

罗马尼亚 商业企业管理学

〔罗〕V·麦尔乔尤 等著
王 铁 山 译

中国财政经济出版社

罗马尼亚商业企业管理学

〔罗〕V·麦尔乔尤 等著

王 铁 山 译

中国财政经济出版社

**CONDUCEREA
ÎNTEPRINDERILOR
COMERCIALE**

Editura Didactică și Pedagogică București, 1981

罗马尼亚商业企业管理学

〔罗〕V·麦尔乔尤 等著

王 铁 山 译

*

中国财经出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印装

*

850×1168 毫米 32开本12.625印张 302,000字

1985年10月第1版 1985年10月北京第1次印刷

印数：1—3,260

统一书号：4166·622 定价：2.80元

译 者 的 话

本书是根据罗马尼亚布加勒斯特教学与教育出版社一九八一年出版的《商业企业管理学》一书翻译的。原书由布加勒斯特经济学院贸易系副教授V·麦尔乔尤博士主编，是罗马尼亚教育部批准的高等经济院系教材。

这本书系统地分析了商业企业经济活动管理及其发展变化的规律，全面地总结了罗马尼亚在商业企业管理方面的经验，特别是一九七八年三月实行财经新体制以后的经验，同时有选择地介绍了国外企业管理的理论和一些先进方法，以及根据社会主义商业的特点，吸收利用国外经验的具体做法，具有一定的学术价值和实用价值。本书可供我国经济理论工作者、商业行政管理部门和商业企业各级工作人员，高等和中等商业院校师生参考。

为了方便我国读者阅读，译者在原注基础上又加了若干注释，并在文字上作了一些删动。译稿曾请中国社会科学院财贸物资经济研究所郭冬乐同志进行了校阅，在此表示衷心感谢。由于译者水平有限，错误和疏漏在所难免，欢迎读者不吝赐教。

目 录

第一篇 商业企业的系统管理

第一章 商业企业的组织	(1)
第一节 商业企业在本部门中的地位和作用	(1)
第二节 商业企业的任务和职能	(5)
第三节 商业企业的分类及不同类型的效率	(11)
第四节 建立商业企业的经济前提	(17)
第五节 商业企业的组织结构	(19)
第六节 商业企业的规模和等级	(33)
第二章 管理的原则和职能	(40)
第一节 商业企业的管理原则	(40)
第二节 商业企业的管理职能	(50)
第三章 现代化管理方法和信息系统	(63)
第一节 管理方法	(63)
第二节 商业企业的信息系统	(72)
第三节 科室工作和文件周转的组织	(77)

第二篇 营业单位的管理

第四章 商业企业营业网点的组织	(80)
第一节 商业网的分类	(80)
第二节 零售商业网的专业化	(85)
第三节 商业网的定型化	(92)
第四节 商业网的布局	(101)

第五节 商业面积和投资需要量的确定; 效率指标	(105)
第五章 商店的管理和功能	(110)
第一节 商店的管理; 商店操作过程的合理化	(110)
第二节 商店的内部组织及当前发展趋势; 物质和 经济能力	(113)
第三节 商店能力和所需设备的确定	(125)
第四节 商店的功能和效益	(133)
第六章 商品仓库的管理和功能	(136)
第一节 商品仓库的作用、职能和分类	(136)
第二节 商品仓库管理的现代化趋势	(140)
第三节 商品仓库的分布	(143)
第四节 商品仓库的构造和功能	(147)
第五节 商品仓库所需面积的计算	(151)
第六节 商品仓库设备需要量及其使用效率的确定	(157)

第三篇 商业企业经济活动的管理

第七章 商品零售	(163)
第一节 商品出售前的准备	(163)
第二节 商品零售形式	(165)
第三节 商业服务的补充形式和社会性服务	(175)
第四节 商品推销技术	(179)
第八章 商业企业的计划	(185)
第一节 商业企业经济活动的计划	(185)
第二节 零售商品流通计划的编制和依据	(189)
第三节 商品零售计划的编制和依据	(198)
第九章 商品供应的管理和计划	(204)
第一节 商业企业和商业单位商品品种的调配	(204)
第二节 商业单位商品供应的组织	(211)

