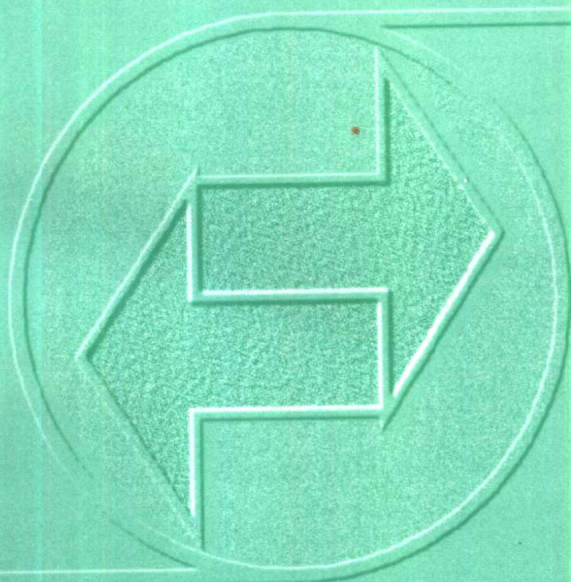


# 物资供应链管理集约经营

王培忠 曾宪林 等 编著



煤炭工业出版社

C 990082

TD-915

# 物资供应管理集约经营

王培忠 曾宪林 等编著

煤炭工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

物资供应管理集约经营/王培忠等编著. —北京: 煤炭工业出版社, 1998. 6

ISBN 7-5020-1605-8

I. 物… II. 王… III. 煤矿—物资供应—集约经营—中国 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 13020 号

## 物资供应管理集约经营

王培忠 曾宪林 等编著

责任编辑: 陈养才

\*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京朝阳区霞光里 8 号 100016)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

\*

开本 787×1092mm<sup>1/32</sup> 印张 3<sup>3/8</sup> 插页 1

字数 70 千字 印数 1—1, 055

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

书号 4374 定价 10.00 元

## 版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

## 出版说明

《物资供应管理集约经营》是在研究报告《煤矿企业物资供应管理集约经营研究》基础上整理而成的。《煤矿企业物资供应管理集约经营研究》是由中国矿业大学北京研究生部、新汶矿务局供销总公司和中煤企协价值工程专业委员会合作于1996年完成的科研项目。此次出版书时，除个别地方文字作了变动外，其他均维持了原报告的形式：一则原报告所阐述的观点、内容、方法等现在都仍适用；二则目前也没有新的资料补充；三则作者限于其他教育科研任务的压力，一时抽不出时间进行更深入研究。鉴于上述几点，为了满足读者的需求，所以只好基本上以原报告的形式印刷出版。不过这里决没有敢马虎的意思，就作者现有水平而言，我们认为《物资供应管理集约经营》围绕着两个转变，就煤矿企业物资供应管理的体制改革、转变经营方式，从思路、原则、内容、方法、实际操作等诸方面都作了比较深入、全面、系统的阐述，不仅有较强的现实指导意义，而且在学术上也具有一定的理论价值和重要的参考作用。正因为如此，不少从事实际工作的同志希望得到这份研究报告。为了满足同志们的要求，所以决定正式出版成书。

随着形势的不断发展，特别是由于作者水平所限，书中难免存在不足乃至错误之处，欢迎各位专家和读者给予批评指正。

作 者

1998. 3

# 前 言

党的十四届五中全会提出我国社会主义建设具有重大意义的“两个转变”，其中经济增长方式必须由粗放型向集约型转变，煤矿企业正着力于这个转变。作为煤矿企业的物资供应管理，如何实现这个“转变”，是广大物资工作人员面临的一个新课题。

