

全国中专教育物资类专业统

物资企业经营

包鸿生 主编



中国物资出版社

(京)新登字090号

全国中专教育物资类专业统编教材

物资企业经营

包鸿生 主编

*

中国物资出版社出版

全国各地新华书店经销

北京京报印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 7.875 字数: 177千字

1992年6月第一版 1992年11月第一次印刷

印数: 6001—12000册

ISBN7-5047-0337-5/F·0130

定价: 3.30元

编 审 说 明

为了更好地贯彻国家教育委员会关于积极扩大教材种类，大力提高教材质量，努力搞活教材工作的基本方针，进一步搞好物资类专业教材建设，全国中专教育物资类专业教材编委会在认真总结前十年教材建设经验的基础上，制订了1990~1995年教材建设规划。凡列入规划的教材，均由教材编审委员会采取招标或特约方式组稿，教材内容尽可能充实十年改革的实践经验和理论研究成果，反映现代科学技术和管理水平，体现物资专业特点，适应各学科教学需要。

《物资企业经营》是列入教材建设规划、由教材编审委员会采用特约方式组织编写的，内容包括物资企业经营环境、物资购进、物资销售等。适用于全国中等物资学校、物资职工中专学校教学，亦可作为物资部门、物资企业干部职工培训、函授和自学的参考书。

参加编写的有：上海物资学校包鸿生（第二、四、五章），湖北省物资学校王新民（第三、六、七章），广西自治区物资学校杨江流（第八、九、十章），四川省物资学校傅正谋（第一章），上海物资学校包鸿生任主编，由上海市物资局党校陈鹤皋副教授主审，“物资经济与管理”编审组审发。

因受组织经验和编写水平所限，难免有不妥之处，欢迎各方批评指正。

全国中专教育物资类专业教材
编审委员会办公室

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 物资企业经营概述	(1)
第二节 物资企业的经营方针和原则	(12)
第三节 物资企业的经营观念和策略	(15)
第二章 物资企业经营环境	(20)
第一节 物资企业经营环境概述	(20)
第二节 影响企业经营的环境因素	(22)
第三节 企业经营环境研究	(27)
第三章 经营决策与经营计划	(36)
第一节 经营决策	(36)
第二节 经营计划	(45)
第三节 物资流转计划	(49)
第四章 物资购进	(65)
第一节 物资购进概述	(65)
第二节 购进计划的编制	(63)
第三节 组织资源	(77)
第四节 物资的催交、接货、入库和结算 ..	(90)
第五章 物资销售	(103)
第一节 物资销售概述	(103)
第二节 销售计划的编制	(107)
第三节 组织销售	(116)
第四节 业务接待与洽谈	(129)
第五节 开单、结算、发货	(137)

第六章 物资运输	(145)
第一节 物资运输概述	(145)
第二节 物资运输计划的编制	(152)
第三节 物资接运	(160)
第四节 物资发运	(163)
第五节 物资合理运输的量化方法	(169)
第七章 物资储存	(176)
第一节 物资储存概述	(176)
第二节 物资入库	(178)
第三节 物资的保管保养	(184)
第四节 物资出库	(190)
第五节 物资的合理库存	(193)
第八章 其他经营业务	(199)
第一节 信托业务	(199)
第二节 加工服务	(203)
第三节 租赁业务	(206)
第四节 物资回收利用与修理业务	(209)
第九章 物资购销合同	(214)
第一节 物资购销合同概述	(214)
第二节 物资购销合同的签订	(217)
第三节 物资购销合同的管理和履行	(224)
第四节 合同的变更、解除和纠纷处理	(228)
第十章 经营效益评价	(231)
第一节 经营效益评价的意义和原则	(231)
第二节 经营效益评价的指标体系	(233)
第三节 经营效益评价分析的方法	(238)
第四节 提高企业经营效益的途径	(245)

第一章 概 论

第一节 物资企业经营概述

一、物资企业经营的重要性

物资企业经营,是指物资企业在国家计划指导下,根据市场需要,进行物资进、销、运、存和劳务服务等,以满足社会需要,提高经济效益的一种经济活动。党的十一届三中全会以来,由于经济体制改革的深入,物资企业逐步成为相对独立的经济实体,自主经营、自负盈亏的商品经营者,由原来的分配管理型企业转变成为经营服务型企业。

物资企业的根本任务,是根据国家计划和市场需要,促进商品生产,发展物资流通,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

物资企业的一切经济活动和管理工作,都是围绕着经营活动的开展而发生的,都是为经营活动服务的。没有经营活动,就没有人事、财务、物价、行政和思想政治工作等等管理工作,管理也就失去了服务对象和前提条件。

