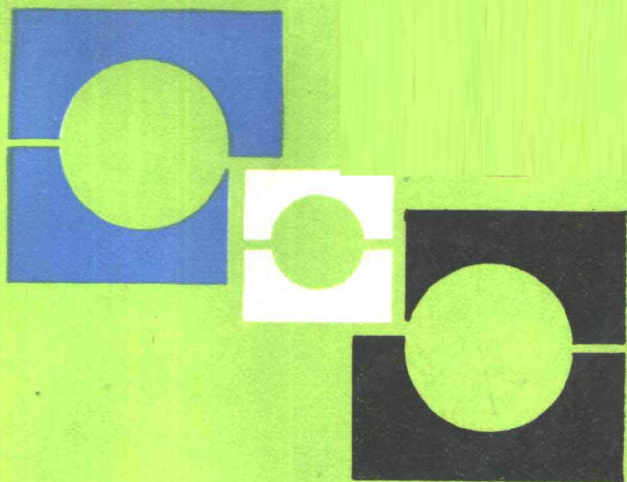


物资计划与 经营管理

汪锦才 陈训声 谭广魁 朱文淇



中央广播电视大学出版社

物资计划与经营管理

江锦才 陈训声 谭广魁 朱文洪

中央广播电视大学出版社

物资计划与经营管理

汪锦才 陈训声 谭广魁 朱文淇

中央广播电视大学出版社出版
新华书店北京发行所发行
朝阳新华印刷厂印装

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{32}$ 印张16.5 千字343

1987年2月第1版 1987年5月第1次印刷

印数 1—15000

书号 4300·60 定价 2.35 元

前 言

物资计划与经营管理是一门部门经济管理科学。它主要研究我国社会主义有计划商品经济条件下的物资流通经济活动，并努力探寻科学地组织物资分配的道路、物资经营理论及现代管理方法。

本书在总结我国建国三十多年来物资工作正反两个方面经验教训的基础上，对物资计划、物资经营管理的理论基础、基本管理方法及管理技术作了概括的介绍和论证。在编写过程中，力求体现以下的指导思想：

1. 必须坚持以公有制为主体的社会主义有计划的商品经济制度，在物资管理中贯彻计划与市场相结合的原则。

党的第十二次全国代表大会明确指出，有计划的生产和流通是我国国民经济的主体。在物资流通经济活动中，凡属国计民生的重要物资，应根据社会需要和国家安排的国民经济发展速度及国民经济各部门发展的比例关系，在确保国民经济和社会发展重要战略目标实现的前提下，实行指令性计划管理；对大多数比较重要的物资实行指导性计划管理；对一些不影响国民经济发展大局的一般物资以及实行指令性和指导性计划管理的物资中允许企业自由销售的部分物资，采取市场调节的管理形式。在物资流通管理中，计划与市场相结合的形式必将促进物资工作的繁荣。

2. 满足生产需要，促进生产发展。

满足生产需要，促进生产发展是社会主义物资流通工作的根本目的。为实现这一目标，物资流通管理部门和企业，

首先应根据生产的需要，积极组织适销对路的物资商品货源，促进资源与需要的积极平衡。在满足稳定经济大局的生产建设需求的前提下，做好物资分配工作，并根据生产的具体需要，按质按量、及时齐备地组织物资供应与经营。在物资经营活动中，应牢固地树立用户第一的思想，彻底清除“官商”作风。

3. 提高物资流通的经济效益。

这是我们考虑一切经济问题和搞活物资流通经济活动的主要出发点之一。提高物资流通经济活动的效益，应首先着眼于社会效益，片面追求本部门与企业的经济效益，而贻害国家利益与社会效益是违背社会主义经济发展原则的。从这一基点出发，物资流通管理部门和物资企业应努力完成以下任务：

(1) 在综合平衡考虑经济大局的前提下，尽可能地提高满足生产需要的程度。

(2) 加快物资流通速度。

物资部门要通过计划管理及销售经营的活动，合理衔接供需关系，疏通流通渠道，合理地安排物资流向，消除不合理运输，减少物资、商品积压，采取多种经营形式及调剂方式，使货畅其流。

(3) 促进物资资源的合理使用。

这是提高物资流通经济效益的又一个重要方面。物资部门要搞好择优分配，指导消费。在开展销前服务及销后服务、技术咨询、经常深入生产单位了解用料情况的同时，还应进一步发展流通加工、综合利用及物资租赁等业务，充分发挥物资的作用。

