



乡镇企业经营
管理丛书

SHANGHAI JIAOYU CHUBANSHE

3

SHANGHAI JIAOYU CHUBANSHE

乡镇企业 物资管理



●金润圭 编著

●上海社会科学院出版社

F325.3
107

乡镇企业经营管理丛书

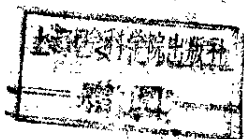
乡镇企业物资管理

王文彬 韩华林 厉无畏

王大悟 严诚忠 主编

金润圭 编著

B201/11



B 312105
B 312105
B 312105

特约编辑 曹钦培

责任编辑 均伟

封面设计 邹越非

乡镇企业经营管理丛书

乡镇企业物资管理

王汝华 韩华林 厉尧毅

王大悟 严诚忠 主编

金朝奉 编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路 622 弄 7 号)

新华书店上海发行所发行 丹阳市第二彩印厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6 字数 116,000

1988 年 4 月第 1 版 1988 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN7-80515-043-5/F·4

书号 4289·Q66 定价 1.30 元



丛 书 说 明

当前，乡镇企业的发展面临着新的形势，开发产品品种，提高产品质量，打开产品销路，降低物质消耗，提高经济效益是乡镇企业发展中的关键问题。近几年来，一批有志于研究乡镇企业的理论工作者和实际工作者对乡镇企业的发展作了比较系统的调查研究，在这个基础上形成了一些新的观点和新的看法，为乡镇企业的进一步发展做了一些有益的工作。这套《丛书》就是他们调查研究的成果，是经济工作者和实际工作者的集体劳动结晶。考虑到乡镇企业读者的精力和时间，也为了使《丛书》显得更精炼实在，丛书尽量压缩篇幅，一般都在10万字左右。目前，社会上已陆续出版了一些乡镇企业方面的书籍，《丛书》尽量避免重复和大而全，做到理论联系实际，深入浅出，形象生动，注重于体现乡镇企业经营管理中出现的实际问题。如果说，读者在学到一定的经营管理知识之外，还能得到一些新的启示和提高实际能力的话，那就是对我们最大的鼓励和鞭策。

《丛书》拟在1988年出齐，《丛书》在编写过程中曾得到国家农牧渔业部乡镇企业局等不少部门的支持和帮助，在此谨表谢意。由于乡镇企业面广量大，发展迅速，限于我们

的人力和水平，难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正。

编者

1987.7

前 言

在我国经济体制改革过程中，乡镇企业异军突起，令人刮目相看。物资与企业有着天然的联系，企业一建立，物资就会成为一个企业经济活动中的重要问题。因此，运用现代物资管理的基本原理和方法，针对乡镇企业实际，为乡镇企业提供一本有关物资管理方面的应用性专著，是很有必要的。

本书是《乡镇企业经营管理丛书》中的一本分册。它与《丛书》其它各分册相呼应，共同构成《丛书》的完整体系。同时，本书围绕物资管理专题，又是相对独立的。我主观上努力融理论于实务之中，注重实务性；努力从现代管理出发，立足乡镇企业实际，注重提高；努力深入浅出地说明道理，不搞繁琐论证，注重方法的应用。但限于学识和水平，书中不乏错漏之处，敬祈大家批评指正。

本书共分九章。第一章是概论部分，为全书提供基础背景；第二、三章是综合管理部分，从全面综合管理的观点出发，论述了乡镇企业的物资决策、计划和组织。第四至九章，是实务部分，从物资采购、物资定额、库存控制、仓库管理、呆废料处理、物资节约等各侧面阐述了乡镇企业物资管理的全过程，融原理、方法、经验、实务于一体。