物资企业在经营中,能否根据外部环境和内部条件,正确地制定经营目标、方针、计划、策略,经营适销对路的物资,提供优质服务,满足社会需要,并在激烈的市场竞争中知己知彼,正确决策,使企业立于不败之地,这不仅关系到企业经营效益的高低,而且关系到企业的兴衰成败。如果目标科

学，方针对头，计划周密，策略得当，经营有方，企业经营就能兴旺发达，不断发展。反之，就会在竞争中失败，甚至被淘汰。

物资企业经营不仅关系到企业兴衰成败，而且对社会经济的发展起着十分重要的促进作用。如果物资企业经营得好，能为社会提供优质服务，满足生产建设对物资的需要，就会使社会再生产不断地进行，就有助于社会主义生产目的的实现。如果能充分发挥市场调节作用，多渠道、少环节、开放式地开展经营活动，就能活跃市场，促进有计划商品经济的发展。如能采取各种经营方式，扩大横向经济联系，就会有利于沟通国民经济各种经济成份之间、部门之间、城乡之间、地区之间的经济联系。如果能扩大购销，加速资金周转，降低流通费用，就会增加盈利，为国家提供更多的积累，加速社会主义现代化建设的进程。

二、物资企业经营的业务范围

我国物资企业按其经营业务性质不同，可分为各种类型：有开展物资供销业务的供销企业；有开展信托业务的服务性企业；有开展物资租赁业务的租赁企业；有开展物资储运业务的储运企业；有开展废旧物资回收利用业务的物资再生资源回收企业；有开展物资加工、维修业务的加工企业等等。这里仅谈物资供销企业的经营范围。

物资供销企业经营，主要是从事生产资料流通活动，包括物资购进、销售、运输和储存等活动。物资购进，是物资企业用货币购买所经营的生产资料，为销售活动提供物质基础的一种经济活动。它是物资企业进货、销售、运输、储存等经营活动中的第一道环节，对企业销售活动的顺利开展，起着保证作用。物资销售，是指企业把购进的物资出售给生产消费者或生活消费者，以满足消费需要的一种经济活动。它是物

资企业经营活动的中心和终点。物资企业进货、运输、储存等经营活动都是围绕着销售活动而开展的，没有销售活动，其他经营活动也就失去了意义。物资运输，是指借助于运力实现物资在空间上的转移。它是实现物资购销活动的重要条件，如果运输延误或中断，购进的物资不能及时到货，该发的销售物资不能及时发运，就会直接影响企业经营活动的正常进行。物资储存，是指物资离开生产领域还未进入消费领域，在流通领域内的一种停滞。它是企业开展购销活动，满足用户需要的必要条件，如果企业没有一定数量的物资储存，物资企业就难以发挥“蓄水池”的作用；就不能保证物资正常、不断地销售、供应和满足生产建设的需要。

综上所述，物资销售是企业经营活动的中心，物资进货和物资储存是物资销售的物质保证，物资运输是物资购、销活动的重要条件。物资企业的进、销、运、存四项业务活动是相互依存，相互促进，缺一不可的。

根据“一业为主，多种经营”的原则，物资供销企业经营范围，除物资购、销、运、存外，可以根据客观需要和实际可能，开展信托业务、租赁业务、加工业务、回收利用业务和咨询服务等。

三、物资企业经营的特点

物资供销企业经营的是生产资料，它与经营生活资料的商业企业对比，有很多相同的地方，但也有许多不同的特点，了解这些特点，对搞好物资经营有着重要的作用。其特点主要有以下几个方面。

（一）服务对象主要是生产建设单位

物资企业经营服务的对象，主要是生产企业和建设单位，用户多数集中在城市，而且较固定，供需双方关系比较密

切。而商业企业经营服务的对象主要是人民群众，面广、分散、不固定。因此，在经营方式、销售途径、促销措施等方面，它不同于生活资料经营。

（二）技术要求高

生产资料主要是用于生产建设，具有技术性、配套性、专业性强，可代性较差，需求弹性较小等特点。因此，用户对物资企业供应工作的技术要求较高，要求物资企业经营的物资品种规格齐全，质量完好，数量充足，供应及时，而且要求有较好的售后服务，否则就会影响生产建设的进度和质量。而生活资料供应，虽也要做到花色品种齐全，供应及时等，但由于一般生活资料的技术性、配套性、专业性不如生产资料强，用户要求不象对生产资料那样严格。这就要求物资企业在经营中要加强市场调查、预测和售后服务。

