

安徽省商业系统
干部岗位职务培训教材

商业企业管理 基本知识

安徽省商业厅

前 言

本书是根据商业部颁发的“商业县属公司经理（厂长）《商业企业管理基本知识》国家统考复习大纲”要求，结合当前实际情况编写的，经安徽省经济委员会职称改革办公室审阅同意，并经省出版总社批准出版在内部发行。此书作为全省商业系统经济专业职务系列统考复习教材，和县公司（包括相当于县公司基层商店）企业经理岗位职务培训的教材，也可作为培训商业企业管理干部用书。

参加本书编写的有周四方、傅朝玉、房雨舟，由房雨舟总纂。由于商业体制改革正在发展变化过程中，加上编者水平所限，时间仓促，书中难免有不妥之处，请批评指正。

安徽省商业厅

一九八七年八月

目 录

第一章 商业企业

- 第一节 商业企业概念和基本条件…………… (1)
- 第二节 商业企业职能、种类和任务…………… (4)
- 第三节 商业企业素质…………… (6)
- 第四节 商业企业的组织结构…………… (11)

第二章 商业企业管理原理

- 第一节 商业企业管理的性质和任务…………… (24)
- 第二节 商业企业管理原理…………… (29)
- 第三节 商业企业管理的职能…………… (32)

第三章 商业企业管理制度和管理方法

- 第一节 商业企业管理的基本制度…………… (39)
- 第二节 商业企业管理的基本方法…………… (53)

第四章 商业企业管理人员

- 第一节 商业企业管理人员的类型…………… (59)
- 第二节 商业企业管理群体…………… (65)

第五章 市场调查和市场预测

- 第一节 市场调查和市场预测的意义…………… (74)

第二节	市场调查·····	(77)
第三节	市场预测·····	(84)

第六章 商业企业经营决策和经营计划

第一节	经营决策和经营计划在企业经营中的作用·····	(92)
第二节	经营决策·····	(96)
第三节	经营计划·····	(110)

第七章 商业企业经营思想和经营策略

第一节	商业企业的经营思想·····	(118)
第二节	商业企业的经营策略·····	(131)

第八章 商业企业商流管理

第一节	商业企业的经营过程·····	(152)
第二节	商业企业的销售管理·····	(156)
第三节	商业企业的进货(采购)管理·····	(169)
第四节	商品库存管理·····	(175)
第五节	商品价格管理·····	(183)

第九章 商业企业物流管理

第一节	物流管理的意义和任务·····	(192)
第二节	商品运输管理·····	(194)
第三节	商品仓储业务管理·····	(212)

第十章 商业企业信息管理

第一节	信息是商业企业经营的宝贵资源·····	(219)
-----	---------------------	---------

第二节	管理信息系统·····	(228)
-----	-------------	---------

第十一章 商业企业劳动管理

第一节	商业企业劳动管理的意义和任务·····	(241)
第二节	合理组织职工劳动·····	(245)
第三节	商业企业职工劳动报酬与劳动 保护·····	(252)
第四节	商业企业职工的培养教育·····	(259)

第十二章 商业企业财务管理

第一节	财务管理在企业管理中的作用·····	(266)
第二节	资金管理·····	(270)
第三节	商品流通费用管理·····	(286)
第四节	利润管理·····	(294)

第十三章 商业企业经济核算和经济效益

第一节	商业企业的经济核算·····	(304)
第二节	商业企业的经济效益·····	(312)

第一章 商业企业

第一节 商业企业的概念和基本条件

一、商业企业的概念

商业企业是专门从事商品交换的经济组织、是为了满足社会需要并获取盈利、进行自主经营、实行独立经济核算、具有法人资格的基本经济单位。商业企业与其他组织的区别在于：第一，它是一种经济组织，而不是政治组织或其他社会组织；第二，它是相对独立的、自主经营的经济实体，而不是国家行政机关或其附属机构；第三，它是通过商品交换获取盈利的组织，而不是社会福利机关或公益团体。

企业是社会化大生产的产物，是在资本主义社会普遍发展起来的一种经济组织形式。任何社会的生产和交换，总是要在一定的经济组织形式中进行的，但是采取什么样的经济组织形式，则要受到社会生产力发展水平的制约。自从社会第三次大分工以来，社会上就出现了从事商品买卖为职业的商人。那时由于自给自足的自然经济占统治地位，商品交换的规模小，流通范围狭窄，商人是以一家一户作为一个经营单位，这种以家庭作为经济组织的基本形式一直延续了相当长的时间。直到封建社会末期，由于商品经济迅速发展和资本主义生产方式的树立，机器生产代替了手工劳动，生产社会化程度日益提高，市场范围日益扩大，一家一户的经营已经不能适应商品经济高度发展的需要，于是以雇佣关系为基础的商业企业同生产企业一样也应运而生，它是适应社会化的大规模商品流通的需要而产

