

物资经营管理知识丛书
陈鹤皋 主编

怎样当好营业股(组)长

戴 宾 国

物资出版社

怎样当好营业股(组)长

戴宾国

*

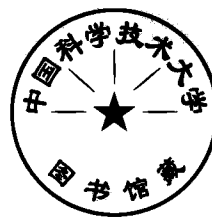
物资出版社出版
北京市新华书店发行
北京华新印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: $2\frac{9}{16}$ 字数: 56千字

1986年7月第1版 1986年7月第1次印刷

印数: 1—10,000册

书号: 4254·121 定价: 0.40元



序

自从党中央提出国民经济调整、改革、整顿、提高的方针和对外开放、对内搞活经济的政策以来，物资工作面貌发生了可喜的变化，取得了很大的成绩。现在我们面临着一个新的形势：首先，在社会主义计划经济是公有制基础上的有计划的商品经济的理论指导下，生产资料进入市场，生产企业产品自销范围不断扩大，生产资料交易市场迅速发展，开始出现了渠道多、环节少、经营活、开展竞争的生动局面。其次，农村和城市的经济体制改革逐步向前发展，增强了生产单位的动力和活力，调动了广大群众的积极性。随着商品生产规模的扩大，城乡对生产资料需求的增长，物资流通的规模也相应地不断扩大。第三，新的技术革命的兴起，现在已经突破和将要突破的新技术，在生产和社会各个领域的广泛应用，将带来社会生产力的新飞跃，带来社会生活、经济生活和物资流通的新变化。第四，沿海十四个城市实行进一步开放，扩大城市自主权，使这些城市和企业增强开展对外经济活动的活力，并且将创造条件，逐步兴办经济开发区，以便充分发挥沿海城市的潜力，加快生产建设的步伐。第五，城市企业经过调整整顿，管理现代化有了明显的进步。现代化的管理知识逐步普及，而且在部分企业和经济部门中开始实践，随着人们对电子计算机功能认识的提高，电子计算机在生产和管理领域的广泛应用，企业管理的现代化将会出现一个前所未有的新局面。

这个新的形势，为经济工作包括物资工作开拓了新的前景，对经济干部和物资干部提出了更高的要求。许多新情况要我们去研究，许多新事物要我们去探索，许多新问题要我们去解决。

赵紫阳总理曾经指出，我国工业面临着一场严重的挑战，面临一个如何提高素质的新的课题。我们的物资工作和其它工作一样，同样面临着一场新的挑战，面临一个如何提高素质的新的课题。物资工作要适应迅速发展的新形势，就必须努力提高服务质量和加速物资周转，做到投入少，产出多，提高劳动生产率，提高经济效益，增加社会财富，归根到底，就是靠提高企业素质。而要提高企业素质，关键又在于提高职工队伍的素质。职工队伍的素质如何，能否适应总任务和新形势的要求，关系到社会主义事业的成败。我们对此要有足够的认识和高度的自觉。

提高物资部门职工队伍素质，首先要实现革命化，努力提高马列主义和毛泽东思想的基本理论水平，学习党的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，这是一个根本前提。但是，从物资部门职工队伍的现状来看，还需要特别重视专业知识和业务学习，加强经济科学的研究和应用，提高经营管理水平。否则，就无法适应现代化的要求。

最近，陈云同志指出：我国财经干部面临着知识更新的任务，现在大多数的财经干部还没有看到这个任务的紧迫性。电子计算机的出现，其他领域新技术的发现，都对财经干部提出了新的任务。我们要深刻领会这段话的重要意义，认识知识更新的紧迫性。近几年来，党和政府十分重视人材培养和智力开发，采取多种形式和多种方法，加强对职工的教育和培训。今后使用和提拔干部，要把文化程度、专业知

识水平和工作能力、工作成绩结合起来考查。根据工作成绩的大小、好坏，有赏有罚，有升有降。实现干部能上能下，执行干部“四化”标准，这是新时期党的干部政策的基本内容。我们物资部门的职工要振奋精神，积极学习，掌握新知识，锻炼真本领，努力为实现四化作出应有的贡献。

我国的物资工作，从1960年成立国家物资总局算起，已经有二十多年了，积累了不少经验。我们要结合新形势的要求，认真总结这些经验，肯定和发扬正确的方面，否定和纠正错误的方面。面对当前出现的新情况、新问题，解放思想，实事求是，努力探索，扎实工作，立志改革，勇于开创物资工作的新局面。