（三）进销批量大

生产资料如木材、金属材料等生产周期比较长，物资企业进一次货后要隔一定的时间才能进第二次货。另外，生产资料的消费量大，需要量也比较大，而且相对稳定。这种产需情况决定了物资企业进销批量大的特点。而生活资料的生产周期一般都比较短，人民群众购买生活资料，一般是次多、量小。由于物资企业经营有进销批量大，用户较固定等特点，在经营中就可以比较多地采用直拨直达等供应方式。

（四）计划性强

生产资料主要用于生产建设，而生产建设是有计划的，因而所需物资的品种、规格、数量、时间都有严格、周密的计划。这就要求生产资料经营、服务活动，也要加强计划性，对物资资源组织、物资供应、进销渠道、服务方式、进销物资的价格等，都要加强计划管理，否则就会影响国家建设任

务按质、按量、如期的完成，就会影响社会再生产的顺利进行，就会影响人民生活的改善和提高。而生活资料经营的计划性，相对讲没有生产资料经营那么强。所以物资企业在经营中要加强计划管理工作。

（五）期货交易多

生产建设对生产资料的需要是有计划的，而且往往是向物资企业提报半年、一年的需要量，数量很大，需要时间明确。在这种情况下，物资企业可以根据需要组织分期分批地交货。另一方面，生产资料生产工艺复杂，周期较长，生产企业也要求预先订购，按合同要求组织生产交货。因而物资企业组织货源，绝大部分都事先向生产企业签订合同，预订产品。所以，这就形成了生产资料经营中期货交易多，现货交易少的特点。而人民群众购买生活资料，绝大部分是现用现买，因此现货交易多。由于生产资料经营期货交易多，而且生产资料技术性、专用性强，这就要求物资企业在进行期货交易时，要认真地签订好购销合同。

（六）门市开票，仓库发货

生活资料一般是件小、体轻、价值小，绝大多数可以在门市柜台、橱窗里陈列与顾客见面，让顾客任意挑选；买卖时，一手交钱，一手交货，在门市、柜台上就“银货两讫”。而生产资料大部分是体大、笨重、价值高，绝大部分不能在门市柜台橱窗里陈列与顾客见面，而是采用陈列商品目录、样本、说明书、模型等方法向顾客进行宣传介绍；当用户购买时，多数是采取门市柜台开票、收款，用户付款后再到仓库里去提货。这就要求物资企业加强内部管理，开单正确（特别是提货仓库名称、地点要写正确），要加强内部各部门之间的联系，搞好售后服务，使用户买到、提到、用好，提高

企业信誉。

（七）占用资金多

由于生产资料一般比生活资料价值大、进销批量也大、而且还要有一定数量的物资储备，因此要投入较多的流动资金。同时，物资企业在经营中所需的场地、设备等设施较多，所以投入的固定资金也就多。而商业企业经营中所需的流动资金、固定资金相对讲，要比物资企业少。所以物资企业在经营中要加速物资流转，提高资金利用率，减少资金占用。

（八）流通费用大

由于不少生产资料生产是一地生产各地消费，生产与消费不在同一地区，这样，很多物资就要从产地往四面八方的消费地运送流通，加之生产资料很多是体大笨重，这就使物资包装、运输、装卸、途耗等流通费用支出较大。而生活资料许多是当地生产、当地消费，这样流通费用就可大大减少。所以，物资企业在经营中要认真贯彻就地就近进货，合理运输的原则，节约费用。

四、物资企业经营的任务

物资企业经营在不同时期有着不同的任务，但其根本的任务是：在国家计划指导下，组织资源，保供促销，开拓市场，搞活流通，提高效益，增加积累，在物资流通中起主渠道作用，满足生产建设和人民生活需要。具体地说，主要有以下几点。

（一）组织资源，引导生产

物资企业要在物资流通中起主渠道作用，首先要组织好资源，引导生产企业生产社会需要的物资，否则就不能满足生产建设和人民生活的需要。因此，物资企业在经营中就要搞好市场调查和市场预测，按照社会需要，积极组织资源，

通过各种方式购进适销对路的物资，与生产企业建立相对稳定的供需关系，建立资源基地。同时发挥网点多、联系广、信息灵的有利条件，及时把市场信息传递给生产企业，反映用户意见，当好生产企业经营的参谋，引导生产企业按照市场需要，调整产品结构，提高产品质量，帮助生产企业增加短线产品的生产和销售。要收购生产企业暂时滞销或超产的重要物资，以保证企业正常生产。

