

方正松 李卫星 主编

# 商品流通 企业管理

(修订本)



中国财政经济出版社

# 商品流通企业管理

(修订本)

方正松 李卫星 主编

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商品流通企业管理 / 方正松, 李卫星主编. — 修订本. —  
北京: 中国财政经济出版社, 1996.7  
ISBN 7-5005-3116-8

I. 商…

II. ①方… ②李…

III. 商品流通—商业企业—企业管理—中国

IV. F724

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 07764 号

中国财政经济出版社 出版

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

清华大学印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 10.5 印张 215 000 字

1996 年 5 月第 2 版 1996 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—20 030 定价: 10.10 元

ISBN 7-5005-3116-8/F·2910(课)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 编写说明

为适应教学的需要，根据原《商业企业管理学》教材的编写大纲，我们组织编写了《商品流通企业管理（修订本）》。该书在继承本学科已有的研究成果基础上，大量补充、更新了适应社会主义市场经济发展所需要的管理知识，并借鉴西方企业广泛采用、行之有效的管理方法和手段。本书可供商贸、财经类大中专学校有关专业教学之用。

参加本书编写的人员有：方正松（第一、三、六、九、十、十一章），李卫星（第二、五、七、八章），王水斌（第四、十二章）。全书由方正松副教授总纂。湖北省商业高等专科学校黄本同志参与了该书的大纲讨论、统稿以及审稿工作。

限于作者的水平，书中难免有疏漏与错误之处，欢迎读者批评指正。

编者

1996年4月

# 目 录

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| 第一章 企业管理概述 .....            | ( 1 )   |
| 第一节 商品流通企业 .....            | ( 1 )   |
| 第二节 企业管理性质与职能 .....         | ( 8 )   |
| 第三节 企业管理原理 .....            | ( 15 )  |
| 第四节 企业管理方法 .....            | ( 25 )  |
| 第五节 企业管理任务 .....            | ( 30 )  |
| 第二章 商品流通企业的组织机构 .....       | ( 34 )  |
| 第一节 建立企业组织机构的原则 .....       | ( 34 )  |
| 第二节 商品流通企业组织机构的划分 .....     | ( 39 )  |
| 第三节 商品流通企业组织机构的形式 .....     | ( 44 )  |
| 第三章 商品流通企业管理的基本制度 .....     | ( 54 )  |
| 第一节 经理负责制 .....             | ( 54 )  |
| 第二节 民主管理制度 .....            | ( 61 )  |
| 第三节 经济责任制 .....             | ( 66 )  |
| 第四节 建立现代企业制度 .....          | ( 71 )  |
| 第四章 商品流通企业经营环境管理 .....      | ( 86 )  |
| 第一节 商品流通企业经营环境研究 .....      | ( 86 )  |
| 第二节 经营目标和经营战略 .....         | ( 93 )  |
| 第五章 商品流通企业经营管理决策与风险管理 ..... | ( 102 ) |

|     |                         |       |
|-----|-------------------------|-------|
| 第一节 | 企业经营管理决策概述 .....        | (102) |
| 第二节 | 企业经营管理决策步骤 .....        | (111) |
| 第三节 | 决策分析方法 .....            | (120) |
| 第四节 | 企业风险管理 .....            | (133) |
| 第六章 | 商品流通企业商流管理 .....        | (141) |
| 第一节 | 商流管理任务 .....            | (141) |
| 第二节 | 进货(采购)管理 .....          | (144) |
| 第三节 | 销售管理 .....              | (153) |
| 第七章 | 商品流通企业物流管理 .....        | (165) |
| 第一节 | 物流管理意义和内容 .....         | (165) |
| 第二节 | 商品运输管理 .....            | (171) |
| 第三节 | 商品储存管理 .....            | (182) |
| 第八章 | 商品流通企业信息管理 .....        | (190) |
| 第一节 | 商品流通企业信息概述 .....        | (190) |
| 第二节 | 企业信息分类与信息管理过程 .....     | (196) |
| 第三节 | 企业管理信息系统 .....          | (206) |
| 第九章 | 商品流通企业全面质量管理 .....      | (224) |
| 第一节 | 商品流通企业全面质量管理概述 .....    | (224) |
| 第二节 | 商品流通企业全面质量管理的内容 .....   | (232) |
| 第三节 | 商品流通企业全面质量管理的工作方法 ..... | (243) |
| 第四节 | 商品流通企业全面质量管理的保证体系 ..... | (251) |
| 第十章 | 商品流通企业的劳动管理 .....       | (260) |
| 第一节 | 商品流通企业劳动管理的意义和任务 .....  | (260) |
| 第二节 | 职工的劳动组织 .....           | (264) |
| 第三节 | 商品流通企业的劳动效率 .....       | (276) |

|      |                         |       |
|------|-------------------------|-------|
| 第四节  | 劳动报酬与集体福利 .....         | (284) |
| 第十一章 | 商品流通企业的经济效益管理 .....     | (292) |
| 第一节  | 经济效益管理的内容 .....         | (292) |
| 第二节  | 经济效益管理的基本要求——强化经济核算 ... | (298) |
| 第三节  | 经济效益管理的指标体系 .....       | (303) |
| 第十二章 | 商品流通企业管理现代化 .....       | (312) |
| 第一节  | 商品流通企业管理现代化的意义 .....    | (312) |
| 第二节  | 商品流通企业管理现代化的内容 .....    | (318) |
| 第三节  | 商品流通企业实现管理现代化的途径 .....  | (327) |

