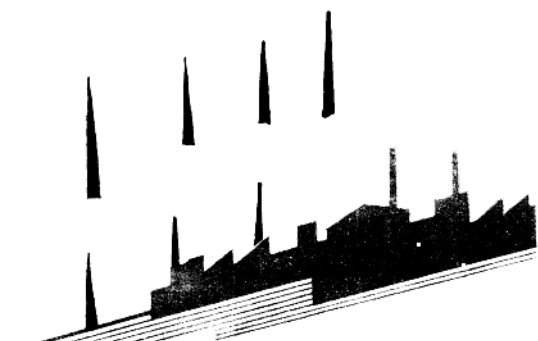


徐仁昌 李勤之 马忠良 周雪昌 编著



乡镇企业 仓库物资管理

上海科学技术出版社

序

党的十一届三中全会以来,我国的乡镇企业如雨后春笋,蓬勃向上,它为农业的发展积累了大量资金,提供了先进的科学技术,成为农业现代化的坚强柱石。但是,由于乡镇企业创业伊始,面临着材料物资紧缺,生产效益不高,企业管理水平落后等实际问题。它的发展,乃至生存都无时无刻经受着严峻的考验。如何保证乡镇企业的健康发展,已成为亟需研究解决的一个紧迫课题。

乡镇企业的出路,在于提高劳动生产率与降低物质消耗。一个具有生命力的企业,应把物质消耗降低到社会平均消耗水平之下,这就是未来乡镇企业竞争的目标。在乡镇企业的产品价值中,物质资料的转移价值占有很高的比重,而在各类物资的采购、储存、生产、消耗等环节,节约的潜力也特别大;所以努力降低物质消耗,不仅对缓解材料紧缺与流动资金紧张等困难具有积极意义,而且是乡镇企业降低生产成本,增加经营盈利,求得健康发展的一条根本途径。

本书作者正是从改善乡镇企业物资管理的迫切需要出发而编写的。本书的特点:一是简明易懂,尽量少谈空洞的理论,多讲具体的管理方法,可读性强,容易掌握,便于应用;二是内容全面,几乎涉猎了乡镇企业物资管理的各类问题,系统性较强;三是注意吸收新的管理知识,如采购的经济批量法、管理分析的ABC法等,有助于扩大乡镇企业管理人员的知识面,并为他们提供新的管理手段。凡乡镇企业的物资管理

人员，如能真正掌握本书所介绍的内容与知识，定能使乡镇企业的物资管理水平得到普遍的提高，这对为国家节约大量宝贵的稀缺资源，进一步调整农村的产业结构，具有不可低估的现实意义。

本书作者对物资管理有着丰富的经验，为了撰写本书，他们系统地研究了有关物资管理的著作和资料，结合行之有效的许多宝贵经验，向广大乡镇企业的管理者奉献了这本很有参考价值的著作，他们的精神深可嘉许。本书亦可用作乡镇企业物资管理的培训教材。总之，作者的辛勤劳动是富有成果的。承蒙作者将初稿赐读，爰为之序。

汤云为

1989年8月于上海财经大学

前 言

乡镇企业经过十年的蓬勃发展，已成为农村经济的支柱产业，它对促进农业生产，拓宽农村剩余劳动力的就业门路，增加农民收入，繁荣农村经济乃至促进整个国民经济的发展都具有重要作用。但是，应该看到，乡镇企业近年来的高速发展在一定程度上是多重因素的活力支持，和相对的政策优势所促成的。随着国民经济发展的周期性波动和国家宏观经济政策的调整，乡镇企业赖以高速发展的生产要素的高密度投入是难以持久的。原来在生产要素高密度投入所掩盖下的技术、管理等方面的先天缺陷，将日益成为乡镇企业进一步发展的制约因素。因此，乡镇企业的发展战略必须有一个根本的转变，要不断依靠技术进步，切实加强企业管理，坚持走集约、内涵型发展的道路。

在乡镇企业管理中，物资管理是一个十分重要的内容，认真落实物资管理的各项措施，合理地组织物资供应，抓好物资消耗定额的制定与考核，不但有利于加速资金周转，降低产品成本，而且能更好地保证企业生产的顺利进行，实现“优质、高产、低耗”的目标，既为社会提供日益丰富的产品，不断满足社会的需要；又能促进乡镇企业管理素质和经济效益的提高。

