

物资企业 管理原理与组织

孙会良 姜培良 沈少华 主编

济南出版社

前 言

本书是根据物资经济管理专业教学计划的要求，以马列主义、毛泽东思想为指导，在参考了有关企业管理原理专著、教材并总结我国物资企业实际经验的基础上写成的。

本书力求在结构和内容方面符合针对性、实用性、新颖性、适应性的原则，尽可能全面地反映我国物资企业管理理论与实践的最新成果与经验。为此，我们在体系上作了较大的变动，进行一些新的尝试。现有的一些物资企业管理教科书，多把计划管理、购销管理、储运管理、财务管理等包罗进来，造成与其他课程的重复。所以，本书在编写时把重点放在管理的一般原理上。同时，增加了物资企业文化、物资企业精神、物资企业领导方式、参与式管理、物资企业公共关系等内容。

本书由孙会良、姜培良、沈少华同志主编。参加各章编写的有：第一章 王培岩、第二章 姜培良、第三章 刘国云、第四章 王允武、第五章 曲迪新、第六章 汤天文、第七章 顾茂章、第八章 高贤峰、第九章 杨锡彤、第十章 沈少华、第十一章 孙会良、第十二章 刘卫国、第十三章 陈宝启、第十四章 王知孟。姜培良对前七章做了局部修改，沈少华对后七章做了局部修改，并对全书进行了审校，由孙会良进行总纂。

本书在编写过程中，烟台市物资局提供了许多宝贵意见，给予了大力支持和帮助；本书的出版还得到了济南出版社的大力支持。在此谨致谢意。

由于我们水平所限，书中如有不妥之处，诚恳希望读者批评指正。

编者

1989年12月

目 录

第一章 物资企业概论	(1)
第一节 企业的含义.....	(1)
第二节 物资企业的含义与性质.....	(3)
第三节 物资企业的作用与任务.....	(9)
第二章 物资企业管理的性质和职能	(13)
第一节 物资企业管理的含义.....	(13)
第二节 物资企业管理的性质.....	(15)
第三节 物资企业管理的职能.....	(18)
第四节 物资企业管理的任务、作用和内容.....	(22)
第三章 管理理论的产生与发展	(27)
第一节 早期的管理思想.....	(27)
第二节 古典管理理论阶段.....	(28)
第三节 行为科学理论阶段.....	(31)
第四节 现代管理理论阶段.....	(37)
第四章 管理原理及其相应原则	(40)
第一节 系统原理及其相应原则.....	(40)
第二节 “人本原理”及其相应原则.....	(42)
第三节 动态原理及其相应原则.....	(44)
第五章 物资企业管理的原则与方法	(47)
第一节 物资企业管理的基本原则.....	(47)
第二节 物资企业管理的基本方法.....	(56)
第六章 物资企业领导制度	(65)
第一节 物资企业领导制度的含义.....	(65)
第二节 经理负责制.....	(69)
第三节 职工代表大会制.....	(78)

第四节 企业的党组织·····	(81)
第七章 物资企业经济责任制 ·····	(86)
第一节 实行经济责任制的意义和原则·····	(86)
第二节 物资企业经济责任制形式·····	(91)
第八章 物资企业领导方式与领导效果 ·····	(101)
第一节 领导的构成与性质·····	(101)
第二节 领导方式·····	(109)
第三节 领导效果·····	(120)
第九章 物资企业思想政治工作 ·····	(128)
第一节 企业思想政治工作的重要性·····	(128)
第二节 企业思想政治工作的任务和内容·····	(132)
第三节 企业思想政治工作的原则和方法·····	(139)
第四节 提高思想政治工作的科学化水平·····	(142)
第十章 物资企业组织管理 ·····	(147)
第一节 企业的组织原则·····	(147)
第二节 企业的组织形式·····	(153)
第三节 物资企业的非正式团体·····	(158)
第四节 物资企业的信息沟通·····	(163)
第五节 企业内冲突的产生及处理·····	(165)
第十一章 参与式管理 ·····	(168)
第一节 参与管理理论的产生·····	(168)
第二节 参与管理的意义·····	(175)
第三节 确定参与的适当程度·····	(176)
第四节 参与管理的内容·····	(179)
第十二章 物资企业文化 ·····	(181)
第一节 企业文化概述·····	(181)
第二节 物资企业的形式与特征·····	(191)
第三节 物资企业文化建设·····	(196)

