

工业企业物资管理

陈大方 编著

06.5

同济大学出版社

工业企业物资管理

陈大方 编著

同济大学出版社

(沪)新登字420号

内 容 提 要

物资管理是现代企业管理的一个不可缺少的组成部分。加强并切实做好物资管理,对于保证企业的有效正常生产,提高劳动生产率和经济效益,具有重要意义。

本书为工业企业物资管理干部的岗位培训教材。它的主要内容包
括物资管理的组织机构与规章制度,物资的消耗定额、供应计划和采
购,以及经济合同、物资储备资金、仓储、投料下料、运输及物资的
回收节约管理。此外,对物资的统计报表的编制和电子计算机在物资
管理中的作用也作了简要说明。书末,还附有工业企业物资管理人员
的岗位规范、岗位责任制及物资管理部门的工作守则等内容。

本书内容充实,理论联系实际,体现了针对性和实用性。除作为
岗位培训教材,本书也可供从事工业企业物资管理的有关人员参考。

责任编辑 吴味隆 余承农

封面设计 朱仰麓

工 业 企 业 物 资 管 理

陈大方 编著

同济大学出版社出版

(上海四平路1239号)

新华书店上海发行所发行

江苏启东市印刷三厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.75 字数 305千字

1993年7月第1版 1993年7月第1次印刷

印数 1—4500 定价: 9.00元

ISBN 7-5608-1146-9/F·130



序 言

物资管理是一门科学，是现代企业管理的一个不可缺少的组成部分。加强和做好物资管理工作，对于企业的有效正常生产，提高劳动生产率和经济效益，是十分重要的。

我国素以地大物博，资源丰富著称于世。就矿藏而言，我国拥有全世界已探明的150余种矿藏，而且许多矿产的储藏量都在世界前列。钨、锡、锑、铋、钛、稀土、硫、锗、石、铀、石墨等矿藏的储藏占世界第一位，其中钨的储藏量是世界其它各国总储藏量的三倍多。钴、铜、汞、钼、锂、磷、镁、云母、磷等占世界第三位。但是我国是一个人口大国，若以世界人均矿藏占有量计算，我国资源相对地就显得贫乏了，如我国铁矿的储藏量仅次于苏联和巴西，居世界第三位，然而，人均占有量仅为41.85吨，比世界人均占有70.39吨低得多，而且低品位铁矿居多，贫矿、中矿占95%，富矿还不到5%。铝土矿的储藏量虽然居世界第五位，但品位低，冶炼困难。其他如锰、铜、铀等也是贫矿多，富矿少，加上开采技术落后，资源的浪费多，使资源显得更为紧张。我国耕地人均不到0.09公顷，大大低于世界人均0.28公顷的水平。因此农业给工业提供的生产资源也就十分有限。对加工工业为主的上海经济来说，矛盾就更为突出。在产品的单位物耗方面，我国比之发达国家尚有很大差距。由此可见，物资管理不仅仅是一项事务性工作，而且是关系到充分利用我国有限的资源，加速我国现代化建设的大事。我们企业领导和物资管理人员在实行改革、开放方针中，必须十分注重物资的开源节流，充分利用新技术，新工艺，节约一切可以节约的物资，尽最大努力少投入多产出。此外，还要学会充分利用国外资源，为我国现代化建设服务。

物资管理有其自身的规律，掌握物资管理的规律，对于企业领

导者和物资管理人员都是十分必要的。但是，由于各类企业的性质不尽相同，因此还须在共性中找出各自的管理特点，结合学习国际上先进的管理方法，创造出我们自己的物资管理经验。

本书作者陈大方同志，现任上海市企业管理协会副秘书长，曾较长时期从事工业企业管理工作，对物资管理有一定的实践经验，也有一定的研究。他所编写的《工业企业物资管理》，体现了时代性、针对性、实用性和科学性，可作为工业企业物资管理干部的岗位培训教材和工业企业物资管理人员的参考资料。

