

商业企业 经营 与管理

张其成 主编

西南财经大学出版社

F715

155

2

商业企业经理岗位培训教材

商业企业经营与管理

主编 张溶勤

155/25

西南财经大学出版社

一九九〇年十月



B

责任编辑：左 强

封面设计：林希孟

商业企业经营与管理

张溶勤 主编

西南财经大学出版社出版 (成都市光华村)

西南财经大学出版社发行 绵竹县教育印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张10.75 字数230千字

1990年11月第一版 1990年11月第一次印刷

印数：1--8500册

书号：ISBN 7-310-17-263-7/F·203

定价：3.55元

商业企业经理岗位培训教材编审组

白世华 余孝林 张溶勤 伍丕光

编写说明

为了贯彻国务院批转的《国家教育委员会关于改革和发展成人教育的决定》精神，适应岗位培训的需要，根据岗位规范和教学计划的要求，我们组织编写了《商业企业经营与管理》、《社会主义商业经济概论》、《商业企业经理实务知识》三种商业企业岗位培训教材，作为我省商业厅系统岗位培训用书，主要用于商业企业经理岗位培训，也适用于其它专业培训和职工自学。

《商业企业经营与管理》由张溶勤主编，吴扬编写第一、七、八章，张学勤编写第二、三章，何宝昌编写第四、九章，张溶勤编写第五、六、十章，最后，由四川省商业厅《商业企业经理岗位培训教材》编审组审定。

这套教材在编写过程中，参考了国内外有关书籍和资料，在此一并表示谢意。

由于教材编写仓促，加之水平有限，缺点和疏漏难免，热忱欢迎读者批评、指正。

四川省商业厅《商业企业经理岗位培训教材》编审组

1990年6月

目 录

第一章 商业企业

- 第一节 商业企业概述…………… (1)
- 第二节 商业企业的基本职能和任务…………… (8)
- 第三节 商业企业素质…………… (15)

第二章 商业企业管理原理

- 第一节 经营与管理…………… (24)
- 第二节 现代管理原理…………… (29)

第三章 商业企业管理过程和制度

- 第一节 管理过程…………… (40)
- 第二节 计划职能…………… (42)
- 第三节 组织职能…………… (45)
- 第四节 指挥职能…………… (53)
- 第五节 控制职能…………… (57)
- 第六节 商业企业管理制度…………… (61)

第四章 商业企业经营环境

- 第一节 商业企业经营环境概述…………… (74)
- 第二节 商业企业经营机会与风险…………… (80)
- 第三节 消费需求与消费者购买行为…………… (90)

第五章 商业企业经营思想与经营决策

- 第一节 经营环境与经营思想·····(108)
- 第二节 商业企业经营思想的演变·····(112)
- 第三节 商业企业现代经营思想和经营策略·····(117)

第六章 市场预测与经营决策

- 第一节 市场调查及其方法·····(121)
- 第二节 市场预测·····(139)
- 第三节 市场经营决策·····(156)

第七章 商业企业经营过程管理(上)

- 第一节 商业企业经营过程·····(171)
- 第二节 商业销售业务管理·····(177)
- 第三节 销售策略·····(201)

第八章 商业企业经营过程管理(下)

- 第一节 商业企业采购业务管理·····(223)
- 第二节 商业企业储存业务管理·····(239)
- 第三节 商品运输业务管理·····(252)

第九章 商业企业经营活动中的法律问题

- 第一节 商业企业开办中的法律问题·····(261)
- 第二节 商标法律规范·····(268)
- 第三节 经济合同法在经营活动中的应用·····(277)
- 第四节 经济仲裁与经济司法·····(290)

第十章 商业企业财务管理与经济效益

第一节 商业企业财务管理概述.....	(304)
第二节 资金管理.....	(308)
第三节 费用管理.....	(319)
第四节 利润管理.....	(324)
第五节 商业企业经济效益.....	(328)

第一章 商业企业

第一节 商业企业概述

一、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活动，并获得利润的独立的或相对独立的经济组织。

商品企业的概念包含二层意思：第一，它是经济组织，而不是政权机关、行政组织或事业组织。作为经济组织，通常是指：（1）它从事以盈利为目的的经济活动；（2）它是以盈利为目的而进行经济活动的经营实体。第二，它是专门从事商品交换的经济组织，而不是从事生产、交通运输、金融保险、信息咨询等其他经济活动的经济组织。

