



中国南方电网  
CHINA SOUTHERN POWER GRID

电网企业管理岗位培训教材（试用）

D I A N L I W U Z I W U L I U G U A N L I

# 电力物资物流 管理

中国南方电网有限责任公司 组编  
贵州电网公司 编



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)



## 内 容 提 要

根据电网生产经营管理、改革和发展的需要,为培养和造就高素质的管理人才队伍,增强管理人员岗位履职能力,结合电网企业规章制度、岗位规范和中国南方电网有限责任公司各类B级(主管级、科级)、C级(一般管理人员)管理人员培训课程体系,组织编写了一套《电网企业管理岗位培训教材(试用)》,教材分生产运行类、基建规划类、经营管理类、行政党群和人力资源类四大类44个专业,主要包括B、C级公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材50余册。

本书为《电网企业管理岗位培训教材(试用)》(电力物资物流管理)分册,属于经营管理类物资物流专业B、C级岗位主修课程,共两篇10章,主要内容有:第一篇电网企业C级电力物资物流管理,介绍物资计划管理、电力物资采购、电力物资统计、电力物资财务与稽核管理、电力物资仓储管理、电力物资运输管理;第二篇电网企业B级电力物资物流管理,介绍电力物资管理现代化、电力物资采购招标投标、电力物资配送、案例。

本书可作为电网企业(供电企业)经营管理类物资物流专业物资计划管理、物资采购管理、物资统计与分析管理、物资财务与稽核管理、物资仓储管理、物资配送管理、物资运输管理等岗位B级(主管级、科级)、C级(一般管理人员)管理岗位人员的岗位主修课培训教材和自学必备用书,也可作为电网企业(供电企业)相关类别管理人员和高等院校相关专业的工商管理教学参考书。

## 图书在版编目(CIP)数据

电力物资物流管理/中国南方电网有限责任公司编;贵州电网公司编. —北京:中国电力出版社,2010  
电网企业管理岗位培训教材:试用  
ISBN 978-7-5083-9358-2

I. 电… II. ①中…②贵… III. 电力工业—物流—工业企业管理:物资管理—技术培训—教材 IV. F407.616.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第152031号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

\*

2010年1月第一版 2010年1月北京第一次印刷

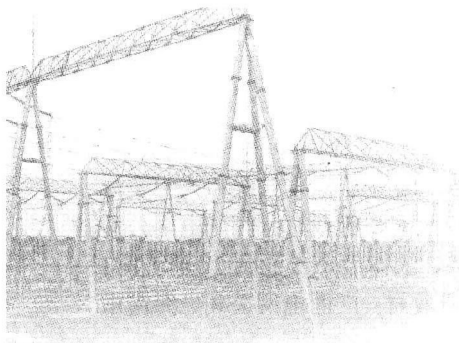
710毫米×980毫米 16开本 11.25印张 231千字

印数 0001—3000册 定价 26.00元

## 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失  
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



# 前言

中国南方电网有限责任公司（以下简称“中国南方电网公司”）于 2002 年 12 月 29 日正式挂牌成立并开始运作。公司经营范围为广东、广西、云南、贵州和海南，负责投资、建设和经营管理南方区域电网，经营相关的输配电业务，参与投资、建设和经营相关的跨区域输变电和联网工程；从事电力购销业务，负责电力交易与调度；从事国内外投融资业务；自主开展外贸流通经营、国际合作、对外工程承包和对外劳务合作等业务。

中国南方电网公司成立以来，认真贯彻落实中央人才工作会议、全国组织工作会议和全国干部教育培训工作会议精神，坚持党管干部、党管人才的原则，大力实施人才强企战略，始终把教育培训作为一项基础性、战略性的工作来抓。在公司党组的正确领导下，公司的教育培训工作深入实践科学发展观，坚持以南网方略统揽全局，以提升员工素质、加强人才队伍建设为目标，以能力建设为核心，大力实施系统性、针对性、人性化、差别化的大规模分类分层培训，构建具有南网特色的教育培训体系，为公司智力资本运作与扩张提供了有力支撑，为推进公司科学发展提供了坚强的政治保证、人才保证和智力支持。

