

# 商业企业管理学

戚学森 主编

中国商业出版社

95  
F715  
96

# 商业企业管理学

戚学森 主 编

赵景卓 副主编

张百章



中国商业出版社



C 122210

(京)新登字 073 号

责任编辑:张森忠 赵 钢  
责任校对:景 卓

### 商业企业管理学

戚学森 主编

中国商业出版社出版  
(北京广安门内报房胡同号)  
邮政编码:100053

新华书店总店科技发行所经销  
山东省威海市印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 12.625 印张 283.6 千字  
1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷  
印数:1—9000 定价:1.90

---

ISBN7-5044-2357-1/F·1005

---

## 编写说明

本书是为了满足财经类院校在新的市场条件下,开设商业企业管理课程的需要而编写的。全书共分十四章,广泛地吸收了国内的企业管理学界的研究成果,并注意总结我国企业管理的成功经验和方法。在体系结构、内容编排上力求适应企业管理的新情况、新要求,做到有所突破、有所创新。

本书由戚学森主编,赵景卓、张百章任副主编。参加编写工作的有:王敏、田树人、刘云华、张百章、张苗荧、赵景卓、徐永德、戚学森等同志。初稿完成后,由戚学森、赵景卓同志统纂定稿。

由于编写时间短促,加之编写者水平所限,书中缺点、错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1993年12月

---

# 目 录

<b>第一章 商业企业管理概述</b> .....	(1)
第一节 商业企业.....	(1)
第二节 管理范畴与商业企业管理 .....	(12)
<b>第二章 企业管理思想的历史发展</b> .....	(23)
第一节 传统管理思想 .....	(23)
第二节 科学管理理论 .....	(28)
第三节 行为科学理论 .....	(41)
第四节 现代管理理论 .....	(48)
<b>第三章 企业管理基本原理</b> .....	(54)
第一节 系统管理原理 .....	(54)
第二节 人本管理原理 .....	(61)
第三节 现代管理原理 .....	(73)
<b>第四章 企业管理的职能和方法</b> .....	(82)
第一节 企业管理的职能 .....	(82)
第二节 目标管理 .....	(88)
第三节 企业管理的方法 .....	(95)
<b>第五章 商业企业的组织机构</b> .....	(108)
第一节 确定商业企业组织机构的原则.....	(108)
第二节 商业企业组织机构的划分.....	(113)
第三节 商业企业组织机构的形式.....	(120)

<b>第六章 商业企业的基本制度</b> .....	(128)
第一节 领导管理制度.....	(128)
第二节 民主管理制度.....	(139)
第三节 经营责任制.....	(144)
<b>第七章 商业企业战略和决策管理</b> .....	(151)
第一节 商业企业战略管理.....	(151)
第二节 商业企业决策管理.....	(159)
<b>第八章 商业企业业务管理</b> .....	(175)
第一节 商业企业业务管理概述.....	(175)
第二节 商业企业采购业务.....	(182)
第三节 商业企业销售业务管理.....	(196)
第四节 商业企业储存业务管理.....	(210)
<b>第九章 商业企业信息管理</b> .....	(225)
第一节 信息与管理.....	(225)
第二节 管理信息系统.....	(230)
<b>第十章 商业企业全面质量管理</b> .....	(243)
第一节 商业企业全面质量管理的意义.....	(243)
第二节 全面质量管理的内容.....	(248)
第三节 全面质量管理的方法.....	(260)
<b>第十一章 商业企业物质技术设备与基础设施管理</b> .....	(267)
第一节 商业企业物质技术设备管理.....	(267)
第二节 商业企业基础经营设施管理.....	(280)
<b>第十二章 商业企业人事劳动管理</b> .....	(299)

