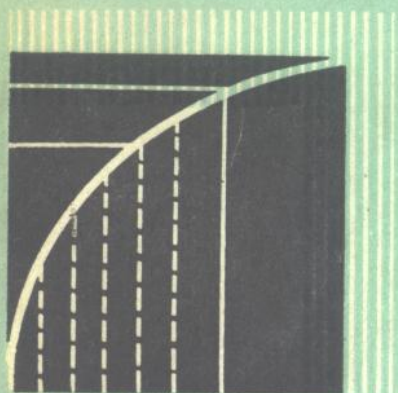


机械制造企业物资管理

高等学校试用教材

机械制造企业 物资管理

武汉工学院汪兴民 主编



机械工业出版社

高等学校试用教材

机械制造企业 物资管理

武汉工学院汪兴民 主编



机械工业出版社

2U36/35 22

机械制造企业物资管理

武汉工学院汪兴民 主编

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 $787 \times 1092^{1/16}$ · 印张 9 · 字数 215 千字

1980 年 8 月北京第一版·1983 年 11 月北京第三次印刷

印数 24,001—32,000 · 定价 0.96 元

*

统一书号: 15033·5003

前 言

物资管理是企业管理的重要组成部分。在现代化机械制造企业中，如何合理管理生产所需物资已成为日益重要的研究课题。物资管理在国内外已发展成为一门独立的管理科学。在编写过程中，我们力求本书能够反映我国机械制造企业物资管理的丰富经验，并对国内外物资管理的一些基本原理和方法加以阐述。

本书是根据一九七八年四月在天津召开的高等学校一机部对口专业座谈会精神，及同年五月在秦皇岛召开的机械制造管理工程专业会议制订的《机械制造企业物资管理》教材编写大纲编写的。

全书共分六章：第一章主要介绍物资管理的基本理论和原则；第二章主要介绍机械制造企业物资消耗定额的形成和制定原理；第三章主要介绍企业的物资储备定额和物资供应计划；第四章主要介绍订货、合同和定额供料等物资供应的组织工作；第五章主要介绍物资的收、存、发的仓库业务；第六章主要介绍物资的合理使用和节约。

本书可作为高等学校机械制造管理工程专业的试用教材，也可供从事企业管理和物资工作的干部学习和参考。

本书由武汉工学院管理工程教研室汪兴民同志担任主编。参加本书编写的有武汉工学院管理工程教研室的陈兰英（第一、四章）、汪兴民（第二、三章）和范玉勋（第五、六章）三位同志。由陕西机械学院管理工程教研室李景煌同志担任主审。

第一机械工业部中南材料管理处黄捷同志、江西拖拉机厂肖彧奎、刘助琳同志、吉林工业大学赵恩武同志、中国人民大学吴培良同志、北京经济学院何元录同志、湖北财经学院杨耀常同志、河北机电学院周伯令同志、天津财经学院苗天栋同志、郑州航空工业管理专科学校李登坡同志和中国人民解放军后勤学院高宏斌同志等参加了审稿会，对本书提出了许多宝贵意见。在编写过程中，曾得到兄弟院校、有关单位的大力支持和帮助。在此，一并表示衷心的感谢。

由于编者水平所限，时间仓促，疏漏谬误之处在所难免，恳切希望广大读者给予指正。

一九七九年十二月

书中采用的主要符号

C ——零件成本 (元)	L_4 ——坯料长度 (毫米)
C_1 ——旧材料制造的产品成本 (元)	L_5 ——由坯料制毛坯时的机加切口留量 (毫米)
C_2 ——新材料制造的产品成本 (元)	L_6 ——修整材料端头的切头损耗长度 (毫米)
C_3 ——单位物资的储存费用 (元)	L_7 ——材料不成倍性的料头损耗长度 (毫米)
C_4 ——每次物资的购置费用 (元)	L_8 ——下料的切口宽度 (毫米)
D ——毛坯直径 (毫米)	L_9 ——棒材平均长度 (米)
D_0 ——成品零件直径 (毫米)	M_0 ——上期实际 (预计) 所耗物资总量 (吨)
D_1 ——零件外径加工留量 (毫米)	M_1 ——物资需要量 (吨)
D_2 ——锻件毛坯外径 (毫米)	M_2 ——新产品物资需要量 (吨)
D_3 ——锻件毛坯内径 (毫米)	M_3 ——普通铸铁件铸造生铁需要量 (吨)
G ——零件净重 (公斤)	N ——某零件材料消耗定额 (公斤)
G_0 ——毛坯重量 (公斤)	N_0 ——油漆中某种配料消耗定额 (公斤)
G_1 ——残料重量 (公斤)	N_1 ——类似产品物资消耗定额 (公斤)
G_2 ——下料切口重量 (公斤)	N_2 ——每吨普通铸铁件生铁消耗定额 (公斤)
G_3 ——锻件毛重 (锻造后毛重) (公斤)	O ——计划任务量 (件、吨)
G_4 ——锻造前毛重 (公斤)	O_0 ——上期实际 (预计) 完成任务量 (件、吨)
G_5 ——锻造中切割和烧损重量 (公斤)	Q_1 ——工具寿命 (小时)
G_6 ——锻造中有关下料损耗重量 (公斤)	Q_2 ——冲模使用寿命 (冲击次数)
G_7 ——锻件毛边重量 (公斤)	R ——物资储备定额 (件、吨)
G_8 ——铸件毛重 (公斤)	T ——存储时间 (月、天)
G_9 ——模型重量 (公斤)	W ——坯料切成零件数 (件)
G_{10} ——每米焊缝焊附金属重量 (公斤)	W_1 ——材料切成零件数 (件)
J ——夹头长度 (毫米)	W_2 ——整材切成坯料数 (件)
K ——下料车间材料利用率 (%)	Z ——各种工艺性损耗 (公斤)
K_1 ——下料车间残料率 (%)	Z_1 ——制造成品零件时的一切工艺性损耗 (公斤)
K_2 ——材料综合利用率 (%)	Z_2 ——制造毛坯时的一切工艺性损耗 (公斤)
K_6 ——锻造切割和烧损率 (%)	u ——每一米金属材料重量 (公斤)
K_7 ——一次加热烧损率 (%)	u_1 ——该类设备的平均修理单位 (个)
K_{10} ——调整系数 (%)	x ——焊缝断面积增大系数 (%)
K_{11} ——热当量系数 (%)	x_3 ——配料比 (%)
K_{12} ——某类物资占大类物资的百分比 (%)	x_8 ——漆料损耗占漆料消耗定额的百分比 (%)
K_{13} ——日常维护保养修理系数 (%)	y ——锻造比 (%)
L_0 ——零件的毛坯长度 (毫米)	y_1 ——合格铸件成品率 (%)
L ——成品零件全长 (毫米)	
L_1 ——加工零件的端面留量 (毫米)	
L_2 ——工艺中心孔留量 (毫米)	
L_3 ——零件毛坯的消耗长度 (毫米)	