商业企业作为独立的经济组织，一般应同时具备以下五个基本条件：

第一，必须具备一定的物质条件。商业企业是组织商品流通的经济实体，必须首先具备一定的物质条件，这是组织商品流通的必要前提。作为商业企业，一般应具备三方面的物质条件：一是必须拥有一定数量的货币资金或相对稳定的货币资金来源；二是必须拥有一定的营业场所、物质技术设备、设施；三是必须拥有一定数量和质量的劳动力。没有这些基本的物质条件，商业企业就不可能进行正常的经营活动、

从实践角度讲，这一条件的具备应注意两点：一是明确具体的所有权；二是相对独立的支配权。这二权是事实上具备这一条件的基本保证。

第二，经营管理上的独立性。经营活动是商业企业的基本经济活动，商业企业必须根据企业条件和市场状况来从事具体的经营活动，因此，商业企业应具有经营上的独立性。而在现代经营活动中，经营又离不开管理，所以企业还应同时具有管理的自主权。如果企业无权根据需要自主地筹划行为方案，调配经营要素，那么独立经营也就失去了意义。只有同时具备经营上的独立性和管理上的自主性，商业企业才能合理经营、有效经营，成为真正的经济实体。

从实践角度讲，这种独立性和自主权都是相对的。国家须根据宏观利益对企业活动进行调控。因此，这里的独立性和自主权仅指企业进行正常经济活动所必备的基本权力。

第三，组织上的完整性。企业是为了适应日趋复杂的经营活动需要而产生的经济组织形式，因此它在组织上有自身的特征。它必须把投资者、经营者以及各种劳动者的职能系统地组成一个相对稳定的有机体。纵观其组织，企业具有从最高决策层到决策执行层的完整的决策—操作系统；横观其组织，企业是由采购、销售等职能分系统构成的行为总系统。只有建立与其经营任务相适应的完整有效的组织系统，才能使企业经营活动能够协调、连续、有效地进行。

第四，财务上独立核算，自负盈亏。独立核算、自负盈亏是商业企业独立性的核心，也是经营活动必须遵循的基本原则。因为商业企业作为独立的经济组织，必须了解自己经济活动的状况和进程；必须对自己的经营成果负责；必须严格监督资金使用情况；必须正确计划和认真比较劳动耗费与

劳动成果，以求合理支出，努力盈利，不断提高经济效益，从经济上保证企业经营的独立性。

第五，对外具有“法人”地位。“法人”是一个法律概念，它是相对于自然人而言的。企业法人是指依法成立并以自己的名义独立行使法定权力和承担法律义务的社会经济组织。只有向工商行政部门申请登记，经过批准，取得营业执照的商业企业，才具有法人地位。商业企业取得法人资格和地位后，其独立性才被社会所承认并受到法律保护。因此，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。

以上五个方面是商业企业必须具备的基本条件，只有同时具备这些条件的专门从事商品流通的经济组织才能成为商业企业。

企业，作为社会化大生产条件下进行社会经济活动的组织形式，不是自有人类社会以来就存在的，它是商品经济发展到一定历史阶段的产物，是适应社会经济发展的需要而产生的。一个社会的经济活动究竟采用什么组织形式，取决于当时的社会生产力水平。人类社会就曾以氏族、家庭等组织形式为基本经济单位。而企业则形成于生产力飞速发展、生产的社会化程度日益提高、商品经济规模空前扩大的时期。商业企业同其他企业一样，也是商品经济发达时期的产物，也是为适应社会化大生产条件下大规模商品流通的需要而产生的。

二、商业企业的特征

商业企业作为现代商品流通活动的主要组织形式与过去

的各种经济组织形式相比较，它有着自身的特点和历史进步性，是其他商业经济组织形式所不能比拟的。

1. 商业企业的特点

商业企业区别于其他商业经济组织形式的独特之处有以下五个方面：

(1) 需要有现代化的经营管理理论作指导。商业企业不能仅凭经验、机遇进行经营，而必须用现代化的经营管理理论进行指导。这是因为，商业企业所面临的内外环境与以往经济形式相比有了很大的变化。在企业外部，企业所面临的是瞬息万变的市场，庞大而复杂的经济社会关系，强有力的竞争对手，层出不穷的新技术、新产品。在企业内部所面临的是日趋复杂的分工协作关系，科学化程度不断提高的经营管理职能，心理需求不断丰富劳动者队伍，不断更新着的物质技术设备和劳动手段。如果企业没有与这种内外环境及其发展趋势相适应的经营管理理论，是不可能有效完成所担负的商品流通任务的。

