

供销合作社经理（厂长）国家统考教材

供销合作企业管理 基本知识



中国商业出版社

供销合作社经理（厂长）国家统考教材

供销合作企业管理基本知识

易仲开 主编

中国商业出版社

供销合作社经理（厂长）国家统考教材
供销合作企业管理基本知识
易仲开 主编

中国商业出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京市顺义县印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 14印张 314千字
1986年8月第1版 1987年5月北京第1次印刷
印数：1—30,000册
统一书号：4237·177 定价：2.20元

编审说明

《供销合作企业管理基本知识》，是商业部委托北京商业管理干部学院按照国家考委一九八五年四月审定的供销合作社经理（厂长）《供销合作企业管理基本知识》国家统考复习大纲组织编写的，由易仲开同志主编。参加本书编写的有：商业部物价司潘惠，劳动工资司段锦明，商业储运局翟桂柱、朱秀华，土杂局关龙庆，青海省商业厅汤传璞，北京商学院李毕万，安徽财贸学院徐惠兰，天津财经学院郭德淳，新疆经济管理干部学院袁守铭，北京商业管理干部学院易仲开、罗翠清、甘宗英、杨谦，湖南省供销社干校向祖庚，四川省供销社成都干校袁如琪等同志。

为适应国家统考的急需，本书曾先在内部发行，作为供销社经理（厂长）企业管理基本知识国家统考的试用教材。现根据各地在使用中提出的意见，由北京商业管理干部学院对试用本进行了修改和补充。经审查，决定公开出版，作为供销社经理（厂长）企业管理基本知识国家统考教材，并作为供销社系统干部培训的企业管教材。

中华人民共和国商业部

1986年4月

目 录

第一章 企业与现代企业管理原理	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业管理的性质.....	(7)
第三节 社会主义企业管理的原则和任务.....	(11)
第四节 现代企业管理原理.....	(16)
第二章 企业管理过程与管理方法	(27)
第一节 企业管理过程.....	(27)
第二节 计划职能.....	(30)
第三节 组织职能.....	(34)
第四节 控制职能.....	(38)
第五节 管理方法.....	(42)
第三章 企业管理人员与管理艺术	(55)
第一节 企业管理人员.....	(55)
第二节 管理人员的素质.....	(59)
第三节 管理人员的选任、考核和培养.....	(64)
第四节 管理艺术.....	(69)
第四章 市场调查、信息、预测和经营决策	(80)
第一节 市场调查.....	(80)
第二节 市场信息.....	(84)
第三节 市场预测.....	(90)
第四节 经营决策.....	(103)

第五章 供销合作企业组织与基本管理制度··· (112)

第一节 供销合作企业概述····· (112)

第二节 供销合作企业管理层次和行政指挥系统····· (118)

第三节 供销合作企业基本管理制度····· (129)

第六章 供销合作企业经营观念与经营目标··· (141)

第一节 企业经营观念概述····· (141)

第二节 供销合作企业新型的经营观念··· (149)

第三节 供销合作企业的经营目标····· (157)

第七章 供销合作企业计划管理····· (167)

第一节 供销合作企业计划管理概述····· (167)

第二节 计划管理体制与供销合作企业的计划管理形式····· (171)

第三节 供销合作企业计划的种类、编制和执行····· (178)

第四节 经济合同管理····· (184)

第八章 供销合作企业价格管理····· (191)

第一节 社会主义制度下的价格····· (191)

第二节 社会主义市场的价格体系····· (192)

第三节 我国的物价方针和价格管理体制 (203)

第四节 供销合作企业的价格管理····· (208)

第五节 企业价格决策····· (210)

第九章 供销合作企业劳动人事管理····· (213)

第一节 供销合作企业劳动人事管理概述 (213)

第二节 供销合作企业的劳动定额、编制定员和劳动组织····· (218)

第三节 供销合作企业的劳动效率····· (228)