蒋以任

1992.3

目 录

序言	(1)
第一章 物资管理在企业管理中的地位与作用	(1)
第一节 物资管理的重要意义	(2)
第二节 物资管理的任务	(6)
第三节 物资管理的基本内容	(9)
第四节 物资管理的原则	(13)
第二章 物资管理组织机构与规章制度	(17)
第一节 物资管理组织机构设置的必要性	(17)
第二节 物资管理组织的基本原理	(18)
第三节 物资管理的组织形式	(22)
第四节 物资管理部门的职责	(24)
第五节 物资管理的规章制度	(27)
第三章 物资消耗定额	(33)
第一节 物资消耗定额的概念与作用	(33)
第二节 物资消耗定额的构成	(36)
第三节 物资消耗定额的分类	(38)
第四节 制定物资消耗定额的要求与方法	(40)
第五节 物资消耗定额的执行和管理	(46)
第四章 物资供应计划	(51)
第一节 物资供应计划的基本作用与任务	(51)
第二节 物资供应计划的分类	(54)
第三节 编制物资供应计划的依据和原则	(56)
第四节 编制物资供应计划的程序	(58)
第五节 物资的储备	(66)
第六节 季度平衡与月度缺料反映	(71)
第五章 物资的采购	(78)
第一节 采购物资任务	(78)
第二节 采购人员的素质	(81)

第三节	物资市场·····	(84)
第四节	正确采购的五个步骤·····	(90)
第五节	供需关系处理·····	(96)
第六节	合资企业在国内外的物资采购·····	(99)
第六章	经济合同与“三明”台帐·····	(110)
第一节	经济合同·····	(110)
第二节	经济合同管理·····	(116)
第三节	“三明”台帐·····	(123)
第七章	仓储管理·····	(128)
第一节	仓储管理的基本任务与内容·····	(128)
第二节	物资验收入库的程序·····	(130)
第三节	物资的发放·····	(135)
第四节	限额发料·····	(138)
第五节	物资存放·····	(148)
第六节	物资的财务记载与经济核算·····	(152)
第七节	物资的保管与安全·····	(158)
第八章	库存控制的基本原理和方法·····	(164)
第一节	库存控制的基本原理·····	(164)
第二节	库存控制的模型结构·····	(168)
第三节	把握库存量控制作业·····	(182)
第四节	库存控制方法·····	(184)
第九章	物资储备资金管理·····	(196)
第一节	储备资金的概念及其内容·····	(196)
第二节	资金的时间价值·····	(198)
第三节	储备资金定额的核定与管理·····	(209)
第十章	物资的统计报表与分析·····	(217)
第一节	物资统计分析的意义与任务·····	(217)
第二节	主要物资消耗与库存月报的编制·····	(222)
第三节	钢材消耗定额执行情况表的编制·····	(226)
第四节	机电设备(产品)编制·····	(232)
第五节	物资消耗资料的统计分析·····	(238)
第六节	加强对物资统计报表的分析·····	(241)

第十一章	投料下料管理	(249)
第一节	投料管理.....	(249)
第二节	下料工段(车间)的基本任务及其责任.....	(253)
第三节	集中下料的依据和方法.....	(257)
第四节	下料的实施.....	(261)
第十二章	物资运输管理	(265)
第一节	物资运输的基本任务与原则.....	(265)
第二节	承运与调度.....	(271)
第三节	保养与检修.....	(274)
第四节	运输安全与服务质量.....	(276)
第五节	物资运输的经济核算.....	(278)
第十三章	物资回收与节约管理	(282)
第一节	节约物资的意义和原则.....	(282)
第二节	节约物资的途径.....	(286)
第三节	物资回收与利用.....	(289)
第四节	废旧物资管理.....	(292)
第五节	物资节约指标及其计算方法.....	(294)
第十四章	电子计算机在物资管理中的应用	(299)
第一节	物资管理应用电子计算机的必要性及其目的.....	(299)
第二节	系统设计与实施.....	(302)
第三节	系统代码编制.....	(314)
第四节	经济技术可行性分析.....	(318)
附录		(322)
一、工业企业物资管理人员岗位规范.....		(322)
二、工业企业物资供应部门主要人员岗位责任制.....		(327)
三、工业企业物资管理部门的工作守则.....		(332)
后记		(334)

