

内 容 简 介

本书较为系统地阐述物资供销管理工作的基本理论和基本方法，包括需求调查与销售预测、产需计划衔接和市场衔接、供销合同、供应业务、供应网点、库存管理、物资运输等内容，归纳和总结了我国物资供销管理工作的基本作法 and 经验，探讨了物资供销工作中当前出现的新课题，并根据我国物资管理现代化的需要，引进了物流与商流、预测技术、决策理论、概率论、存货理论等新概念和管理方法，是物资工作干部进修学习的参考书。

前 言

如何组织好物资供销活动，正越来越广泛地引起人们的重视。对物资供销活动的科学管理，是保证社会再生产顺利进行、实现社会主义生产目的、提高经济效益的必要条件，对国民经济的发展有着重大意义。

我国解放三十多年来，物资管理工作是有成绩的，积累了丰富的经验。但是总的说来，管理水平还不高，远远不能适应“四化”的要求。广大物资工作者正在认真总结我国物资工作的丰富经验，有分析地学习和吸取当代经济发达国家的成功经验，以期提出适合我国国情的、组织社会主义物资流通的理论和方法，本书正是在这方面进行具体探讨的一个尝试。

本书是在调查研究和教学工作资料积累的基础上编写的，比较系统全面地阐述了我国物资供销管理的基本理论和基本方法。在内容编写上，力求贯彻理论联系实际的原则，注意了先进性和实用性，总结和反映我国物资供销管理方面行之有效的方法和经验，着重论述贯彻计划调节和市场调节相结合、以计划调节为主的方针以来的新内容和工作方法，同时，根据我国物资管理工作发展的需要，有针对性地引进现代物资管理方法，如预测技术、决策分析、线性规划、概率论、存货理论等数学方法，提出了一些新概念、新方法。对一些方法，还编了不少实例和一些数据资料，以加深理解和掌握，也便于在实际工作中参考采用。

本书主要是为各级物资部门干部和工交部门、商业部门供销干部业务学习提供一个材料，同时也可作为我国大专、

中专院校物资、商业、工交企业管理等有关财经类专业师生的参考用书。

本书是在国家物资总局科教司、职工教育处的直接关心下写成的，后又经物资总局朱文洪同志审查定稿。在编写过程中，物资总局各专业局、北京市各物资专业公司热情地提供资料，提出了很好的修改意见。在此，对有关方面的指导和帮助，表示深切的谢意。

由于编者理论水平和实践经验有限，加之时间仓促，书中定有不少缺点错误，恳请读者批评指正。

编者

目 录

第一章 绪论	1
第一节 物资供销管理工作的概念、内容和作用.....	1
第二节 社会主义物资供销管理工作的特征.....	6
第三节 物资供销管理工作的原则.....	8
第四节 本书的研究对象和基本结构.....	13
第二章 需求研究	17
第一节 需求研究的意义.....	17
第二节 市场调查.....	23
第三节 计划衔接物资需求量的测算.....	32
第四节 市场衔接物资销售预测的一般过程.....	37
第五节 直接预测法.....	50
第六节 时间数列分析法.....	53
第七节 相关预测法.....	63
第八节 预测销售量与备料量的关系.....	74
第三章 计划衔接	78
第一节 计划衔接概述.....	78
第二节 计划衔接的基本内容.....	81
第三节 计划衔接方式及选择.....	120
第四节 计划衔接的沿革.....	130
第四章 市场衔接	137
第一节 市场衔接概述.....	137
第二节 需用单位的市场采购组织.....	142
第三节 物资企业市场衔接物资的货源组织.....	156

第四节	加工定制	178
第五节	物资协作	183
第五章	供销合同	188
第一节	供销合同的作用和分类	188
第二节	供销合同的基本内容	190
第三节	供销合同的管理	202
第六章	供应业务	208
第一节	物资供应方式	208
第二节	物资企业供应业务的计划管理	213
第三节	物资企业供应业务的日常组织工作	225
第四节	提高物资企业供应工作经济效果的途径	232
第五节	扩大销售量的措施	242
第六节	物资服务工作	248
第七节	物资调剂和物资调度	252
第七章	供应网点	259
第一节	供应网点的类型和任务	259
第二节	供应网点的设置原则	263
第三节	供应网点的分布	265
第八章	库存管理	277
第一节	库存管理的意义	277
第二节	物资企业合理库存量	279
第三节	库存管理制度	293
第九章	供货方式	307
第一节	直达供货和中转供货	307
第二节	供货方式的合理运用	312
第三节	直达供货率	317

