



企业物资 管理实务

北京市企业管理干部培训
工作领导小组办公室组编

主 编 张 国 庆 梁 琦



化学工业出版社

企业物资管理实务

北京市企业管理干部培训工作领导小组办公室组编



化学工业出版社

• 北 京 •

(京)新登字039号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业物资管理实务. —北京: 化学工业出版社, 1994.4

ISBN 7-5025-1347-7

I.企… II. III. ①企业管理; 物资管理 ②物资管理; 企业管理 IV. F273 F253

中国版本图书馆CIP数据核字 (94) 第00481号

内 容 提 要

当前我国社会主义市场经济发展迅速, 实践证明, 原有的物资管理体制已不能适应形势发展的需要, 因此我们编写了《企业物资管理实务》一书。本书内容不仅介绍了企业物资管理的一般理论与方法, 而且还增加了市场采购策略、期货市场、计算机在仓库管理中的应用等新内容, 突出了在社会主义市场经济思想指导下的物资管理体制的改革。

本书可作为企业物资供应管理人员和一般管理人员的岗位培训教材, 也可作为大专院校物资管理专业的教学参考书。

企业物资管理实务

北京市企业管理干部培训工作领导小组办公室组编

张国庆 梁琦 主编

责任编辑: 王永美

封面设计: 王耀忠

责任校对: 孟 凌

化学工业出版社出版发行

(北京市朝阳区惠新里3号)

北京市仰山印刷厂印刷

新华书店经销

开本787×1092 1/32 印张5.25 字数121千字

1994年5月第1版 1994年5月北京第1次印刷

印数1—3050

ISBN 7-5025-1347-7

F·27 定价: 4.80元

前 言

本书是由北京市企业管理干部培训工作领导小组办公室组织编写的，可作为企业供应科长及供应管理人员岗位培训教材。

近年来，我国的物资管理体制发生了很大变化。本教材正是根据这一变化，结合企业物资供应管理的实践进行编写的。本书在编写过程中，打破了原有学科体系，从企业生产经营的实际需要出发，在内容编排上做了较大的改动。以往的物资管理教材，基本上是以计划经济体制下的企业内部物资管理为主。随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善，原有的教材已不能适应形势发展要求了，因此，本书在编写时，除介绍企业物资管理的一般知识外，还增加了与企业当前深化改革有关的内容和一些现代管理的新知识，如清仓查库、积压物资处理、市场采购策略、采购成本、材料需求计划、计算机在仓库管理中的应用及期货市场等内容。当然，这种编排是否合理科学，还有待于实践检验。

本书各章由以下同志负责编写：梁琦第一、六、七章；陈振意第二章；杨翠臣第三、四章；章乃茹第五章；胡昕第八章。

全书由梁琦统编，张国庆定稿。在编写过程中曾到部分企业调研，与企业的供应科长及供销人员切磋，并利用办班之机与学员座谈讨论。北京市经委教育处处长韩永宽同志，副处长王晓飞同志和北京市企业管理干部培训工作领导小组办公室副主任谢文艳同志参加了本书大纲的审查和书稿的审阅工作，在

此一并表示衷心地感谢。

由于作者水平有限，书中难免有错误之处，敬请各位同行和读者批评指正。

编 者

1993年8月

目 录

第一章 企业物资管理概论	(1)
第一节 企业物资管理的特点.....	(1)
第二节 物资管理的基本任务和内容.....	(4)
第三节 物资管理的基础工作.....	(7)
第二章 企业物资管理组织	(11)
第一节 物资管理体制概述.....	(11)
第二节 企业物资管理机构.....	(18)
第三节 物资管理体制的改革.....	(25)
第三章 企业物资消耗与储备管理	(31)
第一节 物资消耗定额.....	(31)
第二节 企业物资储备管理.....	(38)
第三节 物资储备量的分析与决策.....	(50)
第四章 物资供应计划与订货合同	(59)
第一节 企业物资供应计划.....	(59)
第二节 物资订货合同管理.....	(67)
第五章 企业物资采购	(80)
第一节 物资采购的任务和作用.....	(80)
第二节 物资市场采购策略.....	(81)
第三节 采购方式与采购成本.....	(86)
第四节 企业的物资运输.....	(90)
第六章 期货市场	(99)
第一节 期货市场与企业物资供应.....	(99)
第二节 期货市场的主要业务.....	(106)

