



外国商业企业管理资料选编

中华人民共和国商业部商管司
中国商业企业管理协会筹备组

前 言

为适应我国商业企业管理研究工作发展的需要，给国内从事商业企业管理工作的同志提供一些参考资料，我们经过反复筛选，收集了九个国家商业企业管理的译文二十五篇，编辑成《外国商业企业管理资料选编》一书。这些资料，对于读者开阔思路，从不同角度探讨研究商业企业管理问题，是有益的。但是，由于编辑水平所限，必有疏漏和不完善之处，希望读者批评指正。

编 者

一九八六年一月

目 录

第一部分 企业管理规定

苏联《商店工作基本条例》	(1)
苏联《果品蔬菜零售商店管理条例》	(22)
苏联《肉类及肉制品商店管理条例》	(28)
苏联《关于进一步发展和改进消费合作社 活动的决议》(摘要)	(39)
匈牙利《商业法》	(48)
匈牙利《国营企业法》	(59)
匈牙利《关于企业工资分红基金和对领导 人物质鼓励制度的法令》	(80)
南斯拉夫《企业基本法》	(84)
德意志民主共和国《关于国营企业、联合企业和 国营企业联合公司的任务、权利和义务的条 例》	(163)
阿拉伯也门共和国《商业公司法》	(200)
阿富汗《国营企业法》	(268)
日本《中小企业基本法》	(274)
日本《中小企业现代化促进法》	(283)

第二部分 国外经济文献摘要及论文

商业管理结构的合理化

.....〔苏〕T·丹科IO·索洛马京(293)

苏联商业中自动化管理系统的经济

效益与任务.....〔苏〕A·波尔金等(301)

小企业在匈牙利经济中的作用.....〔匈〕安·塔博里(303)

匈牙利的小型承包问题.....〔匈〕卡达尔·亚诺什(305)

罗共中央决定允许私人在国营企业中入股

.....《自由罗马尼亚报》(307)

罗马尼亚学者论述个人入股的必要性

.....〔匈〕格·勒博阿卡等(308)

日本商业的公共政策

.....日本《商业论》(310)

美国公司领导人员的管理

.....〔苏〕Л·И·叶文科、A·И·伊萨延科(315)

企业经理应具备的素质.....〔苏〕Г·库拉金(324)

管理人员需要哪些才干.....〔美〕罗伯特·L·卡茨(326)

管理人员的自我培训和自我诊断.....〔日〕日边昇一(334)

日本现代百货店.....〔日〕佐藤 肇、高丘 季昭(337)

第三部分 国外企业管理常见名词简介

(一) 经营管理

经营管理.....(379)

经营战略.....(379)

企业预测.....(380)

景气动向调查	(380)
经营管理教育	(380)
经营管理民主化	(381)
参与经营管理	(381)
资本和经营管理的分离	(382)
决策	(382)
计划	(383)
组织	(383)
指挥	(384)
协调	(384)
控制	(384)
传达	(385)
多种经营	(385)
公众关系	(385)
经营管理情报系统	(386)
一次产业、二次产业和三次产业	(386)

(二) 企业组织

企业的构造和活动	(387)
股份公司	(388)
股东大会	(388)
总经理、副总经理、董事长	(389)
专务董事和常务董事	(389)
监事、监事会	(390)
常务委员会	(390)
职务和权限	(390)
最高管理层	(390)

中层管理	(391)
基层管理	(391)
领班	(391)
管理者的要求	(392)
职能组织	(393)
直系组织	(393)
参谋部门	(393)
分权管理	(393)
集权的职能部制	(394)
事业部制 (事业总部)	(394)
利润中心	(395)
中央集权化	(395)
矩阵管理制	(395)

(三) 现代化管理方法和手段

商业企业管理现代化	(397)
目标管理	(397)
价值工程	(398)
网络计划技术	(399)
市场调查与销售预测	(400)
量本利分析法	(401)
A B C 分析法	(403)
全员设备维修	(404)
系统工程	(405)
决策技术	(407)
滚动计划法	(408)
线性规划	(409)

正交试验法.....	(410)
看板管理.....	(411)
成组技术.....	(412)
电子计算机辅助企业管理.....	(413)
后记.....	(415)

苏联《商店工作基本条例》

(苏联商业部一九七三年五月十八日批准)

一、总 则

1. 本条例要求调整国营和合作社商店工作的基本问题。

2. 商店是经营日用消费品的零售商业企业。

实行完全经济核算的商店，必须根据社会主义国营生产企业规章和苏联商业部一九六八年八月二十七日第一百四十九号命令批准的“苏联商业部系统国营商业、公共饮食业企业和组织以及其它部系统工人供应部和工人供应管理处企业和组织关于执行社会主义国营生产企业规章的特点”进行商业活动。