提高经济效益是企业一切工作的中心，而提高经济效益的一条重要途径就是降低成本。就煤矿企业来说，吨煤材料费在吨煤成本中占  $1/5 \sim 1/3$ ，因此，降低吨煤材料费对降低吨煤成本具有十分重要的意义。长期以来，物资供应管理系统围绕着这个问题，开展了许多工作，取得了不少成功的经验。但是，我们的经营管理方式仍然是以粗放型为主的。粗放型经营管理在计划经济条件下，尚可躺在国家身上，等、靠、要，吃“大锅饭”。而在市场经济条件下，面临日益激烈的竞争，就难以维持和生存。这就要求物资供应管理工作必须由粗放型向集约经营转变。就全国煤炭系统来说，都面临这样一个转变，目前还没有一个成功模式可借鉴，因此开展这方面的研究，不仅具有重要的现实意义，而且具有重要的理论价值。

新汶矿务局物资供销总公司是在全国煤炭企业中率先推行“两集中、五统一”物资供应管理体制的单位。“两集中、五统一”体制在全国煤炭系统推行了多年，不但推进了全国煤炭系统的物资体制改革，而且取得了重大的经济效益和管理效益，被誉为煤炭行业的一项独创的管理模式。

党的十四届五中全会之后，新汶矿务局物资供销总公司

在总结近一两年实行的局、矿分工经营和存在问题基础上,在全局物资系统开展了“学、摆、改”活动。学关于集约经营的理论,摆物资供应管理工作存在的粗放经营表现,改革不符合要求的物资经营管理方式,变粗放型为集约化经营。

《煤矿企业物资供应管理集约经营研究》正是在这种背景下提出来的。在新汶矿务局物资供销总公司的实践基础上,加以总结升华提高,力求使研究成果具有理论性、超前性、实用性和可操作性,不仅对本企业的物资供应管理工作有重要指导意义,而且对煤炭行业物资供应管理具有普遍的推广价值。研究报告共分六章:第一章,煤矿企业物资供应管理现状及其发展趋势;第二章,煤矿企业物资供应管理集约经营的思路和主要途径;第三章,煤矿企业物资供应管理集约经营模式设计;第四章,煤矿企业物资供应管理集约经营模式的运行;第五章,煤矿企业物资供应管理集约经营评价;第六章,新汶矿务局物资供应管理集约经营模式运行。由于形势的不断发展和课题组水平所限,“报告”存在不妥、不足之处在所难免,敬请各位专家、读者批评指正。

本课题组负责人:中国矿业大学北京研究生部曾宪林教授;新汶矿务局物资供销总公司王培忠高级经济师。课题组工作人员:新汶矿务局贾曰惠、梁树礼、李天平、高少勇、张业申、杨乐山;中国矿业大学北京研究生部郭开朗、田志宏;中国煤炭工业企业管理协会价值工程专业委员会杜有志、雍裕鑫。

在完成本研究报告中,得到煤炭系统和新汶矿务局有关领导和同志们的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢!

