

外國經濟管理 選譯

WAIGUO JINGJI GUANLI
XUANYI



1979

外國经济管理选译

1979年11月15日

第6期（总第6期）

限国内发行

编 辑 者

中国人民大学外国经济管理研究所
《外国经济管理选译》编辑组
(北京西郊海淀路)

出 版 者

中 国 人 民 大 学 出 版 社

印 刷 者

河 北 省 石 家 庄 地 区 印 刷 厂

发 行 者

新 华 书 店 北 京 发 行 所

统一书号：4011·377

定价：0.45元

目 录

物资管理——欧洲的看法	[英] D·艾力克森 (1)
美国式管理教育的设计与内容	[美] M·K·巴达维 (19)
日本管理和监督人员的培训	(28)
如何通过能力考核选拔企业管理人员	[日] 金平文二 (52)
罗马尼亚的劳动报酬制度	[罗] S·科斯塔凯 (56)
经互会东欧各国在发展由银行信贷提供工业流动 资金中的新趋势	[苏] И·И·布塔科夫 (63)
什么是行为科学	[美] H·M·F·拉什 (76)
工程管理工作的特点	[美] D·L·巴布科克 (87)
索尼公司如何为世界市场发展电子产品	[日] 智井深 (93)
TPM是一种盈利的生产性维修方式	[日] 中岛清一 (105)
我们公司的TPM活动	[日] 加藤宗平 (113)
PERT——计划评审法	[日] 须永照雄 (117)
农业生产费用因素的分析	[苏] И·斯麦坦科 (126)
苏联集体农庄贸易	[苏] H·A·加格洛耶娃 (137)

物资管理——欧洲的看法

〔英〕D·艾力克森

在瑞典，相当长一段时间把“物资管理”(materials administration)看成为对物资流通过程进行计划、组织、协调、控制和观察的一种基本理论。物资流通过程是指从原材料的供应到把成品供给消费者的过程，它包括三个组成部分(见图1)：材料、零件和成品的输入、输出及内部流通。

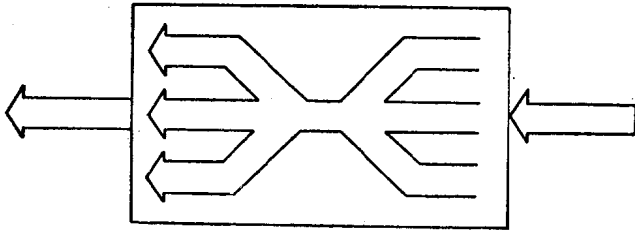


图1 物资管理

广义讲，物资管理包括从供方厂供应，经过加工，进入成品库，直到供应最后用户为止所有有关的物资业务。从管理的观点看，可以分成两个截然不同的物资系统：一个是在公司直接控制下的内部的系统；另一个是多少要由供应者及消费者控制的外部的系统（见图2）。为了更好地控制物资流通，我们尽量把外部物资系统的一部分包括到我们的内部物资系统中去，诸如采用合同制、包购和包订的方法来使物资畅通并与供应者、消费者加强联系。

在美国，“物资供应管理”(materials management)指把购

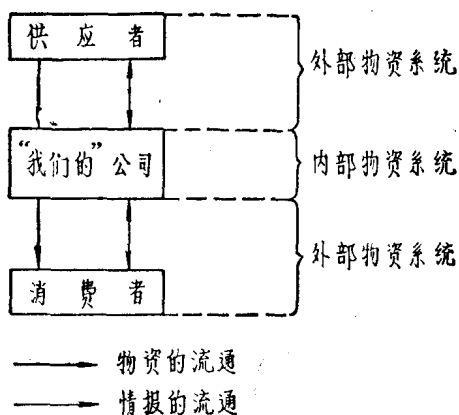


图2 外部和内部物资系统

得的物资和提供的服务送到有经济效益的地点去（如图3所示的物资输入到公司）的一系列业务。术语“物资管理”（PDM）和“后勤管理”（LM）大部分是指成品，PDM比LM的市场味道要浓些，后者通常指诸如各种备品的内部流通。目前这些术语范围在不断扩大，无疑会发展到同瑞典的物资管理（MA）定义十分相近。实际上美国的术语“罗克莱麦迪克斯”（rhochromatics）一词与瑞典的MA是同义语，但是，这个术语在美国也不是众所周知的。