第一章 物资管理在企业 管理中的地位与作用

企业进行生产必须具备三大基本要素：一是劳动力——人；二是劳动手段——生产工具、机器设备和厂房等；三是劳动对象——原材料、半成品等物资。因此，任何一个企业，无论是生产、科研、基建、维修都离不开物资。

广义的物资，包括生产资料和生活资料两部份。某种物资是生产资料还是生活资料，则以它在社会生产中的用途来划分。用于满足人们的衣、食、住、行等生活消费的资料，称为生活资料或消费资料。用于人们从事生产劳动，在生产中消费的一切物质资料，称为生产资料。生产资料包括劳动手段和劳动对象。劳动手段是人们在生产中用以改变或影响劳动对象的一切物质资料和物资条件。其中最重要的是生产工具。劳动资料还应包括劳动过程中所必要的一切劳动条件，如生产用建筑物、道路和河流等。没有它们，劳动过程就不能或不能完全地进行。劳动对象是指人们在创造物质财富过程中，将劳动作用于其上的一切物品。劳动对象包括自然物和经过劳动加工的原材料两大类。

狭义的物资，是指经过劳动加工的、具有实物形态的、可以用作流通的生产资料。在工业企业中物资通常是指生产资料，即用于社会再生产的原材料、辅助材料、燃料、动力和电器电讯元件等等。比如金属材料、木材、棉花、水泥、煤炭、石油、化工原料和机械、仪表等。

物资管理在企业管理中占有相当重要的地位，是生产经营管理的重要内容之一，也是保证企业正常生产活动不可缺少的条件。

根据管理科学原理，结合企业实际情况，应用现代化管理方法，讲究工作实效的原则，在总结企业物资管理方面的实践经验

的基础上，力求把物资管理的思想、内容和方法提高到一个新的水平。

第一节 物资管理的意义

物资供应是生产前期的一项重要准备工作，是保证生产（过程）持续不断进行的必不可少的条件。而物资管理对保证企业物资的正常供应，提高产品质量，节能降耗，降低产品成本，加速资金周转，及时扩大再生产，开拓市场热销产品，提高生产效率和经济效益，都具有重要意义。

一、有计划商品经济体制中的物资管理

经济体制改革，使我国从原来的计划经济体制向有计划商品经济体制过渡。因此，在生产资料的物资分配方面发生了变化。除了国家计划分配部份外，相当部份生产资料由市场进行调节。这样，就使原有的一套物资管理方法不能适应这种新的情况。过去企业生产所需的原材料和生产的产产品均由国家统一分配和包销。现在企业有相当部分的生产资料需直接向市场购得，产品也直接向市场销售，部分价格实行市场调节，这就使企业的物资管理工作发生了重要变化。如何为适应这种新情况，善于抓住市场时机，这对企业的生产经营与发展有着极重要的作用。由于国家物资资源总的情况是紧张的，因此企业应根据市场可供物资的现实条件，合理地选用物资品种，努力提高利用率，以同量的资金和物资消耗，为国家和人民提供更多更好的产品。

二、物资管理与企业生产发展的关系

工业企业的生产过程，同时也是物资的消耗过程，两者是不可分割的统一体。企业的生产过程是周而复始不间断地进行的，这就需要不间断地补充各种生产资料。如果物资供应不能按时、按质、按量进行，企业的生产就不能顺利进行，甚至造成生产停顿，导致企业的经济损失。物资管理的主要职能是组织、计划、采购、供应、管理、使用和节约物资等。物资供应是企业生产的

基础，合理使用物资，提高其利用率，保证生产正常进行是物资管理的基本任务。

例如上海的燃料供应一直很紧张，长期实行按消耗定额分配，若加强对消耗定额的统计考核，年终核销，就能促进能耗下降，1983年各工业局申报用煤1170万吨，上级有关部门下达控制指标为1130万吨。由于企业重视物资管理，实际执行结果为1153万吨，比申报量减少1.45%，节约煤炭17万吨，这充分说明物资管理与生产的正常进行和发展，有着密切的联系。

