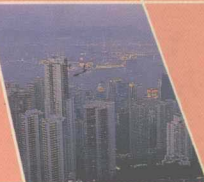


跨世纪市场经济丛书



暨南大学经济学院

商贸企业管理学

广东高等教育出版



跨世纪市场经济丛书

暨南大学经济学院主编

商贸企业管理学

主编 陈己寰

广东高等教育出版社

粤新登字 09 号

商贸企业管理学

陈己寰 主编

*

广东高等教育出版社出版发行

广州穗成贸易公司印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 13.125 印张 320 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5361-1793-O/F·190

定价:14.00 元

“跨世纪市场经济丛书”编审委员会

主 任	王富初		
副主任	周 焱	韩兆洲	
委 员	王富初	邓瑞林	叶 昶
	张杰明	张炳申	张增强
	林丽琼	罗龙昌	陈己寰
	陈光潮	周 焱	杨永信
	韩兆洲	程 颢	

前 言

《商贸企业管理学》共设 16 章。全书以管理学的科学体系为基础，紧密结合我国内外贸企业经济活动的实际，阐述商贸企业管理的基本理论、基本知识和基本技能，研究我国社会主义市场经济体制下商贸企业经济活动过程中的管理关系及其发展规律。

本书为适应时代呼唤管理的大趋势，除认真总结与汲取前人在商贸企业经济活动中所创立的管理思想和管理方法等精华之外，着重阐述管理的一般原理与商贸企业的管理活动；科学地尝试概括商贸企业经济活动过程中管理活动的共性与个性，适应 21 世纪教学与实践的迫切需要；重应用，适应性广。宜作大专院校商贸专业企业管理学教材，也是商贸企业广大经理人员提高管理水平的极佳参考书。

本书第一、二、八、九、十三、十四、十五、十六章由陈己寰同志撰写；第三、四、六、十章由张传忠同志撰写；第五、七、十一、十二章由张高照同志撰写。全书由陈己寰同志负责总纂。

限于编者水平和时间紧迫，难免有不妥之处，恳请读者指正，使它日臻完善。

编 者

1995 年 5 月于暨南大学经济学院

目 录

前 言

第一章	商贸企业	(1)
第一节	商贸企业的定义与类型	(1)
第二节	商贸企业的外部环境及责任	(11)
第三节	商贸企业的法人制度	(15)
第二章	商贸企业经营管理	(19)
第一节	经营的概念和理论	(19)
第二节	经营的要素和结构	(25)
第三节	经营思想和经营战略	(27)
第四节	经营和管理的关系	(37)
第三章	企业管理思想发展概述	(43)
第一节	资本主义企业管理思想的前期发展情况	(43)
第二节	现代资本主义企业管理思想的发展情况	(48)
第三节	中国企业管理思想发展概述	(62)
第四章	管理性质和管理体制	(72)
第一节	企业管理性质	(72)
第二节	国有商贸企业管理体制模式	(77)
第三节	商贸企业领导体制	(83)
第四节	商贸企业管理制度	(90)
第五章	管理方法	(95)
第一节	管理方法的分类	(95)

第二节	管理的一般手段性方法	(97)
第三节	管理的技术性方法	(106)
第六章	计划	(117)
第一节	企业目标与目标制定	(117)
第二节	企业计划管理	(126)
第三节	计划的方法与计划的有效性	(134)
第四节	决策	(139)
第七章	组织	(154)
第一节	组织理论的发展	(155)
第二节	企业组织原则	(160)
第三节	企业组织结构划分	(164)
第四节	企业组织结构的主要模式	(169)
第五节	人员配备与授权	(175)
第六节	非正式组织	(181)
第八章	领导与指挥	(186)
第一节	领导与指挥的含义及范围	(186)
第二节	领导理论的发展	(188)
第三节	领导与沟通	(197)
第九章	信息与协调	(205)
第一节	信息及其在企业管理中的作用	(205)
第二节	信息来源与分类及管理要求	(210)
第三节	协调原则及工具	(216)
第四节	建立信息系统及电子计算机在信息管理 中的应用	(218)
第十章	控制	(227)
第一节	控制与企业控制系统	(227)
第二节	控制的类型与步骤	(231)