第三节	商品期货		(114)
第七章	企业仓库管理		(123)
第一节	仓库物资管理业务		(123)
第二节	仓库管理现代化		(131)
第三节	仓库综合管理		(136)
第八章	物资供应统计与核算		(141)
第一节	物资供应统计的作用和任务		(141)
第二节	企业物资供应统计的基础工作 和基本指标		(144)
第三节	物资供应统计分析		(150)
第四节	物资经济核算		(158)

第一章 企业物资管理概论

第一节 企业物资管理的特点

一、企业物资与物资管理

物资是物质资料的简称，它包括生产资料和生活资料。工业企业的物资是指原料、燃料、设备、工具、配件等生产资料，但不包括土地、厂房建筑等生产资料，即企业中的物资必须是物质生产的产品，是用于社会再生产的、实物形态的和可以流转的生产资料。

企业物资管理是指企业所需各种物资的计划、采购、验收、保管、发放等一系列组织、控制、管理工作。通过物资管理工作，能够按照企业生产、建设和科研的需要，确定物资供应的目标和实现这一目标的计划方案，指导整个物资供应活动；能够恰当地组织企业的人力、物力和财力，搞好物资供应，保证生产顺利进行；能够正确处理物资供需矛盾，协调各方面的关系，更好地为生产服务；能够及时掌握、分析和监督物资使用情况，不断提高物资供应管理水平；能够降低企业产品成本，使企业取得更多的经济效益。

二、现代物资管理的特点

1. 物资管理与企业生产密切相关。物资是工业企业进行生产经营活动的物质基础，企业的生产过程，同时也是物资的消费过程。任何企业要使生产过程周而复始，不间断地进行，就需要不断地补充生产中所消耗的各种生产资料。如果物资供应不正常或不及时，企业的生产就不能顺利进行，甚至会造成

生产经营活动的停顿，造成重大经济损失。在企业生产过程中，所需的各种生产资料，已经不仅是一般原材料和材料，而许多是经过加工的半成品、零部件、配套件和协作件，其品种、规格成千上万，往往涉及到成百上千个生产供应企业。只要某一物资供应不上，就会影响到整个企业的生产。长期以来，企业对生产和物资供应的工作都是独立进行的，生产管理者，只注重产品的产量、质量、花色、品种等问题；而物资供应者则偏重于物资的分配、供应、渠道等问题，对企业生产何种产品则不太过问。这样一来，使生产与物资供应不能很好地协调，最终会降低企业的经济效益。因此，必须改变对物资供应管理工作孤立、静止的研究，开展由物资到生产，由生产到销售的动态循环过程的系统研究，从而提高企业物资管理工作水平。使物资管理工作不仅要适应物资采购、物资储备、物资运输等方面的规律，而且要适应企业生产经营的规律。把物资管理与企业生产紧密结合，促进企业生产的发展。

2. 物资管理工作必须适应市场经济。由于我国长期以来实行计划经济，使得企业管理工作中存在着重产品生产，轻物资流通的倾向。特别在生产资料不是商品的思想约束下，生产资料长期按行政隶属关系流通，直接由生产部门进行生产资料交换。生产资料流通渠道甚少，凡列入统配、部管目录的物资，需用企业就得向主管分配部门申请。结果造成企业物资供应工作渠道单一化。而实际上，企业物资供应的环节多，手续繁，调度不灵。企业有些物资库存积压严重，而有些紧缺物资又无法得到。

经过十多年的经济改革，我国逐步建立了社会主义市场经济体系。企业统配物资逐年减少，甚至完全取消。生产资料成为商品，企业物资基本来自于商品市场。这就要求企业物资管

理工作的程序、方法也要随之改变：由供应渠道单一化向多元化转变；由计划统配物资供应向市场采购物资转变；由物资多层次，按行业储备向仅满足生产需要的适量储备转变；由按统配计划制定供应计划向按企业生产经营计划制定供应计划转变，等等，使企业的物资管理工作逐步适应市场经济的发展。

