

工业企业 物资供应链管理

●唐宏之 编著

GONGYEQIYE

WUZIGONGYINGGUANLI

●辽宁人民出版社

前 言

本书根据工业企业物资供应管理人员学习业务知识需要,比较系统地介绍了工业企业物资供应管理的理论和办法。可作为物资供应管理人员培训和大专院校物资专业用教材,也可作为广大物资供应管理人员的自学用书。

本书力求理论联系实际,在研究总结我国工业企业物资供应管理的实践经验基础上,注意吸取国外行之有效的先进管理方法,探索建设具有中国特色的社会主义工业企业物资供应管理学。

由于工业企业物资供应管理学是一门正在兴起的年轻学科,许多问题有待探讨和研究,再加上编著者水平有限,书中难免有不妥之处,希望读者批评指正。

目 录

第一章 物资供应管理的作用和任务

第一节	物资供应管理的内容	1
第二节	物资供应管理的作用	10
第三节	物资供应管理的任务	16
第四节	物资供应管理的原则	20
第五节	物资供应管理的方法	22

第二章 物资供应管理基础工作

第一节	基础工作的特点和作用	28
第二节	标准化工作	30
第三节	物资分类和物资目录	43
第四节	信息工作	51

第三章 物资消耗定额

第一节	物资消耗定额的概念	67
第二节	物资消耗定额的作用	71
第三节	物资消耗定额的分类	73
第四节	物资消耗定额的构成	75
第五节	制定物资消耗定额的原则	78
第六节	制定物资消耗定额的基本方法	80

第七节	制定物资消耗定额的具体方法	85
第八节	物资消耗定额的管理	97

第四章 库存控制

第一节	实行库存控制的必要性	102
第二节	物资储备定额的作用	104
第三节	物资储备定额的构成和分类	107
第四节	制定物资储备定额的原则	109
第五节	物资储备定额的制定方法	111
第六节	物资储备资金定额的制定方法	149
第七节	库存控制方法	156

第五章 物资供应计划

第一节	物资供应计划的任务和作用	185
第二节	编制物资供应计划的原则	189
第三节	编制物资供应计划的基本方法和程序	193
第四节	编制年度物资供应计划的准备工作	195
第五节	物资需用量的计算	196
第六节	物资申请量的计算	205
第七节	月份物资供应计划的编制	209
第八节	物资供应计划的审核与执行	216
第九节	滚动计划	219

第六章 物资采购

第一节	物资采购的作用和任务	226
-----	------------	-----

第二节	物资采购的渠道	229
第三节	购销合同	239
第四节	采购策略	257
第五节	价值分析	265
第六节	采购成本控制	280

第七章 物资消耗控制

第一节	降低物资消耗的意义	289
第二节	降低物资消耗的技术措施	292
第三节	物资消耗的全面控制	301
第四节	定额发料	308
第五节	减少保管耗损	320
第六节	废料的回收	324
第七节	车间物资消耗控制	329
第八节	物资消耗情况分析	332
第九节	物资节约量的计算	340

第八章 质量控制

第一节	质量控制的概 念	347
第二节	计划和采购中的质量控制	351
第三节	物资验收中的质量控制	354
第四节	物资保管中的质量控制	363
第五节	供料服务中的质量控制	382
第六节	质量考核指标	393

第九章 建立保证体系

第一节	物资供应管理机构	397
第二节	物资供应管理人员	404
第三节	物资供应管理制度	408
第四节	承包经营责任制	412
第五节	物资供应管理专业竞赛	420
第六节	思想政治工作	421

第十章 领导班子建设

第一节	领导班子结构	434
第二节	供应处(科)长应具备的条件	437
第三节	供应处(科)长如何提高工作效率	441
第四节	做一名创造性的供应处(科)长	445
第五节	供应处(科)长如何抓决策	450
第六节	供应处(科)长如何用人	455

