

施工企业中级以上干部岗位培训教材

# 物资管理

冶金工业部建设司

7

上海科学技术文献出版社

F407.7  
22  
施工企业中级以上干部岗位培训教材

# 物 资 管 理

冶金工业部建设司

上海科学技术文献出版社

施工企业中级以上干部岗位培训教材

**物 资 管 理**

冶金工业部建设司

\*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号)

全国新华书店经销

上海科技文献出版社昆山联营厂印刷

\*

开本 787×1092 1/32 印张 9.375 字数 226,000

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数: 1—5,000

ISBN 7-80513-595-9/Z·226

定 价: 4.80 元

《科技新书目》216-272

## 内 容 简 介

本书系冶金工业部建设司组织编写的施工企业中 级 以 上 干 部 岗 位 培 训 教 材 之 一。

全书从理论上进行了系统全面地论述，并应用现代管理技术科学地总结了我国施工企业几十年的实践经验，作了定性与定量分析，具有较强的针对性、适用性和科学性。本书内容丰富、重点突出、通俗易懂，便于广大自学者领会掌握。

2010/32

# 《施工企业中级以上干部岗位培训教材》

## 编 辑 委 员 会

主任委员 鲍德芝

副主任委员 王裕明 刘克宽

编 委 (按姓氏笔划为序)

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 石成祥 | 白宗智 | 吴凤山 | 张书行 |
| 张文朗 | 张奎启 | 张春凯 | 邵同军 |
| 邵金辉 | 陆德铭 | 周世民 | 郑壮游 |
| 郑金瑞 | 罗碧云 | 施侃  | 秦厚金 |
| 袁德勋 | 曹才宽 | 常治安 | 董文凤 |
| 董文军 | 韩平  | 韩杰  | 赫守俭 |
| 穆世燮 |     |     |     |

责任编辑 张奎启 张书行

本书主编 白宗智

本书参加编写人员

|     |     |     |    |
|-----|-----|-----|----|
| 郑晓岚 | 贺清亮 | 赵宝丰 |    |
| 聂洪智 | 张永臣 | 曹培华 | 刘峰 |

参加审稿人员

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 杨忠望 | 闵红霞 | 杨栋梁 | 邱世庆 |
| 薛富先 | 李寿荣 |     |     |

# 目 录

## 第一章 概述

- 1-1 世界各国物资管理研究的趋势.....1
- 1-2 物资管理在施工企业中的地位、作用和特点.....15
- 1-3 物资管理机构的设置原则及机构的形式.....29

## 第二章 物资经营与计划管理

- 2-1 预测与决策 .....41
- 2-2 物资管理中预测与决策问题 .....45
- 2-3 经营效果评价 .....57
- 2-4 物资供应计划管理 .....68

## 第三章 物资定额管理

- 3-1 物资消耗定额的制定原理及其构成 .....78
- 3-2 主要物资消耗定额的制定方法 .....86
- 3-3 物资储备与物资储备定额 .....99
- 3-4 物资定额的执行与考核 .....110
- 3-5 周转材料管理 .....118

## 第四章 物资采购与供应的战略和技巧

- 4-1 物资采购的功能、意义和任务 .....122
- 4-2 采购战略、战术和技巧 .....132
- 4-3 物资供应管理 .....145

## 第五章 物资储运管理

- 5-1 物资的运输管理 .....151

|                             |              |     |
|-----------------------------|--------------|-----|
| 5-2                         | 物资的仓储管理      | 162 |
| 5-3                         | 库存物资的维护与保养   | 172 |
| 5-4                         | 计量管理         | 176 |
| <b>第六章 物资合同管理</b>           |              |     |
| 6-1                         | 经济合同和经济合同法规  | 183 |
| 6-2                         | 物资供应合同的内容和履行 | 191 |
| 6-3                         | 供应合同的管理      | 198 |
| 6-4                         | 涉外经济合同有关问题   | 202 |
| 6-5                         | 检验与索赔        | 206 |
| <b>第七章 物资财务管理</b>           |              |     |
| 7-1                         | 物资财务管理的意义和作用 | 210 |
| 7-2                         | 资金管理         | 215 |
| 7-3                         | 成本管理         | 228 |
| <b>第八章 物资统计与核销</b>          |              |     |
| 8-1                         | 物资统计管理       | 241 |
| 8-2                         | 物资核销管理       | 244 |
| <b>第九章 现代化管理方法在物资管理中的应用</b> |              |     |
| 9-1                         | 全面质量管理       | 249 |
| 9-2                         | 目标管理         | 254 |
| 9-3                         | 价值分析         | 272 |
| 9-4                         | 物资管理信息系统     | 280 |