第十三章 物资企业精神	(205)
第一节 物资企业精神的含义和特征.....	(205)
第二节 物资企业精神的内容.....	(207)
第三节 加快社会主义物资企业精神的建设.....	(212)
第十四章 物资企业公关共系	(215)
第一节 公共关系概述.....	(215)
第二节 物资企业公共关系工作.....	(224)

第一章 物资企业概论

第一节 企业的含义

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并取得盈利，进行自主经营、实行独立核算、具有法人资格的基本经济组织。企业的这一概念包括以下几点含义：

（一）企业是一个经济组织

企业是现代经济社会中人们从事生产经营活动的一种组织形式或经营方式，因而它是一个经济组织。因为，任何企业都必须拥有一定的劳动力和生产资料，并且要把这些生产要素很好地结合起来，进行有效的生产经营活动，实现其一定的经营目的。马克思曾指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来”。^①在现代经济社会中，企业就是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产的一个基本单位，是社会经济的细胞，是现代社会的经济基础。

同时，企业也是实现社会再生产过程经济活动的一种必要的

^①《资本论》第2卷，人民出版社1975年版，第44页

组织形式或经营方式。因为，社会再生产过程是生产、分配、交换、消费各个环节运动过程的统一，而每一个环节又有独特的运动过程，即生产运动过程、分配运动过程、交换运动过程和消费运动过程。如生产运动过程是购进材料、生产加工、出售产品；而交换运动过程则是从生产领域购进商品，经过运输、保管、批发、零售等环节再出售给消费者，等等。这些运动过程，都是通过企业这种特别形式来实现的。这些运动过程就是企业的经济活动过程。整个社会企业的经济活动过程，就构成社会再生产的运动过程。没有企业的经济活动就没有社会再生产的运动过程，从而也就没有社会再生产。

可见，企业是一种经济组织。

（二）企业是一个自主经营和独立核算的单位

企业不仅是一个经济组织，而且必须是一个实行自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人力、物力和财力；所谓独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支，并能取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件，三者缺一不可。而自主经营和独立核算这两个条件是相互依存、相互制约的，没有自主经营，就不能有真正的独立核算；没有独立核算，也不会实现真正的自主经营。如果一个企业没有自主权、没有独立的经营管理权，一切听命于国家行政命令，而不是按客观经济规律办事，这样的企业就不是真正的企业，而只是国家行政机构的附属物；如果一个企业不能实行独立核算，不能自负盈亏、不能获得盈利，从根本上说，这种企业就不能存在；也就不能称为真正的企业。党的十一届三中全会以前，我国企业没有实行真正的自主经营和独立核算，企业的资金靠国家调拨，无偿使用，企业的产品由国家统购包销，企业的利润全部上缴，亏损由国家补贴，既不考虑企业的经济利益，也不考虑企业的经济责任，经营

好坏一个样，赔赚一个样，这样的企业是名不副实的。

（三）企业必须是一个法人

法人，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权力主体，能独立地享受权利和承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业以独立人格，使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。

二、企业的产生

企业是一个历史的概念，它是生产力发展到一定阶段的产物，是商品经济发展到一定程度的结果。自然经济不采取企业这种组织形式，即使是处在自然经济夹缝中的简单商品经济，也不采取企业这种组织形式，前资本主义的综合手工业工场、商号、钱庄等等，都不是真正的企业。真正的企业，是在生产力发展到商品经济占统治地位的资本主义社会产生的，从此企业成为资本主义社会的基本经济单位，成为从事社会化商品生产和商品流通的经济组织。但是企业不是资本主义社会特有的经济组织，而是商品经济条件下的经济组织。在社会主义社会中，广泛的社会分工使建立在公有制基础上的有计划商品经济还要大力发展，所以企业作为商品生产和流通的经济组织仍然是社会主义初级阶段的基本经济单位，适应着社会主义初级阶段生产力发展水平的要求。

