

工业企业物资供应管理

吴治中 黄德霖 编

5.5

化学工业出版社

内 容 提 要

本书依据经济干部国家考试指导委员会颁布的有关工业企业物资管理统考复习大纲，系统阐述了物资供应管理的基本理论和现代管理方法，并着重实际应用。本书可供工业企业物资管理人员学习参考，也可做为“一长三总师”（厂长（经理）、总工程师、总经济师、总会计师）和供销部门经济师的备考、职工培训和大专院校企业管理专业的教学参考用书。

工业企业物资供应管理

吴治中 黄德霖 编

责任编辑：王永美

封面设计：许立

化学工业出版社 出版发行

（北京和平里七区十六号楼）

化学工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

开本787×1092 1/32 印张 7 1/8 字数 157千字
1989年4月第1版 1989年4月北京第1次印刷

印 数 1—2,920

ISBN 7-5025-0358-7/TQ·263

定 价 2.25元

前 言

工业企业物资供应管理是企业管理的一项重要内容，它同企业的生产经营活动密切相关，直接影响到企业的经济效益。当前，工业企业的广大物资管理人员为实现管理现代化，提高经济效益，学习物资供应管理的热情日益高涨。特别是近年来参加工作的大批青年同志，由于未经过专业培训，深感物资供应管理的基础知识不足，迫切需要这方面的专业书籍。为此，编写了《工业企业物资供应管理》一书。

本书依据经济干部国家考试指导委员会颁布的有关工业企业物资管理统考复习大纲，系统阐述了物资供应管理的基本理论和现代管理方法，着重实际应用，以供工业企业物资管理部门从事计划、采购、仓库、统计和车间从事材料管理的人员学习参考，也可做为“一长三总师”（厂长（经理）总工程师、总经济师、总会计师）的备考、职工培训和大专院校企业管理专业的教学参考用书。

本书承蒙北京物资学院张绪昌教授审定，纺织工业部范希和处长和中国丝绸工业总公司常绍芬高级经济师给予指导。在本书出版之际，谨致谢意。由于作者水平有限，本书定有不当之处，热诚欢迎读者批评指正。

作者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 物资及其分类	(1)
第二节 工业企业物资供应管理的对象、职能和任务	(4)
第三节 工业企业物资供应管理的机构设置	(9)
第二章 物资供应计划管理	(14)
第一节 物资供应计划管理概述	(14)
第二节 物资供应计划的编制	(15)
第三节 物资计划需用量的计算方法	(24)
第四节 计划执行情况的检查	(31)
第三章 物资消耗定额管理	(38)
第一节 物资消耗定额概述	(38)
第二节 物资消耗定额的构成	(39)
第三节 物资消耗定额的制订	(43)
第四节 物资消耗定额的管理	(47)
第五节 物资配套定额	(49)
第六节 物资节约量的计算	(50)
第四章 物资储备定额管理	(57)
第一节 物资储备定额概述	(57)
第二节 物资储备定额的制订	(60)
第三节 物资储备定额管理和A、B、C分析法	(65)
第四节 储备资金定额管理	(69)
第五章 物资的采购和运输	(72)
第一节 物资的采购	(72)

第二节	订购业务技术	(74)
第三节	采购作业化	(79)
第四节	订货合同的管理	(82)
第五节	物资运输	(89)
第六章	物资的价值分析	(93)
第一节	价值分析原理	(93)
第二节	价值分析的指导原则和工作方法	(95)
第三节	物资的价值分析案例一	(97)
第四节	物资的价值分析案例二	(103)
第七章	仓库设置和安全作业	(109)
第一节	仓库设置和建筑设施	(109)
第二节	仓库的储存规划	(115)
第三节	仓库安全管理	(126)
第四节	物资堆垛技术	(136)
第五节	仓库卫生和劳动保护	(147)
第八章	物资的验收、发放和盘点	(154)
第一节	物资的验收	(154)
第二节	物资的出库	(159)
第三节	物资的储运损耗	(168)
第四节	物资的盘点	(171)
第五节	物资的核算	(174)
第九章	仓库温度湿度控制和库存物资的维护保养	(180)
第一节	库存物资的致坏因素	(180)
第二节	仓库温度湿度的控制	(181)
第三节	库存物资的维护保养	(186)
第十章	多余物资的清仓处理和废旧物资的回收利用	(197)
第一节	多余物资的清仓处理	(197)
第二节	废旧物资的回收利用	(198)
第十一章	物资供应的统计和分析	(201)
第一节	原材料、燃料收入的统计	(201)