本书可以作为乡镇企业厂长经理、物资管理干部的培训教材，也可以成为自学进修者的良师益友。

作者在写作过程中得到了江苏、浙江、上海一些乡镇企业的支持和帮助，也得到了同行、老师的指点，在此一并深表谢意。

作 者

1986.12.28灯下

目 录

前言	(1)
第一章 乡镇企业物资管理概论	(1)
第一节 乡镇企业的物资	(1)
第二节 物资需要管理	(5)
第三节 物资管理的任务和范围	(11)
第二章 乡镇企业的物资决策和计划	(16)
第一节 物资决策的目标和过程	(16)
第二节 组织行政和业务重点决策	(21)
第三节 物资采购和库存决策	(26)
第四节 物资供应计划	(32)
第三章 乡镇企业物资管理的组织	(38)
第一节 物资管理组织的内容和设计方法	(38)
第二节 综合物资管理的组织	(46)
第三节 部门专业管理的物资组织	(52)
第四章 乡镇企业的物资采购	(58)
第一节 采购的市场调查	(58)
第二节 采购分析	(63)
第三节 采购决定	(68)
第四节 采购的控制	(75)

第五章 乡镇企业物资消耗定额.....	(78)
第一节 制订物资消耗定额的原则和方法.....	(78)
第二节 物资消耗定额的制订.....	(84)
第三节 物资消耗定额的管理.....	(90)
第六章 乡镇企业物资储备定额.....	(97)
第一节 储备定额的构成和分类.....	(97)
第二节 个别物资储备定额.....	(101)
第三节 类别储备定额.....	(108)
第四节 降低物资储备定额.....	(113)
第七章 乡镇企业的库存控制.....	(118)
第一节 库存控制的基本问题和要素.....	(118)
第二节 把握控制重点——A B C 分析法.....	(124)
第三节 定量库存控制和定期库存控制.....	(130)
第八章 乡镇企业仓库管理.....	(141)
第一节 仓库设计和布置.....	(141)
第二节 物资出入库管理.....	(146)
第三节 物资保管业务的管理.....	(155)
第九章 呆废料处理和物资节约.....	(165)
第一节 呆料的预防和处置.....	(165)
第二节 废残料的预防和处置.....	(172)
第三节 物资节约及其管理.....	(177)

第一章 乡镇企业物资管理概论

乡镇企业的生产经营活动经历供、产、销三个基本阶段；涉及人、财、物、信息等各种要素。要有效地经营企业，必须加强对生产经营活动的各阶段、各种要素的管理。物资流动于乡镇企业活动的各个阶段，构成了一股物流。对物资的管理，是一种最基本的管理。物资管理与销售管理、生产管理、财务管理一样，被人推崇为企业的四大管理之一。乡镇企业不但要重视对产、销和财务的管理，而且要充分重视对物资的管理。

第一节 乡镇企业的物资

一、物资

物资是物质资料的简称，包括生产资料 and 消费资料两大类，前者用于生产消费，后者用于生活消费。作为物资管理对象的物资，是约定俗成的，有其特定的含义，一般指生产资料。

乡镇企业的物资，习惯上只是指原料、材料、辅助材料、燃料、动力、工具等；但从管理的角度看，还应该把在制品、半成品、制成品等广义物资包括在内。这些物品

虽然种类不同，但都是企业流动资金占用的物质形态，都要保证经济合理地供应，以支持企业产销活动顺利进行。在制品要从上道工序源源不断地流向下道工序，但如计划不周或发生事故，就可能中止加工过程，积压起来，造成资金浪费。半成品是经过部分加工的材料，虽然还没有完成既定的加工程序，但已入库待领，与一般的原材料没有什么不同。制成品完成了加工过程，在成品库等待出售。如果销售发生问题，制成品堆积如山，其后果严重的程度就远甚于存料过多。因此，在制品、半成品、制成品与原材料等一样，在管理中有许多共同之处。从广义上理解物资的含义和范围，对全面加强乡镇企业物资管理，提高物资管理的经济效益是十分重要的。

二、物资的分类

乡镇企业所需的物资种类繁多，规格复杂，性能、用途不一；这些物资在使用、定额、计划和保管等方面都各具特点。为了便于科学地管理，需要对各种物资进行分类。将物资，按一定的标准逐次区分，作有系统地排列，这对于进行物资决策和组织、编制物资计划和预算、制订物资定额和控制库存都是必要的。