第二节 物资企业的含义与性质

一、物资企业的含义

社会主义物资企业是指专门从事生产资料流通活动的、实行

独立核算、自负盈亏的，具有法人地位的独立的经济组织。物资企业应具有以下特征：

（一）我国物资企业是专门从事物资流通，即从事生产资料的购、销、运、存、加工、服务等经营活动的盈利性经济组织。这一特征，既区别于社会的其他非经济组织和非盈利性经济组织，又区别于流通领域中从事生活资料流通的商业企业。

（二）我国物资企业是拥有一定的固定资产、流动资金和劳动力，进行独立经营、独立核算、自负盈亏，实行责、权、利相结合的经济组织。这一特征是衡量一个经济组织是否企业化的重要标志。社会主义物资企业具有权利和义务相统一的特点。即一方面，物资企业具有完成国家指令性计划，向国家缴纳税金和利润的义务和责任；另一方面，物资企业享有独立经营、自主发展，取得经济利益的权利。兼顾国家、集体、个人三者的利益是社会主义物资企业的重要特征。

（三）我国物资企业具有法人的地位和权利，是对经营状况承担物质责任的经济组织。也就是说，国家在法律上承认企业的独立性，企业的正当权益受到国家法律的保护。同时，企业对自己的经营活动及后果负有全部法律责任。

二、我国物资企业的产生

我国社会主义物资企业的产生，一方面是生产力发展到一定阶段的结果；另一方面，又是国家实行重要物资计划管理的产物。首先，随着生产力水平的提高和商品生产的进一步发展，商品交换的范围和规模不断扩大，商品生产者用于买卖商品的时间越来越多，商品生产与交换活动之间的矛盾日益尖锐，于是便产生了“一个不从事生产而只从事产品交换的阶级——商人”^①流通企业的产生，标志着商品交换关系发展到一个新的阶段，是历史

^①《马克思恩格斯选集》第4卷，第162页

一大进步。社会主义条件下的生产是社会化大生产，而社会化大生产又是以专业化分工为其主要特征的，不仅要生产专业化，流通也要专业化。实现产销结合，主要不是依靠产销合一，而是主要依靠物资流通企业这个桥梁和纽带。物资企业的存在，有利于提高生产企业的经营效益，有利于提高物资流通的社会效益，是商品经济发展的自然结果，是不以人们的意志为转移的。其次，社会主义国民经济有计划按比例发展规律要求国家对整个国民经济活动实行计划管理，而生产资料流通活动又是国民经济活动的重要组成部分，因此也必须实行计划管理。即对全社会的生产资料流通进行计划、组织、指挥、监督和调节。这一职能，除了由物资企业组成的物资部门之外，所有生产部门都囿于各自的局限性，无法承担起来。充分发挥物资部门对生产资料流通的组织、指挥、监督和调节作用，才能保证生产资料流通在各部门、各地区以及各个环节之间的协调一致，保证生产资料流通的发展同国民经济其他部门的发展保持相应的比例，保证全国生产资料市场的统一，保证国民经济有计划按比例发展。所以，物资企业的产生又是计划管理的产物。当然，物资部门对生产资料流通实行计划管理，并不意味着对全部生产资料进行统购包销，独家经营。对重要的、短缺的生产资料，必须纳入国家统一计划，由国家直接控制，它的生产和分配由国家下达指令性指标，价格由国家统一规定或实行一定幅度的浮动价格。一般的生产资料实行自由购销，更多地发挥市场调节的作用，克服统得过死，管得过多的弊病。