第四节	供销合作企业职工劳动报酬···	(233)
第十章	供销合作企业物质设备管理·····	(240)
第一节	供销合作企业物质设备的特点和管理 的主要内容·····	(240)
第二节	农村商店的设计要求与设备 管理·····	(248)
第三节	仓库的设计要求与设备管理·····	(254)
第四节	物质设备的现代化·····	(260)
第十一章	供销合作企业批发业务管理·····	(264)
第一节	批发业务管理概述·····	(264)
第二节	农副产品批发业务管理·····	(269)
第三节	农业生产资料批发业务管理·····	(277)
第四节	日用工业品批发业务管理·····	(282)
第十二章	供销合作企业零售业务管理·····	(289)
第一节	零售业务管理概述·····	(289)
第二节	进货业务管理·····	(293)
第三节	销售业务管理·····	(301)
第四节	零售业务服务质量管理·····	(305)
第十三章	供销合作加工企业生产管理·····	(313)
第一节	供销合作加工企业概述·····	(313)
第二节	加工企业的生产管理·····	(317)
第三节	加工企业全面质量管理·····	(328)
第十四章	供销合作企业商品储存与仓库业务 管理·····	(342)
第一节	仓储业务管理概述·····	(342)
第二节	合理组织商品储存·····	(344)
第三节	ABC分类管理法·····	(355)

第四节	仓库业务管理·····	(359)
第五节	库存商品的科学养护·····	(365)
第十五章	供销合作企业商品运输业务管理·····	(375)
第一节	商品运输业务管理概述·····	(375)
第二节	商品运输计划的编制·····	(379)
第三节	商品运输业务管理·····	(382)
第四节	商品合理运输·····	(387)
第五节	自备运输工具管理·····	(391)
第十六章	供销合作企业财务管理与经济	
	效益·····	(398)
第一节	供销合作企业财务管理概述·····	(398)
第二节	资金管理·····	(400)
第三节	商品流通费管理·····	(406)
第四节	供销合作企业的利润管理·····	(409)
第五节	供销合作企业的会计报表·····	(416)
第六节	企业经济效益·····	(428)
附记·····		(439)

第一章 企业与现代企业管理原理

第一节 企业概述

第一节 企业的概念及其基本条件 — 企业的概念及条件

企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要，并获取利润，进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的基本经济单位。 1. 什么是企业？

在国民经济中有从事工业性产品生产经营活动的工业企业；有从事农、林、牧、副、渔、采集等生产经营活动的农业企业；有利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的运输企业；有在社会再生产过程中专门从事商品流通的商业企业；有专门经营货币和信用业务的金融企业；等等。

作为一个企业有两个重要的特点：2. 企业的两个特点

首先是 企业是一个经济组织。人类得以生存，社会得以发展，其根本条件在于人们从事经济活动。经济组织是直接从事经济活动的单位，企业就是现代社会最基本的经济组织。正确掌握企业的这个特点，有助于人们区分经济组织和政治组织以及其它社会组织。不能把企业混同政权机关的行政组织，把企业作为行政组织的附属单位，应该政企分开。

其次是 企业还必须是赢利性的经济组织。经济组织是直接从事生产、流通或劳务等经济活动的单位，应是赢利性

的。正确掌握企业的第二个特点，有助于人们区分企业与非企业性的经济组织。企业的主要标志必须是一个基本核算单位，进行独立核算，自负盈亏，责权利相结合，有独立的法人资格，否则就不能叫企业。某些事业单位实行“企业化”经营，但其最终盈亏仍由其被服务机关负担，它本质上仍是事业单位。

企业作为独立的经济组织，必须同时具备以下五个基本条件：3. 企业应具备五个条件

①. 经营上的独立性，即独立地进行生产经营活动。企业只有具备这个条件，才能根据市场情况的变化，灵活地开展生产经营活动，发挥经济实体的作用。

②. 拥有对生产资料和劳动力支配和使用上的自主权。这是企业独立进行生产经营活动的前提条件。（企业应具备自主权）

③. 组织上的完整性。企业要有完备的、行之有效的组织机构，以独立的经济组织来开展经营活动。

④. 财务上的独立核算，自负盈亏，并取得利润。赢利是企业最基本的特点，它要求企业独立核算，对生产经营过程中活劳动和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，要努力提高经济效益。

