

商品流通企业经营管理学

SHANGPING LIUTONG QIYE JINYING GUANLIXUE

主编 吴建国 林德悟



立信会计出版社

商品流通企业经营管理学

SHANGPING LIUTONG QIYE JINYING GUANLIXUE

主 审：李海波 谢振滨

主 编：吴建国 林德悟

副主编：龚卫星 陶 松

立信会计出版社

28
6179
1.00

(沪)新登字 304 号

商品流通企业经营管理学

主编 吴建国 林德悟

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 265,000

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN7-5429-0367-5/F·0354

定价: 15.00 元

3.10.15

XA1P3/0P

编写说明

本教材是根据上海市教委成教办制定的成人中等专业学校教学计划和教学大纲的要求,由市教委成教办组织编写的。经审定,可作为财贸系统各类成人学校(包括商业、粮食、物资、供销、水产等行业)经营管理专业、财务会计专业和市场营销专业企业经营管理课程使用的教材。同时也可作为商品流通企业干部、职工培训教材和自学参考教材。

本教材编写的指导思想是尽可能反映近年来财贸系统在改革开放形势下,企业经营管理实践的最新情况;尽可能反映我国现代企业制度建立的基本指导思想、基本原理和基本制度;尽可能反映中共中央十四届五中全会关于国有大中型企业改革的有关精神。同时还注意吸收了国外比较成熟的教材、著作和文章中有关企业经营管理的内容,力求在理论联系实际的基础上阐述一些经营管理的基本理论、基本知识和方法。但由于目前我国企业改革的形势发展较快,有许多企业改革的实践在理论上还难以作出科学的概括,因此本教材难免有不足之处,欢迎读者批评指正。

本教材由吴建国编写第四、第五、第六章,林德悟编写第二、第三章,龚卫星编写第八、第九章,陶松编写第一、第十一章,陆明华编写第七、第十章,王庆成编写第十二章。本教材由李海波、谢振滨负责审稿,在编写过程中得到了上海市教委成教办、立信会计高等专科学校、上海市商业学校、上海市财贸系统各区、县、局成人中专学校的大力支持,在此一并表示谢意。

编者

1995年11月

C

332118

目 录

第一章 商品流通企业概述	1
第一节 商品流通企业特征、性质与分类	1
第二节 商品流通企业的职能和任务	14
第三节 商品流通企业的素质	17
复习思考题	25
第二章 商品流通企业组织结构	26
第一节 商品流通企业组织结构的原则	26
第二节 商品流通企业的部门和层次划分	30
第三节 商品流通企业组织结构的形式	34
复习思考题	39
第三章 商品流通企业的基本制度	40
第一节 企业领导制度	40
第二节 职工代表大会制度	47
第三节 经营责任制度	50
第四节 现代企业制度	55
复习思考题	66
第四章 经营思想与经营战略	67
第一节 企业经营与经营环境	67
第二节 企业经营思想	72
第三节 企业经营战略	77
复习思考题	84
第五章 市场调查与市场预测	85

第一节 商业信息概述	85
第二节 市场调查	92
第三节 市场预测	101
复习思考题	116
第六章 经营决策与经营计划	117
第一节 经营决策概述	117
第二节 经营决策的发展历史与基本程序	121
第三节 经营决策分析方法	125
第四节 经营计划概述	141
第五节 经营计划的编制与执行	148
复习思考题	153
第七章 企业管理基本原理	154
第一节 企业管理的性质	154
第二节 企业管理理论的发展	158
第三节 现代管理原理	174
复习思考题	182
第八章 商品流通企业管理的任务、职能与方法	184
第一节 商品流通企业管理的任务	184
第二节 商品流通企业管理的职能	186
第三节 商品流通企业管理的方法	192
复习思考题	196
第九章 商品流通企业经营过程管理	197
第一节 商品采购管理	197
第二节 商品销售管理	207
第三节 商品运输管理	223
第四节 商品储存管理	235
复习思考题	245
第十章 商品流通企业经营管理者	246

