

# 商业企业管理学

刘国材  
苏甘淳 主编

河南科学技术出版社

# 前 言

在我国社会主义现代化建设中，科学技术的进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程。党的十一届三中全会以来，随着改革开放的深入和经济建设的发展，我国社会主义企业管理在实践中积累了丰富经验，并学习了外国企业管理的先进经验，使企业管理水平有了很大的提高。为了开创我国社会主义企业管理的新局面，培养大量合格的企业管理人才，尽早实现企业管理现代化，要求理论工作者和企业管理者进一步研究和探讨企业管理理论，建立和发展具有中国特色的社会主义企业管理科学，以指导企业管理实践。我们编写商业企业管理学，就是为了上述目的而作的一点探索和努力。

商业企业管理学是研究社会主义商业企业经营管理活动及其客观规律性的一门学科。它是从生产力和生产关系、经济基础和上层建筑的相互联系中，研究、揭示社会主义商业企业的经营管理活动及其规律性。由于商业企业管理学的研究对象，既有合理组织生产力方面的问题，又有完善生产关系和上层建筑方面的问题。因此，它是一门带有社会科学和自然科学交叉的边缘性的经济管理科学。

商业企业管理学的体系结构和内容，大致分为四部分。第一部分，企业与企业理论：包括企业与企业素质，企

业活力与自主权，企业管理及其性质，企业管理原理，企业管理原则与方法等。第二部分，企业领导管理制度：包括企业领导体制，企业家素质与领导方法，企业管理制度等。第三部分，企业基础管理：包括企业组织结构管理，企业管理信息系统，企业管理控制系统，企业管理决策等。第四部分，企业业务管理：包括企业经营业务管理，企业全面质量管理，企业人事管理，企业劳动管理，企业财务管理等。

本书可作为大专院校以及函授大学、自修大学等学习使用的教材和教学参考书，也可作为商业干训班和企业经营管理人员的学习参考书。

本书由中南财经大学商业管理教研室编写。参加本书编写的有：刘国材——第一、二、四、五、六、八章；苏甘淳——第三、七、九、十、十一、十二章；张新国——第十四、十五、十六章；曹向民——第十三、十七章。由刘国材、苏甘淳主编。

湖北省经济管理干部学院黄学同志曾参加本书初稿部分章节的编写工作，在此表示感谢。

由于编者水平所限，书中不妥和错误之处，敬希批评指正。

编者

1988年5月

# 目 录

|            |                                   |        |
|------------|-----------------------------------|--------|
| <b>第一章</b> | <b>商业企业与企业素质</b> .....            | ( 1 )  |
| 第一节        | 商业企业的概念与特征.....                   | ( 1 )  |
| 第二节        | 商业企业的种类.....                      | ( 6 )  |
| 第三节        | 商业企业的基本职能和任务.....                 | ( 12 ) |
| 第四节        | 商业企业的素质.....                      | ( 14 ) |
| <b>第二章</b> | <b>商业企业的活力与自主权</b> .....          | ( 22 ) |
| 第一节        | 商业企业的活力.....                      | ( 22 ) |
| 第二节        | 商业企业经营管理自主权.....                  | ( 27 ) |
| 第三节        | 企业经营机制.....                       | ( 32 ) |
| <b>第三章</b> | <b>企业管理及其性质</b> .....             | ( 40 ) |
| 第一节        | 企业管理的概念.....                      | ( 40 ) |
| 第二节        | 企业管理性质的理论.....                    | ( 44 ) |
| 第三节        | 社会主义商业企业管理与资本主义企业<br>管理的本质区别..... | ( 49 ) |
| 第四节        | 社会主义商业企业管理的主要任务.....              | ( 54 ) |
| <b>第四章</b> | <b>企业管理理论的发展与管理原理</b> .....       | ( 58 ) |
| 第一节        | 资本主义企业管理理论的发展.....                | ( 58 ) |