第一节	商业企业人事劳动管理概述·····	(299)
第二节	商业企业人事管理·····	(303)
第三节	商业企业劳动管理·····	(309)
第四节	商业企业劳动报酬管理·····	(314)
<b>第十三章</b>	<b>商业企业经济核算与经济效益·····</b>	<b>(320)</b>
第一节	商业企业的经济核算·····	(320)
第二节	商业企业的资金管理·····	(327)
第三节	商业企业流通费管理·····	(349)
第四节	商业企业利润管理·····	(357)
第五节	商业企业财务评价·····	(362)
<b>第十四章</b>	<b>商业企业管理现代化·····</b>	<b>(375)</b>
第一节	商业企业管理现代化的意义·····	(375)
第二节	商业企业管理现代化的内容·····	(378)
第三节	实现商业企业管理现代化的途径·····	(387)

# 第一章 商业企业管理概述

## 第一节 商业企业

### 一、商业企业的概念

企业是商品经济的产物，是为了向社会提供商品或劳务获得利润而从事生产经营活动的经济组织。在国民经济中，有从事物质生产的企业，有从事商品交换和分配的企业，有从事金融和保险业务的企业，还有以信息、咨询、劳务等为生产、流通、分配和消费服务的企业。商业企业是专门从事商品交换活动的营利性经济组织，是企业的一种形式。这个概念包括三层意思：第一，它是一种经济组织，而不是国家机关的行政组织或其它社会组织；第二，它是专门从事商品交换的经济组织，而不是从事商品生产或其它经济活动的组织；第三，它是营利性的组织，而不是社会福利性的事业组织。

商业企业作为独立的经济组织，必须同时具备五个基本条件。

#### （一）经营上的独立性

商业企业是一个独立的经济实体，必须具有经营活动的自主权，包括经营决策权和实施权，既买又卖，完成商品买卖全过程。商品企业在遵守国家政策、法令的前提下，有权根据企业本身条件和市场变化情况，选择灵活多样的经营方式，安排企业的购销活动；有权进行自我改造和自我发展。独



立经营是商业企业的基本特征。

## （二）组织上的完整性

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劳动者。通过组织，把劳动者结合在一起，使他们形成一个有机的整体，从而创造出新的更大的经营能力。在机构内部，通过分工协作，把各个劳动者分配到适当的岗位，明确划分他们的职责范围和相互关系，从而保证企业的全部经济活动能够协调地、连续地进行。不同的企业可以有不同的组织形式，但作为企业，必须有完整的统一的组织体系。

## （三）占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用

商业企业必须独立地占有生产资料和劳动力，否则就无法进行经营活动，也就谈不上经营和独立性，经济合理地使用生产资料和劳动力，才能使企业取得最佳经济效益。所以，拥有独立财产，拥有支配和使用生产资料和劳动力的自主权，既是企业进行经营活动的基本条件，又是企业独立经营的前提和保证。

## （四）财务上的独立核算

商业企业必须是独立进行经济核算的单位，在经营活动中，以收抵支，自负盈亏，并取得利润。盈利要求企业进行经济核算，对经营过程中物化劳动和活劳动的耗费进行正确的计算和严格的监督，对投入和产出、费用和效益进行全面比较，努力降低各项投入，不断提高经济效益。

## （五）具有法人地位

企业法人是指依法成立并以自己的名义独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。商业企业必须向工商行政管理部门申请登记，经过批准，取得营业执照，才具有法人地位。取得法人资格后，国家将依法保护企业经营上的正当权

利和经济利益，同时也要求企业对自己经营活动的正当性和后果负法律责任。

必须同时具备上述五个条件，才是具有完整意义的商业企业。因此，商业企业的概念可综述为：商业企业是专门从事商品交换活动，并相应具有一定劳动力，生产资料和组织体系，享有自主经营，独立核算的权利，取得法人资格的经济组织。

## 二、商业企业的作用

商业企业是商品交换高度发展的产物，是社会主义国民经济的基本单位，商业企业是社会化大生产的必要的经济组织形式，而不是某种社会制度的产物，作为商业企业，它首先是生产力的组织者，同时又体现一定的生产关系。在社会化大生产占统治地位的社会主义经济中，必须正确认识商业企业的地位，作用，才能组织好商品流通，促进社会主义经济的发展。

