

商业企业管理

HANGYE QIYEGUANLI

F7

吉林省商业干部学校

商业企业管理

江苏工业学院图书馆
藏书章

吉林省出版局吉出业准字
(82)
107号批准

(内部发行)

编辑者：吉林省商业干部学校

《商业企业管理》编写组

印刷者：长春市第六印刷厂

印 数：1—40,000册

成本价：1.65元

编写说明

为了适应新形势下加强干部培训，提高企业管理水平的需要，我们在原编《商业企业管理》（试用教材）基础上，重新编写了这本教材。新编教材中，力求在理论性、科学性、实践性等方面有所提高，适应企业管理现代化的要求，扼要地介绍了商业企业管理中的各项基础知识和基本方法。可供地市县级商业行政部门、企业管理部门及基层企业领导人员与管理干部在职培训和业务学习用，也可作为各类商业学校企业管理专业教学参考书。

教材编写中，参考了商业部干校及一些兄弟省市商干校的教材和有关材料。改写稿经省商业厅各有关部门审查修改，并经商业部教育司教材处审阅。

参加教材编写的，有陈学庸、张绍、广儒贤、刘君亮、周君英五位同志，由陈学庸、张绍同志主编。

由于我们水平所限，教材中难免有不妥之处，希望予以批评指正。

吉林省商业干部学校
《商业企业管理》编写组
一九八二年九月

(82)	 國同的意主國中并工商商	四
(83)	 义意的業火	五
(78)	 朱其已歷类的業火	六
(88)	 目 录	七

野營辭典

概 论

(83)	 志劃劃一劃的商品商	一
(一、)	商业企业及其作用.....	(1)
(二、)	商业企业管理的意义.....	(5)
(三、)	商业企业管理的任务.....	(10)
(四、)	商业企业管理的职能和内容.....	(14)
(五、)	商业企业管理的基本原则.....	(15)
(六、)	商业企业管理的方法.....	(19)
(七、)	努力提高我国商业企业管理水平.....	(21)

商业计划管理

(88)	 谷内本基的野營辭典	四
(一、)	国民经济的计划管理.....	(24)
(二、)	商业计划管理的意义和任务.....	(29)
(三、)	商业计划管理的基本内容.....	(34)
(四、)	商业计划的编制依据和方法.....	(37)
(五、)	市场供需关系的计划安排.....	(42)
(六、)	商业统计的意义及其在企业管理中的作用.....	(45)
(七、)	商业统计工作的基本内容.....	(49)
(附:)	常用统计方法.....	(58)

预测与决策

(88)	 游付品商商不製補义主会并	一
(一、)	预测的意义和任务.....	(99)
(二、)	市场预测的内容.....	(104)
(三、)	预测的方法.....	(106)

四、预测工作中应注意的问题	(122)
五、决策的意义	(123)
六、决策的类型与技术	(127)
七、决策的组织与原则	(132)

购销管理

一、商品购销的一般概念	(136)
(二)、批发企业的购销管理	(146)
(三)、零售企业的购销管理	(166)

运输、储存管理

(一)、商品运输管理的意义和任务	(179)
(二)、运输管理的基本内容	(181)
(三)、商品储存管理的意义和任务	(197)
四、储存管理的基本内容	(199)

商业经营责任制

(一)、责任制的概念	(210)
(二)、商业实行经营责任制的必要性	(216)
(三)、商业实行经营责任制的条件和应遵循的原则	(221)
(四)、商业经营责任制的内容和形式	(223)
(五)、加强领导,不断完善商业经营责任制	(229)

物价管理

一、社会主义制度下的商品价格	(232)
二、商品价格的种类和构成	(241)
(三)、计划价格的计算和运用	(248)
(四)、商品差价和比价	(255)
(五)、物价方针和政策	(267)

六、物价管理..... (273)

劳动管理

一、商业劳动管理的意义和任务..... (279)

二、劳动组织..... (282)

三、劳动定额和定员..... (289)

四、劳动计划管理..... (293)

五、职工队伍建设..... (296)

六、商业劳动报酬..... (298)

财务管理

一、商业企业财务管理的意义和任务..... (304)

二、资金管理..... (310)

三、费用管理..... (323)

四、利润管理..... (328)

五、搞好财务管理，提高商业企业的经济效益..... (336)

附：商业会计基础知识..... (340)

