

物资现代化管理

《物资现代化管理》编写组

电子工业出版社
管理实用丛书

电子工业出版社

内 容 简 介

本书主要介绍物资经济责任制、物资全面计划管理、物资系统工程、价值工程、物资滚动计划、ABC管理法、物资全面质量管理、线性规划与网络技术、电子计算机管理等十个部分。除了介绍物资现代化管理基础知识外,还结合物资管理部门的实际情况,着重介绍物资现代化管理应用的实例。本书可作为物资管理部门干部、技术人员的业务自学和参考用书。

物资现代化管理

《物资现代化管理》编写组

责任编辑:陆石

电子工业出版社出版(北京万寿路)

山东电子工业印刷厂印刷

电子工业出版社发行

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 17.25 字数: 409千字

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数: 1—11,000册 定价: 4.00元

ISBN7-5053-0201-9/F6

统一书号: 15290·727

出版说明

电子工业是国民经済的一个重要组成部分，是一个新兴的工业门类，它在发展经济、加强国防和提高人民物质文化生活中均有着重要的地位和作用。电子工业又是知识、技术密集型工业。它的产品门类繁多，应用广泛，换代迅速，其生产技术水平常常是衡量一个国家经济实力和工业现代化水平的重要标志。电子工业和电子科学技术发展的快慢，直接影响着我国四个现代化建设的速度。

物资是生产、科研和建设的物质基础。电子工业的物资供应管理工作是保证电子工业生产、科研、建设迅速发展不可缺少的重要条件。多年来电子工业的广大物资工作人员在物资供应管理工作中，创造和积累了许多成功的经验，把国内外的先进科学管理技术和管理方法应用于物资工作中，为确保生产、科研、建设的物资供应，在降低物资消耗，提高产品质量，降低产品成本，提高经济效益等方面起了很好的促进作用。

为了更好地总结和推广物资的科学管理方法与经验，普及物资科学管理知识，培养和提高物资工作人员的科学管理水平，电子工业部物资局组织力量编写了“电子工业物资技术管理实用丛书”。这套丛书包括《物资现代化管理》、《物资节约技术》、《物资消耗定额的制订与管理》、《物资技术供应计划管理》和《物资工作千百个怎么办》。我们希望这套丛书能为促进我国电子工业的发展，发挥它应有的作用，并希望广大读者在使用过程中提出宝贵意见，以便进一步修改。

《电子工业物资技术管理实用丛书》编写组

一九八七年五月

前 言

《物资现代化管理》一书是根据1984年11月“电子工业物资管理现代化座谈会”的精神，同时参考国家经委批转的“企业管理现代化座谈会纪要”内容编写的。

随着我国经济管理体制改革的不断深入，市场调节在社会主义经济中发挥着越来越重要作用。物资供应工作将从单一的国家计划分配走向计划分配与市场调节相结合的双轨制渠道。为适应这种发展趋势，要求物资部门采用经济办法组织物资供应的经营管理部门。

另一方面，电子工业企业单位正在开展增产节约、提高企业经济效益的活动，因而要求物资工作者要适应形势的需要，树立起经营管理、系统管理、质量管理思想，要深入调查，搞好市场预测，加强决策信息的管理，加强经济科学和管理科学的研究应用，从定性管理向定量化方向发展，正确地应用定量化的数据和先进的管理方法，科学地组织生产、科研、经营活动，实现物资现代化管理。

为了满足电子工业的广大物资工作者的需要，我们编写了《物资现代化管理》一书。本书共十章，比较系统地阐述了物资现代化管理的基本知识、方法、手段，并介绍了一些应用实例。它必将成为广大物资工作者一本较好的参考书。