课题组

1996. 12

# 目 录

## 第一章 煤矿企业物资供应管理现状及发展

### 趋势分析 ..... 1

#### 第一节 煤矿企业物资供应管理体制现状分析 ..... 1

#### 第二节 煤矿企业物资经营管理现状分析 ..... 4

#### 第三节 煤矿企业物资供应管理经营发展趋势分析 ..... 6

## 第二章 煤矿企业物资供应管理集约经营的

### 思路和主要途径 ..... 10

#### 第一节 煤矿企业物资供应管理粗放型经营的表现 ..... 10

#### 第二节 煤矿企业物资供应管理集约经营对企业 转变经济增长方式的意义和作用 ..... 11

#### 第三节 煤矿企业物资供应管理集约经营的思路和途径 ..... 14

## 第三章 煤矿企业物资供应管理集约经营模式设计 ..... 18

#### 第一节 新企业体制下物资供应管理职能设计 ..... 18

#### 第二节 新企业体制下物资供应管理体制改革 ..... 21

#### 第三节 煤矿企业物资供应管理集约经营模式设计 ..... 28

#### 第四节 组建地区物资经济联合体 ..... 34

## 第四章 煤矿企业物资供应管理集约经营

### 模式的运行 ..... 37

#### 第一节 煤矿企业物资供应管理集约经营模式 运行的内涵 ..... 37

#### 第二节 物资供应计划的编制与管理 ..... 38

#### 第三节 物资采购的运营 ..... 42

#### 第四节 库存控制与运营 ..... 45

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 第五节 吨煤材料费的控制 .....                | 47        |
| 第六节 物资供应管理系统多种经营企业的若干问题 .....     | 53        |
| <b>第五章 煤矿企业物资供应管理集约经营评价 .....</b> | <b>58</b> |
| 第一节 评价概述 .....                    | 58        |
| 第二节 评价指标体系 .....                  | 59        |
| 第三节 评价方法 .....                    | 64        |
| <b>第六章 新汶矿务局物资供应管理集约经营</b>        |           |
| <b>模式运行 .....</b>                 | <b>73</b> |
| 第一节 新汶矿务局物资供应管理现状分析 .....         | 73        |
| 第二节 新汶矿务局物资供应管理集约经营模式运行 .....     | 76        |
| 第三节 新汶矿务局物资供应管理集约经营的评价 .....      | 82        |
| 附录 .....                          | 87        |
| 主要参考文献 .....                      | 100       |

# 第一章 煤矿企业物资供应管理

## 现状及发展趋势分析

### 第一节 煤矿企业物资供应管理体制现状分析

#### 一、现行的煤矿企业物资供应管理体制及其主要特点

现行的煤矿企业物资供应管理体制主要有以下四种形式：

##### 1. 矿务局设物资供应处（物资供应部）

物资供应处是矿务局的职能处室，主要向本企业提供生产所需物资，并从事物资流通的全过程管理，开展以赚取价差为主要手段的经营活动。供应处一般集中全局 70% 左右的储备资金；另 20%~30% 的物资储备金由局属二级单位掌握，用以采购其所需的三类及一些零星物资。供应处职工工资及福利由局拨管理费支付，或者采用承包办法由供应处根据局的规定在提取的管理费中解决。

##### 2. 矿务局成立物资供销公司

矿务局成立物资供销公司后，由矿务局注入一定数量的资金，使其成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。他们负责采购企业生产所需的主要物资，然后销往局属生产矿井等二级单位。但局物资供销公司卖给局内各单位的物资在同等质量的条件下，局规定其价格在加价后不得高于市场价格；局属单位也可以从局物资供销公司以外单位采购物资，但其采购价格不得高于局物资供销公司的价

格。物资供销公司一般不再负责物资的管理工作，而把这一管理职能转移到物资消耗单位。

### 3. 一个机构两块牌子

是指既挂物资供应处的牌子，又挂物资供销公司的牌子，一个机构一套人马两种职能，既搞供应和经营，又负责物资管理。对外以物资公司或经营部的形式，参与市场竞争，增加企业收入；对内仍是供应处，对局属单位实行物资供应与管理。

### 4. 同时设供应处和物资供应公司

采用这种形式的单位，物资部门划出大部分人搞公司，从事经营活动，留下一小部分搞供应和管理。

上述几种体制的并存与运行，说明虽然经过了十多年的改革与探索，但煤矿企业物资供应管理尚没有形成一个公认较合理、规范的模式。各单位在改革中根据各自的情况选择适合自己的管理体制模式，进行试点运行。这是目前煤矿企业物资供应与管理的突出特点。凡是基本上维持原来体制，矿务局设立供应处者，在供应和管理相结合方面做得比较好，但职工积极性不高，服务态度也不甚好，整体效益受到影响；凡成立公司从事经营者，职工的积极性和经济效益均有提高，但却出现了采购成本提高、储备资金和吨煤材料费上升、管理滑坡等不良现象。

## 二、存在的问题及主要原因

煤矿企业物资经营管理体制的变化，一方面改变了以往物资管理“统”得过死的局面，煤矿企业在物资采购、供应上的自主权不断扩大，调动了煤矿物资供应部门积极参与竞争，盘活资金，搞活流通的积极性；另一方面，在新旧体制转轨变型过程中，由于种种原因，煤矿企业的物资供应管理

