

商业企业 管理学

《商业企业管理学》编写组

一九八五年

序

《商业企业管理学》的编者让我看看这本书，并让我为本书写几句话。我答应了，也粗读了本书书稿。读后，感到本书有一个突出特点：就是本书内容与当前商业流通体制改革结合得比较紧，内容写得比较实在，有理论，有实际，实用性较好。因此，愿意把它推荐给广大读者。

当前，在党的路线、方针、政策指引下，我国的社会主义现代化建设正在蓬勃发展，商品经济的发展给流通领域带来更加繁重的任务，商业工作的重要性越来越为人们所认识。提高商业企业管理水平，改善商业企业素质，已成为我国商业发展中的一个重要问题。《商业企业管理学》就是根据这种形势的需要编写成的。本书作者以马列主义、毛泽东思想的经济理论为指导，借鉴国外商业的管理理论，根据我国商业企业管理的实际经验，比较系统地阐明了商业企业管理的基础理论知识和基本方法。此书的出版，对于改进商业企业管理课程的教学内容，提高教学质量，定会起积极的促进作用；对于各级商业企业管理人员，学习和研究商业企业管理理论和管理方法，也是一本较好的读物。祝愿此书的出版能使广大读者从中得到补益，能对商业教育和商业工作起到推动作用。

孟振虎

一九八五年十月

编写说明

近年来我们读了许多同行编写的有关商业企业管理书籍，内容丰富，学后受益非浅。引起我们编写这本书的思绪是：随着我国商品经济的迅速发展，商业管理体制的相应改革，以及对现代化管理的要求，需要写一本适合客观现状的商业企业管理书籍。因此，我们在吸取同行书刊精华的基础上，又着重写了政企分开后的商业企业组织结构和有关现代化管理理论。

本书内容比较详尽，既适合作商业中等学校经济管理专业教材，尤宜作函授或自学读本，同时也可作为各级商业企业经理和经济管理干部研究经营管理问题的参考书籍。

本书由王明华、朱子良、中兴同志编写，由中兴同志负责总纂。由于当前商品经济的发展，商业企业经营管理机构的变化，加之各地区经济发展又不平衡，本书难免有不周不妥之处，请读者同志们提出宝贵意见，以便进一步完善本书。谢谢！

《商业企业管理学》编者

目 录

序

第一章 商业企业	(1)
第一节 商业企业的概念和作用	(1)
一、商业企业的概念.....	(1)
二、商业企业的作用.....	(3)
第二节 商业企业的种类和基本职能	(6)
一、商业企业的种类.....	(6)
二、商业企业的基本职能.....	(10)
第三节 商业公司	(11)
一、公司的性质和特点.....	(11)
二、商业公司的作用.....	(13)
第四节 商业企业的组织机构	(16)
一、商业企业组织结构的作用.....	(16)
二、建立商业企业组织机构的基本原则.....	(18)
三、商业企业内部机构设置.....	(29)
四、商业企业内部管理体制.....	(22)
第二章 商业企业管理总论	(29)
第一节 商业企业管理的性质和职能	(29)
一、企业管理的概念、产生和发展.....	(23)
二、社会主义商业企业管理的必要性.....	(32)
三、企业管理的两重性.....	(34)

四、管理职能·····	(37)
第二节 社会主义商业企业管理的任务和原则···	(43)
一、社会主义商业企业管理的任务·····	(43)
二、社会主义商业企业管理的基本原则·····	(47)
第三节 商业企业管理的基本制度和基本方法···	(56)
一、商业企业管理的基本制度·····	(56)
二、商业企业管理的基本方法·····	(72)
第三章 商业企业素质及其管理者·····	(75)
第一节 商业企业素质·····	(75)
一、商业企业的素质·····	(75)
二、提高商业企业素质的意义·····	(77)
第二节 管理者素质·····	(79)
一、商业企业管理人员结构和分类·····	(79)
二、企业管理者的素质·····	(82)
第三节 管理者的领导艺术·····	(96)
一、注意提高工作效率·····	(96)
二、知人善任·····	(99)
三、调动下级的积极性·····	(102)
四、建立一个有效的管理群体·····	(107)
第四章 商业企业的市场调查、预测和经营决策·····	(113)
第一节 市场调查·····	(113)
一、市场调查的内容·····	(113)
二、市场调查的作用·····	(115)
三、市场调查的步骤、方法、方式·····	(116)
第二节 市场预测·····	(121)
一、市场预测的内容·····	(121)