第三节	控制原则	(240)
第四节	控制的方法	(246)
第十一章	商贸企业购进业务管理	(256)
第一节	购进业务管理的任务	(256)
第二节	购进业务管理的基本原则	(259)
第三节	购进商品经营方案的制订	(265)
第四节	进货渠道管理	(267)
第五节	购进商品数量管理	(271)
第六节	购进商品合同管理	(276)
第十二章	商贸企业销售业务管理	(280)
第一节	销售业务管理的任务	(280)
第二节	销售渠道的选择与管理	(284)
第三节	销售价格的制订与管理	(292)
第四节	促销方式的选择与运用	(299)
第十三章	商品运输与仓储管理	(309)
第一节	商品运输的原则与内容	(309)
第二节	商品运输管理	(316)
第三节	商品储存与商品仓库	(322)
第四节	商品仓储管理	(328)
第十四章	劳动人事管理	(336)
第一节	劳动人事管理的重要性与内容	(336)
第二节	劳动组织与薪酬管理	(337)
第三节	薪津支付方法与额外利益	(348)
第四节	卫生与安全管理	(350)
第五节	人才开发与培训	(352)
第十五章	商贸企业财务管理	(358)
第一节	财务管理的特点与内容	(358)

第二节	企业资金的来源及管理	(362)
第三节	企业财务管理	(371)
第十六章	商贸企业诊断	(379)
第一节	商贸企业诊断概念及内容	(379)
第二节	商贸企业诊断的原则和要求	(390)
第三节	经营评价分析的基本方法	(394)
第四节	商贸企业诊断的过程	(404)

第一章 商贸企业

第一节 商贸企业的定义与类型

一、企业

什么是企业？企业是现代经济的一种经济组织形式，它随着生产工具的发展而发展，构成整个社会经济的基本单位。西方学者把企业界定为：在追求私人利润的动机下，所有参与生产与分配商品及提供服务的机构。资本主义特征之一是财产私有，大部分社会所需要的财富及劳务都由企业生产及分配。因此，利润动机是资本主义经济活动的原动力。商业性的活动必须有两项可能性同时存在：一是获取利润的机会；二是亏损风险。企业是一个经济性的机构，要生存，则必须获取利润，但欲赚取利润则它又必须满足社会的某一需要。作为企业既存在于资本主义，亦存在于社会主义，其内涵并没有根本性的改变。在生产资料公有制为主体的社会主义制度下，企业是指依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。它包括工业、农业、商业、外贸业、交通运输业、建筑业、金融业、服务业和其它一切从事生产、流通或其他服务性经营活动的单位。

企业满足社会人们对商品及服务需要。此外，政府、事业单

位也提供一些服务满足人们某些需要。

企业是人类社会一定历史时期的产物。它伴随着生产力的发展而产生，随着社会化大生产的发展而发展。它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。现代企业有如下基本特征：

（一）企业是一个经济组织。企业是现代经济社会中人们从事生产经营或其它服务性经济活动的一种组织形式或经营方式，因而它是一个经济组织。企业拥有一定的劳动力和其它生产资料，并且要把这些生产要素合理地结合起来，进行有效的生产经营或其它服务性活动，实现其一定的经营目的。可见，企业就是现代经济社会中生产要素有机结合的最基本的形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，所有企业生产力的总和就构成社会总生产力的主要部分，它是现代社会的经济基础。

同时，企业也是实现社会再生产过程经济活动的一种必要的组织形式或经营方式。因为社会再生产过程是生产、分配、交换、消费各个环节运动过程的统一，而每一个环节又有其独特的运动过程。如生产运动过程是购进原材料、生产加工、出售产品；而交换运动过程则是从生产领域购进商品，经过运输、保管、整理、出口或进口、批发、零售等环节出售给客户或消费者。这些运动过程，都是通过企业这种特别的组织形式来实现的。但应该指出，每一个企业通常只直接参与从购进原材料至将商品出售给客户或消费者的全部过程中的其中一部分。即使是最大规模的企业，亦无法直接参与整个商业活动的全过程。但是整个社会企业的经济活动过程，就构成了社会再生产的运动过程。可见，没有企业的经济活动就没有社会再生产的运动过程，从而也就没有社会再生产。

（二）企业是一个自主经营、自负盈亏和独立核算的单位。企业不仅是一个经济组织，而且必须是一个实行自主经营、自负盈亏和独立核算的单位。所谓自主经营，就是企业能够独立自主

地使用和支配本身所具有的人力、物力和财力，有占用、使用和处置权；所谓自负盈亏和独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入抵销各项开支，并取得盈利。自主经营、自负盈亏和独立核算决定企业存在的必要条件，缺一不可。自主经营、自负盈亏和独立核算是相互依存、相互制约的关系。没有自主经营，就没有真正的自负盈亏；没有自负盈亏，独立核算也没有实际意义；没有独立核算，也不会实现真正的自主经营。如果一个企业没有自主权，没有独立的经营管理权，一切听命于国家主管部门的行政命令，这样的企业就不是真正的企业，只能是国家行政机构的附属物。如果一个企业不能实行自负盈亏和独立核算，不能获得盈利，那么这种企业就不能存在，也就不能称为真正的企业。我国改革开放前的企业，如工业企业只能是一个生产单位；商贸企业也只能是一个分配单位，并不是一个名符其实的企业。

