

●周志洪 主编

WZGLSYSC

建材工业企业

物资管理实用手册

中国建材工业出版社

65

责任编辑 王炳锦 秦春雨

封面设计 丁光锐

建材工业企业物资管理实用手册

主 编 周志洪

编写者 周志洪 蒋晓平 范广平

顾荷芳 羌寒萍

中国建材工业出版社出版

江南水泥厂劳动服务公司印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张： 10 字数： 224 千字

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数： 1—10000册

ISBN 7—80090—002—9/F·1 定价： 5.00元

序 言

我国建材工业企业在改革开放中，工艺技术装备和经营管理素质都有很大的改善，产品质量提高，品种逐步配套齐全，不少产品进入国际市场，出口创汇有了显著的增长。但是也应该看到，我国建材产品和国际先进水平相比，当前面临的差距就是消耗高，特别是能源消耗高。一般来说，我国主要建材产品能耗和国外先进水平的差距在40—200%。物资消耗高的一个原因是生产技术设备落后，但即使采用同类工艺、设备生产的建材企业，物资消耗的高低之间的差距也达50—100%。这说明通过加强企业管理与严格的物资管理来降低物资消耗和提高经济效益，以及推动企业的技术进步是何等重要。

物资管理是企业全部管理中的一个重要内容，企业的生产经营活动实际上就是伴随着商流和物流进行的。流通不畅、管理不善，无论是采购供应脱节、还是成品压库滞销，都会直接影响企业正常的生产经营活动，影响企业的经济效益。由于我国长期以来受产品经济的影响，使许多企业至今仍未把“少投入、多产出”提到重要的议事日程上，而是继续依赖扩大投入求得低水平发展。物资管理与企业的其它管理相比较，显得更为薄弱，与企业从生产型向经营型的转变不同步，与计划经济和市场调节相结合的形势不适应；许多企业物资管理的职能并没有真正落实，没有形成供、管、用系统的物资管理组织体系；物资管理人员的素质也普遍较低，受过专业技术和管理技术培训的人员占的比例很小。这些因素都制约着物资管理工作的现代化，不能更好地发挥物资工作促进企业生产、加速流通、提高

经济效益的作用。建材工业产品的物资消耗平均约占总成本的70%，按照ABC分类管理法，建材工业主管部门和各个企业为了提高经济效益，应该把物资管理作为A类因素重点抓好。如果全国建材工业企业通过加强和改善物资管理，降低1%的物资消耗，那就可以多增效益上亿元，这对绝大多数的企业来应说是不难办到的。

《建材工业企业物资管理实用手册》是国家建筑材料工业局生产管理司组织有关同志编写的。该书结合建材行业特点，不仅有一般物资管理知识的论述，还结合企业“抓管理、上等级”对物资管理的要求，以及国家标准GB/T10300《质量管理和质量保证》对采购质量的规定，就企业改进物资管理、推行物资管理现代化和如何建立物资管理质量保证体系作了阐述。此书具有较强的实用性，可作为企业物资管理和供、销业务人员物资管理基础知识的培训教材，也可供企业上等级、建立物资管理质量保证体系参考，同时，也可供建材主管部门的物资管理人员参考使用。国务院决定1991年在全国范围内开展质量品种效益年活动，要求把提高经济效益放在首位，这就需要建材行业全面强化企业管理。我相信本书的出版，适逢其时，对建材工业企业提高物资管理水平将会有很好的帮助。