|     |                 |         |
|-----|-----------------|---------|
| 第二节 | 我国社会主义企业管理思想的发展 | ( 74 )  |
| 第三节 | 企业管理的基本原理       | ( 81 )  |
| 第五章 | 商业企业管理的基本原则与方法  | ( 93 )  |
| 第一节 | 商业企业管理的基本原则     | ( 93 )  |
| 第一节 | 商业企业管理的基本方法     | ( 101 ) |
| 第六章 | 商业企业领导体制        | ( 109 ) |
| 第一节 | 企业领导体制的演变       | ( 109 ) |
| 第二节 | 商业企业经理负责制       | ( 118 ) |
| 第三节 | 商业企业民主管理制度      | ( 124 ) |
| 第七章 | 企业家素质及领导方法      | ( 130 ) |
| 第一节 | 企业家产生的经济条件      | ( 130 ) |
| 第二节 | 企业家在企业决策中的地位    | ( 134 ) |
| 第三节 | 企业家的素质          | ( 146 ) |
| 第四节 | 领导决策能力与考核的办法    | ( 153 ) |
| 第五节 | 领导作风与领导方法       | ( 157 ) |
| 第六节 | 企业家群体的形成与作用     | ( 164 ) |
| 第八章 | 商业企业管理制度        | ( 170 ) |
| 第一节 | 商业企业经营责任制       | ( 170 ) |
| 第二节 | 商业企业岗位责任制       | ( 182 ) |
| 第三节 | 商业企业思想政治工作制度    | ( 184 ) |

|             |                         |         |
|-------------|-------------------------|---------|
| <b>第九章</b>  | <b>商业企业组织结构管理</b> ..... | ( 192 ) |
| 第一节         | 企业组织结构及其作用 .....        | ( 192 ) |
| 第二节         | 企业规模及建设原则 .....         | ( 198 ) |
| 第三节         | 企业组织结构的系统 .....         | ( 205 ) |
| 第四节         | 企业组织结构的模式 .....         | ( 215 ) |
| <b>第十章</b>  | <b>企业管理信息系统</b> .....   | ( 221 ) |
| 第一节         | 企业活动与管理信息 .....         | ( 221 ) |
| 第二节         | 管理工作对信息的要求 .....        | ( 227 ) |
| 第三节         | 管理信息系统 .....            | ( 233 ) |
| <b>第十一章</b> | <b>企业管理控制系统</b> .....   | ( 242 ) |
| 第一节         | 控制的意义及其深化 .....         | ( 242 ) |
| 第二节         | 控制的类型及内容 .....          | ( 248 ) |
| 第三节         | 控制系统与控制的基本程序 .....      | ( 253 ) |
| 第四节         | 控制的原则和方法 .....          | ( 264 ) |
| <b>第十二章</b> | <b>商业企业管理决策</b> .....   | ( 274 ) |
| 第一节         | 管理决策的作用 .....           | ( 274 ) |
| 第二节         | 管理决策的基本要求 .....         | ( 280 ) |
| 第三节         | 制定管理决策的科学步骤 .....       | ( 285 ) |
| 第四节         | 决策“硬”技术及其应用 .....       | ( 304 ) |
| 第五节         | 决策“软”技术及其应用 .....       | ( 316 ) |
| <b>第十三章</b> | <b>商业企业经营业务管理</b> ..... | ( 321 ) |
| 第一节         | 商业企业经营业务管理的任务 .....     | ( 321 ) |

