四百元

編 著 者 張 宗 謙

出 版 者 立信會計圖書用品社

上海河南中路三三九號
重慶小什字立信大樓
天津建設路一號

總發行所 中國科技圖書聯合發行所

上海中央路二四號三〇四室

一 九 五 二 年 一 月 初 版 (滬)

0001—4000(順)

前 言

材料管理是一門新的社會科學，包括的範圍很廣，問題也特別多，作者在交大教學多年，始終未敢貿然的編寫課本。解放以後，我人民政府大力發展工農業生產，並號召全國工礦企業推行和貫徹經濟核算制。經濟核算制的目的是反對浪費、提高質量、增加產量、降低成本來增加工業企業的內部資金積累。材料是節約的源泉，因此材料管理就成為經濟核算制的一個重要的環節了。

我國目前關於材料管理方面的書籍還很缺少，在全國即將開始實行經濟核算制的今天，各方面都迫切需要這一種參考書籍，各大專學校也缺乏課本。作者有鑒於此，乃本拋磚引玉的宗旨寫了此書，希望能供各公私企業設計材料制度的參考，和各大專學校的研究。但因學識有限，編寫匆促，錯誤在所難免，尚希國內專家、教授及工礦交通從業人員多多批評和指教，以便在重版時予以修正，這是作者所殷切盼望和感謝的。

張宗謙序於交大東宿舍

一九五一年六月二十八日

參考書目

1. 新民主主義論 毛澤東著
2. 新民主主義的經濟 許繼新著
3. 政治經濟學教程 列寧原著 高希聖、郭真合譯
4. 材料管理講座 王文翔著 “中國工業”各期
5. 鐵路材料管理學講義 王文翔編 桂林湘桂鐵路材料管理訓練班
6. 中央鐵道部材料企業化負責制五種
7. 材料管理與會計 魏洵著 立信會計圖書用品社出版
8. 經濟核算制的理論與實踐 張肇珍李淳然合編 十月出版社
9. 社會主義社會的經濟核算制 東北計劃委員會統計局譯印
10. 蘇聯如何製訂工業生產計劃 新華書店出版
11. 工業企業的生產計劃 東北人民經濟計劃委員會譯
12. 新企業的領導與管理 洪延陵編 聯營書局出版
13. 蘇聯企業經營 杜唯康著
14. 定額管理 東北新華書店編印
15. 論工業企業的流動資金 東北人民政府統計局編 新華書店出版
16. 蘇維埃商業 新華書店編印
17. 蘇聯的工業管理 吳清友著 中華書局出版
18. 東北公營企業的經濟與管理 新華書店編印
19. 工業組織與管理 王撫洲著 商務印書館出版
20. 工業管理 王文彬著 立信會計圖書用品社出版
21. 基本會計學 潘序倫著 立信會計圖書用品社出版
22. 勞氏成本會計 潘序倫譯 立信會計圖書用品社出版
23. 許氏成本會計 潘兆申譯 立信會計圖書用品社出版
24. 成本會計制度設計方法 張文中編著 立信會計圖書用品社出版
25. 標準成本會計 唐如堯譯 立信會計圖書用品社出版
26. 倉庫實務與會計 卡宗濂著 立信會計圖書用品社出版
27. 營業預算 饒紫君譯 立信會計圖書用品社出版
28. 中國紡織染整概論 蔣乃鎔著 中華書局出版
29. 統計學選論 王思立編 立信會計圖書用品社出版
30. 工業統計學教程 東北計劃委員會統計局譯
31. 工廠設計 凌鴻勛著 商務印書館出版
32. 金屬材料 李待琛著 商務印書館出版
33. 非金屬材料 馮雄著 商務印書館出版
34. 汽車運輸學 朱嘯谷 商務印書館出版