高级经济师 楼宇雄

一九九〇年十二月

目 录

第一章 物资管理概述.....	(1)
第一节 物资管理的意义.....	(1)
第二节 物资管理的任务.....	(6)
第三节 物资的分类.....	(8)
第四节 物资目录和编码.....	(12)
第二章 物资管理质量保证体系.....	(16)
第一节 物资管理体制及组织.....	(18)
第二节 物资管理职能.....	(31)
第三节 物资管理部门和业务人员的工作职责.....	(34)
第四节 物资管理人员的素质要求.....	(44)
第五节 物资管理制度.....	(48)
第三章 物资供应计划.....	(55)
第一节 物资供应计划的意义和内容.....	(55)
第二节 编制物资供应计划的准备工作.....	(56)
第三节 物资供应计划的编制.....	(58)
第四节 物资供应计划的执行和检查.....	(66)
第五节 物资滚动计划.....	(71)
第四章 物资消耗定额和管理.....	(75)
第一节 物资消耗定额的作用.....	(75)
第二节 物资消耗的构成与物资消耗定额的构成.....	(76)
第三节 制定物资消耗定额的基本方法.....	(78)
第四节 物资消耗定额的制定.....	(79)

第五节	物资消耗定额的管理和执行	(81)
第五章	物资储备定额及存货管理	(84)
第一节	物资储备定额	(84)
第二节	存货管理	(86)
第六章	物资采购	(102)
第一节	物资采购计划的编制和平衡	(102)
第二节	订货方式和供货点的选择	(103)
第三节	物资采购的质量保证	(107)
第四节	供需双方合作的基本原则	(110)
第五节	购销合同	(113)
第六节	物资信息管理	(126)
第七章	物资运输	(135)
第一节	物资的合理运输	(136)
第二节	物资运输的质量责任	(139)
第三节	物资的厂外运输	(141)
第四节	物资的厂内运输	(148)
第八章	仓库管理	(153)
第一节	物资的验收入库	(153)
第二节	物资保管保养	(160)
第三节	物资的出库与发货	(166)
第四节	清仓盘点及物资的帐务处理	(169)
第五节	物资协作、转让和发外加工的管理	(175)
第九章	节约物资 降低消耗	(178)
第一节	物资节约概述	(178)
第二节	改进产品设计、采用先进工艺	(180)
第三节	综合利用物资	(182)
第四节	加强能源管理推广节能技术	(184)

第五节	回收利用废旧物资	(193)
第十章	成品销售管理	(197)
第一节	销售管理的作用及内容	(197)
第二节	营销决策与计划	(201)
第三节	营销组织	(205)
第四节	企业的产品策略	(210)
第五节	产品的定价策略	(213)
第六节	产品的销售渠道策略	(214)
第七节	产品的销售推广策略	(216)
第十一章	物资消耗的考核与经济责任制	(220)
第一节	物资统计	(220)
第二节	物资的计量检测	(230)
第三节	物资消耗的考核与奖惩	(231)
第四节	物资管理经济责任制	(237)
第十二章	现代化管理方法在物资管理中的应用	(245)
第一节	ABC分类管理	(245)
第二节	价值工程	(251)
第三节	计算机辅助物资管理	(272)
附录:		
1、	工业产品质量责任条例	(277)
2、	工矿产品购销合同条例	(285)
3、	水泥企业、建筑卫生陶瓷、烧结砖瓦、水泥 制品、平板玻璃能耗等级定额行业标准	(301)
4、	财政部、劳动人事部、国家经委关于颁发 《国营工业、交通企业原材料、燃料节约奖试 行办法》的通知	(305)
5、	企业物资管理基础工作的一般要求	(308)

第一章 物资管理概述

第一节 物资管理的意义

一、物资的概念

物资是物质资料的简称。物质资料的生产是社会存在和发展的条件。物资技术性能的好坏，特别是作为劳动资料的设备工具，是衡量社会生产力发展水平的物质标志。物资的数量质量，特别是按人口平均数量的多少，是衡量人类社会或一个国家经济发达状况和富有程度的重要标志之一。

物质资料分为生产资料和生活资料两大部类。在工业企业管理工作所说的物资，通常是指经过劳动加工的用于社会再生产的生产资料。它包括机器设备、生产工具、原料、材料、燃料；但不包括未经劳动加工的自然资源，如土地、森林、矿藏等，也不包括已经转变为固定资产的劳动产品，如厂房、库房、道路等。