这套《物资经营管理知识丛书》就是顺应这个历史潮流，为适应当前新形势和培训物资部门职工的需要而编纂的。这套丛书由从事物资工作多年，具有丰富经验的同志集体编写。它按照理论联系实际的原则，结合上海物资工作的情况，把实践经验条理化、系统化，为读者提供物资经营管理的若干基本理论，提供各类经营管理人员应当具备的业务知识，使他们懂得该做什么和怎样做。我们相信，这套丛书的出版，对物资部门的广大职工，特别是新职工提高业务知识和管理水平，将起到积极的作用。

潘 学 敏

编 者 的 话

为提高物资经营管理人员的素质，进一步搞好物资流通、提高物资经营管理水平和流通经济效益，我们按照物资经营管理的各项不同的业务环节和岗位，分别编写了怎样当好各类经营管理人员的24个单行本，总称《物资经营管理知识丛书》。《丛书》根据理论联系实际的原则，以上海的做法为基础，力求把物资经营管理的基本理论与我国先进的、行之有效的实践经验结合起来，使之系统化、通用化、规范化，对经营管理的各类人员应掌握的基本理论、基本知识、基本技能和基本方法，进行全面、系统、通俗的阐述，指明应该做什么，怎样做，以期达到理论指导实践，使广大物资经营管理人员提高理论政策水平，增长业务知识，掌握科学技能和现代化管理方法。本《丛书》具有普及性、实用性、先进性和指导性的特点，可作为新职工的培训教材，初级物资经营管理人员的自修读物，也可作为应知应会考核的参考标准。

《丛书》是由上海市物资局系统长期从事物资经营管理的经济师、统计师、会计师以及有关业务骨干编写的，并经各有关业务处负责同志审阅。上海市计委副主任潘学敏同志为本《丛书》写了序言。由于我们水平所限，不当之处在所难免，恳请广大读者提出批评意见。

目 录

第一章 营业股（组）长在企业中的地位和任务	1
第一节 营业股（组）长在企业中的地位.....	1
第二节 营业股（组）长的任务.....	2
第三节 营业股（组）长的素质要求.....	5
第二章 营业股（组）长要编制好物资流转计划	9
第一节 物资流转计划的作用.....	9
第二节 编制物资流转计划的准备工作.....	9
第三节 编制好物资流转计划.....	12
第三章 营业股（组）长要抓好进货工作	16
第一节 进货工作的意义.....	16
第二节 掌握进货原则.....	17
第三节 编制好进货计划.....	21
第四节 实施进货计划.....	26
第五节 积极组织货源.....	31
第四章 营业股（组）长要抓好销售工作	36
第一节 物资销售工作的意义.....	36
第二节 销售工作的指导思想和原则.....	37
第三节 编制好销售计划.....	40
第四节 实施销售计划.....	45
第五节 千方百计扩大销售.....	49
第五章 营业股（组）长要抓好经济核算工作	57
第一节 营业股（组）经济核算的意义.....	57
第二节 营业股（组）经济核算的内容和方法.....	58

第六章 营业股（组）长要抓好思想政治工作	63
第一节 加强思想政治工作的意义.....	63
第二节 生动活泼地组织好政治学习.....	65
第三节 做好职工的思想政治工作.....	69
第四节 搞好职工家访工作.....	72

第一章 营业股(组)长在企业 中的地位 and 任务

第一节 营业股(组)长在企业 中的地位

营业股(组)是物资企业最基层的业务组织形式和基本的管理环节。它直接从事物资进销业务,是物资企业经销活动的主要承担者,是为消费者服务的第一线。物资企业在生产与消费之间的桥梁和纽带作用,很大程度上是通过营业股(组)这一环节的业务活动来实现的。具体地说,党和国家制定的一系列物资供应的方针政策必须通过营业股(组)贯彻执行;工农业生产和人民生活日益增长的物资需要必须由营业股(组)落实资源,组织销售;物资企业自身的各项经济指标主要通过营业股(组)的业务活动得以实现,物资企业的服务质量的优劣,主要从营业股(组)的工作上反映出来。

