

商业企业管理学

SHANGYEQIYE GUANLIXUE
郑万忠 主编 • 辽宁教育出版社



商业企业管理学

主 编 郑万忠
副主编 张大光 郭立旋
单宝恒 赵义昌
主 审 赵国柱

辽宁教育出版社

1989年·沈阳
北京图书馆藏 B 775292

商业企业管理学

主 编 郑万忠

副主编 张大光 郭立旋

单宝恒 赵义昌

辽宁教育出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳市矿区印刷厂印刷

字数: 220,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 10

印数: 1—8,000

1989年7月第1版

1989年7月第1次印刷

责任编辑: 王一心

责任校对: 晓 晶

封面设计: 安今生

ISBN 7—5382—0956—5/G·805

定价: 3.30元

前 言

商业企业是我国国民经济中的重要经济细胞，是实现社会主义有计划商品经济的基本物质条件。它的发育程度，直接影响着国民经济各部门、各企业发展的规模与水平。所以，它的现代化就成了我国实现国民经济现代化的一个不可缺少的重要组成部分，也是我们国家在经济体制改革的过程中，由过去的产品经济向今天计划与市场调节相结合的经济迈进过程的客观需要。要实现商业企业现代化，除了商业企业的物质技术装备需要不断更新之外，更需要管理方面的科学化、现代化。因为人们不可能设想：一个管理混乱的企业会能很好地开发，合理地利用现代最先进的技术装备，不断地提高经济效益，满足人们日益增长的物质文化生活需要。

随着我国经济体制改革的不断深入，运用现代管理理论指导我国商业企业改进经营，加强经济核算，提高经济效益，正日益成为人们所关注的问题。

近年来，商业企业管理理论，在我国商业企业管理的实践中得到了大面积的普及、应用、提高，并在某些方面有所创新，它对推进我国商业企业管理的科学化、现代化起了重要作用。但是，与此同时，随着商业企业管理实践的发展，以及经济体制改革在商业中的不断深化，却也不同程度地出现了理论与实践相脱节，甚至严重脱节的问题。产生这种问题，主要的还不是理论落后于实践，而往往是机械地搬用西

方商业企业管理理论，同时，在某些西方管理理论原则方法的引进消化上出现了偏离实际的急躁与冒进的现象。究其根源还是忽视了我国作为一个发展中国家在特定的国情条件下，商业企业对管理理论需求上的特殊性和现代的适合我国特点的管理理论在实践中成长的渐进性，忽视了现实中国同世界在商业企业管理理论与实践方面所存在的差距与不同。因此，针对我国的国情，探索出一条适合我国当前商业组织结构、科学技术水平及人员素质状况的企业管理的理论、原则、方法，就成了本书的主要写作宗旨。

在这一写作思想的指导下，我们在编写过程中力求做到理论联系实际、深入浅出，并保持基本理论论述的严密和完整。同时，还尽可能地反映了党的“十三大”以来，我国商业企业管理理论与实践中所发生的一系列变革，并介绍了国外一些较先进的管理理论、手段和方法，以便满足各层次读者对这本书的不同需求。基于上述特点，本书主要适用于作为大专学生包括各类成人教育〔电大、业(夜)大、函大等〕的教材和在职人员的自学读本。

这本书还是教学工作者、理论工作者和实际工作者通力合作的产物，它是本书的又一特色。参加本书的编写人员中，有大专院校的教授、讲师；有专门从事经营管理工作的经理、企管工作者；还有专门从事商业企业管理理论研究的专家、学者。在整个编写过程中，各类人员互相取长补短、不断沟通信息、交流情况、共同探讨问题，使这本书基本上达到了预期的目的。

参加该书编写的单位有：沈阳大学、沈阳财经学院、辽宁省商业干部学校、沈阳市职工联合大学商学院、沈阳市供

销干部学校、沈阳市副食干部学校、辽宁省供销合作总社、辽宁省新民县供销合作社、沈阳市工业品贸易中心、沈阳市储运公司、辽宁省益宁企业联合总公司等十一个单位。具体参加本书各章编写的人员有（按姓氏笔划为序）：王立敏、王性天、王秉选、王敏莹、方真、吕荫民、刘文学、冷玉芹、齐巧月、林东圃、罗万春、郑万忠、郑庆元、赵义昌、单宝恒、张大光、张亚夫、郭立旋、郭传章、赵红、徐艳、商金红。全书由沈阳大学教授郑万忠审查定稿。

