

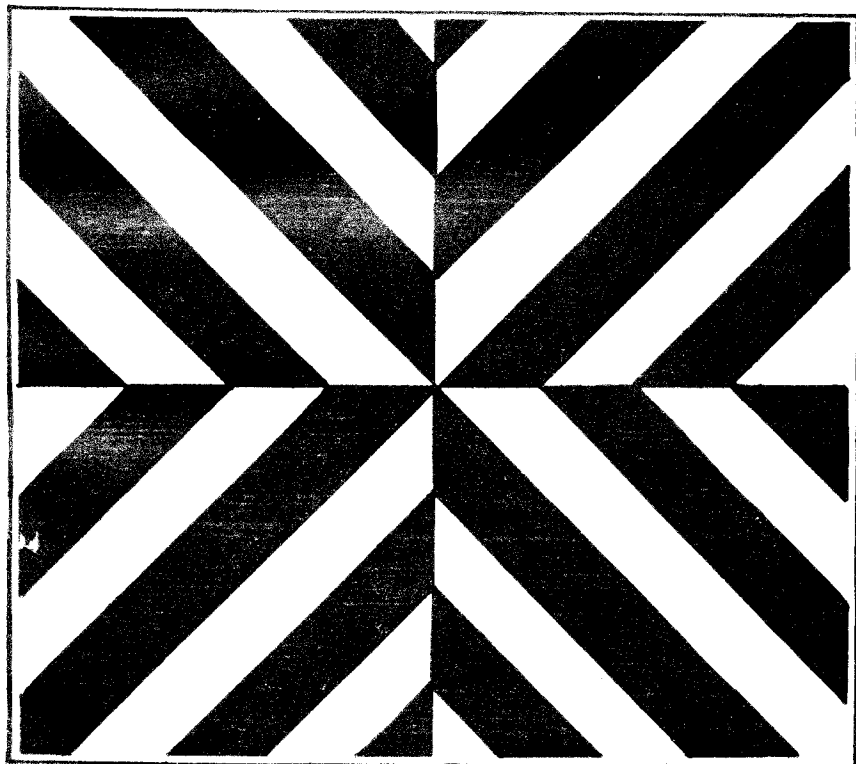


成人中专试用教材

商业企业 管理基础知识

● 许和欧 编

高等教育出版社



● CHENGREN ZHONGZHUAN SHIYONG JIAOCAI

内 容 提 要

本书是由国家教育委员会成人教育司组织编写的成人中专财经类教材之一。本书包括社会主义商业企业,商业企业管理的性质和职能,商业企业管理的基础工作,商业企业管理的基本制度,信息管理,市场预测与经营决策,商流的组织与管理,物流的组织与技术,商业劳动管理,商业企业经济效益等内容。

本书是在总结了我国商业企业管理的主要经验,同时吸收了国外有益的管理理论和方法的基础上编写的。在编写时,考虑成人教育和自学的特点,注意做到深入浅出,联系实际,突出应用。每章前有学习指导,每章后有小结及复习思考题,便于自学。

本书可供广播电视中专、职工中专、函授中专以及自学考试等成人中专作为财经类教材,也可供本系统在职人员作培训教材。

成人中专试用教材

商业企业管理基础知识

许和欧 编

*

高等教育出版社出版

新华书店上海发行所发行

商务印书馆上海印刷厂印装

*

开本 787×1092 /32 印张 8.25 字数 192,000

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数 0001—23,500

ISBN7-04-000977-3/F·13

定价 1.40 元

出版说明

近几年来,成人中等教育事业发展很快,广播电视中专、职工中专、函授中专等象雨后春笋般地建立起来,并继续发展壮大。为了保证成人中专的办学质量,统一成人中专的档次规格,国家教育委员会成人教育司和高等教育出版社首先组织编写的财经类成人中专系列教材,由我社出版发行。

财经类成人中专系列教材共二十二门课,它们是:经济法实用教程、国民经济计划学概论、计算国民经济计划学概论、计算机基础及其应用、财经计算技术、数理统计、会计原理、统计学原理、工业企业管理基础知识、商业企业管理基础知识、工业统计、商业统计、工业会计、商业会计、工业企业财务管理、商业企业财务管理、工业企业管理、商业企业经营管理、工业企业经济活动分析、商业企业经济活动分析、财政与信贷、市场学、市场物价等,供会计(工业、商业)、统计(工业、商业)和企业管理(工业、商业)等三个专业选用。