第一章 物资供应管理的作用和任务

第一节 物资供应管理的内容

一、生产资料和物资

工业是国民经济的主导。工业企业是工业生产的基层组织。工业企业的生产过程既是产品的创造过程，也是生产资料的消费过程。生产要连续不断地进行，就必须连续不断地补充生产资料，不然，生产就会中断。

生产资料就是人们从事生产时所必需的物质条件。

生产资料按其使用特点可以分为劳动对象和劳动资料。

劳动对象是人们为生产物质财富而以劳动加于其上的一切东西。采矿工人把地下埋藏的矿石开采出来，被开采的矿石就是采矿工人的劳动对象；机械工人用钢材加工成为零件，钢材就是机械工人的劳动对象。劳动对象按其形成来源可分为两类：一类是自然界原有的，如原始森林中待砍伐的树木、地下埋藏的待开采的矿石；另一类是被劳动作用过的劳动对象，我们称之为材料，如生铁、棉花、钢材。

劳动对象在一个生产周期内就被消耗掉，并立即改变其原有的实物形态。因此，在新的生产周期开始之前，就必须

把劳动对象准备齐全，不然生产就无法进行，这就是说，只要生产不间断地进行，就需要不间断地补充劳动对象。

劳动资料是人们用以改变或影响劳动对象和作为生产过程进行的必要条件的一切东西，如凿岩机、金属切削机床、轧钢机、土地、厂房、仓库等。劳动资料按形成来源可分为两类：一类是自然界原有的，如土地；另一类是人们劳动的产品，如凿岩机、厂房。

劳动资料在管理上，按其使用期限长短和价值大小又可分为两类：固定资产和低值易耗品。固定资产是指使用期限在一年以上，同时单位价值在规定限额（不同企业有不同标准，如冶金企业为八百元）以上的劳动资料；低值易耗品是指使用期限在一年以下或单位价值在规定限额以下的劳动资料。

劳动资料能在若干个生产周期内发挥作用，在整个使用过程中，始终保持其原有的实物形态。因此，对劳动资料的补充就不像劳动对象那样、需要连续不断地进行，而只需要间断地、定期加以补充。所以，谈到对已消耗掉的生产资料进行补充时，对工业企业来说，主要的、经常的、工作量最大的是补充劳动对象。

对已消耗掉的生产资料进行补充时，一般通过下面三种渠道进行：

（一）对于自然界原有的生产资料，通过地质勘探工作，查清资源，确定可以开采的数量；

（二）由于建筑业生产是在产品将来发生作用的地点进行的，而且产品一开始就在这种不动的、同所在地点不能

分开的形式上被生产出来。因此，对厂房、仓库等生产资料的补充，是通过建筑业就地（需要补充的地方）加以解决的；

（三）对于经过工、农业劳动加工的生产资料是通过物资供应工作进行补充的。

物资这个名词有广义和狭义两种解释。广义的物资是指包括所有生产资料和生活资料在内的物质资料。狭义的物资是指钢材、棉花、木材等经过工、农业劳动加工的生产资料。我们在本书中所要研究的对象是狭义的物资。