三、我国物资企业的类型

根据物资企业的特点不同，我国物资企业可以分为许多类。

（一）按照物资企业生产资料公有化程度来划分。

1. 全民所有制物资企业。全民所有制物资企业是我国物资企

业的主体和领导力量。在生产资料流通中居于主导地位，控制着生产资料的批发活动。它主要包括物资部门所属的各级专业公司、储运企业及服务企业和其他部门所属的供销企业。

2. 集体所有制物资企业。集体所有制物资企业是指在全民所有制物资企业帮助扶持下建立起来的属于一定范围劳动群众集体所有的物资企业。它的特点是：小型、分散、方便，为一些需要零星物资的单位服务。它是全民所有制物资企业的重要助手。

此外，在物资流通体制改革中，也产生了一些私营物资企业，它们对全民所有制物资企业起到了有益的补充作用。但是，我们认为，必须对私营物资企业的经营范围加以严格的限制，因为社会主义初级阶段具有资源约束的特点，资源约束下能够产生卖方垄断并带来丰厚利润，所以私营企业不宜经销重要物资。尤其是不能进行生产资料的批发业务。

（二）按照物资企业在物资流通中的地位和作用来划分，物资企业可以分为：零售企业和批发企业。

1. 零售物资企业。零售物资企业处于流通的终点。它是指满足城乡居民生活或个体维修对生产资料的需要，或者是满足科研、事业单位小额需要的各专业和综合物资企业。

2. 批发物资企业。批发物资企业是生产企业和零售企业之间的中间环节。物资从生产到零售之所以要经过批发环节，这是因为：第一，生产企业和零售企业在购销方式上要求不同，前者希望批次少，批量大，品种单一，规格型号少；后者则希望次多量少，品种多样，规格型号齐全；两方面的要求恰恰相反，需要有一个中间环节来调节这种矛盾。第二，生产和零售在时间上和地点上是分离的。产销在时间上不一致，需要有一个环节起蓄水池作用，产销不在同一个地区，要求有一个环节在地区之间平衡数量、调剂品种、组织调运，以保证产销在地区之间的协调。第三，物资在生产上的分类和销售上的分类不同，物资在进入零售

前必须按照零售需要重新分类，把物资由生产分类变为销售分类的工作可以在批发企业中进行。

（三）按照物资企业经营物资范围来划分，物资企业可以分为：综合经营企业和专业经营企业。综合经营企业如物资贸易中心、服务公司，专业经营企业如金属公司、木材公司等。

（四）按照物资企业的业务性质来划分，物资企业可以分为：物资经营企业和物资储运企业。

（五）按照物资企业的隶属关系来划分，物资企业可以分为：物资部门领导管理的物资企业 and 非物资部门领导管理的物资企业。

四、物资企业的性质

正确认识我国物资企业的性质，一方面，必须看到它具有商业性质，但与其他商业企业有所区别；另一方面，又必须看到它具有社会主义性质，同资本主义物资企业有着本质的区别。

（一）物资企业的商业性质。这是其经营的生产资料是商品的性质决定的。它的购、销、运、存等经营业务活动和其他商业一样，要依据和运用价值规律，按照等价交换的原则，采用商品货币交换的形式，通过市场来实现生产资料的购销活动。但由于生产资料用于生产性消费，它不同于从事生活资料经营活动的一般商业。它们的区别在于：首先，物资企业的服务对象，主要是生产企业，当然也并不排斥物资企业直接为人民生活服务；其次，生产资料的品种规格比较复杂，技术性较强，其交换过程始终同生产直接联系，生产消费对品种、规格、质量、技术条件等的要求都比较严格，消费弹性、代用性等都比较小，因而它在购销方式、经营网点、流通设施、服务范围和方法等方面又有自己的特点。只有充分认识到这些特点，物资企业才能搞好经营活动，充分发挥物资企业在生产资料流通中的作用。

(二) 物资企业的社会主义性质。我国占主导地位的国营、集体物资企业是建立在社会主义公有制基础上的，与建立在生产资料私有制基础上的资本主义商业有着本质的区别。其主要表现在以下几个方面：