本系列教材在编写时,力求突出成人教育的特点,教材内容以实例引路,深入浅出,应用为主,并注意必要的内容更新;在深浅度上,相当于全日制中等专业学校同类教材的水平,适合初中毕业程度的成人学习。在编排格式上考虑到便于自学的要求,在序言中有学习方法指导和学时安排的内容,每章的前面有本章学习指导或内容提要,每章末有本章小结,并附有思考题和练习题。

为了保证出书质量,我们在全国各地遴选有丰富教学经验的教师担任编写工作,每本教材在定稿前都召开了编写大

纲讨论会和审稿会，请各地的专家和有丰富教学经验的教师参加审定。在此我们向为这套教材作出贡献的同志表示衷心的感谢。

本系列教材自一九八六年秋季起陆续出版，三年内出齐，并陆续配套出版各主要课程的学习辅导书，欢迎广大读者选用并提出宝贵意见。

1987年8月

前 言

《商业企业管理基础知识》是由国家教育委员会成人教育司和高等教育出版社组织编写的成人中专商业企业管理类专业的试用教材。

本书试图以总结我国商业企业管理的经验为主,并吸收国外有益的管理理论和方法,以学科基础知识为目标,力求突出成人教育的特点,重视理论联系实际,保证基础,削枝强干,以应用为主,简明扼要地介绍商业企业管理的基础知识。每章前有“学习指导”,每章后有“小结”和“复习思考题”,文字通俗易懂,便于读者自学。

在编写过程中,曾得到安徽省商业厅杨德椿同志的指导和支 持,初稿完成后,经商业部何国栋同志主审,并由高等教育出版社组织了编写提纲讨论会和审稿会,参加会议的有:安徽省商业厅刘宜茂、周四方,黑龙江商学院赵德海、叶晓峰,哈尔滨商业学校刘朝相,河南省商业干部学校胡高照,河北省商业学校李柏青,上海市二商局干部学校曹序贤、陶鸿坤。以上同志对本书都提出了不少宝贵意见,在此一并表示谢意。

但由于本人水平有限,加之编写时间短促,难免有不妥或错误之处,请读者批评指正。

编 者

1987年6月于安徽省商业学校

目 录

第一章 社会主义商业企业	1
第一节 商业企业的概念	1
第二节 商业企业的组织结构	7
第三节 商业企业的外部环境	17
第二章 商业企业管理的性质和职能	23
第一节 商业企业管理的产生和发展	23
第二节 商业企业管理的性质和任务	33
第三节 商业企业管理的职能	36
第三章 商业企业管理的基础工作	48
第一节 企业内部工作制度	48
第二节 原始记录和经济定额	54
第三节 服务质量规范化	63
第四章 商业企业管理的基本制度	70
第一节 经理负责制	70
第二节 经营责任制	80
第五章 信息管理	91
第一节 经济信息的概念和作用	91
第二节 商业信息的管理	96
第六章 市场预测与经营决策	106
第一节 市场调查	106
第二节 市场预测	109
第三节 经营决策	120
第四节 目标管理	135
第七章 商流的组织与管理	142

第一节	商流的概念	142
第二节	采购管理	145
第三节	销售管理	156
第四节	扩大横向经济联系开拓市场	172
第五节	资金与结算管理	174
第八章	物流的组织与技术	184
第一节	物流管理的意义	184
第二节	商品运输管理	187
第三节	商品储存管理	201
第九章	商业劳动管理	218
第一节	商业劳动管理的意义和任务	218
第二节	合理组织商业劳动	220
第三节	商业劳动的报酬	228
第四节	职工队伍的建设	231
第十章	商业企业经济效益	239
第一节	商业企业经济效益的概念和意义	239
第二节	评价商业企业经济效益的指标和方法	241
第三节	提高经济效益必须处理好几个关系	248
第四节	提高商业企业经济效益的途径	249