本书由杨龙宝、田国学、步保泉、王海林、徐海珠等同志编写，经赵德海、陈功炎、鲍定安等同志审稿，康伟峰、胡金芳、于文德等同志在编写过程中给予了帮助。

本书在编写过程中得到了720厂、709厂、895厂、750厂、爱华公司、电子部西南、西北、中南供应办事处、厦门景达物资公司等单位的大力支持与协助，在此谨致谢意！

《物资现代化管理》编写组

一九八七年七月

目 录

第一章 物资现代化管理概论	(1)
第一节 物资现代化管理概述	(1)
第二节 培养适应物资现代化管理的专业人才	(4)
第二章 物资经济责任制	(6)
第一节 物资经济责任制概述	(6)
第二节 经济责任制在物资管理中应用的几种形式与注意事项	(8)
第三章 物资全面计划管理	(11)
第一节 物资全面计划管理概述	(11)
第二节 物资全面计划管理的主要内容	(13)
第三节 物资全面计划管理的程序和方法	(15)
第四节 全面计划管理在物资管理中的应用	(17)
第四章 物资系统与系统工程	(26)
第一节 物资系统与系统工程概述	(26)
第二节 系统的性质及形态	(29)
第三节 系统工程的步骤	(39)
第四节 系统工程在物资管理中的应用	(46)
第五章 价值工程	(58)
第一节 价值工程概述	(58)
第二节 价值工程的实施步骤	(62)
第三节 功能评价与价值分析的方法	(74)
第四节 价值工程在物资管理中的应用	(87)
第六章 物资滚动计划	(98)
第一节 物资滚动计划概述	(98)
第二节 滚动计划编制的步骤及应用	(99)
第七章 ABC管理法	(101)
第一节 ABC管理法概述	(101)
第二节 ABC管理法的性质和特点	(101)
第三节 ABC管理法的基本方法及应用	(102)
第八章 物资全面质量管理	(108)
第一节 物资全面质量管理概述	(108)
第二节 国外全面质量管理发展的概况	(110)
第三节 全面质量管理的内容	(112)
第四节 全面质量管理的工作步骤	(115)
第五节 在物资管理中推行全面质量管理的基础工作	(118)

第六节 质量管理小组	(129)
第七节 质量管理中的数学方法与应用实例	(138)
第九章 线性规划与网络技术	(176)
第一节 线性规划概述	(176)
第二节 网络计划技术	(203)
第十章 电子计算机管理	(224)
第一节 电子计算机概述	(224)
第二节 电子计算机的产生与发展	(225)
第三节 微电脑运算基础	(229)
第四节 微电脑的基本工作原理	(245)
第五节 电子计算机在物资管理上的应用	(251)
附 录	(259)
附录一 电子工业部关于转发《企业管理现代化座谈会纪要》的通知	(259)
附录二 电子工业物资管理现代化座谈会议纪要	(266)
附录三 电子工业部办公厅文件 (86)办字013号 转发“关于物资管理应用微机管理模块论证会议纪要”的通知	(268)

第一章 物资现代化管理概论

第一节 物资现代化管理概述

一、物资现代化管理的意义

目前我国许多企业生产技术和经营管理还比较落后，必须有计划地推进大规模的技术改造，推广各种已有的经济效益好的技术成果，必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划管理水平和企事业的经营管理水平，这是历史发展的必然规律。

建国以来，虽然我国在经济建设中已建成一个独立的、比较完整的工业体系。特别是近几年，大部分企业经过整顿验收，取得了很大成绩。但是仍然还存在着素质差、经济效益低的问题，同时又面临着改革、加速建设四化的挑战。在这种新的形势下，要改变局面，不仅要在科学技术上，而且在管理上也要加快现代化的进程，以缩小同世界先进水平的差距。因而促进现代化管理已成为摆在企事业面前的一项重要而紧迫的任务。

企事业物资现代化管理，首先必须是具有中国特色的现代化管理。这就是要从我国的国情和实际需要出发，根据我国的社会主义经济体制、民族传统习惯、教育文化程度等特点，确定符合我国社会主义经济发展规律的现代化管理方法和管理体系。

搞物资现代化管理，必须符合社会主义制度的要求，这就要根据马克思主义关于管理二重性的理论，使管理既适应我国生产力发展的需要，又适应社会主义生产关系发展的要求，充分发挥社会主义制度的优越性。企事业物资现代化管理，要坚持四项基本原则和贯彻执行党的路线、方针、政策，坚持独立自主、自力更生，坚持两个文明建设一起抓，实行按劳分配原则，正确处理国家、集体和职工个人三者关系。

企事业管理现代化就是要提高企事业的各项管理水平，包括物资管理水平。企业管理是一个综合性的概念，是指企事业在生产经营过程中为提高经济效益，运用科学管理的原则，现代化管理的方法或手段。而管理水平包含管理的科学性、管理效果和管理效率。管理的科学性就是要坚持管理的基本职能；管理的效果就是要提高效益，因为经济效益是企业管理水平高低的表现，管理水平有多高，经济效益就有多好；管理效率就是决策和处理问题的能力，是运用信息的标志。

现代化管理的一个最突出的特点就是利用量化原则。如果只靠定性管理而不讲定量管理，在生产经营过程中不可避免地会带有盲目性，失误的概率就高。量化是由定性管理转向定量管理发展的一个过程。量化就要运用数学方法，用数学方法就要增加计算工作量，计算工作量的增加就要使用计算机，这就是要推行现代化管理的必要性和出发点的一个方面。实践证明，只有把定性管理和定量管理有机地结合起来，把定性管理建立在定量管理的基础上，才能把企业管理提高到一个高水平，从而与四个现代化建设的要求相适应。