生的。

商业企业的产生，是商业经济组织形式发展史上的一次飞跃。它改变了以家庭为基本单位的商业经营思想和经营管理方式，适应了较大商品流通的要求，促进了商品经济的发展。

二、商业企业的基本条件

商业企业作为独立的经济组织，必须同时具备以下五个条件：

（一）组织上的完整性。每个商业企业必须是一个完整的组织，而不是分散的个别的商业劳动者。在商业企业内部通过分工协作，把每个劳动者分配在适当的岗位上，明确各自的职责范围和相互关系，这样就能保证整个企业经济活动有节奏地、连续不断地进行。

（二）经营上的独立性。每个商业企业必须具有相对独立的自主经营的权利。自主经营是一个完整的过程，商品经营从买到卖，都是由企业独立进行的。社会主义企业是相对独立的经济实体，具有经营决策权和实施权。在服从国家计划和管理的前提下，根据企业本身的条件和市场变化情况，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的购销活动，有权进行自我改造和自我发展，有权在国家政策允许的范围内确定本企业经营的商品的价格。自主经营是商业企业最基本特征，商业企业只有具备经营上的独立性，才能主动地根据市场情况的变化，灵活地开展商品购销业务，充分发挥企业相对独立的经济实体的作用。

（三）拥有独立财产并有支配使用生产资料和劳动力的自主权。商业企业必须拥有独立的财产，占有一定的生产资料和劳动力，这是从事经营活动的必要条件和自主经营的必要保证。没有独立财产，不占有一定的生产资料和劳动力，就无法

进行经营活动；不能自主地支配和使用生产资料和劳动力，就失去了经营上的独立性。而经济合理地使用生产资料和劳动力，则是企业取得最佳经济效益，不断发展壮大的重要途径。

（四）财务上实行独立核算，自负盈亏。商业企业必须是独立的经济核算单位，对自己的经营成果负完全责任，以收抵支，自负盈亏，并取得利润。盈利要求企业必须进行经济核算，对经营过程中的活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，努力提高经济效益。自付盈亏要求企业在经营活动中进行严格的核算，做到所得大于所费，提高盈利水平，增加国家收入，发展壮大企业，改善职工的福利和生活。

（五）具有法人资格。“法人”是一个法律概念，是相对于自然人而言的。企业法人是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。只有向工商行政管理部门申请登记，经过批准取得营业执照的商业企业，才具有法人地位。国家依法保护商业企业的权益，同时也要求商业企业要合法经营。法人资格和地位是商业企业独立性的法律保证。

以上五个方面是商业企业必须具备的基本条件，只有同时具备这些条件的专门从事商品交换活动的经济组织，才能称为商业企业。

资本主义社会和社会主义社会两种制度下的商业企业既有共同性又有本质区别。上述商业企业必须具备的五个条件是它们的共性，是都必须具备的条件。它们的本质区别表现在生产资料所有制不同，因而经营目的也就不同。社会主义商业企业是以生产资料的社会主义公有制为基础的，它以最大限度地满足人民物质和文化生活的需要为根本目的，在它内部没有对抗性的阶级矛盾，劳动者之间是同志式的互助合作关系，职工是企业的主人。与此相反，资本主义是以生产资料私有制为基础

的，它以剥削牟利为根本目的，在企业内部存在着对抗性的阶级矛盾，因而也就无法克服由资本主义基本矛盾所决定的销售危机。

第二节 商业企业职能、种类和任务

一、商业企业的基本职能

商业企业是组织社会商品流通的基本单位，它的基本职能是，从事商业购销活动，组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品价值。一切商业企业，不论属于何种性质或类型，只要是商业企业，其基本职能就是从事商品经营，组织商品流通。商业企业基本职能是由商业企业在社会再生产过程中的地位决定的，也是商业企业区别于其他企业的根本点。

二、商业企业的种类

分类是深刻认识商业企业的重要方法。根据商业企业不同特点，可以划分出很多类型，例如：

（一）按照生产资料所有制的形式划分，可以分为国家所有（全民所有）制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业，以及少量的合营商业企业和外资独营商业企业。全民所有制商业企业和集体所有制商业企业是我国社会主义商业的主体，个体商业企业、合营商业企业和外资独营商业企业都是社会主义商业的必要补充。