|             |                             |                |
|-------------|-----------------------------|----------------|
| 第二节         | 商业企业进货业务管理·····             | ( 323 )        |
| 第三节         | 商业企业销货业务管理·····             | ( 337 )        |
| <b>第十四章</b> | <b>商业企业全面质量管理·····</b>      | <b>( 345 )</b> |
| 第一节         | 商业企业全面质量管理的特点与意义<br>·····   | ( 345 )        |
| 第二节         | 商业企业商品质量管理·····             | ( 350 )        |
| 第三节         | 商业企业全面服务质量管理·····           | ( 353 )        |
| 第四节         | 商业企业工作质量管理·····             | ( 356 )        |
| <b>第十五章</b> | <b>商业企业人事管理·····</b>        | <b>( 362 )</b> |
| 第一节         | 商业企业人事管理的特点与任务·····         | ( 362 )        |
| 第二节         | 商业企业人才的发现与选拔·····           | ( 365 )        |
| 第三节         | 商业企业人才的使用与激励·····           | ( 370 )        |
| 第四节         | 商业企业人员的培训·····              | ( 374 )        |
| <b>第十六章</b> | <b>商业企业劳动管理·····</b>        | <b>( 379 )</b> |
| 第一节         | 商业企业劳动管理的任务·····            | ( 379 )        |
| 第二节         | 商业企业劳动组织管理·····             | ( 381 )        |
| 第三节         | 商业企业的劳动效率·····              | ( 393 )        |
| 第四节         | 商业企业职工劳动的劳动报酬和劳动保护<br>····· | ( 397 )        |
| <b>第十七章</b> | <b>商业企业财务管理·····</b>        | <b>( 402 )</b> |
| 第一节         | 商业企业财务管理的意义与任务·····         | ( 402 )        |
| 第二节         | 商业企业财务计划管理·····             | ( 407 )        |
| 第三节         | 商业企业日常财务管理·····             | ( 414 )        |
| 第四节         | 商业企业财务分析·····               | ( 420 )        |

# 第一章 商业企业与企业素质

社会主义商业企业是商业企业管理的对象和基础。首先必须对社会主义商业企业有一个全面、正确的认识，这是研究商业企业管理的出发点。社会主义商业企业包括全民所有制企业和集体所有制企业，本章着重研究全民所有制企业。

## 第一节 商业企业的概念与特征

### 一、现代企业的产生和发展

企业是专门从事生产经营或服务性活动，实行独立核算并获得盈利的经济组织。它占有一定的生产资料和劳动力，从事生产、流通和服务等活动，实行独立核算，以经营收入抵销各项开支，并获得盈利。企业这种经济组织形式不是从来就有的，而是人类社会发展到一定历史阶段的产物。

社会再生产过程总是在一定的经济组织形式下进行的。不论哪一种生产方式的社会，其经济组织形式，归根到底是由当时的生产力发展水平决定的。原始社会生产力水平很低，开始是以血缘关系联系起来的氏族作为社会生产的基本单位，随着农业生产的发展，取而代之的是以生产资料私有制为基础的家庭作为社会生产的基本单位。生产力进一步发

展，在奴隶社会是以奴隶主庄园作为基本生产单位，在封建社会是以农民家庭和手工业作坊作为基本生产单位。总之，从原始社会到封建社会，由于生产力发展水平低，商品经济发展缓慢，社会经济基本上还是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济，因此，社会经济组织形式一直没有根本改变。生产力水平的不断提高和商品经济的高度发展，资本主义生产方式的出现，社会经济组织形式也随之发生根本变革，突破了狭小的家庭和作坊形式，广泛发展了以雇佣关系为基础的劳动社会化程度比较高的资本主义企业。随着资本主义经济的发展，企业的规模和经济组织形式也进一步发展，企业制度也更加完善，从个别企业发展为各种不同形式的公司组织，如专业公司、联合公司、卡特尔、辛迪加、托拉斯以至跨国公司等。所以，企业是社会化大生产和资本主义商品经济高度发展的产物，是资本主义所创造的现代经济的基本组织形式。

从人类社会经济发展的历史来看，资本主义经济之所以能够代替封建经济，一个重要原因，就是资本主义经济是实行社会化大生产和采取企业这种组织形式。在资本主义企业内部实行专业化分工和协作，采用现代化技术设备，运用科学的管理方法，比起封建经济的家庭和作坊等经济单位来说，它的生产经营活动所耗费的人力、物力和费用要少，劳动生产率要高，商品成本要低，产品质量要好，企业在市场上的竞争力要强。正是由于企业形式所具有的优越性，才使它能够代替家庭和作坊，而成为资本主义社会普遍发展的一种经济组织形式。但是，由于资本主义经济是以生产资料私有制为基础，受资本主义竞争和无政府状态规律所支配，这就

决定了资本主义企业的发展和完善，不可能解决资本主义所固有的生产社会性和私人占有之间的矛盾。相反，个别企业的组织性越严密，在全社会中的竞争越激烈，无政府状态越严重，越加深了资本主义社会的基本矛盾。