目 录

第一章 机械制造企业物资管理概论	1
§ 1-1 物资的概念和分类	1
§ 1-2 物资管理的意义、任务和原则	2
§ 1-3 物资管理体制	5
§ 1-4 物资管理的组织机构	9
第二章 机械制造企业的物资消耗定	
额	13
§ 2-1 物资消耗定额的作用和种类	13
§ 2-2 制定物资消耗定额的一般原理	14
§ 2-3 单位产品主要材料消耗定额的	
制定方法	19
§ 2-4 辅助材料消耗定额的制定方法	42
§ 2-5 大(分)类产品综合物资消耗	
定额的制定	45
§ 2-6 物资消耗定额的管理工作	47
第三章 机械制造企业的物资供应	
计划	52
§ 3-1 物资供应计划的意义和内容	52
§ 3-2 物资需要量的确定	57
§ 3-3 物资储备量的确定	71
§ 3-4 编制物资申请计划	87
§ 3-5 企业物资申请计划的汇总和物	
资的平衡、分配	90

第四章 机械制造企业物资供应的组	
织工作	94
§ 4-1 订货组织	94
§ 4-2 合同管理	98
§ 4-3 供应工作	100
§ 4-4 季(月)物资平衡工作	101
§ 4-5 定额供料	103
第五章 机械制造企业仓库管理	107
§ 5-1 企业仓库的设置和任务	107
§ 5-2 物资验收入库	108
§ 5-3 物资的保管保养	111
§ 5-4 物资的发放工作	117
§ 5-5 仓库作业的机械化和立体仓库	119
§ 5-6 仓库工作的考核	126
第六章 机械制造企业的物资节约	129
§ 6-1 企业物资节约的意义和原则	129
§ 6-2 产品设计中物资的节约	130
§ 6-3 生产工艺过程中的物资节约	131
§ 6-4 废旧物资的回收和修旧利废	
工作	133
§ 6-5 清仓利库工作	136
§ 6-6 物资节约的计算方法	137

第一章 机械制造企业物资管理概论

§ 1-1 物资的概念和分类

物资的一般涵义是人类劳动成果——社会产品的总称，包括生活资料和生产资料。一般情况下，生活资料是人们日常生活所需要的吃、穿、用等各种消费品；生产资料包括劳动资料和劳动对象。劳动资料是指土地、生产性建筑物、道路、生产工具（各种机电设备、工具、器具）等，劳动对象是指原材料、燃料等。

物资管理工作中所讲的物资，则仅指生产过程中所需要的生产工具和原材料，如机电设备、工卡量具、运输工具和各种金属材料、非金属材料、燃料等等。既不包括生活资料，也不包括土地、生产性建筑物、道路等生产资料。

合理地划分物资种类，是物资管理的重要的基础工作，是编制物资供应计划、制定物资消耗定额、进行物资统计和材料核算、搞好物资的仓储运输和日常供应工作的必备条件。

物资的种类繁多，常见的分类方法有以下三种：

一、按物资的自然属性分类

（一）金属材料

黑色金属：主要指钢材和生铁，这类金属的外观一般呈黑灰色，故称黑色金属。

有色金属：除黑色金属外的其它金属，统称有色金属，如铜、铝、铅、锌及各种稀有金属等。

（二）非金属材料

非金属材料是指除金属材料以外的其它原材料，包括化学工业、建材工业、石油工业、纺织工业产品等等。

（三）机电产品

机械产品：是指利用机械原理进行工作的机械及其装置和机械零件，包括重型机械、通用机械、动力机械、机床、汽车、轴承、工具、仪器仪表、农业机械、起重运输机械和各种配件等等。

电工产品：是指用于发电、输电、配电、容电、用电的设备、装置和某些材料，如电机、电器、电线电缆、绝缘材料等。

这种分类方法，对于仓储、运输十分重要。因为物资的不同自然属性，往往要求不同的保管和运输条件。同时，这种物资分类方法，基本上与主管各类物资生产的部门对口一致，便于物资的计划管理和产供销衔接。例如，金属材料归冶金系统生产，机电产品主要归第一机械工业系统生产。