目 錄

前 言

第一章 材料管理概論	1
第一節 材料管理的意義和目的	1
第二節 材料管理的重要性	1
第三節 材料管理的困難	2
第四節 我國工廠材料工作上過去存在的缺點	4
第二章 材料部門的組織與工作範圍	6
第一節 組織的意義	6
第二節 組織的原理	6
第三節 材料處科組織的方法	7
第四節 材料廠庫組織的方法	10
第五節 材料部門的工作範圍	10
第三章 用料計劃	13
第一節 用料計劃的意義與目的	13
第二節 用料計劃的範圍	13
第三節 用料計劃的基礎	14
第四節 用料計劃的編訂程序	22
第四章 材料供應計劃	24
第一節 材料供應計劃的意義和內容	24
第二節 材料來源計劃	24
第三節 購料價格計劃	26
第四節 購料數量計劃	27
第五節 購料資金計劃	30

第六節 存料標準計劃	38
第五章 材料採購	36
第一節 購料方針	36
第二節 採購政策	36
第三節 採購制度	39
第四節 購料程序	39
第六章 材料運輸	48
第一節 材料運輸的基本原則	48
第二節 鐵路運輸	49
第三節 水道運輸	54
第四節 汽車運輸	59
第七章 材料驗收	63
第一節 材料檢驗	63
第二節 材料點收	65
第八章 廠庫設計	70
第一節 廠庫地址的選擇	70
第二節 廠庫建築	71
第三節 廠庫佈置	74
第九章 廠庫設備	80
第一節 衛生設備	80
第二節 消防設備	80
第三節 存料設備	82
第四節 材料傳動設備	85
第十章 材料保管	87
第一節 材料保管的重要性	87
第二節 普通材料保管方法	87

第三節 危險物品保管方法	91
第十一章 材料編號	96
第一節 分類編號的意義和目的	96
第二節 分類編號的原則和困難	96
第三節 材料分類的辦法	97
第四節 材料編號的方法	99
第十二章 材料領發	100
第一節 領料憑單制度	100
第二節 領料退料制度	102
第三節 定期配發制度	104
第四節 發料計價方法	106
第五節 標準料價制度	107
第六節 材料調撥、借出與讓售制度	108
第十三章 材料帳與材料點查	112
第一節 材料帳	112
第二節 材料點查	116
第三節 材料報告	121
第十四章 廢料處理	126
第一節 廢料的重要性	126
第二節 廢料的範圍	126
第三節 廢料的減除	127
第四節 廢料的搜集和處理	127
第十五章 材料統計	129
第一節 統計的方式	129
第二節 統計核算	132
參考書目	136

附 錄

一、中央人民政府政務院關於一九五一年國營工業生產建設的決定.....	1
二、中央人民政府政務院財政經濟委員會命令：國營企業資產清理及估價暫行辦法.....	4
三、國營企業資金核定暫行辦法.....	6
四、中央人民政府政務院關於節約木材的指示.....	8
五、中央人民政府政務院財政經濟委員會關於頒佈財產強制保險條例的命令.....	10
六、各種度量衡表.....	16

圖 表 一 覽

甲、圖：

1. 工廠專責制的材料部門組織圖.....	8
2. 鐵路材料企業化負責制組織系統假想圖.....	8
3. 分責制的組織圖(一).....	9
4. 分責制的組織圖(二).....	9
5. 分責制的組織圖(三).....	10
6. 分責制的組織圖(四).....	10
7. 材料廠庫組織圖.....	11
8. 材料管理工作進程圖.....	11
9. 工具規範圖.....	17
10. 生產財務計劃圖.....	21
11. I字式工廠——連續式的製造程序.....	71
12. I字式工廠——裝配式中之有半成品庫者.....	71
13. T字式工廠.....	72
14. L字式工廠.....	72
15. U字式工廠.....	72
16. 平行式工廠 (1) 簡單的.....	73
17. 平行式工廠 (2) 附有配合工場的.....	73

18. 四邊式工廠	73
19. 平地式材料庫	75
20. 月台式材料庫	75
21. 大規模的材料總廠佈置圖	76
22. 料庫內部佈置圖(一)	78
23. 料庫內部佈置圖(二)	79
24. 玻璃料架	83
25. 管棍料架	83
26. 鋼圈料架	83
27. 銼刀料架	83
28. 滑架	84
29. 儲運托架	84
30. 桶架	84
31. 手車料架	84
32. 鋼軌架(示意圖)	84
33. 人字形堆木圖	90
34. 枕木堆置圖	90
35. 容器危險標誌	94
36. 倉庫危險標誌	94
37. 運輸危險標幟	94
38. 購入材料分類分廠價值統計圖	130
39. 收發材料價值統計圖	130
40. 計劃用料與實際用料噸位比較圖	131
41. 存料價值百分比統計圖	131