第二节	原材料、燃料消耗量的统计	(203)
第三节	原材料、燃料储备的统计	(206)
第四节	物资统计指标的分析	(208)
第十二章	经济核算和经济责任制	(211)
第一节	物资供应部门的经济核算	(211)
第二节	物资目录和计划价格	(214)
第三节	物资供应部门的经济责任制	(218)

第一章 绪 论

第一节 物资及其分类

物资有广义和狭义两种解释。从广义来说，物资是物质资料的简称，包括生活资料和生产资料。生活资料是指人们日常生活所必需的消费品，生产资料则是指人们从事物质资料生产所需要的一切物质条件，包括劳动资料和劳动对象。生产资料就其形成而言，可分为自然资源和劳动产品两类。自然资源有土地、矿藏、森林、河流等；劳动产品则是自然资源经过人们劳动加工后所形成的原料、材料和工具，以及厂房、道路、机器设备等固定资产。开采后的自然资源，例如矿石、木材、石油等，也都是劳动产品。

物资，从狭义解释，是指我国物资管理工作中常说的物资，即生产建设所需要的原料、材料、燃料、设备和工具等。它是我国长期以来受产品经济和生产资料统一调拨分配的理论影响，对商品性质的生产资料所给予的特定的经济概念。现以图1-1为例，说明物资和生产资料的概念差别。

工业企业在生产经营过程中需要种类繁多的物资。为了便于管理，必须按照物资的不同性质、用途和不同的管理要求进行分类。常用的物资分类方法有四种。

一、按照物资在生产中的作用分类

1. 原料和主要材料 它是构成产品主要实体或主要成分的物资；

2. 辅助材料 它是生产中有助于产品形成的物资，例

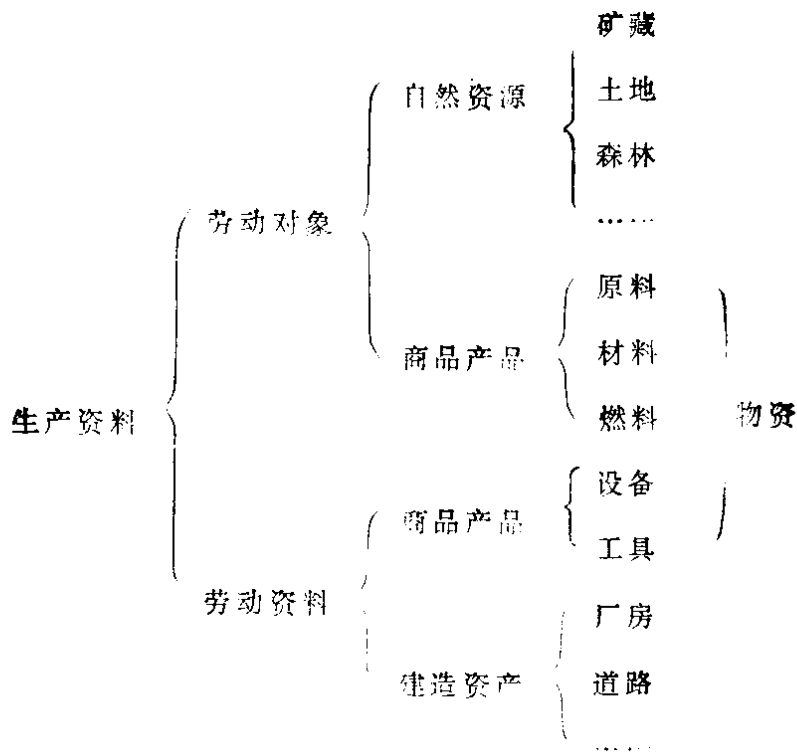


图 1-1 物资是通过商品流通的生产资料

如针线、粘合剂、化学触媒等：

3. 燃料 为生产过程提供热能的物质，是一种特殊的辅助材料；

4. 机电设备 作为劳动手段使用的机电设备在安装投产前的采购仓储阶段也是一种物资。

物资的这种分类方法与工业行业的特点密切相关，例如煤、石油、天然气用于发电或炼钢时表现为燃料，而用于生产化肥时则为原料。它主要应用于生产过程的产品成本控制，制订物资消耗定额和核算产品成本费用。