第三节	商品储存计划	(218)
第四节	进货计划	(229)
第十章	公共饮食企业管理	(232)
第一节	公共饮食企业的作用和结构	(232)
第二节	公共饮食企业所属单位及其布局	(235)
第三节	公共饮食企业内部生产和服务活动的组织	(238)
第四节	公共饮食企业商品流通计划的特点	(244)
第十一章	商业企业的劳动管理和劳动计划	(247)
第一节	人力资源; 劳动的科学组织和管理原则	(247)
第二节	商业企业内部的劳动分工	(257)
第三节	商业单位的劳动生产率	(261)
第四节	劳动定额管理	(265)
第五节	商业企业职工报酬形式	(268)
第六节	劳动和报酬计划	(273)
第十二章	商业企业与供货单位和用户合同关系的组织	(278)
第一节	用合同形式规定经济关系的重要性	(278)
第二节	经济合同的种类和内容	(280)
第三节	签订与履行合同的方法	(282)
第四节	商品运动组织的最优化	(291)
第五节	商品运动形式的确定	(294)
第十三章	批发企业的商品销售	(298)
第一节	商品销售形式	(298)
第二节	批发仓库商品销售的组织	(303)
第三节	批发商业企业的经济计划及其依据; 商品销售计划	(307)
第十四章	批发企业的商品采购	(311)
第一节	商品采购的组织	(311)
第二节	商品储存的管理	(314)
第三节	进货计划	(318)

第十五章	商品的接收、保管和供应	(320)
第一节	商品仓储工作的合理组织	(320)
第二节	商品的验收	(321)
第三节	商品保管的一般标准	(329)
第四节	商品损耗及降低损耗的办法	(332)
第五节	供货和发货的组织	(336)
第十六章	包装物周转和商品运输的管理和计划	(339)
第一节	包装物的分类和功能	(339)
第二节	包装物周转的最优化	(345)
第三节	运输的作用和组织	(349)
第四节	运输工具使用的最优化	(352)
第五节	商品运输计划	(360)
第六节	商品运输的托盘化和集装箱化	(361)

第四篇 商业企业的财务自理

第十七章	商业企业的流通过费用	(366)
第一节	商业企业的经济效益和社会效益	(366)
第二节	商业企业流通过费用的结构和指标	(367)
第三节	降低流通过费用的途径	(371)
第四节	流通过费用的计划	(374)
第十八章	商业企业的收支预算	(381)
第一节	商业企业的经济财务自理	(381)
第二节	收支预算——财务自理的重要组成部分	(382)
第三节	商业企业利润的形成与计划	(388)
第四节	提高商业企业效益的途径	(395)

第一篇 商业企业的系统管理

第一章 商业企业的组织

第一节 商业企业在本部门中的地位和作用

用于个体消费的食品类和非食品类商品，其绝大部分都是经过社会主义商业部门的各个环节，即商业企业的媒介到达居民手中的。

社会主义商业部门是由各个商业机构和环节组成的既复杂又统一合理的系统，通过它实现用于个体消费的商品流通。商业部门包括：中央机关（商业部、消费合作社中央联社等）、地方机关（县商业局、消费合作社县联社等）、批发商业企业及其所属仓库、零售商业企业及其下属单位（商店、商业综合体、餐厅等）。

由于分工的不同，商业部门的每个环节在商品流通过程中都有其特定的、不同于其他环节的地位和作用。商业部门所有的机构和环节之间的关系都是互相依赖的复杂关系，它们根据分工，在中央一级或地方一级共同为实现商品流通发挥自己的作用。

根据法律规定，“国营企业是进行经济和社会活动的基层单位。企业职工以生产资料——全民的财产——所有者、物质财富的生产者和使用者的身份直接行使其特权。”^①

原注：① 见1978年第5号法律：《关于社会主义国营单位组织管理法》，载1978年6月12日第56号《官方公报》。

在社会主义社会，企业是作为组织和管理社会主义经济的基本细胞来开展和实现某种经济和社会活动的。根据企业的不同性质，有的把物质生产作为活动对象（如工、农业企业等），有的则依照国家计划，以建筑安装施工、提供劳务、供应和销售商品作为主要任务。社会主义企业参与并服从社会主义经济和整体利益的活动。

