

工业企业 物资供应链管理

路惠馨 主编

航空工业出版社

工业企业物资供应管理

路蕙馨 主编

航空工业出版社

1994

(京)新登字161号

内 容 提 要

本书从基本理论、基本方法和基本技能等方面阐述了社会主义市场经济条件下企业物资供应管理的任务与机制、物资消耗定额、物资储备及库存管理、物资供应计划原理与计划的编制、物资订购管理和企业内部供料管理等内容。同时,对本学科涉及到的宏观物资经济方面的有关问题也进行了必要的探讨。

本书可用作物资经济专业本、专科教材,也可作为物资管理工作人员学习用书,还可供自学考试与职业培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

工业企业物资供应管理/路蕙馨主编.-北京:航空工业出版社,1994.11

ISBN 7-80046-826-7

I.工… II.路… III.工业企业-物资管理 IV.F406.5

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第05542号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

北京地质印刷厂印刷 全国各地新华书店经售

1994年11月第1版

1994年11月第1次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:11.25 字数:253千字

印数:1—1500

定价:6.50元

前 言

工业企业物资供应管理是一门研究工业企业生产经营活动所需生产资料供应管理的学科。企业是社会组织经济活动的基本单元。在工业企业生产经营和基本建设过程中，涉及许多经济技术问题，如经营决策、生产安排、劳动组织、资金管理、产品销售等，它们分别反映了某一方面的矛盾。物资供应管理所反映的是生产建设对生产资料的需要与生产资料供应之间的矛盾，这是物资工作中的主要矛盾，也是企业物资工作区别于企业其他经济技术工作的主要特征，它贯穿于企业生产建设的全过程，影响和决定着企业物资工作的各个方面。物资供应既可以对生产起积极的保证作用，又可能起消极的制约作用。因此，要做好物资供应工作，就必须研究企业生产建设对物资的需求规律，即掌握物资消耗规律。同时，要想经济有效地组织物资资源以满足生产建设的需要，还必须遵循物资经济活动的规律，充分发挥物资供应管理的职能，有计划有组织地做好物资供应管理工作。

综上所述，这门学科研究的对象可以表述为：研究在社会主义市场经济条件下，工业企业生产建设物资消耗的规律；探讨企业物资供应工作如何遵循物资经济规律，运用先进的管理方法和管理技术，经济合理地组织供应，保证生产建设正常进行并取得良好经济效益的基本理论和最优方法。

本书研究的范畴是工业企业物资供应经济活动的管理，即研究单个企业的物资需要和供应问题，而不是企业群体或整个社会的物资需求和供应问题。它是把一般经济理论和物

资经济的基本原理与原则具体应用于解决企业物资需求与供应，直接为企业生产经营目标服务。因此，它属于微观经济管理，研究的是方法论范畴的问题。

本书是企业物资供应管理实践活动，特别是改革开放以来的实践活动在理论上的概括和反映。在社会主义市场经济体制确立过程中，企业的外部环境和内部运行机制都在发生着深刻的变化，新的管理理论、管理方法和技术不断被采用。因此，学习本课程的基本方法应该是：从生产力的发展和生产技术的提高、从流通体制改革和企业内部运行机制的转换来观察和研究问题。这样就能掌握本学科的基本理论和方法，得出正确的结论。总之，应一切从实际出发，即从我国的国情出发、从企业的管理现状与未来发展出发、从企业物资供应管理工作的实际出发，理论联系实际，不断开拓创新。

本书共九章。参加编写的人员有：路蕙馨（前言、第一章和第六章），赵启兰（第二章），崔耀东（第三章、第八章和第九章），贺金社（第四章和第七章），李惠兰（第五章）。全书由路蕙馨主编，马士俊副教授主审。

当前，我国经济体制处在深化改革阶段，企业正在转换经营机制，有关企业物资供应管理的许多问题还在不断探索之中。同时，由于编者水平所限，书中不妥之处在所难免，恳请读者不吝指正。