一个物资供应站或门市部,其中心工作是开展物资经销业务,而这项任务完成得如何与营业股(组)的工作好坏有密切的关系。如果营业股(组)的工作搞得好,那么这个供应站或门市部的工作一定比较出色;反之,如果营业股(组)的工作搞得不好,即使其它方面的工作做得再好,也是无济于事的。因此,营业股(组)在供应站或门市部处在举足轻重的地位,而作为营业股(组)业务、行政管理的负责人——营业股(组)长,其重要地位就在于:负责组织营业股(组)的各项进销业务,对整个进销活动过程加以筹划、指挥、监督、控制和协调,保证营业股(组)所承担的

经营任务的顺利完成，最大限度地满足工农业生产建设和人民生活的需要。

营业股（组）长要在供应站主任或门市部经理的直接领导下，在公司有关职能科室的业务指导下，对营业股（组）的业务、行政实行统一领导和全面指挥，贯彻和实施上级指示、意图、反映下面的具体情况，发挥上承下达的作用。营业股（组）长的能力强弱，水平高低，工作优劣，直接关系到营业股（组）工作的好坏，甚至影响到整个供应站或门市部业务工作的好坏。所以，配备一位称职的营业股（组）长，并不断提高其管理水平和工作能力，对一个供应站或门市部来说，无疑是十分重要的。

第二节 营业股（组）长的任务

建设高度的社会主义精神文明和物质文明，是全面开创社会主义现代化建设新局面的伟大任务，也是我国各行各业的基本任务。作为物资企业基层组织的领导者，营业股（组）长必须坚持两个文明建设一起抓的方针。

营业股（组）长的主要任务有以下四个方面：

一、完成进销任务

营业股（组）长要把完成进销任务作为自己最重要的工作内容和工作目标。因为营业股（组）乃至整个物资企业的基本职能，就是通过合理组织物资流通，积极搞好进销业务，最大限度地满足社会日益增长的需要，促进生产发展，为国家提供积累，而进销业务则是基本职能的核心内容。因为，合理的物资流通，要通过进销活动来体现；只有做好进

销业务，满足消费需要，才能促进生产发展；通过进销活动，加速物资流转，降低流通费用，节约费用开支，就能增加盈利，多为国家提供积累。所以，营业股（组）长一定要抓紧抓好进销工作，保证进销任务的圆满完成。

二、进行科学管理

要完成艰巨的进销任务，必须充分调动广大职工的积极性，同时要学会运用现代科学管理的方法，不断提高经营管理水平，使营业股（组）的各项工作有条不紊地、高效率地进行。为此营业股（组）长首先要根据本企业经营物资的特点和业务具体情况设置内部机构，合理分工，配备相应人员。只有业务分工合理，人员配备得当，才能发挥人的主观能动作用，提高工作效率，产生最大的经济效益。反之，就会挫伤职工积极性，降低工作效率，影响经济效益的提高。

其次，营业股（组）长在实行科学管理的同时，必须发动职工开展民主管理。组织群众参加管理工作，如让全体人员参与本股（组）的管理和决策，经常使全体人员了解本股（组）的业务动态和任务完成情况，并有权提出建议和意见等，从而提高职工当家作主的主人翁思想，增强工作的责任感。这样，才能使营业股（组）长的科学管理具有广泛的群众基础，保证管理工作的顺利进行。

另外，营业股（组）长还必须组织制订切实可行的规章制度，明确规定每个工作人员的职责与权限，建立和健全经济责任制，做到工作有章可循，考核有标准，赏罚分明。

三、抓好思想政治工作

为了坚持社会主义的经营方向，在搞好物质文明建设的

同时，搞好精神文明建设，营业股（组）长必须学会在新的形势下，做好思想政治工作，推动业务工作沿着正确的方向不断发展。

营业股（组）长必须深入群众，积极宣传和贯彻党的各项方针政策，善于了解职工的思想情绪，掌握职工的思想脉搏，运用正面教育、个别谈心、家庭访问、开展股（组）政治学习等形式，解决职工存在的思想问题，调动职工的积极性，提高职工的思想觉悟。要大力树立先进人物，表彰他们的先进思想和先进事迹，使他们成为职工学习的榜样。要结合各种业务和管理等活动，运用正反典型事例，对职工进行理想和纪律教育以及道德教育，使职工牢固地树立为人民服务的思想，并做到遵纪守法，不滥用职权，不以权谋私，不损公肥私，不走后门。要通过抓思想政治工作，推动各项业务工作，努力把营业股（组）办成文明经商的先进单位。

