

工业企业管理系列教材

# 工业企业管理 供销管理

范柏林 唐发功 编著

6

上海科学技术出版社

责任编辑：俞震仙

封面设计：吕家康

工业企业管理系列教材

工业企业供销管理

庄柏林 唐跃功 编著

姜彦博 主审

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 浙江省轻工业厅印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张7.25 字数162000

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数1-5000

ISBN7-5323-1203-8/F·34

定价：3.25元



## 内 容 提 要

本书密切联系当前经济管理体制的实际，系统而又深入浅出地介绍了工业企业供销管理的基本理论与方法。内容包括：产品销售、经营决策与计划、物资供应、仓储运输、涉外供销等。各章末均附有案例分析和习题，以加深对内容的理解。

本书内容深入浅出，资料丰富实用，强调以实践中提出的问题作为出发点，着重于分析问题，解决问题。可作为高等职业院校管理专业、各类成人高等院校管理专业的教材或参考书以及管理干部的培训教材，也可供工矿企业供销管理人员、工程技术人员和经济研究人员阅读参考。

---

## 工业企业管理系列教材编审委员会

顾问 周 璧 周志诚  
主 审 沈荣芳 朱善仁  
主 编 谭耀楣 周文彪 (责任主编)  
副主编 屈柏林 吴昌寿 柴庆正

编审委员会成员 (按姓氏笔划为序)

朱善仁	陈炳权	沈荣芳	吴昌寿	林友孚
周 璧	周志诚	周文彪	屈柏林	姜彦博
张 序	柴庆正	夏震藩	钱凤采	秦炎生
彭好荣	蒋继平	谭耀楣	魏寿昌	

# 前 言

工业企业管理系列教材是由全国部分高等职业院校经济类专业教材编写协调小组组织编写的一套新的教材。主要供全国高等职业院校工业企业管理专业（包括电视大学、夜大学、职工大学、业余大学、成人高等院校等）其它高等院校的工业企业管理专业和各类工业企业管理培训班使用，也可供各厂（矿）企业管理人员参考。

本系列教材内容精炼、取材新颖，注意一般理论联系我国目前经济管理体制改革的新形势，突出介绍企业引进市场竞争机制、深化改革、开放、搞活、推行经济承包责任制条件下的商品经济的新观念和新方法，屏弃了陈旧的产品经济的思维方式，并附有案例和习题，具有完整性、系统性、教学性的特点。通过学习，将使读者能够运用这些新理论、新观念、新方法去探讨和解决企业管理中的新情况、新问题，把教育培训与经济发展工作紧密结合起来。按销、供、产、人、财、物、信息的理论体系，本系列教材共分七册：第一册《工业企业管理组织与基础工作》；第二册《工业企业供销管理》；第三册《工业企业生产管理》；第四册《工业企业技术管理》；第五册《工业企业人事与工资管理》；第六册《工业企业财务成本管理》；第七册《工业企业信息管理系统管理》。

由于作者水平有限，书中难免存在缺点和不当之处，恳请读者批评指正。

编 委 会

一九八九年一月

# 目 录

<b>第一章 经营决策与经营计划</b> .....	1
第一节 生产经营型管理的产生及其特点.....	1
第二节 经营决策.....	4
第三节 经营计划.....	12
习 题.....	20
<b>第二章 供销管理概论</b> .....	22
第一节 供销管理的地位和内容.....	22
第二节 供销管理的研究对象和方法.....	26
第三节 供销管理的组织机构及供销方式.....	28
习 题.....	36
<b>第三章 产品销售管理</b> .....	37
第一节 产品销售管理的意义和任务.....	37
第二节 市场调查和销售预测.....	39
第三节 销售计划.....	51
第四节 销售策略.....	58
第五节 销售业务.....	82
案例分析.....	101
习 题.....	109
<b>第四章 物资供应管理</b> .....	112
第一节 物资供应管理的意义和物资分类.....	112

第二节	物资消耗定额	113
第三节	物资储备定额	131
第四节	物资供应计划	145
第五节	物资订货与采购	158
案例分析		170
习 题		172
<b>第五章</b>	<b>仓储运输管理</b>	175
第一节	物资储运的特性和任务	175
第二节	仓库作业管理	178
第三节	装卸运输管理	195
习 题		200
<b>第六章</b>	<b>对外贸易</b>	202
第一节	国际贸易概述	202
第二节	对外贸易方式	206
第三节	对外贸易实务	211
习 题		222
主要参考书目		222