3. 提高企业物资管理水平是增加企业经济效益的重要途径。就企业物资管理的实质而言，它不仅是保证生产的一项准备工作，而且与提高企业经济效益关系甚大。工业企业的物资管理工作，是在保证生产经营的前提下，重点着眼于提高企业经济效益。所谓经济效益，通常是指资金占用或劳动消耗与劳动成果之比，用公式表示如下：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{资金占用}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{劳动消耗}}$$

从公式中可以看出：投入资金和物资消耗越少，产出的成果越大，经济效益越高。

在一个企业的生产经营活动中，物资的消耗费用一般占产品成本的80%左右；而物资储备所占用的流动资金一般为企业全部流动资金的60%左右。因此，物资管理工作，是企业降低产品成本，减少资金占用，提高经济效益的重要工作。在一定时期内，企业的资金和物质资源总是有限的，做好物资管理工作，充分利用有限的资金和物质资源，对一个企业的生存和发展具有重大影响。经济发达国家的管理者视物资管理工作为“第三利润的源泉”。企业应努力提高物资利用程度，以同量的物质资源，为社会提供更多更好的产品，为企业创造更高的经济效益。

第二节 物资管理的基本任务和内容

一、物资管理的基本任务

企业物资管理的基本任务是在保证生产需要的基础上降低物资成本，节约使用资金，加速物资流通及资金周转，提高企业经济效益。具体说，企业物资管理的基本任务可分以下几个方面：

1. 保证生产需要。企业物资供应工作首要的一条，就是保证生产用料需要。这是保证企业生产连续不断进行的基本前提。保证生产需要必须做到：

(1) 供应及时。生产是连续不断的，因此物资的供应也必须不间断地进行。根据生产的节奏来安排物资的到货时间和供货方式，避免早来晚供，造成积压；也要避免多种物资同时集中到达，造成运输、仓库以及资金的紧张。

(2) 品种齐全。工业生产产品种类的相对单一性和需用物资品种的复杂多样性，是现代工业生产的特征之一。这就要求企业物资部门对生产需要的各种物资保证齐全完备的供应，对必须配套使用的物资，要成套供应，防止由于品种不齐全而影响生产。

(3) 数量准确。企业生产的物资供应数量力求准确，是生产得以连续进行的保证，生产所需物资供不应求就会迫使生产停止，而物资供应大于生产需求，就会造成积压浪费。因此，物资供应部门应根据生产需用情况组织供应，力求做到一切符合实际需要。

(4) 质量合用。为了保证生产产品的质量，对生产中所使用的物资质量就要提出一定的要求。企业物资供应，不能以劣充优，造成产品质量下降；也不能优材劣用，造成物资浪费。

2. 降低物资成本。降低物资成本是指物资单位成本的降低和节约物资流转费用两个方面。

(1) 降低物资单位消耗。物资单位消耗的降低,意味着以同样多的物资能够生产出更多的产品,可以节约物资的使用或扩大生产的规模。物资单耗的降低,意味着产品成本的降低,因此为企业增加了利润。物资单耗的降低,意味着物资储备量的减少,可以节约储备资金的占用。因此,物资部门要积极开展对物资使用的监督和控制,加强物耗管理,推动各用料部门降低物资单耗。

(2) 节约物资流转费用。企业生产所需物资必须通过采购、运输、装卸、验收以及入库保养、堆码、配送发放等过程。在这一过程中的每个环节都要发生费用支出,这都属于物资流转费用。物资流转费用的降低,可以降低企业的生产成本,降低流动资金的占用,从而扩大生产资金和生产规模。降低物资流转费用要加强对采购、运输和保管的管理。不断的降低物资流转费用,是物资管理工作不懈努力的方向。

