

商业企业管理基础知识

商业企业管理基础知识编写组

中国财政经济出版社

商业企业管理基础知识

商业企业管理基础知识编写组

中国财政经济出版社

商业企业管理基础知识

商业企业管理基础知识编写组

*

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

北京印刷二厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 6.8印张 132,000字

1981年6月第1版 1981年6月北京第1次印刷

印数：1—60,000

统一书号：4166·282 定价：0.55元

编写说明

本书是为中等财经学校有关专业编写的试用教材，也可以作为财经干部和商业企业管理人员自学的参考书。

本书主要是根据现行商业企业管理制度编写的。参加编写的有上海市财政金融学校和上海市商业学校的教师倪允京、危忠汉、虞觉翔三同志。最后由虞觉翔同志负责总纂。

在编写过程中，安徽省财贸学院、武汉市财贸学校、辽宁省商业学校、上海商业会计学校和上海市第一商业局、上海市财政局都派代表参加了讨论，提出了许多宝贵的意见。本书编成后，又请商业部有关同志审阅，并提供了宝贵的意见，在此一并表示感谢。

由于编写同志水平有限，书中难免存在问题和缺点，希望读者提出批评意见，以便再版时修改。

商业企业管理基础知识编写组

一九八〇年十二月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 社会主义商业的基本概念	(1)
第二节 商业企业管理的任务和内容	(9)
第三节 商业企业管理的基本原则和基本方法	(16)
第二章 商业企业的计划管理	(26)
第一节 商业企业计划管理的重要性及其任务	(26)
第二节 商业企业计划的种类和内容	(31)
第三章 商业批发企业的业务管理	(42)
第一节 批发企业业务管理的任务	(42)
第二节 工业品收购和供应业务的管理	(47)
第三节 农产品收购业务的管理	(65)
第四章 商业零售企业的业务管理	(78)
第一节 零售企业概述	(78)
第二节 零售企业的管理	(82)
第三节 饮食业和服务业的管理	(101)
第五章 商业企业储运业务的管理	(109)
第一节 商品仓库业务管理	(109)
第二节 商品运输业务管理	(120)
第六章 商业企业的劳动管理	(135)
第一节 提高劳动效率的途径	(136)
第二节 商业职工的劳动报酬	(144)

第七章 商业企业的物价管理(153)

第一节 物价管理的重要作用(153)

第二节 商品价格的构成和种类(156)

第三节 商品的比价和差价(153)

第四节 制定和调整商品价格的依据(165)

第五节 我国物价工作的方针政策(167)

第八章 商业企业的财务管理和经济效果(172)

第一节 商业企业的财务管理(172)

第二节 商业企业的经济效果(195)

第一章 总 论

第一节 社会主义商业的基本概念

社会主义商业是联结社会主义生产与消费的桥梁和纽带，也是社会主义生产的两大部类之间、工业与农业之间、城市与乡村之间的桥梁和纽带。社会主义商业的这种桥梁和纽带的地位，在国民经济中具有重要作用。发展社会主义商业是发展工农业生产、实现按劳分配、保障人民生活逐步改善的重要条件；发展社会主义商业对积累社会主义建设资金、活跃城乡和地区之间的物资交流、巩固工农联盟、加强民族团结具有重要作用。社会主义商业的地位和作用，决定它的基本任务是为工农业生产服务，为人民生活服务。商业部门是通过它的基本职能组织商品流通，即从事购、销、调、存的业务活动，来完成基本任务的。

社会主义商业的业务活动必须认真贯彻“发展经济，保障供给”的总方针，使它沿着社会主义方向发展，充分发挥商业在国民经济中的重要作用。为了认真贯彻“发展经济，保障供给”的总方针，坚持为工农业生产服务，为人民生活服务，商业部门必须牢固地树立政治观点、生产观点和群众观点。这三个观点，充分体现了我们党从建立根据地以来，半个世纪中领导商业工作的根本经验。

一、商业管理体制和商业组织机构

(一) 商业管理体制

商业管理体制是国家组织、领导和管理商业工作的根本制度。它的主要内容包括管理职权、组织形式和管理制度等三个方面。商业管理职权，主要是指中央与地方、上级与下级、国家与企业之间，对商品、资金、人员和企业管理权限的划分；商业组织形式，是指从中央到地方的各级商业行政机构和业务机构的设置及其职责；商业管理制度，是指商业上下级之间和各级组织本身的一切有关经营和管理方面的规章制度。这三方面的内容是一个互相联系、互相制约的统一体。在这个统一体中，商业管理职权的划分是最根本的。商业管理职权的划分一经确定，就必须通过相应的组织形式和规章制度体现出来，并成为实现管理职权的组织保证。正确确定商业管理体制，才能在国家的统一政策和统一计划的领导下，充分发挥商业在国民经济中的作用，多快好省地组织商品流通，加速发展社会主义建设事业。