二、按照物资的自然属性分类

物资的这种分类方法主要用于编制材料计划价格目录，进行物资的供应计划管理和仓库管理。由于企业的产品方向和生产规模不同，仓库存量和保管分工又有所差别，因此各企业对于物资按自然属性的分类方法也没有统一的标准。一般

来说,首先是分为金属材料、非金属材料 and 机电产品三大类,然后再把每一大类细分为若干小类。大企业使用物资品种多的,可以分得细一些;小企业使用物资品种少的,可以分得粗一些。常用的分类有黑色金属材料、有色金属材料、木材、煤炭、石油产品、建筑材料、化工原料、油脂涂料、电工器材、五金制品、橡胶塑料制品、电子元件、修理配件、劳动保护用品等。

三、按照物资的分配渠道分类

物资的这种分类方法主要用于企业编制物资申请计划和采购计划,确定各种物资不同的供货渠道,以便组织货源。常用的分类有以下几种。

1. 统一分配物资 指由国家计划委员会统一管理和分配的物资;

2. 部管物资 指由国务院各部、委统一管理和分配的物资;

3. 地方管理物资 指由各省、市、自治区统一管理和分配的物资;

4. 市场采购物资 指企业直接与供货单位签订合同或自由选购的物资;

5. 加工订制物资 指委托其他企业加工制作的物资;

6. 国外进口物资 按照对外贸易的供货渠道,又可分为统配、部管和地方管理的进口物资;

7. 自制和修旧物资 指企业自己加工制作和修旧的物资。

近年来,随着我国经济管理体制改革的深入发展,各地的生产资料市场已经形成。因此,国家统一分配物资、部管

物资、地方管理物资的品种和数量逐渐缩小；市场采购物资的品种和数量逐渐放宽，目前它已经包容了过去由各级政府机关管理和分配的大部分物资。

四、按照物资的使用方向和资金来源分类

物资的这种分类方法主要用于企业的财务管理，控制资金使用，并对物资的使用方向进行统计。常用的分类有以下几种。

1. 生产用物资 指工业生产和产品制造用物资，它的资金来源是企业的流动资金：

2. 基本建设用物资 指新建企业、老厂改建扩建用的物资，它的资金来源是基本建设投资或借款；

3. 维修用物资 又分为生产维修物资和基建维修物资两部分，它的资金来源是企业的流动资金、大修理基金或施工单位的流动资金等。

4. 技术措施用物资 包括固定资产更新和技术改造、技术措施等项目所使用的物资，它的资金来源是企业的专用基金或专项拨款。

5. 科学研究、新产品试制用物资 国家计划项目所使用的物资，其资金来源是企业收入的科研三项费用拨款；企业自定项目所使用的物资，其资金来源是企业的专用基金。

第二节 工业企业物资供应

管理的对象、职能和任务

一、工业企业物资供应管理的对象

近年来、我国物资经济学界引进了西方的物流理论，用以

研究和指导现实的物资流通分配和管理活动，从而提高经济效益。

物流的实际含义是物质的位置移动。现代经济学认为，构成商品价值的各种物质始终处于运动状态，从供应者向需要者进行有形的和无形的物理流动，从而对商品作出在时间和空间方面的价值贡献。研究物流活动的目的在于追求物流的高效率，以谋取最大的收益。按照物流理论，物质的流动过程是一个大系统，它贯穿在生产和流通两个领域中划分为以下五个子系统。