四、积极培养人才

营业股（组）长要重视人才的使用和培养，不断提高职工素质，才能适应生产和建设的需要，提高本企业和全社会的经济效益。物资企业所需要的大批经营管理专业人才，除了依靠教育部门的培养，在实践中进行锻炼和培养也是很重要的。一个经营股（组）长必须具有战略眼光，重视人才培养。营业股（组）长在这方面应着重做好两项工作：

一是抓好职工学习。当前物资企业青年职工所占比例较大，业务不熟练，经验不丰富，工作效率不高的情况比较普遍，学习是当务之急；中壮年职工也面临知识更新以适应形势发展需要的新问题。因此，营业股（组）长必须在搞好日常业务工作的同时，抓好业务学习，促使广大职工特别是青

年职工边工作边学习，边实践边提高。学习方式可以采取岗位练兵，开办业务讲课，老职工传、帮、带，或组织到外单位参观访问、学习考察等形式，也可通过交流经营经验的形式，提高职工业务素质。目前，许多中青年职工抱着振兴中华的雄心，在业务工作十分繁忙的情况下，积极参加电视大学、函授大学和各种业余夜校的学习，他们好学上进的精神十分可贵。营业股（组）长应该积极支持职工读书学习。专业完全对口的学习当然好，对参加其他有关专业学习的职工，只要符合规定，手续完备，也要一视同仁，尽可能地给予方便和照顾，为他们的学习创造条件。

二是积极发现、扶植、培养人才。营业股（组）长要善于发现人才，有意识地给他们压重担子，对他们的成绩要给予充分的肯定和表扬，对他们在工作中的探索和创造要大力鼓励和支持，对他们的缺点和不足之处要给予热情帮助和教育，使他们在实际锻炼中迅速成长。营业股（组）长既要有伯乐精神，善于发现，培养人才，又要有全局观点，舍得人才输出，让人才在更广阔的天地施展才能，为国家做出更大的贡献。

第三节 营业股（组）长的素质要求

目前，物资部门的大多数物资供应站和门市部的营业股（组）长是由领导任命或由站主任和门市部经理聘任的，少数单位采取群众推荐，领导批准或职工民主选举方式产生。不论采取何种形式产生的股（组）长，都必须具备以下素质要求。

一、业务要精通

要当好营业股（组）长，必须具有过硬的业务本领，如

果营业股（组）长对本行业是一个门外汉，碰到业务中出现的问题，不是束手无策、毫无主见，就是瞎指挥、乱拍板，这样的股（组）长讲话不响亮，群众不服气，工作难搞好。因此，营业股（组）长必须精通业务才能称职，一般应做到：确切了解市场需求动态及其发展趋势，掌握物资货源状况；熟悉物资的基本知识，如各种物资的质量要求、性能特点、使用方法、包装和储存知识等；掌握物资经营的基本知识，包括进货渠道、产销情况、出厂价格、运输条件、基本用户和销售方式，以及哪些品种对完成销售额、利润额影响大，哪些品种销售额小不赚钱，但为了保证需要，必须经销等情况；认真学习和贯彻物资销售的方针政策和有关规定等。总之，营业股（组）长只有精通自己的业务，才能领导和指挥全体业务人员，正确地组织和管理好各个环节的业务。但客观情况是不断变化发展的，营业股（组）长要善于深入实际，调查研究，参与重要业务活动和业务难题的处理，随时掌握和研究物资进销情况。

营业股（组）长要做好对外业务联系，善于同有关单位打交道，因为营业股（组）既要与生产企业商谈进货业务，又要与需要单位商谈销售业务。作为营业股（组）长，没有“外交”本领是不行的。善于打交道，就是要具有冷静头脑和分析能力，能审时度势，随时作出恰当的对策和反应；要善于言辞，在洽谈业务时，嘴舌笨拙，不能准确、简洁地表达自己的意思，往往办不成事。

二、组织能力要强

营业股（组）长对股（组）的重要业务决策和关键问题，必须亲自动手处理解决，必要时也可以向领导汇报，取得领

导的帮助和支持。营业股（组）长的重要任务，在于对营业股（组）的各项工作作全面的组织和合理的安排，使所有业务人员各司其职，各尽所能。这就要求营业股（组）长必须具有较强的组织能力，才能开创工作的新局面。当然，一个营业股（组）长不能事必躬亲，只会自己埋头苦干，而应该善于组织发动群众一齐干，善于启发职工献计献策，集思广益，调兵遣将，运筹帷幄，发挥自己的组织与管理才能来推动工作的开展。

