

供销管理系列教材之一

供销工作管理

黄焕春 编著

江苏科学技术出版社

92
F406
4
2

供销管理系列教材之一

供销工作管理

黄焕春 编著

X111.1/06



3 0074 0438 1



江苏科学技术出版社

B 736179

内容提要

本书是《供销管理系列教材》中的一本，是为配合实施“星火计划”中的岗位培训计划而编写的。书中着重介绍了供销领导和人员、供销机构和制度、供销思想和业务、供销目标和计划、供销效益和费用、供销报酬和管理基础工作等方面的内容。

供销管理系列教材之一

供销工作管理

黄焕春 编著

出版：江苏科学技术出版社

发行：江苏省新华书店

印刷：常州村前印刷厂

开本787×1092毫米 1/32印张8.0 字数180,000

1989年7月第1版 1989年7月 第1次印刷

印数1~3,000册

ISBN 7—5345—0704—9

F·68 定价：3.40元

责任编辑 杨立生

《供销管理系列教材》编委会

主 编 黄焕春

副主编 冯玉璋 蒋泉茂 姜寿海

编 委 (按姓氏笔划为序)

包兴华 冯玉璋 李嘉铭 金焕坤

胡世大 胡春琳 俞 善 张士冷

张俊民 徐树铭 姜寿海 钱增泉

黄焕春 蒋泉茂

序

我国工业企业在“计划经济与市场调节相结合”的方针指导下，正在由单纯生产型向生产经营型转变，供销管理已成为企业经营管理的一个重要内容。它直接关系到企业的生产能否顺利进行，以及企业经营成果的好坏。因此，广大供销专业人员和有关领导干部迫切需要学习和掌握这方面的理论和方法。

《供销管理系列教材》是配合实现“星火计划”中岗位培训计划而编写的。全书包括供销工作管理、物资采购管理、产品销售管理、出口贸易管理、供销合同管理、供销储运管理、供销财务管理以及供销社交管理等八册。这套系列教材按照科学性、系统性、实用性和通俗性的要求，把供销管理分别归类，各自成书，总成一体。理论叙述简明扼要，并联系实际，从而使读者易于掌握，并能实际运用。我深信，这套教材的出版定能为加强我国企业的供销管理工作作出贡献。

史景星

1989.4.16.于上海

前 言

《供销工作管理》是《供销管理系列教材》的第一册，它是专门为工业企业分管供销工作的领导、供销科长，以及将来可能担任供销领导的广大供销人员撰写的。

为搞好工业企业的供销工作，作为一名供销领导干部，主要应抓供销工作中的大事，一些具体的供销业务工作，该由供销部门的职能小组和供销人员去搞。为此，本书着重介绍了供销的领导和人员、供销的机构和制度、供销的思想和业务、供销的目标和计划、供销的效益和费用、供销的报酬和管理基础工作。

在撰写本书时，笔者一方面认真调查了一些企业的供销领导，另方面也参考了最近出版的有关书籍、杂志。成文后，全书又经上海经济管理干部学院院长、上海企业管理培训中心主任史景星教授审阅，并为该系列教材作序。在此，一并表示深切的感谢。

本书既可作为工业企业供销领导干部的专业岗位培训试用教材，也可用作普通高校经营管理专业的教学参考书。

由于本人水平有限，缺点在所难免，恳请广大读者批评指正。

黄 焕 春

1989.5.1于常州

目 录

第一章 供销管理概述

- 第一节 供销管理的概念……………(1)
- 第二节 供销管理的特征……………(5)
- 第三节 供销管理的内容……………(9)
- 第四节 供销管理的任务……………(14)
- 第五节 供销管理的要求……………(19)

第二章 供销工作领导……………(26)

- 第一节 供销领导的要求……………(26)
- 第二节 供销领导的职能……………(31)
- 第三节 供销领导的艺术……………(49)

第三章 供销工作人员……………(64)

- 第一节 供销人员的作用……………(64)
- 第二节 供销人员的选择……………(66)
- 第三节 供销人员的配备……………(70)
- 第四节 供销人员的使用……………(74)
- 第五节 供销人员的激励……………(79)

第四章 供销工作思想……………(89)

- 第一节 供销思想建设的意义……………(89)