物资现代化管理是企业现代化管理的重要组成部分，是生产发展的要求。实现物资

现代化管理是由科学技术和现代化大生产的发展所决定的，是实现我国四个现代化的迫切需要。随着生产的发展，科学技术的进步，企业的生产规模越来越大，生产的分工也越来越细，因而不仅要求改进和完善企业管理，以适应四化的要求，而且也要求不断改进和完善物资流通和投入使用过程的管理工作，学习并掌握先进的管理方法，逐步实现物资现代化管理。

物资现代化管理也是我国经济体制改革的要求。随着经济体制改革的深入，势必对物资管理提出新的更高的要求，以适应新形势的发展。这就要求迅速地提高物资管理水平，实行物资现代化管理，就是解决这一问题的唯一办法。

二、物资现代化管理的主要内容

物资管理现代化，就是指运用现代科学技术理论、方法和手段，合理有效地组织、指挥、监督和调节生产资料流通和使用过程中的一切经济活动，以最少的劳动消耗获取最大的经济效益，从而保证国民经济持久地、稳定地、高速度地发展。

根据现代化大生产的特点和我国目前科学技术发展的水平以及所能提供的现代化管理手段，同时结合我国具体情况，物资管理现代化一般包括以下几方面的内容：

（一）管理思想现代化

物资管理的理论和实践水平反映了一定的管理思想水平。因而，没有现代化的管理思想作指导，就不能建立现代化的管理组织，也不会利用现代化的管理方法和手段。在当前实现物资管理现代化，必须树立和加强现代化管理的思想。它们是：

1. 系统管理的思想；
2. 重视经营管理的思想；
3. 重视决策和信息管理思想；
4. 重视人的因素的管理思想；
5. 重视时间因素的管理思想。

（二）管理组织现代化

我国现有不少物资管理机构重叠、人员臃肿、人浮于事、职责不清、情况不明、效率不高的现象，很多工作还只依靠行政命令、长官意志办事。物资管理机构设置要适应现代化的需要，要根据物资流通规律，确立物资管理部门的机构。要把党性强、作风正派、懂生产会管理的实干家选拔到物资管理的岗位上去，并建立一套健全、精干、职责分明、密切配合、效率高的职能机构。

管理组织包括管理的体制、组织结构和劳动组织。现代化的管理组织是贯彻现代化管理思想和有效利用现代化管理方法和手段的必要条件。

管理体制是机构设置和划分管理权限的制度。合理的管理体制应能妥善解决集权和分权、统一性和灵活性的关系。新的管理体制应该是充满活力、既能保证企业需要的物资，又能不断提高经济效益的体制。

组织结构是指经营管理的组成形式及其组成部分的相互关系机构。在设立机构时要注意处理好管理的层次、领导的权限、纵向领导与横向联系的关系。

劳动组织是与管理有密切联系的工作组织的总称。责、权、利相结合的各类经济责任制、全面经济核算、各项规章制度，都要有利于劳动组织的科学化、高效化。

1. 机构设置的原则

企业的物资管理机构，属于上层建筑。上层建筑一定要同经济基础相适应，才能起到促进生产力发展的作用。企业物资管理机构的设置，要体现精简、统一、效能、效益和反对官僚主义的五项内容，要符合下列原则：

(1) 有利于企业合理组织生产的原则。企业物资管理是为生产服务的，机构设置要体现面向生产、面向基层。在企业生产指挥系统的统一领导下，它的工作程序应是通畅而不是设置障碍；协调而不是相互制约。

(2) 有利于企业广大职工的监督和管理。在企业内部真正能够管好、用好、节约好物资，还要依靠参加生产实践活动的工人群众。因此，在机构设置上，要体现充分发挥专业管理人员的作用与群众管理相结合的原则。

(3) 有利于开展经济核算、提高工作效率、讲求经济效益。随着改革的不断深入，经济工作要越做越细，要反映价值规律的客观要求，要节约时间，活劳动耗费、物化劳动耗费和经济效果要成为最优比例。

