



中财 80010676

现代经营管理系列之一

物资企业经营与管理

顾文金 葛伟民 编著

C0130/28

中央财经学院图书馆藏书章

总号 393384

分类号 F25/5/1

上海社会科学院出版社

(沪)新登字320号

责任编辑 朱惠祥

封面设计 邹越非

现代经营管理系列之一

物资企业经营与管理

顾文金 葛伟民 编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.125 字数 160,000

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数 1—2,500

ISBN 7-80515-665-4/F·213 定价: 3.00元

前 言

物资流通是社会再生产的重要组成部分。专门从事物资流通活动的物资企业,是社会物资流通的主要组织者,在保证社会再生产顺利进行和实现国民经济持续稳定发展中起着十分重要的作用。党的十一届三中全会后,明确了社会主义条件下进入流通的生产资料也是商品,社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。物资企业作为生产资料商品的经营者,随着改革开放的进展,正在逐步改变过去旧体制下那种只讲管理不讲经营的状况。特别是随着生产资料市场的发展,物资企业开始重视经营,经营观念有了明显增强,对管理上旧的一套也有所突破,初步走上社会主义有计划商品经济的轨道,为搞活物资流通、促进经济发展作出了很大贡献。但是,同现代物资企业的要求相比,不仅在经营上尚须进一步加强和开拓,而且在管理上也应进一步下功夫。当前,物资企业必须遵循计划经济与市场调节相结合的原则,大力改善经营管理,提高经营管理水平,这样,才能更好地适应和促进社会主义有计划商品经济的发展,在社会主义现代化建设中发挥应有的作用。

本书编写的目的,在于从我国实际情况出发,力求用有限的篇幅对物资企业的经营与管理作系统而简要的阐述,主要供广大物资工作者参考,希望能对他们的工作有所帮助,也可

供物资院校师生教学参考。同时，在书中对有些存在争议的问题表述了我们的看法，对有些问题的阐述力求确切一些，意在作些探索并引起讨论，使这门学科有所进步。

本书共十四章，其中第一、二、三、七、八、九、十二章由顾文金编写，第四、五、六、十、十一、十三、十四章由葛伟民编写。全书最后由顾文金总纂修改定稿。由于我们水平有限，书中难免有不足不妥甚至错误之处，恳请读者批评指正。

在本书的定稿出版过程中，上海市金属材料公司经理、高级经济师丁仁基同志给予很大支持和帮助，对书稿的修改提出许多宝贵意见；上海市物资经济学会理事林安根同志也给予不少帮助；上海市物资部门有关同志提供了许多材料。在此，谨向他们表示衷心的感谢。

作 者

1990年10月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 物资企业的特征和性质	(1)
第二节 物资企业的职能和任务	(5)
第三节 物资企业经营管理的含义和二重性	(9)
第四节 物资企业经营管理的的基本原则	(13)
第二章 企业组织结构	(17)
第一节 确定企业组织结构的原则	(17)
第二节 企业组织机构的部门划分	(20)
第三节 企业组织结构的层次划分	(23)
第四节 企业组织结构的模式	(28)
第三章 企业基本制度	(32)
第一节 经理负责制	(32)
第二节 职工代表大会制	(36)
第三节 经营责任制	(39)
第四节 岗位责任制	(44)
第四章 市场信息与市场调查	(47)
第一节 市场信息的重要性和来源	(47)
第二节 信息工作的组织与管理	(51)
第三节 市场调查的意义和内容	(54)
第四节 市场调查的程序和方法	(56)
第五章 市场预测与经营决策	(60)

第一节	市场预测的意义和内容	(60)
第二节	市场预测的程序和方法	(63)
第三节	经营决策的意义、内容和原则	(68)
第四节	经营决策的程序和方法	(70)
第六章	计划管理	(76)
第一节	计划管理的任务和原则	(76)
第二节	企业计划的种类和指标体系	(79)
第三节	计划管理的基础工作	(82)
第四节	计划的编制	(84)
第五节	计划的执行与检查	(87)
第七章	物资购进	(91)
第一节	物资购进的任务和原则	(91)
第二节	进货渠道和进货方式	(93)
第三节	最优进货批量和进货点的选择	(98)
第四节	扩大物资资源的途径	(102)
第八章	物资供应	(107)
第一节	物资供应的任务和原则	(107)
第二节	购买行为分析和促销方式	(110)
第三节	供应方式和供应方法	(115)
第四节	供应网点的设置	(119)
第九章	物资储运	(123)
第一节	物资储运的任务和原则	(123)
第二节	物资储存定额及其动态控制	(127)
第三节	物资运输的组织与管理	(132)
第四节	企业物资仓库的管理	(137)
第十章	流通服务	(142)
第一节	信托服务	(142)

