

机械制造厂 材料技术供应工作

С. А. 莫洛斯托夫 著



國防工業出版社

机械制造厂 材料技术供应工作

C. A. 莫洛斯托夫著



国防工业出版社

本書是作者根據自己從事供應工作二十余年並總結了在中國工作期間所積累起來的經驗而編寫的。

本書共分五章。第一章組織機構與職責範圍；第二章器材計劃供應工作；第三章材料控制執行情況、材料的驗收、保管及統計工作；第四章關於供應部門在節約材料和縮減材料費用方面的作用；第五章供應總局及辦事處的組織。此外尚附有蘇聯各供應辦事處的工作條例及工具供應庫的組織供應工作等。

由於材料技術供應工作牽連面較廣，因此本書不僅對供應部門工作有指導意義，就是對工藝、技術、計劃、財務、會計等部門的同志來說，也是一本有用的業務參考書籍，企業領導同志要想提高經營管理水平，本書也將會給予一定的幫助。

機 械 制 造 廠 材 料 技 術 供 應 工 作

〔蘇〕莫羅斯托夫著

趙興夏 譯

*

國防工業出版社出版

北京市書刊出版業營業許可証出字第 074 號

五十年代印刷廠印刷 新華書店發行

*

850×1168 紙 1/32 · 6¹⁵/₁₆ 印張 · 插頁 1 · 183,000 字

一九五七年九月第一版

一九五七年九月北京第一次印刷

印數：1—2,910 冊 定價：(10) 1.20 元

序 言

這本書是作者在中國幫助工作期間，根據蘇聯經驗，綜合歷次工作報告的主要內容和對各廠具體問題的解答而編寫的。因此，這本書可以說是作者幾年來在我國幫助材料供應工作的總結。

幾年來國內已出版過有關材料供應的一些譯本，但多偏重於理論性的論述，這本書着重於具體做法，因此，它適合於正在從事或準備從事供應工作的同志們閱讀。

由於材料技術供應工作牽涉面較廣，因此，對工藝、技術、計劃、財務、會計等部門的同志也會有很大的幫助。管理機構和企業的領導同志如果想全面的提高經營管理水平，這本書也確實可以作為良好的參考讀物。

機械製造工業範圍甚廣，各廠技術和管理水平也參差不齊，本書編寫雖較為具體，並曾適當地考慮了國內情況，但因有些做法，在蘇聯各工業部也不盡一致，特別是改組工業管理後，材料供應的體制組織與方法，必須作相應的調整改變，因之本書所述各章，各單位在採用時，還應因時、因地制宜，不能生搬硬套。

關於供應辦事處內部業務工作和工具的組織供應方面，目前國內理論和實際均甚缺乏，我們特將蘇聯某工業部莫斯科供應辦事處現行的七個內部業務工作條例按原文內容譯出，並將作者根據蘇聯中央工具庫的工作經驗所寫的建議印在本書最後，值得熱心於改進供應工作的同志特別是與辦事處工具庫關係較多的同志們參考。

對本書內容譯文提出疑問批評和建議，都將為作者和譯者所歡迎。

目 錄

序言.....	I
第一章 組織機構与职责范围.....	1
第二章 材料技術供应計劃工作.....	57
第三章 材料控制数字执行情况， 材料的驗收保管及統計工作.....	94
第四章 关于供应部門在節約材料和 縮減材料費用方面的作用.....	120
第五章 供应总局办事处的工作組織.....	137
附錄一 关于供应办事处工作条例.....	154
附錄二 工具供应庫的組織供应工作.....	214

第一章 組織機構与職責範圍

§1. 材料供应部門的職責与任务

1)正确地确定部屬各企業、总管理局对設備、材料及成品的需用量，並編制准确的供应計劃。

2)正确地分配材料控制数字，並确切地編制該項控制数字的細單。

3)根据編好的明細單上的材料控制数字向各承制厂訂貨，並簽訂材料交貨合同。但是，在合同中应反映出企業双方的符合經濟核算制的利益。

4)及时地、成套地供应各企業机器生產所需的優質材料。

5)尽量縮減材料採購費用及由承制厂运至使用單位的費用。

6)保証可靠而合理地保管材料，消除在保管过程中材料的變質及丢失。

§2. 机械制造工業供应部門組織機構的設立

1)材料供应总局（供应总局）

为組織机械制造厂的材料供应工作、建立各承制部門的材料基地，以及对部系統內材料供应工作实行業務領導，应設立材料供应总局。

供应总局的職責包括

一、及时地、成套地供应部屬各厂及工地各种質量良好的材料，其中包括國家控制，部統一分配及非統籌材料。

二、机械工業部的供应总局除通过各生產管理局組織供应業務之外，应特別注意材料供应潛力的發掘，材料的節約，在生產中先進材料消耗定額的貫徹，材料、半成品及設備合理使用的監督。

