

基本館藏

92693

輕工業 產品銷售工作

杜 李 著



63
4

輕工業出版社

輕工業產品銷售工作

杜 李 著

輕 工 業 出 版 社

一九五六年•北京

內 容 介 紹

本書是作者根据在工作中的体会寫成的。書中內容共分四部分，第一部分研究銷售工作的基本任务与總的要求，並說明輕工業產品的供求情况及產銷平衡中所存在的主要問題；第二部分研究銷售工作中所必須掌握的中心環節；第三部分研究銷售業務中的幾個具体管理方法；第四部分研究銷售機構和有關單位的分工协作問題。本書主要供輕工業管理機構及企業中的產品銷售部門（輕工業部的供銷局，各办事处以及企業的供銷科等）的幹部閱讀，其他行業的銷售機構亦可參考。

輕 工 業 產 品 銷 售 工 作

杜 李 著

*

輕 工 業 出 版 社 出 版

（北京西單區皮庫胡同52號）

北京市書刊出版業營業許可証出字第062號

瀋陽造紙廠印刷廠印刷

新 華 書 店 發 行

*

統一書號：4042·經9·(37) 787×1092 1/32 3 印張 65 千字

一九五六年八月 北京第 一 版

一九五六年八月 瀋陽第一次印刷

印數：1—6,065

定價：(八)0.37元

目 錄

前言.....	5
一、銷售機構的職能及其業務活動的目的.....	7
二、銷售工作所處的情況及應解決的問題.....	16
三、摸清社會需要.....	20
四、加強計劃管理.....	29
五、積極推銷產品.....	43
六、產品銷售方式.....	49
七、單一調撥合同.....	57
八、分區組織訂貨.....	72
九、倉庫小額供貨.....	79
十、上下左右的合理分工.....	86
十一、各個方面的密切協作.....	91

前 言

在工業部門中建立一套專門的供銷機構，把分散在各企業的原材料供應與產品銷售工作，逐步採取集中統一的方法來進行，是國家實行大規模的、有計劃的經濟建設以後才開始的，是各種具體經濟業務中的新課題之一。

中華人民共和國輕工業部的供銷機構（供銷總局及各地辦事處），是在一九五三年初，為適應國家計劃經濟的要求而先後建立的。三年來，我們對這種完全新鮮而又生疏的業務，基本上是處於盲目的摸索過程，自覺的前進很少，失敗的教訓很多。對輕工業的生產，對有關部門及人民的需求，都沒有盡到應有的責任。當然，由於黨和上級的正確領導，各兄弟單位的有力支持，以及我們供銷工作人員的不斷努力，工作也還有一定成績，因而也就不無積累起點滴的經驗。現在的問題，是如何從過去的實踐中，汲取經驗教訓，並參照蘇聯的先進業務知識，為今後工作明確一些所能明確的問題，以提高我們的工作質量與業務水平，這是非常必要的。同時，總結這些經驗教訓，對其他工業部門進行同樣業務的同志們說，作為交流業務情況，交換工作意見，也可能不是完全沒有意義的。因此，特在銷售工作方面，僅就「管見」所及，對「作什麼」與「怎樣作」的問題，進行一些初步的研究。

本書共十一題，分為四組：第一組是研究銷售工作的基本任務與總的要求，是一些有關的原則道理；並說明輕工業品的供求情況及產銷平衡中所存在的主要問題。第二組是研究銷售工作中所必須掌握的中心環節，是第一組提出的任

务、要求的具体化。第三組是研究銷售業務中的几个具体管理方法，是为貫徹一二兩部分所提出的任务、要求与中心工作所必須采取的業務措施，以及应当建立的業務制度。第四組是研究銷售机构和有關單位的分工协作問題，也就是为做好工作、完成任务、实现工作要求必須解决的組織关系与思想作风問題。

由于政治水平所限，及对銷售工作的知識与經驗太少，以致这个小冊子的内容很不充实，有些重要的業務問題，还未觸及，一些意見与經驗也很不成熟；並且，还必然有很多缺点和錯誤。故这个小冊子，就只能作为同志們研究問題的引子与参考。对于其中錯誤与毛病，甚盼同志們能多加批評与指教。