（二）保供促销，加强服务

物资企业要在物资流通中起主渠道作用，就必须保供促销，加强服务。要运用物资企业的有利条件，为生产企业扩大产品市场，促进生产企业的产品销售。要保证对生产建设的物资供应，做到品种规格对路、质量合格、价格合理、供应及时。特别要保证对重点建设的物资供应。要树立“顾客至上，用户第一”、“为用户负责到底”的经营思想，不断提高服务质量，用全方位、多功能的优质服务吸引用户，大力开展配送、承包、拆零、租赁、回收、咨询、售后服务等经营项目，最大限度地满足用户的各种需要，开拓市场，特别要开拓农村市场和挤占国际市场。只有这样，才能壮大自己实力，发挥好主渠道作用，促进国民经济的正常循环和发展。

（三）管供、管用、管节约

当前我国能源、原材料工业发展滞后，不少重要物资还不能满足生产建设的需要。因此，物资企业不仅要管供，还要管用、管节约。要积极协助用户研究、推广和应用能节约能源、原材料的新产品、新技术、新工艺、新材料；限制消耗高、质量低、性能差、工艺落后的产品生产；加强消耗定额管理，降低消耗定额，堵塞“跑、冒、滴、漏”等浪费现

象，开展节约代用，综合利用，搞好废旧物资回收利用工作，提高物资使用效益，以节约求增产、求效益。只有这样，才能更好地保证物资供应，满足生产建设和人民生活需要，保证国民经济发展。

（四）合理运输，节约费用

物资流通费用中，运输费用占有较大比重。物资企业要提高企业和社会的经济效益，在经营中就必须要合理运输，节约费用。对生产稳定、产品定型、物资需要量大的企业，尽量组织直达供应，减少中转。在物资运输中要采用合理运输方式、合理运输路线、合理装载方法，减少运费。要尽可能多地采用集装箱运输，以加速运输，减少途耗，节约费用，提高经济效益。

（五）合理储存，调节供求

为了保证供应，满足生产建设和人民生活的需要，使社会再生产不停顿地进行，物资企业在经营中必须合理储存物资，包括接受国家和地方政府委托，承担指令性计划分配物资的储存工作。要及时根据市场供需情况进行收购和投放，发挥物资企业流通“蓄水池”的作用，调节市场供求，稳定市场价格，发展生产资料市场，繁荣社会主义经济。

（六）提高效益，增加积累

提高经济效益，增加资金积累，是“四化”建设的需要，也是物资企业经营的任务之一。物资企业要在经营中不断总结经验，改善经营管理，要适应市场变化，调整经营战略，扩大经营范围，搞好综合经营，增加经营网点，扩大销售覆盖面，调整人员，扩充经营队伍；加强内部协作，发挥综合优势；运用多种形式，加强外部联合；完善经营责任制，扩大销售，降低费用，提高经济效益，多为国家提供建设资

金，不断改善职工福利和劳动环境，提高职工的物质和文化生活水平，以调动职工搞好企业经营和建设“四化”的积极性。

五、物资企业经营目标

经营目标，是企业在一定时期内经营活动所要达到的目的。企业经营目标通常以时间、数量、质量或项目表示。它是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的。正确的经营目标对企业的行为具有重大指导作用，它是企业制定经营方针和经营策略的基本依据和出发点。企业有了经营目标，就能使企业在计划期内有了明确的努力方向，能使企业各部门的经营活动有机地组织起来，提高管理效率和经济效益，能把每个职工的具体工作同实现企业的经营目标联系起来，从而提高职工经营管理工作的积极性，为实现企业经营目标而努力奋斗。如果一个企业没有经营目标，或者没有正确的经营目标，那势必使企业经营活动陷入盲目的境地。

（一）经营目标的内容

每个企业在不同时期可以有不同的经营目标，但一般应包括以下基本内容：

1. 贡献目标。企业在制定经营目标时，应把企业的经营目标与社会经济发展战略联系起来，根据本企业在国民经济中的地位和作用，为实现国民经济发展战略目标做出应有的贡献，这是企业求得繁荣发展的基本途径和方向。对社会贡献的大小，一般用满足市场需求程度、购销规模、服务质量、提供利税额等指标来表示。

2. 市场目标。市场是企业的生存空间，企业经营活力大小，经营好坏，市场占有率的大小，是企业经营目标中一个重要的指标。

3. 发展目标。企业经营如同逆水行舟，不进则退，不求发展壮大，早晚会危及企业自身的生存。因此，企业必须高度重视各种开拓性工作，如经营品种开发，市场开发，人才培养，经营、服务网点的建设，流通设施的建设和改造等，以不断扩大企业规模，增强企业后劲，使企业不断发展。