二、按物资的分级管理和供应渠道分类

过去曾将物资分为三类：

一类物资：包括国家统一分配物资（以下简称统配物资）和部管物资。

二类物资：包括原物资部和国务院各部所属专业公司、供销机构（站、处等）负责分配

的物资。亦称公司（站）管物资，或简称部管二类物资。

三类物资：是指除一、二类物资和商业部门一、二类商品（棉布）等以外的生产资料。包括地方管理物资（以下简称地管物资）、商业部门主管的三类商品，企业自产自销产品等。

根据我国当前的物资管理体制，全部物资分为中央统一分配物资和地方管理物资。

中央统一分配物资：包括国家计划委员会负责分配的国家统配物资和国务院各部、委负责分配的部管物资。

地方管理物资：除中央统一分配物资外，统属地方管理物资。包括原属地方管理的三类物资，商业部门主管的一、二、三类商品，以及 1969 年以来中央下放地方管理的物资。

这种分类方法，可以明确地确定各级、各部门在物资分配上的权限，它与每种物资的供应渠道密切相关。这种分类方法主要被用来编制物资分配目录，规定物资的申请和供应渠道，编制物资供应计划和统计报表等等。

三、按物资的用途分类

根据生产三大要素的原理，可以将生产资料分为劳动资料和劳动对象两大部分。原材料和部分机电产品属于劳动对象，另一部分机电产品属于劳动资料。

（一）原材料是原料和材料的总称。原料指采掘工业和农业的产品，如矿石、石油、原木、原棉等；材料指加工工业的产品，如钢材、铜材、铝材、棉纱等。

按原材料在生产中的作用分为：

1. 原料及主要材料：是指经过加工后构成产品主要实体的各种材料，如木材、钢材、铝材、橡胶等。

2. 辅助材料：是指有助于产品的形成或便于生产的进行，但不构成产品主要实体的各种材料，如各种熔剂、润滑油、冷却剂、型砂等。

3. 燃料：燃料从它对产品的作用来说，也是一种辅助材料。但因它在国民经济中占有很重要的地位，在辅助材料中占有很大的比重，因此，把它同辅助材料分开，单独列为一类，如焦炭、煤、煤油、汽油等。

（二）机电产品。属于劳动对象的机电产品，按其生产中的作用又可分为：1. 产品配套用机电产品，直接用于产品生产，构成产品的主要实体，如轴承、电动机、内燃机、电器配件等。2. 维修用机电产品，是维护和修理各种设备时需要更换的机电产品，如维修用的轴承、继电器及各种配件等；属于劳动资料的机电产品，为金属切削机床、各种加工设备和工具等等。

物资的这种分类方法，对于有计划地进行企业的生产管理、技术管理和财务管理，具有重要意义。

§ 1-2 物资管理的意义、任务和原则

一、物资管理的意义

物资管理，从企业外部讲，就是在行业和企业间平衡与分配各种新投入生产的劳动资料和劳动对象，并把它们从生产企业运交消费企业。从企业内部讲，是指对生产所需的原料、主要材料、辅助材料、燃料、动力和工具等物资进行管理。

物资管理对不同社会经济制度都是必须的。物资供应是进行生产的前提条件，生产过程

同时也是生产资料的消费过程。没有必要的原料、主要材料、辅助材料、燃料和机电设备的消费，任何生产也不可能进行。不同的社会制度，物资管理工作，具有不同的性质和方式。

在资本主义制度下，由于生产资料的私人占有，整个社会生产是在无政府状态下进行的。因此，整个社会生产资料的分配和流通不可能有计划地进行，而是受资本主义基本经济规律和价值规律的支配，通过市场自由竞争以买卖方式来实现的。生产和消费之间的经济联系是盲目的，国家根本不能协调各垄断集团之间的斗争。当然，从资本主义社会的一个具体企业的范围看，它的生产经营活动是精打细算的，是有计划、有组织和有效率的。它通过市场经营活动，努力掌握产、供、销的规律，力图在激烈的竞争中不被打垮。因此，它的经营管理方法，有许多科学的东西，值得我们研究借鉴。

在社会主义制度下，由于生产资料的社会主义公有制，整个社会生产是有计划进行的。与社会主义生产方式相适应，生产资料的分配和流通，是根据党和国家制定的不同时期的政治经济任务和方针、政策，按照社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律及价值规律，主要是通过国民经济计划来实现的。也应当看到，如果我们不按客观经济规律办事，就不能发挥计划经济的优越性，也有可能陷入对生产盲目计划、瞎指挥和统得过细过死、限制企业发挥积极性的状态。

因此，遵照客观经济规律，搞好物资管理工作，具有重大的政治经济意义。具体来说，有以下三点：

第一、合理地供应物资有利于促进机械工业和国民经济有计划、按比例地发展。机械工业和国民经济各部门的发展及其相互的比例关系，主要取决于社会投入各部门的活劳动（劳动力）和物化劳动（生产资料）的数量。因此，在国民经济各部门之间，在机械工业内部各行业之间，如何合理地分配各种生产资料，是关系到国民经济有计划按比例发展的重大问题。为此，就必须根据社会主义经济发展的客观规律以及有关的方针、政策，合理调节各部门、各地区、各企业的供需关系，促进国民经济有计划、按比例地发展。

第二、按质、按量、按时、齐备成套地供应企业以所需要的生产资料，是保证生产和基本建设有计划按比例发展的物质前提。每个企业都需要成千上万种物资，才能保证生产正常进行。物资供应不及时，就会使企业的生产和建设停工待料；设备不能充分利用，生产能力不能充分发挥，产量减少，工程拖期；物资供应不齐备成套，某种或若干种物资缺少或不足，即使其它物资供应很充分，同样也会影响企业生产和建设的正常进行，甚至造成停顿；如果所供应的物资质量不合格，就会影响产品或工程质量，给国家造成损失。

