



GUANLIXUE

● 主审 董恕增

商业企业管理学

主编 聂正安

序

《商业企业管理学》是湖南商业专科学校为湖南省高等教育自学考试市场营销专业所需而组织编写的教材。受编者委托，由我负责审订。因此，我有机会成为本教材的第一个读者，深感荣幸。读后颇受启迪。认为这是一本时代感强，专业性突出，具有中国特色的好书。高兴为之作序，并向读者予以推荐。

一、商业管理理论与实践相结合

坚持社会主义道路，反对资产阶级自由化，在“六四事件”之后，更显得特别重要。本书坚持党的四项基本原则，贯彻了党的十三大精神，特别是认真执行了三中全会以来的各项方针政策。这关系到引导学员走什么道路，培养什么样接班人的首要问题。

参加市场营销专业自学考试的学员，一般都有相当的从事商品流通的实践经验，有的是企业的生力军，有的已成为企业的业务骨干。但由于种种原因尚感理论基础薄弱或业务知识技能欠缺。亟待通过学习，进一步系统地、全面地提高理论、政策、技术水平和素质，以适应社会主义商品经济进一步发展的需要。为此，本书在编写中十分重视理论探讨，在全书十章中侧重理论方面的就占了六章。这是正确的。同时，对具体业务尚不够全面熟悉的学员，也给予足够的重视，在后四章中侧重讲述具体业务知识与技术，如进销业务管理，储运管理和财务管理等，以期通过学习，从基础理论，基础知识和基本

技能等方面都较有系统的提高，更好地为发展社会主义商业经济服务。

二、促进社会主义商业现代化

商品经济是人类社会发展到一定阶段的产物。它为资本主义的发展服务。而商品经济并不是资本主义社会所独有。在一定条件下，它也为社会主义经济发展服务。这是社会生产力发展水平的客观要求，不以人们的主观意志为转移，也是中国共产党在十一届三中全会后领导中国人民在实践中得出的结论，是对马列主义的新发展。

同时，我国四化建设离不开商品流通的现代化，流通不畅，产品销售受阻，工农业生产就不能发展。这是西方工业化国家实践证明了的。我国社会主义商品经济也不例外。要促进四化进程，就必须扩大商品流通，就要发展商业企业，而且没有商业现代化，四化建设是不可想象的。

企业是商品经济的活细胞。随着社会主义商品经济的发展，商业企业的经营管理也在不断地充实、完善、提高。本书在“古为今用，洋为中用，兼收并蓄”方针指引下，既总结了我国自己的成功经验，又吸引了国外一些先进的科学的好东西，从而为本书增添了许多新内容、新观点、新技术，对促进我国社会主义商业现代化，作出了新贡献。

三、正确处理商业企业管理学与有关学科的关系

任何一个学科都有自己独特的研究对象，否则就不能成为一个相对独立的学科。但它又要在发展中吸取有关学科的一些成果。当然不能喧宾夺主，本末倒置，必须处理好这种基本关系。商业企业管理学，是属于微观管理的。它应是立足于企业整体，研究企业管理活动及其运动规律的科学，商业经济管理学或商业行政管理学，属于宏观管理，现在有的人又把区域性的管理称中观管理。在宏观管理和微观管理中，又各有许多职能管理的分支，各学科之间都要科学分工，以利协调深入发展。

关于管理学中定性与定量关系问题，也是近些年争论较多的。一般说来，管理学是科学与艺术的统一。管理科学的重点是探索管理规律、原理、原则和方法，以定性分析为主，以定量分析为辅，而定量分析日益显示其重要性。除提高某些问题研究的科学性、准确性外，还有利于决策的速度。在时间就是金钱的时代，显得特别重要。如电子计算机在国外商业部门比其他部门运用更为广泛，说明定量分析在商业现代化中占有重要地位。本书在处理这些关系中都给予应有的重视。

我国的企业管理学起步较晚，但发展较快。近几年可说是百花齐放，成果纷呈，欣欣向荣。然而在短促的时间中，它毕竟还比较年轻，本书同样有待于在社会主义商品流通的实践中，进一步充实，完善，提高。敬希读者提出宝贵意见，为它添砖加瓦，锦上添花。