# 第一章 概 述

物资管理 (Materials Management) 是企业经营管理活动中最基本的、不可缺少的内容。自人类社会进入工业时代以来,任何一个生产部门都要以各种物资(原材料、燃料、工具等等)进行生产,制造产品,满足人们衣、食、住、行的需要。物资 (Materials)同劳动力 (Manpower)、资金 (Money)、机器 (Machine) 及管理 (Management), 并称为企业五大要素。人们常把这五项要素称为“5M”。物资在企业中既有如此重要地位,因此,物资管理的研究,就越来越受到重视,并逐渐形成一门学问。

我们把研究物资管理的科学,称为物资管理学。

物资管理学(或物流管理学、物料管理学),是研究物资(商品)流通规律及物资流通中人的行为的科学。

物资管理学的研究方法,是理论联系实际、实事求是、不断总结、不断提高、不断完善的方法。

施工企业物资管理是物资管理学研究的一个分支。本书重点研究施工企业物资管理问题,同时,还涉猎当代现代化管理的一些其它方法。

## 1-1 世界各国物资管理研究的趋势

### 1-1-1 欧美及资本主义国家物资管理的历史与发展

伴随着资本主义生产方式的出现,物资(生产资料)就作为



商品进入市场流通。因此，资本主义国家对物资管理或对物流的研究，已具有较长的发展历史。

物资管理的研究，起源于第一次世界大战。但是，真正的发展，却是第二次世界大战期间的事，并且，以军事工业或为军事工业服务的部门成效最为显著。第二次世界大战以后，物资管理或物流的研究，更引起世界各国的重视，成绩也更突出。

欧美及其它资本主义国家对物资管理和物流的研究，大体经历了四个阶段，即：粗放管理阶段、经验管理阶段、科学管理阶段和现代化管理阶段。

物资管理，是以最经济的手段，及时地供应生产经营活动所必须的物资。和其它任何一项管理一样，物资管理或物流的研究及发展，同样经历了由低级到高级，从个别到整体的发展过程。

在本世纪初及其以前相当长的一段时间，资本主义世界的经营管理处于一种原始的、低级的状态。我们称之为粗放管理。在这个时期，物资部门只能固守岗位，做物资进库、出库等消极的服务工作，处于被动地位。相应地，库存管理则是放任存量时期（Arbitrary Inventory Policy）。存量呈自由放任状态，或者是为了保证生产的连续进行，大量储备物资、造成物资的积压和资金的积压；或者是库存过少，造成停工待料，影响生产。这种粗放型的管理，延续的时间是比较长的。

此后，欧美各国的物资管理，进入了一个新的时期，即所谓经验管理阶段。在长时期的管理工作中，形成了一批物资管理的专家队伍。凭着多年的实践经验，他们意识到，那种粗放型管理不适应工作需要，也不经济。于是，他们根据自己的经验，总结了一套新的管理方法，从计划、采购、运输和存量控制等方面，

都有了一套完善的制度和办法。我们将这一时期称为经验定货量时期 (Intuitive Order Quantity)。在这个时期, 企业物资管理人员, 根据其工作经验, 决定那种储存物资, 以及在什么时候供应多少, 才能满足需要。一九四五年以前, 这种方法在一般企业颇为盛行。

第二次世界大战结束以后, 各种管理科学突飞猛进, 物资管理理论得到了迅速发展。物资管理组织及职能的研究、采购功能的研究, 存货理论的研究等等, 都是在这一时期发展起来的。各种数学方法和数学模式被应用到物资管理中来。价值工程, ABC 分类法, 寿命周期成本与采购经济批量法等现代管理方法应运而生。同时, 电子计算机在物资管理中得到了广泛应用。因而大大加速了物资管理或物流研究的进程。物资管理的研究和发展, 不仅给资本主义世界带来巨大的效益, 而且, 也带来源源不断的财富。