第二节	供销思想建设的内容	(92)
第三节	供销思想建设的程序	(95)
第四节	供销思想建设的方法	(102)
第五节	供销思想建设的制度	(109)
第五章	供销工作业务	(114)
第一节	供销业务建设的意义	(114)
第二节	供销业务建设的内容	(116)
第三节	供销业务建设的职责	(124)
第四节	供销业务建设的途径	(134)
第六章	供销工作目标	(139)
第一节	供销目标的概述	(139)
第二节	供销目标的制定	(143)
第三节	供销目标的实施	(149)
第四节	供销目标效果的评价	(159)
第七章	供销工作效益	(170)
第一节	供销效益的指标	(170)
第二节	供销效益的分析	(178)
第三节	供销效益的提高	(184)
第八章	供销工作费用	(192)
第一节	供销费用的预算	(192)
第二节	供销费用的控制	(195)
第三节	供销费用的使用	(201)

第四节	供销费用的考核·····	(205)
第九章	供销工作报酬·····	(213)
第一节	供销报酬分配的原则·····	(213)
第二节	供销报酬分配的形式·····	(214)
第三节	供销报酬分配的改革·····	(220)
第四节	供销报酬分配的探索·····	(228)
第十章	供销基础工作·····	(237)
第一节	供销管理制度·····	(237)
第二节	供销定额工作·····	(243)
第三节	供销原始记录·····	(246)
第四节	供销统计工作·····	(254)

第一章 供销管理概述

工业企业的全部经营活动，是由供应、生产、销售三大部分构成的。在企业中，如按这三者发生的时间顺序来看，供应在先，是企业的第一“车间”；生产在中，是企业的中间“车间”；销售在后，是企业的最终“车间”。如按对这三者的控制程度来看，企业对中间的生产“车间”易于控制，而对前后的供应和销售“车间”，则难以控制——两者均在工厂之外。因此，作为一个企业，要搞好经营活动，就必须首先探索、研究供销工作，并认识其内在规律性，从根本上抓好这两个“车间”的管理工作。

第一节 供销管理的概念

供销，是商品出现后产生的一种商品交换活动，是连接社会化大生产的纽带。在我国，随着社会主义有计划商品经济的蓬勃发展，任何企业要进行商品生产，就必须搞好供销管理^[注]工作。

一、供销管理的含义

从整个国民经济来说，流通过程包括两个方面，即供

注：在我国工业企业中，供销管理，是由物资供应管理（俗称物资管理）和产品销售管理（俗称销售管理）两部分组成的。在大中型企业中，一般将其分开，分别设供应科（处）和销售科（处）；在小型企业和乡镇企业中，一般将其合并，设供销科（股）。

(供应)和销(销售)。如对同一物品(机器),从供方(制造厂)来说是销,从需方(生产厂)来说是供,两者呈对立统一的关系。然而,对一个工业企业来说,供应和销售又完全是两项性质不同的业务工作。

企业要进行生产,每天都要消耗各种物资。为使企业生产不间断地进行,就要不间断地以新的物资来补充生产过程的消耗,这种以物资补充生产消耗的过程,就称为物资供应。可见,工业企业的物资供应,是一项专门关于物资的供需活动。这种供需活动,在企业中包含着两层含义:一层是作为需方的企业物资供应部门与作为供方的专业物资供应部门或生产单位发生的供需关系;另一层是作为供方的企业物资供应部门和作为需方的企业各用料部门或其它单位发生的供需关系。

企业将生产的产品售给购买单位或个人,并按销售价格向购买者收取货款的过程,称为产品销售。工业企业的产品销售,包括相互联系的两个方面:一方面是企业的产品在物质形式上怎样能及时的满足社会生产和人民生活消费的需要;另一方面是企业产品价值的各个部分如何从商品形态转化为货币形态,即实现价值的补偿及其增殖。而且,这种销售过程的实现,又因货款结算方式不同分为下列四种不同情况:

1 采用托收承付结算方式时,发出产品后,要等货款经购买单位承付,企业收到银行发来的货款凭证后,销售部门方能看作产品销售已实现。

2 采用购销、分期付款结算方式时,当产品发出后企业收到的货款,只有达到相当于一个计量单位,即收款大于一台、一件或一架的货款时,其一个计量单位的销售才算实

现，而对产品虽已发出，但未收到货款的部分，其产品则不能称为销售实现。

3 采用支票、信用证、汇兑等结算方式时，产品一经发出，企业即可收回货款或取得索取货款的权利。因此，采用此类结算方式，企业产品一旦发出就实现了销售。

4 采用提货制方式，如发票一旦开出，货款已经收到，提货单已交购买单位，则无论产品是否提走，均可作为销售实现处理。

由此可见，为了将工业企业的物资供应和产品销售工作科学地组织起来，以解决供销活动中出现的各种问题，就需要人来组织、协调和监督，就需要建立相应的组织机构，配备必要的人员，制订一定的工作计划，规定合理的规章制度等。一句话，就是要对供销工作进行科学的管理。因此，我国工业企业的物资供应管理和产品销售管理，就是对企业物资供需活动和产品销售活动所进行的计划、组织、指挥、协调和监督。

二、供销管理的作用

在工业企业，做好物资供应管理工作能起到如下作用：

可按照企业的生产需要，适时、均衡地供应品种齐全、数量合适、质量适宜的各种物资，确保生产正常进行，满足计划或市场的需要。

可促进企业加速新技术、新工艺和新材料的采用，提高劳动生产效率，降低单位产品的物资消耗和工时消耗，提高企业的经济效益。

可减少和消灭不合理的物资储备，减少物资流转费用，

加速储备资金的周转等。

总之，企业的物资供应管理工作的好坏，直接影响到企业产品品种的多少，产量的增减，质量的好坏，资金周转的快慢，以及产品成本的高低。

对工业企业来说，搞好产品销售管理工作能起到如下作用：

能使企业再生产顺利进行。企业只有把产品尽快销售出去，取得销售收入，才能收回自己在生产中消耗的各种材料和资金，保证再生产对资金的需要，并为国家提供积累，完成纳税和上交利润的任务。如果有些企业只管生产，不顾销售，生产出来的产品大量积压仓库，那么，企业势必就会缺乏必要的资金购买原材料、辅助材料、燃料等，也将缺乏必要的资金给全体职工发放工资、奖金以及其它福利费用等。因此，如果一个企业的销售工作没有搞好，就必然会造成再生产过程的中断和停止。

能使企业按照社会需要进行生产。我国企业生产的最终目的，是为了更好地满足人民的需要，所以，生产的产品品种和数量，都一定要做到适销对路。通过销售工作，企业可了解人们的消费趋向，使企业大体根据消费趋势的变动情况，来决策研制或生产何种产品；并可预测产品的销售数量，使企业根据销售量的大小，来决定扩大或压缩产品的生产批量。

能加快企业资金的周转速度，提高经济效益。产品的销售工作搞好了，就能加快企业流动资金的周转速度，从而可使企业以较少的资金生产出较多的产品。这样，企业的生产既得到了发展，又取得了较好的经济效益。

此外，搞好产品的销售管理工作，还可使产品打入国际市场，为国家多创外汇，支援四化建设。

第二节 供销管理的特征

企业的供销管理工作与整个企业管理工作一样，具有两重性，即与社会化大生产相联系的自然性，与社会制度相联系的社会性。认识供销管理工作的这一特征，有利于企业更好地把握供销管理工作。

一、供销管理的自然性

供销管理工作的自然性，亦即一般性，主要表现在它具有较大的独立性、灵活性、盲目性和规律性。

（一）供销工作的独立性。供销工作成天跟供货单位和用户打交道，这一工作的性质，决定了应有较强的独立性。否则，供销工作则将一事无成。供销工作的独立性，主要体现在企业供销工作的自主权和供销人员工作的独立性上。在资本主义社会，由于生产资料的私有制，这种独立性尤为明显。在我国，以往由于经济管理体制的缺陷，计划实行大包揽、物资进行大统配、对企业生产的产品一律采取统购包销，几乎没有供销工作的独立性可言。这就必然造成一方面物资异常紧缺，一方面产品又大量积压。现在，随着我国经济管理体制的改革，市场调节的开展，企业自主权的扩大，这种被动局面有所改变。国家调拨和统购的计划渠道正在日益缩小，而企业自主采购、自销产品的权限正在日益扩大，这就为企业搞好供销工作打开了新的局面。例如，企业的供

销人员可在较大的范围内自由选择物资采购和产品销售的渠道；可根据市场的供求情况，较好地利用价格杠杆调整物资和产品的售价；可按供需双方的要求，较灵活地采取一定的结算方式等。

（二）供销工作的灵活性。这种灵活性，是由供销工作的特点决定的；同时，也是由供销工作的独立性所要求的。供销工作的灵活性，主要体现在对供销人员使用的灵活性和供销人员工作的灵活性上。