3. 节约物资储备资金。企业流动资金主要由储备资金、生产资金和成品资金组成。其中,储备资金主要用于企业生产中主要材料、辅助材料、燃料以及修理用零配件、包装物、工具、低值易耗品等项的在途、待验和库存的占用。由于企业再生产的物资消耗是连续发生的,而对它们的补充一般是定期进行的,因此为保证生产的不间断进行,就必须有一定量的储备,为此而占用的资金即为储备资金。物资储备资金一般占企业流动资金一半以上,而这部分资金主要掌握在企业物资供应部门。因此,促进物资供应部门搞好物资的合理储备、降低储备资金的占用、加速资金周转,对提高企业经营成果具有重大影响。

企业物资管理任务的三个方面有着密切联系，只有全面完成才能实现物资管理的任务。但是物资管理三项任务的重要性不是并列的，其中心任务是保证生产所需物资的供应。在实际工作中三项任务发生矛盾时，应当服从对生产的供应。因为一旦造成生产停工，其损失要大大超过由于物资成本超支或物资储备资金增加所带来的损失。物资管理工作努力的方向是：以最低的物资成本和最少的物资储备资金占用来保证生产对物资需要的供应。

二、物资管理的主要内容

根据物资管理的基本任务，工业企业物资管理的主要内容大致有以下几个方面。

1. 建立科学合理的组织机构和供应体制。工业企业要管好物资，就要根据精简和高效率的原则，健全组织机构，建立科学的供应体制。但由于各企业的生产规模、技术特点、专业化程度和人才素质等不同，面对的市场需求情况不同，组织体制的具体要求也应有所不同。企业一定要从实际情况出发，特别注意市场经济中原材料市场的变化趋势，建立能保证生产需要，讲究实效的供应组织机构。

2. 制定先进合理的各种定额。搞好定额管理是企业物资供应管理的一项基础工作。物资供应部门应积极参加和组织物资消耗定额、物资储备定额、物资的途耗、库耗定额的编制、修订、执行和管理工作。建立健全定额管理制度，实行定额发料，杜绝浪费现象。

3. 物资供应计划工作。物资供应计划是根据企业的生产经营计划确定的，是企业物资工作的行动纲领。物资供应部门应准确地编制物资供应计划，并通过物资供应计划进行组织、指挥、监督、调节和控制物资的申请采购、储备、供应等一系

列经营管理活动。

4. 采购订货工作。采购是物资供应计划得以落实的保证。根据物资供应计划的要求,积极组织货源,采取恰当的采购方式,将所需物资按品种、规格、质量、数量、交货时间、供货单位和方式等要求落实下来。以确保对生产需用物资的供应。

5. 仓库管理工作。尽量降低物资使用价值的损耗,做好物资的验收、保管和出入库工作,并及时处理超储积压物资,加速库存物资周转,降低物资资金的占用。

6. 物资统计工作。物资供应统计是做好物资供应管理工作的必要条件和工具。物资供应部门应根据国家统计法和企业的物资管理制度和实际需要,做好物资供应统计和分析工作,物资核算工作。及时、准确、全面地反映物资的收入、消费和储存情况。

第三节 物资管理的基础工作

企业物资管理基础工作是物资管理各项业务活动所普遍需要和不可缺少的工作。如计划制定、物资统计、仓库管理等,都需要供应物资目录、各种定额、原始记录、统计资料和数据。基础工作先于业务职能工作,并提供有关资料、数据和条件。如组织货源首先要有采购计划和信息;编制物资供应定额,要有物资消耗定额、途耗、库耗定额。基础工作体现和反映经济活动的规律,并提供科学依据。如物资质量标准,既要达到技术要求,又要符合功能条件。计量工作,必须有一种标准的单位量去测定同类量的量值。否则,就会出现量值不统一,影响计量标准和经济核算工作。总之,企业物资管理的基础工作,是为实现物资科学管理所提供的资料依据、工作标准和基