杭州商学院院长赵国柱教授担当了本书的主审，杭州商学院商业企业管理系的倪健、周达军两位讲师在本书定稿过程中为本书提出了许多宝贵意见，在此一并致谢！

由于时间仓促，作者水平有限，本书难免存在缺点和错误，在此恳切希望广大读者给予批评指正。

编 者

1989年3月

目 录

前言.....	1
第一章 商业企业.....	1
第一节 商业企业的概念和种类.....	1
第二节 商业企业的作用和职能.....	6
第三节 商业企业的权利和义务.....	9
第四节 商业企业素质.....	15
第二章 商业企业的组织结构.....	22
第一节 组织结构的作用及确定原则.....	22
第二节 商业企业组织结构的内容.....	28
第三节 商业企业组织结构的形式.....	40
第三章 商业企业管理的任务和原则.....	48
第一节 商业企业管理的必要性与二重性.....	48
第二节 商业企业管理的任务和职能.....	53
第三节 商业企业管理的原则和方法.....	59
第四章 市场预测与决策.....	72
第一节 市场预测.....	72
第二节 经营决策.....	79
第五章 商业企业计划管理.....	89
第一节 商业企业计划管理的重要性与任务.....	89
第二节 商业企业计划的种类.....	91
第三节 商业企业计划编制的依据和程序.....	95
第四节 商业企业计划的编制方法.....	99
第六章 批发企业的业务管理.....	106
第一节 批发企业的概念及任务.....	106

第二节	批发企业商品购进业务管理·····	113
第三节	批发企业商品销售业务管理·····	120
第七章	零售企业业务管理·····	128
第一节	零售企业业务的特点·····	128
第二节	进货业务管理·····	135
第三节	销售业务管理·····	146
第四节	零售企业服务质量管理·····	152
第八章	商品运输储存管理·····	162
第一节	商品运输管理的作用和特征·····	162
第二节	商品运输的原则与运输业务管理·····	167
第三节	商品储存的作用、种类与管理·····	175
第四节	ABC分析法在储存中的应用·····	182
第九章	商业企业劳动管理·····	187
第一节	商业企业劳动管理的任务·····	187
第二节	商业企业劳动管理的改革与组织劳动的 科学化·····	191
第三节	提高商业企业劳动效率的途径·····	197
第四节	商业职工的劳动报酬·····	199
第十章	商业企业合同管理·····	204
第一节	商业企业合同管理的必要性·····	204
第二节	商业企业合同管理办法·····	207
第三节	商业企业涉外经济合同·····	218
第十一章	商业企业广告管理·····	225
第一节	广告的功能·····	225
第二节	广告的形式与设计·····	230
第三节	广告的管理·····	237

第十二章	商业企业信息管理	242
第一节	商业信息概述.....	242
第二节	商业企业管理信息系统.....	248
第三节	商业信息的处理.....	253
第十三章	商品价格管理	257
第一节	我国的商品价格体系.....	257
第二节	商品价格的制定与调整.....	265
第三节	商业企业的物价管理.....	273
第十四章	商业企业财务管理	278
第一节	商业企业财务管理的概念.....	278
第二节	商业企业资金管理.....	279
第三节	商品流通费管理.....	286
第四节	商业企业利润管理.....	290
第十五章	商业管理现代化	299
第一节	管理人员现代化.....	299
第二节	管理思想现代化.....	304
第三节	管理方法现代化.....	310

第一章 商业企业

第一节 商业企业的概念和种类

一、企业的概念与特征

企业是为了向社会提供商品或劳务、获得利润而从事生产经营活动的独立的经济组织。它是在资本主义商品经济条件下逐步形成并发展起来的。在国民经济中有各种企业，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，以及通过信息、咨询、劳务来为生产、流通、分配和消费服务的企业等等。不管哪一类企业，作为商品生产和经营的基本单位，都具有以下三方面的基本属性：

第一是商业性。企业是从事商业性活动的经济组织，这是企业的首要特征。商业性的含义，就是通过商品生产、交换以及其它各种劳务活动，为他人（或组织）提供具有使用价值的商品或有用劳动，借以实现自己的价值。作为企业，无论是从事商品生产，还是从事商品交换（流通），或者从事有偿的、社会性的劳务活动，这一切都属于商业性的活动。

第二是盈利性。这是构成企业的根本标志。盈利，即谋求利润。企业不同于社会福利机构或行政机关的附属机构，它从事商业性活动，除了满足人民物质文化生活需要这一根

本目的外，就其本身来说，要以盈利为目的，否则，企业就不可能生存和发展。

第三是独立性。企业作为一个独立的经济组织，并具有法人的地位和权利，它与行政组织、国家各级管理部门等具有明显的区别。作为企业它不应隶属于任何行政部门，从而也没有直接的行政上级。相应地，企业也不应有行政官员和行政级别，企业的拓展也不应有行政边界。

总之，企业是以盈利为目的，从事商业性活动的独立的经济组织。认识企业的这些属性，可以使我们澄清对企业性质的种种模糊认识，从商品生产者和经营者的本来面目出发，深化企业改革，确定企业在社会和国民经济中的地位。