第一节	现代企业管理人员及其分类·····	246
第二节	经营管理者的素质·····	250
第三节	管理人员的选任与培养·····	259
	复习思考题·····	269
第十一章	商品流通企业劳动管理·····	270
第一节	劳动管理的任务·····	271
第二节	劳动合同制·····	275
第三节	职工劳动的组织·····	280
第四节	职工劳动效率·····	289
第五节	职工劳动报酬·····	296
第六节	社会保险和福利·····	303
	复习思考题·····	308
第十二章	商品流通企业财务管理·····	309
第一节	商品流通企业财务管理概述·····	309
第二节	商品流通企业资金的筹集·····	315
第三节	商品流通企业资产的管理·····	321
第四节	商品流通企业损益的管理·····	331
	复习思考题·····	337

第一章 商品流通企业概述

现代市场经济条件下,企业是经济活动的基本单位和直接承担者,是构成国民经济的“细胞”。企业行为的合理化是国民经济良性发展和经济结构趋于优化的前提和保证,企业的兴衰是整个国民经济能否健康发展的基础和关键。

第一节 商品流通企业特征、性质及分类

一、商品流通企业的概念与特征

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

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。

商品流通企业是企业的一种形式,它是指专门从事商品交换活动和商业劳务活动的营利性的独立经济组织。这个概念,包含三层意思: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,它是专门从事商品交换和商业劳务活动的经济组织,而不是从事商品生产或者其他经济活动的经济组织;第三,它是盈利性的组织,而不是社会福利机构或公益团体事业的组织。商品流通

企业与其他企业的区别是职能和经营方式上的区别。在现实生活中有这样一种情况,即有些企业除进行商品交换外还从事商品生产,这种情况并不改变商品流通企业的性质。

商品流通企业作为独立的经济组织,必须同时具有以下五个基本特征:

(一) 经营上的独立性

商品流通企业是一个独立的经济实体,必须具有经营上的独立性和自主地进行经营活动的权力,包括经营决策权和实施权。有权根据企业的经营条件和市场变化情况,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范围内的部分商品价格。商品流通企业只有具备经营上的独立性,才能根据市场变化,灵活开展购销业务,发挥经济实体的作用,增强市场竞争能力,更好地为消费者服务。

(二) 组织上的完整性

商品流通企业是一个社会化的经济组织。它的独立性不仅表现在经营上,还表现在组织上。商品流通企业的建立和存在首先表现在组织上。通过组织才能把生产要素结合在一起,使其形成一个有机的整体,从而创造出新的更大的经营能力。没有健全的组织机构,就不会有科学的分工和密切的协作,企业经营活动就不可能协调、连续、正常地进行。科学合理化的分工与协作劳动,是社会化大生产与创造新的更大生产力的重要特征与条件。所以任何一个商品流通企业,都必须建立与自己经营任务相适应的完整、有效的组织系统。

(三) 生产资料和劳动力支配和使用上的自主权

这是商品流通企业从事经营活动的必要条件,也是实现商品流通企业独立经营的物质保证。如果企业不占有一定的生产资料和劳动力,就无法开展经营活动;如果不能自主地支配和使用生产

资料和劳动力,就谈不上经营的独立性。

(四) 独立核算,自负盈亏,并获取盈利

盈利是企业最本质的特征。独立核算、自负盈亏是商品流通企业独立性的核心,是区分企业 and 非企业的主要标志之一。商品流通企业作为一个独立的经济实体,必须对自己的经营成果负完全责任,用自己的收入抵补支出,并从中取得利润。因此,独立核算要求企业对经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动进行精确的计算和严格的监督,对投入和产出、费用和效果进行比较和分析,以较少的劳动消耗,取得最佳的经济效益。

(五) 对外关系上的法人地位

“法人”是一个法律概念,是指企业必须依法成立并能独立行使法定权力和承担法律义务的社会组织。法人是相对于自然人而言的。法人资格和地位是企业独立性的法律保证,是独立经营和独立核算的必要条件。

以上五个方面是商品流通企业必须具备的基本条件,凡不同时具备这五个条件的都不是完整意义的商品流通企业。

二、商品流通企业的性质

商品流通企业作为从事商品交换活动的社会经济组织,一方面它体现了生产力发展的要求,是生产力的组织者。另一方面它又体现了一定的生产关系。

从作为生产力活动的组织者来看,社会主义商品流通企业反映在业务技术方面的要求,目前主要是用手工劳动,少量用机器进行商品交换活动,组织社会化大流通。这与资本主义商业企业相比较是没有本质区别的。如果有区别,也只是在劳动资料、工具的机械化、自动化程度上有高低差别。但是,从生产关系看,从其产生的社会经济基础到它经营活动过程中涉及到的企业内部及外部的各个方面的经济关系看,社会主义商品流通企业与资本主义商品流通企业有着本质的区别,主要表现在以下几个方面。