4. 促进物资流通管理体制改革，坚持多渠道、少环节，

充分发挥物资部门的优势。

5. 重视物资信息管理及各种新的管理技术的使用, 促进物资流通日益科学化、现代化。

物资部门要跟上四化前进的步伐, 适应有计划商品经济发展的形势, 必须重视信息管理, 并依靠先进的管理方法及新技术的使用。在物资计划方面, 要提高计划的质量及缩短计划编制的周期, 必须注重资料积累, 并逐步运用各种新的数学定量分析方法, 使用电子计算机逐步代替手工运算; 在经营方面, 要逐步建立信息管理网络, 扩大经营范围, 搞好技术检测及技术服务, 改造旧有仓库, 提高设备利用率等。

《物资计划与经营管理》一书正是从上述指导思想出发, 对我国物资流通工作作了介绍和分析。通过阅读本书, 可以对我国物资计划管理工作、供销管理工作、经营活动现状及今后的发展趋势, 以及物资流通管理的基本理论和方法有一个比较系统的了解。

本书在编写过程中注意了以下几个关系的处理:

1. 理论探讨和实践经验的关系。

在研究我国社会主义物资工作的基础上, 按照马列主义的认识论观点, 对我国的物资计划与经营管理经验作了一定的总结与提炼, 这些研究与探讨都将接受实践的考验。

2. 本国实践与外国经验的关系。

3. 宏观与微观的关系。

4. 经济理论和管理方法的关系。

5. 当前需要和未来发展的关系。

6. 本课程与其他课程的关系。

物资计划与经营管理是中央广播电视大学经济类物资经济管理专业的一门专业课程, 它和该专业开设的基本课程有

着密切的关系，各门基本课程为本课程提供了必不可少的基础知识。因此，为学好本课程，务必要牢固掌握各门基本课程的知识。

物资计划与经营管理作为一门独立的经济管理学科还很不成熟、很不完善。长期以来我国在理论上和实践上存在着重生产轻流通的倾向，不讲求物资流通效益。目前我国正处于经济体制转轨变型的历史时期，如何根据我国的特点，逐步完善物资流通体制，搞好物资指令性计划、指导性计划与市场衔接；开展多种形式的经营，提高社会经济效益及物资企业的经济效益等课题尚在研究和探讨之中。然而，在四项基本原则的基础上，管理现代化已提到了突出的高度，物资流通管理工作的重要性正日益引起广泛的重视。我们相信物资计划与经营管理学科一定会日趋完善，在促进物资管理工作现代化和实现“四化”的伟大事业中发挥其应有的作用。

编者

编写说明

本书是为中央广播电视大学工业企业经营管理（物资经济管理）专业编写的教材，也可供从事物资经营管理的实际和理论工作者参考。

本书是在原《物资计划与供销管理》的基础上的修改稿。全书共十二章。参加本书编写的有下列同志：王强（前言）、朱文淇（第一、四章）、谭广魁（第二、三、七、十二章）、陈训声（第五、九、十章）、汪锦才（第六、八、十一章）。最后由汪锦才总纂定稿。

由于我们水平所限和编写时间仓促，再加上《物资计划与经营管理》是一门新兴的学科，许多问题尚在探索之中，内容和体系还不完善，书中会有不少缺点和错误，恳请读者批评指正。

编者

一九八七年元月

目 录

第一章 物资计划管理概论	1
第一节 物资计划管理的意义和任务	1
第二节 物资计划管理的内容和形式	7
第三节 物资计划管理的基本原则	14
第四节 编制物资计划的依据、方法和程序	19
第二章 物资需要量的确定	25
第一节 物资需要量的内容	25
第二节 物资需要量的一般确定方法	27
第三节 各种用向的物资需要量确定	36
第三章 物资资源量的确定	58
第一节 物资资源量的内容	58
第二节 物资资源量确定的方法	59
第四章 物资供需平衡与计划分配	74
第一节 物资供需平衡概述	74
第二节 物资供需平衡的任务、内容、指导思想和平衡原则	79
第三节 物资单项实物量平衡表的编制	88
第四节 物资综合平衡	97
第五节 物资的计划分配调节	109
第五章 物资供需衔接	121
第一节 物资供需衔接方式	121

第二节	计划分配物资供需衔接方案的编制	141
第三节	物资供应方式	161
第四节	物资购销合同	173
第六章	物资经营概论	184
第一节	物资企业经营的意义和目标	184
第二节	物资企业的变型和经营观念	195
第七章	销售预测与信息管理的	207
第一节	销售预测概述	207
第二节	预测技术	215
第三节	信息及其管理	257
第八章	经营决策	267
第一节	经营决策的一般过程及其分类	267
第二节	目标市场决策	278
第三节	销售量目标的确定	289
第四节	经营品种决策	298
第五节	市场占有率决策	315
第九章	订购业务	329
第一节	订购任务概述	329
第二节	订购决策	336
第三节	订购物资品种和订购总量的确定	345
第四节	市场供应渠道和供应单位的选择	351
第五节	订购批量和时间的抉择	358
第十章	库存量管理	371
第一节	库存量管理概述	371
第二节	物资储备定额的一般查定方法	377
第三节	物资储备定额的其他查定方法	390

