

中等财政(经)学校试用教材

商业企业管理基础知识

(修订本)

《商业企业管理基础知识》编写组编著

中国财政经济出版社

中等财政(经)学校试用教材

商业企业管理基础知识

(修订本)

《商业企业管理基础知识》编写组编著

中国财政经济出版社

中等财政(经)学校试用教材
商业企业管理基础知识
(修订本)

《商业企业管理基础知识》编写组编著

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷二厂印刷

787×1092毫米 32开本 7.15印张 147,000字

1985年1月第1版 1985年1月北京第1次印刷

印数: 1—40,000

统一书号: 4166·680 定价: 1.10元

编 审 说 明

《商业企业管理基础知识》是为中等财政（经）学校有关专业编写的试用教材，也可作为财经干部和企业财会人员自学的参考书。

本书主要阐述了我国社会主义商业企业管理的基础知识和各种专业管理的基本方法。

本书第一版由原上海市财政金融学校和上海商业学校的虞觉翔、危忠汉、倪允京等同志集体编写。随着商业企业管理的发展和商业体制的改革，我们委托上海市财经学校虞觉翔同志对本书进行了修改，以满足教学的急需。书中难免会存在一些缺点，敬请广大读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1985年8月

目 录

第一章 商业企业管理概论	(1)
第一节 商业企业的作用和任务	(1)
第二节 商业企业管理的任务和内容	(6)
第三节 商业企业管理的原则和方法	(16)
第二章 商业企业的计划管理	(26)
第一节 商业企业计划管理的任务	(26)
第二节 商业企业计划管理的内容	(30)
第三章 批发企业的经营管理	(41)
第一节 批发企业经营管理的任务	(41)
第二节 工业品业务的经营管理	(48)
第三节 农副产品业务的经营管理	(64)
第四章 零售企业的经营管理	(77)
第一节 零售企业概述	(77)
第二节 零售企业购销业务的经营管理	(86)
第三节 饮食业、服务业的经营管理	(106)
第五章 商品储存和运输业务的管理	(115)
第一节 商品储存业务管理	(115)
第二节 商品运输业务管理	(128)
第六章 物价管理	(145)
第一节 商品价格的形成	(145)
第二节 商品的比价和差价	(154)

第三节	稳定物价的方针	(160)
第四节	商业企业的物价管理	(164)
第七章	劳动管理	(170)
第一节	提高劳动效率的意义和途径	(171)
第二节	商业职工的劳动报酬	(179)
第三节	劳动工资计划	(184)
第八章	财务管理	(190)
第一节	商业企业财务的地位和作用	(190)
第二节	资金管理	(193)
第三节	费用管理	(204)
第四节	利润管理	(213)
第五节	提高经济效益, 增加企业盈利	(221)

第一章 商业企业管理概论

第一节 商业企业的作用和任务

商业企业是商品经济发展的产物。

人们从事生产、交换活动总是要在一定的组织形式中进行。至于采取什么组织形式，则取决于社会生产力发展的水平。在资本主义生产方式建立以前的几千年中，自给自足的自然经济占统治地位，商品交换的规模较小，往往以一家一户作为一个经营单位。随着商品生产和商品交换的发展，资本主义生产方式突破了传统的以家庭为单位的经济组织形式，产生了以雇佣关系为基础的商业企业。商业企业的产生，使商品销售的组织形式与销售规模的需要相适应，促进了资本主义生产和流通的发展。

资本主义商业企业是资本家获取利润剥削劳动人民的工具，而社会主义制度下的商业企业是建立在生产资料公有制的基础上的，其经营目的是为了满足不同社会需要，它与资本主义商业企业有本质的区别。

社会主义商业企业的内部没有对抗性的阶级矛盾，劳动者之间是互助合作的关系，因而有可能更加合理、节约地使用人力、物力和财力，提高服务质量和经济效益。

一、商业企业的概念和特征

什么是商业企业？在社会主义企业中，有从事物质资料生产的企业，有从事交换和分配的企业，而专门从事商品交换的企业即叫做商业企业。但并不是所有从事商品交换的组织都是商业企业。作为商业企业，它必须具有以下几个特征：

（一）商业企业必须是独立或相对独立的经济组织，在国家的计划指导下，有买卖商品的自由，有选择购销对象、决定购销方式的权利。独立经营或相对独立经营是商业企业的基本特征；

（二）商业企业必须具有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和运用，这是实现商业企业经营活动的物质基础和基本条件。商业企业在经营上的独立性，和具有支配的使用生产资料及劳动力的权利是相辅相成、相互联系的，缺少了某一方面，另一方面也就失去了意义；