第二节	咨询服务	(146)
第三节	租赁服务	(148)
第四节	加工服务	(151)
第十一章	劳动工资	(154)
第一节	劳动管理的意义和任务	(154)
第二节	劳动组织	(156)
第三节	人才开发	(161)
第四节	劳动报酬	(164)
第十二章	价格管理	(169)
第一节	物资价格的一般原理	(169)
第二节	物资企业的定价	(175)
第三节	价格的执行与监督检查	(183)
第十三章	财务管理	(186)
第一节	财务管理的任务	(186)
第二节	资金管理	(188)
第三节	费用管理	(196)
第四节	利润管理	(199)
第十四章	经济核算与经济效益	(204)
第一节	经济核算的意义和内容	(204)
第二节	经济核算的组织与管理	(207)
第三节	经济效益的评价和考核指标	(210)
第四节	提高经济效益的途径	(215)

第一章 总 论

第一节 物资企业的特征和性质

一、物资企业的特征

企业,作为一种营利性的独立核算盈亏的经济组织,是商品经济发展的产物。早在资本主义社会以前,就已经有以营利为目的的各种企业,不过那时它并不普遍,还不是社会经济的基本单位。只是到了资本主义社会,随着商品经济的高度发展,企业这种经济组织才普遍发展起来,成为社会经济的基本单位,而且出现了各种形式的公司组织和垄断组织。社会主义社会还须大力发展商品经济,企业仍然作为社会经济的基本单位而普遍地存在。有各种各样的生产企业、流通企业和服务企业。它们各自从事一定的经济活动,象一个个“细胞”组成国民经济有机体。

物资企业是专门从事生产资料流通活动的独立的经济组织。作为企业,它具有以下三个基本特征:

(一) 拥有一定的人、财、物,组成独立的经济实体,进行自主经营管理。物资企业首先必须拥有一定数量和规模的人员、资金和物质技术设备,并在经营管理上具有自主权,成为一个独立的经济实体。这是组成企业的物质基础和前提条件。如果没有人、财、物,当然就谈不上组成企业;即使有了人、财、物,但没有经营管理自主权,也不可能成为独立的经济

实体,成为真正的企业。

(二) 实行独立核算、自负盈亏, 具有独立的经济利益。

物资企业作为一个独立的经济组织, 必须对自己的经营成果负完全的责任, 具有自己独立的经济利益。为此, 它必须实行独立核算, 自负盈亏, 应当以收抵支并取得合理盈利, 如收不抵支则承担亏损责任。这是企业成为独立经济实体的核心, 也是企业具有内在动力, 具有自我发展能力和自我约束能力的必要条件。

(三) 经过注册登记, 具有法人资格。法人是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。物资企业必须依照国家经济法规的规定, 向政府有关部门申请注册登记, 经过审核批准取得法人资格, 才算是正式合法的企业。具有法人资格, 表明企业作为独立的经济组织得到了国家法律的承认, 企业行为要受国家法律的约束, 企业合法权益得到国家法律的保障。它既可依法行使法人权利, 维护自身合法权益, 也要履行法人义务, 对自己的经济行为负经济法律责任。

以上三个基本特征是密切联系、互为条件、不可分割的。作为物资企业, 必须同时具有这些基本特征, 即在人、财、物的支配使用和经营管理上, 在经济核算和经济利益上, 以及在法律地位上, 都应当具有独立性。因此, 凡不同时具有这三个基本特征的任何从事生产资料流通活动的经济组织, 都不是严格意义上的物资企业。它们或是物资企业的下属经营机构, 或是其他部门和企业的物资供销部门。