1. 供应物流 包括原材料等的订货、采购、包装、运输、装卸、仓储和供应生产需要等全过程；

2. 生产物流 包括生产过程半成品的逐步转移和加工，直至产品完工入库的全过程；

3. 销售物流 包括市场预测、情报联络、用户服务、营业网点以及相应的装卸，运输等直至把商品送到用户手中的全过程；

4. 回收物流 是指供应过程、生产过程和销售过程中发生的破损残余物资的回收利用活动；

5. 废弃物流 是指工业垃圾和废弃物（废水、废气、废渣）的收集、净化处理和排放清除等活动。

综合所述，可以看出，物资供应管理是工业企业物流管理中的一个子系统，它的管理对象就是供应物流以及在供应物流中的各种经营活动。

二、物资供应管理的职能

工业企业的物资供应管理是企业 管理 的重要组成部分。

企业管理是企业为了实现预定的目标，对生产经营活动

行施管理职能的总称。它的基本职能包括规划、组织、指挥、调节和控制五个方面。企业管理中的任何一种管理业务或任何一级管理组织，都是在执行这五种基本职能，物资供应管理自不例外。

1. 规划职能 为了实现企业预定的总目标（主要是品种、产量和利润以及相应的各项任务）而对供应物流以及在供应物流中的各种经营活动在时间上、空间上和价值上所规划的目标。它包括预测市场货源、拟订合理的采购价格、确定物资供应计划、仓库规划、制订物资的储备定额和消耗定额等；

2. 组织职能 合理的设置物资供应管理机构、建立作业组织，制定管理体制和规章制度，明确职能分工和职责，从而保证物流的高效率，并满足企业的生产经营活动的物质需要；

3. 指挥职能 为了实现物资供应计划的目标，对供应物流各环节（订货、采购、运输、装卸、仓储、供应生产需要）和各种作业所进行的领导和指挥活动。

4. 调节职能 通过调度和协调等手段，在供需之间、供应物流各环节之间建立起良好的配合关系，随时发现和解决相互之间出现的各种矛盾和问题，从而有效地去实现规划目标。

5. 控制职能 对计划、定额执行情况的检查、分析和处理。目的在于实际进展与规划目标进行对比，借以发现问题，查明原因，采取措施，以求改进。控制的内容是多方面的，包括物资供应的质量、数量、价格资金、时间以及仓储的周期、维护保养和物资的节约利用等。

上述五种职能统一于管理的整体之中，它以供应物流中

的各种经营活动为对象，既相互依存，又相互制约，各自发挥其独立的作用。

三、物资供应管理的任务

物资供应管理包括物资的供应计划管理和仓库管理等项内容，各自有其不同的管理任务。

物资供应计划管理的任务是

1. 确定物资的计划需用量，搞好综合平衡

由于企业仓库经常储备一定数量的物资，因此，计划期的物资需用量并不就是物资采购量。为了正确编制物资供应计划，合理确定物资采购量，必须首先落实企业在计划期的生产任务，核定物资需用量，查清库存情况，搞好综合平衡工作。综合平衡常用的方法和计算公式是

$$\text{物资计划需用量} = \text{计划产量} \times \text{单位产品物资消耗定额} - (\text{物资实际库存量} - \text{物资储备定额})$$

2. 划分采购类别，及时组织货源

物资供应有计划分配、市场采购和直接向供货单位订货等多种方式。因此，要在编出物资供应计划之后，按照供货方式和生产需要时间积极组织货源。并且，及时发现和解决供需之间的矛盾，保证能以低廉的价格和较经济的订货批量购进生产所必需的物资。

3. 合理使用资金，严格控制进货

流动资金的物资采购和储备资金，其数量是按照年度计划产量所需物资的最低储备量来核定的。过量超前的采购或储备必将由于资金周转缓慢而无力承付货款。因此，物资到货的时间和批量都必须服从计划的规定，并受到物资储备资金定额的限制。

仓库是企业物资管理的主要场所。所有进厂的物资，无

论是短期内的生产需用物资，或是经常储备物资，都要在仓库里集中统一存储和保管。因此，管好仓库具有重要意义。

仓库管理的任务是

1. 坚持做到仓库规划化、存放系列化、保养经常化

对仓库的面积和空间要合理规划，保持最高的利用系数。要求按照仓库条件、自然环境以及保管人员的分工，区分不同物资的性质，做到分区分类存放。合理布局、库容整洁、堆垛有序、标记鲜明，具备防水、防火、通风干燥等措施。对规模较大的库房要组织仓储设计，绘制仓储布局图。

