

高等财经院校试用教材

中国商业企业管理学

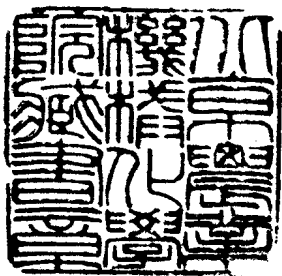


中国人民大学出版社

高等财经院校试用教材

中国商业企业管理学

夏光仁 主编



中国人民大学出版社

3603/52 19

高等财经院校试用教材

中国商业企业管理学

夏光仁 主编

中国人民大学出版社出版

(北京西郊海淀路39号)

外文印刷厂印刷

(北京车公庄西路19号)

新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168毫米32开 印张: 11.5

1980年6月第1版 1983年1月第5次印刷

字数: 299,000 册数: 151,001—230,000

统一书号: 4011·405 定价: 1.10元

编 审 说 明

本书是在我部教育局组织领导下，由中国人民大学、天津财经学院、黑龙江商学院、辽宁财经学院、山西财经学院委派教师编写的。1979年8月全国高等财经教育会议将它列入全国财经专业教材编写规划。经我们审定可作为全国高等财经院校商业企业管理和商业经济专业试用教材，也可作为各级商业部门和商业企业管理人员及中等商业专业学校教学人员的学习参考书。

参加本书编写的有：中国人民大学夏光仁（引言、第一、二、三章），辽宁财经学院边长泰（第四、五、六、十六章），天津财经学院周庆芳（第七、九、十一章），黑龙江商学院曲更非（第八、十、十五章），天津财经学院李毅之（第十二、十三、十四章），山西财经学院程荣国（第十七、十八章）。主编夏光仁，参加总纂定稿的还有边长泰、李毅之、曲更非。

本书编写修改过程中曾得到山东、江苏、上海、湖南、陕西等省市财办和商业局，北京市第二商业局技工学校，陕西财经学院，北京市第一商业局商业学校，北京市东风市场，北京市门头沟财贸干校等有关部门和院校的帮助和支持；同时，还有三十多个院校和单位的六十多位同志参加了本书第一稿的讨论，提供了许多宝贵的修改意见，在此表示诚恳的谢意。

欢迎读者提出意见。

中 华 人 民 共 和 国
商业部教材编审委员会

1980年4月

目 录

引 言	1—8
-----------	-----

第一篇 商业企业总论

第一章 商业企业的基本概念	9—29
第一节 商业企业在商品流通中的作用	9
第二节 商业企业的种类和职能	15
第三节 商业企业的经营管理自主权	25
第二章 商业企业的组织结构	30—48
第一节 确定商业企业组织结构的原则	30
第二节 商业企业机构设置	34
第三节 商业企业内部管理体制	40
第三章 商业企业系统与国家商业行政机构	49—64
第一节 商业企业系统	49
第二节 商业企业系统的基本形式——专业公司	53
第三节 国家商业行政机构	59

第二篇 商业企业管理总论

第四章 商业企业管理的性质和任务	65—82
第一节 商业企业管理的两重性	65
第二节 商业企业管理的任务和职能	70
第三节 商业企业管理的科学化	75
第五章 商业企业管理的基本原则和基本方法	83—100
第一节 商业企业管理的基本原则	83
第二节 商业企业管理的基本方法	95
第六章 商业企业管理的基本制度	101—120
第一节 党委领导下的经理负责制	101

第二节	思想政治工作制度	104
第三节	民主管理制度	107
第四节	岗位责任制	112
第五节	经济干部管理制度	115
第七章	商业企业计划管理	121—145
第一节	商业企业计划管理的重要性和任务	121
第二节	调查研究、预测和决策	126
第三节	企业计划的综合平衡	135
第四节	组织实现企业发展目标	143

