

商业企业经理

国家统考辅导

Shangyeqiyejingli

Guojiatongkao

Fudao

安徽教育出版社

商业企业经理 国家统考辅导

中国商业经济学会
《商业资料》编辑部编

安徽教育出版社

前 言

中国商业经济学会《商业资料》编辑部，根据《经济日报》1984年1月27日刊载的《国营企业经理、厂(矿)长国家统考复习大纲和学习书目》中关于《商业企业管理基本知识部分》和商业部《商业教育通讯》第3期刊登的由国家考试指导委员会审定的《供销部门补充部分》的统考大纲，组织大专院校教师 and 实际工作者，按照《商业企业管理基本知识》十六章和《供销部门补充部分》两章的顺序和题目，参照学习书目和有关资料编写了这个统考辅导。编写辅导时，考虑到参加统考的同志，工作任务繁重，实际经验丰富，都有较好的商业企业管理技能；同时，企业管理内容浩繁，涉及面广，又值商业、供销体制改革的重要时期，在很多方面有所创新和突破，因而采取提示要点和缩微的办法，以便于全面复习，便于掌握要点，便于梳理记忆，更便于发挥。

由于编写水平有限，时间紧迫，商业、供销体制改革的内容丰富、牵涉面广，漏错之处在所难免，欢迎批评指正。

在本辅导编写过程中，曾蒙商业部副食品局、商业部干部管理学院、北京商学院的同志以及有关省、自治区、直辖市商业经济学会的同志的关怀和提供宝贵意见，在此一并致谢。

中国商业经济学会

《商业资料》编辑部

一九八四年六月

附：

经济管理干部国家考试指导委员会关于对企业经理、厂（矿）长进行国家统考的实施方案

目 录

商业企业管理基本知识部分

第一章	商业企业和商业公司系统	1
第二章	商业企业和商业公司的组织结构	10
第三章	商业企业管理的性质、任务和职能	17
第四章	商业企业管理的基本原则和基本方法	22
第五章	商业企业管理的基本制度	26
第六章	市场调查和市场预测	34
第七章	商业企业的经营决策和经营计划	41
第八章	工业品批发企业业务管理	47
第九章	农副产品收购企业业务管理	54
第十章	零售商业企业业务管理	61
第十一章	商业企业的商品价格管理	74
第十二章	商业企业劳动管理	83
第十三章	商业企业营业地点的选择和分布	91
第十四章	商业企业的商品运输业务管理	98
第十五章	商业企业财务管理	109
第十六章	商业企业经济核算和经济效益	120

供销部门补充部分

第一章	供销合作社现阶段的基本任务	131
第二章	供销合作社经营管理上的特殊性	134

第一章 商业企业和商业公司系统

一、商业企业的概念

1. 商业企业的概念

商业企业是在社会再生产过程中，专门从事商品交换的经济组织。商业企业在经济活动中，以从事商品购销活动为己任的商业组织，在这个范围内是一个独立的经济组织。

2. 商业企业产生的经济条件

商业企业是社会生产的发展和社会分工，特别是商业经济不断发展的产物。随着商品经济的发展，商品交换日益频繁，商品流通规模扩大，突破了地区范围，原来一家一户为单位的小规模经营，满足不了人们日益增长的需要，不能适应大规模商品流通的要求，于是产生了一种新的组织形式——商业企业。商业企业的产生在基本的流通领域里，主宰了流通，取代了家庭商业，成为商品流通的重要组织形式。

3. 商业企业为什么能取代家庭商业

(1) 商业企业是在合理组织劳动的基础上组织起来的一种组织形式，突破了家庭商业血缘关系的束缚，家庭商业有很大的局限性，经营规模，经营能力等都要受到血缘关系的限制。商业企业是根据需要来挑选劳动力，充实物质设备，这就给商业企业的发展创造了条件。

(2) 商业企业的目标是组织商品流通，买卖商品，集中精力改善经营管理，提高经营管理水平；而家庭商业经营目标是

多元的，它是以家庭为单位，既作买卖，又要以较多的精力来从事其它事业如农业和手工业生产，兼搞其他副业，精力分散，使提高经营管理水平受到很大限制。

(3)商业企业内部可实行科学分工，能充分分析每个人的特长和能力，使每个劳动者能充分发挥他们的作用，提高劳动效率；家庭商业内部没有分工，或者仅按自然属性(男、女、老、少)来分工，这就束缚了经营管理水平的提高。