(4) 有利于企业在实现物资现代化管理中实行集中统一管理，便于集中物力，保证生产和建设的需要。

2. 机构设置的模式

在电子行业中，根据企业的规模，较大的单位可设供应处(供应部)或供应公司，中小型单位可设供应科，其模式见图1-1。

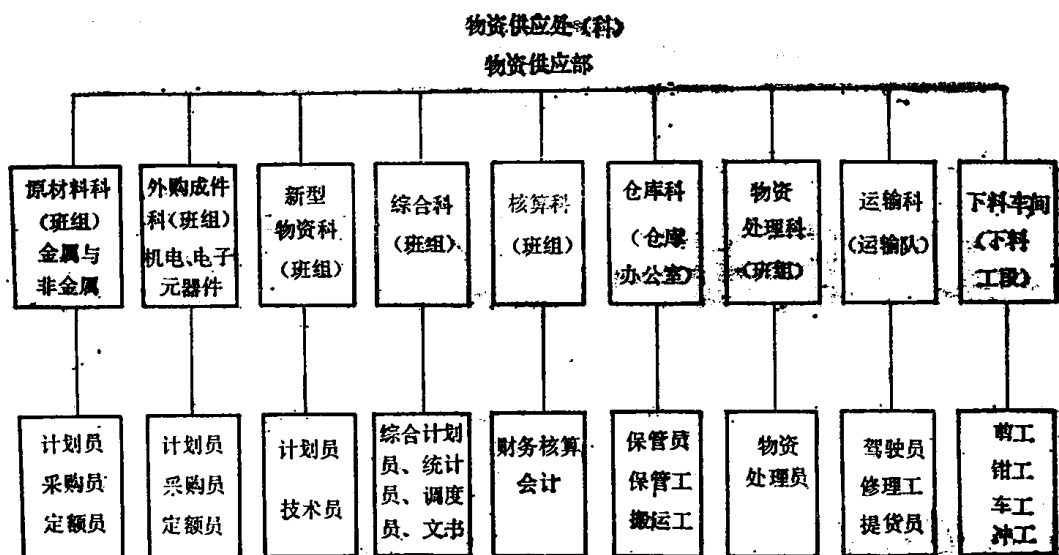


图1-1 机构设置模式

(三) 物资管理方法现代化

物资管理方法现代化，就是要根据现代化大生产的特点，按照客观规律的要求，利用最新科学技术、心理学的成果来进行物资管理。管理已经以定性的研究发展到定量的预测，成为一门包括多学科的科学。管理科学不仅要科学化，而且要数学化。管理科学的理论基础是运筹学。运筹学的具体内容一般包括：线性规划、动态规划、排队论、决策论、可靠性理论等分支。

当前,随着我国经济管理体制的改革,市场调节在社会主义经济中的作用也越来越发挥作用。物资部门将不仅要接受计划分配,而且要建成一个经营部门,必须按照经济规律的要求,采用经济的办法组织好物资的流通,因而必须用很大的力量组织好物资供应。这就要求物资部门不但要改革机构,培养专业化人员,还必须改进管理方法,深入调查研究,摸清资源和需要情况,为此必须搞好市场预测等等。因此,没有管理方法的科学化,也就不可能有物资管理的现代化。物资管理方法现代化的标志是:

1. 准确化:从定性、定向的判断向定量分析与定性分析相结合发展,从凭经验进行决策向根据分析计算的结果进行决策发展。

2. 最优化:最优化即最大程度地实现预定目标。

3. 规范化:就是重视管理工作程序、步骤、方法以及业务手续,制定合理标准。它有利于管理人员将经验和才智条理化、法规化,有利于简化和加速常规决策过程,建立有效的工作秩序。

4. 民主化:管理方法民主化就是注意采用各种调动职工积极性的方法,吸引和组织广大职工群众致力于改进工作,提高管理水平。

(四) 物资管理手段现代化

物资现代化管理不仅要有适应现代化管理的思想、机构、方法,还必须要有管理手段的现代化。

物资管理手段包括物流手段和信息流手段两个主要方面。物资管理手段现代化的中心是应用电子计算机,建立各种自动化系统。在物流管理方面,利用电子计算机指挥和控制物流的全过程,使物资的包装、装卸、存取、搬运等作业由机械化过渡到自动化。在信息管理方面,电子计算机不但能存储和处理大量数据,而且可以进行手工劳动不能胜任的预测、模拟、优化、决策等工作。电子计算机在物资管理中的应用方式,已从解决单项业务的批处理和解决相互关联的成组业务的联机处理,发展到以计算机网络为基础的分布式系统处理。当前,运用电子计算机进行管理,已经成为衡量一个国家管理手段是否先进的重要标志。电子计算机应用到管理中,代替人的计算和控制,不仅可以把人们从繁琐的计算工作中解放出来,更重要的是它计算快、准确、及时,能成百倍、成千倍提高管理工作的效率,而且具有存储数据和逻辑判断等能力,因此在库存、齐套、市场预测等方面都能广泛地应用,为物资管理现代化创造了有利手段。

在电子工业企业中,物资定额管理、物资统计、物资仓库收支管理中应用电子计算机已经取得了不少的成功经验。

第二节 培养适应物资现代化管理的专业人才

为适应物资现代化管理的要求,在物资管理中不断地采用先进的科学技术和先进的管理思想、方法、手段,这样势必要求物资管理人员对本单位生产的电子产品性能有所了解,并有无无线电技术知识,才能具有处理“物资使用是否合理”问题的能力;对生产加工过程的了解,并有原材料的结构知识,才能具有处理“原材料代用”问题的能力;对市场供应及分配渠道的了解,并有市场学的知识,才能具有处理各种“搜集到的信息”以提供领导作出决策的能力。为此,各级物资管理人员必须要有专业化甚至专家化的