第三篇 商业企业业务管理

第八章	工业品批发企业业务管理	147—172
第一节	工业品批发企业业务管理的任务	147
第二节	工业品采购业务管理	152
第三节	工业品供应业务管理	159
第四节	批发企业商品储存管理	164
第五节	经济合同	167
第九章	农副产品收购企业业务管理	173—187
第一节	农副产品收购业务管理的特点	173
第二节	农副产品收购业务管理	175
第三节	农副产品收购政策管理	182
第四节	农副产品收购合同管理	185
第十章	零售企业业务管理	188—210
第一节	零售企业业务管理的基本任务	188
第二节	零售企业的商品结构与研究消费者需要	190
第三节	零售企业进货业务管理	196
第四节	零售企业销货业务管理	203
第五节	不断提高服务质量	208
第十一章	商业仓库业务管理	211—226
第一节	商业仓库业务管理的基本原则	211
第二节	商业仓库业务管理的主要内容	215
第三节	商业仓库业务管理的基本制度	222

第十二章	商业企业商品运输业务的管理	227—247
第一节	商业企业商品运输业务管理的重要性及其任务.....	227
第二节	组织编制商品运输计划.....	229
第三节	合理组织商品运输的途径.....	232
第四节	商业企业自有运输工具的管理.....	240
第五节	商品运输业务管理.....	243

第四篇 商业企业劳动管理与商业职工的劳动报酬

第十三章	商业企业的劳动管理	249—269
第一节	商业企业劳动管理的任务.....	249
第二节	合理组织职工劳动.....	253
第三节	劳动定额与定员编制.....	257
第四节	提高劳动效率.....	262
第五节	劳动力的保护与培养.....	266
第十四章	社会主义劳动竞赛和职工的劳动报酬	270—285
第一节	劳动竞赛的意义和原则.....	270
第二节	劳动竞赛的内容与组织领导.....	275
第三节	职工的劳动报酬.....	280

第五篇 商业企业的物质技术设备管理

第十五章	商业企业营业地点的选择和分布	287—304
第一节	合理选择商业企业营业地点的重要意义.....	287
第二节	零售企业营业点的选择和分布.....	290
第三节	批发企业地点的选择与分布.....	298
第四节	仓库地点的选择与分布.....	301
第十六章	商店和仓库的物质技术设备	305—322
第一节	商业企业物质技术设备对合理组织商品流通的作用.....	305
第二节	商店的设计与设备.....	307
第三节	仓库的设计与设备.....	315

第六篇 商业企业的财务管理与经济效益

第十七章	商业企业的财务管理	323—341
第一节	企业财务管理的概念和重要性.....	323

第二节	商业企业的资金管理.....	326
第三节	商品流通费用管理.....	334
第四节	利润管理.....	339
第十八章	商业企业经济核算与经济效益.....	342—359
第一节	商业企业的经济核算.....	342
第二节	商业企业经济核算的基本内容和形式.....	345
第三节	商业企业的经济效益.....	352

引 言

《中国商业企业管理学》（以下简称《商业企业管理学》）是随着我国社会主义经济建设的发展而形成的一门比较年轻的学科，也可以说是一门新学科。

《商业企业管理学》与《商业企业组织与技术》是两门不同的学科，无论在研究对象上还是体系结构上都有根本的不同，但是这两门学科在发展上又存在一定的联系。在五十年代初，我们缺乏管理商业企业的实践，不得不借鉴苏联的经验，当时在大专院校商业经济专业设置了《商业企业组织与技术》。这门学科在培养我国商业管理干部中起了一定的作用。但是，从它研究的对象到内容结构都不能满足我国商业企业管理的需要。《商业企业组织与技术》偏重研究企业业务活动过程中组织上与技术上的问题，缺乏对企业管理的系统研究。随着我国社会主义商业企业的发展，客观上要求建立一门总结研究我国商业企业管理经验、探索我国商业企业管理规律、创造我们自己的商业企业管理理论的学科。因此，在五十年代中期，我国的商业企业管理理论工作者和实际工作者，便开始了改革《商业企业组织与技术》的尝试。然而这次改革没能进行下去。在1958年的教育革命中，为了解决《商业企业组织与技术》与《商业经济》两门学科部分内容重复的矛盾，把两门学科进行了合并，从而使改革《商业企业组织与技术》的设想暂时搁置起来了。这是《商业企业管理学》建立过程中的第一次挫折。《商业企业组织与技术》与《商业经济》合并的结果，是《商业企业组织与技术》的大部分内容被砍掉，从而使商业企业管理问题的研究几乎成了空白。在六十年代初，根据调整和发展国民经济的需要，许多院校先