1. 供销人员使用的灵活性。随着社会需求的变化，同类产品的竞争，企业的生产也在不断变化，品种在改变，数量在增减。因此，企业对供销人员的人数及其素质的要求，也要灵活地与之相适应。这一点，各个企业不一样，就连同一个企业在不同时期也不一样，这就要求各个企业灵活地使用供销人员，该增则增，该减则减，该换则换，该上则上。从而使企业的供销人员，始终能适应社会需求的变化和企业供销工作的需要。

2. 供销人员工作的灵活性。在外的供销人员，面对千变万化的市场、成千上万的用户，应随机应变，灵活周旋，如稍一迟疑，就可能坐失商机。所以，供销人员一般要做到：了解商情时，行动迅速，各方打听，善于辨别真伪；洽谈业务时，思维灵活，使用策略，善于掌握进程；介绍产品时，看准对象，采用技巧，善于说服买者；签订合同时，看清条款，慎重下笔，善于仔细推敲等。总之，供销人员要象孙悟空那样，处于不同的环境，针对不同的人，不同的事，都能灵活地开展工作。

（三）供销工作的盲目性。无论何种社会，只要进行商品

生产，企业的供销工作都具有较大的盲目性。资本主义社会，生产资料私有制决定了不可能在整个国家搞计划经济，供销工作的盲目性就更大。即使在我国，虽实行有计划的商品经济，但由于多种经济形式的存在，商品生产和交换还不够发达，供销工作的盲目性同样存在，这是因为：

1. 市场的情况瞬息万变，原来有的物资可能一下子卖光了，而原来没有的产品可能一下子投放市场。

2. 人们的消费各式各样，而且在经常变化，这就要求企业的产品生产随之改变，原料供应和产品销售方式也要作相应改变。

3. 同类产品生产厂家较多，如生产电风扇的厂家，全国大大小小就达几百家，甚至上千家，大家争相购买材料和推销产品。

4. 市场调节出现后，采购和销售的计划渠道在日益减少，而一向吃惯大锅饭的企业还未适应这种变化等。

以上种种原因，均导致我国企业供销工作出现盲目性。为此，企业的供销部门一定要加强市场调查，进行产品销售预测，提高供销人员的素质，尽量减少和克服这种盲目性，掌握其规律性。

（四）供销工作的规律性。企业的供销工作虽具有较大的盲目性，但只要我们善于探索、善于研究，也是有规律可循的。例如，商品生产和商品交换，都要按价值规律办事。哪种物资或产品价格较高，就表明这种物资或产品供应比较紧张；反之，供应比较缓和。供销人员掌握了这一价值规律，就能在供销工作中处于主动。一旦看到市场上物资价格低了，就加速采购，作适当的储备；价格高了，就观察行情，

等稍降再作采购。一旦市场上产品的价格上涨，就叫企业加速生产，扩大销售；价格低了，就压缩生产，同时将库存产品尽早脱手。再如，日用消费品的销售，一般在我国四大节日（劳动节、国庆节、元旦、春节）前后呈现旺季；农业机械和化肥等，一般在春耕和秋收秋种季节为旺季；文化用品，一般在学生开学前为旺季等等。

供销管理工作的一般性特征，是就所有社会的企业而言的，对我国工业企业来说，最重要的是独立性和规律性。目前，供销工作的独立性，对大多数中小企业，特别是乡镇企业来说，已基本实现；但对大企业来说，还待进一步放开。至于供销工作的规律性，据调查，多数企业尚未认识，更未掌握。许多企业的供销工作基本处于盲目性状态；更有甚者，还利用一些庸俗的、低级的、卑劣的手法（如行贿）来采购紧俏物资和兜售劣质产品。这一现象，有待我们大力克服和纠正。

二、供销管理的社会性

社会主义工业企业的供销管理工作，与资本主义工业企业的供销管理工作相比，主要有以下几方面的本质差别：

（一）供销目的不同。在资本主义社会，由于生产资料为私人所有，生产目的和供销活动都是为资本家赚钱。社会主义工业企业的生产则是为了满足人民的物质文化需要。

（二）供销方式不同。在资本主义国家，企业的供销工作一般都由企业主自己做主，完全实行市场调节机制。而社会主义企业则不同，例如我国目前实行的是有计划的商品经济。