几年来，乡镇企业在发展中显示出来的缺陷之一，就是在物资管理方面的工作比较薄弱，从制度建设到人员配备，以及管理效能，等等，都存在一定的问题，必须尽早克服解决，仓库

物资管理人员的素质急待提高。从联系发展的观点看,要开展企业的内涵挖潜工作,从仓库管理入手,不但简便易行,见效较快,而且能带动企业各方面的管理工作。为此,根据多年的工作实践及有关单位的先进经验,作者编写了《乡镇企业仓库物资管理》一书,望能为乡镇企业的广大干部及物资管理人员提供有关的知识。

本书从乡镇企业的特点出发,简要地叙述了乡镇企业物资管理中所涉及的有关概念,介绍了物资管理机构、供应计划管理、物资消耗与储备定额管理、物资订购管理、能源管理及仓库物资的标准化管理等内容和具体做法。本着“学以致用”的原则,全书力求达到文字简练、深入浅出,通俗易懂,达到促进乡镇企业仓库物资管理之目的。因此,本书亦可作为乡镇企业物资管理的培训教材。

本书由徐仁昌(第一章,第九章)、李勤之(第二章,第八章,第十章,第十一章,第十二章)、马忠良(第六章,第七章)、周雪昌(第三章,第四章,第五章)四位同志编写。李勤之负责全书的总纂。上海财经大学校长助理、会计学博士汤云为副教授对本书的主要内容作了审阅,并写了序。

本书在编写过程中,曾参阅了有关专著和资料,并得到王中法、沙长贵、张振德、朱留生、翁幸子、归莉华、曹梦才、范介山、朱镛等同志的大力支持;上海县会计学会、上海郊县会计学会也给予了帮助,在此,表示深切的感谢。限于编者水平,加之时间短促,书中的不妥之处在所难免,敬请各位行家和读者予以批评指正。

编者

1989年7月

目 录

第一章 物资管理概论	1
第一节 物资管理的意义.....	1
第二节 物资管理的任务.....	3
第三节 物资管理的内容.....	6
第四节 物资的分类.....	7
第五节 物资管理机构的设置与制度建设.....	9
第二章 物资供应计划管理	11
第一节 物资供应计划管理的意义.....	11
第二节 编制物资供应计划的准备工作.....	14
第三节 物资需要量指标的确定.....	21
第四节 内部供料管理.....	25
第三章 物资消耗定额的制定与管理	31
第一节 物资消耗定额的意义.....	31
第二节 物资消耗定额的制定原则.....	32
第三节 物资消耗定额的种类.....	33
第四节 物资消耗定额的制定方法.....	35
第四章 物资储备定额的管理	42
第一节 物资储备定额的意义与核定原则.....	42
第二节 物资储备定额的种类.....	44
第三节 物资储备定额的制定方法.....	45
第四节 物资合理储备量的确定.....	49
第五章 物资的订购管理	54

第一节	物资订购的基本原则	54
第二节	物资采购量的确定	55
第三节	物资订购的信息管理	58
第四节	物资货源的组织	61
第五节	物资订购的合同管理	64
第六章	仓库管理	72
第一节	仓库管理的职能与任务	72
第二节	仓库的设置	73
第三节	物资的验收入库	77
第四节	物资的保管与养护	83
第五节	物资的发放	86
第六节	仓库管理工作的考核指标	93
第七章	仓库物资的财务管理	96
第一节	物资财务管理的任务	96
第二节	物资储备资金的管理	97
第三节	物资采购成本的管理	105
第四节	物资管理费用的考核	107
第五节	物资的财务核算	109
第六节	物资的厂币核算	123
第八章	能源管理	127
第一节	能源管理的内容与基础工作	127
第二节	能源的分类	131
第三节	能源的节约	134
第四节	能源消耗的定额管理	136
第九章	物资的节约和利用	143
第一节	物资节约与综合利用的意义	143
第二节	物资的节约途径	144

第三节	物资的综合利用	146
第四节	物资节约与利用效果的分析	147
第五节	仓库物资管理的典型经验	152
第十章	物资的目标管理	160
第一节	目标管理的概念	160
第二节	ABC 分析管理法	164
第三节	经济预测	169
第十一章	仓库物资的标准化管理与等级评审	175
第一节	制订仓库管理标准的意义	175
第二节	仓库管理的规范化标准	176
第三节	仓库的空间利用	192
第四节	等级仓库的评审	197
第十二章	物资储运与安全管理	206
第一节	物资储运管理的基本内容	206
第二节	安全管理的意义和内容	210
第三节	安全防范知识	212
附录一	有关物资管理的行政法规	221
1.	上海市经委、财政局、劳动局、物资局关于上海市 国营工业、交通企业原材料、燃料节约奖试行办 法〔沪经节(1986)第282号〕	221
2.	上海市财政局、税务局转发财政部《关于开展资源 综合利用有关税收问题的通知》〔沪税政一(1986) 第82号〕	226
3.	财政部关于集体企业综合利用资源的税收问题的 通知〔(1986)财税字第163号〕	228
4.	上海市经委、财政局、劳动局、物资局关于上海市国 营工业、交通企业1987年原材料、燃料节约奖补充 通知〔沪经节(1987)第221号〕	229