后恢复了《商业企业组织与技术》这一学科。但是，简单地恢复不但不能满足商业企业管理的需要，反而再次出现跟其他学科的重复。实践证明，简单的恢复和合并都不是解决问题的办法，而唯一的出路是，打破《商业企业组织与技术》的框框，吸取它的精华和合理内容，重新建立一门系统、全面研究商业企业管理的新学科。这样，既能满足提高商业企业管理水平的需要，又可避免跟其他学科的重复。如果说五十年代的想法是在苏联《商业企业组织与技术》的模式中填充中国的内容，只在局部范围内修修补补，那么，六十年代的想法就前进了一大步，认识到修修补补不是根本解决矛盾的办法，必须另起炉灶，走出一条新的道路。但是，关于新的学科如何建立，它的研究对象是什么，体系结构如何安排等许多重大的问题，当时并没有完全解决。正要着手研究解决这些问题的时候，文化大革命开始了，林彪、“四人帮”的十年横行，把一切都搞乱了，于是建立一门新学科的希望也随之破灭。这是《商业企业管理学》建立过程中的第二次大挫折。粉碎“四人帮”以后，批判了林彪、“四人帮”推行的极左路线，在企业管理问题上拨乱反正，《商业企业管理学》的研究也获得了解放。党的十一届三中全会关于把全党全国的工作着重点转到社会主义现代化建设上来的决定，对企业管理提出了新的更高的要求，因之建立一门系统、全面研究商业企业管理问题的学科，已经成为提高商业企业管理水平的当务之急。《商业企业管理学》就是根据这种需要建立和发展起来的，所以，它是一门比较年轻的学科。

商业企业的经济活动是经营过程和管理过程的统一。经营和管理统一在一个过程中，密切联系、相互依存、相互渗透，但又有所区别。经营是商业企业经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。在独立劳动者的个体经营中，一切经营活动都由劳动者个人支配，分不出哪些是经营、哪些是管理。随着经济的发展，企业内有了分工，管理才逐渐从经营中分离出来，成为不同于经营的一种专门职能。管理一旦分离出来，就有了相对独立性，它既为经营服务，又指导

经营。管理对经营作用的程度，取决于企业规模大小和分工粗细。如果说在分工比较简单的小企业里，管理对企业经营好坏和经济效益只起影响作用的话，那么在现代化大规模企业里，管理对经营好坏和经济效益大小就起着决定性作用。由于企业规模大，分工细，部门环节多，各环节各部门之间的依赖性很强，只有严密组织、统一指挥、步调一致才能形成有规律的、连续的、有效果的经营，所以在现代企业里，管理的作用已经不仅仅是影响企业经营好坏和经济效益大小的问题，而往往决定着经营的成败。从根本上来说，管理渊源于经营；但是管理从经营中分离出来并系统地发展起来以后，却变成了计划、组织、指挥、监督、调节经营过程，决定经营命运的一个经济范畴。可以说，没有管理，经营过程就组织不起来；没有管理，经营就不可能有规律、有秩序地进行；没有管理，经营的各种要素（人、财、物）就不能充分发挥作用；没有管理，就不可能以最少的劳动耗费取得较大的经济效益。实行管理必须有科学的管理理论作指导。任何管理都是在一定理论指导下进行的，要想使管理科学化，就必须发展管理科学。建立《商业企业管理学》，是发展我国科学管理理论，实现我国商业企业管理科学化的需要。

