

商业企业经理手册

——现代企业经营管理

颜秋许 主编



航空工业出版社

商业企业经理手册

——现代企业经营管理

颜秋许 主编

航空工业出版社

1995

(京)新登字 161 号

内容提要

本书吸收了国内外最新管理成就和经验,从经济、管理、决策、法制等方面,既定性和定量全方位地阐述现代商业企业管理全过程。全书由四篇十四章组成。第一篇为总论篇,对商业企业的概念、性质、功能、文化及组织结构和形式等,进行了全面的论述;第二篇介绍了如何认真做好企业经营环境分析,有效地进行商业企业经营运行过程(购、销、存、运)的各种决策;第三篇具体说明了如何在新的财务制度下理财和用财;第四篇详细论述了商业企业在竞争中如何在遵纪守法的前提下,用法律保护自身的合法权益不受侵犯。

本书可作为商业企业经理、管理人员、工程技术人员、其他企业管理人员工作参考书及工商管理、市场营销、管理工程等管理专业学生学习的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

商业企业经理手册/颜秋许主编. —北京:航空工业出版社,1995.3

ISBN7-80046-805-8

I. 商… I. 颜… II. 商业企业-企业管理-手册IV. F715-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 16131 号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

1995 年 5 月第 1 版

1995 年 5 月第 1 次印刷

开本 787×1092 1/32

印张:13.5 字数:302 千字

印数:1—3500

定价:12 元

前 言

中国的商业经历了几十年萎缩的过程。党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定公布以后,全国经济迅速发展,商业界呈现出勃勃生机。邓小平同志的南方讲话,使全国人民精神振奋,进一步推进了我国“大商业、大市场、大流通”的形成。

一个新的观念也在形成。如今是言商不俗;谈“利”非贪。

社会上许多人解开了思想禁锢,在无所顾忌地祈求“发财”。各行各业都卷入经商大潮。社会主义商业是整个国民经济的重要组成部分,是产品的生产同分配和消费之间必要的中间环节。其主要职能是进行商品收购、销售、调运和储存,为生产、消费服务。商业企业是商品流通活动的直接承担者,在整个商品流通领域居于主导地位。正在发挥出越来越重要的作用。我们编撰本书的目的,就在于帮助读者了解和掌握商业企业在经营过程中的一些基本规律、管理知识和法制手段,以便掌握规律、运用知识和手段,有效地参与公平竞争。

本书吸收了国内外最新管理成就和经验,博采众长,融合提炼,自成一体,在内容结构方面做了新的探索。试图从经济、管理、决策、法制方面等,既定定性又定量,全方位地阐述现代商业企业经营管理的全过程,力求体现现代商业企业经营管理的系统性和完整性。全书共由四篇十四章组成。第一篇为总论篇(第一——三章),对商业企业的概念、性质、功能、文化及组织结构和形式等,进行了全面的论述。第二篇为决策篇(第

四——八章),详细介绍了现代商业企业经营管理的出发点与核心。前者在于认真做好企业经营环境分析;后者在于有效地进行商业企业经营运行过程(购、销、存、运)的各种决策,这些决策往往关系到企业的兴衰存亡。第三篇为经济篇(第九——十一章),具体说明了如何在新的财务制度下理财和用财,以期使有限的钱财发挥尽可能大的作用。第四篇为法制篇(第十二——十四章),详细论述了商业企业在市场竞争中如何在遵纪守法的前提下,用法律保护自身的合法权益不受侵犯。

参加本书编写的有:贾建华(第一章),颜秋许(第二、三、四、五、六、八章),范玉妹(第七章),郑永琴(第九、十、十一章),刘平生(第十二、十三、十四章)。由颜秋许同志担任主编,负责全书结构体系构思、总纂和修改工作。

由于作者水平所限,书中有疏漏和错误之处,恳请读者批评指正。

编者

1994年11月

目 录

第一篇 总 论 篇

第一章 商业企业导论	2
第一节 商业企业的概念和作用	2
第二节 商业企业的存在形式	6
第三节 商业企业的经营形式	13
第四节 商业企业面临的挑战与对策	19
第二章 商业企业组织结构	24
第一节 商业企业组织概述	24
第二节 商业企业组织设计	31
第三节 商业企业组织的发展趋势	42
第三章 企业文化	46
第一节 企业文化概述	46
第二节 商业企业文化的构建	54
第三节 企业形象评价	59

第二篇 决 策 篇

第四章 商业企业经营环境	68
第一节 商业企业的外部环境分析	68
第二节 商业企业经营能力分析	83
第三节 商业企业经营能力与经营环境的综合分析	85
第五章 商品定价决策	91
第一节 商品价格形成过程的制约条件	91
第二节 企业商品的定价程序	100
第三节 定价决策的常用方法	108
第六章 商品购货与存货决策	120