这一时期的存量研究, 就是经济批量时期 (Economic Order Quantity)。存量问题作为“作业研究”的主要课题之一, 应用数学方法精确计算出每一种物资的经济批量。

六十年代发展起来的总体存量管理技术, 把物资管理的研究提高到了一个新水平。总体存量研究 (Aggregate Inventory Management) 是新近发展起来的一项新的管理技术, 目的是减少存货资金, 降低费用成本。这项技术在美国得到了广泛应用。美国企业界普遍认为“企业不实行总体存量管理, 就等于没有存量管理”。

LIMIT (Lot-Size Inventory Management Interpolation Technique) 是目前最新颖、最有实效的总体存量管理技术。当存量项目不多时, 可以用人工计算, 当存量项目甚多时, 可以用电子计算机计算。

• • •

## 1-1-2 苏联、东欧国家物资管理及物资体制改革的基本方向

苏联的物资供应体系形成于三十年代，大体上经历过三个阶段，即：一九三二——一九五七年，实行主管部门供应体制；一九五七年——一九六五年，实行地区供应体制；一九六五——一九八六年实行全国统一的供应体制。从一九八七年起，开始进入全面推行生产资料批发贸易的新体制。

苏联自三十年代以来，实行的是计划经济指导下的、物资集中分配体制，其基本特征，一是对物资进行计划综合平衡，使物资资源同生产建设任务相互配套，以保证国民经济有计划、按比例发展；二是坚持对物资进行集中的计划分配，保证重点生产建设任务的需要；三是坚持以部门为主进行物资管理，即以国家计委、国家供委、各专业部和各专业局为主进行物资管理。

这种物资供应体制，虽然在一定程度上保证了生产建设的需要，但同时也存在严重的弊端。主要是集中过多，管的过死，不能适应需求变化，造成积压或短缺。有资料表明，一九八六年，由国家计委负责平衡分配的物资多达 2100 种，而且其中有 300 种物资是由部长会议直接控制的；由国家供委负责平衡分配的物资竟达 1.4 万种！为实现加速经济发展的战略目标，苏联已决定对现行物资体制进行重大改革。

一九八七年七月，苏共中央和苏联部长会议通过的《关于在新的经济条件下改革物资技术供应体制和改进国家供委工作的决议》（以下简称《决议》）指出，苏联物资改革的基本方向，是从单一的集中分配和为用户规定固定供货单位的旧体制，逐步转向生产资料批发贸易和集中分配物资相结合的新体制，发展企业之间的直接联系，把集中方式和民主原则结合起来。

改革的要点，是积极开展生产资料的批发贸易。其实，苏联

• • •

早在二十多年前，就已提出了批发贸易的概念，但由于对社会主义商品经济的理论认识不足，在实践中发展十分缓慢。

《决议》赋予生产资料批发贸易新的概念：生产资料的批发贸易，就是没有限额和调拨量规定的、完全按用户订货单供应物资的一种新的形式。在新的经营条件下，用户根据实际需要和资金情况，直接向生产企业或供委地区机构提出订单，并签订订货合同，购买生产所需的物资。一九八七年，实行批发贸易的产品额约为110亿卢布，占国家供委系统供货量的6~7%。一九八八年，计划安排的批发贸易总额将增加到350亿卢布。到一九九〇年，批发贸易额将增加到供委系统供货量的60%。

在发展生产资料批发贸易的同时，苏联仍坚持对关系到国计民生的重要物资实行集中分配。

在物资管理的研究方面，苏联理论界认为，完善资源需要量的研究方法和物资计划的平衡方法是最重要的问题。社会主义社会生产资料的流通是以其有计划的分配为基础的，生产资料流通的效率，完全取决于产品需要的正确分配及长远计划和年度计划的平衡程度。

这样的理论，也极大地影响了东欧经互会成员国。在物资管理方面，尽管在做法上各有差异，但都不同程度地接受了苏联的观念。这些国家都强调生产资料集中分配和计划平衡。随着经济体制改革的发展，近年来，东欧经互会成员国，如保加利亚、匈牙利、民主德国、波兰和捷克斯洛伐克都相继实行了生产资料批发贸易。