当前，我国商业工作在许多方面都是比较落后的，而主要的是管理落后，诸如管理思想、管理手段和方法以及某些管理制度都是比较落后的。管理落后已经成为迅速提高商业工作水平的严重障碍。提高企业管理水平，改变企业管理落后状况是当前提高我国商业工作水平的关键。造成我国商业企业管理落后的原因很多，而重要原因之一是不重视发展管理科学。管理科学落后，不懂得管理规律，在管理工作中就必然会出现一些违背客观规律的愚蠢行动。要改变我国管理落后的面貌，将我国企业管理推向世界先进水平，需要做多方面的努力，而发展管理科学是一个重要方面。

当前以及今后相当长的时期内，我国人民的中心任务是进行社会主义现代化建设。工业、农业、国防和科学技术现代化是我国社会主义现代化建设的主要方面，是实现商业现代化的基础和前提；而

商业现代化是整个社会主义现代化的有机组成部分。实现商业现代化具有重要的政治和经济意义。商业现代化主要包括技术现代化和管理科学化两个密切联系的方面。实现商业现代化必须有计划有步骤地改变我国商业企业物质技术设备的落后状况，采用先进的经营管理技术；然而根据我国的具体情况，在短时期内还不可能拿出大量的资金来装备商业企业；当前更重要的是在不改变或很少改变商业现有技术设备状况的情况下，实行科学管理，例如提高对管理的认识、健全管理制度、改进管理方法等。改善管理，不仅能够很快地提高企业管理水平，提高劳动效率，节约劳动耗费，降低流通费用，增加利润，还可以为技术现代化积累资金，促进技术现代化。如果管理落后，即便有了现代化设备，也不能充分发挥其效果，达不到大幅度提高劳动效率、节约劳动耗费的目的。可见，技术现代化离不开管理科学化，管理科学化能够促进技术现代化，并保证现代技术设备充分发挥作用。国外有人常用一辆车上的两个轮子来比喻技术现代化和管理科学化的关系。所以，建立《商业企业管理学》也是商业现代化的需要。

每一门学科都必须有自己的、不同于其他学科的研究对象，否则它就不能做为是一门独立的学科而存在。《商业企业管理学》的研究对象是商业企业经济活动过程中的管理关系及其发展变化规律，而不是泛泛地研究管理关系，所以它跟研究管理关系的其他学科不同。

企业管理就是对企业经济活动过程的计划、组织、指挥、监督和调节。企业经济活动过程的中心环节是人们借助物质技术设备和资金，组织商品价值（所有权）转移和商品实体运动的过程。所以，企业管理的具体对象不外是人、商品、物质技术设备和资金等物质要素，以及这些物质要素结合起来而形成的运动过程。因此，企业管理也可以说是对人的活动、物的使用的计划、组织、指挥、监督和调节。在企业经济活动过程中对人的活动、对物的使用进行计划、组织、指挥、监督和调节所产生的经济联系（经济关系）我

们称作管理关系。在管理中，物质技术设备、商品、资金、购销存业务都是被管理的对象，即管理客体；而人，则视每个人在管理过程中的地位而定，也就是说人既可能是管理主体（管理者），又可能是管理客体（被管理者）；也可能既是管理主体（对他的下级来说）又是管理客体（对他的上级来说）。管理关系就是在管理主体和管理客体间、管理客体和管理客体之间形成的各种关系。《商业企业管理学》所要研究的就是这些关系及其发展变化规律。

商业企业管理关系的形成和发展为许多客观规律所支配。制约着管理关系发展变化的诸规律又是相互影响、相互作用的。这些规律之间的相互关系的变化直接或间接地决定着管理关系的发展变化。因此，管理关系的发展变化有一定的规律性，形成一组特殊的矛盾运动过程。“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①《商业企业管理学》就是研究商业企业经济活动过程中管理关系矛盾运动的一门学科。