商业管理体制的基本原则是“统一领导，分级管理”。这个原则在社会主义建设初期，加强了国家对整个经济工作的集中统一领导，调动了各地区、各部门和企业的积极性，促进了整个国民经济有计划按比例的高速度发展，取得了社会主义建设事业的伟大胜利。但随着国民经济的发展，商品流通的规模、速度、流向等都在相应的发生变化，从而在管理体制上暴露出一定的问题：第一，过多地用集中统一的行政办法管理，不注意运用经济手段来管理企业；第二，计划

统得太多、太死、太细，企业缺乏应有的经营管理自主权。这种管理体制已不适应经济基础的需要。党的十一届三中全会决定改革我国现行经济管理体制，包括商业管理体制，这次改革的中心是在国家计划指导下，扩大企业经营管理自主权，调动企业经营管理的积极性，充分发挥企业在社会主义现代化建设中的作用。

（二）商业组织机构

商业组织机构是各级商业行政机构和业务管理、业务经营机构的总称。为了保证国家对商业工作的统一领导和管理，正确地发挥商业的职能作用，更好地完成商业工作的基本任务，社会主义商业必须相应地建立和设置一套完整的商业组织机构。但它的设置是随着整个国家政治经济形势的发展变化而不断调整的。目前，我国国内商业组织机构设置的基本情况如下：

1. 商业行政管理机构

商业行政管理机构，是主管商业工作的国家机关。它分三级组成，即中央商业行政管理机构、省（市、自治区）商业行政管理机构和县商业行政管理机构（地区设置的商业行政管理机构是省、自治区的派出机构）。根据城乡分工和经营商品分工相结合的原则，计有中华人民共和国商业部系统、粮食部系统和全国供销合作总社，以及工商行政管理局。商业部、粮食部、供销合作总社各分工主管经营的商品，到目前为止，仅商业部和全国供销合作总社就领导着百货、纺织品、五金机械、化工原料、交通电工器材、食品、烟酒糖、蔬菜、饮食、服务业、仓储、棉麻、果品、杂品、

农业生产资料和废旧物资回收等十几个全国性或地区性的商业企业系统。现在，除粮食部系统管理的一部分粮油商业企业外，其他全民和集体所有制企业多数都按照行业归口，分别纳入不同的商业企业系统。工商行政管理局则是单纯的行政管理机构，不经营商品业务。

除上述四个商业系统外，在我国商品流通中，还有一些商业机构，也是国营商业的组成部分，但由于这些商业机构有的是经营特殊商品的，有的是为特殊对象服务的，因此，它们不属于商业部门领导，如药品、医疗器械、木材、水产品、食盐、书刊、旅游生活用品和食品以及金银首饰等商品的供应业务，则分别归属各有关主管部门领导。

2. 业务管理机构

业务管理机构，是各种专业公司，它是一种经济组织。国家通过专业公司把商业企业组织起来，实行对企业的组织管理。专业公司一方面是国家管理企业的一个环节，另一方面它又是一个独立的经济单位。

业务管理机构分为两种，一种是全国性的专业公司系统；一种是地方性的专业公司系统。全国性的专业公司系统主要是根据商品购销业务活动需要，在全国设立各种专业公司。各级专业公司的经济活动，分别受当地商业行政管理部门和上级专业公司的双重领导。地方性的专业公司是地方因地制宜地设置的专业公司，由地方商业行政管理部门领导。地方性专业公司同其他地区专业公司之间的关系，是商品交换的业务关系。专业公司按其职能划分，有三种不同的类型：一种类型主要是承担组织管理职能，不直接从事商品经营的专

业公司，另一种类型是承担管理兼经营职能的专业公司；再一种类型是主要直接从事商品购销业务，而没有直属企业的专业公司。

3. 业务经营机构

业务经营机构，是直接从事商品购、销、调、存业务活动的企业单位，它包括各级批发企业和零售企业。

二、商业企业的作用和任务

（一）商业企业及其种类

在国民经济中，有从事物质资料生产的企业，有从事商品交换和分配的企业，等等。而专门从事商品交换的企业就叫做商业企业。商业企业必须同时具备以下四个条件：

第一，独立经营，既买又卖地完成商品买卖全过程。

第二，占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。

第三，实行经济核算，自负盈亏，以经营收入抵销各项开支并取得盈利。

第四，具有法人地位和权利。

总之，作为企业，在经营上，在生产资料和劳动力的使用与支配上，在核算上，在法律地位上都应当是独立的。商业经营机构如果不同时具备这四个条件的，从严格意义上讲都不是商业企业。必须指出，在社会主义制度下，商业企业经营的独立性，是在国家统一领导下的相对独立性，不同于资本主义商业企业的绝对独立性。但是，商业企业作为独立核算的单位，应当在国家统一领导下给予企业独立经营活动