(4)商业企业是以经理、会计师为领导核心的，他们多数是了解商品流通规律、懂得管理技术的专家，因此，能不断地提高经营管理水平，促使企业本身的发展壮大；而家庭商业中的家长，他们的经验、能力都有一定局限。

(5)商业企业能够不断创新、扩大商品流通。为了提高经济效益就必须提高技术、降低劳动消耗，从而推动企业的发展；家庭商业小本经营，活动范围有限，并受经营者的能力和管理水平的限制，因而保守思想比较严重。

4. 商业企业必须具备的条件

(1)直接从事商品的交换活动，完成商品买卖的全过程；

(2)拥有为直接从事商品交换活动所必需的劳动力、资金和物质技术设备，并有独立自主的支配和使用权；

(3)实行完全的经济核算制，独立经营，自负盈亏，以收抵支，获得利润；

(4)具有法人的地位和权利，可以在银行开立帐户，对外签订经济合同，对经济后果负有经济和法律责任。

5. 社会主义商业企业和资本主义商业企业的本质区别及其共同性

资本主义企业生产资料私有制和以雇佣劳动为基础，以盈利为目的，盲目竞争为手段；社会主义企业以生产资料公有制和

同志式的分工协作为基础，以满足社会日益增长的物质文化需要为目的，并以不断提高企业素质，提高经济效益，以“计划经济为主，市场调节为辅”的方针，发展社会主义商品流通。

资本主义商业企业和社会主义商业企业都是社会的一个经济细胞，都是社会经济的一种形式。然而社会主义商业企业是在计划经济指导下，为社会主义社会服务的；而资本主义商业企业经营，则带有无政府和盲目性，是为私人资本获取利润服务的。

不论社会主义商业企业还是资本主义商业企业，都受社会生产力发展的制约，它的职能都是组织商品流通。这就是它们的共同性。

二、商业企业在国民经济中的作用及其社会价值

1. 商业企业在国民经济中的作用

(1) 商业企业是组织商品流通的主要形式，对社会再生产的顺利进行具有重要作用。

(2) 商业企业是商业劳动者和物质基础以及资金相结合的一种主要形式，它对合理使用流通领域中的人力、物力、财力有决定性的作用。

(3) 商业企业是国家财政收入的重要来源之一。商业部门对国家财政的贡献，一是看向国家交纳了多少税，上缴了多少利润；二是看商品流通组织得如何，实现了多少价值。

(4) 商业企业是党和国家经济方面的各项方针政策的具体执行者。

2. 商业企业的社会价值和社会责任

商业企业把生产和分配、消费联系起来，成为生产和消费之间不可少的中间环节，取得了社会经济组织之一的地位。它

在社会化大生产条件下，合理组织商品流通，使再生产过程能够顺利进行，因而不单单是个购销过程问题，而且对整个社会经济的运转履行着社会责任。正因为商业企业在生产与流通统一的再生产过程中是不可缺少的，并起到引导生产，促进生产发展的反作用，一方面使得生产继续向前发展，另一方面满足人们生产和生活的需要，在这个过程中商业企业不单单是获得宏观和微观经济效益的问题，而应进一步认识它对社会效益和社会经济是不可缺少的一环，这种社会效益和社会经济的一环就是商业企业的社会价值。