第十章 物资运输	320
第一节 物资运输的意义.....	320
第二节 物资合理运输.....	322
第三节 运输方式和发运方式的选择.....	336
第四节 物资运输计划及托运业务.....	340

第一章 绪 论

第一节 物资供销管理工作的概念、 内容和作用

广义的物资，是物质资料的简称，包括全部生产资料和生活资料。本书涉及的物资工作所指的物资，则是物资的狭义概念，是指经过劳动加工的、具有实物形态的、可以用于流转的生产资料，主要包括金属材料、建筑材料、化工原材料、木材、燃料和机电产品。

物资自离开生产过程，到进入下一个生产过程投入使用，要经过一个流通过程。为实现物资的这一流通过程，以保证社会再生产的正常进行，就要进行一系列的经济活动和管理工作。在我国，这些经济活动和管理工作通常称之为物资的供销管理工作。

“供销”，是指物资的供应和销售。总体来看，从物资的整个运动过程来看，供应和销售是一个统一的过程，是一个流通过程的两个侧面。这个部门的销售就是对另一部门的供应，即从供方生产企业的角度说是销售过程，从需用单位的角度说则是供应过程。如钢材从钢铁厂到机械厂这样一个流通过程，对钢铁厂来说，是组织产品销售；而对机械厂来说，则是组织物资供应。然而对一个生产企业来说，供应和销售是两项不同的工作，一般是由供应科和销售科分别负责的。

社会主义物资部门，具有管理物资和经营物资的双重职能。作为物资管理的综合部门，它要统筹全社会物资流通，即组织生产企业的产品销售和使用单位的物资供应工作；作为物资经营企业，它有负责本部门中转物资的进销存业务经营的职能。物资部门组织中转物资的经营业务，可以看作是分担供方企业销售产品的职能，也可以看作是分担需用单位供应物资的职能，它的经营业务活动过程，是统一的物资供销过程。

为实现物资自生产企业至需用单位的转移，要经过许多业务环节。图表1—1简单地反映了这些业务环节及其关系。

需用单位为了得到所需要的物资，首先要根据任务量、消耗定额（或配套定额）、储备定额和实际库存量、历史统计资料、调查和预测资料等，核算出需用量。对计划分配物资（即统配物资、部管物资、地方分配物资）要提出申请，由物资分配主管部门结合资源情况进行平衡分配，下达分配指标。通过产需衔接（如订货会议），使生产计划和分配计划具体化，使供需单位得以具体安排生产销售活动和物资供应活动。对非计划分配物资，则一般不经过申请分配，需用单位核算需用量之后，就通过市场采购或其他方式同供方进行产需衔接。产需衔接的结果，一般采用供销合同的形式来明确具体的供需关系。

供货企业按供销合同（或按需方的要求）组织供货，是物资供销过程的开始。有一部分物资采用直达供货方式，直接由生产企业发运到使用单位，不经过流通领域中转环节。另一部分物资要通过物资部门或流通领域其他中转机构再供应给用料单位，即中转供货。这部分物资要经过运输、进货验收、库存管理、供货等环节，再借助运输才能到达使用单

位。进货、库存管理、供货（销售），即进存销，是物资部门的日常供应业务工作。为了调节供应过程，以保持经常性的供需平衡，物资部门的日常供应业务，还包括物资调剂、物资调度等项工作。物资部门在供销过程中，还要开展一系列服务工作，如代购代销等代办业务、物资技术服务等，这些服务工作是在日常供应活动中和在物资使用过程中进行的。