第一章 社会主义商业企业

学 习 指 导

本章介绍了什么是商业企业,商业企业的产生和发展,商业企业的内部组织结构和商业企业的外部环境。阐述了商业企业的基本概况。

通过本章教学,要求学生了解什么是商业企业,明确构成商业企业的基本条件,建立商业企业组织机构的几种常见形式,以及商业企业的经营管理活动必须适应外部环境变化的要求。

商业企业的基本概念、内部结构和外部环境是本章的重点,怎样使企业内部管理结构与企业经营活动相适应,以及企业怎样适应外部环境的变化,谋求企业的发展,是本章的难点。商业企业是管理的客体,必须全面地了解它的基本内容,这是学习企业管理必不可少的基础知识。

第一节 商业企业的概念

一、什么是商业企业

企业是为了满足社会需要,从事生产、流通或服务等活动,实行自主经营、独立核算、获得合法利润,并具有法人资格的基本经济单位。在社会再生产过程中,专门从事商品交换活动的企业,就是商业企业。商业企业通过商品买卖活动,把商品从生产领域转移到消费领域,实现商品的价值和使用价值,以满足社会生产和人民生活的需要,并取得经营利润。

社会主义商业企业,是在生产资料社会主义公有制的基

础上(包括全民所有制和集体所有制、全民所有制和集体、联合建立的公有制企业,以及各地区、部门、企业互相参股等形式的公有制企业),在国家政策和计划指导下,进行合法经营的经济实体。企业职工是企业的主人。互相之间是平等的互助合作的关系。在分配上,实行“各尽所能,按劳分配”的原则。经营的目的是为了~~满足~~满足社会主义建设和人民日益增长~~的物质和~~物质和文化生活的需要。经营的利润,通过税利形式上缴国家,用于社会主义建设,取之于民,用之于民。为人民服务是社会主义商业企业的天职。

社会主义商业企业是国民经济的细胞,担负着在现代化大生产条件下组织商品流通的任务。它是生产和消费之间、工业和农业之间、城市和乡村之间经济联系的桥梁。在组织商品流通过程中,起着促进生产、引导消费、繁荣经济、满足社会需要的作用。

二、商业企业的基本条件

商业企业作为独立的经济组织,必须同时具备下列四个基本条件:

(一)经营上的自主性

社会主义商业企业是相对独立的经济实体,享有自主经营的权利,也有遵守国家法令的义务。企业可向银行信贷,集资等多渠道积聚经营资金。并根据自己的经营能力和市场变化情况,选择目标市场,自主编制经营计划,安排自己的购销活动,选择灵活多样的经营方式和发展多元化经营,确定非国家统管商品的价格。有权进行自我改造和自我发展。自主经营是商业企业的最基本特点。商业企业只有具备经营上的自主权,才能主动地根据市场情况的变化,灵活地开展商品购销业务,充分发挥商业企业应有的地位和作用。

(二)有一定数量的生产资料(包括资金、各种经营的物质技术设备)和劳动力,并有权支配和使用。

生产资料是商业企业进行经营活动的物质基础,劳动力是商业企业进行经营活动的人力保证。只有劳动力与生产资料结合起来,才能实现经营活动。企业可以按照经营管理需要,选贤任能、择优使用员工、采取多种劳动工资形式,实行按劳分配,并自定员工的奖惩制度。如果企业不能自主地支配和使用这些生产资料和劳动力,企业就无法对自己的经营活动及其后果承担经济责任。

(三)独立核算、自负盈亏

商业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。要以经营收入,抵补经营支出,自负盈亏。应在增产节约的前提下,自定流通费用开支,扩大财务成果。并自主支配企业的留利,用来发展企业改善职工的福利生活。为此,企业对经营过程中所耗费的活劳动和物化劳动必须进行正确的计算和严格监督,对扩大商品流通,费用和效果进行比较和分析,以较少的劳动耗费,取得最佳的经济效益。

(四)具有法人资格

商业企业作为独立的经济组织,必须具有法人资格。法人是一个法律概念,法人和自然人一样,是民事权利的主体。它是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。企业法人,应当具备以下四个条件:

1. 依法成立,即开办的企业,符合法律规定,为法律所允许;
2. 有必要的财产或者经费;
3. 有自己的名称,组织机构和场所;
4. 能够独立承担民事责任。

国家依法保护商业企业的合法权益，同时，也监督商业企业必须合法经营。

三、商业企业的产生和发展

商业企业是商品经济的产物。自从人类社会第三次大分工以来，社会上就出现了商业。那时商业是以一家一户作为一个经营单位，我们叫它家族或家庭商业。由于那时自给自足的自然经济占统治地位，商品交换的规模小，流通范围窄，还不具备普遍发展商业企业的经济条件，这种以家庭作为经济组织的基本形式一直延续了相当长的历史时期。家庭商业的特点是：

- (一)以血缘关系为基础，劳动力基本上由家庭成员组成；
- (二)实行家长制领导；
- (三)劳动按家庭成员的性别，年龄分工；
- (四)经营目标多元化，除了经营商业获得利润外，还从事自给性的生产，以满足家庭需要；
- (五)缺乏资金、劳力和经营管理能力，因循守旧，倾向保守。

随着生产力的发展，到了资本主义社会，由于商品生产的发展和生产社会化程度的日益提高，市场范围和流通规模的日益扩大，一家一户的家庭商业已经不能适应商品经济高度发展的需要，于是就产生了商业企业。因此，商业企业是适应社会化大生产和大规模商品流通的需要而产生的。它是在资本主义社会中普遍发展起来的一种经济组织形式。

商业企业的产生，是商业经济组织形式发展史上的一次飞跃。它改变了以家庭为基本单位的商业经营思想和经营管理形式，适应了大规模商品流通的要求，促进了商品经济的发展。

商业企业与家庭商业相比，具有以下特点：

(一)资本主义商业企业的生产资料归资本家所有，企业成员主要由雇佣劳动者组成。它可以根据经营需要，增减和选择雇佣人员。

(二)企业所有权和经营管理权开始分离。所有者不一定亲自管理企业，资本家雇佣有经营能力的人担任经理等职务，领导和管理企业。

(三)按照企业成员的能力和特长，实行科学分工。

(四)经营目标，一般只从事商品买卖活动，以获取利润为目的。

(五)由于市场激烈竞争，企业要求不断追求新的经营方式和目标。

四、商业企业的类型

商业企业是一个总的概念，根据它的不同特点，可以划分出很多类型。

(一)按照商业企业的不同业务性质划分，大体可以分为以下几种基本类型：

1. 纯商业企业。指专门从事商品买卖活动的批发商业企业和零售商业企业。这是商业企业的主体。其中包括前店后厂形式的经营加工型企业。

2. 商业储运企业。指为商品流通服务，专门从事商品储存、保管、运输、托运活动的仓储企业，运输企业和储运合一的企业。

3. 饮食服务企业。指具有生产、流通、服务三重经济职能的公共饮食企业和专门从事劳动服务活动的服务企业。

4. 信托、货栈企业。指主要从事代储、代运、代购、代销的信托公司和贸易货栈，有时也有少部分自营业务。

5. 商办生产,加工企业。指商办工业、加工业、农牧业等生产性企业。

所谓商业企业,主要是指纯商业企业。严格地说,上述有些企业不属于商业企业,但由于管理上的方便和商品流通过程的各种需要,所以也统称商业企业。

(二)按照商业企业的生产资料所有制形式划分,可以分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业私营商业企业以及合营商业企业、股份商业企业和中外合资企业、合作经营企业、外资独营的商业企业。全民所有制商业企业和集体所有制商业企业是我国社会主义商业企业的主体。为了对外开放,对内搞活,发展个体商业企业,私营商业企业、合营商业企业、股份商业企业和中外合资商业企业、合作经营企业、外资独营商业企业,以繁荣市场,振兴经济。

(三)按照商业企业在商品流通中的地位和作用划分,可以分为批发商业企业、零售商业企业和批零兼营商业企业。批发商业企业处在商品流通的起点,是生产企业和零售企业之间的中间环节。零售商业企业处于商品流通的终点,它把商品直接卖给消费者,满足生产和生活消费的需要。批零兼营商业企业,既便利群众消费,又能满足小型零售企业进货的需要。批零兼营,可以加快商品流通速度,扩大商品流通量,目前除了大型商业批发企业外,一般都趋向批零兼营。