常用的物资分类方法有以下几种：

(一)按物资管理体制分类

1. 国家统一分配物资(简称统配物资)：指由国家计划或国家物资局负责统一平衡和分配的物资。此类物资对国民经济和国计民生具有重大影响。

2. 国务院各部分配物资(简称部管物资)：指由国务

院各部、委负责平衡和分配的物资。此类物资一般专业性配套性很强，其使用范围主要局限于某些部门，而且对国民经济发展有较大影响。

3. 地方平衡分配物资(简称地管物资)：指由省、市、自治区及专区和县平衡分配的物资，此类物资一般在本地区较为重要，且供需矛盾比较突出。

上述物资都称为计划分配物资，其中统配物资和部管物资又统称为中央统一分配物资。企业要按不同渠道分别申请分配。

4. 非计划分配物资：指上述三种物资以外的物资。如地方商业部门、供销社经营的物资和企业自产自销的物资。此类物资品种多、规格杂、供求变化大，国家计划难以控制，由企业按需要通过市场自由选购，故又称自由采购物资。

按物资管理体制分类，主要用来编制物资供应计划，确定物资的申请和供应渠道。

(二)按物资在生产中作用分类

1. 原材料及主要材料，亦称原材料：指在生产中能够直接构成产品主要实体或有助于产品形成的各种物资。原料和材料的含意不同。原料一般指采掘工业和农业的产品，如炼铁用的铁矿石、制糖用的甘蔗等；材料一般指加工工业的产品，如机械行业用的各种钢材等。

2. 辅助材料：指在生产过程中起辅助作用，有助于产品形成或便于生产的进行，但不构成产品主要实体的各种材料。如使主要原材料发生物理或化学变化的催化剂、

油漆；与机器设备使用结合的润滑油、皮带、型砂；与劳动条件相关的照明设备、清扫工具等。

3. 燃料：指在生产过程中用来燃烧发热的辅助材料。包括固体燃料，如煤炭等；液体燃料，如汽油等；气体燃料，如煤气等。

4. 动力：指用于生产和管理等方面的一种特殊的辅助材料，如电力、蒸汽、压缩空气等。

5. 配件：指产品结构中由外厂供应的各种零部件和单机配套范围内的附属品。如乡镇无线电厂要从塑料厂取得塑料机壳等。有时也把单件配套范围内的附属品，称附件。

6. 工具：指生产中消耗的各种刀具、量具、卡具等。

按物资在生产中作用分类，便于企业制订物资消耗定额，为计算各种物资需要量及计算产品成本和核算资金定额等提供依据。但这种分类并不是绝对的。有的物资，在一种情况下是主要材料，而在另一种情况下则作为辅助材料。如钢铁用于制造零件或产品时是主要材料，用于修理时则是辅助材料；煤炭一般作为燃料，但在化学工业中又成为原料。

(三)按物资的自然属性分类

1. 金属材料：包括黑色金属材料，如生铁、钢材等；有色金属材料，如铜材、铅材等；稀有贵金属材料，如金、银等。

2. 非金属材料：包括化工产品、石油产品、建工产

品、纺织产品等。

3. 电工材料：如绝缘材料、导电材料、半导体材料、磁性材料等。

按物资的自然属性分类，便于企业编制物资目录，对各类物资进行平衡；也便于根据物资的物理、化学属性分别保管和运输。

(四)按物资使用范围分类

1. 基本建设用料。
2. 生产产品用料。
3. 维修用料。
4. 技术措施用料。
5. 科学研究用料。
6. 工艺装备和非标准设备制造用料。
7. 管理用料。

按物资使用范围分类，便于企业按使用方向进行物资核算、统计和平衡工作。

第二节 物资需要管理

“兵马未动，粮草先行”，这是人所共知的至理名言。我国古代著名的兵法家孙武指出：“军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡，”他认为：“凡用兵之法，驰车千驷，草车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”这些话主要讲两个道理：其一是军需工作十分重要，没有辎