第四节	需用不均衡时的合理库存量·····	400
第五节	库存量控制·····	412
第六节	库存物资分类管理·····	417
第七节	降低物资库存量水平的途径·····	425
第十一章	销售业务 ·····	431
第一节	销售管理概述·····	431
第二节	经营方式·····	444
第三节	销售网点·····	456
第四节	销售服务·····	466
第五节	促进销售的主要措施·····	478
第十二章	工业企业内部供料管理 ·····	496
第一节	供料管理概述·····	496
第二节	供料计划·····	500
第三节	供料方式及日常管理工作·····	510

第一章 物资计划管理概论

第一节 物资计划管理的意义和任务

一、物资计划管理的概念

计划，是人们依据客观规律对事物未来运动所作的预见性安排。物资计划就是人们依据社会再生产和物资流通的客观规律，对未来物资流通活动所做的预见性安排，具体来说，它包括人们用以指导物资从产出到投入生产消费使用过程中所编制的各种计划。物资计划管理，则是指人们通过制定各种物资计划并采取措施组织实施，按照社会再生产和国民经济按比例发展要求，科学合理地调节物资流通活动的全部过程。对物资实行计划管理，是社会主义国民经济计划管理的重要环节，也是社会主义物资流通管理的重要内容之一。

二、物资计划管理的意义和作用

建国以来三十多年的实践表明，对物资实行计划管理，对搞好社会主义国民经济管理有着重要的意义和作用，主要表现在以下几个方面：

（一）物资计划管理是社会再生产得以正常进行的客观

要求。

马克思关于社会再生产理论告诉我们：只有生产要素——社会劳动力和生产资料在社会生产各部门和各环节之间按比例地分配，整个社会再生产才能协调地向前发展。在社会再生产中，作为简单再生产来说，在一定时期内消耗的生产资料，必须有同量的新的生产资料所补偿，否则就无法维持；而要进行一定规模的扩大再生产，又必须有相应的生产资料转化成新的生产要素加入新的生产过程。正是社会再生产的客观规律，提出了对物资流通实行计划管理的客观要求。正如马克思所指出的：“这种按一定比例分配社会劳动（注：即生产资料和劳动力）的必要性决不可能被社会生产的一定形式所取消，而可能改变的只是它的表现形式，这是不言而喻的。自然规律是根本不能取消的。在不同的历史条件下能够发生变化的，只是这些规律借以实现的形式。”①

（二）对物资流通实行计划管理，是社会主义国民经济实行计划管理的重要环节之一。

如前所述，任何形态的社会再生产，都有着按一定比例分配生产资料的客观要求。但这种客观要求的实现形式，在不同的社会形态里是不同的。在资本主义社会，生产资料私有制把商品生产者分割成为彼此有着根本利害冲突的资本家集团，这些集团之间的盲目竞争，导致社会生产和流通的无

①《马克思恩格斯选集》第4卷，人民出版社1972年版，第368页。

政府状态。因此，在资本主义社会里，生产资料在社会生产中的按比例分配，只有通过价值规律的自发调节作用来实现。而这种完全自发的价值规律的调节作用，最终必然导致周期性的经济危机和生产力的破坏。在社会主义社会，由于对生产资料实行公有制，国家就能够实行计划经济，在全社会范围内来计划生产、分配和流通，尽量合理地利用一切物质资源，促进国民经济的顺利发展，避免资本主义社会生产的无政府状态和周期性危机，使生产符合不断满足人民日益增长的物质文化生活需要的目的。这是社会主义经济优越于资本主义经济的重要标志之一。

社会主义实行计划经济要求制定各种计划来管理国民经济。国民经济计划的范围包括工农业生产计划、交通运输计划、固定资产投资计划、财政信贷计划、商品流转计划、物资流通计划、劳动工资计划等等。这一系列计划之间存在着相互衔接、相互制约的关系，物资流通计划则是其中不可缺少的一部分。可以设想，如果只有社会生产和发展计划，没有物资流通计划相配合，整个计划经济是难以实现的。所以物资流通的计划管理，是整个国民经济计划管理不可缺少的一个重要环节。