经济活动分析

一、商业企业经济活动分析的意义、任务和方法..... (373)

二、商品流转分析..... (382)

三、资金分析..... (395)

四、商品流通费和劳动效率分析..... (410)

五、经营成果分析..... (421)

六、商业企业经济活动分析报告..... (431)

思想政治工作

一、思想政治工作和商业企业管理..... (433)

二、思想政治工作是经济工作的生命线..... (435)

三、商业企业思想政治工作的特点.....	(439)
四、思想政治工作的任务和内容.....	(444)
五、思想政治工作的基本原则与方式方法.....	(447)
六、思想政治工作与行为科学.....	(451)
(452)	六
(453)	二
(454)	三
(455)	四
(456)	五
(457)	六

附录

(406)	一
(407)	二
(408)	三
(409)	四
(410)	五
(411)	六

附录

(412)	一
(413)	二
(414)	三
(415)	四
(416)	五
(417)	六

附录

(418)	一
(419)	二

概 论

企业管理是办好企业的大事，是企业存在和发展的条件；企业管理水平的高低，也直接关系到整个国家的经济发展。商业企业管理是一门经济管理科学，它研究商业企业的管理活动及其发展变化的规律。学习和掌握这门科学知识运用于商业工作实践，对于提高商业企业管理水平，组织好商品流通，提高经济效益，开创社会主义商业工作的新局面，具有重要的意义。

一、商业企业及其作用

商业是专门组织商品交换的经济部门，是国民经济中的一个重要行业。它是联结工业和农业、城市和乡村、生产与消费的桥梁和纽带。商业活动主要由各个商业企业承担。商业企业是专门从事商品交换的经济组织，是现代国民经济的基本单位或称作社会细胞。作为商业企业必须具有以下四个条件：

第一，独立经营，直接从事商品交换活动，既买又卖，完成商品购销的全过程。这点区别于其它经济组织，如工业企业、运输企业。

第二，拥有为直接从事商品交换活动所必需的劳动力、资金和物质技术设备，并有权支配和使用。

第三，实行经济核算，以经营收入抵补各项支出，自计盈亏，并应有盈余。这点区别于行政单位和事业单位。

第四，具有法人地位和权利，开业时应取得工商行政部门批准，领有营业执照。可在银行开设户头，对外签订经济合同，对经济后果负有经济和法律责任。

上述四个条件，互相联系，缺一不可，凡是不同时具备上述条件的，都不是严格意义上的商业企业，而是管理商业企业的商业行政机关或者是商业企业内部的组成部分。

商业在再生产过程中，处于中介地位，联系着生产和消费，起着促进生产和满足消费的作用。作为商业的基本单位商业企业的作用，则是商业作用的具体体现，认识这点，对于搞好企业管理有着直接指导意义。社会主义商业企业有如下作用：

(一) 是现代生产条件下商品流通活动的主要组织

任何社会只要存在商品生产，就必然要有与之相适应的商品流通形式。在我国目前条件下，虽然并存着多种经济成分的商业，但与生产资料公有制相适应，必然形成为以国营商业企业为主体的商品流通组织。在批发环节和城乡供应上，起着商品流通储水池和干渠、支渠的作用。并在广大城乡由各种不同类型的商业企业交织成商业网。只有办好商业企业才能发挥国民经济纽带和桥梁作用。可见商品流通能否顺利进行，与商业企业工作的好与不好关系极为密切。

(二) 是商业劳动者与生产资料结合的主要形式

组织商品流通要靠商业劳动者与生产资料的结合，在我国，商业企业职工与生产资料的结合，主要是在商业企业形式下实现的。能否发挥人、财、物在商品流通中的作用，关键取决于企业。因此，为提高经济效益，改善经营，就要发挥企业的作用。这种结合也是社会主义生产关系在商业部门中的体现，它不单反映在企业内部，也反映在企业与外部的经济关系上。因此，商业企业又起着正确处理各种经济关系，协调各部门的工作，调动各方面积极性的作用。

(三) 是国家资金积累的主要提供者

商业职工的劳动对实现和创造价值，增加国民收入有着重要意

义，与国家积累资金密切相关，它上缴的利润和税金是积累的重要来源。同时，通过商品流通，还起着把生产产品交给消费者，最后把生产的增值真正加以实现的作用。

（四）是国家商业计划和商业方针政策的直接执行者

国家的商业计划和各项方针政策，主要靠商业企业来付诸实施，商业企业是组织保证。同时商业企业运用自己基本职能，通过生产产品的收购，促进工农业生产发展，通过销售活动，为生活服务，这也是它的重要作用。