（三）商业企业必须实行经济核算，以收抵支，除政策性亏损外，一般应获得盈利。所谓企业，不论是工业企业，还是商业企业，本身就是一个盈利性的经济组织，这是区别企业与非企业的重要标志。因此，商业企业一定要加强经济核算，不断提高经济效益，将国家、企业和职工三者的利益结合起来，并促进自身的发展；

（四）商业企业还必须具有法人的地位和权利。法人意味着国家在法律上承认商业企业在经营上的独立性，保护商业企业的正当权益和经济利益，因此，商业企业必须向工商

行政管理机关申请登记，并取得经营执照，才能成为合法的经济组织。凡是企业性质变更和单位撤销，都要按法律程序办事，同时要求商业企业对自身经营活动的合法性及其后果负完全责任。

上述四个方面是商业企业的基本特征。概括地说，商业企业既要有经营管理的自主权，又要有自身的经济利益，同时，还要对自己的经营活动负责，做到责、权、利相结合，只有这样，才能调动商业企业和广大职工的积极性，更好地发挥商业企业在现代化建设中的作用。

商业企业的种类具有多样性，按照它们在商品流通中的地位和作用划分，有批发企业、零售企业、仓储企业、运输企业和商办工企业等；按照经营商品范围来划分，有综合经营企业和专业经营企业；按照经济性质划分，有全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业和合资经营的商业企业；按照它们的隶属关系来划分，有商业部门领导和管理的商业企业、和非商业部门领导和管理的商业企业。商业企业种类的多样性是由商品生产、商品流通和消费需要的复杂性决定的。划分商业企业种类，掌握各种企业的特点，才能有效地组织管理。

二、社会主义商业企业的作用

商业企业是整个商业工作的基础，只有有效地调动商业企业的经营积极性，才能更好地发挥商业企业的作用，建立起一条符合现代化要求的商品流通渠道，加速社会主义四个现代化的建设。商业企业的作用有如下几个方面：

(一) 商业企业是现代化大生产条件下商品流通的主要组织者，是实现商品流通的桥梁和纽带作用的关键。在社会再生产过程中，流通处于“中介”地位，而商品流通的主要组织者，是商业企业。商业是工业与农业、城市与农村、生产与消费之间的桥梁和纽带，而这个桥梁是由数以万计的商业企业组成的，这条纽带是由遍布城乡各地的各种不同类型的商业企业交织起来的。所以，发挥商业的桥梁和纽带作用，关键在于做好商业企业的购、销、调、存等业务工作。

(二) 商业企业是实现为工农业生产服务，为人民生活服务的具体承担者。商业企业工作的好坏，关系到工农业生产的发展，商业企业直接从事商品购销活动，商业企业购销活动搞好了，才能为工农业生产的发展创造有利条件，否则，就会阻碍工农业的发展。商业企业工作的好坏，还直接关系到人民生活的改善，社会主义商业体现着党与人民群众的关系，可以直接从商业企业的经营活动中得到反映。

(三) 商业企业是国家资金积累的重要提供者。商业企业在经营活动中，纯商业劳动是不创造价值的，但是工农业生产部门劳动者所创造的价值，只有通过商业劳动才能最后实现。此外，有些对商品的运输、分装、加工等商业劳动也能创造价值，增加国民收入。因此，不断改善商业企业的经营管理，扩大商品流转，降低流通费用，就能为国家积累更多的资金。

(四) 商业企业是国家关于商业工作方针、政策和计划的直接执行者。社会主义国家对商业企业的统一领导，主要是方针、政策上的领导。这些方针、政策实质上就是企业在

经营活动中的是非界限和指导思想，它具有方向性和强制性的特点，因此，企业必须认真贯彻执行。国家对商业企业的经营活动除了在方针、政策上的统一领导外，还要实行计划指导。企业的经营活动必须在国民经济计划的指导下进行，成为国家计划的直接执行者。但由于商业企业经营的商品种类繁多，市场情况复杂多变，国家计划不可能包罗万象，面面俱到，因此，还要适当下放权限，实现多种经营方式，以促进生产和流通。

三、社会主义商业企业的基本任务

商业企业有许多不同的类型，各种不同类型的商业企业都有自己具体特殊的任务，但是作为商业企业，它们有一个共同的基本任务，这就是在国家计划指导下，组织商品流通，满足社会消费需要，为发展生产服务，为人民生活服务，并为国家积累资金。商业企业以组织商品流通为基本任务，是由于商业在国民经济中的地位和作用决定的。