二、工业企业的物资管理

物资管理是在一定的生产方式下，人们依照一定的原则、程序和方法，对物资流通过程进行有效的计划、组织、指挥、检查和调节工作的总称。当前，我国物资管理的基本任务，就是要按照客观经济规律的要求，遵循党和国家的方针政策，加强对重要物资的宏观控制，并根据不同时期的实际情况调整和完善指令性计划、指导性计划和市场调节；运用经济的、法律的和行政的手段，促进短线物资的生产，调节物资供求关系；在国家计划指导下，逐步建立起统一的社会主义市场体系，促

进有计划的商品经济的发展。

工业企业的物资管理是指工业企业在国家物资管理政策、法规的指导下对企业所需的各种生产资料进行有计划地组织采购、供应、保管、节约使用和综合利用等一系列的管理工作。企业物资管理工作由确定物资管理原则、健全物资管理工作体系、建立科学的物资消耗定额，以及物资的采购供应、仓储管理、运输管理、使用管理、统计、核算和物资消耗所联系的经济责任制等环节组成。工业企业通过对物资管理工作诸环节的计划、组织、协调、控制，努力达到供应好、周转快、消耗低、费用省的目标，保证和促进生产的发展和**企业经济效益的提高**。

三、工业企业物资管理的意义

工业企业是从物质生产的经济组织，是国民经济中最富有生命力的细胞。工业企业的生产过程，同时也是使用和消费各种物资的过程。加强物资管理工作，对于保证企业完成和超额完成生产任务，提高经济效益，保证物资流转畅通，促进国民经济的发展，具有十分重要的意义。

1.加强工业企业物资管理工作，能保证和促进企业生产的发展。

工业企业的生产活动，无论是简单再生产还是扩大再生产，都需要几十个、上百个乃至成千上万个品种和一定数量的物资，没有这些物资的供应，生产就无法进行。工业企业的生产活动又是周而复始、均衡地、不间断地进行的。只有根据生产活动的需要，按照生产技术要求和生产进度计划，保质、保量、及时、均衡、连续地组织物资的供应，补偿生产过程中的物质消耗，才能保证生产正常进行。反之，企业生产活动对物资的需求得不到满足，连简单再生产也维持不了，更谈不上扩

大再生产了。以能源供应为例，一九八八年，因能源供应紧张，严重影响了我国的经济建设。上海是我国最大的工业基地，因电力紧缺，许多工厂不得不停三开四或停四开三（每周停工三天、开工四天或停工四天开工三天）。又如，在经济过热时期，物资流通领域中一些不法分子乘机倒买倒卖，扰乱正常的经济秩序，以至一些国营大中型企业因缺少原材料、燃料，不得不开开停停。由此可见，加强工业企业物资管理，搞好物资供应工作，才能保证和促进企业生产的发展。

2. 加强工业企业物资管理工作，能促进企业技术改造、产品更新换代和提高产品质量。

世界各国扩大再生产的重点由外延型转向内涵型是普遍发展的趋势。据资料，用于更新改造的投资，美国在1978年占投资总额的77%、苏联1980年为70%。增加技术改造投入、组织产品更新换代和提高产品质量档次，也越来越引起我国企业界和政府主管部门的重视。以水泥产量为例，按国家“八五”固定资产投资规模计算，我国每年需要结构水泥1亿吨，现在的可供量还不到6000万吨，缺口很大。为此，国家建材局制订了对立窑进行技术改造的规划，拟投资12亿元改造600条生产线，使现有能力的70%升级，便可基本满足结构水泥缺口的需要，还可节省大量的能源。这些技术改造工程，就需要组织供应大量的新材料、新设备，才能保证顺利进行。有些技术改造工程，如玻璃熔窑节能改造工程需要的耐火材料，需要物资管理部门认真组织好资源开发，增加耐火材料品种，提高原材料质量。同样，试制新产品、提高产品质量，也离不开物资供应的支援。