(一)商业企业是现代化大生产条件下商品流通主要组织者

社会化的大生产需要有与它相适应的商品流通组织形式，随着生产力的发展，生产的社会化程度越来越高，这就要求商品流通的社会化程度也相应提高。商品流通的规模、范围、结构等都要适应生产力发展的需要。在社会化大生产占统治地位的条件下，商品流通的主要组织者只能是商业企业。有关国计民生的重要商品必须由企业组织流通，在社会再生产过程中，商品流通是生产和消费之间、工业和农业之间的桥梁和纽带。在整个社会商品流通体系中，商业企业是主渠道，其它的经济组织形式，只能起辅助作用。

(二)商业企业是商业劳动者与生产资料相结合的主要形式

劳动力和生产资料是组织商品流通的两个基本条件。商业企业使二者得到有机结合，形成一定的组织形式，并通过科学和管理，使人力和物力和作用得到进一步发挥，形成比个别的、分散的劳动更大更有效的组织商品流通的能力。商业企业这种组织形式，能够使具备科学文化知识和商业劳动者与先进的物质生产资料相结合，实现科学管理，不断提高商品流通的现代化水平。

(三)商业企业是国家财政收入的主要来源

商品流通处于生产和消费的中介地位。商业企业把工业企业生产的商品销售出去，使商品进入消费领域，实现商品的价值和使用价值，同时也使工业利税和商品利税得以实现，成为国家的财政收入。因此，商业企业在国家财政收入中起着重要作用，商业企业必须加强经营管理，提高劳动效率，加速商品流通，降低费用水平，增加利润，为国家建设提供更多和积累。

(四)商业企业是国家有关方针、政策、法令和计划的具体执行者

国家对国民经济的组织和领导，是通过各项方针、政策、法令和计划的落实而实现的。商业企业是国民经济的基本单位，是党和国家在流通领域的各项方针、政策、法令和商业计划的贯彻者和执行者，是体现党和国家对商业工作领导的组织保证，同时也与每个消费者切身利益密切相关。

现代社会是由各种经济组织和社会组织组成的，每个组织都是社会中的一个基层单位和细胞，整个社会活动都要靠各自系统的基层组织来进行。商业企业是商品经济的产物，社

会经济的细胞。根据系统论的观点，商业企业本身是一个系统，它是由决策指挥系统、督系系统、业务经营系统等子系统组成的，由人、资金、商品、物质技术设备、信息等要素在一定目标下结合起来的有机的综合体。从商业企业的外部环境看，它是一个开放的社会系统，它要同外界诸多的系统以及众多的消费者发生各种各样的联系。商业企业的经营管理活动要受到外部条件的影响和制约。商业企业的存在和发展，不仅有重要的经济价值，而且具有很高的社会价值。商业企业要增强环境适应性，保证内部条件与外部环境的协调一致，发挥商业企业的作用，求得企业的生存和发展。

### 三、商业企业的产生和发展

在任何社会形态中，生产和交换总是在一定组织形式下进行的，而采取什么样的组织形式，则主要取决于当时社会生产力和发展水平。

在人类社会经济发展史上，随着生产力的发展和以货币为媒介的商品交换的不断扩大，原始社会瓦解，奴隶社会形成，出现了第三次社会大分工，这次分工产生了以专门从事商品买卖为职业的商人阶级。在漫长的奴隶社会和封建社会，由于社会生产力水平较低，商品经济虽有所发展，但自给自足的自然经济一直占统治地位，社会生产和消费主要以家庭为基本经济单位，生产和流通的社会化程度都很低，当时，商品交换的规模小，流通范围狭小，商人多是以家庭或家族为经营单位，即使雇用一些学徒帮工，也以血缘家族关系为基础。这种以一家一户为一个经营单位的商业，我们叫它家庭商业或家族商业，商业的这种组织形式一直延续了相当长的历史时期。