社会主义商业企业以组织商品流通为基本任务与资本主义商业企业有着本质的区别。资本主义商业企业在社会分工的体系中也承担着组织商品流通的任务，但它的目的是获取最大限度的利润。社会主义商业企业组织商品流通的目的在于发展生产，满足消费。所以，社会主义商业企业应该以组织商品流通为中心，全面完成国家计划，为工农业生产服务，为人民生活服务，并为国家提供一定的建设资金。商业企业以组织商品流通为中心，就要及时地收购和推销工农业生产部门的产品，为生产提供正常的周转条件；另一方

面要为工农业生产供应生产资料，以满足生产的需要，为工农业生产服务，促进生产的发展。商业企业以组织商品流通为中心，还要根据城乡人民需要，积极组织货源，做好商品供应工作，为人民生活服务，保证最大限度地满足社会不断增长的物质和文化的需要。商业企业组织商品流通的主要目的，不是为了盈利，但是也不能没有盈利，而是应当通过合理组织商品流通的途径来获得和增加盈利，为国家积累资金。

第二节 商业企业管理的任务和内容

一、什么是商业企业管理

商品流通是一种经济现象，它具有客观规律性。国家对商业的经济活动要进行组织和领导，实行商业经济管理。这种对商业的经济管理，具体到一个企业单位，就是商业企业管理。社会主义商业企业，要使全体职工行动一致，步伐协调，有秩序地按照计划安排各项经营活动，就必须对人力、财力、物力各方面进行合理组织和严格管理。因此，所谓商业企业管理，就是根据商品流通客观经济规律的要求，为实现社会主义的生产目的，对企业的经营活动进行组织、指挥、调节和监督，达到以较少的劳动消耗，取得较大的经济效益。这是实现商业企业基本任务的客观要求。

商业企业管理，在商业部门通常称为商业企业经营管理。这里所谓经营，就是组织商品流通，也就是通常所说的组织商品的购、销、调、存。这是商业企业经营活动的中心

内容，也是它的基本任务。商业企业只有搞好业务经营才能发挥商业在国民经济中的桥梁和纽带作用，促进生产发展，满足消费需要。商业企业的一切工作，包括管理工作，都必须围绕这个中心来开展，从各个方面保证经营目标的实现。企业经营的规模，经营商品的性质，商品种类构成以及经营的地区范围等，决定着企业管理的方式、方法和制度。经营的发展必然引起管理的变革。然而，管理并不是消极被动的。所谓管理，就是运用管理的基本职能，把经营中的基本要素人、财、物在一定比例下结合起来，形成有规律的、连续不断的经营活动，并尽可能地降低经营活动中社会劳动的消耗，力争取得较大的经济效果，以实现社会主义生产的最终目的。总之，管理与经营是企业经营活动中相互依存的两个方面，谁也离不开谁。商业企业工作必须以业务经营作为中心内容，但不能抛开管理孤立地谈经营，要经营好，就必须管理好。

二、商业企业管理的必要性

管理是共同劳动的客观需要。共同劳动是一种协作分工的劳动，共同劳动的规模越大，劳动协作和分工越细、越复杂，管理工作也就相应地越严密、越重要。在商品经济历史发展过程中，商业成为专门从事商品流通的独立的经济部门以后，商品流通一般总是经过购、销、调、存的环节来完成从生产领域到消费领域的转移，因而产生了商业企业内部和商业企业之间各个环节上的劳动协作，这就要加强商业企业的管理，有效地进行组织、指挥和调节，只有这样，才能提

高劳动效率、节约商品流通费用、加速商品流转、扩大经营规模。随着商业现代化的发展，对商业企业的经营管理必将提出更高的要求。

商业企业管理的必要性，不仅仅表现在共同劳动和协作分工的关系上，还由于商业企业是经营着大量的商品，商品是工人阶级创造的社会财富，是繁荣市场和满足人民需要的物质基础，因此，在商业企业管理中，加强对商品的管理，也是一个十分重要的内容；同时，组织商品流通，还需要通过货币形式，如何使货币资金用得合理，用得节约，也需要管理；此外，还有企业的物质技术设备，也要做到合理使用。因此，加强对企业的商品、资金和物质技术设备的管理，都是商业企业管理不可缺少的组成部分。

加强企业管理也是实现社会主义四个现代化的客观需要。实现四个现代化是我国新时期的总任务。要实现这个艰巨的任务，必须有强大的商业。没有强大的商业，现代化的大生产就难以进行。商业是国民经济各部门经济关系的集中反映，这些经济关系是十分错综复杂的。就商品流通过程的现象来看，就有农商关系，工商关系，商商关系，商群关系等；就商品资金的使用来看，有商业与财政的关系，商业与银行的关系，等等。这些经济关系，既体现了工农业两大部门之间的经济关系，也体现工人阶级和农民阶级两个阶级之间的阶级关系；既体现了城乡、地区之间的关系，也体现了国家同人民群众之间的经济关系；既体现了企业之间的经济关系，也体现了中央、地方、企业、职工之间的经济关系；既是商品交换关系，又是国民收入分配和再分配的关系。同