董恕增

于1991年元旦

编写说明

《商业企业管理学》一书是为高等教育自学考试市场营销专业而编写的。参加该书编写的有：周美君（第一章第一、二、三节），聂正安（第一章第四、五节及第五章），张弘（第二、七章），石磊（第三章及第六章第一、二、三、四节），张益秋（第四、八章），林焰（第六章第五、六节），管新成（第九章），王文元（第十章）。本书由聂正安主编并总纂，由董恕增副教授主审。

考虑到专业的特点，此书的编写在两个重要问题上进行了审慎的权衡：第一，在结构上，以一般管理理论为基础，适当兼顾商业企业职能管理理论，力求实现“一般管理”与“职能管理”的科学组合；第二，在内容上，既保证一定的深度和难度，又不使其与管理类专业教材划一等同，以求把内容的难易控制在一个合理的水平之上。

广泛吸取国外有关研究的新成果，同时尽量体现我国商业企业管理的传统精华，是本书着力追求的基本目标，而“立足现在”、“适当超前”则是本书所要体现的基本格调。

该书在编写和修改过程中，曾得到多方面的扶持。王文元副教授不仅参与了本书的编写，而且帮助修改了部分初稿；李悟、林惠春同志对该书的编写原则和整体框架多次提出了重要的意见；吕堂贵、蒋正甫同志为该书的问世给予了许多具体的指导。对此，我们一并致以诚挚的谢意。

不言而喻，本书有其不甚完善或讹错之处，我们恳切希望读者予以指正。

编 者

1991年暮于长沙

目 录

第一章 商业企业与商业企业管理	(1)
第一节 商业企业的条件、性质及作用.....	(1)
第二节 商业企业的素质.....	(7)
第三节 商业企业的类型.....	(9)
第四节 商业企业管理的要素及必要性.....	(14)
第五节 新中国商业企业管理的历史发展.....	(17)
第二章 商业企业管理职能	(23)
第一节 计划职能.....	(23)
第二节 组织职能.....	(33)
第三节 控制职能.....	(41)
第三章 商业企业管理原理	(50)
第一节 系统原理.....	(50)
第二节 人本原理.....	(58)
第三节 效益原理.....	(67)
第四章 商业企业领导者	(75)
第一节 领导及领导者.....	(75)
第二节 领导者素质.....	(79)
第三节 领导影响力.....	(89)
第四节 领导艺术.....	(94)
第五章 商业企业人事管理	(103)
第一节 员工录用.....	(103)
第二节 人事考核.....	(107)

第三节	人事调整	(101)
第四节	员工奖惩	(115)
第五节	员工培训	(119)
第六节	工资管理	(128)
第六章	商业企业劳动管理	(133)
第一节	商业企业劳动组织	(133)
第二节	劳动定额	(137)
第三节	劳动定员	(144)
第四节	劳动规程与服务规范	(150)
第五节	劳动保护	(154)
第六节	劳动竞赛	(157)
第七章	商品购销业务管理	(161)
第一节	商品采购管理概述	(161)
第二节	商品采购的实施	(169)
第三节	商品销售管理概述	(177)
第四节	销售技巧和经营特色	(188)
第八章	商品储运业务管理	(198)
第一节	商品运输业务环节	(198)
第二节	商品合理运输	(205)
第三节	商品储存及其控制方法	(213)
第四节	仓库作业管理	(229)
第九章	商业企业财务管理	(241)
第一节	商业企业财务管理概述	241
第二节	商业企业的资金管理	(245)
第三节	商业企业的费用管理	(254)
第四节	商业企业的利润管理	(259)
第十章	商业企业经济核算	(264)
第一节	商业企业经济核算的概念和作用	(264)
第二节	商业企业经济核算的内容、形式和程序	(267)

第一章

商业企业与商业企业管理

第一节 商业企业的条件、性质及作用

一、商业企业的概念与必备条件

商业企业是社会经济活动中专门从事商品交换的盈利性经济组织。理解这个概念应把握三点：第一，商业企业是一个经济组织。凡企业都必须直接从事经济活动，它集聚着一群劳动者（包括体力劳动者和脑力劳动者）为共同的经济目的而协作劳动。因此，企业不是政治组织和其他社会组织。第二，商业企业是盈利性的组织。任何企业都要通过其生产经营活动与有关组织发生联系，并获得相应的物质利益。这一点使它与靠拨款或其他办法筹集经费的社会组织相区别。第三，商业企业从事商品流通活动的企业。商业企业是社会主义企业的重要组成部分，但它不从事产品生产活动，而专门为生产、生活服务，通过其购销活动，完成商品流通过程，促进社会再生产过程的良性循环。