1. 企业性质不同。社会主义的物资企业，属于全民所有或集体所有，干部、职工都是企业的主人，他们之间的相互关系是在平等基础上的互助合作关系，实行按劳分配的原则，根本不存在人压迫人和人剥削人的关系；而在资本主义物资企业中，生产资料归资本家所有，企业是资本家的私有财产，职工出卖劳动力，为资本家所雇佣，受资本家压迫和剥削，资本家与广大职工的关系是雇佣关系，是剥削与被剥削的关系。

2. 经营目的不同。社会主义物资企业的经营目的，是为了促进社会主义生产建设的发展，满足人民生活的需要，它是为社会主义建设和人民生活服务的，国家企业、职工个人之间的根本利益是一致的；资本主义物资企业的经营目的，则是为了获得最大限度的利润，使资本家发财致富，它千方百计满足用户需要，为用户服务，归根到底也是为了这个目的，因而企业之间存在对抗性的利害冲突。

3. 经营方式不同。社会主义物资企业的经营活动是在国家计划指导下有计划地进行的，企业经营活动的计划性与国民经济发展的计划性是协调的，是服从于国民经济发展的要求的，企业之间的竞争是在根本利益一致的基础上的社会主义竞争，它有利于相互促进，共同发展；资本主义物资企业的经营活动完全受市场调节的控制，企业经营活动的计划性与整个资本主义经济的盲目性和无政府状态是无法调和的。资本家为了追求利润，企业之间进行你死我活的激烈竞争，而且不可避免地发生周期性的销售危机。

第三节 物资企业的作用与任务

一、物资企业的作用

物资企业在社会再生产过程中具有多方面的重要作用：

（一）加速社会物资流通过程，促进生产发展。

在社会主义初级阶段仍然存在商品生产和商品交换的条件下，生产资料商品的购进和销售，是社会再生产正常周转的必要条件。生产企业只有把生产出来的物质产品销售出去，变成货币，使自己的劳动消耗得到补偿，并及时获得所需要的生产资料，生产才能川流不息地进行。物资企业处于生产和消费的中介，通过发挥它的职能作用，一方面直接从各个生产企业把产品收购进来，使生产企业的产品及早地转化为货币；另一方面又根据消费单位的不同需要，经过物资企业储运等具体职能，及时、齐备、对路地源源不断供应给每个需用消费的单位，使他们的货币资金及早地转化为生产资料。可见，物资企业的购销业务活动能加快社会物质流通的速度，促进生产的发展。

（二）节约社会物资流通中占用的资金，相对扩大直接用于生产领域的资金。

如果生产企业直接向各地、向众多的生产者或需要者购买或销售其产品，那么，他们不仅要把一部分资金经常投到流通中来，用于购买必须的生产资料，而且由于产品的销售要有一个过程，又会有相当大的一部分资金经常处在待销产品的形态上。而由物资企业承担生产资料的购销业务，其一定的物资设备（仓库、运输力等）就可以同时为许多生产企业的产品销售服务；其一定的资金就可以轮流地把生产企业的产品收购进来，销售出

去。显然，这就节约了用于社会物资流通领域中的资金，扩大了直接用于生产领域的资金。

(三)能够加强和实现国民经济各部门之间的经济联系，有利于搞好综合平衡，促进国民经济有计划按比例地发展。

社会主义有计划的商品经济，要求国民经济各部门之间要有计划按比例地发展。各部门的生产、基建、维修等所需要的生产资料要做到有计划地进行供应，主要是依靠物资企业有计划地购销活动来完成。因此，物资企业在组织购销活动中，认真进行调查研究的，摸清资源与需要，编制科学的物资收购和供应计划，充分发挥商情信息流通职能，促进生产企业按需进行生产，物资企业按照用户需要组织供应，搞好产需衔接。使国民经济各部门之间的比例关系协调合理，保证社会生产总过程实现良性循环。