# 第一章 企业管理概述

## 第一节 商品流通企业

### 一、商品流通企业的概念

企业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独立的经济组织。商品流通企业是指专门组织商品交换的独立经济实体。其最基本的功能就是实现商品从生产领域到消费领域的时空转移。商品流通企业要发挥其社会功能，它就必须是经济组织，而不是政治组织或其他社会组织；是独立的经济实体，而不是行政机构或行政机构的附属物；是赢利性组织，而不是社会福利机构或公益团体。因此，构成一个商品流通企业必须同时具备以下五个条件：

#### （一）经营上的独立性

经营上的独立性是指具有独立地进行经营活动的权力，包括经营的决策权和实施权。企业必须能够自主地完成商品经营的全过程，对商品的采购、销售、运输、储存等经济活动以及人、财、物的管理，拥有必要的自主权。

#### （二）组织上的完整性

商品流通企业作为一个经济实体，为保证经济活动有效



地运行，必须具有完整的组织体系，即能够把分散的、个别的劳动组合在一起，把孤立的力量凝聚成为集体力量，创造出新的生产经营能力。同时又能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上，并明确划分其职权范围和相互关系，以保证商品流通企业的经营活动有节奏、连续不断地进行。

### （三）拥有必要的经营要素

独立的财产和对生产资料与劳动力支配使用的自主权，是企业进行经营活动的必要条件，又是企业独立从事生产和经营的前提与保证。作为从事商品交换的企业，必须具有为保证商品交换所必需的各类人员、资金、店房、货仓和其他物质技术设备。

### （四）独立核算

独立核算即以收抵支，自负盈亏，并取得盈利。盈利是企业最根本的保证，也是区别企业与非企业的主要标志之一。商品流通企业独立核算、自负盈亏，并通过正当经营获得合理利润，除按国家规定上缴外，有权支配和使用剩余部分，并将其中一部分作为扩大经营基金，福利基金和职工奖励基金，以充分调动企业和职工的积极性。总之，独立的经济利益是企业独立性的根本保证。

### （五）具有法人资格

所谓法人，是指依法成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。企业的法人资格是指法律上赋予企业以独立人格，使其具有权力能力和行为能力，享受权力和承担义务，同其他组织和消费者发生各种法律关系。这是企业

独立性的法律保证，也是独立经营和独立核算的必要条件。法人的设立、变更和撤销，必须按照国家有关法律规定，经过有关国家机关审查、批准和登记注册。就商品流通企业来说，要取得法人资格，必须有符合国家规定的资金数额，有组织章程、组织机构和经营场所，按照法定的手续向国家工商行政管理机关申请登记，经核准并颁发营业执照。这样，一方面国家依据法律承认企业在经济上的独立性，保护企业的正当权力和经济利益；另一方面企业要承担经济活动的法律责任与义务。

以上五个条件是相互联系、互为补充的，必须同时具备才能构成商品流通企业的完整涵义。

## 二、商品流通企业的类型

现代商品流通企业类型呈现出复杂多样性，这是由商品生产、商品交换和消费需求的多样性以及生产力发展水平和经济结构的多层次所决定的。为了深刻地认识商品流通企业，有必要对商品流通企业加以分类研究。

### （一）商品流通企业可以从以下几个方面进行分类

1. 按生产资料所有制的形式进行划分，商品流通企业可以分为全民所有制企业，集体所有制企业，私人独资企业，不同所有制的企业集团、股份制企业合资、合作企业，等等。

2. 按企业在商品流通中的环节、地位划分，商品流通企业可以分为批发企业，零售企业，仓储运输企业等。

3. 按企业的经营性质划分，商品流通企业可以分为生

活资料商品经营企业，生产资料商品经营企业，经营服务企业，加工经营企业（如前店后厂自产自销）等。

4. 按企业经营范围划分，商品流通企业可以分为专业经营企业，综合经营企业，多角经营企业等。

5. 按企业规模划分，商品流通企业可以分为大、中、小型企业。大中小的划分，可以有多种标准，一般是按营业额、利润额、从业人员、营业面积等项综合考察。

## （二）不同分类中的主要企业类型

1. 全民所有制商品流通企业。它的生产资料归社会主义国家所有，经营利润相当部分以税收形式上缴国家。它是一个完整的经济体系，批发、零售、储运、加工、信托服务企业等一应俱全。全民所有制商品流通企业无论从其社会地位和物质实力上考察，应该和完全可能成为社会主义市场的主导力量。