第三、搞好物资管理工作，对于节约物资、降低成本、加速流动资金周转也有很大作用。在物资管理工作中，要通过合理地分配物资的办法，把有限的物资优先供给技术经济指标高的、生产经营成果较好的企业；要按照企业生产技术的要求，分配最适用的品种和规格的物资；要促进企业采用各种技术组织措施，不断降低物资消耗定额；要促进企业采用各种代用材料和回收利用废旧物资等等。所有这些，都能促进物资的大量节约。此外，搞好物资管理工作，在提高运输效率、降低流通过费和加速流动资金周转等方面，也都有重要的作用。

二、物资管理的任务

机械制造企业物资管理的任务，概括地说，就是要在物资管理工作中，贯彻新时期的总任务，深入开展增产节约运动，在国家统一计划指导下，保证按质、按量、按时、齐备成套、经济合理地供应机械制造企业的生产、经营、建设所需要的各种物资，加强各项管理工

作，合理地、节约地使用物资，为全面完成国家计划、为加速实现我国四个现代化当好后勤。企业物资管理的主要任务如下：

（一）按照企业的生产计划（包括国家下达的和经上级批准由企业自产自销的产品），在加强定额管理、搞好物资统计和核销工作的基础上，深入调查研究，查明物资的资源与需要，对物资进行积极的平衡与合理的分配，编好物资供应计划。

（二）根据已经制定的物资供应计划，搞好物资的订货、采购、交货、运输、调度和调剂等一系列供应组织工作。

（三）搞好物资的验收、入库、整理、保管、维护、下料、送料、发料等组织工作。

（四）搞好清仓利库、改制代用、综合利用、修旧利废、回收等工作，挖掘物资潜力，节约使用物资。

（五）监督生产部门节约用料，讲求经济效果。

三、物资管理的原则

为完成上述各项任务，在物资管理工作中，必须加强党的统一领导，尊重客观经济规律，坚决贯彻用经济办法管理企业的原则。这些原则主要有：

（一）坚持“发展经济，保障供给”的方针

“发展经济，保障供给”是物资供应的出发点和落脚点。生产与供应是辩证的统一。马克思说：“一定的生产，决定一定的消费、分配、交换和这些不同要素相互间的一定关系。”^①这就是说，生产决定分配，分配和供应离不开生产。但在一定条件下，分配和供应反过来又会影响生产。可见，生产与供应是相互制约、相互影响的。因此，在物资管理工作中，必须正确处理生产与供应的关系，努力做到面向生产、方便生产，促进生产的发展。要避免和克服脱离生产、脱离实际、脱离群众的错误倾向。各级物资部门要主动与生产部门配合，既满足生产过程的需要，又合理使用和节约物资，把管供和管用结合起来。

（二）坚持开源节流，勤俭节约的方针

开源节流、勤俭节约是扩大再生产的客观需要，也是社会主义建设的一个长期方针。为实现四化把我国建成伟大的社会主义强国，我们需要的物资是很多的。虽然我国有丰富的资源，但我们现有的物资还远远不能满足国民经济迅速发展的需要。因此，在物资领域必须既开源，又节流，最大限度地发挥现有物资的作用。这就要求在物资管理中，合理分配物资，合理组织供货，加强对消耗定额和储备定额的管理，清仓利库，调剂调度，开展技术革新，搞好材料的改制代用，采用科学下料和合理套裁，讲求经济性和合理性，开展厂际协作，扩大物资来源，做好物资的回收、综合利用和修旧利废等工作。

（三）加强物资的计划管理，实行以计划调节为主，并和市场调节相结合的原则

社会主义经济是计划经济。物资分配（供应）计划是国民经济计划的组成部分，是物资供应各项组织工作的依据，是搞好物资供应工作的中心环节。因此，社会主义工业企业的物资管理工作也必须实行并加强计划管理。首先必须按照统筹兼顾，适当安排的原则，正确处理全局和局部，重点和一般，中央、地方和企业，长远和目前，简单再生产和扩大再生产等关系。在全局和局部的关系上，必须从全局出发，树立全国一盘棋的思想，一个部门、一个地区、一个企业的局部利益要服从整体利益，局部的需要要服从全局的需要。在重点和一般的关系上，要保证重点项目的需要，同时还要照顾一般项目。在中央、地方和企业的关系

① 《马克思恩格斯选集》第二卷，人民出版社1972年5月第一版，第102页。

上,要先中央,后地方,充分调动地方和企业的积极性。对中央项目要优先保证,对地方的需要,也要统筹兼顾,适当安排。在长远和目前、简单再生产和扩大再生产的关系上,要先简单再生产后扩大再生产,先生产后基建,先维修后制造。其次,加强物资的计划管理,必须贯彻积极平衡的方针。积极平衡就是既要有科学态度,又要依靠群众,发动群众挖掘物资潜力,制订先进的定额与计划。同时,还必须注意留有充分的余地,使计划指标既先进又稳妥可靠。

物资管理在国家统一计划下,实行以计划调节为主,同时也要充分发挥市场调节的作用。现行制度规定:关系到国计民生的主要产品由国家统一分配,其它产品允许企业自产自销。为此,必须重视流通过程,对生产和流通进行统筹兼顾,全面安排。企业进行生产的目的是为了满足社会的需要,因而要重视市场情况,重视市场需要,要以销定产,产销结合。同时,也要适应流通过程的变化,组织物资供应工作。