编 者

1993年12月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 工业企业物资供应管理的意义.....	(1)
第二节 工业企业物资供应管理的任务和原则.....	(7)
第三节 物资供应管理的职能和物资部门的承 包形式.....	(14)
第四节 工业企业物资供应管理机制.....	(19)
第五节 物资的分类与物资目录.....	(29)
第二章 物资消耗定额	(38)
第一节 物资消耗定额的概念.....	(38)
第二节 制定物资消耗定额的依据与基本方法.....	(45)
第三节 产品用主要材料消耗定额的制定.....	(58)
第四节 辅助材料消耗定额的制定.....	(78)
第五节 物资消耗定额管理.....	(85)
第三章 物资需用量的确定	(94)
第一节 确定物资需用量的意义.....	(94)
第二节 确定物资需用量的基本方法.....	(95)
第三节 产品用物资需用量的确定.....	(104)
第四节 辅助生产用物资需用量的确定.....	(112)
第五节 燃料需用量的确定.....	(121)
第六节 基本建设用物资需用量的确定.....	(125)
第四章 物资储备管理	(130)
第一节 物资储备的意义及构成.....	(130)
第二节 物资储备定额及其影响因素.....	(138)
第三节 物资储备定额的制定方法.....	(143)
第四节 库存量控制.....	(156)
第五节 库存物资分类管理.....	(167)
第五章 物资资源配置与企业物资资源量的确定	(178)
第一节 物资资源配置.....	(178)

第二节	确定物资资源量的意义·····	(188)
第三节	物资资源的构成·····	(190)
第四节	物资资源量的确定·····	(199)
第六章	企业物资供应计划·····	(208)
第一节	物资计划的意义·····	(208)
第二节	物资计划工作的任务与物资平衡·····	(213)
第三节	企业物资供应计划·····	(220)
第四节	物资需求计划·····	(233)
第七章	物资订购管理·····	(243)
第一节	物资订购管理概述·····	(243)
第二节	物资订购环境分析与物资订购管理系 统·····	(252)
第三节	供货方的选择·····	(259)
第四节	品质的选择·····	(268)
第五节	订购周期与订购批量的调整·····	(279)
第六节	物资购销合同管理·····	(289)
第八章	物资供应日常业务组织·····	(294)
第一节	物资供应工作系统管理方法·····	(294)
第二节	季度和月份物资平衡·····	(301)
第三节	物资调度、调剂与协作·····	(304)
第四节	限额供料·····	(309)
第五节	物资供应经济活动分析·····	(320)
第九章	物资供应成本核算与储备资金管理·····	(333)
第一节	工业企业物资供应成本核算·····	(333)
第二节	物资费用管理·····	(339)
第三节	储备资金管理·····	(345)
参考文献	·····	(354)

第一章 总 论

为使读者从总体上对本书的内容有所了解，并为学习以后各章奠定基础，本章主要阐述工业企业物资供应管理的意义、任务、职能及其机制。

第一节 工业企业物资供应管理的意义

一、物资的含义

物资这一概念，具有多种含义。

广义的物资，是指全部物质资料而言。既包括生活资料，如用以满足人们日常生活需要的各种消费品，也包括生产资料，指人们用以从事生产劳动，在生产建设中所消耗使用的劳动对象和劳动资料，如原料、材料、燃料、工具和设备等。既包括自然界提供的自然资源，如土地、矿山、森林等，也包括经过人类劳动加工的社会产品物质资料，如钢材、木材、水泥、煤炭等。

狭义的物资，是指物质资料生产过程中所需要的那一部分生产资料，是生产资料的一部分，包括劳动对象和劳动资料，但不包括未经劳动加工的自然资源，也不包括已经转为固定资产的劳动产品。因此，我们可以说它是具有特定含义的物资。总的来讲，所谓狭义的物资，是指经过人们劳动加工的、可以进入流通领域的，并直接用于生产建设消耗的生

产资料。一般来说，它具有三个特点：①经过劳动加工；②可以作为商品进行流通交换；③具有实物形态。本教材中所研究的物资，是指狭义的物资而言。

二、工业企业物资供应管理的基本概念

所谓供应即供给。物资供应，简而言之即生产资料的供给。企业进行生产活动必须具备两个生产要素：劳动者和生产资料。从某种意义上讲，工业企业的生产过程同时也是各种物资的使用和消费过程。换句话说，企业要连续不断地、周而复始地进行生产，就需要不断地用新的物资来补充供应生产的消耗。这种不间断地为生产消费提供生产资料的活动就称为物资供应。