3. 工业企业加强物资管理，是提高企业经济效益的重要途径。

提高工业企业经济效益，就要求充分发挥物资的效用，降低单位产品的物质消耗，减少物资库存，降低储运损耗，节约采购、储存费用，以降低产品成本、减少资金占用，提高企业的盈利水平。所有这些，都是工业企业物资管理工作的重要内容。据有关资料，全国建材系统重点工业企业平均物资消耗要占总成本的70%左右。由此可见，单位产品物资消耗的多少，对产品成本的高低影响极大。如果物资消耗降低1%，成本就下降0.7%，建材系统重点工业企业一年就可以增利4000余万元。这对大多数建材工业企业来说，只要积极改善企业物资管理，注意节能降耗技术改造，实现和突破这个目标是完全可以办到的。

工业企业的物资流转费用亦称流通费用，是指在组织物资流转过程中所发生的人力、物力消耗的费用。物资流转包括物资采购和物资运输、保管、投入使用的全过程。物资流转费用主要包括采购费、运输费、仓储费、管理费和利息支出等。这部分费用一般占产品总成本的15%左右，有些产品，如水泥、砂石、钢材等产品，其流转费用更高。假如某建材企业年总成本为5000万元，按15%的流转费用计算，则为750万元，如果通过合理组织流转，降低2%的流转费用，一年就能增利100万元。实际上，许多工业企业在流转费用方面存在的潜力何止2%呢？

工业企业全部流动资金中，物资储备资金占有很大比重，一般约为60%—80%。为此每年向银行支付的利息是十分可观的。如果能在保证生产的前提下，少储备、快周转，就能减少储备资金的占用，相应减少利息支出，增加企业效益。福日公司是我国第一家中外合资的电子企业，1988年该公司在原材料提价、汇率变动、工业生产面临新挑战的形势下，大胆借鉴国

外先进科学管理经验，在企业全面推行“双零管理法”，使单机成本明显下降，生产批量进一步扩大，从而使企业进入更加良好的运行状态。所谓“双零管理”即以加速资金流转为主要目标的零库存管理和以强化职工的质量观念为主要目的的零缺陷管理，其中零库存管理要求库存原材料、零配件、产成品达到最少，资金效益达到最高。福日公司推行的零库存管理当然不是无库存，它所表达的是在生产过程中库存量尽量减少的一种趋向，同时使企业的物流处于充分的运转状态之中，使其在时空上以最经济的衔接达到时效的最佳状态。福日公司实施零库存管理一年，流动资金周转天数由134天缩短到25天，产成品在库天数由10.5天降到4.5天，使企业经济效益有了很大的提高。

在原材料的利用方面，潜力也是很大的。采用先进的加工工艺不仅是减少物资消耗的一个重要手段，而且还是提高产品质量和劳动生产率的重要途径。此外，选用新材料和代用材料，实行集中下料和合理套裁，对废旧物资进行回收和修复利用也是节约物资消耗的重要办法。以上说明，物资消耗、物资周转费用、物资储备资金占用、物资利用率等，在工业企业经济活动中处于极其重要位置，对于提高企业经济效益有着重大影响。

4. 加强工业企业的物资管理，能为国民经济物资流通良性循环作出贡献。

工业企业的物资管理是国民经济物资管理的重要组成部分。工业企业是生产资料的生产者，同时又是生产资料的消费者。工业企业所需要的生产资料的品种构成、批量大小、质量高低、规格要求直接影响到国家物资的分配方式；物资计划的正确与否，又直接影响到国家的物资综合平衡和物资分配。所

以加强工业企业物资管理，沟通物资信息，可以促进国民经济物资流通良性循环。此外，工业企业在国家计划的指导下，根据企业的需要，利用市场进行购销活动，以销定产、以产定供，密切企业与企业之间的联系，形成一个有机整体，做到供需之间的协调平衡，也能为国民经济物资流通良性循环作出贡献。