作者

一九五五年五月寫起至國慶節完稿

一、銷售機構的職能及其業務活動的目的

工業部門內銷售機構的職能及其業務活動的目的，也就是銷售工作的任務與方針，是我們每一個銷售工作人員都必須明確了解的。

銷售機構是一種什麼性質、它的職能是那一些？換句話說，銷售工作應當為國家建設發揮什麼作用，完成一些什麼任務呢？

總的說來，生產部門的銷售工作，是整个國民經濟活動中的一個環節，是國民經濟管理工作的一部分，是物資技術供應工作中的一個方面。銷售工作對產品製造部門是推銷產品，而對產品需用部門則是供應產品；它同需用部門的供應工作相結合，構成物資技術供應工作的整體。因此，銷售機構應當具有下述各種職能：

第一，銷售機構是聯繫社會生產與社會消費兩者的紐帶，是社會需要情況的掌握者。

我們知道，資本主義經濟是建立在私有財產制基礎上的，它的生產是在價值法則支配下的商品生產，是盲目的、無政府的與自發的；它的生產的目的，是為了使資本家獲得最大限度的利潤。

處於過渡時期新中國的國營經濟，則與資本主義經濟完全兩樣，是建立在全民所有制基礎上的，是自覺的、有組織的、有計劃的社會主義性質的經濟。我們生產的目的，是為了人民物資、文化生活需要的滿足，是在保證社會需要的前提下，有計劃、按比例進行的。因此，就要求銷售機構能對

社会需要情况進行調查研究工作，並主動地、正確地把它反映到生產過程中去，以便積極地推動生產的順利發展。这是一方面。

社会再生產的过程，是工業（或農業）產品的制造过程，同時又是对生產資料（勞動对象与勞動手段）的消費过程。社会再生產过程中的各个部分（各种生產資料与生活資料的生產），都是对它所需原材料的一种消費活動，都需要其他經濟部門供应原材料；沒有原材料的供应与消費，任何生產都是不可能的。例如：生產膠帶（傳動帶、運輸帶等），就需要有關部門供应机器設備、橡膠和炭黑等等，並且是在消費这些机器設備、橡膠、炭黑等原材料中才實現的。同時，膠帶又是为了供应各經濟部門在進行生產時轉動机器（消費）而生產的。至于生活資料的生產，也同样需要消費原材料，唯其成品則是为了供应人們生活消費的需要。因此，就要求銷售機構能在摸清並反映社会需要情况，以便在促使本部門、本行業生產順利進行的同時，還要把生產成品（生產資料与生活資料）分配給需要部門（包括商業部門），促使其他部門、行業的生產也能有計劃地發展。这又是一方面。

銷售機構的職能，便是要从上面說的兩方面工作中力求在供求關係之間發揮「紐帶」作用，把生產部門与需要部門（其他生產部門、商業部門、國家機關、事業單位）的供需計劃銜接起來，把生產企業与消費單位（其他生產企業）的經濟活動聯繫起來，構成國家建設的有机整体，國民經濟的有机整体，使經濟建設事業的各个部分，相互協調一致地進行。例如：輕工業部紙張的生產与重工業部的水泥生產、出版部門的文化事業，輕工業部汽車輪胎的生產与國防建設、

交通事業，輕工業部的醫藥生產與衛生事業（人民健康），便是通過輕工業部銷售機構的銷售工作與需用部門的供應工作的「紐帶」作用，而得到密切的聯繫與平衡地發展的。假如這種聯繫脫節，亦即生產與消費脫節，供求關係失調，就會造成國民經濟發展中的不平衡現象，引起一方或雙方的不適應，並造成損失，從而更引起各方面不適應，並造成損失。比方說：水泥袋紙產不敷需了，就會引起水泥生產發生問題，然後又會影響各種基本建設的進行，等等。

第二，銷售機構是國家經濟計劃的工作部門之一，對產品的規格與生產的週期有建議之責，是產品的銷售計劃、分配計劃的編制者。

工業生產計劃編制的依據，一方面是生產設備的現有能力和工藝技術的實際可能；另一方面便要看原材料供應有無保證，生產成品有無銷路；並且，還要具體看看什麼品種、規格的產品，在什麼時候、什麼地點才能得到銷路。這樣，才能保證工廠生產與社會需要平衡一致，全部國民經濟協調進行。這裡，就要求銷售機構能在國家規定的生產指標下，根據社會需要情況，提出什麼部門在什麼時候、什麼地方、需要什麼規格（具體品種）的產品，作為編制生產計劃的依據之一，或作為參考。

