

工业企业物资管理

华道生 主编



中国物资出版社

98
F406.5
20
✓

国内贸易部部编教材

工业企业物资管理

华道生 主编

XAH28/05

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

工业企业物资管理/华道生主编. —北京:中国物资出版社, 1996. 3

ISBN 7-5047-1137-3

I. 工… II. 华… III. 工业企业—物资管理 IV. F406.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 03165 号

工业企业物资管理

华道生 主编

*

中国物资出版社出版

(北京西城月坛北街 25 号 100834)

全国新华书店经销

北京昌平长城印刷厂印刷

*

1996 年 5 月第一版 1996 年 5 月第一次印刷

开本: 787×1092mm 1/32 印张: 7.875

字数: 170 千字 印数: 1—3000 册

ISBN 7-5047-1137-3/F·0424

定价: 8.00 元



编 审 说 明

国内贸易部部编中等专业学校教材，是适应社会主义市场经济发展的新形势，按照建立社会主义现代企业制度和“建立大市场、搞活大流通、发展大贸易”的要求，结合我国财税、金融体制等改革情况，由国内贸易部教育司组织有关专家、教授和长期在教学第一线任教的教师编写的。经审定，可作为国内贸易部系统中等专业学校教材，也可作为各类中等成人学校、在职干部业务岗位培训教材和企业职工自学读物。

《工业企业物资管理》由华道生同志任主编，李尚诚同志任副主编。参加本书编写的有：上海物资学校高级讲师华道生（第四、八章），讲师翟光明（第五、六、七章），广东物资学校高级讲师李尚诚（第三章），山东物资学校高级讲师王晓君（第一、二章）。主审为上海石油天然气总公司教授级高级工程师、江汉石油学院兼职教授廖谟圣。

本书在编写过程中，得到了许多学校领导和教师的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，水平所限，缺点疏漏在所难免，请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

国内贸易部教育司

1996 年 3 月

前 言

随着我国由计划经济向市场经济的转变，工业企业物资管理已由过去的物资实物管理，转变为物资效益管理。为了适应新形势的要求，在国内贸易部教育司的指导下，我们编写了这本《工业企业物资管理》教材。本书不仅可作为国内贸易部系统中等专业学校的教材，也可作为各类中等成人学校、在职干部业务岗位培训教材和企业职工自学读物。

本教材由华道生任主编，李尚诚任副主编。参加本书编写工作的有上海物资学校高级讲师华道生（第四、八章）、讲师翟光明（第五、六、七章），广东物资学校高级讲师李尚诚（第三章），山东物资学校高级讲师王晓君（第一、二章）。主审为上海石油天然气总公司教授级高级工程师、江汉石油学院兼职教授廖谟圣。

目 录

第一章 工业企业物资管理概述	(1)
第一节 工业企业物资管理的意义和 基本内容	(1)
第二节 工业企业物资管理的组织机构 和管理制度	(8)
第三节 工业企业物资管理基础工作	(16)
第二章 工业企业物资的订购	(25)
第一节 物资定额管理	(25)
第二节 物资供应计划	(43)
第三节 工业企业物资采购	(49)
第三章 现场用料管理	(65)
第一节 物资现场管理概述	(65)
第二节 物资核销工作	(82)
第四章 工业企业的设备管理	(87)
第一节 设备的分类和选择	(87)
第二节 设备的使用和更新	(97)
第三节 设备的维护和修理	(109)
第五章 企业的仓库管理	(117)
第一节 仓库管理概述	(117)
第二节 物资入库验收业务	(120)
第三节 物资保管和保养	(132)
第四节 物资出库供应业务	(162)

第五节 仓库安全管理·····	(168)
第六章 物资的装卸和运输·····	(177)
第一节 物资的装卸与搬运·····	(177)
第二节 企业的物资运输·····	(185)
第三节 系统工程在物资运输中的应用·····	(192)
第七章 物资协作与销售·····	(214)
第一节 物资协作·····	(214)
第二节 物资销售·····	(219)
第八章 工业企业的物资节约和综合利用·····	(230)
第一节 物资的节约利用·····	(230)
第二节 物资的综合利用·····	(239)