三、物资管理与企业的经济效益

物资管理是企业开源节流、提高经济效益的一个重要环节。过去，物资管理只强调保证供应，不讲工作效率和经济效益。经济体制改革要求每个企业都要提高社会和企业的经济效益。因而，物资管理的好坏，直接影响到企业的生产、技术、财务、劳动和运输等各方面的活动及其效益。一个加工企业，物资的消耗一般要占生产成本的70~80%左右，物资储备所占用的流动资金一般要占资金的50~60%。因此，搞好物资管理，是企业减少对流动资金的占用，加速资金周转，增加企业盈利的重要途径。物资管理中的经济效益，通常是指所取得的劳动成果与资金占用及物资消耗之比，就是说取得同样的劳动成果而占用的资金和物资消耗越少，经济效益就越高，反之，则越低。其计算公式如下：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{资金占用}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{劳动消耗}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

就国家来说，如何充分利用有限的资金和物资资源，对整个国民经济的发展具有重要影响。目前，我国重点企业的钢材利用率

只有60%，木材综合利用不到60%。我国有几百万家企业，每家企业只要从其生产成本中把物资消耗所占的比例降低1%，一年就可以为国家增收几十亿元。如果每个企业能通过加强物资管理，以减少2%~3%的流动资金占用量，加速流动资金周转，就可以为国家节约资金几十亿乃至上百亿元。总之，每个企业管好、用好物资，最大限度地节约物资，这不仅对企业的经济效益具有重要意义，而且，对保证国民经济的发展也有着重要作用。

四、加强物资管理是“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的重要环节

加强企业物资管理，对“抓管理、上等级、全面提高企业素质”有重要意义。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》中指出：“降低物质消耗指标要求：国家特级企业达到国际先进水平，进入世界先进行列；国家一级企业达到1985年国内同行先进水平；省市级企业达到1985年省市内同行业先进水平。”在《企业节约能源管理升级(定级)暂行规定》中，把节能管理升级的企业分为国家节约能源特级企业、国家节约能源一级企业、国家节约能源二级企业和省市级节约能源企业四种。因此，企业为实现上述目标，应充分调动职工的主观能动性，以主人翁的精神进行生产，努力改善和加强物资管理，降低物资和能源消耗，提高企业素质。

五、加强物资管理提高企业自我“消化”能力

企业对于原材料、燃料、动力等生产费用和管理费用的增加，主要通过企业的技术进步和科学管理达到节约物资和能源消耗，提高工作效率，降低产品成本，提高企业内部自我消化和承受能力。由于在相当长的时间内，社会的总需求超过总供给，而且这种局面还不会很快改变，因而原材料、燃料、动力等价格仍会呈上升趋势。因此企业的综合管理水平，特别是物资管理水平的高低，将会直接反映企业自我消化能力。如果注意加强各个环节上的物资管理，企业自我消化能力就必然会得以提高。比如，就地采购物资，可以减少途中运输；适时、适量、适价采购可减少物

资库存量和加快资金周转；做好物资供应计划的综合平衡，可减少生产过程中的停工待料损失；加强物资消耗定额和下料管理，可提高物资利用率和经济效益等等。

六、加强物资管理，保证国家财产不受侵犯

应该清醒地认识到，经济领域里的犯罪活动，一般总是与物资有联系的。有些犯罪分子往往会利用我们物资管理工作中的制度不严，管理不善等漏洞，进行贪污盗窃、投机倒把、行贿受贿、套购国家物资等违法犯罪活动。贵州省检察机关在集中精力查处各类经济犯罪案件中，1986年为国家挽回1 900万元的经济损失。1989年，全国检察机关共受理贪污、贿赂罪案116 763件。经过审查，已立案侦查58 926件，已决定逮捕贪污、贿赂人犯20 794名，已向人民法院提起公诉19 406名，已追缴贪污、贿赂赃款赃物人民币48 286万元。因而健全和完善各项物资管理制度，堵塞漏洞，使企业财产不受侵犯，是物资管理部门的任务之一。

