

工业企业管理基础知识丛书

GONGYE QIYE GUANLI
JICHU ZHISHI CONGSHU

现代企业物资管理

中国财政经济出版社



工业企业管理基础知识丛书

XIANDAI QIYE WUZI GUANLI

现代企业物资管理

汪绵才 陈训声

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识丛书
现代企业物资管理
汪锦才 陈训声

*

中国物资出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京印刷二厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 3.875印张 170,000字

1984年6月第1版 1984年6月北京第1次印刷

印数: 1—20,000

统一书号: 4166·494 定价: 0.80 元

目 录

第一章 物资管理总论	(1)
第一节 现代工业企业的物资	(1)
第二节 物资管理业务内容	(7)
第三节 物资管理的目标和原则	(12)
第四节 物资管理的组织形式	(18)
第二章 物资消耗管理	(25)
第一节 物资消耗管理的意义、特点和原则	(25)
第二节 物资消耗定额的概念及制订过程	(31)
第三节 制订物资消耗定额的基本方法	(37)
第四节 降低物资消耗的途径	(52)
第三章 物资需用量与料源	(60)
第一节 物资需用量的确定	(60)
第二节 料源渠道	(74)
第三节 外购、自制或租赁方式的选择	(80)
第四节 物资申请计划和市场采购计划	(87)
第四章 物资订购组织	(95)
第一节 订购目标和订购过程	(95)
第二节 采购物资的选择	(108)
第三节 供应单位的选择	(117)

第四节	一次订购量和进货时间	(123)
第五节	订购量和进货时间的调整	(132)
第六节	订货合同的管理	(140)
第五章	物资储备量	(143)
第一节	企业物资储备的意义和分类	(143)
第二节	物资储备定额的概念和影响因素	(145)
第三节	物资储备定额的查定方法	(149)
第四节	储备量控制方法	(166)
第五节	储备物资分类管理	(175)
第六章	供料组织	(182)
第一节	供料安排	(182)
第二节	供料方式	(189)
第三节	供料过程的协调	(198)
第七章	仓库管理	(203)
第一节	仓库作业过程	(203)
第二节	仓库规划	(207)
第三节	仓库的主要业务	(213)
第四节	仓库工作考核	(229)
第八章	物资工作分析	(233)
第一节	物资工作分析的任务和一般过程	(233)
第二节	物资工作分析方法	(239)
第三节	物资工作分析的资料汇集	(243)
第四节	物资工作分析的内容	(249)

第一章 物资管理总论

第一节 现代工业企业的物资

马克思指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。”^①社会主义工业企业要进行生产，除了要有一定组织形式下的劳动者这个要素以外，同样也必须拥有相应数量的机器设备、工具、原材料和燃料等物资这个生产要素，并把它们结合起来，才能形成生产力，为社会提供工业产品。物资是组织生产的物质基础，没有它便无法进行生产。因此，物资对现代工业企业的生产经营活动，有着十分重大的影响。其影响主要表现在：

第一，物资是合理组织生产的前提条件。

合理组织生产，客观要求生产过程的各个阶段、各工序之间严格地协调平衡。必须注意它们之间的连续性、比例性、节奏性和平行性。这些要求，跟物资是密切相关的。以其中的比例性为例，生产过程中的比例性，是指基本生产过程和辅助生产过程之间、各车间和各阶段之间，在能力上要相互协调并成比例。它不仅要求各车间的机器设备、工具等生产工具的配备要符合比例要求，而且这些车间所需要的原材料、

^① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

燃料、辅料等劳动对象的配备，也要相应成比例。只有物资符合比例性，才能保证生产能力之间的协调，才能合理地组织生产。

第二，物资是提高企业经济效益的最重要因素。

提高企业的经济效益，是当前整顿企业加强经营管理的中心任务之一。而合理利用物资，降低物资消耗又是提高经济效益最重要的办法。在多数工业产品成本中，物资消耗占有很大比重。据统计，冶金行业占80%，机械行业占71%，纺织行业占72%。在企业的全部流动资金中，库存物资占用的资金，一般地也在65%以上。随着机械化程度的提高，物资消耗在总劳动消耗中所占比重将会更高。因而，物资被国外称为“第一利润源泉”。这说明企业要加强经营管理，提高经济效益，必须抓好物资。

第三，物资是企业提高劳动生产率的物质基础。

提高劳动生产率是企业管理的一项重要任务。劳动生产率能否提高，不但取决于企业职工的思想觉悟、主人翁责任感与文化技术水平和熟练程度，也取决于是否为他们配备了性能好、效率高的生产工具，还取决于是否及时地为他们提供了品种对路、数量准确、质量优良的物资。

事实证明，要保证企业生产的正常进行，提高企业的经营效果，必须抓好物资，搞好物资管理。

那么，工业企业的物资管理所指的物资是什么呢？它是指工业生产过程中所需要的包括机器设备、仪器仪表等生产工具，以及原料、材料、燃料等劳动对象的绝大部分生产资料。这些物资一般具有下列特点：

第一，它是经过劳动加工的生产资料。如纺织行业所用的纺织机械、棉花、化纤，机械行业所用的钢材、机床，冶金行业所用的焦炭、矿石，家具行业所用的木材、木工机械等等。这些生产资料不包括未经加工的森林、土地、矿藏、河流等天然资源。

第二，它具有实物形态。如原料、材料、机床、工具等，但不包括电、热、太阳能等不具有实物形态的物质。

第三，它是可以用于周转的生产资料。如投入生产前所采购的机床、设备，生产用的原材料，维修用的零件，建设工程用的材料等，而不包括投入使用转化成固定资产的机器设备、建成的设施、厂房、输送管道、铁路专用线等，也不包括本企业加工的在产品等。

由于工业企业所用的物资名目繁多，其性能、用途、储运条件很不相同，申请、采购、供应来源也很复杂，因而把它们合理地分成类别来管理是十分必要的。根据各个企业在物资管理上的不同要求，有不同的分类方法。

一、按物资在企业生产中功能的不同分类

（一）劳动工具。是指投入生产前所采购的、用来对劳动对象进行加工的各种机器设备。在企业中可分为：

1. 动力设备。为生产提供动力的设备，如蒸汽锅炉、柴油发电机组、太阳灶等；
2. 加工设备。作用和影响劳动对象的设备，如机床、高炉、化铁炉、卷板机等；
3. 装卸搬运设备。为厂内、外搬运物资的设备，如汽

车、吊车、叉车、皮带运输机等；

4. 检控设备。为保证产品质量的各种检测仪器，如工业电视、化验仪器、各种试验机等；

5. 各种工具。直接加工和测量工件的器具，如量、刃具、磨具、五金工具等。

(二) 劳动对象。是指生产过程中将劳动加于其上的各种物资。企业中可分为：

1. 主要材料。是指加工后构成产品主要实体的材料。如炼铁用的矿石，纺纱用的棉花，织布用的棉纱，建筑用的水泥等。在实际工作中，往往把经过人类初级加工的称为原料，如矿石、棉花；而经过两次以上加工的称为材料，如棉纱、水泥。

2. 辅助材料。是指在加工中起辅助作用的，但不构成产品主要实体的材料。如劳动工具和运输中所需要润滑油、冷却液等；促使主要材料发生变化的，如漂白用的漂白粉，炼铁用的石灰石等；帮助生产本身正常进行的，如照明和取暖用的材料。

3. 燃料。也是一种辅助材料，它为生产提供能源。由于它在国民经济中具有突出的地位，为便于加强管理而把它单列一类。按其生产中的用途不同而分为工艺用燃料，如加热炉用的焦炭等；动力用燃料，如生产蒸汽用煤等；运输用燃料，如汽车用汽油等；非生产用燃料，如办公室取暖和福利设施用煤、油等。