5. 国家经委、财政部关于完善现有综合利用政策几点补充规定的通知〔经综(1986)第128号〕	232
6. 上海市经委、财政局转发国家经委、财政部《关于对国营工业企业资源综合利用项目实行一次性奖励的通知》〔沪经节(1987)第894号〕	236
7. 国家经委、财政部关于对国营工业企业资源综合利用项目实行一次性奖励的通知〔经综(1987)第272号〕	237
8. 化学危险物品安全管理条例(国发(1987)第14号)	239
9. 国家经委、国家计委关于进一步加强节约用电的若干规定(国发(1987)第25号)	246
10. 上海市农业机械工业局关于《乡镇工业企业市级仓库考评的实施办法(试行)》	254
附录二 常用的法定计量单位和换算表	258

第一章 物资管理概论

物资管理是对企业生产过程中所需的各种物资的订购、储备、发放、使用等所进行的计划、组织和控制。物资管理是乡镇企业管理的一项重要内容，是保证乡镇企业生产正常进行的重要条件。目前，乡镇企业的发展较快，但管理基础较薄弱，浪费现象十分普遍，因此，搞好乡镇企业的物资管理，有利于合理地使用和节约各类物资，提高产品质量、降低产品成本、加速资金周转，增加企业的盈利。

第一节 物资管理的意义

物资是物质资料的简称。在乡镇企业中，物资通常是指用于物质生产过程中所消耗的生产资料，如原料、材料、辅助材料、燃料、动力、工具和机器设备等物资，但不包括那些属于自然界原来就有的土地等自然资源，以及厂房、仓库、道路等建筑设施。乡镇企业的物资管理，是对企业所需各种物资计划、订购、保管、发放、使用等一系列管理工作的总称。从生产的实际需要和乡镇企业的具体条件出发，认真搞好物资管理工作，具有十分重要的意义。

一、保证企业正常生产的重要条件

乡镇工业企业在复杂的生产活动过程中，消耗着大量的物资。要保证企业的生产过程周而复始，不间断地进行，就需要不间断地补充生产中所消耗的各种生产资料。如果物资供

应不正常、不及时,或者供应的物资品种、规格、质量不符合要求,企业生产能力就不能充分利用,就会影响生产有节奏地进行,甚至造成生产停顿,那么,企业连简单再生产也难维持下去。

在现代化大生产的条件下,生产的专业化程度日益提高,社会分工越来越细,企业之间的协作关系也将越来越错综复杂。作为乡镇企业,如何取得生产上所需要的各种物资,又怎样管好、用好这些物资,以保证生产正常进行,发挥物资的最大效用,这就需要做好一系列的组织和管理工作;如果在计划、采购、运输、储存、发放等任何一个环节上放松了管理,都会直接影响企业生产的正常进行。

二、提高企业经济效益的重要环节

企业要改善各项技术经济指标,取得较好的经济效果,必然会受到许多因素的影响,其中,物资供应工作的质量,占有一定的地位。为了完成产量、产值和利润等指标,企业必须按时、按质、按量、齐备地得到必要的物资供应。从改善企业的成本、利润和流动资金占用指标来看,物资供应工作的好坏,更有着直接的影响。当前,乡镇企业要致力于提高生产经营活动的效果,就必须注重物资管理工作,这是改善企业各项技术经济指标,保证产值、利润同步增长的重要环节。从事加工生产的乡镇企业,由于原料来源价格及工资福利水平等方面的因素,物资消耗费用,一般要占产品成本的70~80%,因此,降低材料费用,对企业的盈利水平有较大的影响。另外在企业的流动资金中,物资储备所占比重也很大,一般达到流动资金总额的60%以上;加之传统的“手中有物、心中不慌”、“自有自便”等思想还有一定影响,乡镇企业内各类物资的库存量都比较高,这样,一方面容易造成物资的积压和使用的浪