(四) 坚持群众路线,实行专管管理和群众管理相结合

群众路线是我们党在一切工作中的根本路线。在物资管理工作中,坚持群众路线,就是要发动广大职工参加物资管理,共同搞好物资工作。在物资管理工作中,计划的制订和执行,一切规章制度的建立和执行,都必须依靠职工群众的积极性。同时,还必须充分发挥职能部门和专职人员的作用,把专职人员管理和群众管理结合起来;把职能部门的管理和班组管理结合起来。只有这样,才能使物资管理工作做到既有群众性,又有科学性,把革命精神和科学态度结合起来。

§ 1-3 物资管理体制

物资管理体制是国民经济管理体制的重要组成部分。它具体规定中央与地方、各部门与各地区在生产资料分配供应方面的关系和权限,确定国民经济所需要的各种物资由谁分配供应和怎样分配供应,是我国物资工作必须遵守的基本制度。

工业企业是国民经济的有机组成部分,因此,研究物资管理体制,不能仅就一个企业来谈,必须联系整个国家的物资分配和供应体制。确定物资管理体制的基本原则是:统一领导与分级管理相结合,供销管理和生产管理相结合,行业管理和地区管理相结合。物资管理体制的内容主要有以下四方面:物资的分级管理和物资管理目录、物资平衡调拨办法、物资分配关系、物资供销关系。

一、物资的分级管理和物资管理目录

(一) 物资的分级管理

物资的分级管理,涉及中央与地方以及国民经济各部门,在生产资料分配方面的权限划分问题。物资的分级管理,体现在国家每年制订的物资分配目录。其中确定每一种物资由哪一级管理和分配,必须根据统一计划、分级管理的原则,具体考虑该种物资在国民经济发展中的地位与作用,该种物资在一定时期内的生产和需要情况,各个时期党和国家的政治经济形势与任务,做到在巩固中央统一领导的前提下,发挥中央和地方两个积极性,有利于产供销之间的衔接和促进国民经济的发展。

根据我国现行的物资分级管理办法,将物资分为两类,即中央统一分配物资和地方管理物资。

中央统一分配物资又分为国家统一分配物资和国务院各部、委分配物资。国家统一分配物资，由国家计划委员会统一分配。这类物资都是与国民经济的发展有重大关系，全国各部分各地区普遍需要，而且生产布局在全国还不够均衡的物资。例如钢材、有色金属、水泥、木材、煤炭、汽车、金属切削机床、锻压机械、工业锅炉、电力电缆等。国务院各部、委分配物资，由国务院各部、委负责分配。其在国民经济中的重要性，略次于国家统配物资。其使用范围，有些比较广泛，如平板玻璃、工业轴承、工业泵等；有些则比较狭窄，仅对一定部门的生产配套或生产发展具有重大作用，因而可以由国务院各主管生产或主管使用的部门负责分配。如高中压阀门、机床电器等对第一机械工业部生产配套关系重大；各种矿石对冶金工业部生产关系重大；地质钻机对地质部关系重大；石油钻采设备对石油工业部生产关系重大。这些都分别由各主管生产或使用部门负责分配。地方“五小”工业生产的中央统一分配物资，如钢材、水泥，虽然由中央统一平衡，但由地方进行分配。

地方管理物资，由省、地、县分级管理，由地方工交部门、物资部门、商业系统、供销社系统、手工业部门等分工管理和经营，也有少数物资是由企业自产自销的。这类物资的特点是多数地区都能生产，品种繁杂，生产分散，使用面广，或不宜于长途运输的物资。近年来不少部管物资下放地方管理，如第一机械工业部 1970 年下放地方管理的产品为 96 种，1972 年调整为 79 种；燃料化学工业部下放产品 58 种；轻工业部下放产品 30 种；国家建设委员会下放产品 15 种；交通部下放产品 2 种。总计 1969 年以来，中央各部下放各省、市、自治区管理的物资达 184 种。地方管理的物资，也是国民经济发展不可缺少的。据统计，化学工业生产需要的地管物资，约占全部需要物资品种的 90%，轻工业生产所需地管物资约占全部需要物资品种的 75%。

统配、部管物资和地管物资种类的多少不是一成不变的，不同时期的经济发展状况，以及当时党的政治经济任务，各类物资的种类也会相应变动。建国以来，统配、部管物资目录的变化情况如表 1。

表 1 中央统一分配物资目录逐年变动情况

年 份	一九五〇	一九五一	一九五二	一九五三	一九五四	一九五五	一九五六	一九五七	一九五八	一九五九	一九六〇	一九六一	一九六二	一九六三	一九六四	一九六五	一九七三
统 配 物 资	8	33	55	112	121	163	234	231	93	67	75	87	153	172	190	24	50
部 管 物 资				115		140	151	301	323	203	357	417	345	343	402	555	567
合 计	8	33	55	227	121	303	385	532	416	270	432	504	498	515	592	579	617

（二）物资管理目录

物资管理目录是加强物资计划管理的重要工具。它以表格形式具体体现物资的分级管理和物资的分类，是物资管理体制的具体体现。根据物资分配权限的划分，统配、部管物资的目录，由国家计划委员会制定；国务院各部、委，各省、市、自治区再根据国家的规定，分别制定详细的统配、部管、地管物资目录。在这些目录中，明确规定中央与地方及各级主管部门，在物资分配权限上的分工，即明确由谁分配哪些物资。除了各级领导机关制定的物资目录之外，各工业企业为了加强物资的计划管理，搞好物资的申请、采购、仓储和财务工作，也需要根据国家规定和本企业的实际情况，编制企业的物资管理目录。