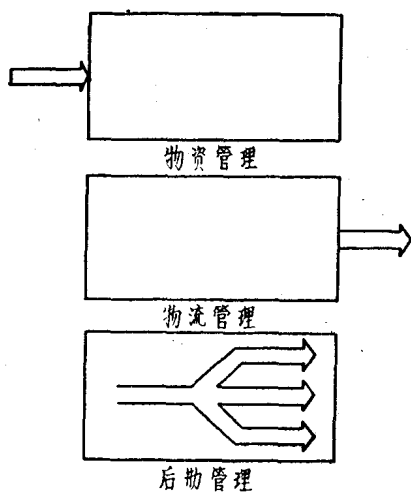


图3 管理的三个范围

1. 物资管理的发展

在瑞典，物资管理在大小企业中都在发展。物资管理在瑞典盛行的原因，有商业、管理方面的，同时也有技术方面的。凡属系统研究管理问题，必然采取先分别各个作业单位再协调各职能系统的步骤。

今天由于计算机技术和数据处理的发展，才有可能在实践中应用系统研究方法。这是物资管理发展的一个根本原因。运筹学应用的迅速发展和计算系统的完善是物资管理发展的另一个根本原因。

对物资管理概念越来越感兴趣，是因为这项工作是公司里最重要的工作之一，另外当把物资业务集中于一个单独的经理领导之下时，许多情况下我们会把事情最后归到一个高级经理那里去，由他对物资的费用、质量、有用性进行统筹考虑。物资经理尽管也过问（或至少应当过问）价格管理和价格分析的工作，但他的职权主要是经管直接和间接物资的清单和请购单。虽然在瑞典有些公司把生产职能也归到物资部门，但物资经理一般不对物资转化即制造过程负责。要等到产品制成之后，才再交给他负责。贮存和发运产品给顾客是他的工作，有时他也负责包装。

从这点可以看出，物资管理是企业的一项基本职能（既分发也制造，甚至最终产品是一种服务也是这样）。物资管理工作的内容，各行业有着重大的区别。

物资管理起初不是一个组织上的概念，而只是一种观察事物的方法或一种原理。在许多情况下，应用物资管理概念需要进行一些改组工作，改组范围的大小取决于公司。改组的结果常常是形成一个新的部门——物资部门。其主要职能，包括采购、生产与存货控制以及实物的分发。值得注意的是我们并没有创立新的职能，只是改组了原有的职能。的确，哪些业务属于物资部门，并无一致的看法。通常物资经理负责采购、收货、物资控制、存货、物资搬运、

运输及实物分发等项业务，但其职权在各个公司之间有相当大的差别。

赋予“实物分发”职能（原则上说它是市场销售的一部分）的理由非常简单，就是这种职能要求同一类型的专业能力。安排进货物资运输的专家同样也适合于处理外埠运输；不论物资是成品、零件还是原材料，其搬运原则都一样；而适用于成品的存货管理原理也同样适用于原材料。

2. 职能的探讨

统一物资管理的概念不难，但要规划一个与公司其它职能明确划清职责界限的物资管理组织则不太容易。

在组织中，物资管理是两个“增加价值”职能中的一个（其他各种职能在经济学意义上说主要是维持性的而不是直接增加价值的）。另一个“增加价值”的职能当然是生产，它通过使材料转化为“更高级”的使用价值形态，即通过提高形态效用增加价值。而物资管理则通过分发，即为材料和成品安排合适地点和给予时效，来增加价值。

公司的业务活动可以分成三个主要组，即完成生产和分发业务的两个增加价值的业务组（广义）和完成维持性业务（人事、财务等）的一个业务组（见图4）。分发业务又可以分成三个组：1）商业性业务，包括采购和市场销售；2）实物业务，包括运输和保管；3）分发上的维持性业务，包括筹措资金、保险和信息处理。