三、供应总局除照顧到工厂利益外，还要維護國家利益，应当仔細審查各局及其所屬各厂对材料、半成品及燃料的需用量，並嚴格地按定額分配材料控制数字，同时要核算出必要的过渡儲备量。

四、供应总局將材料控制数字分配給部屬各生產局，並根据各厂編送的訂貨明細單数字，組織双方（承制厂和申請厂）簽訂合同。

五、供应总局应幫助各管理局及各厂办理生產器材的运输工作，監督合同执行情况，根据已經批准的單位產品材料消耗定額監督各局、厂合理使用材料，注意使各局的材料儲备（以天計算）符合規定的儲备定額；查出超儲及呆滯材料，並在各局、厂之間進行調撥或根据上級机关的許可賣給國营企業及合作社；組織材料技術供应之統計及报表工作。

六、供应总局参加技術司对單位產品先進材料消耗定額的編定和批准，参加有关節約材料及合理使用材料措施的編制，参加关于關鍵材料代料措施的制定，但代料不能降低產品質量。

七、供应总局監督並組織部系統各办事处及倉庫的工作，編制關於改進材料供应及倉庫業務之措施，組織各办事处、各厂供应工作及倉庫業務經驗的交流。

为了完成上述工作，供应局应依圖 1 所示組織機構圖开展工作。

2) 各生產管理局的供应处

各管理局供应处的任务是組織所屬各企業材料供应工作。

(1) 各生產管理局屬供应处的职责和任务

一、根据已經批准的單位產品材料消耗定額，審查各企業申請主要生產計劃材料的需用量，並根据供应局指示，審查輔助材料及維修用料的需用量；

二、編制局材料供应計劃及申請單，並呈交供应总局，在个