总之，商业企业是商业的基本单位，是实现商业工作任务的组织基础。要想做好商业工作，必须搞好商业企业管理，发挥商业企业的作用。

商业企业的种类，由于生产、流通以及消费的多样性，也就决定了企业多样性。如按照生产资料所有制不同，目前可分为国营商业、合作商业、个体商业和合营商业等；按所处商品流通环节来看，可分为批发商业（包括一、二级站和三级批发商店）、零售商业以及批零兼营商业等；按经营范围和性质的不同，又可分为商品经营企业、生产加工企业、仓储运输企业、饮食服务企业以及信托货栈企业等；如按所经营商品的性质不同，则又可分为工业品经营企业和农副产品经营企业等等。不管那种企业，都是从事商品流通业务的，都应具备上述四个条件，为使其充分发挥作用，都应搞好管理。

综上所述，作为商业企业有这样几个特点：

第一，是它的独立性。由于每个商业企业都要在国家计划指导下，按照市场供需情况独立地进行经营活动，有企业自己的经济利益，有对自己拥有的人、财、物的支配权和使用权。因此，它是一个独立的经济组织，应当拥有经营管理自主权。大体包括计划制订权、购销业务权、劳动管理权、财务管理权、民主管理权等几个方面。这就要求把企业办成独立的商品经营组织，不是商业行政机构

的附属物。为此，应注意处理好这几个矛盾：把统一性和独立性结合起来，不能没有独立性，但要注意它是在国家统一领导下的相对独立性。权利和责任相结合，权利是实行责任的条件，在扩大自主权的同时，要加强企业的经济责任。责任和利益的结合，作到企业经营成果和企业经济利益、个人利益相结合，在注意物质利益的同时，加强思想政治工作。

第二，是它的组织性。从宏观上看，企业只是国民经济的细胞、一个基本单位；但从微观上看，一个企业又是一个组织实体，内部又有其自己的组织体系。企业也象人似的，有它的五官、四肢、五脏构成一个有机整体，这是研究企业管理的重要问题。

为此，就要研究商业管理体制，包括管理职权、组织形式和管理制度等几方面，它是组织管理商业的根本制度。商业管理职权主要指中央与地方、上级与下级、国家与企业对人、财、物的管理权限的划分；商业组织形式，是指从中央到地方的各级商业行政机构和业务经营机构的设置和职责；商业管理制度，则是商业上下级之间和各组织本身的一切经营与管理方面的规章制度。这三者是一个互相联系、互相制约的统一体，其中管理权限的划分是最根本的，组织形式和管理制度是它的具体体现并成为它的组织保证。合理调整管理体制，是调动各方面积极性，贯彻“统一领导、分级管理”原则，发挥商业企业作用的一个十分重要的问题。

而一个基层商业企业组织则是履行管理职能，贯彻方针政策、实现计划任务的一种组织形式。它由领导组织和执行机构组成，其关系有的是平行的分工协作关系，有的是垂直的领导隶属关系。我国的商业企业应在党的统一领导下，建立经营指挥体系，实行经理负责、群众参加管理的制度。各职能部门包括业务部门，综合管理部门和行政事务部门，都是具体执行机构。通过这些部门组织广大职工完成商业企业的各项任务。

第三，是它的能动性。企业是一个有机整体，应具有极大的“活力”，即有发展、增殖、调节、控制的能力，以适应条件的变

化，并使之顺利发展。这是在企业的独立性和组织性的基础上产生的作用。要求企业内部各部门、各环节自主地履行职能，发挥积极作用，讲求效率。在企业外部，企业能正确处理与各方面的关系，发挥本企业的作用和效能，遇到问题能设法解决，克服不利条件，争取最好的结果。认识这点，对发挥企业的作用，做好社会主义商业工作十分重要。