第一章 工业企业物资管理概述

第一节 工业企业物资管理的意义和基本内容

一、工业企业物资管理的意义

(一) 物资和物资管理

物资是物质资料的简称，包括生产资料和生活资料。在物资管理工作所说的物资，通常是指经过劳动加工的用于生产性消费的生产资料。物资是工业企业进行生产经营活动的物质基础。任何一个企业，无论是搞生产、搞建设还是搞科研等活动，都离不开一定的物资。工业产品的生产过程，同时也是各种物资的使用和消费过程。要使工业企业的生产活动周而复始地、不间断地、更大规模地进行，就必须源源不断地以新的、必要的物资来补充生产上的消耗。如果没有必要的物资做基础，生产就无法进行。

我国工业企业中的物资，是指物质生产过程中所需要的工业品生产资料。它包括劳动对象和劳动资料。根据物资的不同自然属性、不同用途、不同管理方式等，将生产中所需用的物资进行如下分类：

1. 按物资的自然属性分类，可分为：

(1) 金属材料。包括生铁、钢材等黑色金属和铜、铝、铅、锌等有色金属及其他稀有金属。

(2) 非金属材料。主要包括化工原料、木材、纺织产品、

石油产品、建筑材料等。

(3) 机电产品。主要包括机床、工具、设备、仪器仪表等机械产品和电机、电器、电缆等电工产品。

采用这种分类方法，有利于物资采购、物资运输和保管，以及编制物资管理目录。

2. 按物资在生产中的用途分类，可分为：

(1) 原料。原料是指经过人类劳动初步加工的产品，如炼铁用的矿石，生产硫酸用的硫铁矿石，纺织用的原棉等。

(2) 主要材料。它是指构成产品主要实体的物资，即在原料基础上进一步加工的产品，如钢材、木材、棉纱、人造纤维等。

(3) 辅助材料。它是指在生产过程中起辅助作用，但不构成产品实体的物资。如用于促使主要原材料发生物理或化学变化的粘胶剂、催化剂、涂料、颜料等；用于机器设备的润滑油、皮带蜡、防腐剂等。

(4) 燃料。它是指用于工艺制造、生产动力以及运输和加热等需要的煤炭、石油等。

(5) 动力。它是指用于生产过程和管理方面的电力、蒸汽、压缩空气等。

(6) 机电产品。作为劳动对象用的机电产品，有产品配套用的电动机、内燃机、轴承等，它直接用于产品之上，构成产品实体；有维修用的轴承、接触器、继电器等机电产品。作为劳动手段的机电产品，有作用于生产过程的各种机械、动力设备和各种工具等。

采用这种分类方法，主要便于企业制订物资定额，编制物资计划，核算产品成本和确定流动资金定额，有利于企业加强生产管理、技术管理和财务管理。

3. 按物资的使用方向分类，可分为：

(1) 生产经营用物资，主要是生产产品所需的各种物资。

(2) 基本建设用物资，包括生产、科研、教育等基建用物资。

(3) 企业维修用物资，包括生产维修和基建维修等所需物资。

(4) 专项物资，包括更新改造、技术措施、新产品试制等项目用物资。

采用这种分类方法，有利于编制物资供应计划，以及企业与上级部门进行物资和资金的核算平衡。

4. 按资金占用的程度分类，可分为：

(1) A 类物资，品种约占 10%—15%，资金占用 80%左右。

(2) B 类物资，品种约占 20%—30%，资金占用 15%左右。

(3) C 类物资，品种约占 60%—65%，资金占用 5%左右。

采用这种分类方法，重点是为了控制资金量，提高资金使用效果，同时又可简化管理工作，提高工作效率。

物资管理是指对工业企业生产经营所需物资的采购、供应、运输、保管、使用等活动进行计划、组织、协调和监督。物资管理的过程可分为三个阶段：计划、执行、监督。在计划阶段，首先应当确立目标，然后根据目标制订计划，计划方案可能有多种，要选择效果好而又切实可行的一种来实行，这种选择就是决策。执行阶段的要点有三条：一是组织，即通过组织系统，把各方面力量组织起来，发挥整个集体的作用，分工合作完成任务；二是指挥，即各级主管人员在其职责范围内，指导下级，沟通思想，使工作能有效地进行；三