二、市场预测的主要方法.....	(122)
第三节 经营决策和经营计划.....	(128)
一、企业经营决策.....	(128)
二、企业经营计划.....	(138)
第五章 现代化管理原理和现代化经营观念.....	(145)
第一节 现代化管理原理.....	(145)
一、系统原理.....	(145)
二、整分合原理.....	(147)
三、反馈原理.....	(148)
四、封闭原理.....	(150)
五、能级原理.....	(151)
六、动力原理.....	(153)
七、弹性原理.....	(154)
第二节 现代化经营观念.....	(155)
一、现代化经营观念.....	(155)
二、商业企业经营思想的转变.....	(158)
第六章 商业企业信息管理.....	(163)
第一节 商业信息.....	(163)
一、商业信息的概念.....	(163)
二、商业信息的分类.....	(164)
三、商业信息的作用.....	(166)
第二节 管理信息系统的建立.....	(169)
一、管理信息系统的概念和种类.....	(169)
二、建立管理信息系统的必要性.....	(170)
三、管理信息系统的信息处理.....	(171)
四、对管理信息系统的要求.....	(173)

五、管理信息系统的建立·····	(175)
第七章 工业品批发企业的业务管理 ·····	(177)
第一节 批发企业的地位和作用·····	(177)
一、批发企业的概念和地位·····	(177)
二、批发企业的种类和作用·····	(178)
第二节 工业品批发企业业务管理的任务·····	(179)
一、工业品批发业务的特点·····	(179)
二、工业品批发业务管理的任务·····	(180)
第三节 工业品收购业务管理·····	(182)
一、工业品收购的原则·····	(182)
二、工业品的收购形式·····	(184)
第四节 工业品销售业务管理·····	(186)
一、工业品批发销售的原则·····	(186)
二、工业品批发销售的方式·····	(189)
第八章 零售企业业务管理 ·····	(193)
第一节 零售企业业务管理的任务·····	(193)
一、零售企业的特点·····	(193)
二、零售企业的地位和作用·····	(193)
三、零售企业业务管理的任务·····	(195)
第二节 零售企业的经营范围和商品经营结构·····	(197)
一、零售企业的类型·····	(197)
二、零售企业的商品经营结构·····	(199)
第三节 零售企业的进货业务管理·····	(200)
一、进货原则·····	(200)
二、进货渠道·····	(203)
三、进货的组织与管理·····	(204)

四、进货的控制方法·····	(207)
第四节 零售企业的销售业务管理·····	(209)
一、销售中必须遵循的原则·····	(209)
二、销售方式·····	(210)
第五节 零售企业的服务质量管理·····	(216)
一、全面服务质量管理的内容和标准·····	(217)
二、提高服务质量的途径·····	(218)
第九章 商品储存运输业务管理·····	(222)
第一节 商品储存业务管理·····	(222)
一、商品储存管理的意义和任务·····	(222)
二、商品储存管理的基本内容·····	(225)
三、商品仓库业务的组织与管理·····	(227)
四、商品储存的科学管理方法·····	(229)
第二节 商品运输业务管理·····	(232)
一、商品运输的意义和任务·····	(232)
二、运输管理的基本内容·····	(234)
第十章 商业企业的劳动管理·····	(240)
第一节 商业企业劳动管理的任务·····	(240)
一、商业劳动·····	(240)
二、商业企业劳动的任务·····	(243)
第二节 商业企业劳动组织管理·····	(244)
一、劳动制度和劳动计划·····	(244)
二、科学组织劳动分工与劳动协作·····	(248)
三、合理安排上班形式·····	(250)
第三节 商业企业的劳动定额和定员的编制·····	(252)
一、商业企业的劳动定额·····	(254)