商业性业务组执行交换方面的职能，即衔接供需，而实物业务组则直接从事物流流转。

绝大多数情况下，采购职能与实物业务职能一起包括在物资管理（MA）中，正如在美国它们被包括在物资供应管理（MM）中一样。可以论证采购与另一个商业性业务（即市场销售，它不包括在物资管理中）比与其他物资业务有更多的共同之处。把采购归入

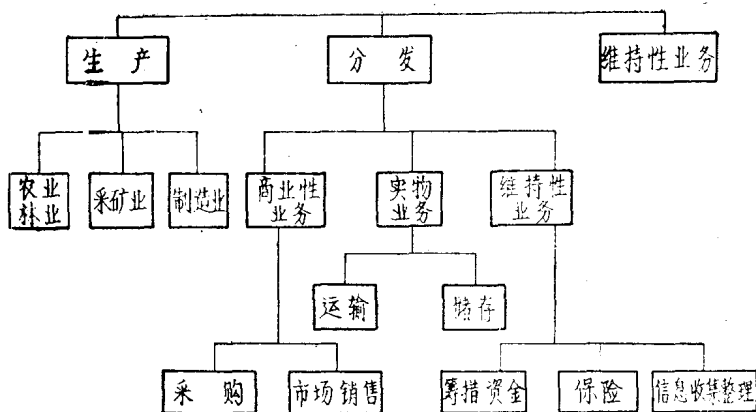


图 4 业务活动

物资管理的理由当然是采购对生产活动起着重要作用。生产制造只能加工已经采购到手的材料，就是说，购得材料的库存构成和水平对生产影响很大。所以，生产人员常常认为为了有效地完成他们的本职工作，他们必须掌握购得物资的业务和库存业务。这意味着采购部门对生产职能的目标多少有所体会，而对公司总目标则不总是采取一致行动。例如，生产和采购部门可能采用从公司全局看并非最优的存货政策。又例如，他们可能为了防止按统计核算其损失不过四十英镑的缺货而花掉一百英镑的额外费用。

在物资管理（MA）型的组织中就不会有这类事情，因为降低存货保管费用和提高存货周转是物资部门的主要目标。当然，物资经理总是可以通过提高存货周转来降低采购费用，或者通过降低采购费用来提高存货周转，但要做到这一点，必须善于计算和审慎从事。

另一方面，市场销售一向被视作公司主要职能之一，至少跟生产职能一样重要，始终是不包括在物资部门内的。但在预测、市场销售计划、生产发展情况等方面，我们必须有密切的联系和合作。

3. 组织机构的探讨

迄今我们只是从职能上探讨了物资管理(MA)，即讨论了必须以某种方式来完成的物资业务。现在我们从组织机构上来探讨这些业务。组织机构的发展趋向于联合成一个物资部门，我们把这种发展划分成几个阶段：

第一阶段——着重生产。公司的根本业务只是生产。所有购得物资的业务被看成是附属于生产的。市场销售（或者更确切地说，是出售）被看成是维持性职能，它的主要任务是把已经制成的产品在尽可能好的条件下推销出去(见图 5)。这是过去售货员市场推销时代的情况，现在已一去不复返了。