（二）按照企业在商品流通中的地位和作用划分，可分为批发商业企业，零售商业企业和批零兼营的商业企业。批发企业处在商品流通的开端，是生产企业和零售企业的中心环节；零售企业处在商品流通的终点，它把商品直接卖给消费者，满足生产和生活消费的需要，实现商品价值；批零兼营企

业，是为了加快商品流通速度，方便群众购买或小型零售企业进货而建立的。

（三）按照企业经营商品业务范围划分，可以分为综合经营商业企业 and 专业经营商业企业。从整体来看，批发企业是专业经营的多，综合经营的少，零售企业则相反；从发展趋势看，专业经营的商业企业在全部商业企业中所占比重将会逐步增加。

（四）按照企业的不同职能和业务性质划分，商业企业可以分为商品经营企业、商品加工经营企业（如前店后厂自产自销）、商品经营服务企业（如储运、信托企业）等。

（五）按照企业的规模划分，商业企业可以分为大型企业、中型企业、小型企业等。划分大、中、小企业的依据，一般是营业额、营业面积和从业人员。

此外，还可以按照企业的隶属关系划分为商业部系统领导主管的商业企业，以及跨部门、跨地区、跨所有制的各种联合企业。

三、商业企业的基本任务

社会主义商业企业的基本任务是：通过商品经营活动，满足社会消费的需要，为生产建设服务，为人民生活服务，为国家提供积累。

商业企业为了完成上述的基本任务，必须把商品经营作为企业经济活动的中心。商业企业经营，就是从为人民生活，为工农业生产服务的根本宗旨出发，适应市场的变化和发展，把企业各方面的经营条件结合起来，有效地进行商品购销活动。

为什么商业企业必须把商品经营作为一切经济活动的中心呢？这是因为：

（一）只有通过商业企业的商品经营才能满足人民的消费

需要，更好地为人民生活服务。经营与满足消费需要是手段和目的的关系。经营是满足消费者需要的手段，满足人民物质和文化生活的消费需要是社会主义商业企业经营的根本目的。这是由社会主义基本经济规律所决定的。

（二）只有通过商业企业的商品经营才能促进生产，支持生产，更好地为生产服务。生产是商业企业经营活动的基础，只有生产发展，商业企业才能扩大购销业务。反过来，商业企业加速商品流转，扩大购销业务，又能促进生产的发展。商业企业迅速反映市场需求变化，按消费需要组织订购商品又起着引导生产的作用。

（三）只有通过商业企业的商品经营才能取得商业利润，为国家提供积累，为职工增加收益，为企业扩大经营提供新的发展条件。

经营是一种适应市场变化的经济活动。商业企业的购销活动是在市场上进行的，它的一切经济活动都必须适应市场需求情况的变化，符合客观经济规律的要求，否则就要在竞争中失败，这就要求商业企业必须树立现代化经营思想，正确确立经营策略，善于运用机动灵活的经营方式和方法，实行科学的经营管理，把经营搞活，在竞争中发展经营。

第三节 商业企业素质

一、商业企业素质的概念

概括地说，商业企业素质，就是商业企业内在的本质。具体反映则为，构成商业企业的各种要素（人、财、物）及其有机结合而产生的能力，诸如竞争能力、应变能力、自我改造和自我发展的能力等。

竞争能力。商业企业在多种经济形式、多种经营方式、多

渠道流通和市场相互竞争的情况下，如何对市场信息保持灵敏，及时准确了解和掌握消费者需求和市场变化情况，并迅速作出新的经营决策；如何以独特的经营品种、灵活的经营方式、周到的服务态度和良好的信誉赢得顾客信任，在竞争中，以优取胜。

应变能力。商业企业在面临外部条件不断变化的情况下（如经济体制改革、物价调整、社会购买力变化等），能以变应变，对经营活动作出相应的调节，向有利的方向转化，扩大商品销售，以实现企业的经营目标。

自我改革和自我发展能力。商业企业要充分有效地使用人力、财力和物力资源，不断改革经营方法，改进服务工作，在国家政策、法令、计划允许的范围内，扩大购销，改善经营管理，增加盈利，为国家提供更多的积累，为企业增加新的经济实力，使企业不断地进行良性循环。

企业素质是形成能力的基础，能力则是企业素质发挥作用的综合表现，素质高，能力则强，素质低，能力则弱。提高商业企业素质，就是要提高企业内部的各种能力。

提高商业企业素质，发挥企业内在的能力，是社会主义现代化建设的需要，是使企业工作以经济效益为中心的可靠保证，是增强企业活力的重要条件，也是提高企业经营管理水平的重要标志。