4. 利益目标。经济利益是企业经营活动的内在经济动力。利益目标一般用利润总额、利润率、利润留成、奖励和福利基金等指标表示。利益目标不仅关系到企业职工的生活福利的改善和企业的发展问题，而且也关系到国民经济和社会生活的发展问题。所以，每个企业都应在满足社会需要的前提下，把多盈利作为经营目标的重要内容来对待。

（二）经营目标的特点

1. 时间指向性。经营目标是为企业的未来行为过程树立的方向标。就时间性来说，经营目标可分为长远目标和短期目标两种。前者如三年、五年乃至十年的经营目标，后者如年度和季度的经营目标。经营目标总是具有未来时间性特点，未来的时间界限也是衡量目标实现程度的时间标准。

2. 系统性。企业经营目标必须通过企业内部各部门、各环节的工作和活动才能得以实现。因此，目标要分层次，形成体系。企业的总体目标、中间目标与具体目标之间要保持一致性，在经营管理过程中，要自上而下与自下而上地把经营的总体目标层层展开，最后落实到每个职工，形成一个连锁的目标体系，共同为实现总体目标而奋斗。这样，目标体系不会相互矛盾，相互脱节，目标与执行措施也能保持协调一致。

3. 可衡量和可考核性。经营目标要有明确的规定性，使其能够衡量，具有可考核性。含糊不清和模棱两可的目

标，无法衡量和考核的目标是无意义的。所以经营目标的可衡量和可考核性，是正确拟定目标的关键，也是经营目标应具备的一个重要特点。

（三）制定经营目标的原则

确定企业经营目标是一项重要的经营决策，为了保证经营目标的正确性，在制定经营目标时，应遵循以下几个基本原则：

（1）全局性原则。在不同时期，企业所面临的问题是不同的，即使在同一时期，企业所要解决的问题也是多种多样的。因此，企业在制定经营目标时，必须根据经营环境，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，把解决有关企业经营成败的全局性问题，列为企业的总目标。另外，在制定经营目标时，还要以国家计划为指导，树立全局观点，统筹兼顾，正确处理企业与国家利益，眼前利益与长远利益的关系。

（2）可行性原则。制定经营目标，是为了如期实现它。因此，在制定目标过程中，要全面了解和析企业内外环境，使经营目标同社会需要相协调；要实事求是，量力而行，不要脱离实际地把目标订得过高或过低，但要具有一定的先进性；要认真进行可行性研究和测试，提高目标的现实性，以调动职工实现目标的积极性。

（3）激励性原则。正确的经营目标，对企业职工有强大的激励力量。要提高经营目标的激励作用，应做到：目标要定得简单明确；目标要具有先进性；要使每个职工清楚了解到自己在实现企业目标中的地位和作用。只有这样，才能激励和调动企业全体职工实现经营目标的主动性和积极性。

（4）可调节性原则。企业的经营环境是不断在变化的，当内外部环境发生重大变化时，为了适应变化了的经营

环境，就应及时调整和修改企业的经营目标。只有这样，才能发挥经营目标对经营活动的指导作用，而且还有助于经营目标的实现。

第二节 物资企业的经营方针和原则

一、物资企业的经营方针

物资企业经营方针，是为实现企业经营任务和经营目标，指导企业一切生产经营活动的行动纲领。物资企业的经营任务和经营目标确定以后，要有正确的方针来实施，否则经营任务和经营目标是无法实现的。早在1960年3月党中央就对物资工作提出了“从生产出发、为生产服务、起保证生产和促进生产的作用”的要求，简称为“从生产出发，为生产服务”的八字方针。由于这个方针深刻地反映了“生产决定流通，流通反作用于生产”的辩证关系，坚持了物资工作的社会主义方向，概括反映了物资企业经营的根本任务，因而使物资工作几十年来为我国国民经济和社会发展作出了巨大的贡献，同时也为物资企业自身的生存和发展奠定了基础。在大力发展社会主义有计划商品经济和加速现代化建设的今天，作为专门从事生产资料流通活动的物资企业，必须坚持为生产建设和人民生活服务，促进国民经济的正常循环和发展的经营方针。

由于不同类型的物资企业其经营范围不同，外部环境和内部条件不同，因而具体经营方针也不同。即使同一物资企业，在不同时期由于外部环境和内部条件发生变化，其具体经营方针也会相应调整。