二、商业企业的概念与必备的条件

商业企业是企业的一种形式，它与其他企业的区别是职能和经营方式上的区别。在国民经济中专门从事商品交换的企业叫商业企业。有些企业，虽然也从事一部分商品交换活动，但这部分活动不是该企业的专门的或主要的活动，如工业企业的自销产品的活动，这样的企业不能叫作商业企业。在现实生活中当然也有这样一种情况，即有的商业企业除从事商品买卖外，还从事商品生产或提供劳务，但它主要的活动是搞商品交换，附带搞些生产或提供劳务，这并不改变其商业企业的性质。商业企业作为企业的一种，同样具有一般企业的属性，具体地说，商业企业必须同时具备以下五个条件：

第一，经营上的独立性。即具有独立地进行经营活动的权利，包括经营决策权和实施权。它独立经营，既买又卖。商业企业以独立经营者的身份出现在市场上，具有买卖商品的自由，可以自由地选择买卖对象，决定买卖方式和条件，并

且在市场上以买者和卖者的双重身份交替出现，从事买卖的全过程。

第二，组织上的完整性。商业企业要有能力保证本身作为一个整体进行买卖活动的组织体。这个组织体的作用是把分散的、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，创造新的生产经营能力；通过在机构内部的分工协作，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，以保证整个企业的经济活动有节奏地、连续不断地进行。不同的商业企业，组织形式可以各不相同，但都必须有符合本企业情况的组织体，这是作为企业必须具备的一个重要条件。

第三，独立的财产和对生产资料与劳动力的支配和使用权。商业企业必须拥有劳动力、物质技术设备、资金三个要素，并能独立地支配、使用之。这是企业从事经济活动的前提和物质保证。

第四，财务上的独立核算。既然企业是盈利性的经济组织，就要以收抵支，自负盈亏，并取得利润。商业企业也不例外。而要做到这一点，就要求企业必须独立核算，对经营过程中的劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，只有这样，才能节省人、财、物力，合理使用资源，提高经济效益。

第五，对外关系上的法人地位。“法人”是个法律概念，指具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。

同时具备上述条件的企业，才能称为商业企业。商业企业和其他类企业一样，是社会经济生活领域中的一种组织形式，是国民经济、社会再生产的基本单位或“细胞”。

三、商业企业的种类

商业企业是一个总的概念，按照不同的标准，可以对商业企业作不同的分类：

（一）按照企业的所有制形式划分

1. 全民所有制商业企业。即企业的生产资料归全体人民所有，由国家代表全体人民的利益行使所有者的职能，而将经营权交给企业，其经营利润的一部分通过税收交给国家统一分配和使用。它是社会主义商品流通的主导力量。

2. 集体所有制商业企业。它是社会主义公有制企业的另一种形式。其生产资料属于企业的劳动者集体所有，由全体劳动者共同决定企业经营中的重大问题。农村供销社是集体所有制商业的主体部分。

3. 私营商业企业。国家规定企业资产属于私人所有，雇工八人以上的营利性的经营组织为私营企业。私营经济是社会主义公有制经济的补充。私营商业企业规模小，组织结构简单，经营灵活。它的存在对满足城乡人民群众的需要和扩大就业门路起着重要的作用。

4. 合资商业企业。它是指经我国政府批准，由我国的公司、企业或其它经济组织同国外公司、企业或其它经济组织，按照平等互利的原则，在我国境内联合经营的商业企业。它是利用外资的一种形式，其数量目前虽还不多，但对扩大国际经济合作和技术交流，借鉴和学习国外企业管理经验，利用外资发展社会主义经济有着重要作用。

（二）按照企业在商品流通中的地位和作用划分

1. 批发商业企业。它是为进一步转卖而进行大批量商品交易的企业。批发企业是商品流通的中间环节，是组织城

乡之间、地区之间商品流通的枢纽。

2. 零售商业企业。它是把商品卖给直接消费者的企业。它处于商品流通的终端，商品通过零售企业出售之后便离开流通领域，进入消费领域。

（三）按照商业企业经营的商品业务范围划分

1. 专业经营企业。即专门经营某一类商品的商业企业，如鞋店、钟表商店、家用电器商店等。

2. 综合经营企业。它经营的商品类别多，如百货商店等。

3. 多角经营企业。它是指企业有多种经营范围和服务方式，如企业经营商品的范围向纵深发展或开拓全新的商品经营范围，或商业企业兼办加工业、文化娱乐事业，兼营旅店业、饮食业等等。