的自主权，以充分调动企业经营的积极性、主动性和创造性。

商业企业是个总的概念，根据它们的不同特点，可以分为很多类别。按照商业企业在商品流通中的地位和作用来划分，可以分为批发企业和零售企业；按照商业企业经营商品范围来划分，可以分为综合经营企业和专业经营企业；按照企业的业务性来划分，可以分为商品经营企业、经营加工企业、饮食服务企业和仓储企业或储运企业；按照企业生产资料所有制来划分，主要分为全民所有制和集体所有制商业企业；按照商业企业的隶属关系来划分，还可以分为商业部门领导管理和非商业部门领导管理的商业企业。

商业企业的多样性是由商品生产、商品流通和消费需要的不同情况决定的。了解商业企业的种类，才能有利于组织管理。因为，经营商品的性质、商品的种类、技术复杂程度等是决策管理方式、方法，制定规章制度的依据。

（二）商业企业的作用

社会主义商业企业是商业的一切经济活动的基础，充分发挥商业企业的作用，才能组织好商品流通，促进社会主义经济有计划按比例地发展。这是因为：

第一，商业企业是现代化大生产条件下商品流通的主要组织者。商业的桥梁和纽带作用是通过商业企业实现的。任何社会只要存在商品生产，都要有与它相适应的商品流通组织形式。在社会化大生产占统治地位的情况下，商品流通的主要组织形式只能是商业企业，商业企业是整个商品流通领域中的大动脉和微血管，个体的店铺和商贩只起毛细管的作用。

用。我们经常说商业是工业与农业、城市与乡村、生产与消费之间的桥梁和纽带，而这个桥梁是由数以万计的商业企业修筑成的，这条纽带是由遍布城乡各地的各种不同类型的商业企业交织起来的。所以，只有办好商业企业，才能充分发挥社会主义商业在国民经济中的桥梁和纽带作用。

第二，商业企业是实现为工农业生产服务，为人民生活服务的承担者。商业企业通过自己的基本职能，千方百计地组织好工农业生产所需要的生产资料的供应工作，及时做好工农业产品的收购和销售工作，主动向生产部门反映市场情况和广大人民群众的意见和要求，并积极协助生产部门解决各种困难，促进工农业生产的不断发展，这是社会主义制度下交换对生产反作用的具体表现。

作为联系生产和消费的桥梁的商业企业，在促进工农业生产不断发展的基础上，还必须做好生活资料的供应工作，积极影响和指导消费，并用良好的服务质量为人民群众服务。社会主义商业体现的党与人民群众的关系，可以直接从商业企业的经营活动中得到反映。

第三，商业企业是国家建设资金的重要提供者。商业企业中的劳动有些是创造价值的劳动，能增加国民收入；有些是纯商业劳动，它虽不创造价值，但通过商品买卖活动，为工农业生产部门实现价值，从而为国家积累资金。所以说，商业企业的劳动不管它是不是创造价值、增加国民收入，都与国家积累资金密切相关。因此，充分发挥商业企业的作用，不断改善经营管理，扩大商品流转，降低流通费用，努力增加盈利，就能够为国家提供更多的资金。

第四，商业企业是活跃城乡、地区之间物资交流的具体执行者。工业和农业是国民经济中两个基本的物质生产部门。工业同农业相结合的问题，同时也是城乡和地区之间、工人和农民以及两种所有制之间的经济联系问题，而这种经济联系，主要是通过商业企业的媒介作用来实现的。

我国人口众多，资源丰富，幅员广大，大力扩展城乡、地区之间的经济联系，是我国社会主义建设中的一个重大问题。由于各地的自然资源和生产条件的不同，任何一个地区的生产和生活的需要，都不是当地生产所能满足的。为了充分利用各地的人力和物力资源，促进全国各地区经济的协调发展，就必须大力开展地区之间的物资交流，互相调剂余缺，这一任务主要是由商业部门来承担的，而商业企业的经营活动在加强地区之间的经济联系中起着重要的作用。

总之，商业企业是商业工作的基础，只有重视商业企业的作用，把商业企业的积极性调动起来，才能把商业工作做好。

（三）商业企业的基本任务

商业企业有许多不同的类型。各种不同商业企业都有自己具体特殊的任务，但是作为商业企业有一个共同的基本任务，就是在国家统一计划下，多快好省地组织商品流通。这是衡量商业企业经营水平的主要标准。商业企业以组织商品流通为基本任务，是由于商业在国民经济中的地位和作用决定的。