研究表明，苏联和东欧经互会成员国所实行的生产资料批发贸易，只是产品的一种分配形式。如其所说：“生产资料批发

贸易是向用货单位保证物资供应的最机动灵活的方式”(1)。

### 1-1-3 我国物资管理研究的发展和趋势

我国物资管理的研究和实践,经历了一个曲折的发展过程。十一届三中全会以后,我国实行对内搞活经济,对外开放的总政策,把眼光投向世界市场,走商品经济之路,因而使物资管理的研究和流通体制的研究,出现了一个蓬勃发展的局面。归纳起来,大致有这样几个方面。

#### 一、物资管理基础理论的研究

生产资料作为商品进入市场流通,是我国物资管理基础理论研究的重大突破。这一理论上的突破,打破了产品经济条件下的沉闷状况,展现出一种新的格局,带来了物资管理体制和物资流通体制的新变化。

(一) 我国的经济是有计划的社会主义的商品经济;因此社会主义商品经济的各项基本原则,同样也适用于生产资料流通领域,并受这些规律的制约和支配,如价值规律、供求规律等等。

(二) 商品经济必然取代产品经济。而我国的商品经济发育还不完全,物资流通体制从单一的高度集中的管理体制过渡到了新旧体制并存的二元体制。二元格局的出现给生产资料流通注入了新的活力,但双轨制带来的摩擦,以及由此而引起的经济振荡也是不容忽视的。物资管理体制的核心是两个双轨制,即计划双轨制和价格双轨制。在生产资料供求紧张的情况下,同一产品计划内外两种流通体制并存,双重价格并行,势必造成价差过大、“利益导向”起决定作用的局势。因此,二元体制的摩擦和向一元体制过渡的问题,是物资管理研究的一个

---

(1):[苏]A.苏霍鲁琴科:《经互会成员国的生产资料批发贸易》。苏联《计划经济》1987年第七期。

重要课题。

(三) 目前,在我国处于短缺经济的条件下,如何发展我国的生产资料市场,也是在一个时期内物资管理应当研究的问题。十三届三中全会提出治理经济环境,整顿经济秩序,进一步改革开放,这一课题的研究,就显得更为必要。

## 二、物资管理体制的研究

物资管理体制的研究包括两个方面,一是物资流通体制的研究,二是物资管理体制的研究。

(一) 物资流通体制的研究,是随着商品经济的发展应运而生的。旧的流通体制是以产品经济为基础的、生产资料的生产与分配,纳入国家计划,靠行政手段进行管理。这种流通体制,不仅造成了物资的极大浪费,同时,由于生产企业成了国家行政主管部门的附属物,人财物、产供销权限,全部归上级主管部门,严重压抑了企业积极性,束缚了生产力的发展。新的流通体制是以社会主义有计划商品经济为基础的,按照价值规律和供求规律的要求,充份发挥市场调节的功能,促使商品生产和商品交换的发展。应当说,我国物资流通体制的研究,还处在初级阶段,许多问题还需进一步探讨。

(二) 物资管理体制的研究。它必须与物资管理体制的改革配套进行。我国目前实行的是社会主义商品经济,是有组织、有领导的,还不是资本主义那样的自由经济。国家必须设置一定的机构来实施对市场的调节,实行宏观管理。同时,也要有一定的机构来实施物资的流通,实现微观搞活。采取什么样的机构组织形式,是一个值得研究的问题。判断的标准,就是是否有利于生产力的发展。当前和今后相应长的一段时间里,我国的物资管理机构,仍然分为三个层次,由这三个层次组成物资流通网络。它们是:

1. 中央、国家一级的物资管理机构；
2. 地方或区域的物资管理机构；
3. 企业的物资管理机构。

按照国务院[1988] 27 号文件精神，成立物资部，全面负责对物资的管理。原中央各部物资管理机构分四种情况进行了调整。这次调整，不仅是形式的调整，其职能也起了根本的变化。