企业遵循现行法律，按照计划开展活动。企业计划是国家经济和社会发展统一计划的不可分割的一部分。依照法律，企业必须按工人自行管理和经济财务自理原则来组织和开展活动。

从以上所列各点的内容和对企业所进行综合研究的结果中，可以归纳出一般企业和商业企业若干最重要的特征：

——企业（在此处专指商业企业）系统的性质以按照国家计划开展活动的情况和明确规定的隶属关系为转移。

——商业部门是生产、社会和教育训练活动的所在地，而这些活动又要求具备一定的空间和人员。

——以经济财务自理这个法律主体为原则组织起来并进行工作的企业，把使用固定资金和流动资金作为工作对象，把经济和社会效益作为最终目标。党的文件强调指出，加强经济财务自理必须扩大企业自主权、扩大企业集体领导在贯彻上级指示、完成国家计划以及利用经济财政杠杆时的决策权。

——企业系统必须实现供求平衡。这个平衡是由国家计划、各项经济法规来加以保证的，其目的是为了有效地完成工作任务和履行赋予它的职权，正确处理各种关系并排除影响工作正常开展的因素。供求平衡要借助收支预算来实现。

要想全面理解商业企业的地位和作用，就必须系统地分析并弄清企业与周围环境各种错综复杂的联系和决定其内部结构的一切因素。

商业企业在活动对象、组织方式和总体结构等方面与其他类型的社会主义企业（工业、农业企业等）有区别。从总体上看，商业企业由相对不同的两部分组成，这两部分又有机地结合在一起，构成一个经济和组织上统一的整体。这两部分分别为：

——商业经营单位（商店、商业综合体、仓库、公共饮食单位等）。这些单位的规模和类型各有差异，虽然具备自身的领导和结构，但不进行独立经济核算，也不具有法人地位。

——由某种企业（如国营商业企业、公共饮食业企业、消费合作社、进口产品和批发商业公司等）领导机构和技术管理机构组成的经济管理单位。这些单位在某一地区开展业务活动，进行独立经济核算，具有法人地位，并且管辖与指导所属营业单位的工作。

在商业部门，商业企业在商品流通过程中占有重要地位。向居民供应商品的工作做得如何，归根结底要取决于商业企业这一级环节的工作。

商业企业是商业部门中从事商品采购和销售的基层经济组织环节。根据其工作范围和在商业部门担负的职能，商业企业一般分为批发商业企业和零售商业企业。

商业企业通过其全部活动为完成商品的经济循环做出自己的贡献。在这一方面，必须强调指出零售商业企业在完成商品流通过程、实现商品价值中所起的作用。应当指出，只有确保供应结构和居民需求结构相符合，零售商业企业才能通过其下属单位实现商品从流通领域向消费领域的转移。

商业企业的作用可以从其工作性质本身反映出来。商业企业工作实质上就是向各种不同的供应者购买商品，然后再将商品转卖出去，或直接卖给居民，或卖给其他商业企业和其他主顾。因此，商业企业的作用在于参予并促进完成 $G-W-G$ 经济循环，

实现商品价值，扩大社会主义再生产，改善对居民的供应和提高居民的生活水平。

商业企业要深入研究居民的商品需求状况，在此基础上才能对生产企业施加积极影响，促使生产企业合理地组织商品生产，以满足社会的需要。

由于商业企业能够在生产和消费之间起到中介作用，因此它在实现党的建设全面发达的社会主义社会这一中心任务，即“不断提高我国全体人民的物质和精神福利，提高整个社会的文明程度”^①当中占有特殊的地位。

无论是零售商业企业，还是批发商业企业，都受本系统上级商业环节和机关的制约和领导。例如在国营商业中，地方零售商业企业的活动受县人民委员会执委会（通过商业局）的领导和监督；批发商业企业则受商业部主管局的指导和监督。同样，在合作商业中，作为群众经济组织的消费合作社隶属消费合作社县联社并受其指导，而县联社则隶属于消费合作社中央联社并受其指导。

应当着重指出，由中央机关（如商业部等）管辖所有商业企业的销售单位，把各企业的活动纳入同一商业系统中，对各个环节进行指导和监督，是对所有商业企业的活动实行计划管理并且按照民主集中制原则实现集中统一领导的需要。

只有在民主集中制的基础上，把扩大企业自主权和对整个经济社会活动实行统一领导有机地结合起来，才能充分发挥社会主义社会的优越性，加快我国前进的步伐，才能发展社会主义民主和工人自行管理体制。