是协调，即各部门通力合作，协调一致，为共同目标而努力。为了保证整个计划的顺利完成，必须运用调查、报告、检验、分析和考核等监督方法，对工作的执行情况加以了解和修正。物资管理是工业企业管理的重要组成部分。工业企业物资管理的任务，总的来说，就是按照客观经济规律和生产力发展规律的要求，快速、高效、节约地做好物资的计划、采购、供应、储运、保管、发放、使用和核算等工作，达到供应好、周转快、消耗低、费用省的目标，保证促进生产的发展和企业经济效益的提高。为了有效地完成物资管理任务，工业企业物资管理必须正确解决物资供需矛盾。物资供需矛盾，一方面表现为物资管理部门同生产需用部门的矛盾，另一方面表现为供应的物资和需用的物资在品种、规格、质量、数量、时间等方面的矛盾。

（二）工业企业物资管理的意义

1. 做好物资管理工作，是工业企业进行再生产的必要条件

任何现代化的工业企业，无论是进行简单再生产，还是进行扩大再生产，都需要成千上万个品种和巨大数量的物资。工业企业的生产活动又是周而复始地、有节奏地、均衡地、不间断地进行，只有根据生产活动的要求，按生产计划进度、产品设计要求和技术规范，按质、按量、按时、齐备、均衡、连续地组织物资供应，补偿生产上的物资消耗，生产活动才能正常进行，企业的生产计划才能顺利完成；反之，企业生产经营活动对物资的需求得不到满足，企业的简单再生产也维持不了，更谈不上扩大再生产了。

2. 做好物资管理工作，是促进企业的技术改造、产品的更新换代和产品质量提高的重要保证

工业企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，必须不断提高生产技术水平，根据市场需要开发新品种，生产新产品。这就要求企业物资管理部门能及时提供新材料、新设备和新工具，提供有关方面的情报和建议。产品质量是企业的生命。产品质量的高低，受企业生产技术水平和管理水平等多种因素的影响，加强物资管理是提高产品质量的重要一环。如采购物资时要规格对路，质量合格；物资进厂时要严格把关；入库保管时，要妥善养护，防止由于保管不善而降低物资质量或损坏、变质等等。这样，产品质量的提高才有保证。

3. 做好物资管理工作，是提高工业企业经济效益的重要途径

企业的物资管理工作，就其性质而言，不仅是保证生产经营活动的一项准备工作，而且是提高企业经济效益的重要途径。做好物资管理工作，就能充分发挥物资效用，降低物资消耗，减少物资库存，降低储运损耗，节约流通费用，从而降低生产成本，提高企业盈利水平。据统计，在工业企业的生产中，物资消耗费用一般要占产品成本的80%左右，物资储存所占用的流动资金，一般要占企业全部流动资金的60%左右。目前，根据我国实际情况来看，工业企业在降低物资单耗和加速资金周转等方面潜力很大。搞好物资管理，发挥物资效用，是企业降低产品成本、减少流动资金占用的重要方面。

4. 做好物资管理工作，是实现国民经济物资流通良性循环的基础

工业企业物资管理是国民经济物资流通宏观管理的重要组成部分，是社会主义物资流通领域中最基础、最活跃的因素之一。工业企业是物资的生产者，同时又是物资的消费者。

也就是说,进入社会流通领域的物资都是由工业企业提供的,而大部分物资也是由工业企业在生产中消费的。因此,工业企业的物资销售和采购制约着国民经济的物资流通。同时,工业企业物资管理是国民经济物资管理的延伸和基础。