（一）生产资料占有方式和经营目的不同

生产资料所有权是生产关系的核心，生产关系的性质决定了企业的社会性质。在以生产资料公有制为主体的社会主义市场经济条件下，社会主义商品流通企业是组织商品业务活动的主渠道。它的经营目的是发展商品流通，促进生产的发展，满足人们日益增长的消费需要。这是由社会主义商品流通企业生产资料公有制的性质所决定的。

近代，资本主义商业企业是商业资本家私有制和资本家社会混合所有制为主的企业，后者虽有社会股民的投资，但企业资本总量上仍以商业资本家私有制为主，也就决定了资本主义商业企业的经营目的是追求最大剩余价值、赚取利润。

（二）企业内部人与人的关系性质不同

社会主义商品流通企业的职工是企业的主人。劳动者之间的分工没有高低贵贱之分，而是一种平等的、互相协作的关系。在当前深化商品流通企业的改革过程中，无论企业采取哪一种具体经营方式，都不能从根本上改变这种经济关系的本质。

在企业分配制度方面，实行按劳分配原则。职工的劳动报酬，与个人的劳动贡献大小相联系，同时也与企业生产经营成果相关联，受到企业经营状况的影响。企业与企业之间、职工与职工之间的收益虽然有差别，但没有根本性的矛盾和冲突，走共同富裕的道路。

资本主义商品流通企业中，商业劳动者与资本家、业主是雇佣与被雇佣的关系，劳动者处于被剥削的无权地位，资本家可以随意辞退、开除员工。在分配关系上，资本主义商业企业实行按资分配原则，造成贫富悬殊。

（三）企业与国家的关系不同

作为商品流通的经济实体，社会主义商品流通企业与资本主义商业企业其独立性程度不同。

生产资料的私有制决定了资本主义企业作为资本实体，与国家之间的关系上它是完全独立的，在不违反国家有关法律下，其经营管理上具有完全的独立自主权。企业为了最大限度地获取利润，随时可以挺而走险，甚至敢于践踏法律。国家对企业的干预和调节中也存在极大的局限性。

社会主义商品流通企业则与之不同，它与国家之间关系是相对独立的，其经营自主权是相对的，它必须接受以间接管理为主的国家宏观调控，执行国家的经济政策，遵循国家的法律，合法经营、平等竞争。

企业的这种相对独立性，充分体现了在社会主义市场经济条件下企业与国家的一种新体制关系，也反映了社会主义企业与国家根本利益的统一性。

三、商品流通企业的类型

商品流通企业是各种商业企业单位的总称。由于商品生产和商品流通的广泛发展，社会再生产过程中生产和消费的复杂、多样化，以及个别企业经营能力的有限性，这就决定了商品流通企业的类型必然是多种多样的，并具有各自不同的特点。按照不同的标准，可以把商品流通企业划分为以下几种：

（一）按企业生产资料所有制的形式划分

商品流通企业可以分为国有企业、集体所有制企业、股份制企业、个体企业，以及中外合资经营企业和外资独营企业。其中，国有制和集体所有制商品流通企业是我国社会主义商业的骨干力量，与其他所有制形式的流通企业一起，构成了具有我国特色的社会主义流通企业结构。

1. 国有企业

国有商品流通企业是各种商业形式的主体，其生产资料归国家代表的全民所有，企业自主经营、自负盈亏，在社会主义市场经济中起着主导作用。它是国家调节市场、吞吐调剂商品、保障

市场需求、平抑和稳定物价的重要力量。

当前，国有制商业企业的改革，正朝着建立以适应社会主义市场经济的现代企业制度的目标发展。通过明确企业的法人财产权，实现出资者所有权与企业法人财产权的分离，使企业法人真正拥有对企业财产的支配、使用、处置权，成为真正意义上的市场运行的独立自主的经济实体。建立现代企业制度的目的，就是要进一步寻求实现公有制企业与市场经济相结合的有效途径。