⑤. 具有“法人”资格。法人是指依法成立并能够独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。法人资格是企业独立性的法律保证，是它独立经营和独立核算的必备条件。法律保护企业合法的经济权益不受侵犯，同时约束企业承担在经济活动中的法律责任和义务。（企业应具备独立法律地位，企业应具备法人资格）

二、企业的产生和发展

1. 企业是个历史的经济范畴。它是生产力发展到一定水平的必然结果，是商品经济的产物，随着商品经济的发展而发

——随着生产力的发展，社会分工的扩大，商品经济的产生，企业应运而生。
——随着生产力的发展，社会分工的扩大，商品经济的产生，企业应运而生。

展。由于生产力的发展水平不同，社会经济活动的组织形式也不同。在原始社会，由于生产力水平极其低下，形成以血缘关系结合起来的氏族组织作为社会组织经济活动的基本单位。^①在奴隶社会，大批奴隶被奴隶主分配在不同的劳动组织中强制劳动，没有人身自由，奴隶主的庄园就成了奴隶社会经济活动的基本单位。^②在封建社会里，家庭为经济组织的基本形式。到封建社会末期，由于商品生产和商品流通的发展，以及资本主义生产方式的形成，那种以一家一户为单位的经营活动的形式，已不能适应社会化商品生产和商品流通的要求，于是，就出现了企业这样的经济组织，成为资本主义商品经济的基本单位。企业的产生是社会经济组织形式的一次根本变革。

企业作为社会化大生产的组织形式，它既可以为资本主义经济服务，也可以为社会主义经济服务。但是，社会主义企业与资本主义企业有本质的区别。社会主义企业建立在生产资料公有制基础上，按照社会主义基本经济规律的要求，生产经营的目的是满足人民不断增长的物质文化生活需要。社会主义制度消灭了剥削和阶级对立，建立了劳动者之间互助合作的新型关系，为社会主义企业有效地利用人力、资金和物质技术设备，实行科学管理，合理组织生产经营，提供了比资本主义制度优越得多的社会条件。

三、企业的形式。

企业形式多种多样，对多种形式的企业分类，有助于人们按照各类企业的特点进行管理。这里只讲商业企业类型的划分。

(一) 按生产资料所有制的形式，划分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业、中外合资经

人、物、财、产、供、销、管、理、各、环、节、各、层、次、组、成、它、们、是、相、互、作、用、和、相、互、依、存、的、各、要、素、各、环、节、各、层、次、的、质、量、和、组、织、水、平、构、成、了、企、业、这、个、系、统、的、生、产、经、营、活、动、能、力、大、小、的、基、础、。但是、企、业、素、质、不、是、人、的、素、质、物、质、技、术、设、备、素、质、经、营、管、理、素、质、这、三、个、要、素、的、简、单、总、和、而、是、三、个、要、素、的、综、合、。

营商业企业等。

(二) 按商业企业组成形式，划分为单店企业、多店企业、母子式企业（小店带小店企业）。

(三) 按商业企业在商品流通中的地位和作用，划分为批发企业和零售企业。

(四) 按商业企业经营的商品业务范围，划分为专业经营企业、综合经营企业。

(五) 按经济联合形式，划分为商商联营企业、农商联营企业、工商联营企业。

(六) 按商业企业的业务内容，划分为商品经营企业、商品加工生产企业、储运企业、饮食服务企业、信托货栈企业等。

(七) 按商业企业的规模，划分为大型商业企业、中型商业企业、小型商业企业。大中小的标志，可以根据商品销售额、职工人数、营业面积等指标来划分。

四、企业素质

素质是指事物的固有属性。“素质”引入企业管理学科之后，就提出了“企业素质”这个概念。企业素质是指企业内部各要素有机结合所形成的各种能力。

对企业素质的理解，应该把握以下几点：

(一) 企业素质是个综合的概念，要用系统的观点去理解。企业由人、财、物各要素，产、供、销各环节，管理的各层次组成。它们是相互作用和相互依存的。各要素、各环节、各层次的质量和组织水平，构成了企业这个系统的生产经营活动能力大小的基础。但是，企业素质不是人的素质、物质技术设备素质、经营管理素质这三个要素的简单总和，而是三个要素的综合。