二、物资平衡调拨办法

物资平衡调拨办法，是物资管理体制的重要内容。它所解决的问题是物资资源如何进行分配和调拨。对于统配、部管物资，我国曾采取过以下三种平衡调拨办法：

（一）全国“统筹统支”办法

实行这种办法，要求全国统一资源管理，全国统一申请，全国统一平衡分配。全国统一资源管理，就是对统配、部管物资，不论中央企业生产的产品，还是地方企业生产的产品，不论进口物资，或者库存物资，全部资源都集中归国家掌握，统一进行管理。这类物资绝对不允许做为计划外资源。这一点是保证国家计划的统一的一个极重要的条件；全国统一申请，即无论中央企业、地方企业，所需物资一律向国家申请；全国统一平衡分配，就是国家根据物资的资源与需要，在全国范围内，进行平衡和分配。

建国以来，我国实行的主要是“统筹统支”的办法。1970年以后开始试行“地区包干”的办法，但对尚未实行“地区包干”的物资，仍然沿用“统筹统支”办法。这种办法的好处是，中央主管分配部门能全面掌握资源和需要的情况，有利于在全国范围内进行统筹安排，便于保证重点和照顾经济基础薄弱地区的需要，对合理使用有限的物资，保证国民经济有计划、按比例地发展具有重要作用。但是，这种办法有一定的局限性，就是中央主管部门包揽的事情过多，工作难于做深做细；地方在物资管理上的权限过小，不利于发挥地方的积极性，不能因地制宜地处理问题。

（二）“地区平衡、差额调拨”办法

这是一种在国家统一计划下，实行地区平衡、差额调拨、品种调剂、保证上缴的办法（简称“地区包干”办法或“地区平衡、差额调拨”办法）。“地区平衡”是这个办法的基础。实行“地区平衡”的物资，在资源管理上，不再区分统配资源和地方资源，也不再实行产品分成留用的办法。在省、市、自治区范围内的全部资源和全部需要，都由省、市、自治区进行平衡，经国家批准后，由省、市、自治区统筹安排生产和分配。

实行地区平衡办法的地区，首先根据本地区统配、部管物资的资源 and 需要进行平衡，将差额报送国家计委，国家计委根据全国综合平衡的情况，向地区下达差额调拨计划，通过物资调出调入计划，把地区平衡和全国平衡衔接起来。

实行“地区平衡”的办法，中央主管分配部门对物资的管理就不必太详细，主要是做好全国的综合平衡和确定地区的调出调入计划。增大地方物资管理权限，有利于发挥地方的积极性；有利于加强工业对农业的支援，促进地方经济体系的建立；有利于就地就近组织产需衔接，改变“骡马大会”式的订货方法，灵活调度和合理使用物资，克服各行各业层层设库和物资积压等现象。对于资源分布比较均衡或不宜于长途运输的物资，实行这种办法更为适宜。但是，实行“地区平衡”的办法，必须处理好中央集权和地方分权，整体和局部之间的关系，在巩固中央集权统一领导的前提下，发挥中央和地方两个积极性。中央要为地方创造条件，恰当规定调出调入的数量，帮助地方搞好统一规划，促进地方经济体系的建立。地方要保证中央的集权，服从国家的统一计划，不搞分散主义和本位主义。

（三）“统筹统支”与“地区平衡”相结合的办法

这种办法就是按照不同企业的不同情况，实行分级调拨：部分企业的产品由中央集中调拨（统筹统支），而另一部分企业的产品则由大区或省、市、自治区负责调拨（地区平衡）。属中央调拨的物资主要用来完成国家任务（出口、援外、国防等）和供应中央直属企业的需

要；属地方调拨的物资则尽先就地平衡，保证地方需要。地区间的不平衡，由中央根据统一计划，组织调出调入，调剂余缺。采用“统筹统支”与“地区平衡”相结合的办法，比较能够适应目前不同地区、不同物资的具体情况，做到区别对待，发挥“统筹统支”与“地区平衡”两种办法的优点，更好地发挥中央和地方两个积极性，促进国民经济的发展。

对物资调拨方法的选择，主要决定于当前工业地区分布的实际状况，各种生产资料产、销的特点，以及生产和建设事业进一步发展的任务。按照各个时期不同的情况，可以相应地采取某一种物资调拨方法，或者几种办法结合使用以某种方法为主的作法。

三、物资分配关系

物资分配关系，是指通过什么样的组织关系申请和分配物资。它解决的是国家通过什么渠道进行物资分配，企业、事业单位需要的物资向谁申请的问题。它是物资分配和供应体制中的一个重要问题。适应我国工业发展各阶段的具体条件，物资的申请和分配采用以下三种基本方法：

（一）按隶属系统分别申请和分配

就企业的隶属关系而言，基本上有两种类型，即中央直属企业和地方企业。所谓按隶属系统分别申请和分配，就是企业、事业单位在行政上属谁领导，就向谁申请，由谁分配。中央直属企业直接向中央主管部门申请，中央各部再统一向国家申请；国家将物资分配给中央各部，再由主管部分配给直属企业、事业单位。地方企业需要的物资则根据行政隶属关系，分别向地、市或省直主管局申请，然后经省、市、自治区统一向国家申请，再由国家按此系统进行分配。

（二）按地区关系统一申请和分配

不仅地方企业需要的物资由地方申请分配，而且中央直属企业需要的物资也由地方申请分配（国防、军工及其它少数单位所需物资仍由主管部门申请分配）。

（三）按行业关系申请和分配

就是统一由中央各产品归口主管部申请和分配。凡是生产该种产品的企业不仅中央直属企业需要的物资由中央各产品归口工业部申请和分配，而且地方企业需要的主要生产资料也由中央各产品归口主管部申请和分配。