4. 配套协作件。是外部企业为本企业产品配套的机电产品，如电动机、轴承、减速箱等，它直接用来组装成产

品，构成产品的主要实体。

5. 维修用备件。是为维护保养劳动工具，所需更换磨损损坏的零、部件，如刹车片、齿轮等。

这种分类方法，主要是根据其在生产中的作用来确定的。同一种物资，由于在不同企业中作用不同，而分属于不同的类别。例如，煤炭在焦化厂用来炼焦属于主要材料，而在发电厂用来生产高压蒸汽则属于燃料。这样来划分物资，便于企业中的申请、采购、订货、制订物资消耗定额、确定流动资金定额以及核算成本等。

二、按物资的自然属性分类

（一）金属材料。包括黑色金属和有色金属材料等。

（二）化、轻工材料。有纸张、橡胶、烧碱、硫酸和炸药等。

（三）建筑材料。有水泥、木材、油毡、石棉制品和玻璃等。

（四）机电产品。有装卸机械、金属切削机床、运输机械、电工产品和仪器仪表等。

（五）燃料。有煤炭、柴油、汽油和煤气等。

采用这种分类方法，便于企业编制物资目录，核算各类物资的总需要量，搞好大类物资的平衡，编好申请计划。同时也便于选择供应单位，合理规划仓库和确定各种运输装卸机械。

三、按国家物资管理体制分类

（一）计划分配物资。它是关系到国计民生的重要物

资，如燃料、木材、重要设备等。企业所需的这类物资，要向物资主管部门提报申请，由国家统一计划、统一分配。

(二) 物资供销企业经销物资。它是指比较重要、影响面较大的物资，如部分机电产品、部分金属材料和化工建材产品等。一般由物资企业统一订货、中转供应。企业需要的这类物资主要向物资企业采购。

(三) 生产企业自销物资。它是指除了上述两类以外的物资。这类物资是生产企业根据市场需要，属超产、留成、试销的产品，一般由企业自由选购。

这种分类方法，便于企业编制采购计划，提报申请货单，进行订货和采购。

四、按物资的使用方向分类

物资的用途很多，在企业中大致可分为：工业生产用物资、维修用物资、建设工程用物资、福利劳保用物资和挖潜革新改造用物资。

采用这种分类方法，不仅便于企业按物资的用途进行物资平衡、核销和统计，争取不同的供应来源，也便于落实用料单位，分割不同用途的流动资金，加强资金管理。

上述分类方法，各有其适用范围，在实际工作中，要根据物资管理的不同要求，分别加以运用。

为了掌握本企业使用的物资范围，避免因管理混乱而造成不必要的经济损失，企业物资部门应该根据国家制定的物资目录，结合本企业的具体情况，按照上述有关分类，汇编本企业的物资管理目录。

企业的物资目录，必须按照统一的物资名称、标准牌号、规格、技术条件，统一的计量单位，统一的编码顺序编制。而且，要求准确、全面、系统和简便。物资目录的编制，一般由物资部门和财务部门协同进行。物资目录的一般表式如表1-1。

表1-1 物 资 目 录

类别：黑色金属1
小类：板材5
1980年度编

编 号	名 称	规 格	计 量 单 位	采购方式	价 格	备 注
1-05	板 材					
1-0503		8 m m	吨	计划分配	国拨价	
1-0505		5 m m	吨	计划分配	国拨价	
1-0520		20 m m	吨	经 销	下浮价	(金属公司)

第二节 物资管理业务内容

工业企业是创造物质产品的集体生产劳动单位。工业企业在劳动过程中，作为生产的两个基本要素的人和物，在不停地运动着。如何正确地组织人力和物力，发挥企业的经济效益，必然成为企业管理的两大基本任务。所谓企业的物资管理，就是依据企业的经营目标，统筹企业的整个物资流转过程，并对其进行计划、组织、指挥和调节。通过物资管理，做到适质、适量、适价、适地、适时地供应物资，保证生产的顺利进行，促进企业挖掘物资潜力，充分发挥物资效