社会主义商业企业的基本任务与资本主义商业企业有着本质的区别。资本主义商业企业和社会分工的体系中也承担

着组织商品流通的任务，但它的目的是获取最大限度的利润。社会主义商业企业组织商品流通的目的在于发展生产，满足消费，并为国家提供一定的建设资金。商业企业以组织商品流通为中心，就要及时地收购和推销工农业生产部门的产品，为生产提供正常的周转条件；另一方面要为工农业生产供应生产资料，以满足生产的需要，为工农业生产服务，促进生产的发展。商业企业以组织商品流通为中心，还要根据城乡人民需要，积极组织货源，做好商品供应工作，为人民生活服务，以保证最大限度地满足整个社会不断增长的物质和文化的需要。商业企业应当始终坚持一个方针，二个服务，三个观点，通过合理组织商品流通的途径来增加盈利，为国家积累资金。

第二节 商业企业管理的任务和内容

一、什么是商业企业管理

商品流通是一种经济现象，它具有客观规律性。国家对商业的经济活动要进行组织和领导，实行商业经济管理。这种对商业的经济管理，具体到一个企业单位，就是商业企业管理。社会主义商业企业管理的基本职能，就是指在社会主义生产方式下，人们依照一定的原则、程序和方法，对企业的人力、财力、物力及其经济活动进行决策、计划和有效的组织、指挥、监督和调节，以达到预期的目标，取得最大的经济效果。

商业企业的经济活动，包括经营与管理两个方面，通常叫商业企业经营管理。所谓经营，就是组织商品流通，即组织商品购、销、调、存的活动。所谓管理，就是运用管理的基本职能，把经营过程中的人、财、物这三个要素科学地组织起来，促使购、销、调、存活动的顺利开展。因此，经营是离不开管理的。

经营和管理是两个既有区别又密切联系的不同概念。商业企业以经营为中心内容，企业只有搞好经营，才能有效地发挥商业在社会再生产过程中的重要作用。商业企业的一切工作，包括管理工作，都必须围绕这个中心来开展，从各个方面保证经营目标的实现。因此，同经营离不开管理一样，管理也是离不开经营的。总之，管理与经营是商业企业经济活动中相辅相成，相互依存的两个方面。商业企业必须以业务经营作为中心内容，但不能抛开管理孤立地谈经营，要经营好，就必须管理好。

二、商业企业管理的必要性

管理的必要性，首先是共同劳动的客观需要。共同劳动是一种协作分工的劳动，共同劳动的规模越大，劳动协作和分工越细、越复杂，管理工作也就相应地越严密、越重要。在商品经济历史发展过程中，商业成为专门从事商品流通的独立的经济部门以后，商品流通一般总是经过购、销、调、存的环节来完成从生产领域到消费领域的转移，因而产生了商业企业内部和商业企业之间各个环节上的劳动协作，这就需要加强商业企业的管理，有效地进行组织、指挥、监督和调

节，只有这样，才能提高劳动效率，节约商品流通过程费用，加速商品流转，扩大经营规模。而且，随着商业现代化的发展，对商业企业的科学管理将提出更高的要求。

商业企业管理的必要性，不仅仅表现在共同劳动和劳动协作分工上，由于商业企业经营着大量的商品，商业企业管理中，加强对商品的管理，也是一个十分重要的内容；同时组织商品流通，还需要通过货币形式，如何使货币资金用得合理，用得节约，也需要进行管理；此外，还有商业用的机械设备、房屋建筑物等劳动资料，要做到合理使用，也是企业管理的重要问题。因此，加强对企业的商品、资金和物质技术设备的管理，都是商业企业管理不可缺少的组成部分。

加强企业管理，也是商业企业坚持一个方针、二个服务、三个观点的需要。“发展经济，保障供给”的总方针指明了商业企业的正确方向。发展经济是保障供给的前提，保障供给是发展经济的目的。商业企业在组织商品流通过程中，坚持社会主义方向的政治观点，贯彻为工农业生产服务的生产观点，全心全意为人民生活服务的群众观点，因而坚持“发展经济，保障供给”的总方针是完全一致的。所以，要坚持一个方针、二个服务、三个观点，必须加强管理，对企业各个经营环节上进行必要的监督。

加强企业管理，也是实现社会主义四个现代化的客观需要。实现四个现代化是我国新时期的总任务。要实现这个艰巨的任务，必须有强大的商业。没有强大的商业，现代化的大生产就难以进行。商业是国民经济各部门经济关系的集中反映，这些经济关系是十分错综复杂的。就商品流通过程的