此外，对企业的其他特点，如企业的两重性等，在下面专门论述。

二、商业企业管理的意义

管理是一种社会职能，是人们为达到某一预期目的而有意识、有组织进行活动所不可缺少的要素。不论那个社会，凡是有人共同劳动的地方，就都需要进行分工与协作，为协调他们的活动，客观上便需要有管理。管理是随着生产力的发展而发展，共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协同动作的地方越多，管理工作也就越重要，要求越精确。马克思很早就讲过，社会化大生产需要管理，就象乐队需要指挥一样。生产越是现代化，对管理的要求也就越迫切、越严格、越科学。历史证明：只有加强管理，人们才能在共同劳动中建立必要的社会秩序，只有搞好管理，人们才能完成他们担负的任务，使各项活动顺利地进行。

社会主义商业企业经营着大量的商品，商业职工是一支很大的队伍，占有大量的资金和设备，为了搞好企业经营，合理组织商品流通，充分发挥人力、物力、财力的应有作用，必需加强管理。商业企业管理，是以商业企业为对象，以研究企业内部如何搞好管理为内容，它是整个国民经济管理的一个组成部分。社会主义商业企业管理，就是指在我国条件下，按照社会主义原则和一定的程序与方法，对企业的人、财、物诸要素及商品的进、销、存等活动及其运动过程，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以达到预期的

经营目标，取得最大的经济效益。

(一) 商业企业管理的必要性

随着工农业生产的发展，商品经济的扩大，社会主义商业企业工作任务也日益繁重。为适应这一形势，必须加强管理，这也是客观经济规律的要求。

1. 商业企业管理是商业企业内部分工协作，共同劳动的客观需要。

企业本身是一种劳动协作的形式，它通过分工和协作来提高劳动生产率。马克思曾指出，分工协作不是劳动力的简单相加，而是能创造出新的生产力。从这个意义讲，企业管理在于组织企业内的分工协作，协调企业内的共同劳动，从而创造新的生产力——更高的劳动效率。

商业是组织商品流通的庞大的经济组织体，不仅各企业之间有细致的分工，就是一个企业内部也都有着相互协作、上下衔接、纵横配合的关系，在部门与部门之间、人与人之间、环节与环节之间、工种与工种之间都是相互联系、依赖和制约着。只有搞好企业管理，才能协调其活动和操作，使之有秩序地进行；才能合理地组织商品流通，提高商业企业的经济效益。

2. 商业企业管理是合理组织商业经营，充分利用资金、设备等的要求。

商业企业的经济活动，包括经营与管理相辅相成，相互渗透，密切联系的两个方面。经营是商品购、销、调、存等业务活动及为实现其目的而进行的筹划治理等等内容。管理是随着经营的发展从中分离出来的从事组织、规划、调节等专门职能。管理产生于经营，为经营服务，同时又指导经营。经营是管理的中心，而管理则又是经营成败的关键。

国营商业是建立在生产资料公有制基础上的社会主义商业，其特征是由社会主义基本经济规律和国民经济有计划按比例发展的规

律所决定的。因此,商业企业必须坚持正确的方向,为生产建设和人民生活服务,在此前提下,有计划地、合理地组织商品经营,对商品流通过程和流通环节以及各项经营活动都要加强管理。

商业企业占用着大量的资金和设备,在商品流通过程中人、财、物等要素应正确结合,购、销、存等环节应协调发展,以求得用最小的劳动消耗,占用较少的资金,全面地完成商品流通任务,为国家增加积累。这些从客观上都要求实行科学管理。

3. 商业企业管理是实现社会主义现代化的客观需要。

商业在商品经济条件下,是处于再生产过程的中介地位,社会主义的大生产离不开商业,没有强大的商业,大生产也就无法进行。因此说,随着四个现代化的逐步实现,商业必将大大发展,也必将要求商业现代化。

商业现代化包括着商业科学技术现代化和商业管理现代化。而商业管理现代化的特点应是管理科学化、管理高效率化和手段现代化等。两者紧密联系、互相促进。为适应商业经营的扩大,推进商业科学技术的发展,也必须依靠商业企业管理。

可见,加强商业管理是非常必要的,也是十分重要的。为此,应深刻理解加强商业企业管理的重要意义,把管理的必要性变成现实性,还需要人们发挥主观能动性和运用管理的规律性,自觉地去实现科学管理,并在实践中努力提高商业管理水平,以完成党和人民赋予商业企业在四化建设中的光荣使命。

(二) 商业企业管理的两重性

企业管理具有两重属性。马克思在《资本论》中早就指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有两重性。”^①这种两重性,既包括与生产力联系的一面,也包括