二、提高商业企业素质的途径

提高商业企业素质，从本质上说，就是提高企业的人员素质、物质技术设备素质和经营管理素质。三者是有机结合的。提高人员素质是关键，提高企业物质技术设备素质是基础（条件），提高经营管理素质是保证。

（一）提高企业的人员素质。按照商业企业人员在经营管

理过程中的职能和任务划分，大体上可分为业务人员和管理人员。业务人员占的比重大，是企业人员的主体，都处在经营第一线。业务人员素质基本内容包括思想政治、文化知识、业务技术、实践经验等等。提高业务人员素质必须从多方面入手，如加强日常的思想政治教育、职业道德教育和法律知识教育；增加智力投资，开展多种形式的科学文化和业务技术培训；在招工、培训、奖惩、晋级方面建立一整套切实可行的制度等。通过各方面的工作，不断提高业务人员素质，建立起一支有理想、有道德、有文化、有纪律，热爱商业工作，精通业务、技术熟练的商业职工队伍。

管理人员包括企业领导管理人员和职能管理人员。领导管理人员是企业的决策者和指挥者，对他们素质的基本要求是实现革命化、年轻化、知识化和专业化，并具有较强的决策能力、组织能力、指挥能力和协调能力。职能管理人员如财会人员、计划统计人员、物价人员等除应具有熟练的专业知识外，还必须具有处理本职工作的技术和能力。对领导管理人员和职能管理人员都要加强考核和培训，提高思想水平和科学管理知识、能力。

（二）提高企业物质技术设备素质。商业企业的物质技术设备主要是指商业企业的经营场所、经营设备等。它是商业企业从事经营活动的必要条件。提高物质技术设备素质的基本途径是逐步实现物质技术设备现代化，改变目前物质技术设备落后的状态。

（三）提高经营管理素质。经营管理素质取决于经营思想、经营方式、管理组织、管理制度、管理方法、经营管理基础工作等。提高经营管理素质的基本要求是：树立正确的经营思想，坚持社会主义经营方向；适应市场变化，采取灵活多样的经营方式，建立健全各项规章制度，实行职工民主管理；完

善企业组织机构，建立起以经理为首的高效率的业务指挥系统；加强企业基础工作，逐步实现管理工作的标准化、现代化。

三、商业企业要适应客观环境的变化

影响商业企业经营因素，除各种内部条件（如企业目标和任务的确定、组织机构的设置、人员的优择和配备、资金的筹集和运用、各种物质技术设备的利用等），还受外部客观环境变化的影响。外部客观环境是企业权力范围外的，因此，企业必须适应外部环境的变化，遵循内部条件服从外部环境变化的平衡原则，及时调整。这就是说，商业企业要有应变能力，在不断变化的环境中生存、发展。

影响企业经营的客观环境，主要有以下几个方面的具体因素：

（一）社会政治、经济形势的变化。在社会主义条件下，商业企业的微观经济与整个国民经济之间关系十分密切，社会主义的政治对经济的反作用也更明显。因此，整个国家和商业企业所在地区的政治经济形势的变化，往往会对商业企业的经营产生重大影响。党的十一届三中全会以来，政治上安定团结，经济上迅速发展，城乡人民购买力大幅度地增长，消费结构和消费习惯正在不断变化。这种新的形势的变化，对商业工作提出了越来越高的要求。形势的变化，商业企业是不能控制的，只能事先预测，因地制宜，灵活适应。

（二）党和国家的方针、政策和法令的颁布与实施。党和国家方针、政策和法令是商业企业经营活动的重要准则。这些因素的变化，会直接影响企业的经营和管理。例如党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，是党中央的一个重大战略部署，它对整个国民经济每个部门和每个

企业带来重大的影响。《决定》中规定要扩大企业自主权，使之成为自主经营、自负盈亏的社会主义商业生产者和经营者，在计划体制上要缩小指令性计划的范围，大量的商品都是实行指导性计划和扩大市场调节的办法，这样商业企业就必须从采购供应型企业转向经营开拓型企业，严格实行经济核算，并对经营成果负完全责任，结束了过去不讲经济核算吃国家“大锅饭”的做法。近年来，国务院先后颁布了关于扩大企业自主权，增强企业活力的一系列重要政策，当前要求推行多种形式的承包经营责任制，给经营者以充分的经营自主权；全民所有制小型企业可积极试行租赁、承包经营；有些全民所有制小型商业、服务业企业，可由当地财政、银行、工商行政管理部门和企业主管部门共同核定资产，由企业主管部门进行拍卖或折股出售；集体所有制企业由主管部门统负盈亏改为自负盈亏等。