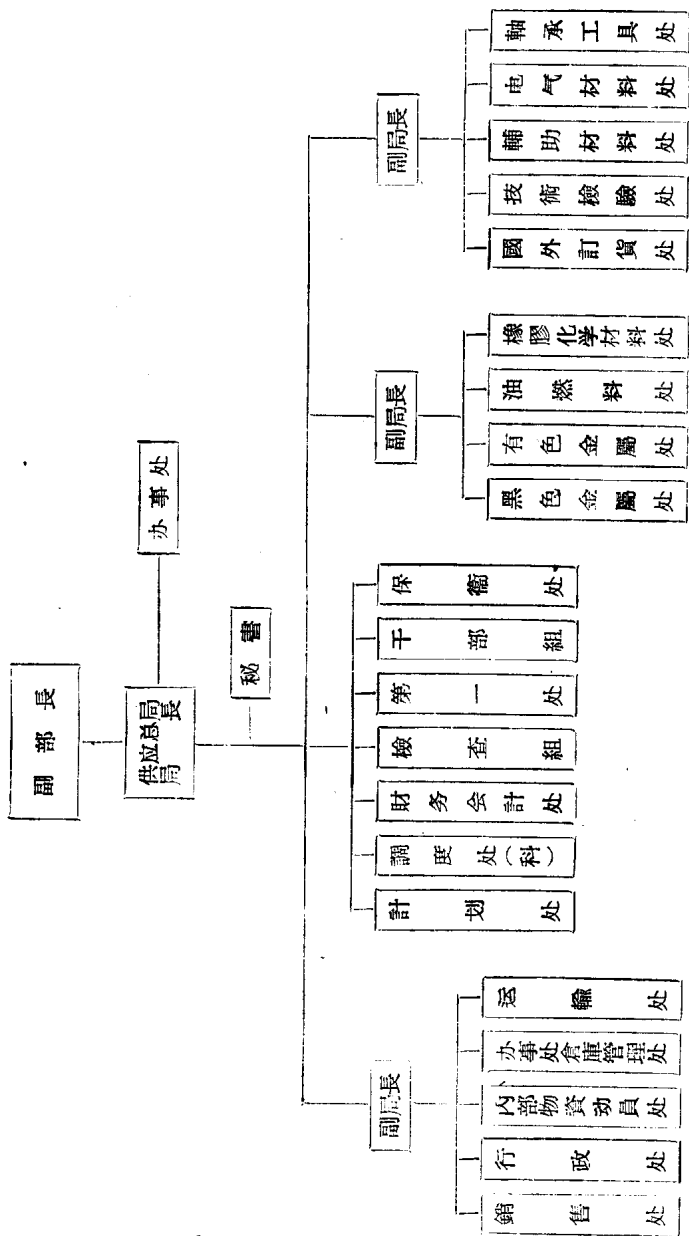


圖 1. 供应总局組織機構

註：根据供应材料品种多少，可將機構內的部分單位減少或添加。

別情況下直接提交部；

三、由供应总局領取材料、原料及燃料的控制数字，分配給局屬各厂及工地；

四、監督各企業及时根据分配的控制数字編制訂貨明細單，根据此單通过供应总局向銷售机关办理与承制厂的訂貨手續；

五、督促各企業及时地、成套地按所分配之控制数字領取材料，並監督各企業節約用料；

六、編制局屬各企業之間超儲材料的調撥計劃，並提交局領導批准；

七、参加技術处材料消耗定額的編制工作，对个别材料消耗定額如有疑問，則根据工厂报表或报告向技術处提供关于材料实际消耗量資料，参加技術处关于節約材料及特別关键材料代料方面措施的編制，在选择代料时，供应处不得建議採用可能降低產品質量材料；

八、指導並監督各厂及倉庫的材料供应工作，編制关于改進材料技術供应、倉庫管理、統計及报表的措施；

九、供应处会同技術处組織編制新材料試制計劃，並監督其試制操作。

(2) 組織 机 構

由圖 2 可見，供应处系由各个职能組及業務組組成，其数量是根据供应处的工作量，材料品种及材料明細数量而定。

國外定貨組，必須在局需用相当数量國外進口材料的情況下才可成立，如果國外材料用量不大时，可交計劃組办理進口材料訂貨手續。技術檢驗組只有当局派有技術檢驗員駐承制厂驗收材料时，才需成立。当工作量不大时，干部組及保密組可合而为一或交由一个人担任。办事处及倉庫管理組只能在供应处系統下設有倉庫及办事处时才得成立。