二、工业企业物资管理的基本内容

党的十四大明确提出了我国经济体制改革的目标,是建立社会主义市场经济体制。从计划经济转向社会主义市场经济,企业制度要发生很大变化。企业要成为真正意义上的企业,具有独立的经济法人地位,拥有完全的经营自主权。对工业企业来说,经营问题就变得十分突出,其中最显著的一个变化,就是工业企业要面对市场获取生产要素,组织生产和销售产品。因此,企业物资管理工作也必须适应市场经济的需要。工业企业物资管理的基本内容,主要有以下几个方面:

(一) 市场调查和市场预测工作

市场是工业企业生产经营活动的重要外部环境。在传统的计划经济体制下,企业的主要活动是完成上级下达的生产指标,产品由国家统购包销,生产所需用的物资由国家按计划分配供应,做为企业外部环境的市场与企业是隔离的,企业几乎不受其影响。在市场经济体制下,工业企业要完全置身于市场之中。企业要根据需要安排生产计划,生产的产品要到市场上接受用户的检验,生产所需的原材料、燃料、机电设备等也都要到市场上购买。企业要开展生产经营活动,就必须了解市场、熟悉市场、适应市场。这就对工业企业物资管理部门提出了更高的要求:一方面要充分掌握市场物资资源的供应情况,以及今后的变化和发展趋势;另一方面又要掌握企业生产经营的发展方向。过去,我国工业企业在物资

管理上，长期存在着一个突出矛盾，就是物资计划在前，生产经营计划在后。这是造成企业物资管理和采购工作盲目、混乱现象的重要原因之一。因此，企业物资管理部门要密切配合生产计划部门和销售部门，努力做好市场调查和预测工作，以便有效地进行决策和计划，实现科学管理。

（二）物资供应计划的编制工作

工业企业物资供应计划是企业生产经营计划的重要组成部分。物资供应计划是根据企业的生产经营任务来确定的，是企业物资工作的行动纲领。如果没有正确的物资供应计划，物资工作就会陷于混乱，使企业的人力、物力、财力造成巨大浪费。物资供应计划工作是一项全面的和综合性很强的工作，它包括计划的编制、执行、检查和控制。搞好这项工作，除了要搞好市场调查和预测、把握企业的生产经营方向外，还要抓好物资消耗定额、物资储备定额、库存决策、预算等基础工作，并要运用一系列的现代管理方法，如计划平衡、目标管理、PDCA 循环法、价值分析、信息管理等各种手段和方法。

（三）物资供应的组织工作

工业企业物资供应计划确定以后，只是物资管理工作的开始，还不等于物资的取得和供应以及各项管理工作的实现。物资供应组织工作的范围十分广泛，从采购订货、物资进厂、投入使用一直到产品制成为止的全过程，从每一个环节到每一个工序，都必须做到管供、管用、管节约，以免造成浪费。具体来说，包括以下几个方面：

1. 物资采购管理

它包括组织资源、选择供应渠道和供货方式、组织物资订购、合同的签订和执行，进货、结算等工作，保证企业所

需物资的顺利到达。

2. 物资使用管理

它包括发货送货、现场管理、物资核销、物资节约等工作，使物资供应工作落到实处。

3. 物资仓库管理

它包括物资的接运、验收、保管、发送、清仓盘点等工作。

4. 物资运输管理

它包括在组织企业外部运输和内部运输中运输路线的选择、运输方式的选择、运输工具的选择以及组织运输等工作。

此外，工业企业物资管理部门还要加强对废旧物资的回收利用管理，积极开展对外经济协作，不断挖掘和扩大物资资源。同时，在保证企业生产正常需要的前提下，工业企业物资管理部门还可以利用自身熟悉物资市场、资源充足等优势，开展物资经营业务，为提高企业经济效益做出贡献。