商业企业应具备五个基本条件：

1、拥有一定的生产资料和劳动力 生产资料是商业企业进行经营活动的物质基础，包括资金、各种物质技术设备等。劳动力是商业企业经营活动的人力保证。只有劳动力与生产资

料结合起来，才能形成企业经营管理能力。所以，商业企业首先必须具有为进行商品交换与服务所需的人、财、物，即各类人员、资金、店房、货仓和物质技术设备。这是商业经营活动得以正常进行的必不可少的条件。同时，企业对其所拥有的人、财、物，还必须有独立支配和使用的权力，否则，企业的自主经营也是难以实现的。

2、具有一定的经营自主权 一个商业企业必须具有独立的自主经营权力。自主经营是一个完整的过程，从经营决策到经营实施，同一商品从买到卖都必须由企业独立进行。目前，我国的商业体制改变了国家直接干预企业经营状况，对商业企业实行“所有权与经营权分离，把经营权真正交给企业。”这样，企业就能适应市场变化，灵活开展购销业务，并对自己的经营活动及其后果承担经济责任。

3、具有相应的组织体系 商业企业的独立性还表现在组织上。一个商业企业必须是一个完整的组织，而不是分散的个别的商业劳动者。为保证企业经营活动的有效进行，完善的能发挥经营管理效能的组织体系是非常重要的。它是企业赖以生存和活动的有机体，没有它企业就丧失了组织前提，就不能成为真正的企业。因为，通过组织体系可以把分散的、个别的劳动者结合在一起，把个别的力量组合为集体的力量，从而创造出新的生产经营能力；通过企业内部的分工协作，把每个劳动者分配到适当的岗位上，明确他们的职责范围和相互关系，从而，可以保证整个经营活动有条不紊、连续不断的进行。

4、独立核算、自负盈亏 商业企业作为一个独立的经济实体，必须对自己的经营成果负完全责任，以其经营收入抵补经营支出，自负盈亏。“利益”是企业得以生存发展的物质动力，没有这种“能源”或“润滑剂”，企业的自我改造、自我完善、自我发展就无后劲。商业企业对经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动必须进行正确的计算和严格监督，对商品流

转，费用和效益进行比较、分析，以较少的劳动耗费，取得最佳经济效益。因此，商业企业应在扩大销售的前提下，自定流通费用开支，扩大财务成果，并自主支配企业的留利，用来发展企业，改善职工的福利。

5、具有法人地位 商业企业作为经济活动组织，必须从事经济的法人资格。“法人”是一个法律概念，它是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。商业企业要取得合法地位，就必须依照国家法律和法规规定获得有关部门的正式批准，领取具有证明法人资格的营业执照及其他有关开办证件。商业企业确立法人地位后，在经济活动中就能以自己的名义参与经济交往，并承担其活动的法律责任。法人资格和地位是商业企业独立性的法律保证，也是独立经营的必要条件。

二、社会主义商业企业的性质

商业企业的存在是商品经济社会的必然现象。然而，我国的商品经济与资本主义商品经济是有差别的。这就决定了商业企业不同社会制度下既有共性，又有本质区别。作为社会生产关系的体现者，商业企业具有不同的性质，其管理原则与管理手段也不尽相同，因此，我们必须充分认识商业企业在社会主义制度和资本主义制度下的种种差异。

第一，社会主义商业企业所体现的所有制性质与私有商业企业不同。两种商业企业赖以生存的经济基础存在着差异。社会主义商业企业建立在生产资料公有制基础上，或全民所有制、或集体所有制。企业职工既是劳动者，又是企业的主人。企业内部没有对抗性阶级矛盾，劳动者之间是根本利益与目标一致的平等互助的合作关系。与此相反，资本主义商业企业是以生产资料私有制为基础的。生产资料归资本家私人占有，企业职工是雇佣劳动者，在企业内部存在着对抗性阶级矛盾。