物资供应，就供应厂商来讲，是一种销售行为和过程，而对用料企业或需用单位来说，则是供应行为和过程。供应与销售是一个事物的两个方面，且统一于社会物资流通过程。对于一个企业，供应一般是指对企业所需生产资料的供给，包括劳动对象和劳动手段；销售则是指企业生产产品的出售。它们是企业的两种截然不同的业务职能，是企业再生产过程（供—产—销）的不同环节与阶段。产品销售属于企业产品营销学科的范畴，不在本课程讨论之列。

在社会化大生产条件下，随着生产的发展、社会分工的深化和专业化程度的提高，交换关系越来越复杂，这对企业物资供应工作提出了更高的要求。与此同时，随着科学技术的进步，企业的产品结构、生产技术也愈来愈复杂，要求有先进的生产手段和严密的生产组织与之相适应。要满足生产需求，搞好生产资料的供应，就必须对物资供应活动进行有效的组织和管理。同时，物资供应工作本身也具有丰富的内

涵，它是由不同的工作阶段和相互联系、相互制约的业务环节组成的有机整体。要有效地发挥其整体效能，满足生产需要，提高经济效益，促进企业生产经营目标的实现，客观上就要求对物资供应工作的各项业务活动进行计划、组织、协调与控制，就需要建立相应的组织机构，配备人员和制定计划。

综上所述，工业企业为实现其生产经营目标，对所需生产资料供应业务活动的计划、组织、协调和控制称为工业企业物资供应管理。

三、物资供应工作的地位和作用

工业企业的生产活动离不开生产资料。生产的过程是一个不断消耗并不断补充物质资料的过程，物资供应工作成为企业进行正常生产的必要条件。特别是在社会化大生产条件下，物资供应工作在企业生产经营活动中有着举足轻重的作用。随着经济的发展，人们对它的内涵已经有了比较全面和深层次的认识。

（一）企业物资供应活动是企业生产过程的重要组成部分，并且贯穿于产品生产的全过程

企业生产过程包括生产技术准备、基本生产、辅助生产和生产服务四个过程。

生产服务过程是为前三个生产过程提供各种生产资料，如原材料、燃料、外购成件、工具和设备的供应、保管、运输等的服务过程。

产品的基本生产过程，一般来说包括毛坯制造、零件加工、零部件装配、产品总装和实验等阶段；生产准备过程主要是产品设计资料、工艺技术资料的准备和工艺装备（如工

具、夹具、模具等)的设计与制造过程;辅助生产过程主要是设备的制造与维修、水暖电气的生产与供应等。这些生产活动都离不开生产资料的供应工作。可见,物资供应涉及到企业生产活动的各个方面和各个环节,贯穿于产品生产的全过程。

(二) 企业物资供应是企业再生产过程的重要环节

企业的再生产过程是由供—产—销构成的有机整体。如果没有符合生产需求的投入,不能按质、按量、适时和配套地组织供应,生产就无法正常进行,企业就要停工待料;如果不能有计划、有组织地组织供应,就会造成库存失控、物资积压,影响到企业流动资金周转,甚至会制约企业再生产的进行。因此,物资供应管理对实现企业再生产活动和企业经营目标具有重要意义。

(三) 企业物资供应工作是生产资料流通和消费的中介

企业物资供应工作是物资流通在生产领域的继续,或者说是完结宏观物流、实现企业微观物流的前提条件。如果说,流通的作用在于联接生产与消费,作为中间环节而存在的话,那么,企业物资供应则作为生产过程(企业微观物流)的第一环节紧密联系着流通与生产消费。企业物资部门一方面要从流通领域购进生产资料,以满足生产需要;另一方面又要不断地组织、协调和监督物资的合理使用,保证生产供应。因此,它对外是需求者,对内则是供应者,涉及流通和生产两个领域。搞好企业物资供应工作,对促进物资流通和企业生产的发展都具有十分重要的意义。

四、加强企业物资供应管理工作的意义

(一) 加强物资供应管理工作是保证企业生产建设正常

进行的前提条件

企业要进行生产活动，不论是简单再生产还是扩大再生产，都需要消耗和使用大量的生产资料，因而都离不开物资供应管理工作。常言道：“兵马未动，粮草先行”，现代化大生产条件下，尤其如此。这首先是因为现代化大生产条件下，产品的社会化程度高，企业生产所需的物资，品种多，涉及面广。生产越发展，产品技术密集性越高，供应的技术性和交换关系的复杂性也越高。因此，要从生产资料的质量和数量上满足生产需要，保证生产正常进行，客观上就要求加强物资供应管理。其次，随着科技的进步和生产的发展，现代工业企业的特征将是生产组织的严密性、科学性与生产过程的连续性、协调性、均衡性以及适应市场需求的应变性，这些都要求生产资料的供应具有很强的时空效应。有学者认为，在现代化生产条件下，物流部门或供应单位的产品是生产资料的时空效应。即物资部门严格按照用户或用料单位的时间和空间（生产场地）要求供应生产资料，解决生产资料从生产厂商（或供应商）到消费地之间的时间差和空间差问题，生产活动才能正常进行。