第一节	存货决策概述	120
第二节	确定型存货决策	122
第三节	不确定型存货决策	137
第四节	风险型存货决策	144
第七章	商品运输决策	157
第一节	商品运输决策概述	157
第二节	平衡运输问题的决策	163
第三节	不平衡运输问题的决策	187
第四节	分派问题的决策方法	191
第八章	竞争决策	202
第一节	竞争决策的分类与方法	202
第二节	确定型竞争决策	210
第三节	风险型竞争决策	218
第四节	用混合策略解规模较大的竞争决策问题	228
第三篇 经 济 篇		
第九章	资金的筹集与投放	240
第一节	商业企业的资金	240
第二节	资金的筹集	246
第三节	资金的投放	272
第十章	资产与成本的管理	283
第一节	流动资产的管理	283
第二节	固定资产与无形资产的管理	296
第三节	成本与费用管理	303
第十一章	财务成果与财务分析	310
第一节	营业收入与税金的管理	310
第二节	利润及其分配的管理	316
第三节	财务分析	321
第四篇 法 制 篇		
第十二章	商业经营的主体资格	338

第一节	商业经营的主体	338
第二节	主体的权力能力和行为能力	347
第三节	保护消费者权益	352
第十三章	合同法律制度	363
第一节	经济合同法	363
第二节	购销合同	372
第三节	货物运输合同	375
第四节	仓储保管合同	379
第五节	涉外经济合同	381
第十四章	依法经商与依法治商	388
第一节	促销方式	388
第二节	公平交易	393
第三节	商业法制	399

第一篇 总论篇

第一章 商业企业导论

商业企业在社会再生产过程中具有重要地位,是实现社会财富增值的重要环节。研究商业企业的经营与管理,必须了解和掌握商业企业的概念、存在形式和经营形式,研究和掌握商业企业经营的特点和规律,从而运用商业企业经营管理职能,达到其经营目的。

第一节 商业企业的概念和作用

一、商业企业的概念

商业企业是在社会再生产过程中,专门从事商品交换的、独立的盈利性组织。这个概念包含着下面三层意思:

(一)商业企业是经济组织

在现代社会里,有政府机关、军队、学校、医院等各类组织。其中,经济组织是基础,是为社会提供物质财富的组织,其他组织都是在经济组织基础上发展起来的。我们衡量一个经济组织,评价它的优劣,最主要的标准应该是看它经济上的成就,看它为社会提供了多少物质财富。尽管商业企业的建设可能也包括着某些非经济的内容,但它始终都应该从属于经济,为商业企业经济服务。

我们之所以强调这一点,首先是希望全社会,尤其是政府有关部门在研究制定有关商业工作的各项方针政策时,必须

把商业企业作为一个经济组织看待,从商业企业如何更好地为社会提供物质财富方面考虑问题,不可忽视它的经济组织特征。其次是要求商业企业的领导和职工,要保持清醒的头脑,明确重点。企业工作尽管千头万绪,但如果经济效益上不去,其他工作即使做得不错,也不能说搞好了商业企业。

(二)商业企业是专门从事商品交换的组织

商业企业是“经济组织中的一种形式”。它有着自己的业务活动特点,即专门从事商品交换活动,是商品从生产到消费转移的媒介。这是商业企业的基本职能。也是区别其他经济组织的所在。商业企业在商品交换过程中的媒介作用,在现实经济活动中表现为一系列买卖活动。这类买卖活动采取的是“先买后卖”,“为卖而买”,“为再买而卖”的不断循环和周转的运动形式。伴随着商业企业的购销活动,还必然产生或多或少的商品储存、商品调运。这些活动与商品收购和商品销售相互吻合、相互制约,共同构成了商业企业经营的全过程。

我们强调这一点,目的有三:首先是要纠正目前社会上存在的对商业企业认识上的一些错误。比如,现时很多工业企业都建立了以销售本企业产品为主的销售部,这种只有销售而没有同时对一种商品的又买又卖的活动,不能算做商业活动,这种销售部当然也不能成为商业企业。再比如,我国目前有大量的专业性进出口贸易公司,有人仅仅依据我国内外贸不同的管理体制就认为这些公司不是商业企业,这种观点也同样是错误的。其次是商业活动涉及面广,商业行情多变复杂,商业购、销、调、存要相互配合。因此,对从事商业活动的人要有较高的素质要求,尤其是要具备较高的商业专业知识,不能把商业企业的职能同其他经济组织的职能混同起来。最后是要要求商业企业的领导在组织企业的资金运用、劳务管理等活动