第二，社会主义商业企业与资本主义商业企业所体现的多种经济关系不同。基于社会制度和生产资料所有制的区别，社会主义商业企业与国家、其他企业及职工的关系是：

(1) 社会主义商业企业的独立性是相对的。如全民所有制企业的生产资料是由国家代表全体人民占有的，国家可对企业下达指令性计划，直接给企业规定任务，在必要时有权重新分配企业的生产资料和劳动力，直至决定企业的关、停、并、转、迁，也就是说，全民企业的决策权是不完全的。集体企业的独立程度高一些。但归根到底，它们都必须执行国家的方针政策，接受国家统一计划的指导，这正是社会主义制度优越性的体现。它可以避免企业的无政府状态。

(2) 社会主义商业企业之间是一种平等互利、相互协作的竞争关系，其根本利益是一致的。这种竞争是在国家政策、法律的控制下，在为生产和消费服务的前提下，以正当手段进行的。通过公平竞争使企业接受社会评判与检验，优胜劣汰。

(3) 社会主义商业企业与职工是一种民主管理关系。职工是企业的主人，享有当家作主的权利，通过职工代表大会参与企业管理，并为自己带来物质利益，从而根本改变了私有制条件下职工的被剥削地位。与此相反，资本主义商业企业则完全不同，首先，资本主义商业企业具有完全的独立性，因为，其企业生产资料属于资本家私有，如何经营管理企业是资本家私人的事。企业的经济活动是无政府状态，这也是资本主义经济危机根源所在。其次，资本主义商业企业之间的关系纯粹是你死我活竞争的恶性循环，其结果是社会生产力遭受极度破坏，企业完全受市场摆布，既有发财的机会，又有随时被鲸吞的危险。再次，资本主义商业企业的资本家与职工是一种雇佣剥削关系，职工在一定程度上的“参与制”、“民主管理”，并没有改变职工被雇佣的地位，作为资本家笼络工人的手段，只会给资本家带来更多的利润。

第三，社会主义商业企业与资本主义商业企业的经营目的不同。社会主义商业是社会主义经济的组成部分。社会主义基本经济规律要求商业企业必须以最大限度地满足人们日益增长的物质文化生活需要为目的，努力做好市场商品供应，在提高服务质量的基础上不断提高企业的经济效益，以使企业不断发展壮大，职工收入逐渐提高，并为国家提供更多的积累。在此，商业企业的最终目的是服务，获得利润只是为达到最终目的的一种手段。而资本主义商业企业受其所有制性质的制约，其经营目的是为了资本家攫取最大限度的利润，而不惜一切手段进行欺诈哄骗、损人利己。虽然有的资本家也强调服务——“顾客就是上帝”，但这仅仅是他们为达到目的而运用的手段罢了。

第四，社会主义商业企业与资本主义商业企业所采取的分配原则不同。社会生产关系的性质决定分配的性质。社会主义商业企业是公有制的，它所反映的人与人之间的关系是平等协作关系。在这种条件下，人们之间不存在剥削，任何劳动者都是凭借自己劳动的数量与质量参与劳动产品的分配。所以，商业企业内部的分配就是各尽所能，按劳分配。与此相反，资本主义商业企业是私有性质的。资本家与职工是剥削与被剥削的关系，资本家凭借自己掌握的生产资料不劳而获，其分配的数量大大超过劳动者，因而在企业内部实行的是按资分配，体现出企业内部的不平等的社会关系。

综上所述，社会主义商业企业优越于资本主义商业企业，它有很大的潜力有待人们去挖掘。因此，商业企业要坚持社会主义道路，不断增强自我改造的能力，深化改革，进一步完善社会主义商业企业生产关系和努力探索科学管理的途径，将其优越性充分发挥出来，为社会主义经济建设服务，为人民生活服务。

三、商业企业的作用

商业企业作为组织商品流通的基本单位，它的职能就是：

通过商品购销活动组织商品流通，完成商品从生产领域到消费领域的运动过程，实现商品价值，实现社会主义生产目的。商业企业的社会性质和它在社会分工中所处的地位决定了它在促进生产发展、繁荣市场经济、加速社会主义现代化建设中都有着重要的桥梁和纽带作用。