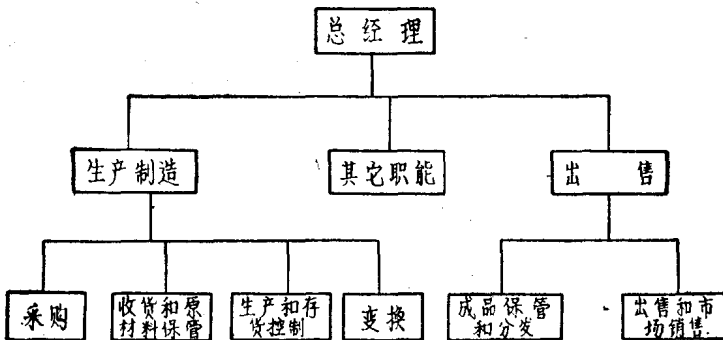


图 5 着重生产阶段上的组织机构

第二阶段——着重市场销售。把市场销售看成是公司两项根本业务之一。把顾客放到中心位置，顾客的需要和愿望受到了重视。这样把产业顾客及其代理人（即采购代理商）也放到了中心位置。在许多情况下，这样导致了一个新兴部门即采购部门的建立。但是，原材料保管往往仍然由生产部门负责，结果，购买物资的职能分属两个部门(见图 6)。

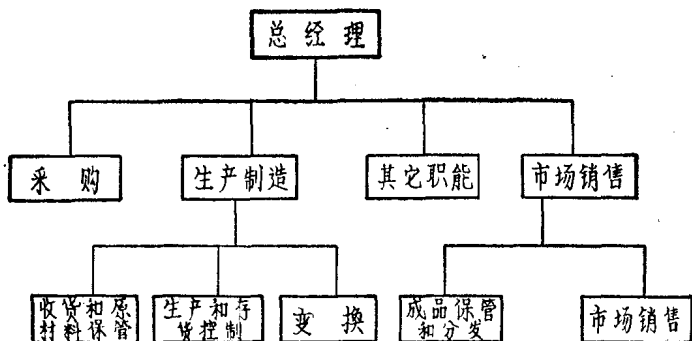


图 6 着重市场销售阶段上的组织机构

第三阶段——着重物资供应管理(MM)。把所有购买物资的业务都综合到一个部门里(见图 7)，这是发展的必然结果。

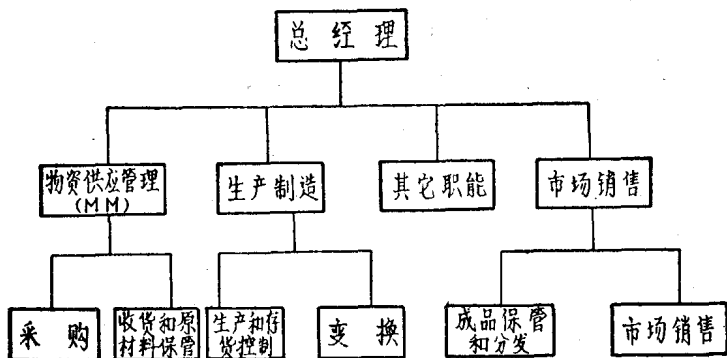


图 7 着重物资供应管理阶段上的组织机构

第四阶段——着重物资管理(MA)。由于现在在三个不同部门里进行着类似的业务，这就必然进一步发展到第四阶段。从系统方法的角度看，把所有物资业务综合起来，统一指挥，是合理的。由于电子计算机广泛应用于物资管理(MA)，这种势头更强了。即使公司大量使用计算机来进行以前用手工做的工作，但只要物资业务

还分散在传统的组织机构里，就无法编写程序。我们用的是把采购与生产控制、存货、实物分发等等联结起来的单一程序，因而需要有一个物资部门来掌握进货和原材料保管、生产和存货控制以及成品储存和分发(见图8)。这样，物资部门就是在协助生产部门管理全厂的生产过程，协助市场销售部门按照市场销售的方针和计划指挥实物分发过程。