关于物资、生产资料和物质资料之间的联系和区别，可参看下图：

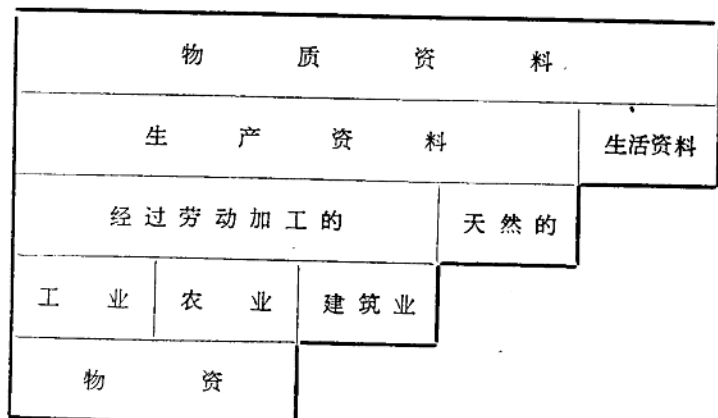


图 1—1 物资定义图

从上图可以看出：物资是生产资料，生产资料不一定是物资，因为物资只是生产资料的一部分。

二、物资供应和物资供应管理

任何企业要进行生产，就必须消耗各种物资。为了使生产不间断地进行，就必须不间断地以新的物资来补充生产过程的消耗，这种以物资补充生产消耗的过程，就称为物资供应。从整个国民经济来说，物资供应包括两个方面，一方面是供（供应），另一方面是销（销售）。同一物资（钢材），从供方（钢厂）来说是销，从需方（机械工厂）来说是供，供和销是对立的统一。而对每个工业企业来说，物资供应指的是供，不包括销。

为什么一个生产单位所需用的物资，必须通过物资供应工作来解决呢？这是因为人类社会的发展过程，同时也是劳动分工的发展过程，社会生产越发展，社会的劳动分工就越细，生产专业化的程度就越高。分工要求协作，协作促进分工，分工越细，越需要协作。分工和协作这种互为前提、互相促进的关系，是提高劳动生产率推动社会生产发展的一个重要因素。资本主义社会把封建社会分散的、细小的、自给自足的生产转化为集中的、巨大的、互相依赖的现代化生产，使生产社会化，社会分工和生产专业化有了很大的发展。任何一个生产单位，不管它的规模有多大，都不能自给自足，而主要必须依靠其他生产单位供给它所需用的各种物资；同样，任何一个生产单位生产的产品也不是或不完全是自己使用，而主要是供给其他单位的需用。这就是说，细致的社会分工把社会生产分为各个独立的生产部分，每一部分的生产只能是专业化生产，而协作又把各种专业化生产联结成为一

个整体。在社会主义社会里，生产社会化程度比资本主义社会更高，社会分工和生产专业化有了更大的发展。所以，物资供应作为生产和生产消费的桥梁和纽带，就由于社会生产发展的需要而产生了。这就是说，物资供应是社会生产发展的历史产物，是现代化生产的客观需要，是社会分工和生产社会化的必然结果，是再生产不可缺少的条件。

工业企业物资供应，就是对企业需用的各种物资要保证供应。物资供应同生产有着密切联系，要生产就必须消耗物资。但是，物资供应从时间和空间来说，并不同当前正在进行的生产发生联系，而只是同未来的生产相联系，物资供应必须先于生产，要生产就必须把物资事先准备好，这是不以人们意志为转移的工业生产的客观规律。

工业企业物资供应是从事物资供需活动的。这里讲的物资供需活动有两层意思：一层意思是企业物资供应管理部门（作为需方）和专业物资供应部门或生产单位（作为供方）发生供需关系；另一层意思是企业物资供应管理部门（作为供方）和本企业各用料部门或其他单位（作为需方）发生供需关系。

为了把物资供应工作科学地组织起来，正确解决物资供需活动中出现的一系列问题，就需要有人来指挥、协调和控制各方面的工作，就需要建立相应的组织机构，配备必要的人员，制订一定的工作计划，规定合理的规章制度，等等。总之一句话，就是要进行管理。

管理，概言之就是管辖和治理的统称。管辖是管理者所拥有的权限和所管辖的范围，治理是管理者在它的权限和管

辖范围内所采取的各种方法和手段。

管理是人类社会中最普遍的一种实践活动。由于有许多人在一起，为了一个共同的目标，进行协作劳动，因而产生了管理。管理是社会分工和共同劳动的产物。共同劳动的分工越细致，技术越复杂，规模越大，管理也就越重要。

物资供应管理，是指物资供应管理者为了达到既定目标，在物资供应范围内，运用各种方法和手段，对物资供需活动所进行的一系列组织、实施的活动过程。

物资供应管理职能，是物资供应管理者为了实现有效管理，所必须具备的功能。按照马克思关于管理二重性的理论，物资供应管理具有两方面的基本职能：一是合理组织生产力，另一是维护和发展生产关系。前者表现为指挥物资供需活动的职能，后者表现为监督物资供需活动的职能。物资供应管理的这两方面的基本职能，是通过具体职能来体现的。这两方面的基本职能，又可分为计划、组织、指挥和控制四个具体职能。