工作也出现了一些问题。概括起来主要有以下几方面：

(1) 多头采购，进货费用高。煤矿企业物资供应管理单位一度出现各自为战，互不联系，在物资采购活动中，被供方竞相抬价、各个击破的不利局面。

(2) 管理滑坡。物资管理工作的计划性、科学性有所淡化。煤矿企业物资管理方面长期形成的一套行之有效的办法，如仓库管理责任制等，被许多单位弃之不用。仓储管理混乱，材料损坏丢失和物资被盗等现象屡有发生。

(3) 储备资金大幅度上升。据中国煤炭物资总公司 1995 年 7 月份统计，1992 年国有重点煤矿产量为 4.13 亿 t，储备资金为 86.2 亿元；1994 年原煤产量为 4.16 亿 t，储备资金却猛增到 106.17 亿元。原煤产量仅增长 0.7%，储备资金却增长了 23.75%，多支出 20 亿元。

(4) 物资损耗增大，材料费用上升。物资的供应、使用环节失控，导致实物消耗量持续大幅度增长。吨煤材料费由 1992 年的 16.59 元，上升到 1994 年的 21.65 元，两年间上涨了 30%。井下支护材料及“四铁”管理方面的问题尤其突出。摩擦支柱、金属顶梁、金属支架和单体液压支柱丢失率，分别由 1992 年 0.67%、1.73%、1.33% 和 0.32%，上升为 1994 年的 2.67%、2.56%、3.91%、0.38%，丢失率成倍上升。仅此一项，1994 年煤炭全系统就比 1992 年多支出材料费 1500 万元。

(5) 特准储备不足。

(6) 煤矿企业物资工作队伍尚未适应市场经济的变化，观念陈旧，信息闭塞，缺乏应变和竞争能力等现象不同程度地存在。物资工作队伍中还存在着不正之风和腐败现象。

产生上述问题的原因，首先是在向社会主义市场经济体

制转变的过程中，各方面关系尚未理顺，市场发育不健全，流通领域秩序混乱，企业行为欠规范；其次，煤矿企业物资供应管理单位对改革中出现的问题及矛盾，理论探讨不足，改革的力度也嫌不够；其三，煤矿企业长期习惯于计划经济，搞粗放经营，缺乏走向市场的心理和思想准备。

## 第二节 煤矿企业物资经营管理现状分析

### 一、煤矿企业物资经营管理现状

在物资经营管理体制上，多数矿务局的物资部门设立了诸如物资代销公司、物资经贸公司或是物资有限责任公司等经营单位，力求实行全方位经营，形成优势互补的多元经营结构。局物资部门对这些公司实行经营承包责任制，促其参与社会经营、市场竞争，自主经营、独立核算、自负盈亏、超利分成。在经营形式上，采用较多的有承包经营、对外投资、吸收外部资金合资等。

在新的形势下，搞好煤矿企业物资经营工作，既要守住内部市场这块主阵地，又要对外开辟新的市场，寻找新的经济增长点。

对内建立和培育企业内部市场。按照市场经济的规律，打破旧的供应模式，引入市场机制，推行内部物资供需合同制，以建立和培育矿区内部物资流通市场。内部物资交易市场的形式多种多样，如矿区内部积压物资交易会、物资调剂和展销会等，对充分利用库存、减少资金占用起到了积极的推动作用。物资交易市场的成员一般由局内所有二级单位组成，物资供应公司处理日常工作。物资市场设交易部、管理部、财务部、联审办和物价办公室等机构。实行物资购销联审制度，由局计委、审计处、法律事务处等有关职能处室及供应公司

组成市场联审办公室，负责对物资市场经济活动进行联审和监督。

在走向市场初期，以经营煤矿物资为主，因地制宜开展多种经营活动，从提高商品质量和服务质量入手，采取各种方便用户的方法强化销售，扩大创收。如为乡镇小矿提供特色经营服务，建立稳定的供销渠道和业务关系；向社会提供运销储存、车辆维修与保养、建筑装修等。拓宽了煤矿企业物资部门经营路子，提高了企业的经济效益。