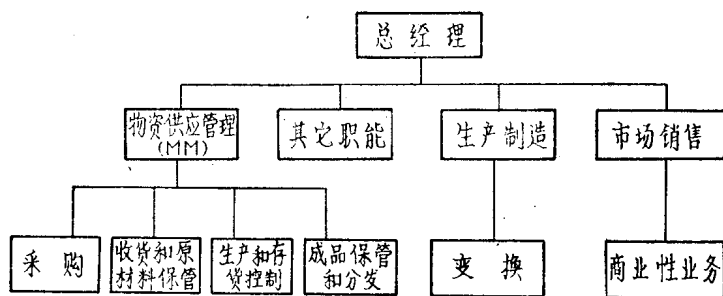


图8 着重物资管理阶段上的组织机构

物资部门必须实现它的根本目标，必须为生产制造和市场销售(也就是对顾客)提供相当水准的劳务，同时要降低存货量和运输费用。

物资管理(MA)可以简化手续，可以避免由于采购、生产制造、生产和存货控制、分发等机构分立而容易造成的工作上的重复。

4. 对物资管理组织机构的分析

物资管理(MA)有利于对从原材料供方到最后用户的物资流通和信息流通作系统综合的研究。这些流通过程越过了部门和公司的界线，当然会引起问题。

一个问题是在物资系统(包括内部和外部)各组成部分之间可

能存在目标上的矛盾。例如，在许多情况下，大型企业的目标结构与小零售商的目标结构之间有很大的不同。前者常常是按一定的方向发展，而后者为过好日子要尽量挣钱，全然没有发展规划。即使目标没有矛盾，在达到目的的方法上仍然会有矛盾。这一点对内部物资系统也适用。

组织机构内各组的矛盾

为了达到共同目标，在合作和协调方面提出了大量的要求。在大规模的分发渠道和小规模的公司内，相互交流是各种合作的基础。相互间可能产生严重交流问题的组至少可以划分为三种类型。第一种类型可以称为“语言”组。在物资系统内我们可能有几个不同的语言组。跨国公司的确有使用不同语言(如瑞典语、英语、法语)的雇员组。而同一语言的经济人员、技术人员、编制程序人员、采购人员、市场销售人员对其语言的用法也不一样。每个专业组的成员虽然在教育水平和工作经验等方面差不多，他们又使用同一的“语言”，遵守共同的行为准则，但销售人员知道，同一术语和概念在不同的组可以作不同的解释，跟谁接触就得学习谁的语言。这也就是说，对一个组织机构进行分析时，例如，在研究一项物资管理方案时，我们必须给所有有关人员一个共同的参照系，否则会因为语义问题而陷入困境。

第二种类型，可以称为“纵式”组。这种分组与传统的组织结构和组织机构图上的部门设计是紧密相关的。为了得到专业化的好处，许多情况下，把公司分成若干部门。这种想法和做法是以传统的组织理论为基础的。这个理论首先强调通过专业化来提高效率的可能性，专业化就是把部门分成相互独立的组织单位，他们之间有职责分工。实际上往往导致机构重叠和缺乏效率，这些消极作用还会由于交流上的问题和地位思想而增强。这样就导致特别强调协调问题而并不那么强调分配问题。为了建立起情报及决策系统(这个系统使我们能作出就整体来说是合理的决策)，我们必须协调。

这类组织机构的设想对较大的系统(即分发渠道)也是适用的，

为了提高效率，我们把分发渠道也按专业分成生产制造企业、批发商、零售商。这里也有一个要特别强调协调的问题。例如，在纵式的一体化和转包方面。

物资管理(MA)是这种“新”方法的一个例子，即强调一体化。我们一定体会到这种解决问题的方法与公认的传统解决方法之间可能而且在许多实际情况中确实存在的紧张关系。当我们要进行组织分析和必须用交流的办法来克服阻力和矛盾时尤其如此。每个组织机构对于变化有固有的阻力，克服这种阻力可能需要相当长的时间。即使这种新观点本身已被接受，但时间又可能不合适。例如，上层对一体化的优点虽已认可，但由于缺乏称职的人选，或受到某些将退休的关键人物的阻挠，也会把物资业务一体化暂时搁下。所以，仅仅有技术上和经济上合理的解决办法还不够，还必须从人事观点看也合适才行。

第三种类型，可以称为“横式”组。这个横式组在某种程度上与传统的组织机构和等级制相一致。在不同级别制订因时制宜的决策——方针上的、政策上的、作法上的。这种计划和决策水平上的不同，意味着每个人对问题的理解程度不同，虽然大家都认为自己的办法对公司最有利。