全民所有制企业的财产属于全民所有，国家依照所有权与经营权分离原则，授权予企业经营管理。国家对企业财产拥有终极所有权。企业财产法人对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利。也就是说，企业如何经营、如何发展、企业财产如何转移，包括相互投资持股、转让、组合等，都应当由企业依法自主决定。企业的一切生产经营活动，只要不违背《企业法》及有关的法规，都是合法的，允许的。企业成为真正自主经营单位。

企业自主经营如果说是一种权利的话，那么企业又必须实行独立核算，以收抵支，获取盈利，行使自负盈亏的义务。企业要追求经济效益，这既是企业存在和发展的前提，又是企业的根本任务之一。经济效益包括企业本身的经济效益，又包括企业为社会作贡献的社会效益。在我国社会主义企业中，提高企业经济效益的目的是为了向社会提供更多更好的商品和更周到、热情的优质服务，满足人们不断增长的物质文化生活的需要，同时，为国

家、企业的发展积累资金，为企业职工增加收入。

(三) 企业必须是法人。法人，是相对自然人而言。自然人是公民个人。法人是依法形成的社会组织，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权利主体，能独立地享受权利和承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业以独立人格、使其具有权利能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。企业依法经营受国家法律保护。关于企业法人制度，后面再论述。

(四) 企业必须是一个充满活力的经济细胞。企业是商品经济发展的产物，商品经济的内在规律和调节机能对它必然发生作用，因而企业本身在商品经济的运动过程中，也存在着产生、发展和衰亡的过程。因此，企业也像生物一样，是一个充满活力的有机体，能呼吸、成长、壮大，并能在商品经济中不断地强化它的竞争能力、应变能力、创新能力、开拓能力和发展能力，使它能自行增殖、自我发展、不断成长壮大。应该指出，我国国民经济力量的强弱，不仅取决于它所拥有的企业数量的多少，而更重要的是取决于每个企业活力的大小，这就像一个人的强弱，归根到底取决于他的体内细胞的活力大小是一样的。

二、商贸企业

(一) 商贸企业的定义

商贸企业是指在社会再生产过程中专门从事有形的和无形的商品交换活动的独立的经济组织。如工业品采购供应企业、农副产品收购企业、粮食企业、供销社、物资企业、进出口企业、饮食服务企业、仓储企业、运输企业、零售企业、咨询企业等等。

（二）商贸企业特征

商贸企业除具有一般企业的特征之外，还有自己的特征：

1. 商贸企业是具有服务性质的企业。商贸企业必须在搞好经营工作的同时，注意搞好服务工作，尽量使顾客、用户得到物质上和精神上的满足。企业经营必须以优质服务、文明经商为前提。

2. 商贸企业是现代化大生产条件下商品流通的主要组织者。据统计，在我国商品流通中近 100 % 的社会商品零售总额是由各种类型的商贸企业实现的；在批发商业中绝大部分商品也是通过商贸企业组织的。数以万计的商贸企业在形成生产和消费之间、国与国（或地区）之间、工业和农业之间、城市和乡村之间经济联系中起着纽带和桥梁作用，起着促进生产和引导消费的作用。

3. 商贸企业是社会生产关系的重要表现。首先，在企业内部，在企业经营过程中，体现出企业在合理组织社会生产力及维护和调整社会生产关系的特征。其次，商贸企业在国内经济活动中与生产、消费等领域的企业和用户都有着密切联系，这对搞好工农关系、产销关系及正确处理积累和消费的关系起着重要作用。

此外，商贸企业是社会积累提供者；是国家有关方针政策的执行者；是实现家务劳动社会化的组织者。

（三）商贸企业的职能和素质

1. 商贸企业的职能。

商贸企业的职能是组织商品流通，实现和促进社会再生产和消费。在买方市场条件下，流通不畅、再生产过程就会陷于瘫痪。

组织商品购销是商贸企业最基本的职能。商贸企业没有购销活动，其他经济活动则不会产生。例如，有了商品收购，商贸企业与生产企业之间的联系才能发生，工商关系、农商关系才会出现。有了销售，才会产生商贸企业与用户、消费者的关系。有了

购销活动，商贸企业的利润才能产生。商品购销活动要以货币为媒介，才能产生资金运动。由于购销业务是商贸企业一切经济活动的中心，因此，商贸企业的各项活动，如管理工作、技术工作、群众工作、生活服务等工作等应运而生，都应当围绕这个中心工作来开展活动。商贸企业的各种机构，也应为实现这个中心工作而努力。