乙、表：

1. 材料規格簿	19
2. 材料消耗簿(全部產品)	19
3. 材料消耗簿(個別產品)	19
4. 產品生產計劃表	20
5. (甲)初級用料計劃表(格式一)	22

5. (乙)初級用料計劃表(格式二)	22
6. 廠處級用料計劃表	23
7. 全年購料計劃表	27
8. 全年購料計劃表	28
9. 全年購料預算彙總表	28
10. 材料供應計劃表	29
11. 請購單	40
12. 呈請分期購料單	41
13. 廠商調查表	43
14. 售戶登記表	43
15. 材料價格變動登記表	43
16. 詢價單	44
17. 報價比較表(格式一)	44
17. 報價比較表(格式二)	45
18. 訂購單	45
19. 收料便條	65
20. 材料點收單	66
21. 存料牌	66
22. 材料檢驗報告單(格式一)	67
22. 材料檢驗報告單(格式二)	67
23. 借項通知單	68
24. 退貨通知單	68
25. 審核發票圖記	69
26. 發票登記簿	69
27. 免領許可證或准運證限度表	93
28. 空地儲藏距離表	95
29. 領料單(一料一單制)	101
30. 領料單(多料一單制)	101
31. 退料單(一料一單制)	103
32. 退料單(多料一單制)	103

33. 欠發材料通知單	104
34. 備用材料配發單	105
35. 備用材料登記表	105
36. 調撥材料通知單	109
37. 調撥材料單	109
38. 借料單	110
39. 售料單	110
40. 簡單式的材料分類帳	113
41. 有訂購欄及保留欄之材料分類帳	114
42. 收發材料月結清單	116
43. 材料點查卡片	118
44. 點查報告單	119
45. 材料調整單	119
46. 耗用材料彙總表	120
47. 收發材料旬報表	121
48. 材料收發結存報告表	122
49. 實用材料統計月報表	122
50. 各部領用材料彙總表	123
51. 購入材料重量價值統計表	123
52. 購入材料價格變動登記表	124
53. 訂購材料日期與收料日期距離統計表	124
54. 購入材料運雜費統計月報表	125
55. 廢料利用統計月報表	125
56. 搜集廢料日報單	127
57. 某廠材料吞吐月報	133
58. 某廠材料處材料周轉率月報	133
59. 某廠材料計劃採購量完成率季報	134
60. 購入材料來源分類百分率月報	134
61. 購料價值差額率月報	135
62. 材料損失率月報	135

第一章 材料管理概論

一 材料管理的意義和目的

工業和企業的經營與管理主要的是爲了完成兩大任務：（一）生產（二）節約。在生產方面，除了依靠職工羣衆的創造性和積極性以外，必須加強生產的計劃與管理來提高勞動效率。在節約方面，除了推行合理化建議和反浪費鬥爭外，也必須加強財務管理和材料管理來降低產品成本。因此，生產、財務和材料是新企業管理的三件最基本的工作，而三者之間的關係又是互相督促和互相保證的。

什麼叫做材料管理呢？簡單的講，材料管理就是包括從原材料的採購、驗收、保管和記帳直至車間的領用、消耗的全部過程中的計劃、領導與管理。它的目的不僅是要做到連續不斷的供應，並且要做到有計劃、有組織、有步驟的調度、分配最適當的數量、質量和價格的材料來滿足企業中生產、修建各方面的需要。

二 材料管理的重要性

國家工業建設需要大量的物資，而材料就是工業的物資，廣義的講，是國家的財富；狹義的講，是企業的資金，其重要性可謂盡人皆知。材料管理在工廠企業中的重要性可分爲下列三點來講：