# 第一章 经营决策与经营计划

## 第一节 生产经营型管理的产生及其特点

### 一、生产经营型管理的产生

社会主义工业企业是从事商品生产的基层单位，企业为完成其本身的任务，就要致力于市场营销活动，随着商品经济的发展和生产力水平的提高，企业进行市场营销活动的指导思想要有相应的变革。从世界范围来看，市场营销活动大体经历了生产导向，销售导向和市场导向三个阶段。

#### 1. 生产导向

在商品经济不发达时期，由于商品供不应求，技术进步缓慢，企业生产的产品不论其数量多少、品质优劣，均能出售并获得满意的利润。从而形成了以生产者为中心的卖方市场，市场竞争在消费者中间展开。这种只注意提高生产率的企业行为，称为生产导向。执行生产导向的企业，称为生产型企业。

就我国而言，由于过去实行高度集中的计划经济体制，企业生产由国家安排，产品由国家统购包销，企业不具有商品生产者的身份，无需开展市场营销活动，属于典型的生产型企业。



## 2. 销售导向

随着商品经济的发展，市场上部分产品开始出现供过于求的现象，消费者对商品已有选择的余地，从而使生产者之间竞争加剧，对企业生产的产品，须努力地进行推销，否则，就不能增加销售和利润。这种高度重视推销活动的企业行为，称为销售导向。执行销售导向的企业，是由生产型向生产经营型转变的企业。

企业在销售导向指导下，着力于产品的推销，以谋求充分的销售量和销售利润，增设销售机构，增加推销人员，负责推销和广告宣传等事务，希望运用刺激消费的策略，来诱使顾客购买。

我国经济体制改革以来，大部分企业已转入销售导向阶段，一些企业派出众多的推销人员并大量进行广告宣传，期望扩大销售量。其中：某些企业的产品因原来销售渠道不畅，经过推销努力，达到了畅销的目的甚至供不应求。但也有不少企业，由于其产品不符合社会需求或因质次价高缺乏竞争能力，单纯依靠推销仍无法使企业摆脱困境。

## 3. 市场导向

执行生产导向和销售导向的企业已不能适应商品经济发展的要求，企业欲求得生存和发展，关键是企业的经营活动，务必以市场与用户为中心，着眼于市场，立足于满足用户的需求。这就是现代营销管理的市场导向观念。所谓市场导向，就是企业的决策和计划应以消费者为中心，在满足消费者需求的基础上获取利润。以市场导向的企业，称为经营型企业或生产经营型企业。这类企业执行生产经营型管理，其营销活动具有下列特点：

(1) 企业的首要任务是决定目标市场的需求、欲望与

价值，企业认识到顾客的需求比产品的精美更为重要，常以顾客的观点来指导与检查自己的经营策略。

(2) 企业的一切经营活动，建立在市场调查与市场预测的基础上。

(3) 在满足需要，创造利润的过程中，注意社会大众的利益。如：防止污染，注意消费者安全，维护社会公德，广告责任等。

(4) 在企业管理组织中，通常都设有营销部门，统一筹划市场营销活动。营销管理工作已进入企业经营活动的全过程，在整个企业管理中起主导作用。

## 二、生产经营型管理的特点

综上所述，生产经营型管理和生产型管理相比，有以下特点：

### 1. 管理的目标不同

生产型管理的目标主要是完成生产任务，我国的生产型管理并不重视经济效益。因此，对我国企业提出了转轨变型的统一要求，即企业要从以提高产值为中心的轨道转到以提高经济效益为中心的轨道，从生产型管理转变为经营型管理。生产经营型管理的目标主要是提高经济效益，但必须以满足消费者的需求为前提，也就是要同时考虑企业效益和社会效益。

### 2. 管理所处的条件不同

生产型管理集中于组织好生产及处理好企业内部事务，这是一种内向型管理。我国的生产型管理，各项生产条件由上级提供，产品由有关部门统购包销，企业与市场隔绝，是一种闭系统管理。生产经营型管理重点着眼于企业外部环

境，与市场有直接的联系，市场供需关系、竞争状况，对企业的经营有决定性影响。所以生产经营型管理是外向型的开系统管理。

### 3. 管理的性质不同

生产型管理的决策居于次要地位，主要是执行性管理。我国的生产型管理只是单纯地执行上级的决定，企业对重大问题没有决策权。生产经营型管理，把经营决策放在首要地位，决策成为企业管理的首要职能，决策失误，全盘皆输。因此生产经营型管理属于决策性管理，企业必须正确地行使决策权，有效地作出经营决策。