中国南方电网公司的教育培训体系由培训管理、师资、课程、基地和网络五大子系统构成。课程子系统作为其中的重要一环，是开展员工培训的坚实基础和知识源泉。中国南方电网公司的课程体系具有分类分层、重点突出、适当超前等特点。自 2006 年起，中国南方电网公司就着手组织内、外部专家，启动建设 B 级（主管级、科级）和 C 级（一般管理人员）管理人员岗位培训课程体系，共规划了生产运行、基建规划、经营管理、行政党群和人力资源等四大类共 44 个专业 260 余门 B、C 级管理人员公共必修课、专业基础课程和岗位主修课程，确定了管理人员履行岗位职责所必备的现代管理知识和专业管理能力，为提高 B、C 级管理人员岗位履职能力奠定了基础。

根据中国南方电网公司 B、C 级管理人员课程体系，我们针对 B、C 级管理人员编制了一套《电网企业管理岗位培训教材（试用）》，共 50 余册，分：公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材三大类别。其中，广东电网公司组织编写了生产运行类中的生产技术管理、安全监督管理、调度管理、通信管理、信息管理、农电管理六个专业和

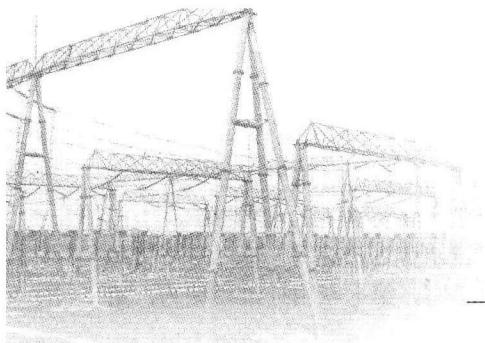
基建规划类中的规划专业共 15 册教材；云南电网公司组织编写了行政党群和人力资源类中的行政管理、党群管理、人力资源、纪检监察四个专业共 8 册教材；贵州电网公司组织编写了经营管理类中的电力营销、审计、物流、财务、法律五个专业共 22 册教材；超高压输电公司组织编写了基建规划类中基建专业共 2 册教材；广西电网公司、海南电网公司组织编写了 C 级公共必修课教材。

本套教材按照“在什么工种岗位、懂什么技能，在什么管理岗位、懂什么管理”的要求，从管理人员知识结构出发，以通用管理知识和专业管理技能为主体，面向生产，面向实际，着力提高管理人员的执行能力、组织管理能力和岗位履职能力，体现了教育培训为生产经营中心工作服务的原则，有利于提升 B、C 级管理者知识、技能和价值观三方面的素质，有利于弥补 B、C 级管理者“能力短板”，有利于学以致用、解决实际问题。《电网企业管理岗位培训教材（试用）》的出版，是中国南方电网公司教育培训工作落实培训“三个转变”和教育培训五年规划的要求，是加强教育培训体系建设的重要成果，必将为提升中国南方电网公司教育培训工作的层次、水平和创建教育培训品牌发挥积极的作用。

本套教材在编写过程中得到中国南方电网公司系统内、外部各有关单位和专家的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。欢迎大家在使用过程中对本套教材提出宝贵建议和意见，以使我们不断改进，日臻完善。

中国南方电网有限责任公司

二〇〇九年七月



## 编者的话

为了认真贯彻《2008—2012 年中国南方电网有限责任公司教育培训规划》，根据中国南方电网公司 B 级（主管级、科级）、C 级（一般管理人员）管理人员岗位培训课程体系中所规划的生产运行类、基建规划类、经营管理类、行政党群和人力资源类四大类共 44 个专业 260 余门 B、C 级公共必修课或专业基础课程、岗位主修课程，以及所确定了管理人员履行岗位职责所必备的专业管理知识和业务管理能力，中国南方电网公司人事部组织广东电网公司、云南电网公司、贵州电网公司、超高压输电公司、广西电网公司和海南电网公司等专家和管理技术人员，编制了一套 50 余册的 B、C 级公共必修课、专业基础课和岗位主修课教材，即《电网企业管理岗位培训教材（试用）》。

根据中国南方电网公司“强本、创新、领先”的发展思路，为夯实培训基础，按照中国南方电网公司 B、C 级管理人员教育培训课程体系开发工作的总体安排，贵州电网公司承担了经营管理五个专业的课程开发任务。为此，贵州电网公司成立了以廖新和副总经理为组长的课程体系开发工作领导小组。在贵州电网公司人事部、市场交易部、财务部、审计部、企业管理部、物资公司、电力培训中心、送变电工程公司等部门和单位的大力支持下，编写完成了电力营销、物资管理、财务管理、审计管理、法律五个专业的 B、C 级管理人员岗位培训教材共 22 册。