原注：① 《罗马尼亚共产党关于建设全面发达的社会主义社会和罗马尼亚向共产主义迈进的纲领》，布加勒斯特政治出版社1975年版，第88页。

我国的商业部门是由若干商业系统组成的。正如我们在《商业经济学》课程中学到的，商业系统包括销售网、零售商业企业、批发商业企业及其下属仓库，以及将上述单位统一到一个部、委或合作社中心里的各总局和业务主管局。我国从事社会主义商业的主要商业系统如下：商业部系统、消费合作社系统、各生产部系统等。

我国各商业系统的总和组成国民经济的统一的商业部门。有了国民经济的这个统一的商业部门，国家便能有效地对商品流通这一经济活动进行领导、协调和计划管理。

第二节 商业企业的任务和职能

商业企业是独立自主的由一个经济技术活动和社会关系综合体组成的经济单位，其目的是高效率地进行商业活动。

商业企业的任务是向各供应者（工业和农业企业、其他商业企业等）购买商品，然后再将商品卖给居民或者其他商业企业和用户。经过这个商品购销过程，商业企业把商品价值转变为货币价值，从而达到回收用于商品生产的投资、扩大再生产和更好地向居民提供所需商品的目的。同时，在商业企业里还进行一些作为生产过程在流通领域内的继续的活动，如：商品的储存、挑选、运输、包装等，这些活动能够增加所经营的的商品的价值。

商业企业的特点是从事两个方面的商业业务，即把买和卖同一商品当作其主要的和经常性的活动。在任何情况下，商品的买卖活动都具有双重性。例如，对于销售商品的企业来说，其业务是卖；但对于采购同一商品的企业来说，其业务就是买了。

采购商品是商业企业工作的一个方面。采购商品是一个从制定计划、签订合同，拟定订货单到验收、保管经营商品的复杂的

经济和技术活动的过程。

出售商品是商业企业工作的又一个方面，它包括一系列经济和技术业务活动，如：制定计划、确定商品品种、做广告、采用现代化的销售形式和补充服务形式等，以便使商品更快更好地到达顾客手中。

国营和合作社商业企业在主要从事商业活动的同时，还进行某些生产性活动和服务性活动。这样做，一方面是为了满足居民对生产某些商品和提供某些服务的需要，另一方面是为了满足商业企业自身的需要。如制作经商必需的家什等。通过生产用于个体消费的某些商品，商业企业开辟了供应居民的商品新货源，扩大了经营商品的品种，有助于进一步满足居民这方面的需求。

有些商业企业自身的生产相对比较发达，例如公共饮食企业、生产和加工蔬菜水果的企业，消费合作社等。

有些商业企业还兼营副业，如利用剩菜剩饭养猪、养禽，温室生产蔬菜和鲜花等。除此之外，商业企业还开展其他带有生产性质的活动，其中有：服装店修改服装、经营服装半成品，布店代客裁剪缝纫，送货上门，燃料仓库代劈木柴，酒库灌装葡萄酒和啤酒，对进口调味品和某些食品进行售前分装等。所有这些都与商业活动紧密相关，并且发展和充实了商业活动的内容。

一般来说，商业企业是从事中介活动的，而这一点恰恰又是商业企业与其他企业的主要区别之处。商业企业作为生产和消费之间的媒介，根据消费者的不同需要，把物质产品送到他们的手中。“这是根据社会现有的可能性提高社会成员生活质量的一项条件。在某种意义上说，商业^①以社会进步和这种进步的受益者——社会成员之间的中介人出现在我们面前，商业对于使社会成

原注：① 具体表现为商业企业。

员‘接近’经济和社会进步成果所做出的贡献是显而易见的。”^①

当前，商业企业的活动变得日益复杂起来。现代商业企业活动的趋向是，伴随着商品买卖活动，提供给顾客的服务项目愈来愈多，种类也更为广泛。

在当今各行各业飞速发展的条件下，商业企业的社会和经济作用正在日益增强。由于商业活动的复杂多变，商业工艺的进步，各类服务工作的迅速发展和扩大，以及顾客的文化水平和文明程度的不断提高，商业企业的作用就越来越重要。

商业企业的职能。商业企业作为社会组织，具备一个完整的结构，在其内部，各个组成部分为实现企业的目标而互相配合。企业各个组成部分在外界和内部因素的影响下交互作用，共同构成企业机制。企业机制的活动在内外因素的影响下展开并表现为多种形式。由于企业在经营管理上的自主性，使每种活动形式都体现出企业的权力。企业行使其权力的各个具体方面则构成企业的职能(这里所谓的具体方面指的是各种同类的专业化活动)。