物资的申请和分配方法，原则上应当同工业企业的管理体制相一致，即在统一领导和分级管理的条件下，按各个企业不同的隶属系统，分别申请和分配生产资料。企业归某个工业部或某个地方管理，企业所需的生产资料也就由其申请和分配。这样，便于供销管理和生产管理相结合，便于加强企业管理和执行国家计划的责任制。但是，由于某些工业行业的特点，有限制地实行按行业归口安排生产和物资分配的方法还是必要的。例如机械制造工业，一方面，它的生产特点是技术复杂，配套性强，行业内各企业间的生产联系非常密切，协作关系纵横交错。而有些属于各省、地的机械制造企业，往往担负着全国性的协作配套任务；另一方面，机械工业生产需要的物资，品种繁多、规格复杂、质量要求高，特别要求齐备成套。为使生产资料的供应适应于生产任务的安排，因此，对机械制造工业实行按行业归口安排物资的申请和分配的方法。实行这种分配方法能使供应和生产相结合，便于全行业统筹安排，保证重点产品生产任务的完成。

四、物资供销关系

物资供销关系指的是物资供销组织工作中的分工，即企业生产的产品由谁组织销售，企

业需要的物资由谁组织供应。物资供销关系有三种形式：

1. 由生产主管部门的供销机构负责组织供销。我国在 1960 年以前基本采用这种形式。
2. 由物资部门统一组织供销。我国在 1964 年曾由物资部所属系统统一组织供销。
3. 二者兼有的形式。例如供与销的组织工作，分别由物资部门与生产部门负责，或由物资部门与生产部门共同负责，或某些企业、某些产品由物资部门负责，其余则由生产部门负责等等。近几年，我国采用的多是这种二者兼有的形式。

就物资供应组织工作来说，目前主要是两种形式：由物资部门统一组织供应或由生产部门按行业组织供应。由物资部门统一组织供应的具体做法是：对地方企业所需物资，由主管生产部门安排分配指标，由物资部门统一组织供应。这就是所谓“指标到局、供应到厂”和“两级设库”的办法。主管生产的专业部门只负责指标的分配，不管物资供应，不设仓库；物资则由物资部门根据分配的指标统一组织供应。这样，只由物资部门和企业两级设库就行了。这种形式的优点是：（1）有利于克服按行业组织供应中存在的行行层层设库，家家留机动，库存大，周转慢，物资分散，品种不全，调度不灵等缺点；（2）可以在地区范围内，统一调度和调剂物资，集中物力，保证重点任务的需要；（3）可以扩大整车到货，降低流通费用，避免物资积压；（4）加速流动资金的周转。但是，采用这种形式，要求物资部门关心生产，熟悉生产，面向基层，切实按照生产部门分配给企业的物资指标，按质、按量、按时、齐备成套地组织好供应，随时解决生产中出现的问题，避免供应与生产脱节。由生产部门按行业组织供应的办法是：生产主管部门既管指标分配，又管订货供应。国务院各部、委对所属直属企业及第一机械工业部对直供企业（由部直接供应物资的地方企业），都是采用这种分配办法。在地方企业中，也有一些省、市、自治区的主管专业局，既管指标分配，也管订货供应。这种办法能使生产与供应紧密结合，材料跟着任务走，生产的指挥调度比较方便，便于在行业系统内统一调度调剂材料，保证重点，以利生产任务的完成。

企业的物资管理体制，是国民经济物资管理体制的组成部分。企业内各个环节的各项工作，在生产经营活动上是一个紧密联系的整体。这就要求企业在物资管理体制上实行集中统一的领导。按照石油工业部的经验，企业内生产、维修、技措、科研、基建等各方面的物资统一由物资供应部门进行管理，组织供应，有利于克服企业内各部门分管物资所造成的物资分散、调度不灵、积压浪费、管理人员和仓库设施增加、对内不能集中管理、对外不能统一归口的状况，对保证全面完成国家计划有很多好处。

§ 1-4 物资管理的组织机构

确定物资供应体制，还要相应地建立与健全物资的供销组织机构。这对于实施物资的平衡、分配、供应和管理，提高工业生产物资供应计划工作和组织工作的质量有着重要的作用。物资机构的建立，要服从于它所担负的任务，贯彻“精兵简政”，加强领导，方便生产，有利于调动各方面的积极因素等原则。

一、国民经济的物资管理组织机构

国民经济的物资管理机构主要有：

（一）中央和地方各级计划委员会的物资分配计划机构。其主要任务是：编制主要物资的平衡表和分配计划，监督、检查计划的执行。

(二) 中央和地方的物资部门 (国家计划委员会物资总局及各地物资局)。其主要任务是: 组织执行计划委员会确定的物资分配计划; 按照国家计划, 对生产资料的收购、分配、供应、调度、回收、节约、清仓等工作进行统一的组织管理。各级物资部门还设有各级公司及仓库等机构。

(三) 中央和地方各工业部门及物资使用部门的销售和供应机构。其主要任务是: 负责部管物资的平衡和分配, 按照国家的生产计划和物资供应计划参与安排生产计划工作, 编制所属企业的物资供应计划和产品销售计划, 组织和参与订货工作, 监督企业供货合同的执行, 对本部门的物资进行调度、调剂和管理。