物资到达了使用单位，物资部门的供销管理工作并没有最后完成。物资部门不仅要组织供应，而且要通过了解物资使用情况，检查自己的供应效果，促进合理用料、节约用料，组织回收多余物资、剩余料和废旧物资，并通过修旧利废工作，积极加以利用。回收和修旧利废后可再利用的物资，又通过进货验收后纳入供应，有的重要物资（如废钢铁）还要在平衡分配中考虑。

本书研究在国家物资分配计划确定以后，物资部门组织物资流通的理论和办法，侧重于中转物资进销存业务的组织方法。

物资部门在组织物资流通中所要进行的供销管理工作大体包括：

1. 组织产需衔接，并用供销合同的形式确立供需双方的供应协作关系；
2. 选用适当的供货方式、运输方式和发运方式，实现物资自生产企业到使用单位的转移；
3. 组织中转物资的日常供应业务工作，包括：适时组织进货，合理地建立和分布物资储备，并保证库存物资数量质量完好，根据用户需要组织发货；
4. 组织物资调剂和物资调度，消除供销过程中的不协调

现象；

5.开展物资服务工作，包括代办业务、物资技术服务等；

6.检查用料情况，实现供应质量反馈，推动合理用料和节约用料，组织回收和修旧利废工作。

物资供销管理工作在国民经济中起着重大的作用。

首先，通过一系列供销管理工作，完成物资流通过程，使社会主义生产目的得以实现。社会主义生产的目的是为了满足消费的需要。产品只有经过销售和供应，才能进入下一个生产过程，投入使用，保证生产建设正常进行。随着生产的发展，生产建设需要的物资不但数量越来越多，而且品种规格也越来越复杂，技术要求越来越高。只有通过良好的供销管理工作，才能实现按质按量、及时齐备地组织供应，使需用企业无后顾之忧，能集中力量解决厂内的生产问题，促进生产的发展。

其次，物资供销管理工作同实现产品价值和生产利润有直接的关系。只有把产品销售出去，取得销售收入，实现产品的价值，才能补偿生产中的消耗，保证再生产的资金需要，并为国家提供积累，完成利润上交任务。斯大林指出：

“有生产而没有销路就是致工业于死命；因为只有通过发展商业去扩大销路，才能扩展工业；……”（《斯大林全集》第6卷，第144页）供销工作越是顺利和高效率，物资和资金的周转速度就越快，就能发展生产，用同量资金生产更多的产品，取得更大的利润。

再次，物资供销管理工作对促进国民经济各部门的密切联系和协调发展，有着突出的作用。国民经济是由各部门、各企业组成的，国民经济的发展，不仅有赖于这些部门和企

业生产的发展，还有赖于他们之间日益紧密、日益广泛的经济联系和交换活动。物资供销是生产和消费的中间环节，通过物资供销管理工作，使各部门、各企业联结成一个有机整体，密切合作，互相促进，按比例地协调发展，保证社会经济活动顺利、正常地进行。

最后，物资供销管理工作的重要作用还在于，通过科学地组织物资供销活动，实现物资流通合理化，能明显地缩短物资和资金的流转时间，减少流通费用支出，减少物资损耗，节约运输力，充分利用物资资源，从而使有限的物资和资金在生产中发挥更大的效用，促进生产高速度发展。物资供销管理工作在这方面有着巨大的潜力。

第二节 社会主义物资供销 管理工作的特征

物资供销活动，对任何社会形式，都是保证生产不间断进行的必要条件；但是，在不同社会制度下，这一活动具有不同的性质。马克思说：“商品生产和商品流通是极不相同的生产方式都具有的现象，尽管它们在范围和作用方面各不相同。因此，只知道这些生产方式所共有的抽象的商品流通的范畴，还是根本不能了解这些生产方式的不同特征，也不能对这些生产方式作出判断”。（《马克思恩格斯全集》第23卷，第133页）分析社会主义物资供销管理工作的特征，对于正确组织物资流通是十分必要的。

物资供销管理工作在国民经济中的作用，只有在社会主义计划经济的条件下，才能得到充分的发挥。从理论上探讨，社会主义物资供销管理具有如下的特征：

1.按社会需要组织物资供销。社会主义物资流通的目的是为了保证国民经济高速度发展，最大限度地满足广大人民群众不断增长的物质文化生活需要。国家的统一计划把人民群众的目前利益和长远利益结合起来，集中地反映了社会的需要。因此，在国家计划指导下，就能够按照社会需要来安排供销管理活动。