2. 集体所有制商品流通企业。这是由劳动群众集体占有生产资料，共同参予分配的一种公有制经济。集体所有制商品流通企业，实行照章纳税、自负盈亏，企业经营好坏，与企业成员的物质利益紧密联系。这种经济关系赋予了企业一种天然的内在动力。

3. 批发商品流通企业。它是为进一步转售或加工而从事商品交换的企业，它一头连着生产，一头连着零售，是商品流通过程中的中间环节。批发企业的商品交换，不论经过几次周转，都没有结束商品流通过程，只是把商品流通向前推进了一步。批发企业是大规模商品流通的产物。批发企业的出现，使复杂的产销关系简单化，从而大大促进了社会商

品流通的发展，有利于社会劳动的节约。

4. 零售商品流通企业。即把商品直接卖给消费者的企业。它处于商品流通的终端，商品在这里从流通领域进入到消费领域，使之成为现实的消费对象，最终实现商品价值。

5. 商品流通企业集团。企业集团是在横向经济联合发展的基础上，适应社会主义市场经济改革的需要，若干个有内在经济联系的企业，为了共同的目标和利益，通过一定的组织形式和组织章程，自愿组织起来的一个较大规模，可跨地区、跨部门、跨所有制的多功能的经济联合体。目前，在商品流通企业中，已经出现了集中控制和分散经营的大型企业集团，集团公司负责统一规划、统一政策、统一信贷、统一涉外，集中控制财务预算和投资方向，并拥有对下一级企业负责人的聘用权。在集团公司统一领导下，下级企业在产供销、人财物等方面，都享有充分的经营管理自主权。这种组织形式和管理体制，大大提高了企业对外部环境的适应性，能够迅速、灵活、不断地进行经营要素的优化组合，从而可以大大发挥企业集团优势。

6. 股份制企业，即股份公司。股份公司是指由两个或两个以上的出资者以一定的形式共同出资组成的法人企业。股份公司还可以分为股份有限公司、有限责任公司、无限公司、两合公司和股份两合公司等。但符合现代企业制度要求的，基本上只有有限责任公司和股份有限公司两种公司制。

股份有限公司是指由法定的一定人数或一定人数以上的人出资设立、全部资本划分为等额的股份、其股票一般可以在社会上公开发行并转让的公司企业。股份有限公司的基本

特点是：等额的股份、有限的责任、股份自由转让和财务公开。

有限责任公司是由若干人以上，一定人数以下的出资者共同出资组成，股东仅就自己的出资额对公司的债务承担有限责任的公司。有限责任公司是一种最为大量的主要的公司组织形式。有限责任公司与股份有限公司的最主要区别在于：前者的全部资本不划分等额的股份，而后的全部资本要划分为等额的股份；前者不发行股票，其股权证也不能上市公开交易，而后的股票则可以公开上市交易；前者的规模一般都比较小，在许多国家这种公司多为亲朋好友熟人之间所组成的中小企业，每个股东原则上都有一票的表决权，而股份有限公司的规模则都比较大，股东是每股一票。有限责任公司的缺点是：具有不公开性，为非上市公司，股东人数少，筹资规模有限，股权的转让较为困难。它的优点是：其设立程序较为简单，股东承担有限责任，风险较小，利于中小企业活动。

### 三、商品流通企业的职能及其作用

商品流通企业是组织商品流通的基本单位。它的基本职能是：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。商品流通企业的其他职能（例如商品的运输、保管、加工整理），都是从这个基本职能中派生出来并为它服务的。商品流通企业的基本职能决定了它在社会经济生活中的重要作用。

从企业的经济价值分析，其作用表现为：

1. 商品流通企业存在和发展是社会经济有效运行的必要条件。商品流通企业是商品流通的具体承担者，只有商品流通企业的交替经营，商品才能不断流通，社会再生产才能继续进行。

2. 商品流通企业属于第三产业，目前我国第三产业发展滞后，严重制约第一产业和第二产业的发展。搞活商品流通企业将有助于第三产业的发展，从而促进我国经济正常运行。

3. 商品流通企业是我国财政收入的重要来源。各类商品流通企业上缴国家财政的税收，大体占财政收入的20%。

从企业的社会价值分析，商品流通企业的作用表现为：

1. 商品流通企业是吸收社会劳动就业的有利场所。商品流通企业相对于生产企业，有投资少、见效快、吸收劳动力多等特点，同样的资源开办商品流通企业比开办生产企业创造的就业机会要多得多。