1、商业企业是商品流通的主要组织者 任何社会只要存在商品生产，就要有与它相适应的商品流通组织形式，它取决于生产力发展水平所决定的商品流通规模、范围、结构等经济因素。在社会化大生产占统治地位的情况下，商品流通的基本组织形式主要是商业企业。在我国，商业企业承担主要的商品流通任务，商业企业是社会再生产得以顺利进行不可缺少的条件，离开遍布城乡各地的由商业企业组成的商业网，商品流通就会中断，生产与消费就会脱节，整个国民经济也会出现混乱和停滞现象。

2、商业企业是商业劳动者同生产资料结合的主要形式 商业企业是适应社会化大生产和大规模商品流通的需要而产生的。商业企业是商业劳动者借助一定的组织与生产资料间接结合的形式。这种形式冲破了家庭商业血缘关系的束缚和家长制领导的局限性，不断改革创新，追求新的经营方式和管理方法，它能在竞争中拓展市场，承担大规模的商品流通任务。

3、商业企业是国家财政收入的重要提供者 社会主义商业企业通过购销活动，在满足生产和人民消费需要的同时取得合理利润，并通过直接缴纳税利的形式向国家提供资金积累。我国商业企业缴税纳利已占全国财政收入的10%以上，成为国家积累的主要来源之一。另外，商业企业还可以通过信息反馈引导生产适应消费，消除“工业报喜，商业报忧”现象，可以通过自身的生产性劳动追加商品价值。这样就能够间接地为国家提供更多的积累。

4、商业企业是国家有关方针、政策、法令和商业计划的

具体执行者 社会主义商业企业不仅要组织商品流通，发挥其职能，促进社会经济发展，同时，在其业务活动中，它要接受国家对企业的宏观调控。特别是作为公有制企业，要率先积极执行国家政策、法令，努力完成商业计划，在整个市场上起主导作用，带动其他商业为整个社会经济服务。

第二节 商业企业的素质

一、商业企业素质的构成

素质，本来是生理学和心理学里的术语，是指人的先天的解剖生理特点。企业素质，是将企业人格化，用以表明企业作为一个生产经营实体，其本身所具有的内在特征。而商业企业素质，就是指商业企业内部各种条件（人、财、物）及其有机结合所形成的企业整体特征。

商业企业素质由三个部分所构成，即人员素质，物质技术素质和经营管理素质。

1、人员素质 企业各类人员素质是企业素质的关键，它包括企业领导素质和职工队伍素质两个方面。商业企业的领导者对企业负有完全责任，企业能否在取得经济效益的前提下得到不断发展，关键取决于企业领导者的素质。我们可以把企业领导者必须具备的素质概括为：政治觉悟高，业务能力强，知识结构好。然而，光靠几个领导者的素质是不能完善企业经营管理的。提高企业素质的基础在于提高全体职工的素质，职工群众是企业经营活动的具体承担者，企业发展速度的快慢，取得经济效益的大小，归根结底依赖职工队伍的政治、文化、技术素质的状况。当然，不同类型的企业，不同工作岗位对职工素质的要求是不同的。如商店售货员，就应当具有较高的思想觉悟，讲究职业道德，懂得国家政策、法令；有丰富的商品知

识，有熟练的柜台服务技能，有快速准确的计算能力，懂得商品知识，懂得一些心理学知识，讲究售货语言艺术。

2、物质技术素质 物质技术素质主要是指企业的“硬技术”，指商业企业经营场所、经营设备、经营工具等物质装备的现代化程度。企业技术素质的状况，标志着企业技术力量的强弱和物质装备水平的高低，它是满足企业经营需要的物质保证。

3、经营管理素质 企业的经营管理素质包括两个方面：一是维护完善生产关系的方面，如领导体制、管理组织、规章制度等；二是合理组织生产力的方面，如管理方法、管理手段、基础工作等。企业经营管理素质是这两者的有机统一。企业经营管理素质的状况，反映企业经营管理工作的效率高低，表明企业适应外界变化能力的强弱，体现企业各种能力的大小。

二、商业企业素质的表现

商业企业素质的外在表现是指企业在一定条件下的生存、发展能力。企业素质是形成能力的基础，能力则是企业素质发挥作用的综合表现。素质高，能力就强；素质低，能力则弱。商业企业素质具体表现为以下几种能力：