（四）按照商业企业业务性质划分

1. 商品经营企业。它是指专门从事商品买卖的企业。如批发企业、零售企业等。

2. 经营加工企业。它是指以经营商品买卖为主，同时附设加工厂或车间，为其提供大部分或全部货源。即前店后厂式的企业。

3. 仓储（储运）企业。它是指专营商品储存、保管、包装、运输等业务的企业。严格地说，它不属商业企业，系商办生产企业，但由于它受商业部门领导，又专门为商业企业服务，所以，习惯上把它称作商业企业。

（五）按商业企业的组织形式划分

1. 一店企业。一般由若干经营部和职能管理部门组成，实行全店统一经营管理。

2. 多店企业。它是由若干个经营范围大致相同的分店

或门市部组成。由总店实行统一管理、统一核算，并设置相应的职能管理机构。

3. 商业公司。公司是企业的联合，是一种发展了的企业组织形式，它具有双重性质：一方面，它是企业，本身直接经营业务；另一方面，它又是企业管理机构，统一领导和管理所属企业，并把工作重点放在为所属企业服务上。

4. 经济联合体。这是我国近年来在企业改革和联合中出现的新事物，其形式多种多样，如工商联合、农商联合、农工商联合等等；还可能是松散的联合、集中的联合、本地区联合、跨地区联合等等。

此外，按商业企业的隶属关系划分，可分为：商业部门领导管理的商业企业（如国营商业企业、供销合作社等），非商业部门领导管理的商业企业（如文化部门领导的新华书店等）；按照商业企业的规模划分，可分为：大型、中型、小型三种。划分依据一般是按从业人员、营业额和营业面积等要素而定；按照商业企业经营管理的方式划分，可分为：国家所有，国家经营；国家所有，集体经营；国家所有，个人经营；集体所有，集体经营；集体所有，个人经营等。

第二节 商业企业的作用和职能

一、商业企业在国民经济中的作用

商业企业作为一个经济组织，在国民经济中处于十分重要的地位，具有重要作用。

（一）商业企业是国民经济的“细胞”，是第三产业的

重要组成部分

国民经济是由若干层次和部门组成的复杂的有机整体，企业是国民经济的基层单位，犹如生物机体中的细胞。要发展国民经济，增强国家经济实力，必须建立和发展企业，其中包括发展商业企业。同时商业又是第三产业的重要组成部分，要发展为社会提供商品的第一产业和第二产业，必须相应发展为第一、第二产业服务的第三产业，特别是商业企业。由于商业企业直接为商品生产和人民消费服务，所以商业企业没有一个较大的发展，就不仅会影响第三产业中其他行业的发展，而且会影响第一、第二产业的发展。

（二）商业企业是商品流通的主要组织者

商品流通是社会再生产连续进行的前提条件。在社会化大生产的条件下，商品流通的组织者主要是商业企业，如果离开遍布城乡的由商业企业组成的商业网，商品流通便无法进行，生产和消费就要脱节，整个社会再生产就会停滞。因而，商业企业是保证社会再生产得以连续进行所不可缺少的条件。

（三）商业企业是商业劳动者与生产资料相结合的主要形式

组织商品流通，离不开劳动力和生产资料这两个基本条件。在我国现阶段，流通领域的大部分生产资料和劳动力集中在全民所有制商业企业和集体所有制商业企业中，所以，商业企业是商品流通领域中劳动力和生产资料的主要支配者和使用者，是实现商业劳动者和生产资料相结合的主要形式。

（四）商业企业是国家财政收入的重要来源

一方面，商业企业以税利形式直接为国家财政提供收入，由商业企业直接缴纳的税利占全国财政收入的10%以

上；另一方面，只有商业企业把工业产品卖出去，结束了商品的流通过程，工业税利才能成为国家财政的实际收入。由此可见，商业企业在国家财政收入中起着重要作用。

（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

国家对国民经济的组织和领导，主要是通过各项方针、政策、法令和计划来实现的。商业企业同其他企业一样，是国家方针、政策、法令和计划的直接执行者。商业企业的工作状况，直接关系到党和国家在流通领域的有关方针、政策、法令和计划的实现程度，影响着国家经济领导职能的发挥。

二、商业企业的基本职能和任务

（一）商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是从事商品购销活动，组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品的价值。凡是商业企业，不论属于何种类型和性质，都具有这样的职能。这种职能是由商业企业在社会再生产过程中的地位所决定的。由于商业企业是联系生产和消费的中介，所以，它必须通过购销活动来完成商品从生产领域到消费领域的转移。商业企业的其他职能，如加工、运输、保管、分类等，都是从基本职能中派生出来并为基本职能服务的。

（二）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购销活动，为人民生活服务，为生产服务，并为国家提供积累。商业企业为了完成这一基本任务，必须把购销业务活动作为企业经济活动的中心。商业企业之所以把购销业务活动作为企业一切