七、物资管理与提高企业管理水平的关系

在“七五”期间，工业企业经过全面整顿和初步改革，物资管理面貌有了一定程度的变化，取得较好成绩。但从整个企业管理水平看，企业素质差，技术落后，管理落后等问题依然存在，不少企业生产的产品存在质量差、原材料消耗高和经济效益低等问题。在物资管理上存在：1)物资浪费严重，产品单耗高；2)库存物资超储，流动资金上升；3)层层设库，流通环节过多；4)物化劳动消耗在产品总成本中所占比重高；5)物资流通时间和流通费用增多，套购国家物资和偷盗、投机倒把不断发生。所以，加强企业物资管理，必须同完善企业内部经营机制，提高管理人员的素质联系起来，才能解决这些问题，方能提高整个企业的管理水平。

八、加强物资管理促进企业增产节约

随着社会主义有计划商品经济的发展，企业在剧烈的竞争中面临着优胜劣汰的考验。产品质量上不去，消耗下不来，资金周

转不快，经济效益提不高的企业就不能求得生存与发展，甚至在竞争中被淘汰。国务院《关于加强企业管理若干问题的决定》中指出：“八五”期间，要把提高产品质量，降低物资消耗，增加经济效益，作为考核工业企业管理水平的主要指标。对此，必须发动职工增加生产，降低消耗，提高劳动生产率，降低产品成本，大力节约原材料。要坚持“勤俭建国、勤俭办企业”的方针，采取切实有效措施，降低物资消耗，把节约原材料等工作落实到每个环节、部门和工人。要发动职工群众开展增产节约、增收节支活动，真正在职工群众中确立节约一滴水、一厘钱、一寸布、一度电、一块煤的主人翁观念。做到“芝麻”和“西瓜”都不能丢，为国家为企业积累资金，提高扩大再生产能力，使企业立于不败之地。

综上所述，一个企业的物资管理部门，不仅要从物资上保证本企业生产需要，而且应在管理上不断强化，这就需要从计划管理、仓库管理、工艺加工、投料下料管理、回收物资管理等各个环节上下功夫。也就是说，物资管理工作要着眼于“供、管、用、节”四个方面，缺一不可。但是，有些企业领导重生产轻管理，特别轻物资管理，甚至把物资管理放在可有可无的地位。这是完全错误的，应及时纠正。物资管理是企业生产经营管理的基础之一，在企业中占有相当重要的地位。企业领导应用相当精力，抓好物资管理。

第二节 物资管理的任务

在我国当前社会主义制度下，生产资料的分配和流通是通过指令性计划、指导性计划和市场调节进行的。企业物资管理的任务，总的来说，就是在国家计划指导下，按照商品经济规律，以提高经济效益为中心，保证产品质量，降低物资消耗和产品成本，为发展企业生产服务，为四个现代化建设服务。其具体内容有以下几个方面：

一、调查研究，掌握国家可供物资和市场供求信息

随着我国经济体制的改革，有计划商品经济的发展，市场进一步活跃，企业除了完成国家指令性计划任务外，还可以根据市场和用户的需要确定生产计划任务。这两部分任务所需物资的来源和渠道完全不同。因此，物资管理部门必须深入调查研究，及时掌握市场变化信息和趋势。掌握企业生产需要的物资的品种、规格、数量和时间；同时还要掌握物资供应的可能条件，以及供应渠道等情况。只有充分掌握物资供应的情况及其变化规律，才能正确编制物资供应计划，克服物资工作中的盲目性，提高物资供应能力。

二、保证供给，全力以赴为生产服务

企业的物资供应部门要以最高的服务效率，按质、按量、按品种、按规格、按时间、成套齐备，经济合理地满足企业生产活动所需的各种生产资料的供给，以保证企业生产的顺利进行。

三、正确地选择物资品种和代用品

随着新材料、新品种、新设备的日新月异，物资管理部门有了较多的选择余地。企业应在保证产品质量的前提下，运用价值工程分析方法，尽量选用物资资源充沛，价格低廉，性能适应生产需要的物资品种和代用品，以有效地利用物资，最大限度地降低生产成本和提高企业经济效益。