(四)对提高物资流通的经济效益、为国家提供积累资金具有重要作用。

物资企业是一个盈利性的经济组织。在组织社会物资流通的经济活动中，必须要投入一定量的人力、物力和财力。改善经营管理，降低流通费用，提高经济效益，为国家提供积累是每一个物资企业的最基本的义务和责任。为此，物资企业必须充分发挥它的职能作用，收购和供应及时对路，保证物资资源合理利用，不仅可以促进生产的发展，而且能提高物资流通的经济效益。在国家政策、法令允许的范围内扩大物资流通规模和降低物资流通费用去争取更多的盈利，为国家提供更多的资金积累。

二、物资企业的任务

社会主义物资企业的根本任务，是根据国家计划和市场需要，发展商品生产和流通，创造财富，增加积累，满足日益增长的物质和文化生活需要。物资企业要坚持社会主义方向，遵循经济规律和自然规律的客观要求，在服从国家计划和管理的前提下

下，从市场需要出发，以提高经济效益为中心，快速、高效、经济、合理地做好购销运存等各项工作，保证企业根本任务的实现，为加快社会主义现代化建设贡献力量。具体任务表现为以下几方面：

（一）按市场需要，促进、引导生产，积极组织货源

物资企业经营活动的基础是生产，只有生产发展了，才能扩大购销业务，满足市场需要。物资企业必须发挥自身优势，积极促进生产、引导生产，推动生产企业按照市场需要组织生产、挖掘潜力，积极组织进货，以掌握充裕的适销对路的物资，为销售工作提供物质基础。

（二）树立用户第一的经营思想，搞好销售，满足市场需要。物资销售工作的好坏，直接影响、制约生产建设的发展和人民生活的改善。进货只是实现了生产企业的产品转化为货币，它还是停留在流通领域，还不能最终实现产品价值和国民收入。只有搞好销售工作，尽快使产品进入消费领域，才能最终实现产品价值和国民收入，社会再生产才能实现周而复始地循环，物资企业要牢固树立用户第一的思想，加强市场调查和预测工作，改进经营作风和购销形式，扩大服务范围，搞好销售促进工作，不断提高服务质量，按质、按量、及时、齐备配套地满足市场需要。

（三）根据物流合理化的要求，加速物资流转，缩短流通时间。社会再生产过程是生产过程和流通过程的统一，流通时间是社会再生产总时间的一个组成部份。在组织购销活动过程中加速物资流转，缩短流通时间，就能加速社会再生产过程，而且还能减少停留在流通领域的物资，充分发挥物资效用，更好地满足生产建设和人民生活的需要。物资企业要精减物资流转环节，合理设置经营网点，合理选择运输路线、运输方式和运输工具，大力开展直达运输，多快好省地组织物资流转。

（四）推动物资节约，降低物资消耗。节约社会劳动是社会

主义经济的一个基本原则。物资节约是扩大资源、实现增产的重要途径。当前，我国物资消耗高、效用低、浪费严重，经济效益差，因此，物资企业除了搞好购销运存业务工作，减少物资在流通过程的损耗外，还应促使生产企业合理利用物资，特别是在销售方式方法上，要大力发展定点供应，配套承包供应，分等分级供应、统一加工成品半成品供应等等，为物资节约创造有利条件。

（五）树立经济效益与社会效益相统一的观点，获得盈利，为国家提供积累。社会主义物资企业不能以利润为经营的唯一目的，但既然是企业，是相对独立的经济实体，又不能不讲经济核算、不讲合理盈利。正当的盈利是衡量企业经营好坏的重要标志，是企业发展经营、满足需要、为生产服务和增强企业自我改造、自我发展能力、增进企业职工物质利益的条件，也是实现国家积累的组成部分。当然，获得利润只能用正当手段，通过改善经营管理，扩大经营业务，讲究聚财、用财和生财之道，加速资金周转，降低流通费用、提高劳动效率等办法来实现。