系列存放是指不同材质规格的物资要按照统一编号逐项定位，以五为单位实行定量摆放，做到规格不串、材质不混、数量准确、帐物相符。

经常保养是指对库存物资要随时检查，妥善保管，按照季节变化及时做好防冻、防热、防锈、防潮等工作，保证库存物资不发生霉烂、变质、锈蚀、损坏等事情。

2. 坚持执行规章制度，严格物资的验收、盘点和发放

仓库管理必须建立和健全各项规章制度，包括物资的验收、盘点和发放的经济责任制度。验收工作必须保证物资入库数量准确，品质完好，符合订货合同和发货票的内容规定。物资出库是仓库管理的最后环节，要实行计划供料制度，按照物资的需用时间和消耗定额保证供应并控制使用，保证数量准确，质量合格。仓库盘点是通过清查、计量和对帐等手段来检查库存物资的数量和保管状况。通过盘点，要求做到物资的品种和数量清楚、质量和用途清楚、价格和帐目清楚；盘盈盘亏有依据；发现积压超储物资随时处理出库。

3. 精确掌握供应物流的动态, 做好物资统计工作

物资的供应和消耗统计是加强企业物资供应链管理的重要的基础工作。应当建立与健全物资收发存的原始凭证、原始记录和历史资料的档案管理制度, 建立统计核算与统计分析的工作体系, 提高统计质量, 从而为制订物资供应计划, 检查和控制计划执行情况, 提供可靠的数据资料。

第三节 工业企业物资供应管理的机构设置

物资供应工作是企业组织生产和经营活动的一个重要环节, 因此必须合理地设置管理机构, 以保证各项工作的顺利进行。设置物资供应管理机构必须遵循精简、统一和效能的原则。要有利于对供应物流进行系统的规划、组织、指挥、调节和控制, 有利于减少物资的流转环节和存储时间, 保证物流畅通和高效率, 有利于沟通企业内部和外部的经济信息, 提高物资供应的应变能力, 从而做到供需平衡。

由于企业的产品方向、生产规模有所不同, 因此物资供应管理机构的设置也各具不同的特点。概括来说, 一般有以下三种类型。

一、按照业务标志建立管理机构

按照业务标志建立的管理机构, 在大的企业里, 有的称为供应公司, 或供应处(科)。内部设置综合计划、采购订货、运输、仓库等部门, 按照业务性质进行分工, 分担各项管理工作, 如图1-2所示。

在这种管理体制下, 综合计划部门的主要职责是制订企业的物资供应计划、物资的储备定额和消耗定额, 检查计划和定额的执行情况, 做好物资供应统计; 审查批准各车间或部门的用料计划, 制定并贯彻执行材料管理制度并总结推广