（三）物资管理技术和管理方法的研究。近年来，国内各物资管理机构和研究单位，正着重研究的课题有这样几个方面：

1. 如何提高物资计划准确性的研究；这是推进物资管理由经验型管理向科学性管理转变的重要研究内容之一。

2. 预测技术和预测方法的研究。当前建筑市场的竞争十分激烈，要在激烈的竞争中取胜、引进好的预测技术和预测方法是十分必要的。市场的竞争，实际上是实力的竞争。除了施工企业人员素质，技术装备，管理水平以外，最重要的是物资。我们必须认真研究在生产资料市场经营机制还不够健全，社会主义商品经济新秩序尚未完全确立，市场价格波动频繁情况下的预测方法和预测技术，从物资经营管理这个角度，保证企业在建筑市场竞争中取得胜利。

3. 物资消耗定额制定方法的研究。这方面的研究，关键在于确定一套科学的方法和建立一个完整的体系。

4. 物资管理方法的研究，包括物资保管方法的研究和物资管理方法的研究。如物流合理化研究、物流成本研究，以及在物资管理经营中如何运用现代化管理方法的研究等等。

#### **1-1-4 改革与物资管理**

##### **一、我国物资体制改革的总方向**

物资体制改革是国家经济体制改革的重要组成部分。我国旧的物资体制的最大弊端，是统的过死，管的过宽。新的经济运

行体制，总的来说，就是“计划经济与市场调节相结合”的机制。“国家通过国民经济计划来调节供求关系，即：“国家运用经济手段、法律手段和必要的行政手段，调节供求关系，创造适宜的经济社会环境，以此引导企业正确地进行经营决策。”市场引导的作用并不可忽视，其内涵，包括这样几个方面：

（一）政策引导。国家根据经济发展的需要，在一定时期内，对产业结构和产品结构进行调整，通过制定相应的产业政策、财政政策、税收政策和价格政策等等，为新兴行业和新产品的开发创造宽松的环境，企业根据国家政策，来约束和调整自己的经营活动。

（二）参数引导。通过市场定期发布一系列有关发展经济的参数，如价格水平、利率、税率等，以指导企业行动。

（三）市场信息引导。这里讲的信息，除经济政策、经济参数外，市场在一定时期内发布的供应、需求、余缺、价格等情况，都是重要的信息，同样起着指导企业行动的作用。

按照新的经济运行机制，物资体制改革的方向是，在加强重要物资宏观平衡的基础上，有步骤地缩小指令性计划，扩大指导性计划和市场调节，主要用经济利益调节物资供求关系，以大中城市为中心，逐步建立起有组织、有领导的生产资料市场，以促进有计划的商品经济的发展。

改革的主要内容有：

#### 1. 改进物资计划管理和供应方式

首先，是对物资分类进行重新划分。按照国务院批准的国家体改委提出的物资体制改革方案，根据各种物资对国计民生的作用和供求情况的不同，划分为四种类型：

第一类，主要是少数短缺的重要原材料、燃料，为指令性计划分配物资；



第二类,主要是重要的机电产品和化工原料,为合同订购物资;

第三类,主要是专业性强的协作配套物资,为组织产需衔接物资;

第四类,为自由购销物资。

其次,实行了物资计划的编制和物资实物的供应分离。企事业单位所需物资的分配计划,原则上由负责安排企业生产建设计划的单位编制,以利于相互衔接;实物由物资部门根据分配计划就近组织供应,以减少物资流通环节,加快物资周转。

再次,今后物资的计划分配和订货,将实行两级计划、三级订货。即国家指令性计划和地方指令性计划,分别保证各自的重点需要。地方指令性计划要在保证国家指令性计划的前提下,视实际需要和资源情况由地方计委确定。“三级订货”就是国家订货、地方订货和企业订资。

## 2. 改革流通体制和发展有计划的生产资料市场

商品经济是社会经济发展不可逾越的阶段,是实现生产社会化、现代化不可缺少的条件。而有计划的商品经济的发展,是物资体制改革的核心。

生产资料作为商品进入市场流通,已积累了初步的经验,为发展有计划的生产资料市场打下了良好的基础。

物资流通体制改革,目前有两套办法。一是石家庄发展生产资料市场的经验,对计划外物资实行“同一销价,价差返还,逐步放开,发展市场”。其实质在于通过“同一销价,价差返还”的办法以价值补偿代替实物补偿,促进计划内物资市场化,国家正考虑用价值补偿代替实物补偿的办法,从生产资料市场转移到制造厂。用税收方式来调整计划内外两种物资的价格,然后,把这部分价值再补偿给生产建设单位。二是以大的中心城市为依