1、凝聚职工能力 主要表现在企业能否通过各种途径增强职工的向心力，能否逐步提高职工的工作热情和劳动积极性，能否充分挖掘职工为企业兴盛作出努力的潜力。为了凝聚职工，就要求企业全体人员特别是企业领导者改善企业管理，调节内部关系，为职工创造良好的工作环境和建立协调的人际关系，使企业职工在和谐、协调的环境下，团结一心，拧成一股绳，共同为企业生存与发展奋斗。

2、拓展市场能力 主要表现为企业能否经受外界的冲击，在外部条件发生变化时（如经济体制改革，货源条件改变，价格改革、社会购买力变化等），能否主动地对经营活动做出相应

的调节；能否对市场信息保持高度灵敏，及时准确了解和掌握经营范围内各类不同的消费需求和市场变化情况，按市场需求变化迅速作出新的经营决策，以变应变，努力扩大商品销售，提高其商品的市场占有率，实现企业经营目标。

3、社会竞争能力：主要表现为企业在多种经济成份、多种经营方式、多条流通渠道并存和市场激烈竞争的情况下，能否以自己独特的经营品种，灵活的经营方式，周到的服务和良好的信誉等招徕顾客，赢得信任，以不断巩固和扩大自己的市场，确保企业立于不败之地。

4、创收盈利能力：主要表现为企业能否充分有效利用人、财、物资源，挖掘潜力，扩大经营；能否在国家政策、法令、计划允许范围内，开拓财路，加速资金周转，降低商品损耗，减少积压损失，节约费用支出，保证企业不断增加盈利，在以更多的税金和利润为国家提供积累的同时，增加自己的经济实力，不断改善企业经营条件，从而在更大规模上更好地为人民服务，为工农业生产服务。

第三节 商业企业的类型

我国的社会主义经济是有计划的商品经济，在现阶段，生产力水平比较落后，生产社会化程度还很低，商品流通也就受生产发展的多层性与消费需求的多样性制约，作为商品流通主要组织形式的商业企业也就有多种类型。

一、按所有制形式划分

按所有制形式划分，商业企业主要有：全民所有制商业企业，集体所有制商业企业，私营商业企业和中外合资商业企业

1、全民所有制商业企业 亦称国营商业企业，其生产资料由国家代表全体人民占有，经营利润的绝大部分通过税收的

形式上交国家统一分配和使用。它是我国商品流通的主导力量。根据马克思主义理论和我国实践，国营企业的生产资料所有权与经营权可以适当分开。因此，国营商业企业可以采用多种经营管理方式，实行“两权分离”。如对大中型零售企业和饮食服务企业、粮食企业、批发企业实行国有国营，国家委托经理全权负责，企业内部推行经营承包责任制；小型零售企业和饮食服务企业实行国家所有、集体经营、照章纳税、自负盈亏，有些小型零售企业和饮食服务企业也可实行租赁经营，其目的是增强企业活力，搞活商品流通。

国营企业一般都有较大的规模，有严密的组织与较先进的物质技术设备，有雄厚的资金和货源，经营能力较强，担负着日用工业品和主要农副产品收购、调拨、分配和供应任务，肩负着参与市场安排、发挥吞吐调剂、平抑市场物价的社会责任，是国家调节、指导市场的主要实施环节。

4、集体所有制商业企业 是由劳动群众集体占有生产资料、共同参与分配的一种公有制企业，主要有：

(1) 供销合作社。它是由农民入股集资兴办的，其财产属入股农民集体所有，它是农村供销、加工、储藏、运输、技术等综合服务的中心。

(2) 合作商店。这是由小商小贩联合组织起来的一种集体企业，实行资金入股、统一经营、独立核算、共负盈亏，其盈利按公积金、公益金、奖励金进行分配。

(3) 新型集体商业企业。它是近几年在城市从事零售、饮食服务的集体企业，它隶属于不同的行业或部门，实行独立核算、自主经营、自负盈亏，规模小、网点分散、经营方式灵活，大多为“劳动服务公司”形式，对于安置社会待业人员，适应社会多层次需求，搞好市场有重要作用。

3、私人商业企业 其生产资料归私人所有，并存在雇佣劳动关系。他们利用自己的资金、场地、技术或者利用自有资