一、材料管理是生產計劃的保證條件 生產計劃的完成除了依靠工人階級的勞動熱忱和勞動情緒外，主要的是要看材料的供應情況如何。例如，原材料的品質方面是否合用，數量是否足敷，價格是否低廉，時間方面是否能按期領發等等。根據蘇聯和東北的經驗，只有在材料供應工作做得很好的企業中才能完成或超過生產計劃，這一點是毫無問題的。

二、材料管理是成本管理的成敗關鍵 工廠成本中以材料成本佔最大的比重。根據蘇聯的統計：原材料在全部工業中平均佔百分之六十以上，在輕工業及食品工業中佔百分之八十左右；燃料在全部工業中平均佔百分之五，在發電廠佔百分之五十一，在鐵路運輸成本中則高至百分之七十；因此，材料是節約的源泉，材料管理是成本管理的成敗關鍵。

在蘇聯的工業企業中，每年都要訂出一種減低成本計劃。蘇聯的工廠怎樣來有計劃的降低生產成本呢？主要的是依靠下列幾種基本的方法：

（甲）提高勞動生產率 勞動生產率的提高又首先依靠大工業的物質保證——即器材工具、燃料、配件等物的連續不斷的供應。

（乙）節約材料消耗 第一要減低單位產品的材料、燃料的消耗量定額，第二要提高金屬等材料的使用係數，第三要減低廢品率，第四要提高廢料利用率來完成降低成本的計劃。

（丙）加速資金週轉 在整個工廠經營中是要縮短生產，運輸及銷售的周期。在材料工作上是要儘量縮短購料的間隔時期，減少材料的存儲，以免積壓流動資金而影響到生產上的正常需要。

（丁）防止意外損失 在生產管理上要防止缺乏計劃的盲目生產，和重量不重質的盲目競賽。在材料管理上，要保障倉庫的安全、防水、防火、防止偷竊、防止霉爛等等損失。

三、材料管理是實行經濟核算制的先決條件，是走向企業化的必要條件。企業化就是用科學的管理方法來達到積累資本，擴大再生產的經營方法。經濟核算制是社會主義新企業管理方法，其目的就是用種種方法提高質量、增加產量、降低成本，來達到資金的積累，從而走向企業化的道路。經濟核算制的內容包含着許多的環節，而材料的統購、保管和領發制度是經濟核算制的基本內容之一。

三 材料管理的困難

材料工作是工業企業中比較複雜的一項工作，因為它的範圍廣、頭

緒繁、問題多、責任大。在材料管理工作上有過實際經驗的從業人員，都一致的認為材料管理的研究範圍是包括許多種的科學在內的，例如：採購、貯藏、生產、運輸、會計、審計、經濟、統計、成本、預算等等。所以材料管理工作相當繁重，相當複雜，這是非常正確的，但也不是不能克服的。茲先將材料管理工作的主要困難概述於下：

一、種類很多，籌備上的困難 工廠生產普通只有數種產品，多者亦不過十數種而已，而材料的種類，則往往多至盈千盈萬（包括原材料、補助材料、配件、器材、工具及燃料等等）。在鐵路企業中，據最近的統計：機、工、車、電、廠各項用料竟多至四萬餘種。在這些材料中往往有許多很難買到的，許多很難搬運的，有許多事前未列預算臨時需急購的，有許多因生產計劃發生更動而需要加減的。因此籌備工作常有顧此失彼，或多少不勻，或延誤需要等等的情況。必須事先編訂詳細而具體的供應計劃，平時再經常與用料部門密切聯系，方保無虞。

二、來源不敷，調配上的困難 我國百餘年來飽受帝國主義國家的經濟侵略，輕工業搖搖欲墜，重工業則更無基礎。解放後我人民政府對各種重要物資都逐一實行了集中調度，統籌分配的政策，如糧食、花、紗、布等等都已經基本上解決了；但部份工業器材仍感不敷甚遠，因此各級材料主管部門對於調配工作常發生困難，但這是一時的現象而已，在現有的基礎上和有利的條件下，是很容易逐漸的克服和解決的，例如各廠在清理資產中，就發現了許多多餘器材可以調撥利用，許多節約材料的合理化建議和代用品的創造發明等等。