本书是在中国南方电网公司人事部组织部署和贵州电网公司直接领导下完成了编写、审定、编辑等工作。此书为《电网企业管理岗位培训教材（试用）》（电力物资物流管理）分册，属于经营管理类物资物流专业物资计划管理、物资采购管理、物资统计与分析管理、物资财务与稽核管理、物资仓储管理、物资配送管理、物资运输管理等岗位 B 级（主管级、科级）、C 级（一般管理人员）管理岗位人员的岗位主修课程，主要内容有：第一篇为电网企业 C 级物资物流管理，介绍物资计划管理、电力物资采购、电力物资统计、电力物资财务与稽核管理、电力物资仓储管理、电力物资运输管理；第二篇为电网企业 B 级物资物流管理，介绍电力物资管理现代化、电力物资采购招标投标、电力物资配送、案例。

本书根据中国南方电网公司 B、C 级管理人员的职能划分进行编写，在编写时将现代物流管理融入电力系统物资物流管理工作中，坚持理论联系实际，紧扣电网物资物流

工作的需要，讲究实用，简明易懂，具有较强的针对性和实用性，适用于电力物资物流专业 B、C 级管理人员的专业培训，也可作为在职人员学习物资管理的参考书。

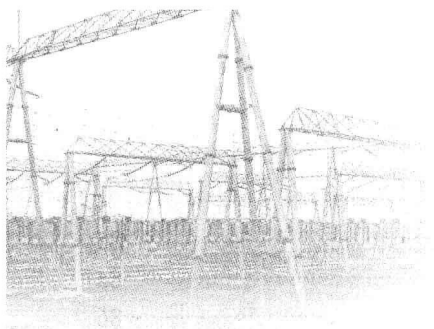
本书由刘永康主编，蒋良建、任维松副主编，第一章由蒋良建编写，第二章由梁华编写，第三、四章由张淑琼编写，第五、六章由陈铁汉编写，第七章由任维松编写，第八章由刘永康编写，第九章由赵研编写。

本书由余遐强、陈东具体组织编审，杨林、刘永康、蒋良建、任维松、詹万强、吴凯、李驰、浦恩来、杨学军、黄宪文、彭林华等负责审核。在编审过程中得到广东电网公司、云南电网公司、广西电网公司、海南电网公司、超高压输电公司等单位的的大力支持及帮助，在此表示衷心感谢！

由于编者水平有限，教材中难免存在不足错误，恳请专家和读者批评指正。

编 者

二〇〇九年七月



# 目 录

前言

编者的话

## 第一篇 电网企业 C 级电力物资物流管理

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 物资计划管理 .....      | 2  |
| 第一节 物资计划管理意义及形式 ..... | 2  |
| 第二节 物资计划管理原则与任务 ..... | 3  |
| 第三节 物资计划管理方法 .....    | 4  |
| 第四节 物资计划编制 .....      | 6  |
| 第五节 物资计划实施 .....      | 8  |
| 第六节 物资供应组织 .....      | 12 |
| 第七节 物资节约 .....        | 16 |
| 第二章 电力物资采购 .....      | 19 |
| 第一节 电力物资采购程序 .....    | 19 |
| 第二节 自主采购策略 .....      | 21 |
| 第三节 采购风险与控制 .....     | 26 |
| 第四节 采购合同管理 .....      | 29 |
| 第五节 采购谈判策略与技巧 .....   | 33 |
| 第三章 电力物资统计 .....      | 39 |
| 第一节 统计基本知识 .....      | 39 |
| 第二节 电力物资统计内容及要求 ..... | 45 |
| 第四章 电力物资财务与稽核管理 ..... | 58 |
| 第一节 财务管理基本知识 .....    | 58 |
| 第二节 财务管理职能 .....      | 60 |
| 第三节 财务报表 .....        | 64 |

|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 第四节 | 资金成本        | 70  |
| 第五节 | 物资稽核        | 74  |
| 第五章 | 电力物资仓储管理    | 85  |
| 第一节 | 仓储管理一般作业流程  | 85  |
| 第二节 | 仓储管理基本要求    | 86  |
| 第三节 | 仓储系统构成及管理方法 | 87  |
| 第四节 | 物资入库验收      | 90  |
| 第五节 | 物资保管和保养     | 93  |
| 第六节 | 物资出库        | 95  |
| 第七节 | 物资盘点        | 96  |
| 第六章 | 电力物资运输管理    | 97  |
| 第一节 | 物资运输        | 97  |
| 第二节 | 物资配送        | 98  |
| 第三节 | 物资装卸        | 102 |