(1)商业企业是社会总劳动结构中不可缺少的一环，社会总劳动必须按比例用于组织商品流通，否则生产与流通就会比例失调，社会再生产就无法进行。

(2)有了商业企业，生产企业就可以集中精力发展生产，满足社会多种需要。如生产企业也去搞流通，则是舍长取短。实际的工厂自销，也不能代替商业企业。

(3)有了商业企业，人们的生产、生活需要，就可能及时地得到满足，并促进社会生产的发展。

三、商业企业的种类

商业企业种类复杂，大致可划分为：

1.按生产资料所有制来划分，主要类型有全民所有制的国营企业；集体所有制的合作社企业；个体商业企业(户)；合资、联营商业企业。

2.按商业企业在商品流通中的地位和作用来划分，可以把商业企业分为：一类是零售商业企业；一类是批发商业企业。此外，还有为批发、零售服务的商业储运企业。

3.商业企业按经营商品范围来划分。可划分为：一类是

综合经营企业；一类是专业经营企业；还有经营民族特需用品的企业。

4. 按商业企业的业务性质来划分，大致可以分为商品流通企业；加工经营企业；仓储运输企业；信托、货栈企业等类。

5. 按商业企业的规模来划分，可分为大、中、小型商业企业。

6. 按商业企业的隶属关系来划分，可分为商业部门领导和管理的企业；非商业部门领导和管理的企业。

四、商业企业的基本职能和任务

1. 商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是从事商品购销活动，组织商品从生产到消费的流通。它的职能是由社会再生产过程中的地位所决定的，是客观存在的。无论是哪一种类型的商业企业，其基本职能都是一样的。

2. 社会主义商业企业的任务

(1) 合理组织商品流通，具体说是组织好购销业务和储运工作，组织好从购到销的商品流通全部过程。

(2) 调整好生产关系使其符合企业经营要求，协调好企业内部各环节、各部门之间的关系及企业外部与市场、生产的关系，使流通过程按照企业预期的目标顺利地进行和发展。

(3) 调整好上层建筑，使其适应企业发展，即使企业内部的经营思想，规章制度都适合业务发展的需要。

(4) 争取用最少的劳动耗费，取得最大的经济效益，为国家增加积累，这主要应通过提高劳动效率来实现。

五、商业企业素质

1. 提高企业素质的重要性

(1) 所谓商业企业素质,就是指企业经营管理诸要素所表现的各种能力、技巧、智力。它是企业内部由于人、物、技术设备、组织管理等各种要素有机结合所形成的企业生存和发展的能力,也就是企业的活力与生命力。

(2) 企业素质好坏高低,关系到企业本身的兴衰成败,从而也是关系到国家经济和人民利益的重大问题。

(3) 企业素质同经济效果是一种因果关系,素质好的企业,在组织商品流通中货畅其流,兴旺发达,经济效益好;反之,资金占用多,库存积压,周转缓慢,费用高,利润少。可见企业素质对企业本身的存在、发展和社会主义经济建设都是至关重要的。

2. 商业企业素质的内容

企业素质是在企业经营管理活动中同社会客观需要之间比较好坏的尺度。商业企业在自己活动中同生产者、消费者、市场、政策等方面发生各种政治的,经济的关系,因而企业素质的内容十分广泛。概括起来,商业企业素质有以下主要内容:(1) 企业管理素质;(2) 商品经营素质;(3) 市场预测信息素质;(4) 物质技术素质;(5) 商业财务素质;(6) 组织领导素质;(7) 应变素质。另外还有劳动组织素质,干部人事素质,服务信誉素质等等。就以信誉素质来说,它是经营道德之本,竞争取胜之宝,是企业的生命。总之,企业的每一个业务环节都有素质问题,这就构成了企业的素质结构和素质的链条(序列)。它们综合发挥作用,互相制约,任何一个素质关系脱钩落环就发挥不了整个企业素质的作用,影响整个企业的经济效益。统帅

各个素质的是组织领导素质。

3. 提高商业企业素质的途径和条件

(1) 提高商业企业素质的主要条件有：一是靠党的经济方针政策；二是靠科学技术；三是适应生产力发展的经济管理体制。

(2) 提高商业企业素质的重要途径，就是企业整顿，通过整顿，改善领导班子的素质和建立一套科学文明的管理制度。主要应抓住四个方面：

第一、提高人员素质。首先要提高领导班子的素质，如政治思想水平、文化科技知识水平、专业知识水平、年龄结构以及组织能力、决策能力等。另外，应积极组织智力开发，有计划、有步骤地提高职工队伍的政治文化和业务技术水平，培养现代化经营管理的各类专业人材。