关于商业企业的基本职能问题，专家们对此众说纷纭，专业工作者的看法也不一致。本书把企业的基本职能具体归纳为以下五项，即：研究和发展职能、生产职能、商业职能、财会职能、人事职能。

研究和发展职能包括研究、分析、计算等方面的活动，其目的是要科学地组织商业企业活动，制定远景发展规划，引进和推广有利于获取较高经济和社会效益的先进的商业技术、形式和方法。这项职能包括了商业活动之前的各项工作。

企业在这方面要做的事情很多，具体列举如下：按照领导机

原注：① C·弗洛雷斯库著《罗马尼亚经济中的商业》，布加勒斯特科学与百科全书出版社，1978年版，第70页。

关下达的各项计划指标和要求制定年度计划和五年计划；开展市场研究（市场预测）和商业单位的规模、布局、组织以及采用新销售形式的时机与效益的研究；扩大现有商业单位的销售能力等；在商业企业内部实行科学的业务管理和劳动管理（在业务管理方面包括确定组织结构、建立信息系统，拟定组织和工作规则；在劳动管理方面包括劳动中的分工与合作、合理组织商店和仓库的劳动过程、制定劳动定额等）。

通过研究和发展职能，商业企业能够随时对内部因素（以此为主）和外部因素的作用作出反应，使企业未来的利益与社会根本利益相互联系起来并适应所处环境的变化。

商业企业活动的未来发展在很大程度上取决于科学研究工作的作用和它在企业内部的地位。“1981—1990年期间关于科学研究、技术发展和引进技术进步的指示纲领和到2000年的主要规划”特别强调在我国社会现今发展阶段中科研工作对实现我党关于建设全面发达的社会主义社会和罗马尼亚向共产主义迈进这一纲领的基本目标的作用。经济研究要把重点放在探索经济管理规律并自觉地运用这些规律指导组织和管理的实践活动上。

生产职能是工业和农业企业的主要职能。有些商业企业，例如公共饮食企业、生产和加工蔬菜水果的企业，消费合作社，也具有这项职能。它具体表现为组织生产的任务，增加烹调制成品、半成品、点心小吃、糖煮水果、果酱的产量并使之多样化，提高产品质量等。

商业职能是各项职能当中最主要的一项，它构成商业企业基本的也是最复杂的职能。其中包括多种活动，顺序排列如下：签订订货合同，使商品结构符合居民及其他各类用户的要求并保证商品质量；根据每个营业单位（商店仓库等）的能力和潜力合理分配商品；广开货源，向下属单位均衡供货；建立商品储存，使

商品储存的数量和结构适应需要；为保管储存商品创造良好的条件；采用最为快速而有效的形式组织商品销售；做广告，进行商品推销，保持与社会各方面的联系。

一个企业有没有活力，在很大程度上取决于其商业职能范围内的活动开展得如何。对商业企业来说，这一条就显得更为突出了。亨利·法约尔^①指出，会做买卖跟会搞生产一样重要。在商业职能范围内，必须搞好市场研究，既要考虑到对传统产品的需求情况，又要注意到新产品的销路。确定各种消费需求时，越来越多地运用了市场学技术。企业通过其商业职能对外界因素的作用作出反应。

财会职能包括为确保必要的资金、合理使用财力、获取与分配财政收入所进行的一切活动。还包括财会业务的组织和定期结算。

1978年第5号法律——《关于社会主义国营单位组织管理法》为企业确定的财会职权有：制定收支预算方案（财务计划）；拟定贷款计划和现金计划建议书；确定商品储存和其他流动资金的最高数额；采取措施，实现收支预算方案，为正常开展商业活动积极开辟财源；建立企业自有基金，归还银行贷款，保持收支平衡；组织并执行财务监督和经营管理监督；组织和管理财会业务；做财务决算和主要财经指标情况报告等。

财会职能具体表现为一系列复杂的业务工作和与商业企业其他各项职能的千丝万缕的联系，所有这些综合于一体，构成经济财务自理的一个突出的方面，称为企业的财务核算。商业企业的财务核算是极为重要的，通过分析它与其他各方面的相互间的经济

译注：① 亨利·法约尔（1841—1925），法国人，曾担任过法国康门曲里·福亨宝特矿业公司的总经理，法国陆军大学和海军学校的管理学教授，是组织理论的创造人。