2.有计划地组织物资供销。在生产资料公有制的基础上，国家通过统一计划来指导全社会的经济活动，国家对重要物资实行计划分配制度。在这基础上，社会主义物资供销管理不仅在企业内部、而且在整个国民经济范围内，都能够有计划有组织地进行，从而促进国民经济有计划按比例发展。

3.经济合理地组织物资供销。社会主义国家的统一计划提供了按客观经济规律安排供销活动的可能性。在物资供销管理中，能合理地选择供货方式，减少流通环节，缩短运输距离，降低流通费用，最大限度地节约社会劳动，避免了浪费，实现物资流通合理化。

4.各经济单位协同配合地组织物资供销。社会主义供销企业和生产企业之间、供销企业之间的关系是新型的互助合作关系，有着共同的奋斗目标。企业之间存在的竞争，体现着为实现共同目标力争上游的精神和互相促进的关系，同资本主义企业间尔虞我诈的残酷竞争在性质上是根本不同的。社会主义各经济单位为实现国家统一计划而协同行动，密切配合，是合理地、高效率地组织物资供销活动的必要条件。

在分析社会主义物资供销管理工作的特征时，还要注意下面两点。

第一点，上面所分析的几个特征，是社会主义优越性在物资供销管理中的体现，但这仅仅是一种客观可能性，能不

能变为现实性，关键在于能不能正确地认识和运用社会主义经济的客观规律。如果在供销工作中违背客观经济规律，就会出现产需脱节、流通缓慢、积压浪费严重、物资计划流于形式等情况，这就不能体现社会主义供销管理工作的应有特征。当前我国国民经济要进行调整，正是为了能更好地按照客观经济规律来进行经济建设，使社会主义的优越性在生产 and 流通中得到充分发挥。

第二点，我们说社会主义的供销管理从本质上说应该比资本主义优越，并不等于说可以不学习资本主义的有用经验。列宁说过，只有向托拉斯的组织者学习才能创造或实行社会主义，并明确指出：“要把资本主义所积累的一切最丰富的、历史上是我们必需的全部文化、知识和技术，由资本主义的工具变成社会主义的工具。”（《列宁全集》第27卷，第386页）资本主义有几百年的发展历史，在经营管理和组织商品流通方面积累了丰富的经验，许多资本主义企业内部供销的计划性很强，重视市场预测，密切注意和适应市场供求关系的变化，库存物资少，资金周转快，在供销管理工作中广泛运用先进的科学技术，它们的许多经验和先进方法是值得我们借鉴、学习的。只有充分发挥社会主义物资供销管理的优越性，同时又结合中国特点，学习和吸取资本主义企业供销管理的先进方法和经验，才能加速我国物资工作现代化，实现以流通的高速度促进国民经济的高速度发展。

第三节 物资供销管理工作的原则

社会主义经济是有计划的商品经济，在国家计划指导下，充分发挥市场调节的作用，是社会主义经济管理的基本原则。因而在物资供销管理中，一方面要坚持国家计划的指

导，使市场调节为实现国家统一计划服务，成为有计划的市场调节，另一方面要充分发挥市场的作用，弥补计划上的不足之处，使国家计划更反映社会实际需要，建立在更可靠的基础上。只有这样，才能把计划的严肃性和灵活性结合起来，顺利地开展物资供销活动，加速社会主义经济的发展。

在物资供销管理工作中，要坚持为用户服务的原则，加强计划性的原则，提高经济效益的原则和管供管销管产管用的原则。

1. 为用户服务

物资企业的服务对象是生产建设、科研单位。物资企业在组织供销业务工作中必须坚持为用户服务的原则，这是由流通的目的性和物资企业向社会生产总过程中所处的地位决定的。物资流通的目的是保证社会需要，为用户服务是保证社会需要的具体体现。物资部门是国民经济的后勤部门，又是保证和促进生产发展的先行部门，物资部门的这种作用，是通过满足用户需要、为用户服务来实现的。坚持为用户服务的原则也是物资企业改善经营管理、提高经营成果的需要。只有保证用户的需要，并提供多方面的服务，受到用户的欢迎，物资企业才有发展前途。