社會主義的經濟建設，不僅要求工業生產是有計劃的，並且要求產品的銷售與分配，也是有計劃的。這就是說，在國家實行計劃生產的同時，應對工業產品實行計劃銷售。這裡，就要求銷售機構，在國家確定生產計劃的同時，進行編制產品的銷售計劃。

社會主義計劃經濟的原則，還要求工業部門能對主要產品（生產資料及重要的生活資料）實行計劃分配。有計劃的

物資分配制度，是社会主义經濟制度的一个主要方面，是嚴格區別于資本主义的那种盲目的市場推銷的。这一制度，是使工業產品避免价值法則的盲目作用，擺脫「自由」市場的流通範圍，而在國營企業（國家機關及其事業單位）的相互之間，實行直接的合理調撥。只有實行這種制度，才能使產品流轉合理化，供求關係正常化。例如：輕工業部所產各種工業用紙、工業用橡膠制品，為各有關生產企業、基建單位及事業機關所需；藥品為國家衛生機關、醫療單位所需。按社会主义分配制度的要求，這些產品都應當列入分配產品目錄，實行計劃分配。在經過一定的計劃程序與批准手續後，把造紙廠、橡膠廠、制藥廠的產品，直接調撥給各需用單位，而不再經過市場進行自由買賣。這樣，就可保證工業產品的銷售，並保證對生產、基建及其他單位所必需的物資的供應，均能在國家計劃的調節下，順利地進行。

凡是實行計劃分配的產品，在國家確定生產計劃的同時，還必須確定產品的分配計劃。產品分配計劃的編制責任，屬於部管物資部分，歸部的銷售機構；屬於國家分配物資部分，歸國家計劃委員會的物資分配機關。但國家計劃委員會的物資分配計劃，只能按物資的類別，規定各部門的需用限額，即只在總的數量上進行產需平衡，而不可能進行具體的產品規格（具體品種）及供應時間、地點的平衡。能夠實際體現供需結合的具體的物資分配計劃（包括產品分類的數量、品種、規格及供應時間、地點）仍需要銷售機構在國家批准的生產計劃與分配計劃的指標範圍內，作進一步的平衡和進行具體的編制。

第三，銷售機構是工業部門推銷產品的業務機關，是產品銷售計劃、分配計劃的執行者，是產品運輸的組織者。

銷售機關在工業品生產部門與需要部門之間所應起的「紐帶」作用，是通過產品的銷售計劃、分配計劃的編制與執行來實現的。要執行計劃，就要進行經濟協議，簽訂經濟合同，並進行產品推銷、產品調撥、產品運輸等業務活動。

所以，在產品銷售計劃、分配計劃既經編定並經批准之後，銷售機構的工作，便是組織用戶（包括商業部門）訂貨，簽訂供需協議、合同，並在供需協議、合同發生法律效力後，督促檢查生產企業與訂貨單位切實履行；組織產需雙方交貨、提貨，展開有計劃的產品調撥業務。同時，銷售機構又要對產品的運輸負責；從節約國家運輸力與產品流轉費用着眼，合理地組織運輸，避免對流運輸與往返運輸。通過這些運輸業務，來完成產品銷售計劃、分配計劃的各項指標。

把上面說的三點綜合起來，我們便可以得出這樣的結論：整個國民經濟「一環扣一環」的密切聯系與相互結合，是客觀存在的規律。產品製造部門的銷售機構同對方（產品使用部門）的供應機構一起，適應着客觀的這種要求，通過產品分配計劃（銷售計劃）與對方的物資供應計劃（商業部門的商品流轉計劃）的作用，通過經濟協議、經濟合同的形式，構成各方面經濟事業的聯系紐帶，各行業生產活動的結合環節，各部門建設工作的協作橋樑；並通過我們的推銷業務活動及對方的供應業務活動，來完成計劃，履行合同，促使這種聯系的實現，推動國民經濟的發展。這便是銷售機構應有的基本職能——這是蘇聯專家所反覆提示的，也是我們的實踐經驗所證明了的。