当提到一门学科的研究对象的时候，人们往往很习惯地会想到它是研究生产关系的，还是研究生产力的，抑或研究上层建筑的。那么研究企业管理关系的《商业企业管理学》属于哪一类呢？商业企业管理关系，既有人与人之间的关系，例如领导被领导之间、各岗位之间、各部门之间、各环节之间分工协作的关系；也有人与物之间的关系，例如人员编制与购销额之间的比例关系、营业人员多少与营业面积大小之间的比例关系；还有物与物之间的关系，例如进货数量和销货数量之间的比例关系、销货额和流动资金之间的比例关系，等等。总之，管理关系既不仅仅是人与人的关系，也不仅仅是人与物的关系，而是一个既包括人与人之间的关系、又包括人与物之间的关系，还包括物与物之间的关系的复杂的关系体系。可见，管理关系按照它的属性划分，有属于生产关系范畴的，有属于

① 《毛泽东选集》，人民出版社1967年横排合订本，第297页。

生产力范畴的，也有属于上层建筑范畴的。因此，《商业企业管理学》既不是单纯研究生产关系的学科，也不是仅仅研究生产力或上层建筑的学科，而是在生产关系和生产力、上层建筑和经济基础的相互联系中综合研究企业管理关系及其发展规律的学科。

随着社会生产力的发展，随着人们改造自然和改造社会的需要，人们对自然规律和社会规律的认识不断深化，就会有新的学科在原有某些学科的边缘出现，成为兼有两门学科部分内容的边缘学科，或者将原来某些学科的研究对象分细，使其中的某些部分独立化，成为一门新的学科。科学发展的规律一方面是门类越分越细，另一方面是各个学科之间相互渗透和交错，越来越多的边缘学科迅速发展起来。介乎于自然科学和社会科学之间的边缘科学，往往既不专门研究某一现象领域中的生产关系或上层建筑，也不仅仅研究某一现象领域中的生产力，而是把这一现象领域中的生产关系、生产力和上层建筑方面的问题综合起来加以研究。《商业企业管理学》所研究的管理关系中，既有商业企业经济活动过程中的生产关系，又有生产力组织，还有上层建筑方面的内容。因之，它属于一门边缘学科。

商业企业是一个独立的经济组织，因此它也是一个完整的、独立的管理体系。企业管理体系是由各职能管理（例如业务管理、计划管理、人事劳动管理、财务管理等等）组成，但它又不是各种职能管理的堆砌。管理体系跟各职能管理的关系，很像机器和它的部件的关系。机器的性能和作用不同于它的部件，企业管理体系的功能作用也不同于各职能管理。《商业企业管理学》首先把企业管理做为一个完整的、独立的管理体系进行研究，研究这个管理体系总体运动所产生的一般功能，然后再分别研究构成企业管理体系的各种专门职能。《商业企业管理学》不孤立地研究各职能管理，而是把各种职能管理当做管理体系上的有机组成部分来研究。所以，《商业企业管理学》始终以企业管理体系的要求，作为判断各种职能管理是非曲直的标准。从企业管理体系的要求出发考察各职能管

理，是本学科的一个基本出发点，也是本学科与专门研究企业某种职能管理的诸学科的一个重要区别。

《商业企业管理学》研究企业管理，不论是对企业管理体系总体运动产生的一般管理功能的研究，还是对构成企业管理体系的各种职能管理所做的研究，都紧紧围绕着一个目的，即如何以最小的劳动耗费完成商品流通过程，并取得最大的经济效果。所以，它又是一门经济学科。

根据《商业企业管理学》研究的对象、研究问题的基本出发点和根本目的，本书体系结构的安排，是从分析商业企业开始，到综合考察企业管理经济效果结束。其中对商业企业计划管理和业务管理，以及与计划管理和业务管理密切联系的劳动管理、物质技术设备管理、财务管理等，都一一做了专门研究。本书用较大的篇幅论述了商业企业的性质、任务、种类、经营管理自主权、企业系统化以及商业企业管理的基本原理、原则、制度和办法，阐述了社会主义商业企业管理中的一些规律性问题，以总结我国商业企业管理的经验为主，同时介绍了国外企业管理的一些先进经验，并对我国商业企业管理的发展前景做了一些探索。全书共分六篇十八章。这里需要补充说明的是信息管理问题，信息管理是现代企业管理的重要内容，在国外的企业管理学著作中，有的著作已经把它做为独立的篇章论述。我国在文书信息管理方面有不少经验，但是以电子计算机为中心的现代化信息管理手段尚处于试验阶段，在组织现代化信息管理方面还没有多少经验，因此本书没有专门章节论述这个问题，暂付阙如。