(二) 能力是素质的外部表现。企业素质是一个质的命题，正如劳动力的质可以用劳动者认识和改造自然的能力来衡量一样，企业素质也可以用其在一定社会条件下所具有的生存和发展能力来衡量，在这种意义上，可以用能力的大小来反映企业素质的高低。但是两者不能等同。素质是形成能力的条件和基础，能力则是素质发挥作用的外部表现。

(三) 素质是个动态概念。企业素质是固有的，但不是静止的，僵死的。它随时间、环境的变化而变异，具有变动性、连续性。

(四) 效益是素质转化的结果。提高企业素质的目的就是要使企业把工作真正转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。提高企业经济效益与提高企业素质的关系是统一的，共生的，企业素质水平的高低要由经济效益的大小检验衡量。但是，绝不能因此把经济效益和企业素质等同起来。效益是素质转化的结果，生产经营活动是实现这种转化的桥梁。

2. 提高企业素质，具有重要意义。现有的企业是我们进行现代化建设的重要基地。实现“四化”，很大程度上要依靠现有企业，而我国企业素质的状况很不适应现代化建设总任务。只有提高企业素质，才能适应新形势的要求。提高企业素质，是提高经济效益的基础，也是增强企业活力的重要条件。随着企业素质的提高，将会从根本上改变我国企业经营管理的落后状况。

4. 提高企业素质，应该内外结合，解决内部条件和改善外部环境同步进行。但从企业来讲，要立足于本企业的现有条件，从本企业的实际出发，积极改善本企业的内部条件。企业素质具体表现在人员素质、物质技术设备素质和经营管理

素质上。所以，提高企业素质具体地说就是提高上述各种素质及各种素质的结合能力。第一，提高人员的素质。企业人员的素质最为重要，应积极组织智力开发，搞好全员培训，有计划、有步骤地提高企业人员的政治、文化和业务技术素质，特别是企业领导人员的经营管理能力。第二，加强企业管理基础工作。企业管理的基础工作是企业素质的根基，它包括：以责任制为核心的规章制度；标准化工作；定额管理工作；信息、计量工作等。第三，提高经营决策水平，使企业在竞争和复杂多变的外部环境中具有应变能力。第四，逐步实现物质技术设备现代化，改变现有的落后状态，提高经济效益。

⑤、企业活力

什么是企业的活力：是指企业在国家政策和计划指导下，能够自觉运用商品经济诸规律，发展社会主义商品经济，满足市场需要，使企业不断进行自我改造，自我发展，并依靠自身力量求得生存和发展的各种生产经营活动的能力。

社会主义企业的活力主要表现为：(第一)，在国家计划指导和管理下，有自主经营、自负盈亏、增加盈利的能力。(第二)，适应市场和其它经济条件的变化，特别是适应新的技术革命的趋势，有自我改造和自我发展的能力。(第三)，有持续开发智力、开发新产品和开拓新市场的能力。

增强企业活力，(首先)，是由企业在整个社会生产和流通中的地位和作用决定的。在社会化生产中，企业是基本的生产经营单位，是生产、建设和商品流通的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。把企业搞活了，整个社会经济生活就会生机盎然，欣欣向荣，社会生产力才能迅速发展。(第二)，增强企业活力是社会主义有计划的商品经济的要求，是由企业相对独立的商品生产者和商品经

营者决定的。企业是国民经济的基本细胞，是国民经济的支柱，是国民经济的主体，是国民经济的活力。

企业是国民经济的细胞，是国民经济的支柱，是国民经济的主体，是国民经济的活力。企业是国民经济的细胞，是国民经济的支柱，是国民经济的主体，是国民经济的活力。

营者的地位决定的。第三，增强企业活力完全符合“所有权和经营权可以适当分开”这个马克思主义观点和社会主义实践。

怎样增强企业活力？首先，要确立国家与企业的正确关系，扩大企业自主权。企业活力同企业应拥有的权利是相互联系的。企业没有或缺少经营管理所必需的自主权就活不起来。第二，确立企业和职工的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位。一个企业要持久地保持旺盛的活力，最重要的是充分调动职工的积极性，发挥他们的智慧和创造力。第三，确立企业与企业之间的正确关系，积极开展社会主义协作和竞争。第四，增强企业活力，关键在于加速开发智力，培训、选拔和造就一大批精干的经营管理人才，大胆启用和积极培养成千上万中青年经济管理干部。