依据此組織機構表設立供应处时，在各組內应当有細致和嚴格的人員分工，使每個人員都确切了解自己的职责，即他应負責

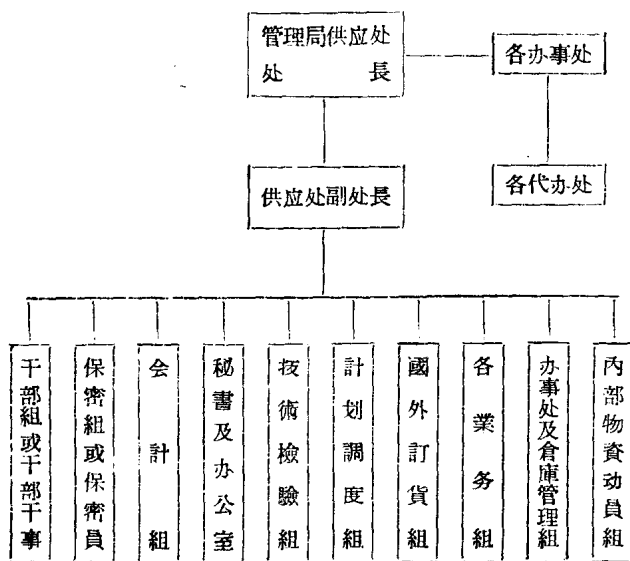


圖 2. 生產管理局供应处組織機構

掌握那些材料。

当在（供应总局）处內或在（管理局供应处）組內工作量很大时，則必須按下列办法進行人員分工。

黑色金屬材料方面：型鋼供应員，鋼板供应員，鋼管及金屬制品供应員，普通鋼材及生鉄供应員。

有色金屬方面：重金屬軋材供应員，輕金屬軋材供应員，有色金屬原素供应員。

化学材料及橡膠材料：油漆塗料供应員，特殊橡膠制品、膠管、膠板及其他橡膠材料供应員，酸类、鹽类及油脂產品供应員。

其他各單位也是这样分工。

供应部門各單位的人員編制，应根据工作量、材料品种及承制厂对材料交貨計劃的完成程度确定。当承制厂对材料按数量及品种交貨計劃完成良好时，供应部門的編制可大大縮減。

3) 机械制造厂材料供应科

为工厂生产用材料、原料及燃料的供应得到保证，工厂设有材料供应科。

(1) 厂供应科的职责与任务

一、根据已经批准的生产计划按材料消耗定额确定工厂材料、原料、燃料及成品件的需用量，有些工厂为了保证供应生产所需的成品设有成品科；

二、取得材料控制数字，编制明细单，根据明细单向承制厂办理订货手续；

三、在市场上进行採購非統筹材料；

四、为了降低产品成本，加速流动资金周轉，要保证及时，成套地供应生产所需的材料；

五、尽力降低材料採購、运输及卸货费用，消除在材料保管及供应仓库业务上的浪费现象；

六、根据分配的控制数字及与承制厂签订的合同对交货进行监督；

七、在部办事处的协助下或直接採購当地及市场上非統筹材料；

八、設立具有專用和必要设备的仓库，組織材料保管工作，消滅变质及損失现象；

九、根据已经批准的單位产品材料消耗定额，組織車間进行限额發料；

十、清理超儲及呆滯材料，依据上级机关規定設法处理；

十一、審查承制厂發货賬單，並向會計科提出应付或拒付款項的意見；

十二、准备向承制厂提出关于違反合同規定交货条件之意見；

十三、領導仓库內之下料工段；

十四、經常監督合理使用材料，並組織正确地利用边料。

(2) 組織機構

供应科可以有兩種組織形式：**集中式的及分散式的。**

集中式供应科的組織機構

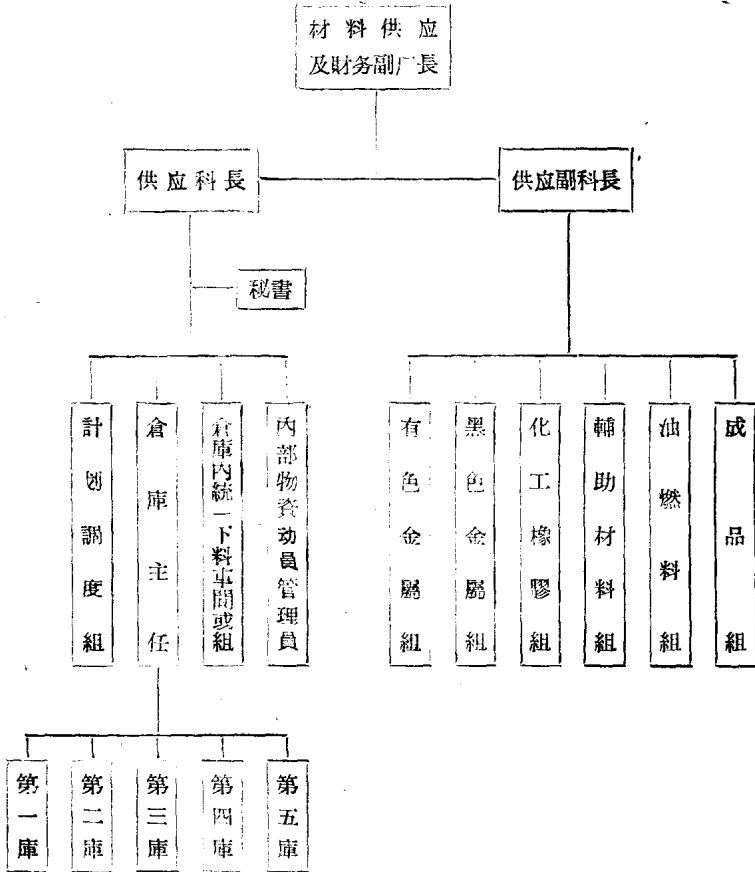


圖 3. 机械制造厂材料技術供应科組織機構（集中式）

註：当厂內無成品科时方在本科內成立成品組。

这类供应科組織機構的主要缺点常常表現在工作中互相脫節，例如人員分工：一部份管計劃，另一部份管採購，第三部分負責材料之保管及發料等，因此在材料供应科的工作中，經常發