素质，才能适应上述要求。而目前企业的物资管理人员，存在程度不同的差距，因而必须重视和加强对物资管理人员的教育和培养。就目前状况可采取下列方法：

一、定向重点培养

根据本单位的状况，对那些具有高中文化程度、事业性强又有一定物资工作经历的年青人，可定向输送到国家办的正规的大专学院或者电视大学进行重点培养，使这些年青人通过系统的学习深造，达到大专水平。学习毕业后回原单位工作，逐步使其成为业务骨干。

二、系统业余教育

为使本单位物资管理人员素质在结构上具有多层次，在培养物资管理人员中，除要培养较高级物资管理人员外，还要对相当一部分人员进行系统的业余教育，与企业教育部门配合，积极开办物资专业的中专班，通过培养使大多数物资工作人员都能具有中等专业的文化水平。

三、专题短期培训

参照本单位的实际情况，还可开办专题短期培训班。如企业计划、保管人员因老职工退休造成新老不均、青黄不接，就可开办计划人员、保管人员短期专题学习班。请有关专业人员，按本企业的特点，撰写物资教材，自编自教。通过短期培训可达到较快提高物资人员的素质，尽快适应物资工作的需要。

四、积极鼓励自学成才

在培养物资现代化管理人才方面，除采取定向重点培养、系统教育、专题短期培训等措施可迅速提高物资工作人员的素质外，还应大力提倡物资工作人员利用业余时间，开展各种方式的现代化管理基础知识的自学，走自学成才的道路，用这种办法可达到不花钱或少花钱办好事的目的。对自学有成就的，还要给予创造条件继续深造。

五、组织参加物资经济学术研究

为不断提高企业物资管理水平和更新管理知识，交流物资管理经验，要不定期组织对物资经济理论的研究，探索物资管理的新路子，同时还要参加高一级的物资经济研究机构组织的学术活动，采取请进来走出去的办法进行物资经济理论的研究活动，提高企业物资管理水平，以适应物资现代化管理的要求。

第二章 物资经济责任制

第一节 物资经济责任制概述

一、什么是经济责任制

广义说，经济责任制是社会主义经济关系制度化。是在全民所有制的基础上，在国家计划指导下，以提高社会经济效益为目的，实行国家与企业，企业与劳动者之间责、权、利紧密结合的生产经营管理体制。这种新型的生产经营管理体制，是党的十一届三中全会以来，在总结三十年来我国国营企业生产运营管理正反两方面经验的基础上，对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的过程中产生和发展起来的。实践证明，它对于改革企业管理中的积弊，搞好企业整顿，全面提高企业的经营管理水平，增加社会经济效益，已经起了十分明显的作用。因此，它绝非是权宜之计，而是要走出一条具有中国特色的社会主义建设道路的组成部分。

在经济责任、经济权力、经济利益的关系中，经济责任是第一位的。这是我国社会主义制度所决定的。它要求每个社会主义企业必须做到“三负责”：（1）必须对所使用和管理厂房、设备、工具、原材料、产品、能源等全民或集体的财产负责；（2）对完成国家计划任务和应缴纳的税金、利润负责；（3）对不断满足人民日益增长的物资文化需要负责。作为企业的每一个职工，在自己的工作岗位上，同样也要做到“三负责”：（1）必须对自己使用和管理的公共财产负责；（2）对完成单位的生产和经营计划负责；（3）对不断增加本单位的经济效益负责。只有这样才能保证社会主义公有制的巩固和国家计划的完成。

经济责任制是要上下互相承担的。在国家与企业之间，企业承担的经济责任是基础，同时，国家各主管部门应负责帮助企业解决完成国家计划所必需的外部条件，如企业的协作、产供销的衔接以及其它各类问题，而且也要对由于主管部门决策失误给企业造成的损失承担责任。在企业与职工之间，职工承担的经济责任是基础，企业也应负责解决每个职工在尽其责任时所必要的外部条件。同样，各个部门、各个单位之间承担的经济责任，也都必须是双方互相负责的。

企业的经营管理制度是以经济责任为中心，用经济办法管理经济活动的经营管理制度。它的基本原则是：（1）遵循社会主义的生产目的，坚持国家计划的指导；（2）正确处理国家、集体、个人三者利益的关系，确保国家计划的完成，以最少的消耗提供最多的适销产品和更多的纯利润；（3）全面考核产量、品种、质量、供销合同、上缴利润等各种指标，有奖有罚；（4）正确贯彻按劳分配原则，合理发放奖金；（5）加强思想政治工作、发扬共产主义风格。

在社会主义经济管理体制中，经济责任、经济权限和经济利益是一个有机的整体，其中经济责任是起决定作用的，它决定着经济权限和经济利益。经济权限是实现经济责任、经济利益的必要条件，是经济责任的必然要求，也是生产资料所有制的本质表现。