## 二、存在的问题及原因分析

如上所述，煤矿企业物资经营管理工作在改革中进行了许多探索，取得了一定成绩并获得了一定的经济效益，但在经营活动中也暴露了一些不容忽视的问题。

(1) 由于煤矿企业物资部门属于矿务局的一个职能部门或二级单位，它的首要任务是保证煤矿生产对物资的需求。因此，处理好物资供应与经营的关系十分重要。而目前一些物资经营管理单位在一手抓供应管理，一手抓经营促销上失之偏颇，对前者有所放松，物资采购和仓库管理等不严不细，管理工作滑坡，以致造成不必要的损失。

(2) 物资内部交易市场运行欠规范，联审手续相对比较繁琐，市场公平竞争的原则难以充分发挥，与外部市场对接较难。内部市场的竞争愈趋激烈，外部公司也相机加入参与竞争占领内部市场。对外虽然开拓了一定的市场，但多数稳定性差，且零敲碎打居多，尚未形成规模经营，经济效益也不够稳定。

(3) 在资金管理上互相拖欠，周转资金比较紧张，不时困扰经营工作的正常开展。

上述问题的存在，是因为煤矿企业物资部门对市场经济

还不适应，尚未摆脱过去粗放式的物资经营方式，在体制、思路和作风等方面，与市场经济要求有较大的差距。不少煤矿企业物资部门对自己在市场经济下的职能认识不清，因而忽视供应管理的职能，过份强调了物资的经营性，而在物资经营上，又缺乏全面长远经营谋略的筹划，过份地看重了近期的经营效果。此外，宏观经济的大环境，如资金短缺的矛盾，对物资经营管理影响也较大。加之“三角债”的重负，致使物资部门的资金紧张状况无大的改观，给物资经营管理造成了一定的困难。

### 第三节 煤矿企业物资供应管理 经营发展趋势分析

#### 一、煤矿企业物资供应管理的简要历史回顾

煤矿企业物资供应管理的演变大体经历了三个阶段：

第一个阶段可称为计划供应阶段。在较长时期内，我国一直沿用了国家在物资供应方面建立的以计划分配为主体的物资流通体制，煤矿生产所需物资主要是靠国家和煤炭部统一编制物资需求和调拨计划，进行供应管理。

第二个阶段可称之为向市场过渡阶段。进入 80 年代，物资供应管理逐步打破了单纯用行政手段管理的办法，开始尝试运用经济手段管理。许多矿务局实行了“一保四包”，即包储备资金不超定额，包材料消耗不超定额，包合理库存，材料费包干使用，保证物资供应，节约提成，超支扣罚。煤矿企业生产所需物资的供应采购呈现出指令性计划、指导性计划与自由购销相结合的运行格局，市场比重逐步加大。有些矿务局还向二级单位下放了部分物资的采购、管理权。

第三阶段可称之为市场化阶段。物资流通体制开始按照

市场经济的要求放开经营，绝大部分物资均由矿物资部门直接采购。不少矿务局物资供应部门在局内建立了物资内部交易市场，探索建立适应新形势的煤矿物资供应管理体制。

这里值得特别指出的是，1980年，山东新汶矿务局开始试行“两集中”、“五统一”的物资管理体制，即集中物资，集中资金；统一计划，统一采购，统一调度，统一分配，统一管理，把物资的采购分配权和储备资金使用管理权，集中到局物资供应部门，局对矿实行按计划定额、定量和资金限额供应，矿上主要抓物资的使用管理；少量计划外物资和地方三类物资，由矿务局核定一定的资金数额，矿上自行采购。做到供应按计划，消耗按定额，管理按制度。实行这个办法，取得了储备资金下降，吨煤材料费降低，各项物资经济技术指标好转的效果。1985年同1980年相比，全局原煤产量增加228万t，增长33%，吨煤占用储备资金却下降34%，吨煤材料费下降0.12元。按吨煤材料费占用款计算，1985年比1980年节约储备资金1589万元，少支银行贷款利息114万元。当时全国已有半数以上的矿务局推广了新汶矿务局“两集中”、“五统一”的管理经验，较好的解决了层层设库、多头采购的问题。这一成功的经验只要根据市场经济的规律作适当调整，至今仍具有重要的实际意义。