## 第二篇 电网企业 B 级电力物资物流管理

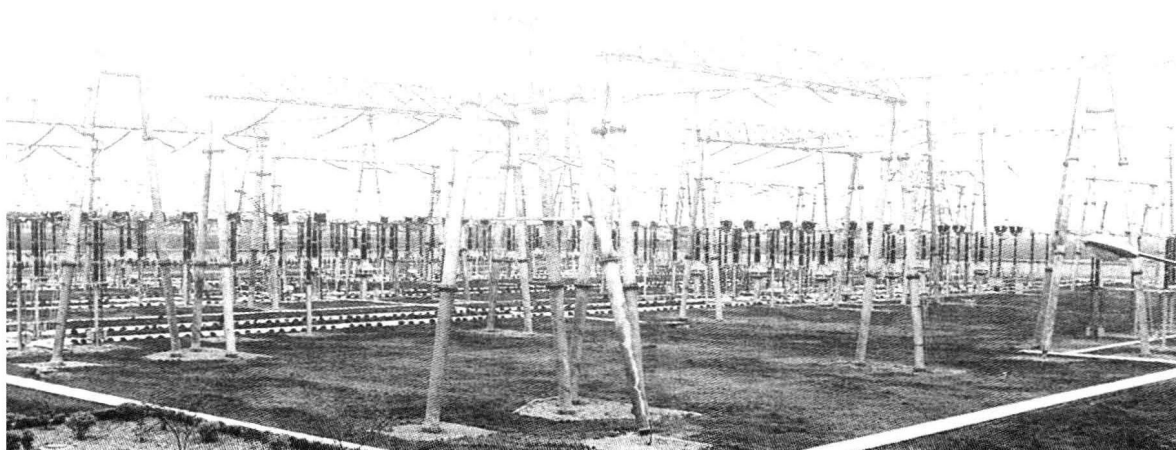
|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 第七章 | 电力物资管理现代化       | 107 |
| 第一节 | 电力物资管理现代化概述     | 107 |
| 第二节 | 管理思想和管理组织现代化    | 107 |
| 第三节 | 管理人才现代化         | 108 |
| 第四节 | 管理方法现代化和管理信息现代化 | 109 |
| 第五节 | 案例              | 112 |
| 第八章 | 电力物资采购招标投标      | 116 |
| 第一节 | 电力物资采购招标投标概述    | 116 |
| 第二节 | 电力物资采购招标投标方式    | 118 |
| 第三节 | 电力物资采购招标程序      | 120 |
| 第四节 | 电力物资采购招标文件编制    | 124 |
| 第五节 | 电力物资采购开标、评标和定标  | 129 |
| 第六节 | 电力物资采购投标        | 134 |
| 第九章 | 电力物资配送          | 140 |
| 第一节 | 配送概述            | 140 |
| 第二节 | 配送管理            | 141 |
| 第三节 | 配送中心            | 145 |
| 第十章 | 案例              | 151 |
| 第一节 | 案例一             | 151 |
| 第二节 | 案例二             | 153 |



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第三节 案例三 .....                    | 158 |
| 第四节 案例四 .....                    | 162 |
| 第五节 案例五 .....                    | 163 |
| 参考文献 .....                       | 165 |
| 附表 《电网企业管理岗位培训教材（试用）》使用对照表 ..... | 166 |

## 第一篇

# 电网企业 C 级电力物资 物流管理



# 第一章

## 物资计划管理

### 第一节 物资计划管理意义及形式

#### 一、物资计划管理意义

物资计划是从查明物资需要和资源开始，经过供需综合平衡、申请、订货、采购、加工、分配，将物资从生产单位供应到需要单位的整个过程中所编制的各种计划的总称。计划管理，就是用计划来组织、领导、监督、调节物资的分配、供应和经营的一项管理制度。物资计划是企业计划的重要组成部分，是搞好物资管理的基础，是提高物资管理水平的主要环节，是全面指导物资供应工作的主要依据，各单位必须加强物资的计划管理，设专人负责。