时,都要以购销业务为中心,否则,就抓不住工作的重点。

(三)商业企业是独立的盈利性经济组织

独立性表现在以下四个方面,如果不同时具备这些独立性,就不能称作商业企业。

1. 经营独立性。商业企业在国家政策允许的范围内,有独立进行经营活动的权力,包括计划决策权、业务经营权。既可以独立制定企业发展规划,确定经营方向和经营规模,又可以按目标要求组织实施。只有具备了上述经营独立性,才能根据市场需求的变化,灵活开展商品经营业务,发挥商业企业的作用。

2. 经营要素的支配使用权。商业企业内的人、财、物是企业经营活动的基本要素,商业企业必须能自主支配和使用这些经营要素,包括按国家劳动政策并根据经营业务的需要增加或精简人员、筹措资金、增置设备、扩建或改建经营或生活使用的场所等。如果商业企业不能独立支配和使用这些经营要素,就无法独立地开展购销业务。

3. 财务上的独立核算性。商业企业要讲求经济效益,必须实行经济核算,以收抵支,自负盈亏,并取得盈利。做到这一点,没有财务上的独立核算性是无法办到的。

4. 具有独立的法人地位。商业企业应享有独立的法人主体资格并承担民事责任。以独立法人地位开展购销活动,这是商业企业独立性的法律方面的保证,也是商业企业独立经营、独立核算不可缺少的条件。

二、商业企业的作用

商业是社会再生产中连接生产与消费的“桥梁”与“纽带”,处于中介的地位。商业企业作为国民经济的重要组成部分

分,对国民经济的发展影响很大,所以必须下大力气把成千上万的商业企业建设好。商业对国民经济的发展所起的作用是:

(一)商业企业是商品流通的主要组织者

商业企业处于生产企业与消费者之间的中介地位,不停顿地组织商品流通,保证了社会再生产不间断地进行。商业企业通过购销业务活动,保证了社会生产与社会消费的紧密联系,使其不出现相互脱节。其次是使工农业产品资金较快地变为货币资金,使生产劳动的耗费得到价值的补偿并获得必要的利润,保证了产品生产者的再生产和扩大再生产。最后是依据社会主义市场经济的要求,不断地研究消费者的消费需求,更深层次地搞好为消费者的服务,并在收购活动中,注意引导生产企业按照社会消费需要,不断地调整产品结构,使市场出售的商品在品种、花色、规格、价格和质量等方面都能满足社会消费的要求。

(二)商业企业是国民经济第三产业的重要组成部分

商业企业是国民经济第三产业的重要组成部分,在第三产业中占有十分突出的地位。商业企业的作用发挥得好,对繁荣国民经济、增强国民经济综合实力具有重大影响。在国家经济发展速度较快的今天,如果商业企业不能得到较快的发展,不仅会影响第三产业其他行业,还会拖第一、二产业的后腿。此外,发展商业企业,能使国家用较少的投资安置较多的人员就业。这对于促使商业工作的规模与国民经济其他行业的发展相适应,更好地理顺国民经济关系,充分调动社会闲置人员的力量,促进国民经济的良性循环具有重大作用。

(三)商业企业是商业劳动者和生产资料相结合的主要形式

在我国目前的商业企业结构中,国有企业和集体企业占

有绝对多数的比重。社会投入到流通领域的人力、物力、财力绝大多数是由这些企业掌握,能否使这些劳动力和生产资料以较少的耗费取得较大的经济效益,商业企业起着决定性的作用。因此,商业企业应该不断提高自身的经营管理水平,努力开源节流,加速商品周转,减少各项费用开支,提高服务质量,才能把这个作用充分发挥出来。

(四)商业企业在实现社会主义积累、提供国家财政收入方面有重要作用

社会主义国家为了发展国民经济、改善人民群众生活、发展科学技术、发展文化教育事业、巩固国防,每年必须拨出一定数量的财政收入用于上述各类活动。国家财政收入从根本上说,是生产部门创造的,相当一部分是由工业、农业等生产部门以税收形式上缴国家财政的,但也有一部分是由商业企业缴纳给国家财政的税金,这部分税收占国家财政收入的10%以上。不仅如此,工农业生产部门上缴国家的税金能否成为国家财政的实际收入,还取决于商业企业能否把工农业产品最终销售出去,使商品流通的全过程顺利终结,使商品的价值最终实现。所以商业企业在国家财政收入中起着极其重要的作用。