四、合理使用和节约物资，降低单位产品的物耗

每个企业都要在保证产品质量的前提下，尽量选择资源充沛、运输路程短，价格相对低廉的物资和代用品，采取有效的技术措施，大力节约和降低产品成本。企业物资管理部门要做到管供、管用、管节约；会同工艺技术部门制订先进合理的物资消耗定额；实行集中投料下料和限额发料；送货上门服务，搞好物资的综合利用和修旧利废；督促物资使用部门建立节约原材料和降低物资单耗的制度。

五、严格库存控制，合理确定储备量，加快物资流通

每个企业在制订供应计划，决定库存决策中，应根据物资的

供求情况和运输条件，全面地分析哪些物资需要库存，哪些物资不需要库存。并运用科学管理方法，制订合理先进的储备定额，加快物资流通，达到既保证生产需要，又降低库存储备量的目的。

六、开展“双增双节”，搞好物资的修旧利废和综合利用

任何企业在生产过程中，都会产生废、次、旧物资。为了做到物尽其用，变废为宝，变无用为有用，必须充分重视物资的修旧利废和综合利用，以降低成本，提高经济效益。

七、缩短物资流通时间，加速资金周转

物资的流通时间，主要由产需衔接时间和运输时间所决定。物资流通时间越短，占用资金就越少，物资供应工作为企业节约开支，提高经济效益也越大。因此，企业要建立先进的工艺生产流程，供应物资材料应根据就近提供的原则，避免远距离运输，以缩短流通时间，加速物资和资金周转。

八、建立良好的厂际和厂商之间的协作关系

现代社会化大生产使社会分工日益精细，专业化生产程度提高，任何企业要保证生产的顺利进行，不仅要靠自身的努力，还要依靠协作厂的密切配合和努力。因此，每个企业都要积极、主动地处理好工厂之间和厂商之间的关系，建立良好的协作和经济关系。

九、积极培训和开发物资管理人才

现代化企业物资管理的要求越来越高，需要既懂经济法规和政策，又懂技术和熟悉各类物资的管理人才。为适应社会主义现代化建设和企业管理现代化的需要，应尽快地培养一大批又红又专的物资管理人才，这也是企业物资管理工作中的一项重要任务。

十、严格遵守国家有关物资工作的方针、政策、法规和法令

对于计划分配的物资，应严格遵守国家的规划和计划，严禁套购、倒卖等违法行为。市场调节的物资，应按照等价交换的原则进行。要建立和健全物资管理的各项规章制度，以利于加强物资管理人员的责任性。同时还要采取有力措施，防止贪污盗窃，投机倒把等违法活动，保护好国家和人民的财产。

第三节 物资管理的基本内容

企业的物资管理，是对生产过程中所需的各种物资进行有计划的组织、供应、保管、节约、使用和综合利用等一系列管理工作的总称。

社会主义企业的物资管理首先必须适应物资流通的客观要求，同时也要符合国家物资管理政策。现代工业企业生产是许多人的协作劳动，必须对劳动过程进行指挥和监督，以协调各个劳动者的活动，达到预期的效果，对劳动过程的这种指挥、监督和协调，就是管理。物资流通是一种复杂的运动过程，这就决定了物资管理的重要性和必要性。

物资管理，具有行政管理和经营管理双重职能。行政管理职能是指国家通过必要的行政手段和政策法令，对物资流通过程的经济活动进行计划、组织、指令、市场管理、监督和调节安排，以确保物资流通的社会主义方向，提高社会经济效益。经营管理职能是企业按照国家政策法令，市场供销信息，通过购、销、调、存来组织物资的经济活动，以此来实现经营计划，提高企业经济效益。

企业的生产过程，同时也是物资消耗过程。因为生产行为本身，就它的一切要素来说，也属消费行为，没有生产也就没有消费；同样没有消费，也就没有生产。因此，在工业企业中，生产过程和消费过程，两者是不可分割的统一体。要使企业生产得以周而复始，必须不间断地补充生产中所消费的各种生产资料——物资。

现代企业物资管理已发展成为一门科学。在经济体制改革中生产资料已作为商品进入市场，实行计划分配和市场调节相结合的物资体制。根据物资管理的基本任务，以及它的特点和要求，工业企业物资管理的主要内容，大致有以下几方面：

一、建立与健全企业物资管理机构