物资计划管理是物资工作的前提，实现物资计划管理是物资工作努力的目标。企业（或其他用料单位）通过物资计划，从生产厂家取得物资，以保证生产建设、维修、技术措施等方面的需要。实现物资工作有计划地进行，可以使物资的分配、流通具有自觉性，避免盲目性，使生产建设得以有条不紊地顺利开展，做到节约物资，避免和减少浪费损失。同时，对于生产企业或其他用料单位来说，物资计划管理也是降低产品成本，加速资金周转，节约资金的重要手段。

#### 二、物资计划管理的形式

物资计划按管理形式划分，有指令性物资计划、指导性物资计划、专项物资计划、企业自管自用物资计划等，这里主要介绍企业自管自用物资计划。

企业自管自用物资计划是企业为了组织物资供应和销售而编制的物资计划，它的任务主要是合理解决企业生产经营过程的物资供应和销售等问题。企业为了保证生产经营任务的完成，需要购进所需的各种物资，并得到按时、按质、按量、齐备的供应，就必须编制企业的物资供应计划；当企业生产出产品以后，又必须及时地将产品销售出去，使生产能够不间断地正常进行，也需要编制物资销售计划。物资流通企业为了更好地组织物资流通，也需要进行一系列的物资供应和销售活动，也要编制物资供应计划和物资销售计划。企业进行物资活动所编制的物资供应计划、物资销售计划、物资申请分配计划等属于企业物资计划的内容。

企业的物资计划是企业所有的物资供应和物资销售活动的总和和全面安排，它对企业的生产经营有着直接影响。企业的物资计划应该与生产计划密切配合，达到保证和促进生产经营的目的。同时，在编制企业的生产计划时，也必须周密考虑物资供应和销售的可能性及发展趋势，使生产计划建立在有物资保证的可靠基础上。

## 第二节 物资计划管理原则与任务

### 一、物资计划管理原则

#### 1. 政策原则

物资计划管理必须体现国家关于物资方面的方针、政策，遵照上级主管部门要求和规定的各项指标去执行。

#### 2. 统筹兼顾，全面安排

物资计划应建立在整体的相互联系配合的基础上，贯彻“统筹兼顾、全面安排、保证重点、兼顾一般、瞻前顾后、留有余地”的原则。

处理重点与一般的关系，必须首先保证重点。如果没有重点，就会分散物力，不能合理和有效地使用物资。但是，保证重点，又不能舍弃一般需要。如果一般部门、一般企业或一般生产建设项目的物资需要不能得到适当照顾，同样会影响全局经济的发展，而且会使保证重点失去意义。

处理全局与局部的关系，要首先安排好全局的需要。只有全局发展了，才会有地区与部门的发展。但是，另一方面又要充分考虑地区和部门的特点，妥善安排好各方面的需要。没有地区和部门的发展，也就没有全国经济的高速度发展。

#### 3. 实事求是，方法科学

物资计划是组织指导物资流通经济活动的行动纲领，因此，要求在编制和执行计划的过程中，要始终坚持实事求是，坚持计划的科学性原则。

在物资计划工作中，要加强调查研究，一切从实际出发，忌带主观性和片面性，防止虚假作风，要正确处理需要与可能、余地与缺口的关系。在编制物资申请计划的时候，一定要根据本地区、本部门的生产建设任务、实际消耗水平和国家的可能条件向上级申请物资；在编制物资平衡分配计划的时候，一定要留有充分的余地，不能人为地留有缺口，使各项计划指标建立在可靠的基础上。

为了做到实事求是，必须运用科学的方法；不运用科学的方法，就不能真正做到实事求是。在物资计划管理中，需要运用科学方法解决的问题是多方面的，例如：物资消耗定额和储备定额的制订，物资平衡计划的编制，物资合理流向的确定等。如果物资计划中的各项指标都能运用科学的方法来确定，增加定量分析，减少主观因素，就能大大提高物资计划管理水平。

#### 4. 严肃性和灵活性相结合

严肃性和灵活性相结合原则：严肃性是指上级的要求、计划要坚决执行，认真完成；灵活性是指发生新情况时要及时进行计划调整，但要获得原计划下达部门的批准。不得发生无计划采购、不履行合同、不按计划领用、计划内物资办计划外的事等，在制订计划和执行计划中要明确责任。