随着物资管理体制的改革和工业企业由生产型向生产经营型的转变，企业加强物资管理工作，就更具有十分重要的理论意义和现实意义。

第二节 物资管理的任务

工业企业的物资管理，就其性质来说，不仅是生产前的准备和生产后的管理问题，而且是在物资上开源节流的重要工作。工业企业物资管理的基本任务就是在国家计划的指导下，按质、按量、按时间、配套地供应企业所需的各种生产资料，并且通过有效的组织形式和科学的管理方法，监督和促进在生产过程中合理地、节约地使用物资，努力提高企业经济效益。具体地说，有以下几个方面：

1. 开展调查研究，充分掌握物资供求情况。这既要掌握本企业在生产过程中所需要物资的品种、规格、型号、数量和质量要求，以及预计供货时间，又要掌握上述物资的生产企业，供应渠道、价格水平、运输方式等有关情况，使采购供应工作有的放矢地进行。

2. 保证供应，全心全意为生产服务。工业企业的采购供应部门要根据企业生产计划，制订科学、合理的物资采购供应计划，要以最佳的服务，按质、按量、按品种、按时间要求、配

套齐全、经济合理地满足生产所需的各类物资。

3. 加强存货管理，降低储备资金，减少因保管不善而造成的损失。降低储备资金，主要是全面分析企业所需物资的市场供求情况、运输条件和生产情况，确定经济订购批量，保持合理的库存量；同时，及时调剂出因产品或生产工艺条件改变而不再使用的物资，使库存资金压缩在必要的限度内。减少物资在仓储过程中的损失，主要是在物资入库后采取合理存放和科学保养的措施，分区分类保管、系列、垛码存放，同时掌握物资的物理、化学性能和保管环境的自然因素的变化，以及物资的有效储存期限，针对物资的特性和不同要求，采取各种保养措施，定期不定期地进行检查，积极做好预防维护工作。

4. 合理使用和节约物资。每一个工业企业，都应在保证产品质量的前提下，尽量选用资源充足、价格低廉的物资和代用品；制订先进合理的物资消耗定额，实行集中下料和限额发料，搞好物资的综合利用和修旧利废；督促一切物资使用部门，努力降低单位产品的物资消耗。

5. 缩短物资流通时间，加速资金周转。主要抓以下几个环节：

(1) 抓产需衔接时间和运输时间。每个企业都要根据择优择近原则进行物资采购，尽量避免远距离运输。

(2) 抓完工产品，尽量把在制品、半成品数量压缩在合理的范围内。

(3) 抓销售工作，压缩成品库存量。

6. 严格遵守国家关于物资工作的方针、政策、法律和法令，用好企业的采购权和自销权。企业除了按国家指令性计划分配的指标，完成国家规定的调拨、收购任务外，还要利用好国家已准许开放的生产资料市场，选购或以协作的方法来取得

本单位所需要的物资和自行销售本企业的产品。

7. 搞好企业物资管理队伍的建设，建立和健全各项物资管理的规章制度，不断提高科学管理水平。加强企业物资管理队伍的建设，提高职工素质，是搞好企业物资管理工作的根本保证。因此，必须加强对物资管理人员的思想政治工作，进行全员培训，提高职工的政治素质、业务水平和工作能力。同时，必须建立和健全各项规章制度，做到有章可循，职责明确，赏罚分明。另外，还要加强原始记录、台帐、定额和信息等基础资料工作，并在物资管理工作中，运用现代化管理手段和方法，不断提高物资管理的水平。

第三节 物资的分类

工业企业所需的物资品种多、规格杂、变化大，各种物资又有其不同的特点和要求。为了便于加强管理，合理组织采购和供应，严格控制资金占用，就必须对企业的各种物资进行科学的分类。分类的方法有：