社会化大生产和商品经济的高度发展是企业产生的物质基础。我国社会主义经济是实行社会化大生产，是有计划商品经济，仍然有必要建立和发展企业作为组织生产和流通的基本形式。企业作为社会化大生产条件下的经济组织形式，正如列宁所指出的，完全可以把它“由资本主义的工具变成社会主义的工具”<sup>①</sup>，为发展社会主义经济服务。由于在我国建立了生产资料的社会主义公有制，解决了生产资料私有制和社会化大生产之间的根本矛盾，整个国民经济是在国家统一计划指导下有计划按比例地发展，这就为建立和发展企业形式，充分发挥企业形式的优越性，创造了更加有利的条件，就可能使企业制度在社会主义现代化建设中发挥更加积极的作用。全国解放以后，除了接收官僚资本主义企业和改造资本主义工商企业以外，在国民经济各部门又广泛发展了社会主义全民所有制企业和集体所有制企业。现在企业组织形式已成为我国组织社会生产和商品流通的基本单位，它在社会主义现代化建设中发挥着越来越大的作用。

## **二、商业企业的概念与特征**

商业企业是专门从事商品交换活动的盈利性经济组织。如果仅从担负组织商品流通职能的角度来考察，商业企业具有以下一般特征。

（一）独立经营，直接从事商品买卖活动的全过程。商

---

<sup>①</sup>列宁：《列宁全集》第27卷第386页。

业企业作为一个独立的商业经营机构，就应当独立经营，直接从事商品交换活动，并且是既买又卖，完成商品买卖的全过程。这是由商业企业这一经济组织的特性所决定的，也是商业企业同商业行政机构的重要区别之一。

（二）拥有一定数量的劳动力和生产资料，并有支配和使用权。商业企业既然是一个独立的商品经营者，应当拥有为直接进行商品经营活动而必需的劳动力和生产资料，并有权支配和使用。这是保证企业独立经营所必要的物质条件。

（三）实行独立核算，并获得盈利。由于商业企业是一个独立的商品经营者，具有独立的经济利益，并对国家和社会承担经济责任和法律责任，必须实行独立的经济核算，以经营收入抵销各项开支，并获得盈利。这是保证企业独立经营和经济效益的重要手段，也是保证企业自身发展的重要条件。

（四）具有法人地位和权利。凡依法成立的商业企业，经过工商行政管理部门核准登记，领取营业执照，即具有法人地位，享有法定的权利，承担法定的义务和责任。这使企业独立经营和经济利益可以获得法律上的保障。

以上四个方面是相互联系缺一不可的。凡是不同时具备上述这四个方面特征的，就不是严格意义上的商业企业。

由于商业企业有特定的经济活动内容，有独立的商品经营者的地位和权利，有确定的经营原则和经济责任，因此，它是一个具有经营独立性的经济组织，是一个直接从事商品买卖交换活动的经济实体。但是，社会主义全民所有制企业的独立性，是一种相对的独立性。因为企业的生产资料属于国家所有，企业只有支配和使用的权力，企业经营活动和发展方向要受国家政策法令的制约，要受国家计划的指导。

社会主义商业企业，就其独立经营和组织商品流通的一般特征来看，是它的自然属性，是不同社会制度下所有商业企业的共性。然而，就社会主义商业企业的生产关系的性质来看，它是以生产资料公有制为基础，具有社会主义的性质。这就决定了社会主义商业企业同资本主义商业企业在社会属性上有着根本的不同，也是社会主义商业企业区别于资本主义商业企业的本质特征。

资本主义商业企业，是以生产资料私有制为基础，企业的生产资料和全部财产属于资本家私人所有。企业劳动者是资本家的雇佣，资本家和劳动者之间的关系是一种剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。企业经营的内容和发展方向，完全受资本家的利益和意志所支配，服从于资本家攫取最大限度利润这一目的。企业与企业之间是一种互相倾轧、互相排挤的对立关系。资本主义企业的社会属性，决定了在企业内部存在着资本家和劳动者之间根本对立的关系，加之资本主义企业受整个资本主义生产无政府状态的规律所支配，这就严重地束缚着资本主义企业的发展。