用；加速物资周转，降低物资流转费用，提高经济效果。

在社会分工和商品生产的条件下，每个工业企业所需要的物资，都不同程度地依靠外部企业和市场来供应。为了把企业的外部资源情况和企业内部所需要的物资供应紧密地衔接起来，就需要开展一系列的物资管理业务活动。其主要内容有：

一、物资的计划管理

物资的计划管理，是指物资业务的各个环节要以物资计划为指导，企业的物资供应工作要按计划进行。通过计划管理，把企业的生产需要同申请、采购很好地衔接起来，在品种、数量、时间上得到平衡，为企业内部的生产、科研、技措、维修等任务提供物资保证；能够全面地贯彻节约原则，精打细算，充分地利用资源，使现有物资发挥最大的经济效益；促使物资流转过过程的各个环节相互协调，紧密协作，形成一个统一的有机整体，保证生产的顺利进行。物资计划管理，贯串在企业的物资计划编制、执行、检查和调整的全过程。

二、料源组织

料源组织就是把企业所需要的各种物资，通过各种渠道，经济合理地按计划订购进来。它是实现物资供应计划的首要环节。只有组织好料源，物资供应计划才得到具体落实，企业内部物资供应的各个业务环节才开始形成。

组织料源，要遵照国家物资管理体制的有关规定，对不

同的物资，采用不同的组织方法。有的采用计划衔接方式，有的采用市场采购方式。在料源组织中，如何合理地选用物资，确定经济的采购批量，选择合适的供货单位，安排恰当的供货时间，建立必要的供需关系，签订可靠的供货合同等，是料源组织的重要内容。料源组织必须在把所需物资及时购进的同时，努力降低采购成本，保证物资流转过程顺畅地进行。

三、物资消耗管理

产品的生产和物资的消耗是紧密相关的。马克思曾经明确指出，“只要劳动资料和劳动对象本身已经是产品，劳动就是创造产品和消耗产品，或者说，是把产品当作产品的生产资料来使用。”^①

加强物资消耗管理，主要是要加强消耗定额的管理和广泛开展物资节约工作。促进企业在保证产品质量的前提下，千方百计地降低物资消耗水平，使企业在生产过程中，以尽可能少的物资消耗，生产出尽可能多的产品。这对于国民经济的发展也有重大意义。

四、存货管理

工业企业生产所需的物资是多种多样的。这些物资，来自四面八方，涉及面广，情况十分复杂。为了保证生产的正常进行，企业需要建立一定量的物资储备。但是，处于储备

^① 《资本论》第二卷，1957年版，第203页。

的物资过多，就会因超储而占压资金，增加费用开支，延缓资金周转速度。对于全社会来说，也会缩小生产规模，降低生产发展速度，因而必须加强存货管理。

加强存货管理，首先要对企业内的储备加以分类，分别制订物资储备定额。对于不同作用的物资，采用不同的存货控制方法，建立相应的存货管理制度，加强存货的日常管理。在保证企业正常生产的条件下，不断降低储备水平，加速物资周转。

五、仓库管理

仓库是企业物资的配送中心，是实物流转过程中一个不可缺少的业务环节。仓库工作是以物资的入库验收、保管保养和发放为主要环节的一系列技术作业过程。

仓库管理的内容主要有：正确组织验收，保证进厂物资的质量、数量符合合同要求，划清供需双方的经济责任，避免企业的经济损失；要搞好物资的保管维护，保持物资的使用价值，减少自然损耗，保证生产的物资供应；要充分利用仓库和设备，合理组织仓库作业，不断降低仓库费用。