例如，一项涉及改变产品或制作程序的决策，从方针上看可能是十分正确的，但在制定策略和实际操作一级，也可能认为这个决策会使目前顺利而有效进行工作的系统出现紊乱而加以反对。而一项在政策上完全可以接受(并且常常也在着手进行)的改变物资管理线路的建议，由于缺乏特定语种的资料，也可能在方针上和作法上会有阻力。

如果新的组织机构要顺利地工作，必须让所有各级都了解和接受改组的理由。由于计划范围不同，部门利益不同，在知识和经验、职位和部门设想方面背景也不同，为了避免一些不必要的问题，充分的交流是不可缺少的。

5. 与物资管理(MA)密切相关的职能

现在来考察把物资系统作为一个整体(由密切相关的各生产点、各库存点和各种运输作业组成的),而不作为相互独立的业务系列加以计划和控制的重要意义。

物资系统包括物资供应管理(输入)、物资搬运(内部流通)和实物分发(输出)。物资系统的工作,在服务级别上受生产制造和市场销售限制,在资金用途上要接受财务监督。

传统的做法是把各种职能作为相对独立的单位来进行分析、组织和控制的。中心放在职能内部的效率上,而不放在每种职能对总效力的影响上。一个职能的内部效能跟整个系统的效力根本不是一码事。

为了求得费用和利润之间更好的关系,在不同的子系统之间可以有多种类型的权衡方法。例如,低的运输费用和低的采购价格可能意味着过高的保管费用。

效率和效力之间的不一致反映着各部门目标 and 公司总目标之间的潜在矛盾。采购、生产制造、市场销售职能倾向于大量存货,这就必须与资金、与它所希望的高存量的周转及投资所得的高额利润加以比较。采购、生产制造、市场销售部门之所以这样做,其原因是容易理解的,因为一般说缺货的影响比大量超储的影响更引人注意和引起争论。物资管理是改善这些情况的一种方法。

当然,生产职能最关心的是生产的节约,即材料有效地变换成成品。生产职能为使生产运转合乎经济原则和生产线的平衡等,它们在制订计划和综合各项订货上花的时间越长,则生产能力的利用就越好,单位产品成本就越低。

因此,为了使生产长期运转、调整生产少,生产职能宁愿自己成品的备运时间(从订货到交货的时间)长一些,而在它的原材料和零件上则希望短一些,这是很自然的。这就要求物资系统在输出、

输入方面能按时发货，数量准确，质量合格。材料预测系统和生产控制预测系统将来会显得更加重要。物资管理一定要成为市场销售、生产制造和采购的纽带，但是生产也要尽量与市场销售直接挂钩，生产市场反映顾客需要的产品。

市场销售职能主要关心出售和推销业务。但市场销售部门制订的方针、政策对物资系统的计划和作业有很大影响。许多约束物资系统的决策都产生于市场销售职能，例如有关服务等级、分发网点数目、存货政策等决策就是这样。因而市场销售经理对物资系统成本有很大影响，在制订物资部门制度和政策时，他们必须进行配合。一个有效的物资系统是一种重要而有力的竞争工具，由于越来越多的购买者对发货的迅速和可靠大加赞赏，它的商业性价值也在稳步提高。

当然，市场销售人员不一定是物资控制的专家，但他们懂得物资控制问题能使他们的策略水平提高和在实物分发方面取得发言权。

市场销售部门是在外部和内部物资系统间输出这一边的商业环节，正如采购部门是在输入这一边的商业环节一样。但市场销售跟采购不同，它不包括在物资部门内，所以，我们必须靠衔接计划、各专业组等等来解决协调问题。

6. 关于物资管理(MA)的组织机构

上面谈到，物资管理的目的是要对原材料、零部件、半成品、成品在公司整个流通过程中的控制作系统的、综合的研究。这种流程越过了部门之间的传统界线，要对它进行综合控制势必与管理部門所“承认”的某些规则相抵触。但综合控制也减少了费用，提高了服务水平。为了充分发挥这个优点，我们必须把注意力集中在物资流通上，就是说要对组织机构内传统的职责范围进行改组。