## **二、煤矿企业物资供应管理发展趋势**

### **1. 煤矿企业物资供应管理经营的特殊性及其制约因素**

(1) 煤矿生产环境和资源条件对煤炭工业生产物资的特殊要求。煤炭生产不同于加工工业，原材料不构成产品实体，且生产过程是在地下作业，作业场所阴暗潮湿，腐蚀性强，受水、火、瓦斯、地压等自然灾害威胁，作业工序复杂，因此，煤矿生产所需物资具有消耗量大、品种繁多的特点。煤矿机

电产品品种繁多,规格复杂,除有各行各业通用产品外,还有煤矿专用产品,如井下防爆设备、采煤设备以及煤矿安全检测仪器等。通用设备一般由其它部门供应,煤矿专用设备及配件则主要从煤炭行业内部的煤矿机械制造维修厂采购。

(2) 煤炭资源多分布于边远山区,煤矿企业相应建在一些中小城镇,远离市场经济相对发达的沿海开放城市,因此,市场信息、市场环境和市场条件较差,市场发育相对迟缓。尤其是煤矿企业所处的城镇,往往产业单一,经济基础薄弱,经济发展缓慢。这对煤矿企业的物资管理经营活动形成了先天不足的影响。

(3) 目前全国物资系统的经营陷入困境,物资企业购销比重仍在下降。据统计,市场占有率由过去的 30% 下降至 1994 年的 15%, 1995 年全系统累计亏损 45 亿元,比上年多亏 7.1%; 而生产企业自销的比重则在不断加大, 1994 年全国生产企业自销额已占全社会生产资料销售总额的 2/3, 1995 年生产企业自销比重上升到 70% 左右。加之资金短缺,给煤炭企业物资供应单位尽快走出低谷,罩上了阴影。

(4) 煤矿企业物资供应管理的改革与发展,还受制于煤矿企业建立现代企业制度的进程,以及实现“两个根本性转变”的深度与广度的影响。其步伐超前或滞后,都将给煤矿生产带来消极的效果。

(5) 不少物资部门思想观念、机制转变滞后,对政府的依赖心理尚未完全改变,依然存在“等、靠、要”思想,缺乏走向市场、适应市场的准备,缺乏自主创新意识和能力。

## 2. 煤矿企业物资供应管理发展趋势

物资供应管理是煤矿企业各项工作中不可缺少的重要组成部分。其发展必须顺应社会主义市场经济的要求,建立起

与市场化、社会化、现代化、国际化为主要标志的社会主义商品流通体系相适应的体制，与煤矿企业建立现代企业制度相匹配。

(1) 在市场经济条件下，煤矿企业物资供应管理的职能是供应、管理、经营三者的结合，其性质是“服务经营型”，它的体制、机构设置、管理制度、运行机制应与此相适应。

(2) 在经济增长方式上，煤矿企业物资供应管理经营将逐步抛弃粗放型经营方式，代之以集约型经营方式。

(3) 在煤矿企业物资经营方式上，将从目前的多头采购，各自为主，小型分散的经营方式，转向发展批量采购、连锁经营、代理制和配送中心等现代流通方式。并突破当前业务单一的格局，大力开展“一业为主，多种经营”。

(4) 在物资供应经营管理的手段上，为随时把握市场变化，将更加重视信息的作用，建立和加入各种物资信息网络系统，从网上获得权威、准确、及时、低成本的物资信息。物资储备由静态向动态化发展，除少数关键品种外，大多数物资的进货将“利用社会库存”，实行“零库存”管理。

(5) 在物资供应部门的内部管理上，将进一步改进和加强企业的各项基础工作，以质量管理、资金管理、成本管理为重点，精细管理，不断提高管理水平。

(6) 越来越重视人才和技术，注重对职工的技能 and 素质的培养。这是向集约经营转变的关键因素之一。据国务院发展研究中心所属的中国企业家调查系统组织的 1996 年中国企业经营者的问卷调查，企业经营者认为，我国经济增长方式的转变最关键的三个因素是：增强企业活力、大力推进科技进步和技术创新、提高劳动者素质。因此，在物资供应管理工作中也要认真注意这三方面的改进与提高。