

工業企業中層幹部

崗位職務

工業企業物資供應和運輸 科長崗位職務 培訓教材

江蘇人民出版社

**工业企业物资供应和运输
科长岗位职务培训教材**

主 编 肖 晓

副主编 查国民 王纯正 方万金

江苏省人民出版社出版发行

句容县江南印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张17.875

插页 2 字数 380,000

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数 1—5250册

ISBN 7—214—00380—5

G·10

定价: 5.70元

责任编辑: 李怀道

《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》

编写指导委员会

主任委员：张皓亮

副主任委员：毛秉权、姜永明、史家骝

委员：戴镇亚、吴嘉初、张魁冰、沈伯良、
王清云、程永奎、岳崇峰、周永希、
李寿山、夏 达、吴道明

总编务委员会

总 编：张皓亮

副总编：毛秉权、陈华蔚（常务）、于 宸、吴听法（常务）

编 委：周士河、蒋瑞成、史君迈、范焕松、王炎荣、
徐国保、孙善标、李浩峨、夏 宁、吴淦泉、
周以蓉、陈传述、吴凤泉、陈恒述、沈建芬、
沈 平、陈鸿湘、吴玉珠、何龙龙、马德和

总编委办公室

主 任：吴听法

副主任：王跃军（常务）、陈恒述、王易生、孙世元

序 言

党的十三届三中全会制定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的总方针和江苏省实施沿海地区发展战略，促进经济持续、稳步、健康发展的战略目标，都对企业提高经营管理水平和经济效益提出了新的、更高的要求。而企业经营管理水平和经济效益的高低，很大程度上取决于企业各级干部政治业务素质的高低。为此，加强对企业干部的岗位培训，全面提高企业干部的政治业务素质，具有极为重大的战略意义。

为适应企业干部开展岗位培训的需要，江苏省计经委委托省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和省经济管理干部培训考试办公室，组织全省一百多位既有较丰富的实践经验又有较扎实的理论功底的业务干部和专业教师编写了《工业企业中层干部岗位职务培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。这套教材有三个特点：一是分岗编写，针对性较强；二是作者多为长期从事企业管理工作的业务干部，熟悉企业情况，教材内容密切联系企业实际，应用性较好；三是在改革开放的新形势下，自行谋篇编辑而成，时代性较明显。相信这套教材的问世，将有助于大面积提高江苏省企业干部，特别是广大企业中层干部的素质，从而对我江苏企业优化管理，深化改革，全面提高经营管理水平和经济效益，起到积极的推动作用。

在此，谨向为编写、出版这套教材而辛勤工作的同志表示诚挚的谢意。

陈焕奎
1989年2月

系列教材编写说明

顺应深化企业改革,全面提高工业企业管理水平和经济效益的需要,企业干部教育的重点已经逐步转向岗位培训。岗位培训的教材建设已经提上了议事日程。为了满足工业企业中层干部岗位培训的需要,在江苏省计经委的统一领导下,由江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院、江苏省经济管理干部培训考试办公室组织省内经验丰富的企业、经济管理干部院校(培训中心)和经济管理部门的同志编写了《工业企业管理干部岗位职务培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。

这套教材按大专水平和岗位需要分册编写,其中通用教材为各岗位必修教材,不仅适用于工业企业中层干部岗位培训,还可供中小型企业及乡镇企业广大领导干部岗位培训使用。这套教材力求立足江苏,面向全国,博采众长,形成特色。编写过程中,强调以科学管理理论为主导,在紧密结合岗位工作实际需要的同时,充分考虑到深化企业改革和推行现代化管理对企业干部的新要求,使教材具有较好的适应性、实用性和时代性。现谨推荐给工业企业的广大干部,欢迎选用,欢迎批评指教。

本教材的编写、出版、发行工作,得到省委干部培训领导小组办公室、各市经委(计经委)及南京市纺织工业企业管理协会等有关部门的大力支持和协助,特此鸣谢。

系列教材总编委

1989年2月

前 言

为了适应物资管理体制改革的發展，提高工业企业供应（运输）科长履行物资供应和运输管理工作的能力，增长实务知识才干，加快推进物资供应（运输）管理现代化，我们组织编写了这本大专级的供应（运输）科长岗位职务培训教材。