时，随着四个现代化建设的逐步实现，商品流通总量的增加，交换范围日益扩大，商业所体现的这些关系也将进一步发展。商业工作要组织好商品流通，处理好经营活动所体现的与各方面的经济关系，这就 need 加强商业经济管理，特别是商业企业管理。要实行科学管理，要不断提高管理水平。管理水平的重要标志之一，是要为国家提供盈利。从这一点来说，实行商业企业科学管理，按照客观经济规律的要求，运用各种经济杠杆组织管理企业的经济活动，既是实现社会主义现代化的客观需要，也将对四个现代化发挥积极的促进作用。

三、商业企业管理的基本任务

商业企业管理的基本任务是充分发挥社会主义经济制度的优越性，合理组织经营过程，以最少的劳动耗费实现企业的经营目标。具体地说，包括以下三个方面：

（一）合理调度和支配企业的人力、财力、物力，协调各部门、各环节之间的关系，保证商品流通过程顺利进行。

商业企业的中心工作是组织商品流通，商品流通过程是由买与卖两个基本环节组成的。如果把商品流通作为一个总体来看，并不是简单的买与卖，而是包括着极其复杂的关系。商业企业在组织购销活动过程，涉及到劳动者之间分工协作的关系，劳动者和商品之间的关系，劳动者和物质技术设备之间的关系，商品流转与资金之间的关系，等等。这些关系都反映着相互之间既相适应又相矛盾的关系，商业企业要使商品购销活动顺利地进行，就必须正确处理这些关系，

把各种矛盾解决好，才能做到人尽其才，物尽其用，财尽其效，取得较好的经济效益。商业企业根据国家计划的要求，把有限的人力、财力、物力科学地组织起来，有计划地、协调地进行业务活动，不断提高劳动效率，合理使用资金以及加强物质技术设备的管理等，都是从不同的侧面处理好以上这些关系所必需的。

(二) 正确处理生产关系与生产力不相适应的某些环节，促进商品流通的迅速发展，为发展生产力服务。

当前，我国社会主义生产关系同生产力的状况基本上是适应的，但在某些环节上也存在不相适应的方面。这就要求企业管理工作，调整和改变生产关系同生产力的发展要求不相适应的那些部分。例如，从产销关系来看，工业品的产销实行统购包销的方式，商业系统内部实行逐级调拨的方法，给工业生产和商业企业管理上带来很多矛盾，此外，还有企业经营活动中的“铁饭碗”和吃“大锅饭”的现象，以及按劳分配中的平均主义倾向等，都是生产关系和生产力在某些环节上的矛盾。这些矛盾势必影响生产和流通。因此，做好商业工作，搞好企业管理，就要注意调整 and 改革这些与生产力不相适应的生产关系，以促进商品流通和社会生产力的迅速发展。

(三) 搞好企业管理，使上层建筑与经济基础相适应。

要搞好企业管理，离不开上层建筑的作用，而且必须与经济基础相适应。例如，企业对人、财、物的组织和管理，对产、供、销经营活动的指挥和调节，都应当按照符合客观经济规律的方针、政策和计划原则办事，但上层建筑与经济

基础又往往存在不相适应的部分,需要改进。例如企业中的小生产经营方式和政企不分的管理方法,以及企业的权责不挂钩等问题,都需要进一步的调整和改革。所以,企业管理在这方面的任务是双重的,既要保护相适应的部分,又要改进不相适应的部分。

上述企业管理各方面的任务都是相互联系的。经营过程中的矛盾经常从生产关系中反映出来,而生产关系中的矛盾也会波及经营过程和上层建筑。在实际解决企业管理问题的时候,往往从上述三个任务同时着手。但是,管理必须以组织经营为中心,以实现企业的基本任务为目标,也就是说,必须以实现第一个任务为出发点调整生产关系和改进上层建筑的某些方面,其目的都是为了多快好省地组织商品流通。

四、商业企业管理的主要内容

商业企业管理,就其管理的范围来说,主要有以下的一些内容:

(一)计划管理。社会主义商业企业的计划管理,是企业管理的一项重要内容。它是根据国家的方针、政策和上级下达的计划指标,组织本企业和所属单位编制各项计划,使各项经济指标都按照计划办事,以保证国家计划的完成。计划管理是企业管理的核心,企业的各项管理,都必须实行计划管理。

(二)业务管理。这是对商品的收购、销售、调运和储存等各项业务的管理,这是商业企业经营活动的基础。

(三)物价管理。物价管理主要是指贯彻执行稳定物价