社会主义商业企业，是以生产资料的社会主义公有制为基础，企业的生产资料是全体劳动人民或劳动者集体的公有财产。企业全体职工都是社会主义劳动者，是国家和企业的主人，他们之间的关系是社会主义的互助合作关系。企业经营的内容和发展方向，是在国家政策和计划指导下进行的，服从于促进生产发展，满足消费需要，繁荣国民经济这一根本目的。社会主义企业也要讲盈利，但盈利的主要目的是为国家提供积累，以便用于社会主义扩大再生产和发展四化建设事业。企业与企业之间的关系，是在国家统一领导和协调

下的分工与协作关系。总之，社会主义商业企业在生产资料所有制，企业内部人与人的关系，企业经营的目的和企业外部的经济关系等方面，都同资本主义商业企业有着根本的不同。只有严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，才能坚持社会主义经营方向，办好社会主义商业企业。

## 第二节 商业企业的种类

商业企业类型繁多，不同类型的企业有其不同的作用和特点，这是由商品流通体制、商品产供销的复杂性和社会消费需要的多样性所决定的。商业企业的种类，可以按照不同特征进行分类。

**一、按照企业的生产资料所有制形式不同，商业企业可分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业、合资经营商业企业。**

全民所有制商业企业是建立在生产资料全民所有基础上，它的一切财产，属于以国家为代表的全体劳动人民所有。企业的全体职工受国家委托，管理和使用属于全民所有的财产，并对国家负责。企业经营利润绝大部分通过缴纳税利形式交国家统一分配使用。全民所有制商业企业的规模一般比较大，物质技术设备比较先进，经营能力比较强，担负着国内主要日用工业品和农副产品的收购、调拨和销售任务。国营商业企业是我国社会主义统一市场的主体，在商品流通领域发挥着主导作用。

集体所有制商业企业，包括供销合作社和合作商业，是

社会主义公有制企业的另一种形式，其生产资料属于劳动群众集体所有，企业职工受劳动群众集体的委托，管理和使用属于集体所有的财产，对劳动者集体负责。企业经营利润除缴纳税收外，由企业所有者自行支配。集体所有制企业经营网点遍布城市居民区和广大农村，接近群众，方便群众购销，它是国营企业的有力助手，在商品流通领域发挥着重要作用。

个体商业企业主要是零售企业，其生产资料属于劳动者个人所有，营业收入除缴纳税收外，完全由个人支配。这种企业形式规模小，网点分散，经营灵活，方便群众。它对搞活流通，满足城乡人民群众多方面的需要，具有不可忽视的作用。

合资经营商业企业是由两个或两个以上的经济组织通过签订协议，共同投入资金或其它资源而联合从事商品经营活动。合资经营的商业企业，主要是社会主义公有制经济单位之间的合营，包括国营企业同国营企业的合营，国营企业和集体企业的合营，集体企业和集体企业的合营等组织形式。合资经营的商业企业，其财产所有权属于参加合营经济单位所共有，并按照各自投资的份额分享利润和分担亏损。合资经营企业由参加单位派代表组成管理委员会或董事会，研究决定企业的一切重大问题。这种新的经济组织，对于打破部门、地区、行业的界限，加强企业与企业之间的横向经济联合，密切产供销之间的协作；对于发挥各自的优势，把商品经营搞活，提高经济效益等，具有重要的作用。

中外合作经营商业企业。也是合资经营商业企业的一种形式。它是根据国家颁布的《中外合作经营企业法》，经我

国政府批准，由我国的企业或其他经济组织同外国的企业或其他经济组织，按照平等互利的原则，在我国境内共同举办的企业。其特点是，共同投资、共同经营、共享收益、共担风险。这种企业对吸收一部分资金、技术设备等为发展我国商品流通服务；对引进和借鉴外国企业管理的有益经验以提高我国商业企业经营管理水平，都有一定的作用。

**二、按照企业在商品流通中的地位和作用不同，商业企业可分为批发商业企业、零售商业企业和贸易中心。**

批发商业企业是以向生产企业或商业企业购进商品，然后供应其他商业企业用作继续转售，或供生产企业用作进一步加工为基本业务的商业经营机构。批发企业的特点，是在企业与企业之间组织商品交换活动，在商品流通过程中表现为中间环节。批发企业是组织城乡之间、各地区之间商品流通的枢纽，在社会主义商品流通中居于重要地位。