费；另一方面明显地增加了资金的占用，影响了企业的经营活力。因此，搞好物资管理，合理使用与节约物资消耗，就能有效地降低产品成本，加速资金周转，增加企业盈利，促进企业生产发展，切实提高经济效益。

三、是加强整个国民经济物资管理的需要

从整个国民经济角度分析，国家在一定时期内的物资资源和资金总是有限的，所以，搞好乡镇企业的物资管理，正确地选用物资品种，努力提高物资利用率，加速物资的周转，就能以同等数量的物资和资金，为社会提供更多的产品，这对促进国民经济的发展，加速社会主义四个现代化建设具有十分重大的意义。

认真做好物资管理工作，是保证企业生产正常进行的重要条件，作为乡镇企业的领导和从事物资管理的人员，应当看到物资管理是一项既复杂又细致的工作，不断认识和自觉掌握生产资料分配和流通过程中的客观经济规律，除了要遵循社会主义一般经济规律之外，还必须遵循物资分配与流通过程中特有的经济规律，例如：物资分配和流通必须与生产相适应（即生产决定物资的分配与流通，后者又直接影响前者的正常进行）；物资流通时间力求缩短；物资流通费用趋向降低；物资在企业中的储备量相对下降等规律。通过认识和掌握这些规律及其相互联系和作用，才能以科学合理的办法和制度搞好物资管理。

第二节 物资管理的任务

乡镇企业物资管理的任务应当是：保证及时供应企业生产活动所需要的各类物资，促进企业物资消耗的节约，减少和

消灭浪费，提高各种物资的周转率，以较低的费用供应物资，推动企业生产技术的进步，严格企业物资管理制度和手续，防止只供不管、盲目储备，优材劣用等不良现象的产生。

一、物资管理的具体任务

乡镇企业物资管理的具体任务，就是要做到“供应好、周转快、消耗低、费用省”，概括起来主要有以下几点：

1. 按照企业的生产计划，在加强定额管理，搞好物资统计和核销工作的基础上，深入调查研究，查明物资的资源与需要，对物资进行积极的平衡与合理的分配，编好物资供应计划。

2. 根据已经制定的物资供应计划，做好物资的订货、采购、交货、运输、调度和调剂等一系列供应组织工作。

3. 搞好物资的验收、入库、整理、保管、维护、下料、送料、发料等组织工作。

4. 搞好清仓利库、改制代用、综合利用、修旧利废、回收等项工作，挖掘物资潜力，节约使用物资。

5. 监督生产部门节约用料，讲求经济效果。

6. 通过有效的组织形式和科学管理方法，控制物资合理库存量，减少和消除积压物资，加速物资和资金的周转。

二、物资管理的原则

在物资管理工作中，必须加强企业内部的统一领导，自觉尊重客观经济规律，坚决贯彻经济与行政管理相结合的管理原则。具体的原则可以下述诸方面加以反映：

1. 坚持“发展经济，保障供给”的方针；

2. 坚持开源节流，勤俭节约的方针；

3. 加强物资的计划管理，改进物资供、管、用三方面的工作；

4. 坚持群众路线,实行专职管理和群众管理相结合。

三、企业物资目录的编制

企业的物资目录,是企业物资管理的一项基础工作。在乡镇企业中,使用着成千上万种具有物理、化学性能和品种、牌号、规格各异的物资。为了便于管理和使用,必须根据各种物资的特点和本企业的需要,按照一定的方法,进行分类、排序、编号,编成企业物资目录(又称物资供应目录),也就是物资的名称、牌号、规格一览表。有了物资目录,不仅使企业使用的物资在名称上得到统一,而且对于物资的选用、物资供应计划的编制、物资的经济核算等都有重要的作用。

编制物资目录应遵守以下原则:

1. 编制物资目录,必须从服从生产、便于使用的目的出发,做到简明扼要,通俗明了,查阅方便,核算便利。

2. 编制企业物资目录,应根据国家和有关部门统一制定的物资目录中所使用的标准、名称、牌号、规格、尺寸、技术条件、供应状态和计量单位等。

3. 编制物资目录,应参考本企业的技术文件(图纸、清单、工艺规程及有关文件),并考虑到生产发展对新品种物资需要的实际可能性。

4. 编制物资目录,应尽量缩减物资的品种规格。偶然需要的物资可以不列,不再使用的物资应剔除,以求达到简明实用。

5. 物资目录中所有物资的编号,应与物资的分类程序相一致,并按类保持一定的备用号码,预备给将来可能增添的物资使用。

6. 物资目录应由企业物资供应部门负责,并会同技术、生产、财务等部门共同编制。

第三节 物资管理的内容

乡镇企业的物资管理部门,既是生产的后勤部门,又是生产的“先行官”。面对管理上的要求,乡镇企业物资管理的内容主要有:

1. 编制物资计划。即确定物资需要量,预计计划期初和计划期末物资的库存量,编制物资申请计划、采购计划和供料计划。

2. 组织货源。通过参加各种订货会议,与供方签订物资购销合同,组织市场采购和加工定制,同时参加各种形式的调剂会议。

3. 仓库管理。主要包括物资的验收、保管、维护、发放、帐务处理,物资盘点,废旧物资的回收和利用。

4. 物资消耗定额管理。做好物资消耗定额资料的整理和汇总,按物资消耗定额编制计划和发放物资,提出修改物资消耗定额的意见和数据。

5. 库存量控制和储备资金管理。要及时确定物资储备定额和储备资金定额。对不同的物资,采用不同的库存量控制方法,使库存量和储备资金经常保持在合理水平。

6. 物资统计。通过建立物资统计台帐,填报各类物资的统计报表,分析、研究物资收入、消耗、库存变动情况,为改进物资供应和管理工作提供可靠的依据。

7. 建立和健全各种规章制度。制定计划、采购、定额、统计、调度、保管等人员的职责范围,制定物资计划管理制度、物资采购制度、废旧物资回收制度、物资检验和验收制度、物资消耗定额管理制度、各种奖惩制度等。

第四节 物资的分类

乡镇企业要搞好物资的供应和管理，一项重要的基础工作，就是要正确地制订物资消耗定额和储备定额。而物资消耗定额和储备定额，是按照物资类别和具体品种制定的。由于乡镇企业生产经营活动中所需要的物资品种多、数量大，这些物资在使用、定额、计划和保管等方面都各有特点，因此，为了便于管理，就必须按不同的标志，对各种物资进行分类。合理地划分物资类别，不仅是制定物资定额的依据，而且对编制物资供应计划、制定物资目录、进行物资统计和材料核算、搞好物资的日常供应工作，都具有重要的作用。物资分类方法很多，一般可按下述标志来进行分类：

一、按物资在生产中的作用分类

1. 原料及主要材料。经过工业加工后构成产品主要实体的各种材料。如农机厂生产农机的各种钢材；服装厂生产服装的各种布料；翻砂厂生产铸件的生铁；木器厂生产家具的各种木材等等。

2. 辅助材料。生产过程中起辅助作用的材料，它有助于产品的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。例如：与主要材料相结合，使主要材料发生物理或化学变化的材料，象接触剂、催化剂、颜料、油漆等；与机器设备使用有关的材料，如润滑油、螺钉螺母配件、皮带等；与劳动条件有关材料，如照明设备、清扫工具等。

3. 燃料。用于工艺制造、生产动力、运输和温湿度调节等产生热能、动能的可燃性物质。在生产过程中，用来燃烧发热的材料，包括固体燃料、液体燃料和气体燃料。如煤炭、煤

气、汽油、柴油等。从它对产品的作用来看，也是一种辅助材料，但在现代工业生产中的地位比较重要，占辅助材料的比重较大，在管理工作中又有它的特殊性。因此，通常把它同其他辅助材料分开，单独划为一类。

4. 动力。用于生产和管理等方面的电力、蒸汽、压缩空气等。它是一种特殊的辅助材料。

5. 工具。用于生产过程中消耗的各种器械，如刀具、量具、夹具、模具和辅助工具等。

采用这种分类，主要是便于企业制定物资消耗定额，计算各种物资需要量和储备量，以及计算产品成本和核定资金储备定额等。

二、按物资本身的自然属性分类

1. 金属材料。包括黑色金属和有色金属两种。前者如生铁、钢材等，后者如铝材、铜材等。

2. 非金属材料。包括建筑材料、石油产品、轻化原料、纺织原料及其产品等。

3. 机电产品。包括机械产品和电工产品等。

采用这种分类，主要是便于企业编制物资供应目录，对各类物资进行平衡，也便于物资的采购与保管。

三、按物资的使用方向分类

1. 生产用物资。

2. 维修技措用物资。

3. 工艺装备用物资。

4. 科学研究用物资。

5. 基本建设用物资。

采用这种分类，便于企业和上级主管部门进行物资的核算和平衡，也有利于资金的预算和控制。