在传统计划经济体制下，国有企业称为全民所有制企业，人们对全民所有制的理解存在着很大的误区。不少人认为全民所有制企业只对国家负责；否认全民所有制企业作为一个相对独立的经济实体和存在相对独立的经济利益。因而，也就不能使企业成为真正的商品生产者和经营者去面向市场，参与竞争；全民所有制企业的优势也就不可能充分发挥出来。

通过深化企业改革，我们所要建立的现代企业制度，是适合社会主义市场经济要求的，产权关系明晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。建立现代企业制度，对搞好国有企业的重要意义表现在：

(1) 有利于国有资产所有权清晰。企业资产的归属是明确的，资产所有者为股东，以股权证明书和股票等形式证明其对企业资产的所有权，并通过股东会（没有股东会通过董事会）行使其权力，保护其利益。国家股东和法人股东可委托代表（自然人）来参加股东会，代表国家和法人行使其权力，保护其利益。这样就在一定程度上克服了国有企业中国有资产无人代表的弊端。

(2) 有利于实现政企职责分开，使国有企业有独立的经营自主权。国家作为出资者，享有选择管理者、参与重大决策和资产受益等权利，不再直接干预企业的具体经营活动。企业不再隶属于政府机构，而是以其法人身份进入市场，以其法人财产权对自身财产的支配、使用、处置权参与竞争，实现独立的自主经营、自

负盈亏。

(3) 有利于规范经营者的行为。因为在公司制中,总经理受聘于董事会,对董事会负责,享有充分的经营指挥权。因此,有助于解决长期以来国有企业经理对谁负责的身份不清、责权脱节、短期行为等问题。同时,企业通过明晰的产权责任和科学的组织管理结构,可以形成强有力的自我约束机制。

(4) 有利于巩固公有制的主体地位,发挥国有经济的主导作用。国有企业以公司的形式,可以凭借自己的实力和信誉,广泛吸纳社会资金(包括外资)。通过控股、参股方式,用较少资金支配较多的资产,增强辐射能力;可以根据市场变化,按照国家产业政策及时调整发展战略,优化企业组织结构和产品结构;可以更有效地贯彻国家宏观调控措施,优化产业结构,从而实现集团化经营,提高经济效益。

(5) 有利于国有资产的保值增值。公司是出资者在市场经济发展中创造的一种经济组织形式,政府作为国有资产所有者代表有权监督企业中国有资产的保值增值,通过公司的组织结构和管理制度,保障出资者的利益,实现资本的增值。

(6) 有利于同国际惯例接轨。国有企业按照公司的规范运作,便于进入国际市场,顺畅地开展国际贸易、投资、融资等活动,进一步扩大开放。

2. 集体所有制企业

集体所有制商品流通企业是由劳动群众集体占有生产资料,共同参与分配的一种公有制经济。由于我国地域广阔,经济发展不平衡,所以集体所有制商品流通企业的形式和层次很多。同时又因其投资少,点多面广,经营灵活,能灵敏地适应市场变化,因而在流通领域中发挥着十分重要的作用。现阶段,我国商品流通领域的集体所有制企业主要有供销合作社、合作商店等。

3. 股份制企业

股份制是现代企业的经营制度或方式。具体是指通过发行股票以把分散的资本或资金集中起来进行经营的方式。实行股份制的基本形式是组建股份公司。股份公司的所有权分属于不同的股东。股份公司的最高权力机构是股东大会，最高经营决策机构是董事会。董事长为公司的法定代表人。

股份制是生产社会化发展的必然产物，是管理民主化的客观要求。实行股份制，有利于解决产权分散化与生产集中化之间的矛盾，有利于企业民主管理体制的建立和完善。因此，股份制已经成为现代企业普遍采用的经营方式。特别是1992年以来，随着社会主义市场经济的发展，我国商品流通企业的股份制试点工作有了一定的发展。1992年初，全国上市公司仅有20多家，1994年初已经发展到140多家。这对于加快企业经营机制的转换起到了积极的推动作用。

4. 合资、合营企业

合资合营商品流通企业是指各种不同资产所有者联合经营的商业组织形式。它是随着我国改革开放而发展起来的。在合资合营企业中，参与合营的各方共同占有和支配各自加入的资金、生产资料以及资产收益。独立核算，共负盈亏。