二、物资企业的性质

分析和认识我国物资企业的性质, 既要看到它具有商业性质而与从事生活资料流通活动的商业企业有所差别, 又要

看到它具有社会主义性质，同资本主义物资企业在社会性质上有着本质的区别。

（一）物资企业的商业性质。过去很长时期，由于理论上不承认社会主义条件下的生产资料仍然是商品，我国的物资企业被当作政府部门进行物资计划分配和计划供应的机构，当作各级政府的“后勤部”，只讲管理不讲商业经营，以收抵支不讲盈利，因而区别于一般商业企业。如今已经明确进入流通的生产资料是商品，那末，物资企业就同其他商业企业一样，都是专门从事商品流通活动的商业企业，具有商业性质。

但是，由于生产资料流通与生活资料流通各有其特点，因而物资企业与其他商业企业相比又有所差别，具有自身特点。就物资企业来说，由于生产资料是用于生产性消费，品种规格比较复杂，专用性、技术性比较强，其流通过程始终同生产直接联系，而物资的生产和消费的计划性都比较强，供求弹性比较小，特别是生产消费对所需物资的品种、规格、质量的要求比较严格，还具有较强的配套性，所以同经营生活资料的其他商业企业相比，物资企业具有同生产的联系比较直接，经营的计划性、技术性比较强等特点。

物资企业也是商业企业，但与其他商业企业又有所差别，这就要求物资企业的经济活动，一方面要同其他商业企业一样，也必须按照社会主义商品流通规律和原则办事，另一方面在计划管理、网点设置、供应方法以及经营服务等具体经营管理上又有它的特点，与其他商业企业又不完全一样。物资企业必须认清自身的商业性质和特点，才能搞好企业的经营管理工作，组织好生产资料流通，在社会经济发展和专业分工中更好地发挥自身应有的作用。

(二) 物资企业的社会主义性质。在我国现阶段,物资企业主要是全民所有制企业,其次是集体所有制企业、多种所有制联营或合营的企业,还有少量的私营企业。全民企业和集体企业,以及全民和集体联合的企业,都是以公有制为基础的社会主义物资企业。它们同以私有制为基础的资本主义物资企业相比,属于不同的社会经济制度,不仅在企业所有制性质、企业内外的经济关系、企业经营目的上有着本质的区别,而且在企业经济活动的运行机制上也不完全一样,资本主义物资企业的经营活动基本由市场自发调节,我国社会主义物资企业的经营活动是在国家宏观调控下按照计划经济与市场调节相结合的原则运行的。因此,我国的社会主义物资企业,决不能象资本主义物资企业那样唯利是图、盲目竞争、不顾社会效益,而是要在国家计划指导下自觉坚持社会主义经营方向,在谋求企业最佳合理盈利的同时十分注重社会效益,要全心全意为生产建设服务,为大力发展社会主义有计划商品经济,促进社会主义事业发展服务。除此以外,在我国物资流通领域中允许存在的少量私营物资企业,以及数量较多的个体经营者,尽管都属于私人经济,但它们也必须树立为发展社会主义事业服务的思想,以发挥自身对社会主义经济的有益的补充作用。

在我国,物资企业除按所有制形式划分多种经济类型外,还可按其他标准进行分类,诸如:按企业所处流通环节的不同,可分为批发企业和零售企业;按经营范围的不同,基本上可分为综合经营企业和专业经营企业;按经营业务性质的不同,基本上可分为物资经营企业、物资信托服务企业以及兼经营和服务的物资贸易中心;按经营规模的大小,可分为大型、中型、小型企业,等等。各类物资企业在整个社会物资流通

中，形成以全民所有制为主体、多种经济成分并存的企业所有制结构，组成分工协作的流通网络，分别担负一定的任务。

但必须指出，在各类物资企业中，全民所有制的物资企业与其他物资企业有很大不同。它的经济活动具有双重性质：一方面要接受国家委托落实国家物资计划的分配和供应等任务，是国家计划的具体执行者和国家调控物资市场的手段；另一方面又是独立核算、自负盈亏、自主经营的经济实体，除完成国家任务外还要独立开展自身的经营业务。正是由于它是全民所有制企业，具有这种双重性质，还由于它经过近四十年来的发展，已经拥有雄厚的经营物质基础和庞大的富有经营管理经验的人员队伍，因而决定了它必须而且能够在社会物资流通领域中处于主渠道地位，并发挥主渠道作用。