（二）加强物资供应管理是企业提高产品质量、增加产量和提高劳动生产率的重要保证

物资供应与企业外部环境和市场有直接的接触和联系，了解新产品、新设备、新工艺动态，可以及时向企业提供技术信息，促进企业进行技术改造。同时，还可以及时供应企业所需的新材料、新设备，为企业改进和增加产品品种，提高产品质量提供物质基础。在日常工作中，物资供应量不变的情况下，降低物资单耗是增加产量的前提。这就要求加强物资供应对用料的管理。此外，科学地组织物资供应，使供

应的物资品种、规格符合产品技术加工工艺的要求，不但可以提高产品质量，而且可以减少加工余量和加工工时，这样既可以提高材料利用率，又可以提高劳动生产率。

（三）加强物资供应管理是提高企业经济效益的重要途径

物资供应管理的状态直接影响企业产品的质量、成本、消耗和效益。当前不少企业存在着产品质量差、成本高、物资消耗大和效益低的问题。这些问题影响到企业的生存和发展，而又无一不与物资供应管理有关。

产品成本中，材料费用一般占60%~70%。因此，降低产品成本的关键措施之一，是降低物资供应成本。可见，加强物资供应管理，优化物资订购决策，降低物资储备，加速物资周转，经济合理地组织供应，可以减少物流费用，降低供应成本。这是提高企业经济效益的重要途径。

（四）加强企业物资供应管理是促进产（销）需结合、搞活经济、实现物资流通良性循环的基础

企业物资供应是社会物资流通的重要组成部分，也是物资流通领域中最基础、最积极活跃的因素之一。因为企业是生产资料的生产者，同时又是生产资料的消费者，是物资市场的主体，因此，企业的产品销售和物资供应制约着物资流通。从另一角度看，当前企业所需物资，既有计划调节的，又有市场调节的。随着经济体制改革的深化和社会主义市场经济体系的不断完善，物资供应渠道将更加灵活多样，计划分配物资将日益减少，而通过市场运用价值规律进行调节的以销定产、以产定供的自由购销的物资，将成为企业物资的主要来源。所以，加强企业物资供应管理工作，提高物资供需综合平衡的准确性和申请（采购）计划的可靠性，对于国家对

物资流通的宏观调控、生产资料的适销对路、密切产（销）需关系以及活跃物资市场都会起到直接的良好影响，从而促进社会物资流通的良性循环。

第二节 工业企业物资供应管理的任务和原则

一、工业企业物资供应管理的任务

工业企业物资供应管理的任务是由企业的根本任务和物资供应工作的特点所决定的。其基本任务是：按照社会主义市场经济规律的要求，采取有效的组织形式和先进的管理方法，高效、节约地做好物资供、管、用及经营管理工作，达到供应好、周转快、消耗低、费用省的目标，保证企业的物资需要，促进企业生产建设的发展和经济效益的提高。具体来说包括以下几个方面：

（一）保证企业生产对物资的需要，即保证供应，这是企业物资供应管理工作的首要任务

满足社会日益增长的物质和文化需要，促进生产力的发展，增强社会主义综合国力，是企业的根本任务，也是企业物资供应管理工作的最终目的。企业物资部门必须按质、按量、适时、配套和经济合理地供应生产资料。

（二）加强物资储备管理，加速物资周转

物资储备是指暂时处于储存备用状态的物资。在社会生产力处于一定水平的情况下，企业保持一定的物资储备是保证生产正常进行的必要条件。但是，储备中的物资，毕竟是社会产品的一种扣除，发挥不了使用效能，而所占资金循环

的停滞，则直接影响了资金的增值职能。同时，超过合理储备限度的积压物资，将增加物化劳动和活劳动的消耗，使产品中非社会必要劳动量增加，直接影响产品成本和企业经济效益。因此，加强物资储备管理，制定合理的储备定额，严格控制库存，加速物资周转是企业物资供应管理工作的一项重要任务。