现代化经营管理理论的内涵很广，而且是一个动态概念，它包括了适应现代经济活动要求的所有相关知识。就商业企业而言，主要就是指与经营管理这一基本经济活动过程相关的现代营销观念；市场调研预测；产品、价格、分销、促销的基本策略；对经营过程的计划、组织、指挥、控制等现代经营管理知识以及在购、销、运、存的业务活动中，在企业的财务、计统、物价、人事、公共关系、市场开发等各项职能方面的基础理论、基本知识和基本技能。随着商业企业内外环境的变化，这些知识都将不断丰富和发展。

企业是一个分工协作的有机整体，因此，现代化经营管

理理论的具备不仅是对企业领导者、管理者的要求，也是对企业的管理集团和全体员工的要求。

(2) 具有整体化的管理制度。企业以前的经济组织形式，基本上是凭借经验和一些零乱的制度进行管理。而企业要有效完成复杂的经营过程，必须有整体化的管理制度。所谓管理制度是指企业在计划、组织、用人、指导、控制职能方面的具体化、规范化和书面化。它将管理的科学性和成功的经验纳于其中，成为企业的行为准则和规范，使企业的所有活动程序化、有条不紊、有秩序地进行。所谓整体化，是指那些已经书面化、惯例化的管理职能前后一致、左右协调，已构成了指导企业整体流通活动的系统化制度。

(3) 具备理智化的决策过程。企业以前的经济组织在进行经营决策时往往是根据经营者个人的经验、偏好和感觉作出，如若决策失误，损失的程度、影响的范围都是有限的。而在现代经营中，企业不再是一艘可随意操纵的小船，一着不慎，企业就可能毁于一旦。因此，为了使决策失误的可能性达到最小，企业必须在决策方面变经验决策为科学决策，变个人情绪决策为集体程序决策，并在制度上予以保证。这是企业的一个重要特征。所谓理智化的决策过程实际上就是指企业以求实的态度、系统的观点、科学的方法、完善的制度、合理的程序完成从信息搜集分析、方案拟定评价到方案抉择的决策过程。

(4) 合理设定经营目标。企业的经济活动不是随意进行的，企业的各项经济活动都有特定的方向和目的，这种由各项经济活动所期望达到的理想境界的具体指标就是企业的经营目标。它既包括社会经济发展等宏观目标，又包括销售额、利润率、市场占有率等企业微观经济活动目标，还包括

企业内部各部门、各行为主体一定时期内的工作目标，它既有定性指标，又有量化指标，是一个以目标手段关系而有机组合成的完整的目标体系。

所谓“合理设定”，是指目标体系的设计必须既符合社会需要和市场机会，又必须与企业实际能力相一致。那种高估机会与能力而好高骛远与低估机会与能力而偷懒绥过所形成的经营目标均是不合理的。

企业以前的经济组织形式，均难以合理设定目标，主动地有效经营，而是听从市场机会的摆布，经营活动具有较大的盲目性。这也是它们不能适应商品经济发展而被相对淘汰的重要原因。所以我们说合理设定经营目标是企业的重要特征之一。

(5) 具有有效的行为方案。企业的各项经济活动不是自发进行的，而是在具体的行为方案和控制制度的指导下进行的。这是保证经营目标得以实现的重要手段，亦是区别于以往各种经济组织的重要特征。

一般来讲，有效行为方案是指能够有效引导企业各行为主体为实现经营目标而自觉努力的工作计划。它一般应具备：方案名称，方案目的，工作方法及内容，步骤及顺序，时间进度及人力分配，资源需要与保证，经费预算，预期成果，效益评估等要素。其详细内容将在以后有关章节中学习。