第二、建立一套适应客观要求的科学管理办法。例如组织设计各项基本法规和制度、各类人员的岗位责任和考核办法、各类指标的定额和考核办法等，使人人职责分明，事事有人负责，并有章可循。

第三、提高经营决策水平。当前，国家经济体制正在进行改革，在商品流通方面，多种经济形式、多种经营方式、多条流通渠道、开放式的市场体制出现以后，市场竞争十分活跃，因此，每个企业必须努力掌握供求变化、价值规律，以提高经营决策能力，使企业各项业务决策能围绕着市场供求变化，在多种经济形式竞争中发挥主渠道作用。

第四、加速商业现代化建设。从战略上看，提高国营企业素质，不仅是改变企业的落后现状，还要积极创造条件，加速商业现代化建设。实现商业现代化就是要用现代的、先进的科学技术和科学理论。在经营管理上应用电子计算机、运筹学、信

息工程、系统工程等,以及实行商品流通的管理手段的现代化,以逐步改造我国的传统商业,从而减轻广大商业职工的劳动强度,提高劳动效益,发挥商业在扩大社会再生产中的积极作用。

六、商业公司系统

1. 为什么要建立专业公司

(1)为了把商业企业与外部的关系处理好、协调好,有必要把商业企业与商业行政分开,组织实体的企业。组织专业公司就是经济实体,有一定的自主权,便于开展经营和协调与其他单位的关系。

(2)由于商品种类庞杂,品种繁多,人们需要多样化,设立若干专业公司,既能搞好经营,疏通商品流通,又能满足社会各种需要,在生产发展的基础上有利于企业的经营管理和组织商品流通。

(3)专业公司的建立要考虑到自身的经济条件和地区经济状况,如市场情况,购买力水平等等,不是所有地方都设置专业公司。

2. 建立专业公司的必要性

(1)建立专业化公司是要根据生产发展和流通的需要、商业内部专业划分的客观要求,对具备专业经营条件的商品实行专业化,有利于解决集中领导与分散经营的矛盾。

(2)建立专业化公司有利于研究生产和消费的关系,研究市场信息,促进商业企业经营管理,提高管理水平,提高经济效益。

(3)建立专业化公司有利于运用现代化技术设备,培养专业化人材,促进商业企业的现代化。

(4)建立专业化公司有利于总结经验,建立科学的管理规

章制度。

3. 设立商业公司系统应遵循商品分工、行业分工和地区分工相结合的原则，以商品分工和行业分工为主；公司的种类应多样化；根据经济核算原则按照经济区划建立；在公司系统内部实行统一领导分级管理、集权与分权相结合的管理制度。

七、国家与商业企业的关系

1. 社会主义国家与企业之间，存在着一种集中领导和相对独立的管理与经营的关系。商业企业在服从国家集中领导和统一计划的前提下，在业务经营与企业管理上有一定的独立性。因为权力过于集中，容易产生官僚主义，影响工作效率，阻碍商品流通，不利于调动企业的主动性、积极性和创造性。所以国家在统一政策，统一计划的前提下，允许企业有经营管理的自主权，并充分注意和尊重企业的自主权。

2. 社会主义国家同企业的关系跟资本主义国家同企业的关系的原则区别。

社会主义国家有组织、发展、领导、管理商业企业的重要职能。社会主义国家同商业企业的利益是一致的。生产资料的公有制决定了商业企业的经济活动必须贯彻执行国家的方针政策、法令、国家计划。资本主义国家同企业的关系是国家同私人的关系，是建立在私有制基础上的，国家同企业没有直接经济利害的矛盾，所以只要企业的经营活动在法律允许范围内，国家就不进行任何干涉。

3. 国家在经济和企业发展中的作用。社会主义国家拥有一切发展经济和建立企业的权力，因此国家对经济和企业具有以下作用：(1) 配备干部，(2) 调拨商品，(3) 建立物质技术装备，(4) 拨给自有资金，(5) 决定上交利润比例或缴纳税收的权力，

(6)决定商业企业管理总方针,如全民所有、集体承包,或租赁给个人经营。

国家对商业企业实行统一领导,实行分级,分行业的管理,并确定物质管理权限、企业管理权限(省、市、地、县);国家在商业企业内部推行岗位责任制,利润留成等责、权、利的领导管理措施。