谁占有、使用和管理生产资料,谁就有管理经济的决策权、指挥权和监督权。这些权限集中地表现在党的路线、方针、政策和国家法令、条例、计划的规定,以及国家管理机构的职能上。对于带有全局性的关系到国计民生的活动,一定要统一决策、统一安排、统一管理,在这一点上绝不允许有任何的动摇和削弱。经济利益是尽到经济责任、按照相应的经济权限应获得的收益。在责、权、利有机结合统一的问题上,要注意防止两种倾向:(1)要防止只热衷于向国家、向经济组织要权要利,而不积极履行自己应负的经济责任的倾向;(2)要防止只顾向经济组织、向劳动者下计划、压任务,而不尊重他们应有的经济权力和合理的经济利益的倾向。

国家利益是全体劳动人民共同的根本利益的体现。因此,在处理经济利益关系时,必须把国家利益放在第一位。损害了国家利益,就损害了全体劳动人民的根本利益和长远利益,其结果是集体利益和个人利益也难以保证。

集体利益是劳动共同体(国营企业和集体经济组织)所代表的劳动者的利益。由于各个劳动共同体对生产资料直接占用、使用、管理不同,生产条件不同,劳动者的劳动技能不同,创造的产品所消耗的具体劳动时间不同,因而不论是全民所有制的经济组织,还是其它劳动共同体,它们的物质利益也是不同的。这就需要一方面必须承认各种劳动共同体的特殊物质利益,承认互相之间物质利益的差别,另一方面也必须承认各种劳动共同体的局部利益是国家整体利益的组成部分,互相之间没有根本的利害冲突。因此,在处理国家和集体之间的关系时,一定要使集体利益服从国家利益,眼前利益服从长远利益,同时也要尊重集体利益,维护集体利益,使国家和集体二者利益互相兼顾。

社会主义劳动者的个人利益,是劳动者在为社会创造物质利益时为自己所创造的那一部分。在个人消费品分配方面,必须以劳动者所提供劳动的数量和质量为尺度,贯彻等量的劳动领取等量报酬,多劳多得少劳少得,不劳不得的原则。这种按劳分配的制度,正体现了个人利益和共同利益相结合的正确关系。共同利益高于个人利益,但不能取代或者否定个人利益。所以要使劳动者从个人物质利益上关心社会的集体的物质利益,并把个人劳动成果同个人物质利益联系起来,这是社会主义的一项重要原则。

总而言之,社会主义各方面的经济管理制度,都涉及对国家、经济组织和劳动者之间责、权、利关系的调节和处理。根据社会主义的经济特点和我国国情,恰当地确定经济责任,合理地划分经济权限,正确地处理经济利益关系,在形成三者有机结合的纵横连锁的网络中,使各项工作指标化、标准化、程序化、制度化,从而充分发挥国家(地方)经济单位和劳动者各方面的积极性,推动国家经济以较好的经济效益,较快的增长速度向前发展。

二、推行经济责任制的意义

推行经济责任制是我国经济管理体制的一项重大改革,它对于克服“吃大锅饭”、平均主义的弊病,贯彻社会主义按劳分配的原则,对于企业和广大职工奋发上进,加快企业技术改造,提高经济效益,冲破习惯势力的束缚,都具有重大意义。

(一)实行经济责任制后,企业都将要按照客观经济规律办事,真正用经济手段来管理经济。国家通过颁布经济法律、法令、政策来保障企业正常的经济活动,企业也可相对独立地开展生产经营活动,通过自己具有的一定财力来进行技术改造、设备更新、扩大生

产能力等，并可在发展生产的基础上不断改善职工的生活。由于企业和个人的劳动成果和物质利益紧密挂钩，大大有利于调动企业和职工的积极性。

(二) 实行经济责任制后，为企业整顿提供了动力。实行经济责任制，这就要求企业有扎实的基础工作和健全的岗位责任制，有完整的考核制度和科学的技术经济指标，有合理先进的定额。同时由于经济责任制的推行，使企业每个职工都关心经营成果，要求企业以先进的经营管理方法来取得最好的经济效益，从而使全体职工感到外面有压力，内部有动力，促使企业管理水平的提高，推动企业不断发展。

(三) 实行经济责任制促进了民主管理。因为实行经济责任制后，从厂部、科室到车间、班组都把责、权、利三者结合起来，就能促使企业中每个职工都关心如何搞好企业，提高经济效益的问题。对那些不能达到良好经济效益的管理办法，职工就会提出改进意见，对那些不能领导大家去达到上述要求的干部，群众就会要求撤换。这样，在实现经济责任制的过程中，民主管理就会更有效地实现。