（三）国家运用经济杠杆的监督和调节。国家对商业企业和管理，除了必要的行政方法和法律方法以外，主要采取经济的方法进行管理，即运用经济杠杆对企业的经济活动进行监督和调节。经济杠杆的调节和监督包括财政、税收、信贷、价格的调节和统计、财务、审计监督，经济效益的考核等。国家运用经济杠杆可以引导商业企业的经营活动纳入国家计划轨道，使商业企业能按照社会需要，有计划地平衡发展，避免经营上的盲目性，促进企业改善经营管理，提高经济效益。

（四）市场供求状况和交通运输状况的变化。社会主义商业企业经营目的是为了消费者的需要，企业必须根据市场需要及时组织货源，保证市场供应，做到商品适销对路。但是市场供求情况是复杂多变的，商业企业必须加强市场调查，重视信息，搞好市场预测，促进生产发展，同时运用各种营销策略引导消费，并做好销售商品的各项服务工作，以满足消费者

的需要。

交通运输状况的变化，对企业经营也有一定的影响，商业企业必须经常与有关的交通运输部门保持密切的联系，根据商品的产销时间，运输路线的长短和运输工具的特点，加强货运的计划性，尽量缩短在途商品时间，加速商品流通。

（五）竞争对手的消长。在实行多种经济形式、多种经营方式、多种流通渠道的商品流通体制以后，企业之间的竞争必然激烈。商业企业必须增强市场观念，在竞争中参与市场调节，研究竞争对手的各个方面，包括他们的长处和不足，通过比较，才能做到知己知彼，扬长避短，不断改善经营管理，提高服务质量，增强自身的竞争能力和调节能力。国营商业企业的竞争能力越强，对市场的调节能力也就越大，主导作用也会更加有效的发挥。

（六）对外贸易的发展。和平共处，对外开放是党和政府长期的战略决策，随着国家和地区对外经济往来的不断发展，商业企业对外贸易将不断增长。因此，商业企业特别是开放城市的商业企业必须密切注意这方面的动态，掌握国际市场的信息，在服从国家计划、政策和法令的前提下，从实际出发，正确利用外资，有选择地适当引进一些先进的商业技术设备和科学的经营管理方法，为发展我国社会主义商业企业服务。

第四节 商业企业的组织结构

一、商业企业组织的概念

商业企业组织结构的建立是商品流通发展的结果，它是随着企业经营业务发展需要而逐渐形成的。商业企业为实施管理职能，实现经营目标，在企业内部设置各种不同职能的管理机构和经营机构，形成不同部门、不同层次，不同职权有序结合

的经营管理系统，以构成企业的整体功能，统称为企业的组织结构。企业的组织结构是否科学合理，关系到企业整体功能是否能够充分发挥，关系到企业管理的效率和效能。

二、建立商业企业组织结构的作用

（一）建立科学合理的组织结构，能够充分利用人力、物力、财力，有效地进行商业经营活动。一定的人力、物力、财力是商业企业的三大物质要素，也是企业管理的具体对象。企业经理根据业务的需要，通过组织结构的横向分工协作和纵向指挥系统把这三个要素有机地结合起来，以形成企业的经营能力。

（二）建立科学合理的组织结构，便于明确工作人员的职责范围，协调分工协作关系。组织结构的建立，要求职责分明，分工协作，为实现经营目标而努力。科学合理的组织结构，可以使每个工作人员明确各自的职责范围，明确自己在企业中的地位和作用，发挥其主动性和积极性，努力完成各项任务。同时，还可以把各个分散的人力组织起来，既有明确分工，又有通力协作，这样就能创造出新的强大力量，使企业的经营活动有节奏、高效率进行。所以，合理的组织结构有利于企业内部人力资源的开发，用较少的劳动消耗，实现企业预期的经营目标。

（三）建立科学合理的组织结构，便于按管理任务要求，选择配备干部，履行管理职能。

组织结构确定以后，就能根据管理层次的多少、部门大小、工作简繁来选择和配备干部，组成一个以经理为中心的统一指挥系统，履行企业的管理职能，从而形成一个有机联系的组织体。

三、建立企业组织结构的基本原则

确定商业企业组织结构的主要要求解决三个互相有联系的