实行不完全经济核算的商店，要在上级商业组织（商业公司、联合公司、分公司、工人供应部、工人供应管理处、合作组织）的领导下，从事商品的零售业务。

3. 商店的基本任务是根据本商店的商品分工原则，尽量扩大花色品种，保证以最少的时间消耗和高度的文明服务进行交易活动，完成和超额完成零售商品流通计划，使企业工作取得最大成果。

4. 国营和合作社商店的商品分工（类型）由上级商业组织根据地方劳动群众代表苏维埃执委会为保证充分满足人民

对食品和消费品的需求所作决议来确定。

5. 新建商店应按所批准的企业类型命名和编号,要在建筑物挂招牌,并用标准和醒目的字样标明商店名称和编号。商店名称前应冠以主管商业组织的全称。

商店正门挂信号盘或牌匾。信号盘或牌匾上面标明商店的营业时间。

6. 商店的营业时间,由上级商业组织在考虑方便群众的基础上,征得地方劳动群众代表苏维埃的同意,做出统一规定。

7. 不到午休或营业结束时间,不得禁止顾客进店。午休和全天工作完了要关门时,商店收款台必须按规定时间停止工作,但对手里还持有交款单、货单的顾客应服务到底。

在不设收款台的商店,到了午休和商店关门时,不准接待顾客。

自我服务商店,到了午休或全天工作结束关门时,应接待完尚存留在营业现场的顾客。

在停止营业前,五到十分钟内,商店工作人员应向顾客发出信号。

8. 商店应具备经营活动所必需的一切设备和工具。设备和工具应符合现行商业企业技术装备标准。

商店使用的秤、秤砣和其它计量器具应具有经一定程序规定的商标。

9. 非经上级商业组织批准和本身没有做好相应准备工作,商店不得进行停业清理、大修或撤点。未作预算,以及投资来源、建筑材料和劳动力等都没有保证的情况下,商店不准停业大修。需要停业大修时,商店必须把停业的消息在停业前五天张贴出去,写明就近经营同类商品的商店及其地

址。

商店大修要按照批准的大修计划在规定的期限内进行并完工。

商业技术设备的计划维修和服务，应按商店经理批准的防预性计划修理工作计划，经与安装维修厂协商后进行。

10. 为提高服务质量，节约顾客时间，商店应经常完善售货方式和服务形式，广泛推行自我服务、敞开式、样品展销、定购、送货到户等售货形式，并为顾客提供补充劳务（如代运商品到门、暂时寄存，代客剪裁、量体做衣，雕刻制品等）这些又依商店类型及其专业化程度分别进行。

11. 商店职工应保持各自在企业所辖区域内的清洁卫生。

12. 商店的房屋设施应符合各种类型商业企业所规定的技术、卫生、防火及其它要求。

13. 商店应合理使用营业现场、库房、附属设施等面积，保证有效地放置和使用设备。企业的设施设备和器具应保持良好的卫生、技术状况。

14. 商店橱窗只能陈列有货销售的样品。样品必须严格地按照标价出售。橱窗应根据季节性进货和商店的具体工作条件进行更新。

橱窗厢应按规定要求进行设计和装备，保持清洁卫生，防止样品蒙上水气和玻璃结冰。

晚上，商店橱窗应按现行照明制度进行照明。

根据顾客请求所出售的橱窗陈列样品，必须花费一定时间进行质量检验。

用来装璜橱窗结构的部分样品是商店的工具，这部分工具不能出售。

二、进货、保管、销售准备

15. 商店进货时担负收货、入帐的职工，对这些财产负有物质责任。接收和入帐的商品必须是符合技术标准的优质产品。商店不接收已过销售季节的商品。

16. 商店进货时要进行质量和数量检验（如货物的完整性，商标和价格与货单是否吻合等），对短少、包装不好、质量次，降级或没有商标的商品应登记立案，并按苏联部长会议国家仲裁委员会批准的特别供货条件和关于生产技术用品、日用消费品按质按量按货办法以及其它法令性文件，合同等所规定的手续、期限，向供货单位提出索赔。

17. 合同、商业公司通知单、商店订单以外的商品，商店有权拒收。但遇有上述情况，商店应在日用消费品供货条件或特别供货条件或合同规定的时间内通知供货单位，暂时接收，妥为保存。

18. 商店应在进货当天按实际进货数量入帐。如果因某种情况如检验质量、价格和鉴定等，不能当天入帐时，则应在商品帐收方总额一栏注明：供货单位，按零售价计算的商品总值以及当天未能入帐的原因。

19. 由不同物质责任者担负财产责任的商品，从一个商店转让给另一商店，或者在一个企业内由一个商品部转给另一商品部，须经上级商业组织领导人（企业之间转让）或者商店经理（企业内部转让）批准签字方能进行。会计照例也必须在批准书上签字。