第二节 物资企业的职能和任务

一、物资企业的职能

物资企业的职能是由它在社会再生产过程中所处的地位决定的。社会再生产过程包括生产、分配、交换、消费四个环节，其中生产是起点，消费是终点，分配和交换是中间环节。

“流通本身只是交换的一定要素，或者也是从总体上看交换”。^①物资企业专门从事生产资料流通活动，沟通生产资料生产与消费的联系，处于社会再生产过程的中介地位和流通领域。它的基本职能是媒介生产资料的交换，组织生产资料

① 《马克思恩格斯选集》第2卷，人民出版社1972年版，第101页。

产品从一个生产领域进入另一个生产领域的流通。这一基本职能既构成了物资企业同其他企业的根本区别，也规定了物资企业为实现自身职能而必须进行物资的购进、供应（销售）、运输、储存等一系列经营活动。

从社会再生产过程来说，物资企业必须首先从生产者那里购进物资，然后把它最终供应给消费者，以买者和卖者的双重身份在生产者与消费者之间起媒介作用，形成生产资料的交换，使它从一个生产领域经过流通领域最后进入另一个生产领域。但是，物资的生产和消费通常总是存在着空间和时间上的差异，物资企业还必须组织物资运输，以完成物资在空间上的实际转移；同时，保持必要的物资储存，以保证物资流通的正常进行。所以，物资企业要实现其基本职能，不仅要进行物资的购进和供应，而且还要组织物资的运输和储存。物资的购进、供应、运输、储存构成了物资企业经营活动的基本内容。

然而应当看到，物资的购进、供应、运输、储存之间存在相互制约、相互影响的关系，其中供应居于主导地位，是企业经营活动的中心，并由此派生出其他各项经营活动和管理活动。因为物资企业作为商品经营者，供应是关系经营成败的一个“惊险跳跃”，而且只有让物资最终供应出去才能实现其基本职能。物资的购进、运输、储存的直接目的，都是为了保证供应的正常进行。如果没有供应的需要，就没有购进的必要，这样也就没有运输、储存等经营活动，也就没有相应的各项管理活动。所以，企业的经营管理必须以供应为主导环节，其他各项经营活动和管理活动都应当围绕供应这个中心进行，并为这个中心服务。这样，才有可能顺利实现企业的基本职能，发挥企业在国民经济中的作用。

二、物资企业的任务

物资企业联络物资生产企业与消费企业，是社会物资流通的主要组织者，在国民经济中对于加速社会再生产，促进生产建设发展，实现资源合理配置和利用，以及满足民用物资需要等方面，起着十分重要的作用。

在我国，社会主义物资企业的基本任务是：按照客观经济规律的要求，自觉遵循党和政府的方针政策，接受国家的计划指导和宏观调控，遵守国家的法律法规，从市场需要出发，以供应为中心，做好企业的经营管理工作，快速、高效、节约地组织好物资流通，保证社会再生产顺利进行，以促进社会生产力发展，加速社会主义现代化建设。这个基本任务，依据物资企业的基本职能和社会性质及其在国民经济中的作用，体现了社会主义物资企业经营活动的根本目的，概括了实现根本目的的基本要求和基本途径。

物资企业要完成这一基本任务，必须在经营管理上做到，供应好，周转快，费用省，效益高。也就是说，要在市场调查研究的基础上作出科学的经营决策和经营计划，正确组织物资进货，促进和引导物资生产企业按需生产，开拓和利用社会物资资源，及时对路地满足生产建设需要，千方百计地为用户服务；要以最合理的流通环节和线路，最合理的物资储存，最短的流通时间来完成物资流通过程，以加速和扩大社会再生产；要坚持做好增产节约、增收节支工作，以最小的劳动耗费取得最大的经济效益。

当然，我国物资企业中的全民所有制企业，即国营物资企业，还要承担并应努力完成国家委托的任务，执行指令性计划物资、合同订购物资和国家储备物资的供应任务，有的企业还要承担代政府物资计划管理部门具体编制指令性计划物资分