六、供料组织

供料是物资工作服务于生产的最终环节，也是最重要的环节。可以说，上述各项物资业务环节，包括订货、采购、组织料源、建立储备、保管好物资、加强仓库管理，都是为了能够顺利地实现按质、按量、及时、齐备地发放物资，供应于生产。

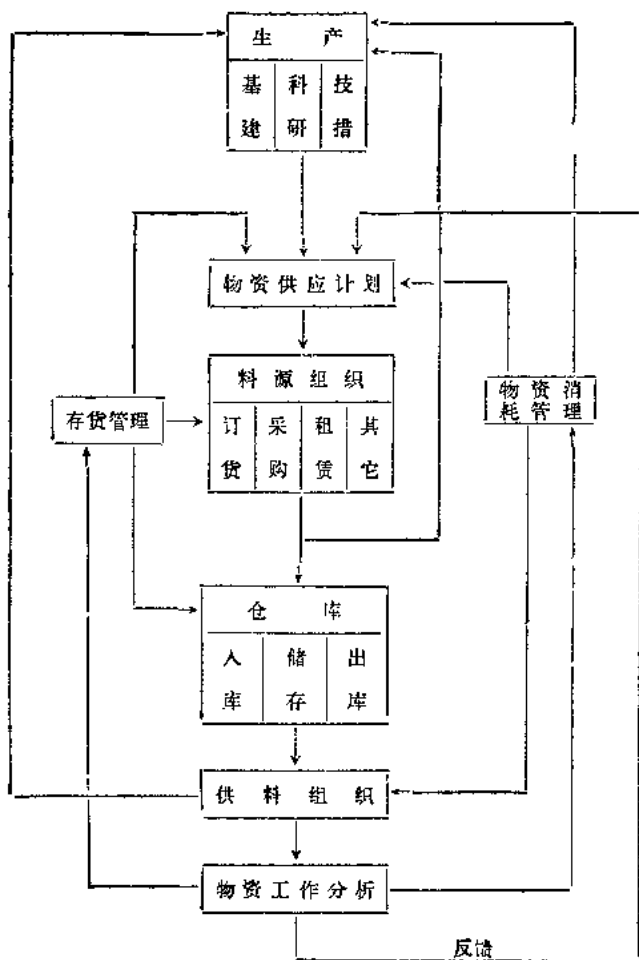


图 1-1

要把供料组织好，必须制订符合生产实际的供料计划，采用灵活多样的供料方式，方便生产，保证生产第一线集中精力抓好生产，控制和监督物资的合理利用，搞好物资核

算。反馈回来，检查我们的物资工作是否符合生产需要，以便改进工作，加强管理。

上述六个方面构成了物资管理的主要内容。其相互关系和作用，可以概括地用图1-1来说明。物资管理是围绕着企业的生产经营目标进行的。为了提高管理水平，做好对物资业务过程的原始记录和统计，正确地评价和分析物资工作，也是十分重要的内容。

从图1-1的相互关系中可以看出，物资工作是围绕着生产过程来开展业务，并渗透在生产过程的各个阶段。在这个意义上讲，它开始于生产又归结到生产，并没有脱离生产过程，而是包含在生产过程中的行为。生产过程和物资业务是相互制约、相互促进的两个方面。作为企业管理工作者，既要看到生产对物资流转的主导作用，又要看到物资流转的反作用，要把物资管理工作放在企业管理中重要的位置上。

第三节 物资管理的目标和原则

如果说，物资管理工作必须以完成企业生产经营的总目标为目标，那么物资管理本身的工作目标是什么呢？这要从生产的全过程来看。要组织生产，首先要从市场采购或订货，把料源组织进厂，经过劳动者的加工制做，转化为新的价值更高的产品。尔后，通过市场销售，供应给另一个企业生产或消费。企业把销售后所得的资金，用其中的一部分重新购买物资，用于又一个新的生产过程（如图1-2所示）。从图中可以看出，物资的采办和供应，以及在转化过程中对物