(四) 实行经济责任制可以使生产发展形成良性循环。企业要提高经济效益，主要是靠提高经营管理水平和采用先进的技术和工艺。推行经济责任制，企业有经济效益，就有钱实行技术改造、设备更新，从而可以大大提高经济效益，使企业和职工获得更多的利益。这样，企业发展生产就进入良性循环。

(五) 实行经济责任制可以真正贯彻按劳分配的制度。企业要搞好，既要依靠职工的社会主义觉悟，又要承认职工的物质利益，而物质利益又要通过按劳分配的原则去兑现。经济责任制把责、权、利紧密结合起来，就使每一个职工把自己的物质利益，同自己的劳动成果结合起来，真正克服了奖金发放中的平均主义，从而可大大地提高职工的积极性。

(六) 实行经济责任制对各级干部提出了新的要求。因为经济责任制的推行，无论是行政干部、业务管理干部还是技术干部，都必须由不懂到懂、由外行变内行，使自己成为又红又专的实干家，有利于促进干部队伍的知识化、专业化。

第二节 经济责任制在物资管理中应用的几种形式与注意事项

一、经济责任制在物资管理中应用的几种形式

物资管理是企业生产过程中的重要环节，物资管理工作的效率、质量和经营效益，直接关系到生产的产量、质量、消耗、成本和经济效益。实行物资管理经济责任制，就是要求从供应物资的数量、质量和成本上为生产创造最优的物质条件。在明确经济责任，提高经济效益，保证国家多收、企业多留的前提下，要使物资工作者的辛勤劳动得到应有的补偿，从而调动职工的积极性，增加物资工作的活力。当前在物资管理中应用经济责任制有以下几种形式。

(一) 物资供应承包责任制

物资供应承包责任制又可根据物资供应对象分为：

1. 生产用关键物资单项承包责任制。对生产中影响进度、提高产品质量和扩大品种、改进工艺、降低消耗、增加利用和在解决该项材料中，此类物资难度比较大的，要

采取单项承包责任制。如雷达中的车辆、大型轴承、微电机、发射管、防锈铝管、波导管，元器件中超细超薄的稀贵金属等。

2. 物资质量承包责任制。承包供应物资质量，就是要按生产要求组织供应优质适用的物资，确保生产产品高质量。

3. 大修、改造工程用料配套供应承包责任制。大修和改造工程中的用料在物资供应部门往往容易被忽略。为了按照工程的需要，建立大修、改造工程用料承包责任制，就能全面保证施工质量、工程的进度和完成期限。

4. 物资经营效益承包责任制。物资供应部门往往注重供应而忽视经济效益，造成部分订货盲目，舍近求远，不计成本，仓库管理混乱，账物不符等现象，为了全面提高企业经济效益，就必须开展物资经营效益承包责任制。经济效益承包内容应包含采购资金占用流通管理费用的内容。

5. 物资部门内部劳务承包。物资部门在保证物资供应和搞好仓库保管维护的前提下，利用现有的运输、装卸和加工设备，积极开展对外服务，承接加工制造和提供装卸劳务。对加工和劳务收入按一定比例留成，提供部门公积金。

6. 资金占用承包。工业企业流动资金，根据再生产过程中所起作用及其在周转中所处的阶段不同，可以分为生产领域流动资金(包括储备资金和流动领域的流动资金)、成品资金、货币资金和结算资金。为了保证生产需要的正常资金，必须合理地控制资金占用量。一般企业储备资金在整个流动资金中要占60~80%左右，因而，根据生产任务增减情况，严格控制储备资金是加速流动资金周转、提高企业经济效益的关键。开展资金占用承包，就是根据生产任务情况确定年度供应部门占用资金的限额，签订承包合同形式。在合同中明确规定占用资金的最高限额和按合同执行与违反合同的奖励、处罚标准。供应部门与厂部签订合同后，要层层分解落实到计划采购人员身上。

7. 物资目标成本承包。在整个产品成本构成中，物资消耗占有较大的比重(60~70%左右)，因此，降低物资采购成本是降低产品成本的最重要的途径之一。

实行物资目标成本承包就能达到降低物资采购成本，从而达到降低产品成本，提高经济效益的目的。

制订物资目标成本承包，可根据国家(或部)统一规定的价格，结合市场价格标准，按产品不同来制订物资目标成本。由于价格在不断变动，目标成本承包一年修订一次。在考核中可按整机(或零部件)物资成本，也可按大类物资考核，对低于目标成本采购的物资按合同规定给予奖励，超出物资目标成本指标的应给予处罚，这样就可消除在采购中舍近求远，采购物资不计成本的弊端。

8. 物资齐套供应承包。在企业生产中，对产品定型，生产批量大的，又是适销对路的产品，可实行物资齐套供应承包。要明确规定每月齐套供应物资的数量和进度，有条件地逐步做到按日产齐套供应。对按照要求做到按计划进度齐套如数供应的，要明确奖励，对不及时供料造成缺料影响生产计划的，要按造成损失的比例处罚。