第二节 企业管理的性质

一、企业管理的性质
管理是一个内容很广泛的概念。人类的实践是多方面的，管理职能遍及社会实践的一切领域，从政治到经济，从生产到消费，从人们的物质生活到文化生活，处处都有管理。管理，就其本质来说，是人们为了达到一定目的而进行的有组织的社会活动。管理因领域和内容不同，划分为经济管理、政治管理、军事管理、文化艺术管理、科学技术管理、教育管理，等等。经济管理又可分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。管理是由社会生产力的发展引起和决定的。同时，任何管理又是在一定生产关系中进行的，管理的性质和方式受生产关系的制约和影响，必然体现生产资料所有者的意志和利益。

2. 计划经济

企业管理就是为了达到一定的经营目标，对企业生产经营活动进行计划、组织和控制等一系列活动的总称。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是生产过程采取社会结合的形式，许多劳动者在分工和协作基础上共同进行劳动，就需要管理，从而使各个劳动者的活动得以协调地进行，并达到预期的目的。生产越发展，共同劳动的规模越扩大，劳动的分工越细致，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理也就越细密、越复杂、越重要。

二 管理具有二重性。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时指出：“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。不过它具有二重性。”

（《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1972年版，第431页）企业管理的二重性是指同一管理活动中与生产力相联系的自然属性与与生产关系相联系的社会属性。这是由人们劳动过程中的生产力和生产关系两个方面所决定的。

企业管理的自然属性是同生产力直接相联系的。它是由共同劳动的社会化性质决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。它表现为合理组织生产力（指挥劳动）的一般职能，主要是：第一，根据经济活动的需要，把分散的、独立的劳动者通过一定组织形式（工厂、商店），结合成一个劳动集体，并把个人的劳动同实现企业生产、经营目标联系起来。第二，组织企业内部分工协作，把生产过程分解为若干工段、工序、工种、岗位，并按其要求分配劳动者，调配物质技术设备和劳动对象。第三，协调经营过程中人物之间、企业与外部自然环境之间的相互

2. 计划经济
第一、计划经济是生产力的客观要求，是社会化大生产的客观要求，是社会化大生产的客观要求。

关系，保证企业经济活动过程的客观物质条件。

企业管理的社会属性是同一定的社会生产关系直接相联系的。它是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护一定社会生产关系和实现一定生产目的的重要手段，它表现为维护生产关系（监督劳动）的特殊职能。企业管理中有关维护生产关系的原则和制度，一般都具有历史的暂时性。人们通常所说的企业管理性质的变化和区别，主要指管理的社会属性的变化和区别，因此，称为管理的个性或社会属性。社会主义企业管理的社会属性，主要表现在：第一，管理权发生了根本变化。在社会主义社会，生产资料公有制代替了资本主义私有制，企业管理权属于国家或劳动者集体，而不再从属于资本的所有者或其代理人。第二，管理的目的是发生了根本变化。社会主义企业管理的目的是为了实现社会主义生产目的，满足全体劳动者不断增长的物质文化生活需要，这与资本主义企业管理的目的表现为追求最大限度的利润有着本质的区别。

企业管理二重性是同一管理活动相互联系的两重性质，反映着生产关系一定要适合生产力性质规律的要求，按照企业管理的自然属性和社会属性，进而区分为组织生产力和维护生产关系两种基本职能，都是为了认识企业管理的本质特点而在理论上所作的抽象分析。不能把管理的二重性理解为两种不同性质的管理活动，以为一种是社会属性的管理活动，另一种是自然属性的管理活动。这种理解是错误的。管理二重性同生产方式（即生产力和生产关系的社会综合）和管理的基本任务三者之间的内在关系，见图1—1。

社会主义企业管理同样具有二重性。它的自然属性表现为在生产经营活动中如何科学地调配人、财、物，协调产、