批发商业企业按其在商品运动中所处地位的不同，又可分为产区批发企业、中转地区批发企业、消费地区批发企业。产区批发企业设在商品生产集中的地区，其主要任务是向生产者购进商品，再供应给中转地区和消费地区批发企业。有的产区批发企业也接收进口商品，再向各地区调拨供应。中转地区批发企业设在交通枢纽和重要物资集散地，其主要任务是从产区批发企业购进商品，然后供应给消费地区批发企业。消费地区批发企业一般设在城镇和物资集散地，其主要任务是从产区和中转地区批发企业购进商品，再供应给零售企业或生产企业。

零售商业企业是以向批发企业或生产企业购进商品，直接供应城乡居民和集体单位用作生活消费或非生产性消费为

基本业务的商业经营机构。零售企业的特点，是商品经过销售即离开流通领域而进入消费领域，是商品流通的最终环节。

贸易中心，有工业品贸易中心和农副产品贸易中心，是随着商业批发体制改革而出现的一种新的企业形式。贸易中心是各种商品经营者参加的批发交易市场，是具有开放式、灵活性、多功能的经济组织。贸易中心有三种经营形式：一种是经营型的，以直接经营批发业务为主，兼代理推销业务；一种是服务型的，主要是为购销双方进行批发交易提供服务，起媒介作用，自身基本不经营业务；一种是服务经营型的，既为批发交易提供服务，也开展自营业务。这种企业形式对加强横向经济联系，疏通流通渠道，开拓市场，扩大商品销售，搞活商品流通，都起着重要作用。

### **三、按照企业组织形式的不同，商业企业可分为一店企业、多店企业、商业公司、经济联合体。**

一店企业是指独立经营的批发商店、零售商店、信托贸易商店等。商店独立从事商品经营活动，实行独立核算，具有法人资格。它是目前我国商业企业普遍的组织形式。

多店企业是指一个大商店在同一城市或同一地区又设立若干分店。总店是独立经济组织，统一掌握各分店经营管理权，实行统一核算，具有法人资格。各分店不是独立经营的经济单位，它在总店统一领导和管理下，完成规定的经营任务。

商业公司是指在组织商品流通中相互联系并互有需要的商业企业所组成的联合经济组织。商业公司应当是一种企业性的经济组织，它应具备企业的一切条件，是直接从事

商品经营的、具有法人资格的经济实体。商业公司同商店没有实质性的区别，两者的不同点，仅在于商业公司既直接从事商品经营活动，又领导管理所属企业。

经济联合体是由若干不同类型企业和公司自愿结合组成的跨地区、跨部门、跨所有制的企业集团。它是在发展横向经济联合中出现的一种多层次、多种形式的集团型企业。参加联合体的企业，不受地区、部门、行业和所有制的限制，不改变各自的领导体制和隶属关系，本着自愿结合、平等互利的原则，在共同投资的基础上，实行联合经营，并按照各单位投资的份额进行收益分配或分担亏损。

**四、按照企业的经营商品范围不同，商业企业可分为综合经营企业和专业经营企业。**

综合经营企业经营的商品种类较多，但花色品种较少。城市居民区和农村零售企业属于这种类型的较多，由于它的规模小，能深入居民区和农村普遍设置，方便群众，可以满足群众多方面购销商品的需要。消费区小型批发企业多属于这种类型，对小型零售企业和个体商业小批量、多品种的进货很方便。

专业经营企业经营商品种类较少，但花色、品种、规格、型号比较齐全，为购买者挑选商品创造了方便条件，也可以提高服务质量，提高经营管理水平。批发企业和城市零售企业多属于这种类型，只是经营的专业化程度有所不同。有的企业只经营某一类商品，或者经营某一类商品中的某几种商品；有的企业则经营在消费上有连带性的某几种商品。商业企业经营的专业化程度，是根据企业的内部条件和外部环境因素，因地区、因企业制宜。