（三）节约物资供应费用，降低物资供应成本

物资供应成本是物资订购价格和物资供应过程中发生的流转费用的总和。它在工业企业产品成本中占有很大比重。因此，合理选购物资，合理组织物资资源，科学地组织物资运输、存储和收发业务，减少途耗和库耗，减少供应过程中的物化劳动和活劳动消耗，提高劳动生产率，就意味着企业产品成本的降低。这是社会主义市场经济条件下，企业物资供应管理工作的一项极其重要的任务。

（四）督促用料部门合理、节约地使用物资，降低物资消耗

加强对生产用料的管理，就是要求用料单位合理、节约地使用物资，充分发挥物资的效能，不断降低单位产品的物资消耗。因此，物资供应管理不仅解决生产对物资的需求，而且应是一个涉及物资的合理利用、节约代用、综合利用的系统工程。物资供应部门不仅要管供，还要管用、管节约以及废旧物资的回收和利用，积极开展对物资使用的监督工作，降低物耗。

（五）提高物资管理人员的素质，调动其积极性，推进物资供应管理的科学化与现代化

随着社会主义市场经济体制的确立，企业转换经营机制，企业的内部条件、外部环境都发生了深刻的变化，市场因素

已经渗透到企业物资供应和生产需求的两个方面的工作中。但是，目前企业物资供应管理仍处于比较低的水平，无论是管理方法、管理手段还是管理技术，都已不能适应当前形势发展的要求。要改变这种状态，使物资供应工作由原来的适应执行型的近静态的管理，转变为适应既受宏观计划指导，又受市场制约的经营型企业的动态物资供应管理，关键是要提高企业物资供应人员的素质，更新观念，应用先进的管理方法和管理技术，推进物资供应管理的科学化与现代化。这是摆在企业物资供应管理工作面前的重要任务，是当务之急。

应该看到，上述物资供应管理的各项任务之间是有着内在联系并且相互制约、互为补充的关系。物资供应部门应力求为全面实现上述各项任务而努力。

二、物资供应管理的内容

物资供应工作，特别是现代化大生产条件下的企业物资供应工作的内容很多，业务活动的范围也很广泛，归纳起来，主要有以下几个方面：

（一）物资计划管理

物资计划管理是指物资供应工作的各个环节和各项业务活动都要有计划作为指导。企业物资计划按其内容和作用分为两种。一种是物资供应计划，它是为了满足企业生产对物资的需求，经过对物资指标的核算和平衡而编制的综合反映企业物资资源和物资需要的一种计划，是企业生产经营计划的重要组成部分；另一种是物资工作计划，是为保证物资供应各项任务的实现而制定的组织措施性质的计划。

物资计划管理贯穿于物资供应计划编制、执行、检查和调整的全过程。通过计划管理，可把企业生产对物资的需要

与物资供应活动有机地联系起来，使物资供应工作的各个环节相互协调，为完成供应任务提供保证。

（二）物资订购管理

物资订购管理又称物资资源的组织。它是把企业生产需要而库存又不能满足的物资，按照国家有关方针政策，通过各种渠道经济合理地、按计划组织进厂。它是物资供应计划具体实施的重要环节，也是保证生产顺利进行的关键。组织物资资源，要遵循物资供应工作的原则，科学决策，合理组织，并努力开拓新的物资资源。

（三）物资的库存管理

物资库存管理又称库存控制或储备管理，指核定能保证生产正常进行的最低存货数量标准，并应用先进的管理方法、管理技术，建立科学的管理制度对库存进行管理。通过库存管理，应在保证供应的前提下，不断降低储备水平，加速物资周转。

（四）仓库管理

仓库管理又称仓储管理。仓储作业是物资供应过程三大业务流程即计划—供应—仓储的重要组成部分。仓储作业主要包括物资入库验收、物资保管保养和物资的发放等。仓储作业的主要功能是保持物资的使用价值，确保物资数量的完整和质量的完好。在仓储管理过程中要按技术要求存放物资，努力实现仓储作业的机械化、自动化，提高劳动生产率，确保仓储作业的安全和准确无误。

（五）供料组织

供料组织又称供料管理。供料是企业物资供应工作服务于生产活动的归宿，是物资供应活动的最后一个环节。供料组织状况可以反映物资供应管理工作质量和体现物资供应工