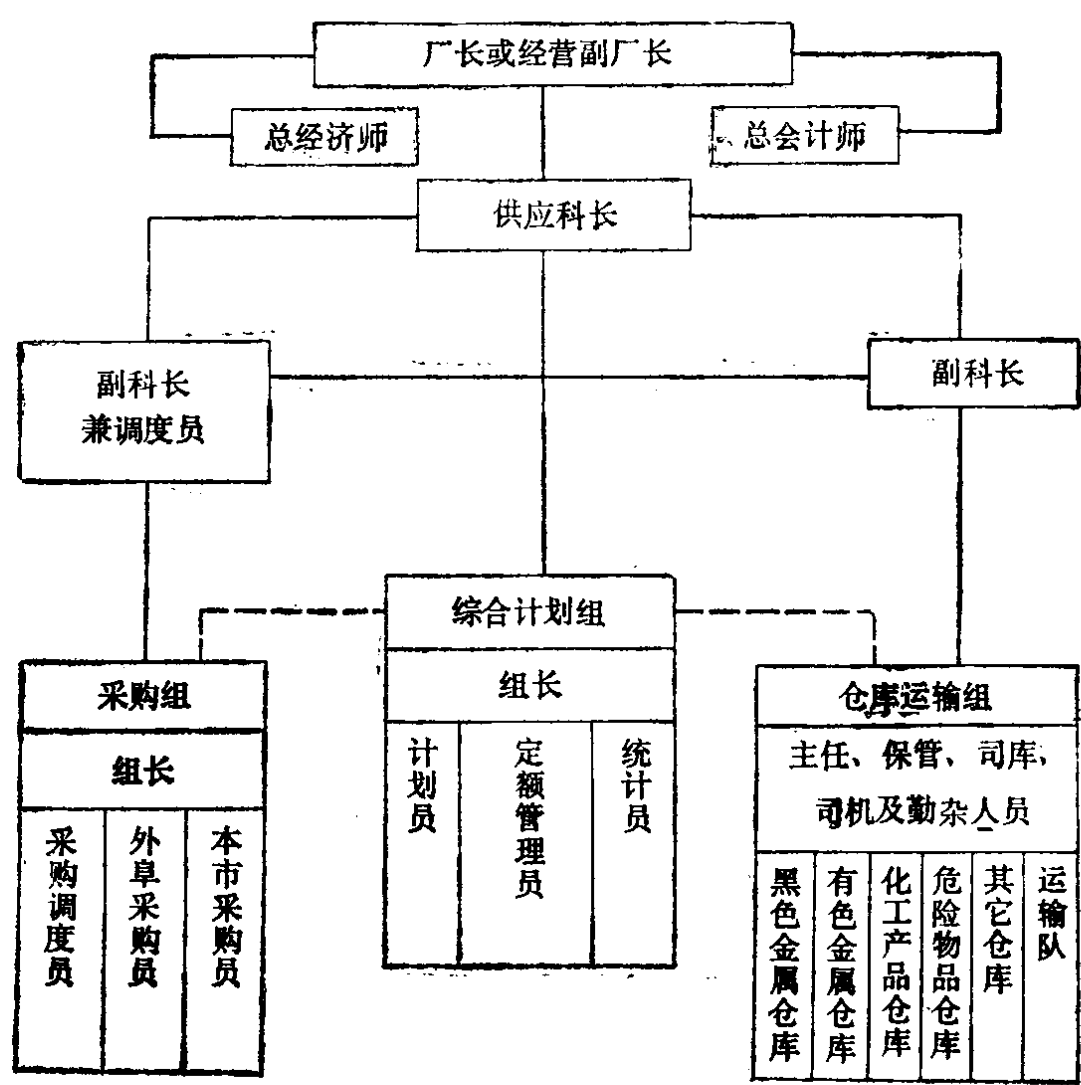


图 1-2 按照业务标志建立的管理机构

节约用料的经验，有计划地处理超储积压物资。

采购订货部门的主要职责是组织货源，制订进货进度计划和自提物资等的运输计划，统一对外采购和加工订货；依据合同规定控制交货日期，对物流的各个环节（发货、中转、接运等）进行指挥、调节和调度；办理货款结算并处理订货合同中的经济纠纷问题。

仓库运输部门的主要职责是组织到货物资的装卸运输和验收入库活动；安全保管库存物资，并依据物资的储备定额

和消耗定额，控制各种物资的库存量和发出量；清仓点库，组织物资的回收处理；做好材料的明细核算工作。

按照业务标志建立物资供应管理机构，优点是专业力量集中，有利于各项业务活动的集中处理，工作效率高。对于企业所需用的物资便于统一规划全面安排，有利于加强计划管理。因此，它是我国企业中，目前普遍采用的一种组织形式。它的缺点是在各专业部门之间配合不够密切，计划、采购、运输、保管、供应等各个环节容易发生脱节现象，不利于建立各环节统一的责任制度。

二、按照供应标志建立管理机构

按照供应标志建立的管理机构，需要集中设置综合计划部门，然后依据物资的性质和分类来设置若干专业部门，各自分管该类物资的计划、采购订货、运输、仓库等业务，工作人数视工作量大小而定，其组织形式如图 1-3 所示。

在这种管理体制下，综合计划部门除负担与上述综合计划部门相同的职责任务外，还要综合管理各专业部门签订的订货合同，检查和指导各专业部门的各项业务。这种管理体制的优点是物资供应各个环节的全部业务统一集中在一个部门，按物资类别分工，因而易于组织货源掌握用料规律，提高工作效率。同时，也易于协调计划、采购订货、运输、仓库之间的业务联系，建立责任制度，保证物流畅通，及时供应。它一般适用于大型工业企业。它的缺点是物资供应的头绪过多，因而需要大量采购人员；同时削弱了各类物资在计划、采购订货之间的内在联系，不利于相互协调和统一管理。

三、按照混合标志建立管理机构

当企业中的某些车间需要经常消耗大量的专用原材料