4.我国国家政权机关中的商业行政管理机构。我国国家政权机关中的商业行政管理机构是代表国家管理商业企业执行国家方针、政策和措施,并对国家和人民负责的机关。为此,它的职能是组织、领导企业,指导商品流通,促进生产发展。在商业体制改革中,国家保持一定的行政手段,监督商业企业对市场负责,对消费者负责,同时协调各个省、市、地区间的经济关系,解决毗邻地区商业企业之间的矛盾。把商业行政与商业企业分开,把行政方法管理企业的办法,改为按经济规律管理企业的办法。

第二章 商业企业和商业 公司的组织结构

一、确定商业企业(公司)组织结构的原则

1. 组织结构合理化的重要性

(1)使每个工作人员能明确自己所负的职责,承担的工作内容和工作范围,及其在企业中的地位和作用,从而调动他们的积极性,并在自己的职责范围内,努力完成工作。(2)可以把分散

的、孤立的人力，结合为整体，创造出新的集体协同力量，为发挥个人才干创造条件，使其与企业的经营目的结合起来。(3)把商品流通过程中各经营环节之间的分工协作关系，各个劳动者之间的分工协作关系的稳定性和连续性保持下来，从而使商业企业的经营活动有节奏地进行，顺利达到经营目的。(4)最后，组织结构是企业的骨骼和筋肉，要带动一班人和各个职能机构和业务机构，因此，管理结构层次，职能部门设置的衔接，必须适应组织商品流通规律的要求，才能使机构精简，效率增加；否则，管理结构层次多，职能部门分工不清，重复，企业的效能就大为减弱。具体地说，合理的组织结构具有以下作用：

第一，有利于保证组织领导系统的连续性和稳定性；

第二，有利于避免各部门，各环节之间推诿责任；

第三，有利于减少各职能之间的摩擦和冲突，即使发生也较容易处理；

第四，有利于减少会议和文件往来，提高管理效率；

第五，有利于按照管理任务的要求选择配备管理干部，保证管理人员的素质。

2. 影响企业(公司)组织结构变化的主要因素

(1)社会生产力的发展，特别是商品生产和交换的发展，以及市场机制的作用；

(2)企业经营方向，经营的商品种类及其机构的变化；

(3)企业规模的扩大或缩小；

(4)企业在商品流通中所处地位和作用的变化；

(5)企业技术装备现代化的程度；

(6)企业外部经济关系的变化；

(7)社会政治因素、国家的商品流通政策及经济体制的改

革。

上述因素影响企业的组织结构，不过只有在这些因素的变化达到一定程度，才能按质量与数量互变规律调整企业的组织结构。

3. 确定商业企业(公司)组织结构的基本原则是：精简、统一、自动调节、专业化、效率和效益。

精简：在组织机构符合经营需要的前提下，使组织结构的规模与任务相适应，把人员减少到最低限度。即企业配备的人员数量与应完成的任务相适应，消除人浮于事现象；科、室、部门之间粗细适当，有明确的职责范围和足够的工作量，没有多余的管理环节和层次。

统一：是把组织机构建成一个有机的整体，分工程序统一规定，重要规章制度和系列统一制定，各部门职权范围统一划分，避免政出多门、多头领导，达到整个组织机构协调一致。统一的内容很多，其中最重要的是经营目的和行动的统一，总之在统一领导下，各级管理责权分明，才是真正的统一。

自动调节：使组织的每一部分都有相对的独立性，能在上级赋予的职权范围内自主地履行职责，以适应客观环境变化的要求。自动调节能力，是企业内部分级管理的各单位的活力大小与应变能力强弱的表现。

专业化：要求企业内部尽可能使每个人或每个单位都从事一种专门的业务活动或工作。企业内有各种各样的业务活动和工作，确定每个人和单位的职权范围，就形成了企业内部组织机构的专业化。

效率和效益：是建立组织机构的综合原则，精简、统一、专业化都是为了效率。效率是指实行企业经营目的的能力和程度。看企业组织机构是否合理，运用是否得当，要以工作管理