二、定员编制·····	(256)
第四节 商业企业的劳动效率·····	(258)
一、提高劳动效率的意义·····	(258)
二、影响劳动效率的因素·····	(259)
三、提高劳动效率的途径·····	(260)
第五节 劳动力的保护和培养·····	(261)
一、加强对职工的劳动保护工作·····	(261)
二、职工的培养与开发·····	(263)
第六节 商业企业职工劳动报酬管理·····	(265)
一、职工的劳动报酬·····	(265)
二、职工集体福利·····	(268)
第十一章 商业企业价格管理·····	(270)
第一节 价格管理权限和管理形式·····	(270)
一、商品价格的种类和差、比价·····	(270)
二、商品价格的管理体制·····	(279)
三、企业价格管理的权限·····	(281)
第二节 制定商品价格的方法和策略·····	(286)
一、定价方法·····	(287)
二、定价策略·····	(291)
第三节 价格的管理制度·····	(297)
一、商品明码标价制度·····	(297)
二、商品价格编号制度·····	(298)
三、商品价格登记制度·····	(298)
四、商品价格通知制度·····	(299)
五、价格工作联系制度·····	(299)
六、残次冷背商品削价处理制度·····	(299)

七、价格资料积累制度.....	(300)
第四节 商业企业商品价格的调整和管理.....	(300)
一、价格调整与管理的重要性.....	(300)
二、怎样调整和管理价格.....	(301)
三、价格是调节供求的有力杠杆.....	(303)
四、价格管理中应注意的问题.....	(304)
第十二章 商业企业财务管理.....	(306)
第一节 财务管理的意义.....	(306)
一、商业财务和财务管理的概念.....	(306)
二、财务管理在企业管理中的地位和作用.....	(308)
第二节 商业企业的资金管理.....	(313)
一、流动资金的管理.....	(313)
二、固定资金的管理.....	(320)
第三节 商品流通过程费用管理.....	(322)
一、商品流通过程费用管理的基本原则.....	(323)
二、商品流通过程费用的管理方法.....	(324)
三、商品流通过程费用考核.....	(325)
四、降低商品流通过程费用的途径.....	(326)
第四节 利润管理.....	(328)
一、利润管理的基本原则.....	(329)
二、利润管理的基本内容.....	(330)
第五节 审查财务计划, 抓好业务分析, 增收节支.....	(333)
一、商业企业财务计划.....	(333)
二、商业企业财务分析.....	(335)
三、财务管理的核心是增收节支.....	(342)

第十三章 商业企业经济核算和经济效益	(343)
第一节 商业企业的经济核算	(343)
第二节 商业企业经济核算的内容、种类和形式	(346)
一、商业企业经济核算的内容	(346)
二、商业企业经济核算的种类	(347)
三、商业企业经济核算的形式	(348)
第三节 商业企业经济效益	(349)
一、影响经济效益的诸因素	(351)
二、评价和考核商业企业经济效益的指标体系	(352)
三、提高商业企业经济效益的途径	(354)
第十四章 商业企业管理现代化	(356)
第一节 商业企业管理现代化的意义和作用	(356)
一、商业企业管理现代化的概念	(356)
二、商业企业管理现代化对实现四化的必要性和迫切性	(357)
三、商业企业管理现代化的意义和作用	(361)
第二节 商业企业管理现代化的内容	(363)
一、管理思想的现代化	(363)
二、管理体制的现代化	(365)
三、管理方法的现代化	(367)
四、管理手段的现代化	(368)
第三节 建设具有我国特色的社会主义商业企业管理的现代化	(370)
一、我国社会主义商业企业管理现代化的特	