重、粮食和物资财源的补充，军队就要打败仗；其二是辎重、粮秣等军需工作非常复杂，要安排轻、重军车，配之以甲士兵卒，各种花费甚多，需要合理组织和管理。

商场就是战场、竞争好比战争。我国古代这些关于军需物资的精辟见解对搞好乡镇企业的生产经营是一种启迪。物资的重要性毋庸置疑，但物资工作难度高，需要加强管理。

一、企业物资的重要性

把企业物资与生产、货币、成本、资金占用等联系起来加以考虑，其重要性就显示出来了。

(一)物资与生产。生产，从根本上说，是以物资的移动为基础而展开的，没有物资的供应、搬运和保管，就没有企业的生产。物资消耗是生产消费。生产和消费是同一过程的两个方面。“巧妇难为无米之炊”，不消耗物资的生产是不存在的。不言而喻，要保证企业生产过程周而复始，不间断地进行，就需要源源不断地补充生产中所消耗的各种物资。如果物资供应不正常、不及时或供应的物资品种、规格、质量不符合要求，企业的生产活动就不能顺利进行。重视生产，就要重视物资。

(二)物资与货币。人们崇尚货币，因为货币是一般等价物，可以与一切商品交换。企业中，管理者对资金斤斤计较，但对物资的浪费却熟视无睹。其实，从一定意义上看物资与资金相比，物资更重要，需要妥善管理，物资是用货币资金换来的，但除此之外，企业物资还花费了时间和劳动，用一个简单的代数式表示就是： $M(\text{物资}) = G(\text{货$

币资金)+T(时间)+L(劳动)。显然， $M>G$ ，或者说物资比货币资金重要。还有，资金闲置，只是损失利息；但物资积压，不但损失利息，而且还要负担各种保管费用。此外，货币面值永久不变，但物资市价经常变动，稍有疏忽，库存物资就会遭到跌价损失。因此，重视货币，更要重视物资。

(三)物资与成本。物资的供应、搬运、保管、消耗占去生产费用很大部分，相当一部分人工也消耗在这些环节上；因此，成本中与物资直接或间接有关费用独占鳌头。在乡镇企业成本中，物资所占的比例一般达到70—80%，有的行业企业甚至高达90%。要降低成本，提高企业的经济效益，应当把降低物资费用放在首位。如果总成本不变，要增加乡镇企业职工工资，就必须改变成本结构，提高工资在成本中所占的比例、降低物资在成本中的比例。倘若不降低物资费用，职工的生活水平就不能提高。可见，物资左右着成本，从而左右着企业的经济效益。

(四)物资与资金占用。占用资金要付利息。减少资金占用，可以用少量的资金办同样的事，或用相同的资金办更多的事。在乡镇企业中，储备物资占用的流动资金比重较大，多数行业都在60%以上。如果通过管理，加速物资流动的速度，那么，就必然会加速资金周转的速度，提高企业的经济效益。可见，物资是减少资金占用，加速资金周转的“牛鼻子”，抓住这“牛鼻子”，就是抓住了主要矛盾。

总之，物资对于保证乡镇企业生产经营活动的正常进

行，对于提高企业的经济效益，其重要性，无论怎么说，也不过分。上面的对比，只是从有限的侧面论证了这种重要性。人们完全可以从自己的实践与经验出发，举一反三、体会其重要性，从而自觉地对企业物资运动的全过程实施有效的管理。

二、物资工作的复杂性

物资需要管理，不仅因为其重要，而且因为其工作的复杂性，这种复杂性主要表现在：

(一)市场变化大。从整体看，乡镇企业计划分配物资所占比例较小，一般在20%以下，而通过市场自由购销的非计划分配物资所占比例较大，在80%以上。企业物资的这种结构还在发展中，其趋势是：随着我国生产资料市场的日益完善，计划分配物资和非计划分配物资所占份额的差距将进一步拉开，前者所占比例趋来越低，后者则越来越高。其实，以单个企业而论，大部分乡镇企业100%依靠市场获取物资，这样的企业将越来越多。物资市场涉及多种因素，如物资生产状况、物资消费状况、物资产需衔接状况、物资价格、市场货币流通量、银行信贷制度、运输条件等。每一种因素发生变化，或几个因素的联系出现问题，都可能直接或间接地引起市场变化，进而影响乡镇企业的物资工作。物资生产或消费的规模和结构会影响市场上物资流通量和流通商品的结构；物资生产和需要在数量、品种、质量、时间上的衔接程度，会加速或减慢市场物资的流通速度；物资价格的浮动和变化，使物资供求量随之面变动；货币流通量要与商品流通量相适应，通货紧缩，