（三）实行物资计划管理，对提高社会经济效益有着重要意义。

物资流通是社会再生产过程的中间环节，是联结生产和消费的桥梁和纽带。所以物资流通活动进行得合理与否，对社会再生产的实现和社会经济效益的高低关系极大。生产企业只有按照社会需要把物资及时生产出来，并把它销售出

去，才能维持生产的连续性，才能实现其经济效益；需要单位只有适时地取得所需的物资，才能完成其生产建设活动。而这两方面都依赖于科学合理地组织好物资流通活动。通过对物资流通的计划管理，一方面可以指导生产企业按需生产，避免产品积压；另一方面可以指导用户合理消费，避免停工待料和浪费。这两方面都对提高社会经济效益有着重要意义。此外，物资流通活动是个复杂的经济活动，它包括物资采购、运输、储存、加工、销售等环节，这些环节的合理组织程度，都对社会经济效益产生着重要的影响。对物资实行计划管理，就是通过各种计划，合理地安排好物资的采购、运输、储存、加工、销售活动，从而做到加速物资周转，降低物资周转储备，减少物资流通损耗，节省物资流通过费用，使有限的物资资源发挥出最大的经济效益。

对物资实行计划管理固然对社会生产的正常进行，对国民经济计划管理有着重要的意义和作用。但是社会生产所需的物资成千上万，各种不同的物资流通过程又具有不同的特性，这就决定了对物资流通既不可能、也没有必要统统实行直接计划管理。另外，我国目前商品经济还很不发达，必须大力发展商品生产和商品交换，只有把商品经济搞活，才能把国民经济搞活。这也就要求对物资的流通要按照商品经济的客观规律去组织，要充分发挥价值规律对物资流通的调节作用。因此对物资流通的计划管理，只能是对关系国计民生的重要物资而言。就是对重要物资来说，实行计划管理也应当采取多种灵活形式，也要自觉地运用价值规律。历史经验告诉我们，如果片面强调物资计划管理的重要性，因而把

所有物资都用单一的计划管得死死的，就会违背客观经济规律，其结果只能和人们的愿望相反，造成计划和实际脱离，会把社会生产和消费搞死，把社会经济活动搞死。

三、物资计划管理的任务

物资计划管理的基本任务，总的来说，就是按照社会主义经济规律的要求，贯彻执行党和国家的方针政策，不断发现和解决物资的资源 and 需要之间的矛盾，搞好物资供需平衡，科学地组织好物资产需衔接，努力做到经济合理地使用物资资源，在保证重点生产建设需要的基础上，促进国民经济和社会发展计划的实现。具体来说，物资计划管理的任务有以下几个方面：

（一）认真查明物资的资源 and 需要。

资源，是计划期内，可供消费使用的物资来源；需要，是计划期国民经济各方面对物资的消费使用要求。查明物资的资源 and 需要，是物资计划管理的基础工作。只有通过核算和预测等各种途径，充分掌握住物资的资源 and 需要的准确信息，才能够及时发现物资供需矛盾，从而为物资供需平衡提供可靠的依据。

（二）搞好物资供需平衡，采取措施，解决供需矛盾。

进行物资供需平衡，是物资计划管理的中心环节。所谓物资供需平衡，就是人们对一定的计划期内社会物资的资源 and 需要进行计算，对比、分析和调节，从而自觉地实现物资供需之间在数量、品种、时间、构成上的相对平衡一致，使

资源与需要很好地相互衔接，最大限度地满足计划期国民经济发展的需要。

(三) 通过各种计划管理形式和调节手段，有计划地指导物资的消费使用，为国民经济按比例发展创造条件。

国民经济的持续稳定发展，要求国民经济各部门和社会再生产的各环节之间经常保持一定的比例关系，这就要求通过各种计划形式和调节手段，有计划地指导物资的消费使用，并在供应中区别轻重缓急，既对国民经济重点需要优先给予物资保证，又对一般需要适当安排，这就能为国民经济和社会发展按比例协调发展创造条件。

(四) 有效地利用社会的一切物资资源，减少或杜绝积压和浪费，使现有物资发挥最大的经济效益。

社会主义的经济管理，必须坚持厉行节约反对浪费的方针，必须坚持以提高经济效益为中心。物资管理作为社会主义经济的一个组成部分，在这方面有着更为直接的责任。在现实经济活动中，一方面物资供不应求，另一方面物资大量积压，消耗高、使用不合理的现象普遍存在。这种现象严重影响着社会经济效益的提高。通过物资计划管理，就是要贯彻节约的原则，精打细算，充分而合理地利用国民经济的一切物资资源，减少库存积压和克服各种浪费现象，降低物资消耗，进行合理运输，加快物资周转。从而最大限度地发挥物资的经济效益。