## 第二节 经营决策

### 一、经营决策的概念

在企业经营过程中存在着大量决策问题，特别是供产销各阶段，有许多问题需要通过决策来解决。所谓经营决策，就是企业在外部环境和内部条件分析的基础上，对企业总体发展和各种重要经营活动的经营目标、方针和策略，作出正确抉择的工作。

进行经营决策，必须有多个经营方案，经营方案规定着企业的经营行为，经营目标、方针和策略是它的构成主体。

(1) 经营目标 它是指企业在一定时期内应达到的符合社会、国家、用户、企业和职工利益与要求的经营状况和水平。

(2) 经营方针 它是根据企业的经营思想，为了达到

经营目标，所确定的企业总体或某种重要经营活动应遵循的基本原则。它包括经营行动的方向、道路、范围等的原则规定。

(3) 经营策略 它是指企业实现经营目标、落实经营方针的具体措施、对策、方法和基本步骤。例如销售策略也是一种经营策略。

企业经营决策的任务，就是解决企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标三者存在的不平衡，谋求三者动态上的平衡。上述三者的不平衡，表现为：企业目标不适应外部环境和内部条件的状况和要求，企业内部条件不适应外部环境的状况和要求。无论出现哪种不平衡，都会影响企业的发展，甚至威胁企业的生存。因此，企业必须通过正确的经营决策，使三者出现的不平衡及时得到解决。具体说来，就是企业目标要符合实际需要与可能，它是企业外部环境和企业本身要求的结合和反映。企业目标要正确反映社会、国家、用户、企业和职工各方面的利益和要求。企业外部环境是企业赖以生存的条件，企业必须适应社会为它的生存和发展所提供的条件，遵守社会所规定的各种限制，企业才能生存和发展。所以，企业内部条件一定要适应外部环境，尤其要适应市场的要求。当认清了企业外部环境和确定了企业目标后，就要积极地对企业内部条件进行改善和提高，努力实现企业目标。

## 二、经营决策的程序

经营决策是一个发现问题、分析问题、解决问题的过程。经营决策必须遵循科学决策的一般程序，其决策基本步骤，如图1—1所示。

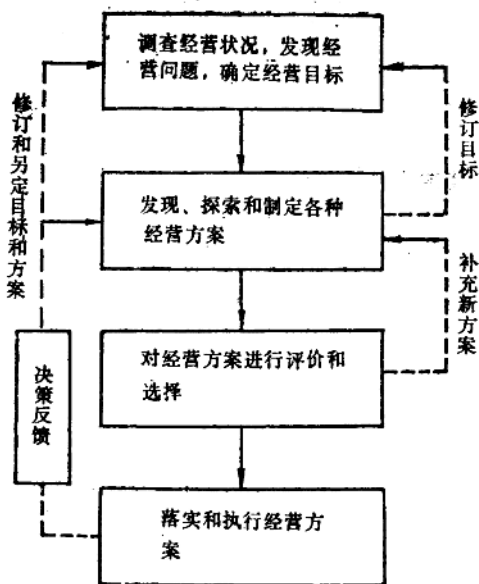


图1—1 经营决策过程示意图

### 1. 调查经营状况、发现经营问题、确定经营目标

经营问题是指企业在经营上实际达到的状况与希望达到的状况之间存在的差距。在实际工作中找出两者的差距，需要进行大量的调查研究，特别是对希望达到的经营状况，要基于内外部环境的精确分析，才能建立在需要与可能的基础上。只有发现了经营问题，才可能有针对性地确定经营目标。

确定经营目标是经营决策的内容，同时又是经营决策的前提和依据。因此，确定的决策目标要明确具体，不能含糊

不清。否则，制定与选择经营方案就无所适从。为了使决策目标能够落实，要运用目标管理的方法，将经营目标分解为下一级目标，使下一级决策有明确的目的，并保证经营目标的实施。经营决策的目标常常有许多个，有的目标还相互矛盾，给决策方案的制定和选择造成了困难。在处理多目标时，应尽量减少目标个数，抓住主要目标，合并次要的目标，取消达不到的目标。

## 2. 制定多种可行性经营方案

经营决策的可行方案就是指能够解决某一经营问题，保证决策目标实现，具备实施条件的经营方案。经营决策必须有两个以上可行方案，以便进行选择。

制定可行方案一般是针对经营目标，从提出改进设想开始；然后对提出的各种改进设想进行归纳和整理，形成不同的初步方案；再经过初步方案的评价和论证，去掉那些不能达到目标或不具备实施条件的不可行方案，对余下的方案进行补充、修改和完善，最后形成可行方案。