### 5. 择优分配供应，提高经济效益

一切经济活动都要讲求经济效益，物资流通活动也不能例外。物资计划管理水平，对物资流通经济效益有很大影响，甚至在某种条件下起决定性的影响。从物资计划管理的角度来说，为了提高物资流通经济效益，应当采取一些必要的措施。

## 二、物资计划管理任务

(1) 根据计划期内的电力生产、基建、大修、技改、城乡电网建设（改造）等任务，查明内部资源落实需要。

通过物资计划管理，合理地组织物资的计划分配、计划订购和计划采购，正确区分主次和轻重缓急，安排好生产建设和科研任务，完成所需要的物资。物资计划供应工作，必须服从企业总的生产经营目标，千方百计地满足本行业和本单位的生产、建设、科研任务的各种物资需要。

(2) 物资计划管理，要从实际出发，量力而行，做到瞻前顾后，留有余地。

在编制物资计划时，要防止超越实际可能做大计划，要高指标；也反对落后客观实际的保守计划。一定要使计划指标有积极的供应作用，又切实可行。物资计划和物资计划管理水平，一定要符合企业的实际水平。

(3) 在物资计划的执行中，必须认真搞好物资供需的衔接，缩短物资流通时间和路程，减少物资流通资金的占用，节约物资成本和物资管理费用的支出。

(4) 加强物资计划管理必须与保证供需平衡相适应。物资供需平衡只能是相对的平衡，没有绝对的平衡。

(5) 搞好物资计划管理，需要把物资占用流动资金控制在最佳点和最适当的量上，从而达到降低储备物资，提高物资资金利用率的目的。

(6) 加强物资定额管理工作，用以指导物资计划的管理与实行。

(7) 定期检查物资计划的执行情况，认真总结分析，不断提高物资计划管理的水平。

## 一 第三节 物资计划管理方法

### 一、综合平衡法

综合平衡，就是在制订计划时，要从全局出发考虑各种问题，分析各种矛盾，分清主要矛盾和次要矛盾，找出解决的方法，使矛盾得到正确解决。综合平衡，不是一般的平衡，而是带有全局观点，抓主要矛盾抓重点的平衡。

综合平衡既是计划工作应当遵循的基本方针，又是编制计划的基本方法。自觉地保持比例和平衡，是社会主义经济有计划发展规律的基本要求。社会经济的发展，总是在不断打破旧平衡、建立新平衡的过程中实现的。因此，从事经济工作和计划工作，就必须经常注意搞好综合平衡。在编制物资计划过程中，物资在各使用方向、各使用单位之间的平衡关系，流转计划中物资的进、销、存之间的平衡关系，财务计划中的收支平衡

关系等，都是综合平衡法的具体运用。

就物资计划管理来说，运用综合平衡法时必须注意如下几个问题：

(1) 物资计划指标一定要积极可靠，并留有余地。综合平衡怎样进行，以什么标准进行？正确的平衡方法，应该是一方面坚持从客观的实际可能出发，不能弄虚作假；另一方面要在客观条件许可的范围内，充分发挥主观能动性，对立积极平衡的观点。

(2) 抓住主要矛盾，解决主要问题。在物资流通中存在的矛盾问题很多，物资计划又是由一系列指标组成的。在计划管理中，必须分清主要矛盾和次要矛盾，主要指标与辅助指标，并正确处理好它们之间的关系。一般来说，次要矛盾受主要矛盾的制约，辅助指标要服从主要指标。只有根据主要矛盾和主要指标来安排好各方面的平衡关系，才能使物资计划建立在可靠的基础上。

(3) 综合平衡既要适应于现实，又要有科学的预见。物资计划中的各种最优比例关系，是随着社会生产和社会需要及经济条件的变化而不断变化的，在发展变化中会出现新的事物，新的矛盾。所以，综合平衡工作要高瞻远瞩，既要适应于现实，又要有科学预见。没有对现实情况的透彻了解，没有远见，都是搞不好综合平衡的。