色	(370)
二、加速推进商业企业管理现代化的途径 ...	(372)
第十五章 饮食服务业管理	(375)
第一节 饮食服务业管理的特殊性和重要性 ...	(375)
一、饮食服务业的基本涵义	(375)
二、饮食服务业管理的特殊性	(376)
三、加强饮食服务业管理的重要性	(377)
第二节 饮食服务业的业务管理	(379)
一、饮食服务业的经营战略	(379)
二、生产加工业务的管理	(381)
三、销售和服务业务的管理	(382)
四、物质技术设备的管理	(384)
五、加强人才管理，提高职工的素质	(384)
六、适应科学技术和消费需求发展的需要，不 断提高管理水平	(385)

第一章

商业企业

第一节 商业企业的概念和作用

一、商业企业的概念

企业是一个经济范畴，是在国民经济中从事生产、经营或提供劳务的经济组织。如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，有从事金融保险业务的企业，还有以劳务、信息、咨询为社会服务的企业。无论是哪种类型的企业，其共有的特点是独立的经济实体，要在满足社会需要的前提下取得盈利。

商业企业是专门从事商品交换的企业，它除具有企业共有的特点外，还必须同时具备以下五个特征：

(一) 独立地经营。商业企业做为独立的经济实体，首先就体现在经营上的独立性。在经营过程中，它依据市场变化，搞好经营决策，灵活开展商品的购销业务，完成为生产服务，为人民生活服务，为国家积累资金的任务。商业企业没有独立地进行经营活动的权力，就不是一个独立的经济实体，而成为国家商业行政机关的附属物或分支机构。

(二) 组织上的完整性。商业企业的独立性或相对独立性还表现在组织上。组织既有把分散的、个别的劳动者结合在一起，把一个个孤立的力量凝结成集体力量，创造新的经营能

力的作用，又有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，明确划分他们的职权范围和相互关系，以保证整个企业的经济活动有节奏地、连续不断地进行的作用。不同的企业，其组织的规模和形式可以不同，但是作为企业必须有符合本企业情况的完整组织。

(三) 占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用的自主权。商业企业要独立地从事商品交换活动，就必须具有从事商品交换活动所需要的物质技术设备、资金和劳动力，否则就失去经营的基本条件。但是，仅仅占有一定的生产资料和劳动力而无支配和使用的自主权，同样无法实现独立的经营，所以，经济合理地支配和使用企业拥有或者占有的生产资料和劳动力，是商业企业独立经营的物质前提，是取得最佳经济效益的重要保证。

(四) 独立地核算。财务上的独立核算，以收入抵销开支，自负盈亏，并取得盈利，是企业区别于非企业的重要标准之一，是企业最基本的特征。商业企业在经营过程中，随时要对活劳动耗费和物化劳动耗费正确地核算，掌握企业收支情况，最后取得合理的盈利，如果“统收统支”、“盈亏无责”，那就失去了商业企业的基本特色。

(五) 具有法人地位和权力。

法人，是一个法律上的概念，它不是自然人——公民，而是经过国家登记认可的社会组织。它有一定的财产独立权或经营管理权，实行独立预算，有权支配预算拨款，能够依法取得经济财产权利，承担财产义务，并能够以自己的名义参加仲裁或诉讼的活动。每个商业企业都必须是经过国家登记认可的经济组织，它的独立性是受法律承认和保护。在

这里法人权利和地位有两方面的含意：一方面法律承认企业在经济上的独立性，保护企业的正当权利和经济利益；另一方面企业要对它的经济后果负法律责任。所有商业企业，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，才具有法人的地位和权利。

这里必须指出，由于生产资料所有制性质和社会制度不同，社会主义商业企业的独立性与资本主义商业企业的独立性是有区别的。资本主义商业企业的独立性是由资本主义私有制决定的，其财产属于资本家私有，如何经营管理是资本家私人的权力，所以，资本主义商业企业的经营管理，只要不触犯资本主义国家的法律规定，是完全独立的。社会主义商业企业的独立性则是相对的，无论是全民所有制商业企业，还是集体所有制商业企业，虽然在独立性的程度上有所不同，但它们都是社会主义公有经济的组成部分，其经营管理都必须接受国家统一计划指导，都必须执行国家制定的经济政策，都必须把国家整体利益和消费者的利益放在第一位，不允许为商业企业自身利益和本企业职工的利益，而损害国家和消费者利益。