20. 所有商店职工，尤其是负有物质责任者，应保证商品完整无损，并采取必要措施防止降低商品质量。

库存商品和营业现场商品，其排列方法必须严格遵守系

列（毗邻）商品的陈列、卫生和堆码规则。商品保管的有关制度（温、湿度、照明、保存期限）应与标准和技术条件所规定的商品性能相符。

商品库房和其它设施的照明必须备有防火和其它保护手段以及相应的信号系统。

21. 商店应有步骤地把经营的所有品种从仓库、附属设施运到营业现场，保证商品在全天营业时间内不脱销。

22. 对运往营业现场的商品，应事先作好质量、商标等查检和销货准备工作，如拆装、掸扫、熨烫衣服、加工布头、皮鞋去尘、家用机械、自行车等其它金属制品的去除油污，拭擦罐头，分割分装某些商品等。

三、销 货

23. 开始营业之前，商店要补充营业现场的货源，更新柜台，橱窗的商品；按照要求和价目表核对现货，准备包装物料，并按各种需要的大小裁好纸张，做好保证商店进行正常活动的一些其它准备工作。

24. 商店对一切公民实行现金交易。

赊销（分期付款）是按专门指示进行的一种经营方式。商业组织根据这种指示保证每个商店进行赊销。

商店出售某一商品，不准向顾客搭配另一商品。

为使在伟大卫国战争中和劳动中致残的军人和公民，获得足够数量的食品和日用消费品，商店应接受他们的订货或送货到户。并向他们提供其它补充劳务。他们如亲临商店则应给以照顾。

商店只对具有独立进行成交和计算能力的儿童，出售商品，不得向未成年人出售酒类、啤酒和香烟、牌类等。酒类

应分门别类按专门规章所固定的时间经营。商店营业室应张贴专门规章的摘要以及因破坏规章所必须承担的责任。商店只有得到劳动群众代表苏维埃区（市）执委会商业处的许可，才有权经营酒类。

25. 对机关、企业、事业的供应，按机关、企业、事业集团购买力基金供应办法，在指定商店通过小批发形式组织供应。

26. 商店应严格遵守限量商品的定额销售制度。

27. 商店应严格遵守某些食品和非食品商品的专卖制度。

28. 商店应把所有出售的品种合理地陈列在营业现场，便于顾客挑选；对即将出售的新商品，注意通知到顾客。部分商品商店可通过订货、送货到户的形式进行销售。

29. 商店应向顾客提供检秤、检量的方便。顾客可以自行检秤或检量，也可在商店职工的协助下进行。食品商店应按技术装备条例在顾客得以通过的地方设监督秤、监督计量筒，杯等。经营布匹的商店设监督米尺。

30. 商店出售没有包装的美食品，粉状商品，按未计算的和论件商品时，要用纸或商店定制的包装口袋或其它包装物包好。如顾客提出要求，售货员必须把出售的美食品切割好。出售未加分装的流体、半流体商品，则按规定用秤或计量容器秤装再倒进顾客的器皿里。

31. 禁止出售已不具有商品外型、超过时效限制的质次商品和短少质量证明的商品。

32. 自我服务商店对未加分装的进货，应考虑顾客需求和商品销售期限，根据商品性能在专用房间分别用塑料、纸绳、羊皮纸、口袋、网状包装等加以包装或捆扎。

美食品和糕点应分别以不同重量（一百克或更多）分装包装、水果包装起点为五百克。每个包装只允许一个品种一个等级。分装美食品不加添秤。美食品糕点亦可按顾客提出的重量要求出售。

经商店分装的商品包装上或商品标签上应注明商品品名、等级、净重、价值（带包装）、分装日期和分装工代号。

新鲜白菜、西瓜、南瓜、香瓜、西葫芦、菠萝以及其它类似商品出售前应分别称量，把价格标在商品本身或价格标签上。

必要时，一些美食品，鱼类和水果亦可通过自我服务营业部柜台出售。但售货员应把价格在商品包装上，以便顾客到结算中心付款。

33. 自我服务商店应本着充分利用营业面积的原则，把商品陈列在，如托盘、钢丝篮子、塑料盒和其它包装设备等固定设备上。在固定设备上各种商品在划好的地点纵向陈列。

商品陈列不宜采取锥体形式、螺旋形式，因为这些陈列方法不便于挑检商品。商品亦不得在损坏或变了形的包装设备里陈列。

商品价格标签应明确无误，并撒在设备上边的价目牌上。如果商品包装上标有商品品名、等级、重量等字样，价格标签只标单价。

34. 自我服务商店应为顾客准备好挑选商品用的工具如手推车、篮子、托盘等。

35. 食品自我服务商店（面包蔬菜专业商店除外），入口处备有供顾客挑选商品用手推车和篮子。其它消费品自我服务商店，供挑选商品用的工具，可根据商品性能分别准

备。

36. 为了方便顾客，食品自我服务商店还同时组织销售其它日用必需品，如服饰品、学生文具用品、化妆品、杂品、电料制品、玩具等。但这些商品必须与食品分开陈列。品种由上级商业组织确定。