另外，就我國具體的歷史條件與輕工業的實際情況來說，銷售機構的職能，還應當有：

第四，銷售機構又是研究價格政策的部門之一，是產品

調撥價格（出廠價格）的建議者與執行者。

目前我國既然並存着四種經濟成分，那末，與此相應的經濟法則，均會在國民經濟中發生作用。雖然，國營經濟已佔居整個國民經濟的領導地位，因而社會主義的經濟法則，也已在整個國民經濟中起主導作用；但同時，由於在輕工業系統中，私人佔有制的商品生產與小商品生產還佔着相當比重，徹底完成對私營、公私合營及手工業的社會主義改造工作，也還需要一些時間；且輕工業產品又多系生活資料，故價值法則的作用，還是存在的。價值法則的力量，不僅作用於生產過程，且還作用於消費過程。

所以，價格政策便要正確掌握，工業品的調撥價格（出廠價格）便應慎重研究，以求自覺地利用價值法則來為平衡產銷服務，為國家建設服務。通過價格政策的作用，控制國外進口，保護國內工業；促使社會主義經濟比重迅速上升，利用、限制和改造私人經濟；影響國營產品的成本降低，增加國家積累，逐步改善人民生活；並正確安排各種產品的比價，合理解決工商利潤的分配。

價格政策的掌握，雖非銷售機構所主管，但它也有責任從全面政策觀點出發，根據產銷情況，協同有關部門定期提出調整價格的建議。對既定價格，應在產品銷售中切實執行，並及時檢查研究它對供求關係所起的作用，以便隨着產銷情況的發展作相應的調整。

第五，銷售機構在產品分配業務中，有責任把私營、公私合營工廠的某些產品列入分配計劃，以組織統一的銷售，並貫徹國家對資本主義工業的社會主義改造政策。

在過渡時期總路線、總任務的要求下，銷售機構還有責任從自己的業務活動中，具體貫徹國家對私營、公私合營工

業進行社会主义改造的政策。因为实施社会主义的計劃分配的先决条件，是要統一控制分配物資的全部社会資源，全面掌握各部門的需用計劃，所以当某种分配物資尚存在着私人資本主义的生產与需用時，銷售機構除对私营、公私合营工厂的需用，应經由商業部門通过市場進行供应外，还应遵照國家「統籌兼顧」的政策，進行全面規劃，对私营、公私合营工厂的生產，經過地方工業部門实行加工訂貨或由銷售機構自行加工訂貨后，把產品列为分配資源，納入國家計劃軌道。

關於工業部門產品銷售機構的職能，大体說就是这样的。对國家建設發揮这些職能，对國民經濟起到这些作用，就是我們銷售工作者应有的職責与任务。

对于这个問題，我們过去曾有过各种不同的看法。有的認為：銷售機構是一种商業性質的，其工作內容是「工業中的商業」，如同商業經營一样，是經由「門市部」、「營業所」去推銷產品的。事實証明这种看法是錯誤的。虽然，銷售機構与商業部門，兩者在掌握社会需要情况上，肩負着同样的責任，在工業產品的流通上，發揮着同样的作用；但由于我們銷售工作並不作商業經營，不搞市場供应，因而銷售機構的職能与業務內容，就同商業部門有着明顯的區別。也有的認為：銷售機構同生產的計劃部門和生產的管理部門一样，要根据社会需要情况，來參加生產計劃管理，並根据產品銷售情况，來「指揮」企業的生產工作。事實也証明了这种看法是錯誤的。虽然，三者也有共同的地方，都是在社会再生產的統一过程中，从事經濟計劃与經濟業務的活動的；但由于我們銷售機構对生產計劃、生產管理工作，並沒有直接的責任，也不參加其具体業務，故銷售機構的職能与業務

內容，又同生產計劃部門與生產管理部門有着顯然的區別。

我們必須糾正這些錯誤的看法，正確認識銷售機構所應有的職能。因為只有這樣，才能自覺地為完成自己的任務而努力。

銷售機構所以必須發揮上述職能的目的何在呢？也就是說：銷售工作是誰服務的呢？

銷售工作應當為生產服務，同時也為需用服務。我們必須知道：工業產品的銷售，是國民經濟活動過程的中間環節之一。它的存在前提是工業的生產；假若沒有工業的生產，當然就不會有工業品的銷售。而工業生產的目的，又是為着滿足社會的需要；假若某種產品，並非國計民生所需，那我們當然就不必要生產它了。以三輪車胎為例，在目前的交通條件下，三輪車胎的生產是必要的；但到將來，交通條件改善了，城鄉交通便利了，人行貨運就都不需要三輪車，也沒有人再去拉三輪車了，那時，我們的橡膠廠自然就要停止三輪車胎的生產。這種客觀實際的正確反映，就決定了銷售工作應當為生產服務，並應當為需求服務。同時，又要求我們銷售工作者，必須明確樹立為生產服務並為需求服務的觀點。