二、商业企业的作用

商业企业作为一个经济组织，在国民经济中具有十分重要的作用。

（一）商业企业是国民经济的经济细胞，是第三产业的重要组成部分。国民经济包含若干层次和许多分支部门，是一个复杂的有机整体。构成这个有机整体的基层单位主要是企业。企业在国民经济中的地位和作用，有如生物机体上的细胞。一个生物肌体的强弱兴衰归根到底取决于它的细胞是否

有生命力，同样一个国民经济体系是停滞衰退还是在生机盎然归根结底也取决于它的细胞单位，特别是企业有无活力。因此，发展国民经济，增强国民经济实力，必须发展企业，增强企业的活力。

第三产业是第二次世界大战后迅速发展起来的一个产业部门，虽然各个国家划分标准不一，但都包括了为社会提供劳务的服务部门。在一些经济发展的国家第三产业的就业人数已占整个就业人口的50%以上创造的产值也占整个国民生产总值的50—65%，它已成为地位显赫、与第一、二产业并驾齐驱的产业部门。第三产业分为传统的服务行业和新兴的服务行业两大类，商业是传统服务行业中的首要行业，在整个第三产业中占十分突出的地位。社会主义经济是有计划的商品经济，要发展为社会提供商品的第一产业和第二产业，就必须相应发展为第一产业和第二产业服务的第三产业，特别是直接为商品生产服务和人民消费服务的商业企业。如果商业企业没有一个较大的发展，第三产业中其它行业的发展也会受到限制。所以，商业企业的建设，对第三产业的发展有十分重要的作用。

(二) 商业企业是商品流通的主要组织者。在社会再生产过程中，流通处于“中介”地位，商品不断流通，社会再生产才能不断地连续进行。在社会化大生产条件下，商品流通的主要组织者是商业企业，因而，商业企业是社会再生产得以顺利进行所不可缺少的条件，离开遍布城乡各地的由商业企业组成的商业网，商品流通就会梗塞或时断时续，生产和消费就要脱节，整个国民经济也就会因此出现混乱和停滞现象。只有商业企业的发展与国民经济的发展相适应，企业的

经营活动又基本上符合生产和消费的要求，才能保证市场活跃，经济生活欣欣向荣。

(三) 商业企业是商业劳动者与生产资料结合的主要形式。劳动力和生产资料是组织商品流通的两个基本条件。但是，两者只有在某种组织形式内按照一定比例结合起来才能形成组织商品流通的能力，发挥各自的作用。两者结合的主要形式，在资本主义以前是以劳动者私有制为基础的商人家庭，在资本主义社会和社会主义社会都是商业企业。在我国现阶段则主要是社会主义全民所有制商业企业和集体所有制的合作商业企业。商业企业是商品流通领域中占用的劳动力和生产资料的直接支配者和使用者，只有商业企业经济合理地使用人力、物力、财力，不断提高企业的组织管理水平，扩大商品流通，加速资金周转，降低流通费用，提高服务质量，提高经济效益才能使整个商业工作的水平得到不断提高。

(四) 商业企业是国家财政收入的重要来源。社会主义国家的财政收入百分之八、九十来自工商企业缴纳的税金和利润。由商业企业直接缴纳的税利占全国财政收入的百分之十以上。同时，商业企业的经营活动在很大程度上还决定着工业企业上缴的税金和利润能否成为国家财政的实际收入（只有商业企业把工业产品卖出去，结束了商品流通过程，工业税利才能成为国家财政的实际收入）。由此可见，商业企业在国民财政收入中起着举足轻重的作用。

(五) 商业企业是国家有关方针、政策、法令和计划的具体执行者，国家对国民经济的领导和组织，是通过各项方针、政策、法令和计划在基层的落实而实现的。作为国民经济基本单位之一的商业企业是实现党和国家对流通领域制订