本书系统地介绍了工业企业物资供应（运输）管理的基本理论和方法，并紧密结合供应（运输）科长的岗位职责，对其各项主要工作从原理到程序、方法、案例，都作了详细的剖析。书中注意把一些适宜推广的现代化管理的方法，穿插安排于各有关章节；对于改革、开放新形势下所面临的物资供应管理的新问题，也作了有益的探讨。特别要强调的是，本书对物资预处理、物资供应管理横向关系控制、供应（运输）科长工作标准等方面，从理论上和实践上都作了开创性的探索和研究。因此，本书具有较好的时代性、理论性、操作性、适用性和可读性。

参加本书编写的有：肖晓、查国民、王纯正、方万金、成龙、王跃军、何根固、陶震、郑隆贵；其中肖晓为本书主笔、主审，查国民、王纯正、方万金为副主编。本书特邀江苏省机械工业厅崔凤高同志为编写顾问。

在编写过程中，参考了国内外有关资料，并先后得到了季文章、夏顺文、何龙龙等同志的关心和指导，在此一并表

示感谢！

由于我们的理论水平和实践经验有限，书中难免有疏漏之处，恳请读者批评指正。

编 者

1989年2月

目 录

第一章 结 论	(1)
第一节 物资的概念和分类.....	(1)
第二节 物资供应部门的基本任务和工作内容...	(8)
第三节 物资供应(运输)科科长岗位知识 能力规范和工作标准.....	(16)
第二章 物资消耗定额的参与制定和协调管理	(23)
第一节 物资消耗定额的基本概念.....	(23)
第二节 制定物资消耗定额的具体方法和工作 程序.....	(53)
第三节 物资消耗定额的执行和管理.....	(67)
第三章 物资储备定额的组织制定和实施控制	(75)
第一节 物资储备定额概述.....	(75)
第二节 物资储备定额的制定和审核.....	(83)
第三节 物资储备定额的贯彻执行和库存量的 控制.....	(104)
第四章 物资供应计划的组织编制和平衡审核	(114)
第一节 物资供应计划管理概述.....	(114)
第二节 物资供应计划的主要内容和编制方法...	(120)
第三节 物资供应计划的审核程序和要求.....	(134)
第四节 物资供应计划的执行和管理.....	(149)
第五章 物资采购的决策和实务技能	(156)

第一节	物资采购概述	(156)
第二节	计划分配物资的订购决策	(165)
第三节	非计划分配物资的市场采购决策	(187)
第四节	物资调剂和加工改制	(205)
第五节	物资订货合同管理	(212)
第六章	厂外物资运输的组织	(229)
第一节	厂外物资运输的概念和目标	(229)
第二节	厂外物资运输决策	(232)
第三节	汽车运输的组织	(244)
第四节	汽车运输的考核	(251)
第七章	仓库管理的组织和效能评价	(259)
第一节	物资仓库管理概述	(259)
第二节	仓库收料管理	(267)
第三节	仓库储存管理	(287)
第四节	仓库物资预处理管理	(322)
第五节	仓库发料管理	(342)
第六节	仓库经济核算	(381)
第八章	物资供应管理设备的选定原则和使用	
	管理	(378)
第一节	设备管理的内容和任务	(378)
第二节	设备的分类和用途	(380)
第三节	设备的选择和评价	(386)
第四节	设备的使用和维护	(393)
第五节	设备的检查和修理	(397)
第九章	物资供应管理纵横关系控制	(408)
第一节	物资供应管理横向关系协调和控制的重	

要性.....	(408)
第二节 物资供应管理中横向关系控制的要求...	(412)
第三节 加强物资供应管理横向关系控制的几种 做法.....	(432)
第十章 物资供应管理活动中的安全控制	(439)
第一节 安全生产控制的意義和内容.....	(439)
第二节 物资供应管理活动中的安全教育.....	(442)
第三节 物资供应管理活动中的安全技术.....	(447)
第四节 物资供应管理活动中的安全操作.....	(468)
第五节 物资供应管理活动中的安全检查.....	(472)
第十一章 物资供应统计和核销	(496)
第一节 物资供应统计的主要任务和原則要求...	(496)
第二节 物资供应统计的基础資料和基本方法...	(501)
第三节 物资供应统计的报表种类和编制方法...	(522)
第四节 物资供应统计分析.....	(535)
第五节 物资核销的组织.....	(557)

第一章 绪 论

娴熟地掌握物资的分类，熟悉物资供应管理的基本任务和工作内容，明确物资供应(运输)部门在企业中的地位和作用，认清物资管理体制改革发展的新形势，加强对自身素质的完善和提高，是物资供应(运输)科科长有效地组织物资供应管理工作的重要前提，本章将重点讨论这些内容。