三、工作态度要端正

在物资企业中，营业股（组）的工作最繁忙，任务最重，因为，物资企业需要完成的各项经营任务和经济指标，主要落实在营业股（组），同时，往往由于资源短缺，需要量增加，竞争对象的增多等原因，营业股（组）开展经营业务的难度越来越大；同时营业股（组）的工作十分具体，时间性极强，要求解决问题迅速及时；还有营业股（组）的任务与运输、仓储、财务、后勤等部门有密切的联系，营业股（组）碰到的矛盾也就多。营业股（组）处于任务重、责任大、工作累、矛盾多、压力大的局面。因此营业股（组）长必须树立高度的事业心和责任感，要热爱本职工作，要有以苦为乐，不图名利，不计报酬的思想境界，踏踏实实，任劳任怨的工作态度。否则，遇到事情一忙，矛盾一多，压力一大，就容易产生埋怨和泄气情绪，难以做好工作。

四、思想作风要正派

营业股（组）直接掌握本单位物资进货和销售大权，因此，营业股（组）长的思想作风非常重要。营业股（组）长

的思想作风好不好，直接关系到营业股（组）是否能认真贯彻党和国家的方针政策和有关物资供应政策，是否能按照择优进货和“保证重点，兼顾一般”的原则，组织物资进货与销售。同时，营业（组）长的思想作风好不好，还会影响整个营业股（组）的风气。根据物资企业的特点和具体情况，对营业股（组）长的思想作风，有以下几点要求：

（一）坚持原则。营业股（组）长“官不大，权不小”，直接掌握物资进货权、销售权，因而必须坚持原则，做到：对违反原则的事不讲情面，不徇私情；对长线物资坚持择优进货的原则，对短线物资坚持保证重点，兼顾一般的销售原则；坚决抵制走后门的不正之风，不但要自己以身作则，做出表率，而且对股（组）的不良倾向和错误做法敢讲敢管，敢于斗争，特别是对来自上级和协作关系单位的不符合进销原则的要求，敢于坚持原则，进行抵制。

（二）作风民主。营业股（组）长要有民主作风，遇事要多与有关同志商量，充分调动群众的积极性，切忌一个人说了算或包办代替。因为物资进销业务复杂，经办人员最熟悉和了解具体情况，如果不认真倾听他们的意见，不多与他们研究商量，不但容易造成工作的失误，而且会挫伤他们的积极性，影响营业股（组）的业务正常开展。所以营业股（组）长的民主作风十分重要。

（三）廉洁奉公。营业股（组）长对手中掌握物权，应该看作是党和人民赋予自己的权利，利用这种权利全心全意为人民服务，为生产建设服务，事事模范地执行纪律，处处按规定办事，决不能把权利变成为谋取私利的手段。

第二章 营业股(组)长要编制好物资流转计划

第一节 物资流转计划的作用

物资流转计划是反映物资企业进货、销售和储存之间平衡关系的计划，是物资企业的纲领性计划，也是营业股（组）的工作方向和目标。因为它规定了物资企业整个进销活动的规模、速度和构成，反映了物资企业最基本的经营活动。物资企业的其它计划如财务计划、储存运输计划等，都是以它为基础而编制的。编制物资流转计划的目的要求是：在国家计划指导下，根据国家规定的计划任务和市场的需要，积极组织 and 扩大货源，做好物资销售，合理安排周转库存，搞好物资供需平衡，为生产建设和人民生活服务。

物资流转计划的编制工作，一般是由物资企业的计划股（组）承担，但基本情况和资料须由营业股（组）提供；有的物资企业则直接由营业股（组）具体编制，经领导审查同意后执行。因此，对规定有营业股（组）工作内容和任务的物资流转计划，不管是计划部门编制还是营业股（组）编制，营业股（组）长都必须十分关心，高度重视。只有认真组织编制好物资流转计划，才能使营业股（组）的进销工作按照确定的奋斗目标有条不紊地进行。

第二节 编制物资流转计划的准备工作

为了编制好物资流转计划，营业股（组）长必须做好以