(二) 物资管理评分检查责任制

物资管理经济责任制，除在物资供应中可采取承包责任制外，对于物资仓库管理，物资定额管理，可采用评分检查责任制，以保证所组织的物资及时入库、安全保养、按计划发料、定额准确、调度及时，以加速物资流通。具体实施办法可按现代仓库

管理要求，分别将仓库工作的岗位责任制、职责要求，分解成若干条，确定各条达到的基本分数，并规定各条达到或没有达到的评分、扣分的标准，实行记分或扣分，要做到每月或每季组织检查和交流一次，并结合每月奖金数额，按分计奖。

二、实行经济责任制应注意的事项

物资供应管理实行经济责任制，由于时间还不长，且做法还不很完善，随着经济责任制的深入发展，必然会遇到许多新问题和矛盾。就当前情况来看，应当注意下列几个问题。

（一）经济责任制要着眼于提高经济效益。要教育职工靠改善经营管理、搞活生产、改善经营、加强管理来达到增产增收，不靠投机取巧、歪门邪道、甚至违法的手段来获取私利。

（二）健全各级岗位责任制。按照职责范围落实经济责任，健全岗位责任制，要自上而下逐级订好，真正做到人人有专职，事事有人管。

（三）加强经济核算，严格按标准考核。经济责任制要有成效，必须建立科学的考核手段和方法，否则会流于形式。

（四）根据考核结果，合理实行奖惩。奖惩制度是按劳分配的具体体现，必须把每个岗位责任、考核标准和经济效益同职工的收入挂起钩来。对于承包责任制，更要注意合理地确定承包基数，基数高了无人承包，基数低了不费力气就能完成，起不到促进工作的作用。要本着积极可靠，又留有余地，使压力、动力相互结合，形成活力。

（五）注意责、权、利的结合。责、权、利三者结合，是物资工作实行经济责任制的核心。既不能重责轻权，也不能重利轻责、轻权；更不能出现重利轻责、争权，忽视对国家、对社会应尽的责任。

第三章 物资全面计划管理

第一节 物资全面计划管理概述

一、什么是全面计划管理

企业的物资计划管理,是企业生产经营活动的重要组成部分,它的一切活动不能脱离本单位生产经营活动的总管理。物资计划管理,各项计划指标和具体实施方案步骤,都必须紧紧围绕企业的经营活动总目标。物资计划管理的好坏直接关系到企业经营活动总目标的实现,影响到企业各项经济指标和经济效益。

物资全面计划管理就是在实现企业生产经营总目标下,把生产经营全过程所需物资都纳入计划,使企业总目标层层分解,步步落实,形成完整的物资计划体系,最终把计划指标落实到物资部门每个职工的岗位上。通过计划的执行、检查和分析,对物资工作的活动进行控制和协调,以便有效地、充分地利用人力、物力和财力,完成预定的物资供应工作的总目标,取得良好的社会效益。全面计划管理是现代化物资工作管理的首要职能。它是在国家实行计划经济为主(包括指令性计划和指导性计划),市场调节为辅的原则下,建立由单纯的生产型变为生产经营型的新形势下,对企业物资工作在计划管理方面提出的新要求。

二、全面计划管理的应用范围

全面计划管理的应用主要有两方面,一是用在企业决策计划,即纲领性计划或目标计划中。二是用在实施计划中。决策性计划(纲领性计划)是指企业在较长时间内的方向性目标计划,如远景规划、年度产品计划、新产品开发规划、生产布局规划、基建投资计划等。实施计划(具体执行计划)大多属于短期的(一个月以内的),是将上述纲领性计划付诸实施的具体执行计划,如月、旬、作业计划,是为了实现年度产品计划而编制的具体执行计划。由于决策计划带有重要的战略性,也可称为战略计划。实施计划着重于分阶段地编制具体步骤计划,以保证战略计划的完成,故亦可称为战术计划。

从战略指导战术、决策指导行动的关系看,决策计划在生 产管理中极为重要。如果决策计划出错,实施计划组织得越好,损失就越大。因此,加强全面计划管理,首先要做好决策计划及计划的综合平衡工作。

企业的物资计划管理,应根据本单位的决策性计划,制订物资远景规划、年度计划、新产品开发和基本建设的物资计划,按照规划和年度计划,制订具体的物资实施计划,按季、月需用数量、品种、规格,组织好供应,保证生产和建设顺利进行。

三、物资全面计划管理的特性

据企业生产特性,物资全面计划管理必须具有全面性和灵活性,必须按照企业生产经营的决策和生产经营活动变化的情况,制订物资供应计划和应变计划,确保企业总