三、性能不同，保管上的困難 工廠料庫所保管的材料種類既多，用途亦各有不同，而其內容成分、外形尺度、理化性能也大有區別，故除了適當的佈置堆放貯藏的處所以外，並須防範各種損失；如鋼鐵金屬容易上銹，糧食容易霉爛，橡膠容易發脆，木料容易腐朽，煤斤容易燃燒等等。至於危險物品和爆炸性物品更不用說了，稍一不慎，即易造成巨災。因此，必須訓練專門人才，及裝置必要的設備，以資防範和保護。

四、流弊很多，監督上的困難 在整個材料管理工作中，偷竊舞弊

的機會也很多，例如：在採購上，可以以少報多，以小報大，或勾結商人虛報價格，或受取賄賂，擅改標準；在檢驗上，個別的技術人員亦常有受奸商利用，對於不合規格的原材料也含糊通過，甚至代為宣傳；在保管上的流弊不外偷竊材料，化公為私；在領用上也很多濫領濫用，或公領私用等等。因此，領導方面必須加強檢查嚴密的加以注意。

總之，材料管理工作確是相當繁複的任務，而它的成敗關鍵就是在於能否克服這些困難，解決這些問題；一方面要保證生產計劃的完成，一方面又要保證成本計劃的實現，才能貫徹經濟核算制的精神。至於克服這些困難的途徑，就是：(1)提高政治覺悟(2)加強技術訓練(3)推行管理科學化(4)貫徹管理民主化。

四 我國工廠材料工作上過去存在的缺點

我國工廠材料工作上在過去因為缺乏科學的管理和對於材料管理的重要性缺乏認識，因此有若干的工廠都多少不同的存在着下列的缺點，茲分別說明以供以後改進的參考：

一、用料方面：

(甲)缺乏愛護器材的觀念，濫領濫用，常有大材小用、整材零用和優材劣用的浪費現象。

(乙)缺乏材料質、量的定額標準，造成用料上和購料上的盲目性。

二、購料方面：

(甲)營私舞弊，虛報價格；或以少報多，或以小報大，欺瞞上級，圖入私囊。

(乙)盲目崇拜進口貨，加重生產成本；或濫購低廉劣質的物料，增加生產上的困難，造成了許多的廢品。

(丙)不聯繫用料部門及財務部門事先編訂詳細的購料預算和收料計劃，嚴格實行數量的管制。

(丁)對於來源困難的器材，不能採取主動的方法創造供應來源，因此時常發生不必要的停工待料的現象。

三、保管方面：

(甲)各倉庫缺乏明確的分工，造成數量不明，地點不明，及無人負責的混亂現象。

(乙)各倉庫普遍缺乏適當的水電設備、存料設備、傳動設備及防火設備等的裝置。

(丙)各工場的材料分庫缺乏專門的管料人員來執行嚴格的領發制度，和詳細的記錄與報告制度。

(丁)普遍的輕視廢舊材料及各種箱、桶等容器，時常任其霉爛，不加以及時的處理和適當的愛護。

四、財務方面：

(甲)缺乏健全的料帳管理和材料成本的計算。

(乙)不認真點查材料盈虧，敷衍了事，造成有帳無料、有料無帳及帳內物資、帳外物資等混亂的現象和後果。

(丙)不依照計劃籌備料款，時常延誤時期，增加了採購部門的困難。

(丁)對於購料工作不加以嚴密的注視和檢查。

五、領導方面：

(甲)不能掌握材料的使用情況，對於供求方面都發生隔閡，因此無法實行計劃領導。

(乙)缺乏嚴格的檢查制度和獎懲制度來鼓勵職工羣衆。

解放以後情形就不同了，由於工人階級自己當家，政治覺悟普遍提高。在管理技術方面及管理制度方面都有了很大的進步，因為在國外，有蘇聯的經驗，在國內，有東北的創造，都可以學習和採用。因此各地工廠已表現出飛躍的進展與改善，這是值得我們鼓舞與歡慶的。不過目前現場的情況還是不夠理想的，今後仍須團結一致，繼續努力，不斷的提高，才能夠達到管理科學化和經營企業化的理想境界。