生不能保證嚴格責任制和高度工作效能的貫徹。這個機構雖然有上述缺點，但如果工廠供應工作量不大，人員經驗不多，實行上述機構還是比較好的。

集中式供應科的職責範圍

一、供應科長：供應科長受供應、財務副廠長領導，其職責如下：

1. 對供應科進行全面領導並直接領導計劃調度組，統一下料車間，中央材料庫，內部物資動員管理員；
2. 保證及時地按規定表格編制供應計劃及申請單，提交上級機關；
3. 對編就之物資訂貨明細單之質量負責；
4. 保證及時地與承制廠簽訂局撥（國家控制）及廠自行採購之材料合同；
5. 及時取得工藝科擬定的單位產品材料消耗定額；
6. 按局定要求、向局提供領料單、申請單與供應計劃之根據與核算表；
7. 代表工廠向上級機關請示一切有關工廠的材料供應問題；
8. 必須掌握有關國內工業發展與分佈情況，深入研究本廠的生產工作中有關材料供應部份的情況，以提高業務能力；
9. 按器材保管手冊保證妥善的保管所有器材；
10. 通過供應科調度員經常向局供應處彙報缺料情況，並採取有效措施及時解決；
11. 保證按時嚴格執行局供應處的一切指示。

二、副科長：當科長不在時，代行科長的全部職責，副科長直接領導黑色金屬、有色金屬、橡膠化學、輔助材料、成品組等。

1. 保證及時供應各車間材料，親自審查各車間的缺料單，並積極負責解決；
2. 根據副廠長批准的計劃直接領導非統籌器材的採購工作；
3. 經常親自檢查部統一分配器材與非統籌器材供應合同的完成情況；

4. 直接檢查材料的庫存量，如庫存少於供應副廠長所批准之保險儲備量時，則應立即設法補充；

5. 各種特殊材料的承制工業發展與分佈情況；

6. 深入了解本廠生產情況，提高業務能力。

三、計劃調度組：

1. 按局供應處的指示，編制物資申請單及供應計劃；

2. 根據局撥器材控制數字，編制物資訂貨明細表；

3. 督促工藝科及時供給各種產品的材料消耗定額；

4. 按季編制車間限額發料表，限額數量應征得工藝科同意；

5. 按季分析車間材料消耗情況，如超額用料或經常產生廢品，應及時向科領導及局供應處彙報；

6. 監督車間限額發料的完成情況，如未完成則立即查明原因，並向廠方領導（即供應副廠長）彙報；

7. 保證按上級規定的表格按期編制材料收發報表，並呈交局供應處；

8. 編制國內訂貨合同執行情況報表。

調度工作方面：

1. 每日編制前一晝夜到廠材料的報表，向供應副廠長報告；

2. 每日彙總全廠缺料單；

3. 向總管理局供應處呈交業經供應科長或供應副廠長簽署的調度報告，向局供應處領取調度命令並向科長及副廠長彙報同時並監督該項命令無條件的按期完成。

四、各業務組：

1. 參加物資訂貨明細單的編制工作；

2. 擬定各類材料的保險儲備量（最低儲備量），並呈請供應副廠長批准；

3. 防止超儲備材料及呆滯材料的產生；

4. 必須掌握本組所管各種材料的需用量；

5. 各業務組直接負責：1) 監督材料控制數字的執行（即交貨情況）；2) 與承制廠簽訂材料供應合同，合同內應考慮到成套、

均衡地交貨，並保證質量；3)採購非統籌器材；

五、內部物資動員管理員：

1. 協助局供應處及辦事處的代表查明工廠超儲及呆滯材料；
2. 督促完成國家廢料回收計劃；
3. 監督車間合理地收集廢料；
4. 設法合理地利用廢料，制作日用品或交局供應處所委託之加工部門加工；
5. 設法將不合格材料利用於其它國民經濟部門，如完全無法利用的不合格材料，可按規定手續予以報廢。