计划：为物资供应管理部门的未来确立目标和实现目标的方法。它主要解决两个问题：干什么，怎么干。

组织：把物资供应管理部门所拥有的人力、物力和财力，按最有利于实现目标的方式组织起来，去实现预定的目标。

指挥：物资供应管理部门的各级管理人员，在其职权范围内，指导下级、沟通思想、激励下级努力工作，协调一致去实现预定的目标。

控制：按照一定的标准去衡量实际工作，并采取各种必

要的措施，去解决执行目标过程中出现的问题，以确保预定目标的实现。

物资供应管理的四个具体职能，在物资供应管理的全过程中起着各自不同的作用：计划是物资供应管理活动中最重要和最主要的职能，它为组织、指挥和控制职能提供方向和目标；组织工作是把计划变成行动的过程，为计划的实现提供资源保证；领导职能决定工作的效率；控制是纠正执行计划中的工作偏差，保证计划的实现。但它们之间并不是分割和孤立的，而是为实现同一目标而互相协调，对物资供需活动进行有效管理。

综上所述，可以把物资供应管理归纳为：对工业企业物资供需活动进行计划、组织、指挥和控制。

物资供应管理活动就是各种物资供应管理职能发挥作用的过程，各种管理职能发挥作用的程度决定物资供应管理的成效。

工业企业物资供应管理要正确解决物资供需的矛盾。物资供需的矛盾表现在下列两方面：一方面是供应部门和需用部门的矛盾；另一方面是供应的物资（品种、规格、质量、数量、时间）和需用的物资（品种、规格、质量、数量、时间）的矛盾。

供应部门和需用部门是对立的统一。它们既统一，又有矛盾。说它们是统一的，是因为它们都是在一个企业里，有着统一的领导，为发展社会主义经济服务的。说它们是矛盾的，是由于它们彼此所处的工作岗位不同，看问题的角度就不同，切身的感受也不同。供应部门管物资，往往从物资

(来源不易、节约使用)方面考虑得较多,而对需用部门的具体问题考虑得较少;需用部门管生产,往往从生产(要就得给,使用方便)方面考虑得较多,而对物资来源和节约使用考虑较少。

供应部门和需用部门的矛盾,还表现为服务与监督的矛盾。服务与监督是对立的统一。供应部门在供应各种物资时,一定要热情服务、积极支持、方便需用;但对每一种物资的用途必须严格审查,对不合理的要求,坚决不予供应,在监督物资使用过程中,发现有违反政策规定的,就要坚持原则,加以制止。另一方面,服务与监督都是为了促进生产发展,监督不能脱离服务,而是为了更好地服务,而要服务好,就要进行必要的监督。

供应部门在一定时期内能够供应的物资和需用部门需要供应的物资,无论从品种、规格、质量、数量和时间来看,都存在一定矛盾。有些物资品种供应不上,有些物资规格不合需要,有些物资质量不合要求,有些物资数量供应不足,有些物资供应时间不早就晚,这些矛盾是怎样产生的呢?这一方面是因为像我们这样一个经济落后人口众多的国家,在相当长的时间内,有些物资的缺乏是经常的现象;另一方面是因为我们的计划工作还有缺点,即使计划订得比较准确,在执行过程中也会由于情况的变化,又产生新的问题。

三、物资供应管理的内容

物资供应管理的内容,可以概括为三句话:管供,管用,管节约。

物资供应管理既要论述物资供应管理的作用和任务，又要叙述物资供应管理的原则和方法，还要讲述为完成物资供应管理工作任务所必须建立的基础工作和保证体系。在论述上述六方面内容时，重点是讲叙物资供应管理的方法。

物资供应管理的内容从理论上概括起来分析，主要是涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面来看，主要是研究生产力合理组织问题。对物资供应管理来讲，就是以最少的费用把工业企业生产经营所需用的物资，按质、按量、按时组织进来和投入使用。