2. 商贸企业的素质。

素质是从生物学中引进来的概念。它原指生物的感觉器官和神经系统的先天特点。企业素质就是企业的内在本质，是指构成企业的各种要素的功能表现，企业素质的高低取决于构成企业的各种要素的素质及其有机结合。衡量企业素质高低的标准是构成企业的各种要素及其有机结合而产生的各种能力。主要包括：经营能力、竞争能力、应变能力、发展能力和盈利能力。企业素质与经济效益互为因果关系，企业素质高，经济效益好，反之，经济效益差。提高企业素质，必须把企业的全部工作转移到提高经济效益为中心的轨道上来，使企业更加富有活力。

商贸企业素质包括人员素质、物质技术设备素质、以及人力资源与物质资源合理组合所形成的经营管理素质三个方面的基本内容。商贸企业素质的内容可以用图 1-1 概括地表示出来。

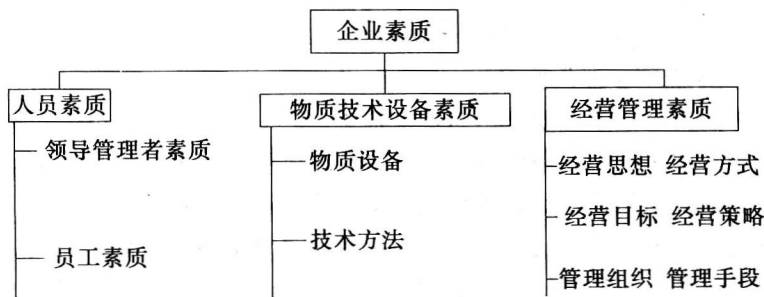


图 1-1 商贸企业素质的内容

提高商贸企业素质，就是要提高企业人员素质，物质技术设备素质和经营管理素质，其中关键是要提高人员素质，而中心问题是要提高领导管理者的素质。

(四) 商贸企业的任务与目标

1. 商贸企业的基本任务。

商贸企业的基本任务，就是通过媒介商品交换，保证最大限度地满足社会日益增长的物质和文化的需要。具体可归纳为以下三个方面：

(1) 促进商品生产的发展。这一任务是基于商品交换对商品生产的反作用而产生的。要完成这一任务，必须做到：积极组织商品采购，包括商品进出口，及时办理与商品生产经营者的贷款结算，加速其资金周转；搞好生产资料的供应工作，满足生产者的生产需要，要为商品生产者维持简单再生产和扩大再生产创造条件；经常提供市场信息和合理化建议，促使生产者在商品的数量、质量、花色、品种各个方面，最大限度地满足社会消费者的需要。

(2) 满足人们的生活需要。这一任务是基于商品交换具有媒介生产和消费这一作用而产生的。要完成这一任务必须做到：认真做好市场调查，及时掌握消费动向，搞好产销衔接，以需定产，合理供应；充分利用广告宣传、试销、展销等营销手段，根据国家的消费政策，有计划地引导居民的消费动向，使消费结构的变化符合我国的国情和民情；认真贯彻执行国家的商品供应政策、物价政策、民族政策等，合理组织商品购销。

(3) 为国家提供必要的积累。商贸企业是社会积累的最终实现者。商贸企业应当以其组织商品交换的基本职能，通过正当的途径，使商品价值得到最终实现，为国家提供积累资金。

2. 商贸企业的目标。

目标是企业经济活动在一定时期内所要预期达到的成果。企

业的各项经济活动也都要围绕一定的预期目标来进行。

每一个商贸企业都有自己的基本目标。企业的基本目标包括相互关联的两方面内容：

(1) 对社会的贡献目标，也就是社会效益。这是企业的首要目标。因为，企业的微观经济效益要服从于社会宏观经济效益，企业所以能生存和发展，就是由于它能为社会做出某种贡献。这一目标就是要求企业在国家宏观指导下用产品的购进额、购进量和销售额、销售量、上交国家利税等多个指标表示出来。

(2) 利益目标。利益目标是企业经营活动的内在动力。利益目标直接表现为利润总额和利润率。利益目标不仅关系到企业员工的切身利益，也决定着企业的发展。但是追求最大化利润将同消费者的利益发生冲突。因此，企业应把在同行中高于平均盈利水平的满意利润作为自己的经营目标。

三、商贸企业类型

商贸企业是专门从事有形的和无形的商品交换活动企业的总称。由于商品生产和商品流通的广泛发展，社会再生产过程中生产和消费的复杂性和多样化，以及作为个别企业经营能力的有限性，所以也就决定了商贸企业的种类必然是多种多样的，并且有各自的特点。按照不同的标准，可以把商贸企业分成不同的类型。

(一) 按商贸企业的行业分工特点，可划分为以下基本行业

1. 零售业。它是以经营商品零售业务为主的商贸企业。零售企业处在商品流通的终点，直接联系着消费者，以满足消费者的需要为宗旨，最终完成商品流通的任务，实现商品的价值和使用价值。

2. 批发业。它是以经营商品批发业务为主的商贸企业。批发企业处于商品流通的起点，是联系生产企业和零售企业的中间