2. 商品流通企业通过经营活动促进社会方式的改变，提高人民生活质量。商品流通企业向社会推出优质、新颖、现代化的商品和服务方式，将有利于培养人们的现代消费方式，提高人们新的欣赏能力、审美观念、道德情操和文化水准。还可以使人们从传统的繁重家务劳动中逐渐解脱出来，有更多的精力和体力从事丰富的社会实践，提高全民族的社会生活质量。

3. 商品流通企业是社会秩序的积极维护者。商品流通企业有责任与各部门、各方面协调互助，在维护消费者利

益，遵守和捍卫国家法律，保护环境卫生，发展社会福利事业等方面作出积极贡献。

## 第二节 企业管理性质与职能

### 一、企业管理的概念

管理是人们为了达到一定目的，有意识有组织地对管理客体发生作用的社会活动。根据管理对象的不同范围，可以把经济领域的管理分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。企业管理是人们在一定的生产方式下，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥和控制，以取得最佳经济效益的过程。商品流通企业作为企业的一种类型，其管理具有企业管理的一般性、共同性，企业管理的原理、原则、方法，一般都适用于商品流通企业管理。但是，由于商品流通企业从事的是商品交换，所以，商品流通企业管理又具有其特殊性。

### 二、企业管理的性质

#### （一）管理二重性原理

管理二重性原理，是马克思主义关于企业管理的最基本理论，它是我们认识企业管理的产生和发展，判断企业管理性质以及各种复杂关系的科学依据。马克思主义认为，企业管理具有二重性。一方面，管理同生产力、社会化大生产相

联系，具有组织技术属性；另一方面，管理又同生产关系、社会制度相联系，具有社会经济属性。

1. 组织技术属性。直接生产过程的社会结合，就是分工协作的集体进行的生产。这种结合，包括劳动力的结合，也包括劳动手段、劳动对象的结合。通过管理来实现这种结合，是管理的组织技术属性的作用。它是由共同劳动的分工协作关系引起的，与企业的生产资料所有制性质无关，也称为管理的一般职能。无论资本主义企业还是社会主义企业，管理都必须具有这种职能。商品流通企业管理的这方面作用表现在：第一，将分散的、独立的劳动者组合成为一个劳动集体，把个人的劳动积极性引导到实现企业经营目标的轨道上来，以保证企业目标的实现。第二，组织劳动分工协作，按各经营环节的要求分配人员，调配物质技术资源，使人尽其才，物尽其用，提高经济效益。第三，协调劳动过程中人与人之间、人与物之间、部门与部门之间、企业与外部环境之间的相互关系，以保证企业的经营活动过程正常进行。

2. 社会经济属性。企业管理不仅是共同劳动和社会化大生产的要求和手段，还体现着一定生产关系和社会制度的性质，是占有生产资料的阶级来调整阶级关系，维护本阶级利益的手段。管理权是生产资料所有权的延伸，生产资料归谁所有，管理权归根到底就掌握在谁手里。谁掌握着管理权，也就必然用它来维护和扩大自己的经济利益，巩固自己对生产资料的占有。企业管理权的社会性质，是由生产资料的占有关系决定的。当然，在一定条件下，管理权和所有权可以分离，生产资料的所有者可以亲自支配和使用生产资



料，也可以将它们租给别人支配和使用，还可以雇用管理人员来替自己经营。但是，不管由谁来直接行使管理权，都必须体现生产资料所有者的意志、利益和要求。这就是企业管理的社会经济属性。在阶级社会中，就是管理的社会经济属性。

## （二）不同社会制度下管理的社会经济属性的本质区别

社会主义企业管理和资本主义企业管理都具有二重性。根据马克思主义二重性原理，企业管理的组织技术属性在两种社会制度条件下具有很多相似之处，具有共性。因为社会主义企业和资本主义企业都是建立在社会化大生产的基础之上的。但二者的社会经济属性具有本质的区别。

1. 管理所有权的归属不同。这是管理的阶级性的最本质的反映，它决定着管理为谁的经济利益服务和经营活动的方向。在阶级社会中，管理权历来属于生产资料占有者阶级。在资本主义社会，企业是资本家的私有财产，企业管理权归资本家所有，广大工人、职员没有管理企业的权力。虽然现代资本主义企业管理也搞店员、雇员“参与制”，实行“民主管理”，但这不过是为了调和阶级矛盾，并没有丝毫触动资产阶级对企业的管理权。我国是以生产资料公有制为基础的社会主义社会，职工是国家的主人，虽然各社会成员职位不同、岗位不同、参与管理的程度不同，但从本质上看，社会主义企业的管理权，既属于国家，也属于企业全体职工。人与人之间、领导与被领导之间是一种互助合作的关系。

2. 管理的目的不同。这是由管理权归谁所有决定的。