随着对外开放的扩大，抓住机遇，积极吸引外资，发展中外合资合营的商品流通企业，对于聚集资金、促进横向经济联合，建立和发展社会主义大市场、大流通，发展地区间和国际间的贸易往来具有十分重要的意义。

5. 私营企业

私营商品流通企业是由私人投资、雇佣劳动力从事独立经营的商业组织。在我国现阶段，私营商业一定程度的发展，不仅有其存在的客观必然性，而且有利于发展商品流通，活跃市场，满足生产和人民生活的需要。私营商业是我国公有制商品流通企业有益和必要的补充。

(二) 按商品流通企业在流通中的地位和作用划分

可以分为批发和零售商品流通企业及批零兼营商品流通企业。批发商品流通企业处在商品流通的起点，是生产企业和零售企业的中间环节，它承担着组织货源，储存保管商品，对商品进行分类、编配和补充加工，并向其他商品流通企业进行商品供应的任务。没有批发企业作为中间环节，商品流通便不可能连续地、均衡地、稳定地进行。

按照批发企业所在地区及其所发挥的作用，可以分为三种类型：即产地批发企业、销地批发企业和中转地批发企业。

零售商品流通企业处在商品流通的终点。直接联系着消费者，最终完成商品流通的任务，实现商品的价值和使用价值。

批零兼营商品流通企业是批发企业内设立经营部，兼办业务，其目的是了加快商品流通速度，方便群众消费和小型零售企业进货。

(三) 按照商品流通企业的业务性质划分

可以分为商品经营企业、商品经营加工企业（前店后厂、自制自销企业）、商品储运企业、信托商店及服务业等。商品经营企业是指专门从事商品买卖活动的企业，它是商品流通企业的主体。商品经营加工企业是指不仅买卖商品，而且还自产自销商品，并且自产自销的有其特色的商品在经营的商品中占有相当的比重。商品储运企业是指主要进行商品储存和运输，并为其他企业提供储运劳务服务的企业。这类企业虽然也可从事一定数量的加工活动或商品经营，但它的主要业务性质是进行商品的储运工作。信托商店是指接受顾客的委托，代顾客出售旧货的商店。而服务业是指从事修理、照相、洗染、宾馆、饭店等服务行业的企业。

(四) 按商品流通企业经营的范围和基本形式划分

可以分为综合经营企业、专业经营企业和连锁经营企业等。综合经营企业其经营的商品范围广，品种门类较齐全，服务

职能多，能满足消费者多方面的消费需要。目前百货、食品杂货是两大综合经营的行业。

专业经营是经营某一类、某一种或者特定需要的商品。专业经营，有的专营妇女用品、有的专营儿童用品、有的专营鞋帽、钟表、民族用品、有的专营劳动防护用品、有的专营体育用品等，总之，是经营特定商品。专业经营的商品范围虽比综合经营的企业窄，但专业化强，商品经营分工细，品种、花色、规格较多，同时具有较强的技术性。其好处是能够培养专业人才、经营精细和便于提高服务质量。

一般说，批发企业专业经营的多，综合经营的少；零售企业则相反。

连锁经营，是一种新的商业组织形式，是世界零售商业第三次革命的产物。它出现的原因：(1) 国际流通业竞争尤其是零售业竞争的结果。(2) 它是适应现代化大生产需要大量销售的要求。连锁经营是经营类似商品或服务的若干企业，在同一总部管理下，按照统一的经营方针，进行共同的经营活动，以形成集团优势和规模经济，并共享规模效益的经营形式和组织形态。连锁经营是使流通企业经营规模化、规范化、组织管理现代化的有效经营形式。

连锁经营的类型主要有：(1) 直营连锁（正规连锁），指同属于某个资本的多个店铺，实行高度统一经营，总部（公司）对各成员店拥有完全的所有权和经营权，实施人、财、物、产、供、销等方面的统一管理。各成员店实行标准化管理。(2) 自由连锁（自愿连锁、自发性连锁），是各成员店在保留单个资本所有权基础上的联合经营。(3) 特许连锁（特许经营组织、加盟连锁、合同连锁）是指连锁公司与加盟店的契约关系，由总部提供某项商业特权（商标、商品、商号、经营技术等）供加盟店使用，并给予技术指导、培训。(4) 复合连锁，是一个连锁公司包含直营连锁、自