第一节 物资的概念和分类

一、物资的概念

物资是工业企业组织生产经营活动所必需的物质条件。任何一个工业企业要进行生产经营，都需要一定的物资作保证。工业产品的生产经营过程，同时也是各种物资的使用和消费的过程。马克思指出：“生产行为本身就它的一切要素来说也是消费行为。”“没有生产，就没有消费，但是，没有消费，也就没有生产。”（《〈政治经济学批判〉导言》，《马克思恩格斯选集》第2卷，第93、94页）要使工业企业的生产经营活动不间断地进行，就必须源源不断地以新到、对路的物资来补充生产上的消耗，否则，生产经营就无法正常进行。

但是，工业企业所讲的物资，与广义角度的物资含义不同。从广义的角度来看，它既包括生产资料，也包括生活资料。

而工业企业中的物资，则是指用于生产性消费的生产资料的一部分，主要包括原材料、辅助材料、燃料、机电设备、工具和配件等，不包括土地、道路、厂房、生产性建筑物等生产资料，更不包括生活资料。具体来讲，工业企业中所指的物资，一般具备以下四个特征：

1. 必须是用于交换的物质生产的产品，即是经过人们劳动加工过的用于交换的物质资料。这是区别于未开发的自然资源的特征，也是区别于精神产品和自产自用的非交换性产品的特征。

2. 必须是用于社会再生产的生产资料。这是区别于生活资料的特征。

3. 一般必须是有实物形态的生产资料。这是区别于运输、邮电、检修作业及其他工业性物质产品的特征（动力除外）。

4. 必须是可以流转的生产资料。这是区别于永久性厂房（可拆迁、组装的现代化轻型厂房除外）、变（发）电站、工业用水塔、道路设施和其他建筑物等固定设施的特征。

工业企业通常所讲的“物资供应管理”中的“物资”，必须同时具备以上四方面特征。缺少其中任何一个特征的物资产品，都不是我们所讲的物资。

二、物资的分类

工业企业需用的物资，品种既多，数量也大。随着科学技术和专业化生产的不断发展，企业所需物资的品种、规格还会不断增加。而各种物资在定额制定、采购运输、使用保管、供应渠道和计划管理上往往各具特点，差异较大。为了

便于组织供应和管理，需要按照不同标志加以分类。常用的分类方法一般有以下几种：

1. 按照物资在企业生产中的作用分类，可分为：

（1）原料和主要材料

这是指那些经过人们加工处理，直接构成产品主要实体的物资。但原料和主要材料又有区别。原料一般是指采掘工业和农业的产品，如纺纱用的棉花，炼铁用的铁矿石，生产化肥用的煤或天然气，制糖用的甜菜、甘蔗等。主要材料是指经人们加工过的工业成品或半成品，是经过进一步加过工的原料，如织布用的棉纱，铸造用的生铁，主轴用的钢材，家具用的胶合板等。在实际工作中，人们往往把原料及主要材料合称为原材料。

（2）辅助材料

这是指那些用于生产过程，能帮助产品的形成，但本身并不加入产品实体，或者虽然加入产品实体，但不构成产品主要实体的物资。按其生产中的不同作用，又可分为下列四种：

①和原材料相结合，使原材料发生物理或化学变化，从而满足既定技术要求的各种物资。如炼铁用的石灰石，化学反应中用的催化剂，家具生产中用的胶水等。

②和劳动资料使用有关的物资。如机械设备运行使用过程中所耗用的各种润滑油、皮带蜡、冷却液等。

③为创造正常劳动条件而消耗的物资。如工作照明用器材、取暖器材等。

④作为产品的次要组成部分的物资。如机器设备上的油漆、家具及门窗上的螺丝钉、铰链、连结设备部件用的电焊

条等。

(3) 燃料(煤、焦炭、石油、木柴、天然气等)

就燃料在生产过程中的作用来讲,它也是一种辅助材料。但因为它是发展国民经济的重要能源,来源紧张,使用普遍,用量又大,因此把它与一般辅助材料分开,通常单独列为一类。按照燃料在生产中的不同作用,它又可分为:

①工艺过程用的燃料。如炼铁用的焦炭、铸造加热用的煤或煤气等。

②动力用的燃料。如锅炉用的煤炭或重油、发动机用的汽油或柴油等。

③非生产用的燃料。如取暖用的煤、煤气、木柴等。

(4) 动力

这是指不具备实物形态的、带动机电设备工作的特殊“物资”。如电力、压缩空气等。

(5) 修理用备品配件

这是那些事先准备好,在设备修理时直接加入设备本身的零件和部件。如各种标准与非标准的轴类零件、橡胶件、齿轮、缸套、活塞环等。

(6) 配套件

这是指那些装配产品用的、形成产品主要实体的物资。如装配机床用的电机、轴承、液压件、布电线、橡胶件、各种继电器等。

(7) 工具和工具性材料

这是指那些不加入产品本身,而在产品生产过程中必不可少的劳动资料。工具和工具性材料又有一定区别。前者指生产过程中使用和消耗的各种标准工具,如刀具、刃具、量

具及检测用的仪器仪表等；后者指在生产中不能一次消耗，可以在生产中做周转使用，而逐渐消耗的物资，如建筑施工用的脚手架、钢模板，机械制造中的专用工装、模具等。

（8）机械设备

这是指那些充当劳动手段使用的生产资料。它又可分为通用设备和专用设备两大类。前者如普通车床、铣床、磨床、钻床等；后者如纺织用的织机、钻探用的钻机、采矿用的凿岩机，以及为满足某特殊工艺需要而专门设计制造的专用机械加工设备。

（9）劳动保护用品

这是指那些在生产过程中使劳动者免遭伤害或减小伤害程度所必须配备的物资。如工作服、手套、口罩、防毒面具、安全帽、绝缘鞋、防护眼镜等。

物资的这种分类法，主要是根据物资在生产中的作用和地位来确定的。同一种物资，由于它在生产中的作用不同，有时作为原材料，有时则作为辅助材料、周转性材料或燃料等。如木材，用于制作家具和纸浆时为原材料，用于制作机电产品包装箱时，则为辅助材料，用于制作脚手架或模板时，则为周转性材料，用于烤火取暖时，则又成为燃料。

按在生产中的作用来划分物资类别，便于制定各种物资消耗定额和储备定额，便于实行成本管理。

2. 按照物资本身的自然属性和特征分类，可分为：

（1）金属材料

它包括：

- ①黑色金属，如生铁、钢材等；
- ②有色金属，如铜、铝、铅、锌、硬质合金等，以及各

种稀有金属。

(2) 非金属材料

它包括：

①木材：如原木、锯材、枕木、木电杆、各种胶合板等；

②建材：如水泥、砖瓦、玻璃、油毡、石灰、卫生设备、石棉制品等；

③化工产品：如雷管、炸药、轮胎、橡胶件、硫酸、硝酸、电石、烧碱、抛光蜡等；

④轻工产品：如纸张、麻袋、塑料制品、酒精等；

⑤纺织产品：如棉纱、坯布、色布、丝绸、呢绒、绒线等；

⑥煤炭：如烟煤、无烟煤等；

⑦石油产品：如汽油、煤油、柴油、重油、润滑油、沥青等；

⑧冶金炉料：如焦炭、木柴、耐火材料、红土、黑灰等。

(3) 机电产品

它包括：

①机械电子产品：如金属切屑机床、变压器、汽车、发电机、电动机、工量具、工业轴承、布电线、液压件、电力电缆、各类电子工业产品等；

②电讯器材：如载波机、电话机、通讯电缆等；

③机械零配件：如各类工矿机械配件、汽车拖拉机配件、内燃机配件、液压元件、电器配件及各种专用配件等。

按自然属性和特征来划分物资类别，便于企业编制物资目录，进行计划管理；便于企业根据物资的理化性能分别进行采购、运输和保管养护。

3. 按照物资传统的分配管理权限即供应渠道分类，可分：

(1) 国家统配物资

这是指由国家计委或国家物资部统一分配管理的物资，亦称一类物资；

(2) 部管物资

这是指由国务院各部、委统一归口分配管理的物资，亦称二类物资；

(3) 地管物资

这是指由省、市、自治区分配管理的物资，以及市场采购的物资等，亦称三类物资；

(4) 进口物资

这是指从国外进口的物资，包括通过统配、部管和地方管理三种渠道得到的进口物资。

按照物资分配管理权限即供应渠道分类，便于企业编制物资供应计划和组织物资申请、采购、订货。

4. 按照物资的使用方向分类，可分为内销产品生产用物资；外销产品生产用物资；经营维修用物资；自制工具与工艺装备用物资；技术组织措施用物资；技术改造用物资；科研试制用物资；基本建设用物资；劳动保护用物资；联合、联营、合作生产用物资等。物资的这种分类法，便于企业按不同资金来源、不同用途，分别计算物资需要量和申请量，分别使用、管理物资和进行专项成本核算。