如果管理人员和其他职员还不了解 and 不能接受，这个基本原理，

那么建立一个新的物资部门就为时过早。这个基本原理是以“总的费用概念”为基础的；即将各种费用和收入互相进行比较，以获取最优的方案。

传统的组织机构形式

工业组织机构的首要目标是把材料变换成顾客所需要的成品，并以有效的方法利用人员、材料、机器、资金来进行这项工作。为了提高效率。我们把工作分成由不同部门来完成的子职能。然后专家们在公司内力图以效率最高的方法来完成他们的任务，许多情况下他们专心于自己的职能而不考虑周围的环境。而这就会有所专注的子目标与公司总目标不完全一致的危险。

在研究不同公司的组织机构图时，我们发现即使它们生产同种产品，也会有很大的不同。在几乎所有情况下，物资业务都划分在几个部门，这样在协调物资计划、规定职责范围和计算物资管理效率上就带来了问题。

“新型”组织机构形式

为了规划一个更适合于它的目的的组织机构，我们必须确定：要有什么样的计划业务，必须制定什么决策，决策者需要什么情报，我们如何把情报交给他们，需要什么资源，如何计算系统的效率。我们也需要知道如何能达到我们所需要的协调，什么类型的组织机构最适合。如果一旦改组，我们还必须规划出情报和决策系统并使之与某一适当的组织机构相配合。

能满足各种公司所有要求的标准组织机构是没有的。选择物资系统的组织机构要依据眼下的问题、物资职能相对于其它职能的重要性、供方与顾客的类型、外部和内部的材料及产品的搭配等来加以考虑。

在某种情况下，把所有物资业务归在一个部门里并在组织机构中摆在相当高的地位可能是有利的。而在另一种情况下，没有这种完全的一体化反倒能使物资职能很好地发挥作用。例如，把输入和输出业务分开，并让生产部门处理购得的物资和储存品，让市场销

售部门处理实物分发，也都是可以的。可是，多数情况下，在有平衡市场销售和生产制造需求任务的部门里，协调物资业务是有利的。

正常情况下，物资经理直接向公司总经理或分公司(分部)总经理汇报。多数组织机构是图9所示模式的变形，其结构取决于组织的规模和产业的类型。在较小型的公司里，物资经理可以直接控制所有的物资管理业务。但是高度集中的物资管理常常不适合很大型的

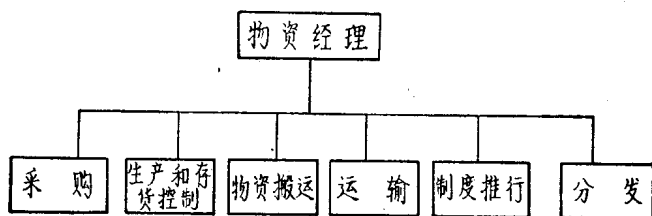


图9 基本物资管理组织机构

公司。因为在这样的公司里，每个分公司的物资经理把分公司作为一个独立的公司在运营，因此，在总公司(总部)一级可以全然没有物资管理的具体业务。当每个营业的分公司都有物资经理时，倒是可以设立一个总采购部，对各分公司都要用的料项制订一套共同的政策。总采购部同分公司(分部)采购管理员协调采购事务，分公司采购管理员行政上向分公司的物资经理汇报工作。这类组织适合于既要分散物资管理，又要从集中采购的议价力中得到好处的公司。这可能体现有的公司在计划要过渡到更集中的物资管理的一种过渡性组织机构。这后一种组织机构表示在图10上。总采购部负责完善物资管理的方针、政策。而物资的实际管理是在分公司贯彻执行。总采购部也负责协商采购条款、采购通用品种、完善制度、训练和教育、以及类似的业务。总部物资经理对分公司的物资经理有职能指挥权，而分公司总经理有行政(或“条条”)指挥权。多数情况下这种双重职权(双重指挥职位)即使与传统的组织理论有矛盾，也能在实际顺利工作。