以上五个特征是企业与其他经济组织的重要区别，它对我们认识、经营企业有十分重要的意义。

2. 商业企业的历史进步性

商业企业之所以在一定程度上能够取代家庭商业而成为商品流通的主要组织形式，这是因为这一经济组织形式具有

明显的历史进步性。

(1) 商业企业以分工协作关系取代了血缘关系，摆脱了家庭形式对经营的束缚。由于商业企业以分工协作关系为基础，它可以从经营需要出发，而不受血缘关系的制约来实现企业资源的最优配置。例如，企业可以根据需要来确定劳动力的数量和质量；可以根据需要按劳动力的能力、特长分工；可以根据需要选择专门人才担任企业的管理职务。这都大大提高了企业的整体素质和经营能力。特别是二次大战结束后，经营权与所有权广泛地分离，更是从体制上督促和保证了企业自我发展能力的提高，使其更加适应高速发展的商品经济的要求。

(2) 商业企业的目标统一，职能明确，经济活动的专业化突出，摆脱了经营管理职能的附属性。因此，商业企业能够集中精力，集中资源优势，搞好经营管理，不断扩大经营能力。

(3) 商业企业是一个社会化的经济组织，它与社会经济各部门有着广泛而密切的联系，突破了家庭商业在活动范围上的地域性，资金和商品来源上的有限性，经营上的保守性，能够充分利用社会资源优势和市场机会及条件，适应商品经济发展的需要。

总之，商业企业的生产和发展是商业组织形式上一次深刻的历史性变革。它不但解决了商业组织形式和商品经济高度发展需要之间的矛盾，而且给商品流通带来了一系列深远的影响，极大地促进了商品生产和商品流通的发展。

三、商业企业的种类

由于商品生产和商品流通的复杂性，商品本身及消费者

需求的多样性，以及企业经营专业化发展和企业经营能力的有限性，决定了商业企业的种类也是多种多样的。

商业企业可根据不同的标准进行分类。主要的分类标准有法律形态、经济性质、业务范围、经营规模等。目前一般将商业企业作如下划分：

（1）按生产资料所有制形式划分，可将商业企业划分为全民所有制商业企业；集体所有制商业企业；中外合资经营企业以及个体商业企业和私营商业企业。

（2）按商业企业在商品流通中的地位和作用划分，可将商业企业划分为批发商业企业和零售商业企业以及批零兼营商业企业。

（3）按商业企业的不同职能和业务性质划分，可将商业企业划分为商品经营企业；商品经营加工企业；商品储运企业、商业服务企业等。

（4）按商业企业的规模大小划分，可将商业企业划分为大、中、小型商业企业。

随着商品经济的发展，商品流通规模的扩大，商业企业的种类亦将日趋复杂。我们可以根据需要进行详细的分类。

第二节 商业企业的基本职能和任务

一、商业企业的基本职能

职能是一个社会性组织所特有的职业责任和社会功能。它取决于这个组织的基本性质及其在社会经济生活中的地位和作用。商业企业的职能是多方面的，而且它将随着商业企

业的发展而发生变化。同时，不同类型的商业企业，其职能也不尽一致。但是商业企业的基本职能是一切商业企业都共有的。这是由商业企业的生存发展方式及其在社会再生产过程中所处的地位所决定的。

商业企业的基本职能一般包括三方面的内容，一是从事商品经营活动，组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品的价值和使用价值；二是提供与商品经营相适应的服务；三是对企业自身的运动过程进行自我调节和控制。

1. 商品经营职能

商品经营就是指商业企业从事商品购、销、运、存业务活动，组织商品实体转移，实现价值形态变化的过程。

商业活动自从产生起，它的功能就在于通过商品的购销活动媒介完成商品交换。正是因为这一功能及其社会效用，才使商品经济条件下的社会再生产过程顺利进行，也才使商业活动及其组织得以存在和发展。因此，我们可以说，以购销为中心的商品经营职能既是商业组织生存和发展的条件，也是商业组织的基本职能。

商业企业是商业组织的发达形式，是现代商品流通活动的主要组织者。它只有通过商品经营活动，才能实现生产和消费的经济联系，也才能为自身的生存和发展提供基本条件。

商品经营过程包括购、销、运、存四个基本业务环节。其中购、销又是经营过程的基本环节，企业的其他活动都是围绕着这一中心进行的。当然，购销业务活动也不是孤立的，随着商品经济的发展，它对企业其他经济活动的联系程度和依赖性亦日益加强。要想较好地履行经营职能，必须处理