一、按物资的管理体制和供应渠道分

1. 一类物资，又称统配物资。它是由国家计划部门平衡分配的物资。过去，国家规定如煤炭、钢材、木材、水泥、汽车、纯碱、橡胶等这类物资，由于它们对国民经济的发展有重要影响，关系全局，是大多数企业共同需要的，因而在全国范围内平衡分配。1984年10月国务院批转国家计委《关于改进计划体制的若干暂行规定》，根据“大的方面管住管好，小的方面放开搞活”的精神，适当缩小指令性计划的范围，扩大指导性计划和市场调节的范围。国家统配物资的品种到1987年，由1980年的256种减少到27种。这些年，国家指令性计划物资的数量占国内生产量的比重也不断下降：煤炭由1980年的57.9%

下降到1989年的40.7%，钢材由73.4%下降到42.5%，木材由80.9%下降到23%，水泥由35%下降到15.6%。同时《暂行规定》对物资计划分配的重点也作了明确的规定，即：国家指令性生产计划的需要；由国家负责平衡的国家预算内拨款改贷款的投资，纳入国家信贷计划的基建贷款，国家利用外资安排的基本建设的需要；由国家直接安排财政拨款和专项贷款的重大技术改造、重要科研的需要；国防军工、国家出口援外、以及补助边远地区的需要。

2. 二类物资，又称部管物资。它是指对国民经济发展的重要性仅次于统配物资，但需要在全国范围内统筹安排和综合平衡的物资，或是属于一个部门需要的专用材料、中间产品、专用设备，如铁矿石、合成纤维、橡胶辅料、染料中间体、石油钻探机等等，由国务院各部负责统一平衡分配。1988年5月，国务院批准了《关于深化物资体制改革的方案》。根据《方案》要求，为了改变各生产主管部门分配物资过多的状况，逐步缩小指令性计划，按照各类物资的重要程度、供应情况，对原部管物资进行了清理。清理的原则是：对基础生产资料和紧缺的物资要多管一些、管严一些；对中间产品、最终产品和供求基本平衡的物资，要少管一些，尽量放开，具体划分为四种方式进行管理：

（1）国家指令性分配物资。主要是少数短缺的重要原材料、燃料中属于重点企业生产的部分。纳入国家指令性生产计划所需主要原材料、燃料由国家安排，产品交国家分配，生产企业必须按照国家分配计划和用户需要，积极按排生产，签订合同，并保证完成。这类物资，包括原由国家计委和国家物资部管理的27种统配物资，和原部管物资中属于指令性计划分配的316种减少后的45种，合计共有72种，继续实行指令性计划管

理。

(2) 国家合同订购物资。主要是重要的机电产品，根据社会供求情况，国家制定指导性生产计划，其中国家重点需要部分，下达合同订购任务，并安排主要原材料，生产企业要优先供货。这类物资有39种。

(3) 国家组织产需衔接物资。主要是专业性强的协作配套物资，由物资部或主管部门组织供需双方协商订购，引导企业建立稳定的协作关系。这类物资有209种。

(4) 自由购销物资。主要是供应基本平衡的一般原材料和机电产品，放开流通，由企业通过市场购销。

3. 三类物资，又叫地管物资。它是除统配、部管物资以外的工业生产资料。它的特点是生产和需要均带地方性、品种繁多、规格复杂、生产分散、使用面广，不宜远程运销。如砖、瓦、石灰、砂子、石碴、暖气片等，一般是当地生产、当地使用，由地方自行管理。但也有些三类物资，一地或少数地区生产供应全国的，如辽宁、山东生产的鳞片石墨等。

按物资管理权限分类，便于编制物资分配目录，确定供应方式和渠道。企业编制物资供应计划和物资申请、订货等工作都要按此分类方法进行。

二、按物资的自然属性分类

1. 金属材料，如生铁、钢材等黑色金属和铜、铝、锌等有色金属及其它稀有金属。

2. 非金属材料、如化工原料。建筑材料、木材、轻工、纺织等各种产品。

3. 机械产品，如机床、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。

三、按产品的经济用途分类