运用综合平衡法进行物资计划管理，可以从不同角度、不同范围进行。最基本的做法，是通过编制各种物资平衡表来反映物资流通中各方面的比例关系。例如，通过编制单项物资平衡表，可以反映某种物资资源与需要之间的平衡关系。在物资计划中，仅仅解决供求平衡问题是不够的，还必须从宏观上控制计划物资的消费。这就要求进一步编制物资平衡分配方案。实际上，平衡分配方案是物资供求平衡的具体化。通过编制物资供求平衡方案，使有限的物资能够重点投放到电力企业急需的部门，为电力企业生产、经营有计划按比例发展创造条件，从而达到物资计划管理的目标。

## 二、直接计划法和间接计划法

### 1. 直接计划法

所谓直接计划法，就是根据电网公司下达的生产建设计划和物资消耗定额，核定物资资源数量和需要数量，按照企业的单位隶属关系逐级申请上报；主管部门经过统一平衡，依据电网发展的合理比例关系，确定物资分配指标，并以行政命令的形式逐级下达给各需要单位；当计划指标与客观实际不相符合时，主管部门则通过行政办法直接进行调整。

### 2. 间接计划法

所谓间接计划法，就是主管部门不直接下达物资分配指标，而是根据电网公司下达的指导性生产建设计划，编制物资平衡计划，各单位在电网公司计划的指导下，根据市场需要和资源情况，采用供需衔接的办法。计划指标是依据订货合同和生产经营需要来确定的。

## 第四节 物资计划编制

### 一、物资计划分类

(1) 按项目性质分类：生产维修、大修计划、技术改造、基本建设、城网改造、配网改造、电力营销等。

(2) 按计划种类分类：物资需求计划、物资申请计划（物资招标申请）、物资采购（加工）计划、物资分配计划、物资配送计划等。物资供应计划是这些物资计划的总称。

(3) 按物资需用计划时间分类：年度计划、季度计划、月度计划、临时计划、调整计划。

1) 年度计划：是需用单位根据上级部门确定的物资种类及本单位年度投资计划，在规定的时间内，集中编制并上报的年度物资需用计划。

2) 季度计划：是需用单位根据本单位具体项目的建设进度，在公司规定的时间内编制并上报的季度物资需用计划。

3) 月度计划：是需用单位按每月生产维修需要，在规定时间内编报的物资需用计划。

4) 临时计划：是需用单位因事故、突发事件及应急事件所需的物资需用计划。

5) 调整计划：因项目计划或设计变更，需用单位应做好有效记录，及时修正物资需用计划，并编报物资调整计划。如因项目或设计变更，需用单位物资管理部门应及时对原报需用计划进行修订调整，还须经本单位项目管理部门审核，主管领导审批后上报上级物资管理部门调整物资需用计划。对已经签定的订货合同，合同订货单位应立即与生产厂家联系更改或注销合同；对已经到货的物资，需用单位要积极处理，避免物资积压。

### 二、编制物资计划依据

编制物资计划的依据包括经上级或有关部门批准的计划任务量（生产维修、大小修、技改、业扩、基建、城乡电网建设与改造、产品制造等项目的任务量）、现有资源量、设计资料、储备及消耗定额、统计资料、最新价格目录和可参考的物资价格、施工组织和技术措施等。具体如下：

(1) 生产维修计划：可根据财务部门分配的生产材料费成本指标并参照历史消耗水平。

(2) 大小修工程计划：根据生产运营部门审核、批准的检修计划安排的内容和时间。

(3) 技术改造、业务扩充工程计划：根据已批准的项目、投资、进度、设计图纸及有关资料。

(4) 基本建设、城、农网建设（改造）计划：根据批准的年度计划安排的项目、建筑面积、安装工程量、投资额、工程进度、设计部门提供的设备材料清册及有关资料。

(5) 产品制造计划：根据产品的制造任务、产品数量和产品的单耗定额。

(6) 发电用煤计划：根据计划部门提供的计划期发电量、标准煤耗率、原煤实际发热量和储、运煤损耗率。

(7) 先进合理、切实可行的物资储备定额和消耗定额。

(8) 历年物资消耗统计资料。

(9) 计划期内的资金安排。

(10) 工程项目已经列入上级部门年度投资计划，且资金已落实。

(11) 工程必须已经通过初步设计及概算审查或审定。

(12) 对于在初步设计审查前必须采购的设备，在不具备上述条件的情况下，应必须具有项目立项批准文件、可行性研究报告、主要设备技术条件通过审查等文件及相应资料，经公司领导审批同意后才能购买。