本学科的指导思想跟其他经济学科一样，是马克思列宁主义、毛泽东思想，特别是马克思、列宁和毛泽东同志关于社会主义经济和企业管理的一些精辟论述。本学科的研究方法是唯物辩证法。

唯物辩证法告诉我们，研究问题必须有发展观点。当前及今后相当长时期内，我国人民的主要任务是进行社会主义现代化建设。国民经济现代化大幅度地提高了生产力，也就必然要求多方面地改

变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式和制度，从而必然会引起商业企业管理的一系列变革。

《商业企业管理学》必须深入研究社会主义现代化对商业企业管理提出的新问题和新要求，从理论上做出回答，并且用企业管理的新鲜经验充实丰富自己的内容，校正以前通行而在新情况下已经不适用的原则，修改那些因认识片面而得出的不准确的结论。

唯物辩证法认为，世界上一切事物都不是孤立的，总是同周围其他事物相互联系着、相互制约着、相互依赖着。商业企业做为一个有机整体，它内部各部分、各环节、各职能之间是相互联系、相互依赖、相互制约的；做为社会再生产过程的一个经济细胞单位，它的经济活动跟生产、分配、消费各环节，跟工业、农业、财政金融等各种企业，跟国家政权机关和国民经济其他机构的关系也是相互联系、相互依赖、相互制约的。离开企业内部和外部的相互联系，就无从考察企业经济活动的发展变化，无从掌握企业管理关系运动的规律性。因此，《商业企业管理学》既要研究企业本身，又不能孤立地研究企业，而应当立足于企业，从企业出发，把企业及其经济活动放到社会再生产总过程中研究，同整个社会的政治、经济生活联系起来研究，只有这样才能透过现象看到本质，真正把握住企业管理关系运动的规律性，使《商业企业管理学》成为一门科学。

《商业经济》所揭示的商品流通领域中经济关系的实质及其发展规律是《商业企业管理学》的理论基础，但并不是唯一的理论基础。因为《商业企业管理学》是一门边缘经济学科，它还要广泛地吸收和利用社会学、心理学、经济生态平衡学、消费经济学、功效学、数学、系统工程学等等许多社会科学和自然科学的有关理论。

由于《商业企业管理学》是一门比较年轻的学科，更由于作者水平有限，本书一定有许多缺点甚至错误，诚恳希望读者批评指正。我们愿意与同志们一道，共同努力把《商业企业管理学》建设成一门理论性、科学性都比较高的学科。

第一篇 商业企业总论

第一章 商业企业的基本概念

第一节 商业企业在商品流通中的作用

企业是一个经济范畴。在国民经济中有从事物质资料生产的企业，有从事商品交换和分配的企业，有以劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业，专门从事商品交换的企业叫做商业企业。商业企业必须同时具备以下四个条件：

- 一、独立经营，既买又卖完成商品买卖全过程。
- 二、占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。
- 三、独立核算，以经营收入抵销各项开支并盈利，自计盈亏。
- 四、具有法人地位和权利。

商业企业是商品购销业务的组织经营者，是一定的生产资料和劳动力的占有和使用者，是独立的经济组织，是法人。

从事商品购销活动是商业企业的基本职能。商业企业在市场上以买者和卖者双重身份交替出现，有买卖商品的自由，有选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权力，在购销活动中跟其他经济组织的权力是平等的。商业企业必须有人、有物质技术设备、有资金，才能从事商品买卖。自主地支配和使用生产资料和劳动力是企业独立经营的前提和物质保证。如果企业没有支配和使用生产资料及劳动力上的自主权，就没有经营上的独立性。相反，虽有自主地支配和使用生产资料及劳动力的权利，然而无经营独立性，那么支配和