到了封建社会末期，随着社会生产力的进一步提高，社会分工不断扩大，商品经济迅速发展，封建经济受到冲击，逐步趋于瓦解，资本主义生产方式应运而生。资本主义的社会化大生产，突破了传统的以家庭，作坊为单位的组织形式，出现了资本家雇佣许多工人，共同从事生产劳动，专以盈利为目的的独立生产单位。这种新型经济组织，劳动的社会化程度较高，适应生产力的发展水平，优于家庭经济单位，使劳动生产率大大提高。由于生产规模的扩大，家庭商业已不能适应社会化大生产对商品交换的要求，从而产生了以雇佣关系为基础，以盈利为目的，专门从事商品交换的商业企业，作为商品交换的基本经济单位。

商业企业的产生，是商业组织形式发展的一次飞跃。它冲破了小生产的束缚，改变了以家庭为单位的传统的经营思想和经营管理形式，适应了大规模商品流通的要求，解决了社会化的商品生产，商品交换与商业组织形式之间的矛盾，促进了商品经济的发展，因而，商业企业的产生具有巨大的进步意义。

商业企业与传统的家庭商业相比，有许多显著的区别：

首先，在经济关系上，家庭商业以血缘关系为基础，从业人员主要由家庭成员组成，可选择性小，它的规模和经营能力受到家庭成员的数量和素质和限制。资本主义商业企业以雇佣关系为基础，其从业人员主要由雇佣劳动者组成，企业可以根据经营需要，从数量上，素质上对劳动力进行选择，这就为企业扩大经营规模，提高经营能力创造了条件。

其次，在经营目标上，家庭商业的目标是多元的，除了获利，还往往要满足家庭及其成员的多方面需要，这就会造成不重视价值，不讲经济核算，不计劳动耗费等后果。资本

主义商业企业经营目标是单一的，靠从事商品买卖和提供劳务获得利润，因此，商业企业经营者是专心经营，重视价值，注意节省，讲求经济核算的。

第三，在劳动组织上，家庭商业没有固定的分工，主要是根据家庭成员的性别年龄等自然特征分工，因此，因人设事，因人废事都难以避免。而商业企业则是根据业务或技术需要，按照从业人员的能力和特长进行分工，有利于充分发挥每个人的智慧和专长，明确责任，从而大大提高劳动效率。

第四，在管理权的归属上，家庭商业的所有权和管理权是合一的，所有者即管理者，一切权力归家长，实行家长制管理方式，家长凭自己的有限经验进行领导。而商业企业的所有权和管理权是可以分离的，企业的管理者并不一定是所有者，可以由精通业务，有管理经验的人员组成的领导核心行使企业管理权，这就从根本上改变了家长式的领导方式，为一些有领导能力，善于经营的人，在企业中发挥自己的才干创造了条件，对企业的发展壮大有极大的作用。

第五，在经营思想上，家庭商业害怕竞争和改革，经营思想和经营方式比较保守，因循守旧，安于现状，不愿意采用先进的技术和先进的工作方法，害怕担风险，难以适应大规模商品流通发展的需要。而商业企业敢于冒险，勇于创新，不断追求先进技术和新的经营方式，这是资本主义企业经营目标的要求，是企业激烈的竞争中为了求得生存和发展所决定的，商业企业在科学技术迅速发展，市场竞争激烈的情况下，具有一定的应变能力，能够适应大规模商品流通发展的要求。

资本主义商业企业是从家庭商业发展而来的，它适应了资本主义商品生产发展和商品流通规模扩大的需要，而而很

快成为社会商品流通的主要组织形式。但是家庭商业并没有完全退出商品流通的历史舞台，家庭商业以其规模小，经营方式灵活，布局分散，便消费者购买等特点仍活跃于现代商业之中，成为现代社会商品流通的一种重要补充形式。随着资本主义商品生产的发展，资本主义商业企业也得到不断发展和完善，从单独经营、合伙经营到建立托拉斯、连锁商店等多种形式的联合企业，企业的规模不断扩大，同时形成了一套完整的科学的企业管理制度。

#### 四、商业企业的种类

商业企业是各种商业企业单位的总称，在实际生活中，商业企业是多种多样的，各自具有不同的特点。为了便于从理论上研究，并在实践中根据企业的地位及特点，结合客观条件的需要，充分发挥各种企业在商品流通中的作用，有必要对商业企业进行分类。