①马克思:《马克思恩格斯全集》第25卷,人民出版社1972年版,第369页。

与生产关系联系的一面。由生产力的发展引起和决定的指挥劳动职能，反映生产力的自然属性，是共同劳动、分工协作的需要，体现着不同社会制度下管理的共同性。受一定生产关系影响和制约的监督劳动职能，反映生产关系的社会属性，它代表着生产资料占有阶级的经济利益，规定着管理的阶级实质和目的，有着鲜明的阶级性，体现着不同社会制度下管理的特殊性。

商业企业管理同其它经济管理一样，也具有两重性。在资本主义社会里，一方面是为合理地组织商品流通以及各项技术和经济活动，使商品尽快地由生产领域转移到消费领域；另一方面是资本家为了更多地剥削商业职工（也包括工人、农民和消费者），以取得最大限度的剩余价值。在社会主义社会里，虽然商业管理的内容与本质不同于资本主义，但商业企业管理，依然具有两重性。社会主义商业企业管理的两重性，一方面表现为在商品流通过程中如何科学地调配人、财、物，协调购、销、存，以促进生产力的发展，满足日益增长的社会生产和消费的需要；另一方面则表现为在商品流通过程中正确处理个人与企业之间、企业与企业之间、国家与企业之间的经济关系，充分调动各方面的积极性、主动性，以取得最好的经济效益。

社会主义商业和资本主义商业在管理上的不同点，主要表现在生产关系方面。首先是管理权归谁所有不同。这是管理的阶级性的最本质反映，在阶级社会中，管理权历来从属于占有生产资料的阶级。资本主义商业是建立在生产资料资本家所有制的基础上，它的管理权是从属于资本家的。尽管现在资本主义商业企业里在搞什么店员“参与制”、“民主管理”一套花样，但它既不能改变店员受剥削、受压迫的地位，也丝毫没有触动资本家对企业的管理权。社会主义商业是建立在生产资料公有制基础上的，广大商业职工是国家的主人，也是商业企业的主人。尽管某些时候某些企业的民主管理还不够充分，但从本质上看，我国的商业管理权既属于国家也属于全体商业职工。各级商业领导干部既是管理者，又是普通劳动者，而广大商业职工既是劳动者又是管理者。岗位不同，地位不同，人与人之

间、领导与被领导之间都是同志式的互助合作的关系。其次是管理的目的不同。资本主义商业的管理权是掌握在资本家手中，其管理目的是为资本家榨取更多的剩余价值服务，具有残酷的剥削性。正如列宁所揭露的“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①消灭了剥削制度的我国社会主义商业，其管理的目的是为了科学地合理地组织商品流通，以最少的劳动消耗取得最大经济效果，以促进生产发展和满足整个社会日益增长的物质和文化的需要。总之，社会主义商业管理是在生产资料公有制，劳动力不是商品，商业职工是企业和国家主人基础上的管理，这是与资本主义商业管理最本质的区别所在。

再就合理组织生产力，科学地组织商品流通这一面来说，社会主义商业管理和资本主义商业的管理存在着一般共同性，不存在根本区别。这是由于管理是生产力发展引起和决定的。

我们在一个较长时期里，对企业管理缺乏正确认识，对企业管理的两重性更有很大的片面性，只注意生产关系的一面，而忽视它组织生产力的一面，甚至走到极端，以致用政治代替经济，以主观意志代替客观规律，致使企业长期不抓生产，不敢抓管理，劳动效率低、经济效益差，管理思想和管理手段十分落后。为此，我们必须充分认识管理的重要作用，正确解决管理中的问题：

首先，要充分认识企业管理的自然属性，认识它对于合理组织劳动的作用。对商业企业来说，就是要充分重视企业管理对于合理组织商品流通，提高劳动效率和经济效益的作用，对商业企业实行科学管理，并认真地研究和借鉴外国先进的科学管理理论和方法。发达的资本主义是大生产的社会，社会主义也是社会化大生产，其管理在自然属性上有共同基础，包含了企业管理的共性，是值得我们认真研究和借鉴的。但由于管理的两重性是统一地存在于同一管理过程中，因此，在借鉴时，要根据我国情况，结合企业实际来进

^①列宁：《列宁全集》第3卷，人民出版社1971年版，第395页。