37. 自我服务商店的工作人员不得在顾客进门时强行把他们从别的商店买来的东西打上印记或做上其它符号，甚至责令顾客放下自己的物品。假若顾客自愿留下自己的提兜、背兜、皮包之类，商店有义务妥为保管放在专用设备橱、架等。

自我服务商店内应张贴本规章有关选购商品和结算制度的摘要，顾客必须遵守有关规章制度。

38. 对顾客需要调换或退货的日用消费品，零售商店应按现行规章及时处理，不得刁难。在处理过程中，不准向顾客索取有关证件或个人身份证明等。

零售商店售出的食品，一般不予调换，不接收退货。如果出售的食品，有内在瑕疵或与品名、等级不符，应给以调换。

39. 商店出售技术复杂的商品，如电视机、收音机、钢琴、手风琴、冰箱、家用机械等，以及某些工业品如布匹，服装、针织品、皮鞋、地毯、家俱等，要开具发票。发票上应注明商店字号或代号，商品品名、等级、价格、售货日期、售货员姓名、发票一式两联，其中一联交给顾客。

自我服务商店不开发票，只开结算用付款单。付款单留在顾客手里，直到离开商店为止。

40. 顾客挑选好的日用消费品，付款前可在监督台保留三十分钟。超过三十分钟，这些商品重新列为销货。在特殊

情况下，经店方同意对未付款的商品可延长保留时间，但最多不超过两个小时。

41. 一些大型商品如经营家俱、钢琴、冰箱、洗衣机、电视机、收音机等商店允许顾客付款后凭寄存单存放在商店，但不得超过二十四小时，商店应把这些商品与出售的商品分开存放。

商店不得保存标有《已售出》字样的但无寄存单的商品。

42. 禁止在库房和附属设施中直接售货。不到营业时间或营业结束后不准售货。

43. 非经领导同意并在其监督下，本店职工在任何情况下不得在本店购买商品。

四、同顾客结算。出纳员、 出纳监督员的责任、销货现金送交手续

44. 有三个以上柜台的商店，销货款由收款台结算；柜台在三个以下的商店（面包、奶制品和烹饪商店除外）论个商品部、冷饮、果料、冰激凌部，由售货员直接收款。食品自我服务商店由出纳监督员负责收款。

自我服务或敞开式售货的工业品商店，由营业员和使用柜台收款机的物质责任者收款。但每一笔货款都要打印出发票，随同顾客买好的东西和找零一并交给顾客。

45. 营业开始前，出纳员应做好准备工作。校正收款机，领取各种币值的硬币，了解商品品种及其价格。

46. 出纳员或其它收款者同顾客结算时必须做到以下几点：准确地念出所收货款数额，单独放在一旁，使顾客看得见。

通过收款机打印发票。

念出找零钱，找零钱随同包扎好的东西和发票一并交给顾客。然后把货款放进钱柜。

47. 凡是设收款台的商店，营业柜台上还应设铅印封的硬印收款箱。一次不足十戈比的货款单放此箱。全天营业结束，在物质责任者参加下，由行政负责人拆封，按手续把现款交到收款台。

48. 自我服务商店的出纳监督员和其它同顾客结算的人员，应熟悉本店出售的商品品种、零售价格、收款手续，收款机的使用和维修制度，并且能熟练地运用价目表。

49. 没有传送设备的商店，收款台应设在结算中心地带，出纳监督员面向从营业现场出来的人流。顾客通道位于收款员的左侧。

结算时，顾客应把装有选好的商品工具筐等放到收款台上，出纳监督员逐个检查商品价格和总值，并倒在另外的备用筐里。通过收款机登记商品总值，念出总值和收到的款数，放在顾客面前，把东西和发票交给顾客。结算终了，把货款送进钱柜。

顾客高峰过后，出纳监督员应参加上货、维持营业现场秩序、清理等工作。

50. 食品自我服务商店一律通过结算中心结算。一部分通过柜台出售的商品，也不得要求顾客提前付款。为节约顾客时间，营业现场专设一收款台，供只买一、两件商品的顾客结算。

日用消费品自我服务商店，结算中心同设备安装一样也成线型设置。设统一结算中心的商店，个别商品也可以通过柜台出售，营业员收款。