配计划的任务,这些方面也是它的重要任务。

物资企业要完成其基本任务,正确发挥其在发展社会主义商品经济中的作用,还必须在经营管理的思想观念上,确立三大观点和八个观念:

政治观点——贯彻执行党的基本路线和方针政策,坚持社会主义商品经济原则,保证企业的社会主义方向;

生产观点——从生产出发,为生产服务,促进社会生产力的发展;

群众观点——依靠群众,接受群众监督,全心全意为人民服务。

计划观念——坚决完成国家计划任务,自觉接受国家计划指导,做好企业的计划管理;

市场观念——从市场需要出发,善于利用市场机制的作用来及时调节企业经营活动,增强企业应变能力;

经营观念——以销售为中心,做好进、销、运、存等经营活动,善于“做生意”;

竞争观念——讲究竞争策略,采取正当竞争手段,在市场竞争中求得企业发展;

效益观念——严格实行经济核算,讲求经济效益,力争尽可能多的合理利润;

法制观念——自觉遵守国家法律法规,知法、守法,依法办事;

全局观念——兼顾国家、企业、职工三者的利益,企业的局部利益和暂时利益要服从国家的全局利益和长远利益;

服务观念——开展多种形式的服务,不断提高服务水平,千方百计地满足生产建设和人民生活的需要。

第三节 物资企业经营管理的含义和二重性

一、经营与管理的含义

物资企业的经济活动过程是经营过程和管理过程的统一。经营是管理的前提,有了经营才需要管理,而且必须有管理。管理的必要性是由社会化经营和共同劳动所决定的。正象马克思曾经指出的:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①经营与管理既有区别,又是紧密联系、相辅相成的。经营的规模、结构和深度决定着相应的管理内容,要求有相应的管理水平,而管理是为经营服务,又是经营顺利进行的保证。因此,物资企业要完成自身任务,必须同时搞好经营与管理,不断改善经营管理,提高经营管理水平,防止“重管理、轻经营”或“重经营、轻管理”的倾向。

物资企业的经营,是指企业从市场需要出发,运用一定的经营要素,进行物资的购进、供应、运输、储存以及有关的经营服务,实现物资从一个生产领域向另一个生产领域的转移,以满足生产建设需要,并取得最大经济效益的一种经济活动。

经营活动的内容,基本上包括三个方面的活动:(1) 经过物资的购进和供应即买卖活动,发生货币——物资——货币的转化,实现物资所有权的转移和物资价值的运动,即所谓

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1972年版,第387页。

“商流”活动；(2) 经过物资的运输、装卸、储存、发送和流通加工等活动，实现物资的实体和使用价值在空间上的运动，即所谓“物流”活动；(3) 同商流和物流密切联系的各种信息，按一定程序经过搜集、加工、传递和反馈等活动所形成的运动，即所谓“信息流”活动。这三个方面活动是紧密联系、不可分割的。商流是物流的前提，没有商流就不会发生物流，而且商流的方向、规模决定着物流的方向、规模，但物流又是实现商流的必要条件，物流状况会影响商流进程，如果没有物流，物资就不能从生产者那里到达消费者手中，甚至在某种情况下，商流就成为只是一种“买空卖空”的投机活动，信息流总是先于或伴随着商流和物流而发生的，商流和物流的发生和进程要以信息为依据和导向，如果没有信息流，商流和物流就不能顺利进行，甚至不会开始发生或者只能中止。所以，物资企业的经营必须同时组织好这三个方面的活动，才能顺利实现经营任务。经营的职能，就是运用一定的经营要素，在市场调查与预测的基础上作出经营决策，按照经营目标进行商业活动，组织好商流、物流和信息流，实现物资的所有权和实体的转移，实现物资价值和使用价值的运动，以完成企业的经营任务。

经营需要一定的条件才能进行。不仅要有人员、资金、营业场所及其他物质技术设备，而且要有市场信息和用来经营的物资商品。因此可以说，人员、资金、物质技术设备、信息和物资是构成物资企业经营的五个基本要素。这些经营要素依靠科学的经营管理，实行同企业外部环境和企业经营目标相适应的有机结合，表现为企业的经营力。需要指出的是，经营力不只是指经营的广度、深度和市场竞争能力，还应包括经营服务水平和盈利能力。而经营力的强弱，主要取决于企业