物资供销过程同用户密切相关，它的每一个环节，每一项工作，都有着为用户服务的很大可能性。为用户服务的主要方面，一方面是要按照用户的实际需要，按质按量按时地组织供应，千方百计地解决用户的物资需要，保证生产不间断进行，完成国家统一计划；另一方面又要从多方面为用户着想，力求使用户能节省人力、时间和费用，降低库存水平，以提高经营效果，增加利润。

物资企业经营着大量物资，本身却很少需要物资，这种

特点一方面使它能客观地、全面地、合理地安排物资供销，为高质量地为用户服务提供了条件；但另一方面，由于它脱离了生产过程，同用户的生产成果没有直接的关系，也会影响为用户服务的质量，滋长官商衙门作风。为解决这个矛盾，就要加强政治思想工作，使物资工作人员牢固地树立一切从用户出发、一切为用户服务的观念，纠正不正之风；同时也要结合必要的行政措施和经济手段，特别是物资企业要实行严格的独立经济核算制，用供销合同和用户联系起来，明确双方的责任和关系，使供销工作为用户服务的质量，同物资企业的经营效果、同企业和职工的物质利益结合起来。

2. 加强计划性

物资供销工作要服从国家的统一计划，这是物资供销工作政策性的体现。坚持物资供销管理的计划性原则，是国民经济有计划按比例发展的客观要求。

国家的统一计划规定了各个部门的发展比例关系，安排了重要物资的分配，只有按照国家的统一计划来组织物资供销，才能使国家的计划有可靠的物资保证，才能实现各部门的按比例发展，防止生产和流通的无政府状态。

加强计划性，不仅要按分配计划来组织计划分配物资的供应，而且要加强市场衔接物资供销活动的管理和调节，自觉地利用经济杠杆，调整市场的供求关系，使全部物资的供销活动都纳入国家宏观计划的轨道。物资企业编制计划分配物资和经销物资的供应计划，按计划组织供货，是加强计划性的重要内容。

在物资供销活动中加强计划性和为用户服务是统一的。物资计划是在社会需要的基础上编制的，实现物资计划也就从全局角度满足了用户需要。但是，由于国家计划不可能规

定每一项供销活动、每一个供需关系的细节，计划本身也总会有缺陷，由于用户的需要是复杂的，多方面的，也存在着许多事先难以预料的因素，所以要把计划性和灵活性结合起来，在组织供销过程中对计划作必要的调整，充分发挥市场调节的作用，采取多种措施把供销工作搞活，例如在执行计划有困难时（如计划资源不落实或需要临时增加），进行轻重缓急的排队和组织市场资源保证计划实现等。这正是为了物资计划的进一步完善和真正实现，也是为了充分发挥物资供销工作的应有作用。但是，这种必要的调整和市场调节，只能是加强计划，保证计划的严肃性，而不能消弱或否定计划，另搞一套。

3. 提高经济效益

经济效益是劳动耗费或劳动占用与劳动成果的比较。国家的大批物资和大量资金处于流通领域中，提高物资供销工作的经济效益，意味着物资、资金能更快地投入使用，或有更多的物资、资金投入使用，这对国民经济有着重大的意义。

考核物资供销工作的经济效益，既要从物资企业自身的经营效果来考察，也要联系到生产和需用单位的经济效果，以至整个国民经济的宏观经济效果来考察。一方面，物资企业是独立的经济核算单位，负有为国家创造盈利、增加收入的责任，也有着本部门 and 全体职工的经济利益，因此，它要通过供销活动的经营管理，做到进销对路，减少库存积压，加速物资和资金周转，降低费用，增加利润，求得最大的经济效益。另一方面，物资供销工作直接影响着生产和需用单位的经济活动，如，对生产企业产品的及时组织销售，对用户按质、按量、按时供货的可靠性，以及对生产急需的保证程度等，都直接关系到生产企业和需用单位生产活动的正常进行，影响着它们的物资消耗、库存水平和资金周转，最后都