為生產服務並為需求服務的觀點，就是我們銷售工作者為國家為人民服務的觀點的具體化，是我們銷售工作的業務指導思想。因此，我們在一切業務活動中，必須嚴格遵守並力求貫徹的原則，應當是以生產與需求利益的客觀要求為出發點，並以滿足生產與需求的實際利益為目的。我們一切業務活動成功或失敗的鑑定標準，即工作質量的高低、業務效果的好壞的檢查標準，就應當看我們的服務是否真正滿足了生產與需求的利益要求；同時，我們的業務指導思想是否明

確，也要從這一事實中，得出正確的結論。假若違反了這個原則，或對這個原則貫徹不力，或檢查業務、檢查認識的標準不對，那就是原則性不強，思想性不高，就是為國家、為人民服務的观点不明確，對國家、對人民不負責任。

為生產服務並為需求服務的目的，是為着兩者在互相協調一致中同時增長，即從生產的逐步擴大中，保證消費水平的日益上升，又從需求的不斷增長中，促使生產順利發展，以滿足國家建設與人民生活的要求。

由於產需兩方面的利益本來是密切結合而不能分割的，所以，我們就必須注意防止片面的观点，既不能把生產者利益的一面或需求者利益的一面孤立起來，又不能離開一切具體情況把兩方面的利益並列看待；而應當按照具體時間與條件的不同，分別主從關係，把兩方面的利益，正確地統一起來。因為不這樣，就會造成供需關係失調。因此，就要求我們在制定生產計劃之先，充分考慮到社會的需要，正確集中用戶的要求，兼顧到生產條件的可能性，實行所謂「按銷定產」。但當生產計劃、銷售計劃確定並經批准之後，特別是當生產正在進行的時候，就必須嚴格執行計劃，保持計劃的嚴肅性，按照既定的計劃，積極推銷產品；在一般情況下，實行所謂「按產定銷」，保證產量、產值與利潤任務的完成。當然，必要的增產及規格的調整，按目前訂貨計劃的準確程度來看，常是不能避免的，且只要生產條件許可，也是應該的。因為只有這樣，才能最大限度地滿足需要，並更好地完成生產任務。

對於銷售工作的服務對象問題，我們過去的認識也是模糊的，這表現有兩種片面的看法。有的認為：它是工業部門的銷售工作，它的責任就是用一切力量推銷產品，因此它只

是為生產服務的。另有人認為：銷售工作只是為需求服務的，因為產品是需用者購買的。其實這兩種說法皆是片面的。

我們必須明確樹立為生產服務並為需求服務的观点，並在实际貫徹这一观点的过程中，力求為供需結合、產銷平衡及生產與需求兩者同時不斷增長發揮積極的作用。這就是工業部門銷售機構一切業務活動的目的，也可以說是銷售工作總的要求或業務方針。

二、銷售工作所處的情況及應解決的問題

前面已對銷售工作的任務與目的作了說明；那些都是我們必需遵守的原則。這裡準備分析一下輕工業產品的供求情況，以及由此產生的在平衡產銷中所常遇到的問題。

舊中國的輕工業同其他工業一樣，都是在帝國主義掠奪殖民地的競爭中，在封建勢力和官僚、買辦資本的支配下成長起來的。它具有半殖民地、半封建和小商品生產的性質；再加目前輕工業部所主管的行業，並不限於輕工業範圍，因此，在產品的供求關係中，就存在有以下的特点：

第一，是生產能力與需求情況存在脫節現象。輕工業部主管範圍內的工業設備和社會需要，原來是很不配合的，有些設備過剩很多（如卷煙、榨油、肥皂、醫藥中的針片劑、部分橡膠制品等），另有些設備能力不足（如食糖、紙漿、新聞紙、大型汽車輪胎及某些原料藥等）；甚至有些產品，目前國內尚不能製造（如醫藥中的某些原料藥、高級的工業用紙與工業用橡膠雜品等）。且設備比較陳舊，組織比較分