制定可行方案要按照专群结合和内外结合的原则，发动各种人员参与。具体组织工作可从以下几个方面进行：

(1) 向职工公布经营目标，吸引职工围绕经营目标，提出各种合理化建议。

(2) 召开各种专门会议，研究职工提出的合理化建议。

(3) 由专家集中，整理各项合理化建议，形成初步方案。

(4) 由专家对初步方案进行评价和筛选，制定可行方案，并写出可行性论证。

## 3. 对经营方案进行评价和选择

选择经营方案是经营决策工作最重要的一个环节，这一决策行动通常是由企业领导人采取的。就是由企业领导人对几个可行方案进行全面、详尽的评价，从中选出一个满意方案。一般说来，由于人们对经营活动认识的局限，时间和资源的限制，最优方案不可能是唯一的，应当从多个可行方案中选出认为满意的方案。

经营目标及其具体化的指标是衡量经营决策方案好坏的标准。所实施的经营方案的效果越接近目标值越好。选择方案的方法通常有以下三种：

(1) 经验判断法 它是以人们的经验作为选择的依据，是经营决策中选择方案的常用方法。其核心是直接利用人们的经验，主要是那些在某些专业方面积累了丰富经验的专家，对决策方案进行优与劣的综合比较，在方案较多时还可采用分组选择的方法。

(2) 数学分析法 数学分析法是建立在数学工具基础上的决策方法。其核心是把决策的变量与变量以及变量与目标之间的关系，用数学关系表示出来，建立数学模型。然后，根据决策条件，通过计算求得决策答案，运用评价标准选出应采用的方案。

(3) 试验法 当决策问题重大，用上述方法决策难以确定预期能达到的目标，就可以通过试验来决策。即对所选满意方案首先在一定范围内试行，根据试行结果决定是否采用。

选择经营方案的关键是制定评价标准，要由专家来制定评价标准和选择所应采用的评价方法，企业领导人必须根据评价标准和评价方法来选择采用方案。对选用的方案还要写出评价报告。

#### 4. 落实和执行经营方案

落实和执行经营方案，主要是编制、落实和执行经营计划，它属于经营计划工作。有关这方面内容，将在下一节作详细介绍。

### 三、经营决策的分类

企业进行的决策有许多种类，见表1—1。经营决策仅仅是企业大量决策中的一部分决策，但又是企业各种决策中非常重要的部分。它是关于企业总体发展和重要经营活动的决策。一般说，主要是企业的战略性决策、非程序性决策、非计量决策、不定型和风险型决策，也是由企业领导层负责的决策。企业的经营决策很多，其中最基本的是服务方向、产品品种、产品销售、原材料供应、财务决策。

#### 1. 服务方向决策

服务方向决策就是决定选择什么市场，选择一个或几个市场，要不要改变原来的市场。由于外部环境的不断变化，企业必须研究和选择服务方向的问题。这种选择一般有以下三种：

(1) 坚持原来的方向 当外部环境变化，对企业的原定方向影响不大，应坚持原来方向。亦称稳定战略。

(2) 增加新的方向 当企业的能力在满足原定服务对象需要后仍有多余时，应增加新的服务方向。或者原服务对象需要一时减少，应开辟新的服务方向。亦称发展战略。

(3) 转变服务方向 当原服务对象目前和长远的需要很小，或者虽然需要仍很大，但竞争强手很多，本厂难以取胜，这时就应完全转变服务方向。亦称紧缩战略。

#### 2. 产品品种决策



表1—1 企业决策的基本分类

分类角度	类别	特 点
所解决的问题在企业经营中所处的地位	战略决策	确定企业发展方向和远景的决策，重点是解决企业与外部环境的关系问题
	战术决策	是实现战略决策的短期具体决策，重点是解决如何组织、动员内部力量的具体问题
决策者所处的管理层次	高层决策	企业最高领导层所负责的决策，即经营决策
	中层决策	企业中层领导所负责进行的管理决策，多是执行性决策
	基层决策	企业基层所进行的作业性决策，技术性强，时间紧
问题出现的重复程度和解决问题经验的成熟程度	程序性决策	所解决的是经常出现的问题，已经有了处理经验、程序和方法，可以按常规办法来解决
	非程序性决策	所解决的是不常出现的问题，还没有取得处理的经验，完全要靠决策者的判断和信念来解决
决策目标与所用方法的类别	计量决策	决策目标有准确的数量，易采取数学方法作出决策
	非计量决策	难于用准确数量表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策
决策问题所处的条件	确定型决策	一种方案只有一种结果
	风险型决策	存在不可控因素，一个方案会出现几个不同结果，其结果可以按客观的概率来确定
	不定型决策	一个方案所出现的结果是不确定的