本手段。它包括以下几方面的工作：

一、物资供应目录编制工作

工业企业所需要的物资，品种规格很多，为了便于正确地选择、确定需用的物资品种，企业物资供应部门必须认真负责地编好物资供应目录。物资供应目录是根据物资供应的需要，将有关的物资，按一定的规律科学地进行分类编制而成的。编制物资供应目录是做好物资平衡分配、加强物资供应管理的重要基础工作。在编制物资平衡分配计划、组织订货、仓储作业、物资统计工作、运用电子计算机、业务经营、财务核算等方面，都要以物资供应目录作为重要依据。

物资供应目录的内容，一般包括物资的分类、编号、名称、规格和技术条件、计量单位价格等等。

1. 物资分类。就是将目录应包括的全部物资，按照一定的标准和原则，分成若干类，顺序排列在目录中。

2. 物资编号。是在物资分类的基础上，相应地给各种物资规定代号，用以表明其所属类别、名称、规格、技术条件等等。物资编号又称为目录号。

确定物资编号的原则是：代号应以简单、易于阅读、抄写、查核和记忆的文字、符号或数字来代表；编号要以物资的技术条件、规格尺寸等密切配合，反映物资的特征；要使各种物资都能以代号表示出来；要使编号所代表的物资不发生重复；编号逻辑性要强，条理清晰便于迅速查找；便于应用电子计算机。

3. 物资名称。应当统一，并以国家标准、部颁标准或各工业部的产品目录所用的名称为准。

4. 物资的规格和技术条件。一般要求用简单的数据或文字确切说明，以表示该种物资与其他物资的区别。

5. 物资的计量单位。应以国家统一规定的计量单位为准。

6. 物资的价格。物资有两种计价方式和相应的两种物价目录。一是以物资的购入原价为目录；二是物资的购入原价再加上它应负担的采购、运输等费用为目录。物资目录不同，内容的详略也不尽相同。

物资目录的编制，一般由物资部门和财务部门协同进行。物资目录的一般表示如表1-1。

表1-1 物 资 目 录

类别：黑色金属 1

小类：板材 5

1992年度编

编 号	名 称	规 格	计 量 单 位	采 购 方 式	价 格	备 注
1—05	板 材					
1—0503		3mm	吨	经 销	议 价	
1—0505		5mm	吨	经 销	议 价	
1—0520		20mm	吨	经 销	议 价	

物资目录的编制，不是一成不变的。因为企业生产中需要的物资，是随着企业的生产任务、技术条件和供应条件的变化而变化的。同时随着科学技术的发展，新材料、新品种会不断增加。因此，企业的物资供应部门必须与有关部门密切配合，经常调查和搜索有关材料，及时地审核和修改物资供应目录。

编制或修改物资供应目录，是一项十分细致和复杂的工作，企业必须组织物资、生产、技术、财务等部门，在保证和提高产品质量的基础上，运用价值工程方法，从技术、经济和供应条件等各方面进行分析研究，选择最经济、合理的物资品种。

二、标准化工作

标准化工作，是指对技术标准和管理标准的制订、执行和管理工作。技术标准是物资供应管理工作的主体标准。如物资质量、验收标准、保养规程等。管理标准是对物资供应管理业务工作的职责、程序所作的规定。如采购工作条例、计划编制程序等。

三、定额工作

指各类技术经济定额的制定、执行和管理工作。物资供应部门的定额有物资消耗定额、途耗、库耗定额、物资储备定额、物资供应定额、储备资金定额和管理费用定额等。

四、计量工作

计量，是指运用科学的方法和手段，对生产经营活动中的数量和质量的数值，进行测定和控制。它包括对进厂物资的计量检斤、质量测定和投入使用时的二次计量等。

物资供应部门在加强对计量管理工作中，主要抓好发货量、到货量、投入量、产出量的管理，并认真做好原始记录，为测算消耗定额制定供应定额和开展经济核算积累资料。

五、信息工作

信息管理工作，是指企业物资管理部门为了更好管理物资所需资料数据的收集、处理、贮存等管理工作，它包括原始记录、统计分析、经济技术情报、业务档案等的搜集、加工、储存等工作，为建立信息管理系统和开展信息活动创造条件。