(四) 商业部门所属生产资料经营机构 (包括商业部门所属五金、交电、煤建、化工、石油等公司, 以及供销合作社经营生产资料的有关机构)。其主要任务是调查市场需要, 编制统配物资申请计划, 组织市场供应等等。

我国物资管理机构, 从建国以来, 发展变化很大。自 1949 年到 1952 年国民经济恢复时期, 不论中央或地方的物资供应机构, 都处于创建阶段。这一时期, 国民经济管理体制是以地区管理为主。当时除华北区各省、市、自治区外, 其余各大行政区均直接管理本地区内的国营工业企业, 因此, 在各大区内都设有物资供应机构。从全国看, 1949 年在政务院财经委员会计划局内设立了物资分配处, 这是我国全国性物资分配计划机构的前身。它当时的主要任务是组织清理仓库工作。1950 年国家只对钢铁、木材、水泥三种主要物资, 在中央各部和大行政区之间做了一些调配工作。1952 年国家开始在全国实行了统一分配物资制度, 并将原物资分配处扩大为物资分配局, 同时在中央各主要部也建立了物资供销机构。

1953 年到 1957 年第一个五年计划时期, 随着国家有计划、大规模经济建设的开始, 国民经济管理体制也发生了变化。自 1953 年起, 各大行政区的国营工业企业改由中央各主管部直接领导, 各大区主要的物资分配计划工作和供销工作也随之集中到中央。为了适应物资供应量增长的需要, 中央供应机构也有了扩充。1953 年将原物资分配局改由国家计划委员会领导, 并在国家计划委员会内设立了物资储备局, 负责对国家后备物资的管理。与此同时, 中央各部的供应机构也逐步健全。各省、市、自治区的物资分配计划机构也随着各省、市、自治区计划委员会建立而同时建立起来。1954 年, 各省、市、自治区又成立了物资供应局, 负责本地区所需物资的申请、分配与管理工作。

1958 年以后, 由于各部将不少直属企业下放给地方管理, 因此, 地方各工业、交通部门的物资供应机构有了加强, 特别是企业的物资供应机构有了较大的扩充。为了在全国范围内加强对物资的统一管理, 1960 年在国家经济委员会内设立了物资管理局。1964 年又将国家物资总局改为物资部, 各地设立了物资局, 下设一级站、二级站, 从中央到地方, 建立起一套物资管理机构 and 业务经营网。

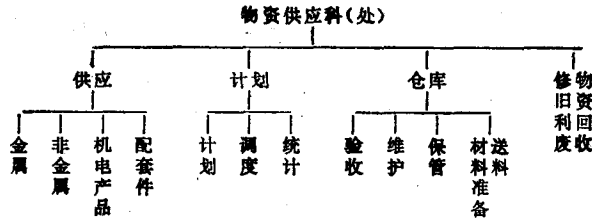
1966 年以后, 撤销了物资部, 在国家计划委员会内设立了物资局 (1975 年改称为国家物资总局)。各省、市、地、县相应设立了物资局, 由地方各级党委领导。目前物资管理体制与管理机构还未最后定型, 今后, 随着物资管理体制的改革, 各级物资管理机构的设置也会相应调整。

二、企业的物资管理组织机构

企业的物资管理组织机构是企业管理的一个重要职能部门。在机构的设置上, 要根据企业的规模大小、生产类型和产品特点、物资供应来源等具体情况, 因厂制宜, 要贯彻精兵简

政原则，要有利于对物资工作进行统一管理。

在一般情况下，机械制造企业的物资管理机构，在厂级设物资供应科（处），科（处）下设物资计划调度、供应（采购）、仓库保管、修旧利废和物资回收等小组。如下图所示：



有的企业在供应科内分设金属、非金属、外购件等专业供应组和综合计划组。每个专业组综合行使计划与采购两项职能，或同时管理对口仓库，综合计划组只负责综合计划，不负责分项计划。关于材料准备与送料机构，根据企业的规模和用料特点，可在仓库内附设材料准备与下料组，也可设置专门的下料车间，由供应科（处）领导。关于修旧利废和物资回收机构，可根据企业的具体情况，在供应科（处）内设置物资回收组（队）或修旧利废小组（车间）。有些企业还根据工作需要，设立有主管节约工作的机构，如节约办公室等，其工作范围不仅限于物资的节约，还包括人力、经费、动力、电力等各方面的节约。

还应指出，有的企业的供应科还管产品的销售业务，称为供销科。关于产品的销售业务，将在《生产组织学》中讲授，这里不加叙述。

企业物资管理机构的主要职责是：

1. 编制物资供应计划

物资供应年度计划应按国家下达和上级批准的生产任务，根据物资消耗定额、储备周期、库存资源、结合企业各部门提出的用料计划，由供应部门汇总编制，并根据季、月生产作业计划及有关资料作好季、月物资计划和供需平衡工作。

2. 管理物资消耗定额

物资供应部门除密切配合技术部门作好物资消耗定额的制定工作外，应全面负责全厂物资消耗定额的汇总、使用、修改、统计分析等管理工作。

3. 负责订货与采购物资

物资供应部门应按时参加上级机关和各地的物资分配平衡调剂订货会议，按物资申请计划、技术资料要求和物资验收标准签订各种订货合同，并统一负责各类物资的采购、催交、提货和运输。

4. 做好物资的验收入库工作

物资到厂后，应由供应部门按清单进行检查，核对物资的名称和数量，严格检量、验质，办理入库手续。

5. 做好物资的分配与供应工作

物资供应部门在年度物资、供应计划的基础上，要根据货源情况和各项任务的轻重缓急进行物资分配，并按此编制用料计划和下料计划，组织物资供应。

6. 管理好仓库