我国的商业企业，可以按照不同的标志进行分类。

(一) 按照生产资料所有制形式划分，商业企业可分为全民所有制企业、集体所有制企业、合营、合资企业及私营企业等

1. 全民所有制商业企业。全民所有制商业企业是各种商业形式的主体，在市场上起着主导作用。它的生产资料归国家代表的全民所有，经营权由企业行使，所获利润大部分交国家统一分配使用。全民所有制商业企业资金雄厚，经营能力强，物质技术设比较先进，有庞大和职工队伍和通布全国的机构网点，有优良的服务传统和比较完善的管理制度，因而是国家安排市场，吞吐商品，调剂供求，平抑市场，稳定价格的重要力量。全民所有制商业企业担负着贯彻党和国家

各项方针政策的任务，是国家调控市场的重要渠道。

2. 集体所有制商业企业。这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经济，集体商业企业的形式和层次很多，其共同特点是投资少，点多面广，经营灵活，能灵敏地适应市场变化，易于发挥成员的积极性。现阶段我国的集体商业企业主要有：供销合作社、合作商店以及新集体商业等。

供销合作社是集体商业企业的主体部分，它是在国家领导和扶持下，由农村劳动群众自愿筹集股金兴办起来的，它有遍布全国乡镇的商业网点和庞大的职工队伍，是广大农村市场商品供销的主要力量，它一方面承担国家委托的产品购销任务，一方面为农民推销产品，供应生产，生活资料，提供各种服务。随着经济体制改革的发展，供销合作社将逐步成为农村的综合服务中心。

合作商店是按照资金入股，统一经营，独立核算，共负盈亏的原则，由个体商业劳动者联合经营的商业形式，其盈利按公积金、公益金、奖励金进行分配，合作商店一般设在街头巷尾，抵近居民区，有经营方式灵活，方便购买的特点。

新集体商业是最近几年发展起来的一种商业形式，其资金有的由成员集资，有的由企业、事业单位垫资，有的是集资和垫资结合，这种商业形式对发展商品流通，解决就业起了重要的作用。

3. 合营合资商业企业。这是指各种不同所有者联合经营的商业组织形式，是在我国经济体制改革中发展起来的，这种企业由参与合营的各方共同占有和支配各自加入的资金、生产资料以及产品和收益实行独立核算，合营各方共负盈亏，包括全民与集体企业合资经营，全民与私人企业合资经营，集



体与私人企业合资经营，中外合资经营等多种形式，这些形式有利于打破条块分割的局面，促进横向经济联合，发展地区间和国际间的贸易往来，有利于聚集资金，促进各种生产要素的合理流动和重新组合，发展中外合资和外资商业，还有利于前进外资和国外先进的管理经验。

4. 私营商业。这是由私人投资，雇佣劳动力从事独立经营的商业组织。它的生产资料和产品分配都由私人掌握。我国现阶段私营商业企业为数较少，主要是外籍个人和华侨，港澳台胞在我国境内单方面投资兴办的独立经营的商业企业。近年来，我国公民个人也有兴办私有商业企业的，在我国社会主义条件下，私营商业是公有制商业的必要的和有益的补充，私营商业一定程度的发展，有利于发展商品流通，活跃市场，满足生产和人民生活需要。

(二) 按照企业在流通中的地位 and 作用划分，可分为批发商业企业和零售商业企业。

1. 批发商业企业。这是一种专门为了进一步转售或加工而从事大宗商品买卖的企业，批发商业是商品流通发展到一定水平的产物。它处于流通的起点或中间环节，资金雄厚，吞吐能力大，在商品流通过程中起着组织货源，储存保管商品，对商品进行挑选、编配和补充加工，对其他商业企业进行供应的重要作用，就大多数商品来说，没有批发商业企业作为中间环节，商品流通便不可能连续地、均衡地、稳定地进行，当然，在组织商品流通过程中也应当尽量减少不必要的批发环节。

按照批发企业的所在地区及其所发挥的作用，可以分为产地批发企业、销地批发企业和中转地批发企业。

2. 零售商业企业。这是把商品更直接地卖给个人或社会