此外,商业企业在执行国家方针政策、提高家务劳动社会化水平、促进社会安定团结、建设精神文明等方面,也发挥着重要的作用。

第二节 商业企业的存在形式

我国的商业企业种类很多,根据不同的划分方法,大体上有以下几种类型。

一、按生产资料所有制性质划分

按生产资料所有制性质划分,商业企业可以分为国有(全民所有)企业、集体企业、独资企业(个人所有)、合资企业等。

(一)国有商业企业

国有商业企业,又称全民所有制商业企业。生产资料归国家所有,经营利润按规定通过税收上缴国家后,由企业自主分配和使用。随着我国经济体制改革的深入,企业的生产资料所有权与经营权的适当分开,国有商业企业已发展到国家所有企业集体经营、国家所有个人承包经营、国家所有租赁经营等多种经营管理方式。同时,许多国有企业还实行了股份制经营。

(二)集体商业企业

集体商业企业是社会主义公有制企业的另一种形式。其生产资料和资金是由参加集体商业企业的成员自己筹集并在经营中逐步积累起来的,属于企业成员集体所有。集体商业企业实行独立核算、自负盈亏。它的经营利润向国家纳税后由企业自主支配,职工的集体福利和个人收入相对比较灵活,可以根据企业经营状况和收入的多少而灵活确定。企业的领导成员由企业成员民主选举产生。企业在贯彻执行国家的方针、政策、法令的前提下,拥有充分的经营管理自主权,可根据自身条件和社会需要,自行安排经营计划、安排基本建设、组建职工队伍、处理财务关系等。在我国目前生产力水平比较落后,商品流通尚不发达的情况下,政府在各方面鼓励和支持集体商业企业的经营和发展,注意保障集体商业企业的所有权和经营管理权不受侵犯,并在信贷、税收、资源供应等方面给予一定的必要的支持,还在收入分配方面,在坚持按劳分配原

则下,允许经营状况好,为国家贡献大的集体所有制商业企业,其职工的收入可以高于其他商业企业。

(三)独资商业企业

独资商业企业(个人所有)是随着我国改革开放的过程,在原来的个体经营基础上发展起来的。这种企业一般来说,规模较小,组织结构简单,经营灵活,对社会主义商品流通起着拾遗补缺的作用,在满足城乡人民多方面生活需要、扩大城镇社会闲散人员就业方面有着不可忽视的作用。近一个时期,由于一些个体商业企业经营灵活,抓住了一些重点商品,并注意提高服务质量,而得到了较快地发展。目前这种商业企业形式还仅限于本国公民。外国公民私人投资的独资商业企业,在内地还有一定的限制。

(三)合资商业企业

合资商业企业,主要是指社会主义公有制企业同外资联合投资、共同经营的商业企业。从建成的合资企业经营管理状况看,在学习国外先进企业管理经验、引进资金、引进技术、扩大商品流通渠道等方面,合资商业企业发挥了一定的作用。

二、按企业的业务性质划分

按企业业务性质划分,商业企业可以分为商品经营企业、经营加工企业和以“代理”为主要经营形式的信托、货栈企业。

(一)商品经营企业

商品经营企业是专门从事商品购销业务的商业企业,它是商业企业的主体,大多数批发商业企业和零售商业企业都属于这一类,是商品经营企业。

(二)经营加工企业

有些商业企业以经营商品买卖为主,但有些货源甚至全

部货源是自己企业的加工厂或附设加工车间提供的。这种以商品买卖为主,但又具备一定的生产加工能力的企业,我们称为经营加工企业。

(三)以“代理”为主要经营形式的信托、货栈企业

信托、货栈企业本质上是商品经营企业。但由于它们具有各自鲜明的特点,我们还是把它分离出来加以介绍。这类企业经营的特点是以代购、代销、代储、代运的“四代”形式出现,经营灵活,穿针引线作用显著,受到社会各界的欢迎。

至于仓储、运输企业,其业务特点属生产性企业,是专门从事商品储存、保管、编类、包装、运输等业务的企业。在现阶段,我国这类企业大部分归属商业行政管理部门领导,所以,人们习惯上也把这类企业归为商业企业。

三、按商品流通的范围来划分

按商品流通的范围划分,可分为以从事对外贸易为主的商业企业(外贸商业企业),和以从事国内贸易为主的商业企业。

(一)外贸商业企业

以从事对外贸易为主的商业企业是指中央各专业进出口总公司和各省、市有对外经营权的专业进出口公司。这类企业过去是国家实行高度集中管理,经营上企业没有自主权,财务上是统负盈亏,吃国家“大锅饭”。党的十一届三中全会以后,这种状况有了一定的改变。在实行政企分开、改变单一渠道经营等方面,有了很大变化。目前,随着社会主义市场经济的确立,外贸企业逐步开始由原来的经销制转为代理制,由原来的单一经营方式逐渐地开始走工贸结合、内外贸结合等多条道路。这些变化对提高外贸企业的竞争能力,提高企业的经济