六、統一下料車間或工段：

1. 依據供應科的指示及工藝科的圖紙將棒材切開以便在車間內進一步加工。
2. 根據工藝卡片將較貴重的板材（不銹鋼板、鋁板、夾玻璃布膠木板、有機玻璃等板材）進行下料。

七、材料庫：

根據指定的材料保管手冊進行材料保管。

如前所述，本工作條例只是一個藍本，各工廠應根據本身的規模及供應工作人員的業務能力，其中某些內容尤其是組織機構方面，可作適當的更動，例如：發動機制造廠可設油料組，儀表廠內只設立金屬材料，非金屬材料和計劃三組即可，當廠內沒有成品科時，在供應科內才設立成品組。

調度工作

在生產任務比較繁重，而管理工作又較混亂的情況下，為了保證及時和不間斷地供應業經局批准的生產任務所需的各種原材料，調度員應對器材供應工作進行全面監督，所以在供應總局及生產管理局的供應部門內應建立調度制度。

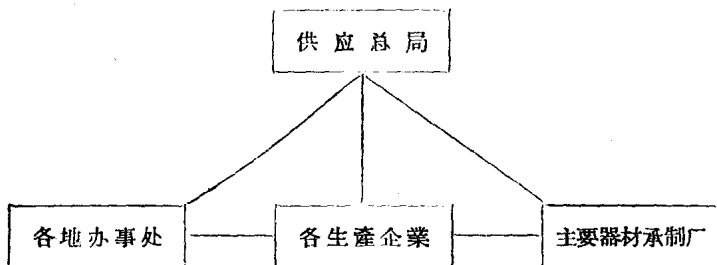
一、主要任務：

1. 在完成國家計劃內產品的生產過程中，必須經常掌握可能發生的缺料現象，同時還要督促有關單位採取有效措施，以便預防和消除此種現象的產生；

2. 根据業經局長批准的年度或季度供应計劃，監督有关工厂，办事处，承制厂及倉庫对材料的驗收、撥料及运输等方面的完成情况。

3. 定期檢查： 1) 國內外訂貨合同執行情況； 2) 國內主要新材料試制計劃的完成情況； 3) 措施計劃中有关器材工作的完成情況。

苏联有些工业部的器材供应调度网：



4

二、供应总局与各厂及办事处调度联系制度:

供应局事先与电话局签订“保证与所属各厂及办事处实行定时通话”的合同。在规定时间内与各办事处、厂通话，通过调度员传达指示与听取汇报。在执行过程中，各供应处与厂、办事处通长途电话时，应由调度员统一进行，并要经局长或处长批准，其程序如下：

各处(科)在通話之前，應將通話內容扼要地填在調度通知單內，經局長批准後，交調度科依先後次序進行。

調度命令單：（調度通知單實樣表）

表 1

調 度 命 令

_____ 收令人

調度科接到已批准的通知后，將通話內容登記在發話記錄簿上。

發話記錄簿

表2

項目	發往何處	內容	發話日期	完成期限	執行情況

每次通話后，將調度通知單內的通知日期、完成日期等項，填寫在發話記錄簿上。如無完成期限，也應將對方回答的內容記在執行情況欄內。

調度員接到對方通話后，應立即將內容登記在另一種調度通知單上，然後抄在收話記錄簿中。

收話記錄簿

表3

項目	來話部門及簽字人	受話日期	通知內容	執行者	完成日期	執行情況

調度員將各項內容填寫在記錄簿上之后，將通知編號準備交有關科處理。

次日早晨，將已登記的收話記錄簿交局（處）長審閱，由局（處）長在記錄簿上註明執行者，完成期限，然後調度員將局（處）長批示的內容以書面形式通知有關單位，接到通知的單位或個人必須採取有效措施，堅決完成。如執行者不能在規定期限內完成時，必須先向處長彙報，然後將所採取之措施以書面形式通知來話單位，否則將會給整個調度聯系造成不必要的困難。

當供應員不能在領導所規定的期限內作出回答時，必須向領導彙報，並準備向工廠或辦事處發出關於採取措施的答复。如不能即時回答工廠將會嚴重地影響工廠供應科的工作。

如工廠或辦事處不能在領導所規定的期限內得到供應局的回答時調度員必須向科長報告此種情況，此時各廠供應副廠長必須