第二节 工业企业物资管理的 组织机构和管理制度

一、工业企业物资管理体制

工业企业物资管理体制就是企业组织和管理物资的方式和方法、组织机构的设置和各相关组织机构之间的职责和权限划分制度的总和。建立在社会化大生产基础上的现代工业企业，都必须根据生产发展的需要，建立和健全与生产经营相适应的物资管理体制。有效的物资管理体制和组织机构是完成物资管理任务的重要保证。如果管理体制不健全，机构不相称，分工不合理，缺乏有利的指挥系统，是难以完成物

资供应任务的。

目前，我国工业企业的物资管理体制从纵向来说，有一级管理制（厂部一级）、二级管理制（厂部一级、车间一级）和一级管理与分级管理相结合、统一核算管理制等多种模式；从横向来说，有统一管理制（即原材料、燃料、机电设备、基建用料、专用材料等由一个部门负责管理）和分散管理制（即原材料、燃料、机电设备、基建用料、专用材料等分别由几个部门管理）。无论从纵向还是从横向看，工业企业物资管理体制的实质，是实行分散管理还是实行集中管理的问题。

我国工业企业内部的物资分散管理体制由来已久，而且越分越细越散，形成了“谁用、谁供、谁管”的分散管理格局。例如，物资供应部门管生产用料，机动部门管工矿部件，运输部门管汽车备件，安全部门管劳保用料，基建部门管基建用料等等。这些部门从物资供应计划、采购、运输、供应以及保管等都自搞一套。这种分散的管理体制有很多弊端：一是多头领导，无人统管；二是多头储存、浪费资金；三是分口管理，调度不灵；四是分头采购，劳民伤财。总之，物资分散管理不利于统一领导，不利于集中物力、保证供应，不利于加速物资流转、节约资金，不利于提高效率和节省人力。

工业企业实行物资集中管理体制，改变以往“谁用、谁供、谁管”这种混淆供需分工、多头管理的模式，由企业物资供应部门实行业务归口，统一计划，统一采购，统一供应和调度，统一管理，实行送料到现场，管理到基层，使生产部门能够更好地集中精力搞好生产。这种集中的物资管理体制有许多优点：一是实行统一计划、订货和采购，可避免分散管理造成的多头采购、重复劳动和多购重购，使有限的资金发挥最大效用；二是实行统一设库，有利于减少物资储备，

节约流动资金，提高经济效益；三是实行集中管理，物资供应部门从物资采购到发料一包到底，有利于物资的综合利用和物资节约工作的开展，可使生产部门集中精力抓生产；四是实行集中管理有利于加强物资管理基础工作，建立和健全统一的规章制度，加强原始记录、统计工作，及时、全面、准确地取得各种资料，也有利于统一规划、组织物资人员的培训教育，提高物资管理人员素质。

当然，实行集中管理是一件十分复杂和繁重的工作，特别是大型企业更为繁杂，它要求有懂生产、懂业务、懂管理、善于组织和指挥的领导班子和一支训练有素的物资管理队伍，有一套合理的组织机构和供应网络，同时还要取得生产、机动、基建、财务等部门的支持和配合。由于各企业的生产经营规模、技术特点、专业化程度、人员素质及厂库房大小分布和运输条件等存在着差异，管理体制的具体要求应有所不同，不能强求一律。一定要从实际出发，讲究实效，该集中的必须集中，该分散的可以授权给有关部门管理，做到统一指挥，分级管理。选择物资管理体制，应遵循以下几项原则：

- （一）有利于用尽量少的物资，保证和促进生产的发展；
- （二）有利于减少层次，简化手续，方便群众，保证供应；
- （三）有利于物资节约和综合利用，充分发挥物资效能；
- （四）有利于调动一切积极因素，把物资工作搞好搞活；
- （五）有利于加强管理，提高企业经济效益。

二、工业企业物资管理组织机构的基本形式

由于工业企业物资管理体制的模式不同，因而与之相适应的管理组织机构和组织形式也就不同。要按照企业的生产规模和生产技术特点，从企业的实际出发，以讲求实效为原