从生产关系方面来看，主要是研究如何正确处理物资供需过程中人与人的关系，这里既有企业内部人与人的关系，如供应部门人员与需用部门人员的关系、供应部门的领导和群众的关系；又有企业供应部门人员与企业外部有关人员的关系，如企业采购人员与物资企业经销人员的关系、企业物资供应计划人员与上级主管机关主管物资分配人员的关系。总之，就是要研究如何调动有关物资供需活动的各方面人员的积极性和创造性，保证完成物资供应管理任务。

从上层建筑方面来看，主要研究如何结合物资供应工作实际，贯彻执行国家的方针、政策、法令、计划，搞好社会主义精神文明建设，以便维护社会主义生产关系，促进生产力的发展。

由于物资供应管理涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。具体地说，工业企业物资供应管理是研究如何遵循物资供需规律的要求，对物资供需活动执行计划、组织、指挥

和控制，以达到用最少的投入取得最佳的产出的一门科学。

工业企业物资供应管理是一门年轻的学科，也是一门大有发展前途的学科，是一块尚待开发的“新大陆”。我国对工业企业物资供应管理的研究，相对说来起步是比较早的，早在1946年在北方交通大学就设置了材料技术管理专业。1962年前后，在北京矿业学院、北京机械学院也陆续设置了物资管理专业。从二十世纪七十年代末以来，在党的十一届三中全会精神指引下，对工业企业物资供应管理的研究已越来越引起更多人的关注，工业企业物资供应工作的实践提出大量的新问题，需要我们去探讨和解决。我们要以马克思主义、毛泽东思想为指导，去研究和解决这些问题。在理论与实践结合中研究和发展工业企业物资供应管理理论，使工业企业物资供应管理学科的理论体系和内容更加科学、系统和完善。这是摆在我国工业企业物资供应管理理论和实际工作者面前的一项紧迫、重要而光荣的任务。

第二节 物资供应管理的作用

在工业企业里，做好物资供应管理工作，起着如下作用：

（一）做好物资供应管理工作是保证企业生产正常进行的必要条件。任何工业企业要使生产过程周而复始、有节奏地、均衡地、连续地进行，就需要企业供应部门从方便生产出发，按照生产需要，适时、均衡地供应质量相应、品种齐全、数量合适的各种物资。不然生产就不能正常进行甚至会

中断，企业生产经营计划就会受到影响甚至完不成。

（二）做好物资供应管理工作是促进企业技术改造和产品更新换代的重要前提。企业要想生存和发展，就必须跟上时代的步伐，适应市场变化的需要，提高应变能力，不断进行技术革新。一方面要对老产品不断进行挖潜、革新、改造；另一方面要及时更新换代，大力发展新产品。这就需要企业物资供应管理部门要保证供应技术改造和开发新产品所需要的物资，特别是新材料和有关这方面的信息。

（三）做好物资供应管理工作是提高企业产品质量的根本保证。产品质量的高低，对提高企业竞争能力，决定企业的生存和发展具有重要作用。而产品质量的高低，受企业生产经营活动的多种因素的影响，而物资供应管理是多种因素中的主要因素之一。在一定条件下，也可以这样说：没有优质材料，就没有优质产品。因此，必须要对从编制物资供应计划开始一直到物资投入生产为止的物资供应全过程实行全面质量管理，以保证产品质量的提高。

（四）做好物资供应管理工作是降低企业产品成本的主要途径。物资消耗是构成产品成本的主要因素之一，在成本中占的比重最大（我国1983年数字全国预算内工业企业平均占75.2%，各行业数字参看表1—1；美国1970年数字制造业平均占58.7%，各行业数字参看表1—2）。做好物资供应管理工作，狠抓物资节约，就可促进企业生产技术的提高，推动技术革新的开展，加速新技术、新工艺和新材料的采用，就能充分发挥物资效用，降低物资消耗，减少物资流转费用，从而降低产品成本。