### 三、编制物资计划方法

编制物资计划的基本方法是综合平衡法。综合平衡法是人们在计划工作中对有计划、按比例发展规律方法的运用，它是规定各项经济指标间平衡比例关系的计划方法。

除了运用综合平衡法以外，还须采用“五对口”、“三核实”、“一落实”等方法结合进行。

(1) 编制物资计划必须掌握“五对口”。

“五对口”是指生产建设的投资费用、项目内容、工程进度、设备、材料在安排上要基本一致。

(2) 编制物资计划应在“三核实”和“一落实”基础上进行，可分为以下几方面：

核实需用量：按已批准的计划期内的生产、基建和其他工程的任务量，从实际出发，参照历史消耗水平，实事求是地核实需用物资的品种、规格、数量、特殊技术要求、需用时间、选厂等。

核实资源量：包括核实计划初期预计库存资源、合同（含结转合同）资源量、在途待验收入库量、预拨订货到货量等企业计划在计划期内所有资源量。

核实储备量：按修订好的储备定额，结合下年度的生产任务、资金限额核实周转储备量、事故备品量，合理调整库存结构。

一落实：将本单位、本部门、本系统的物资，尽量落实利用到计划期内的生产、基建和其他工程中去，贯彻执行先利库后订货的原则。

(3) 还有其他一些方法，例如：定额法、动态关系法、比类计算法、比例分析法、经验统计法等，是根据不同指标的具体情况和具体要求而运用的。在编制计划的过程中，用一般性方法只能解决局部问题，想要全面的综合平衡，还必须运用综合平衡法。

### 四、物资计划审核和调整

物资计划的审核和调整是保证物资计划的准确适应生产建设的需要、防止物资积压浪费必不可少的一项工作。

#### 1. 物资计划审核

物资计划的审核应做到以下五点：



(1) 核实库存资源中年初库存量是否与统计年报相符。如有出入,要查明原因,如在物资计划上报报表中不能更改,一定要用文字注明不符的原因。

(2) 核实在途、合同已订未到货、外加工待提等物资,确定并掌握综合平衡时的实际现有物资资源。

(3) 核实物资计划需用量的依据,是按设计、定额、现场勘察编制,还是估算。

(4) 核实物资计划内容的全面性,包括:需用单位或部门、项目名称、项目性质、资金来源、物资名称(规格型号、单位、数量)、交货期、交货地点。

(5) 核实本期计划中的利库、节约代用等情况。

## 2. 物资计划调整

因生产建设项目的变更以及设计、施工等情况的不符,不可预见因素的影响,对物资计划原来的安排有出入等,往往使原计划内容失去了真实性。为了适应变化后的新情况,必须进行及时的调整,才能保证物资计划适应新的需要。

物资计划的调整,要把好以下“四关”:

(1) 把好项目关:凡是需要又有条件的生产建设项目,要尽早定项目,尽快落实资金,确保物资计划有针对性。

(2) 把好设计关:在设计审查中,抓好设计三结合:设计与库存相结合,做到因材设计;专业与项目相结合,力争设计接近实际;设计与加工制造以及修、配、改、代相结合,充分挖掘内部物资潜力。

(3) 把好物资平衡关。计划确定后,要自下向上的逐级平衡,采取平衡与清仓利库相结合,平衡与调剂相结合。

(4) 把好物资关:按年、季、月度计划,做好物资流通工作,及时、定期提供库存物资信息,力争按需组织供应,统筹安排,按轻重缓急保证物资全面落实。

## 第五节 物资计划实施

### 一、确定物资需要量的一般方法

物资的需要量,是物资的需用单位为了完成生产建设等计划任务所必须得到的物资数量。

确定物资的需要量,就是通过核算、分析工作,最后确定的为保证完成计划期各项任务所需的足够物资,且又是最低的数量。物资需要量偏高,会造成物资的积压或浪费,资金周转不开,成本提高,使物资和资金都得不到充分利用,影响企业的整体经济效益。反之,如果需要量偏低,则会造成物资不足,影响生产建设的进度。所以,物资需要量确定得正确与否,对能否在合理使用物资资源的条件下,及时齐备地进行供应,顺利完成生产建设计划任务,有很大的影响。

#### 1. 确定生产建设用物资需要量的依据

(1) 计划任务量。即计划期需要完成任务的数量,它是确定物资需要量的主要依据。