(四)按照商业企业经营商品的范围划分,可以分为综合经营商业企业 and 专业经营商业企业。现在国营商业企业,已打破了经营范围的限制,可以一业为主,综合经营,因此综合经营的商业企业,有较大的发展。

(五)按照商业企业的规模划分,可以分为大、中、小三类商业企业。

此外,还可按企业的隶属关系划分,可以分为商业部系统领导主管的商业企业、其他国营商业企业,跨部门、跨地区、跨所有制的各种联合商业企业,以及由工商行政部门管理的商业企业。

第二节 商业企业的组织结构

一、建立组织机构的作用和原则

(一)建立组织机构的作用

商业企业为了经营管理需要,必须建立一个完整的组织机构。商业企业组织机构是指企业内部按照一定分工形式,由若干职权范围不同的管理部门和管理层次所构成的有机组织体。这是商业企业履行管理职能实现企业经营目标的组织保证。若企业没有健全的组织机构,就无法开展正常的经营管理活动;若企业没有科学合理的组织机构,就无法发挥组织职能。因而建立完整、科学、合理的组织机构,在企业管理中具有十分重要的作用:

1. 能把分散的人力、物力、财力组织起来,有效地进行商业经营活动。

人力、物力、财力是商业企业经营的三大要素,也是企业管理的具体对象。企业经理根据经营管理的需要,通过组织机构的横向分工协作和纵向指挥序列把这三大要素有机地结合起来,才能形成企业的管理系统和经营能力,有效地进行经营活动,用较少的劳动耗费,取得最佳的经济效益。

2. 便于明确各部门、各层次、以及每个工作人员的职责范围,协调分工协作关系。

组织机构的建立,要求职责分明、分工协作,共同为实现经营目标而努力。科学合理的组织机构,可以使各个部门、各

层次和每个工作人员明确自己的职责范围，懂得自己在企业中的地位和作用，这样既有利于调动他们的主动性和积极性，使他们各司其职，努力完成各自的工作。同时又可以把分散的人力、物力组织起来，使之形成新的生产力，使企业的经营活动有节奏、高效率地进行，顺利实现企业预期的目的。

3. 便于按管理任务要求，选择配备干部，履行管理职能，实现经营目标。

组织机构确定以后，就能根据管理层次的多少、部门的大小、工作的繁简来选择和配备干部，组成一个以经理为中心的統一指挥系统，便于履行企业的管理职能，实现企业的经营目标。

（二）建立企业组织机构的基本原则

商业企业的组织机构，应该是结构合理、功能协调、信息流通、富于活力、优化高效的符合现代化大流通要求的组织管理系统。因而需要研究解决三个相互关联的问题：一是企业内部结构问题，即企业内部要设置多少职能部门和划分几级管理层次。二是划分各部门和各层次的职权范围，明确他们之间的权力和责任；三是规定各部门之间的相互关系，是隶属关系还是平行关系。组织机构的设计和建立是一个比较复杂的问题，因为组织机构要受到很多因素（包括企业外部环境和内部条件诸因素）的影响，要建立科学合理的组织机构，必须从实际出发，对各种因素所产生的影响要进行综合分析研究。

组织机构一经建立，就要保持相对稳定，不能随意变动，以免影响企业经营活动的正常秩序，但又必须注意和市场环境的变化相适应，在必要时，要以变应变，进行相应的调整。

建立科学合理的组织机构，必须从企业的经营目标和任务出发，并注意遵循以下几个基本原则：

1. 精简原则

要求机构要紧凑,人员要精干,机构的规模一定要与任务相适应,根据任务来设置机构和定编人员。只能“因事选人”,“不能因人设事”。机构越紧凑,人员越精干,工作效率也越高。如果机构臃肿,人员过多,必然人浮于事,互相扯皮,也容易助长上层领导的官僚主义,这是企业老化的一种表现。衡量组织机构是否精简的标志有三个方面:

(1) 按照工作需要,合理配备人员,没有人浮于事,忙闲不均的现象。

(2) 科室,部门按工作简繁作到粗细适当,都有明确的职责范围,没有互相扯皮的现象。

(3) 每一个管理环节和层次都是必要的,没有可有可无的管理环节和层次。组织机构的精简关键在于精,要作到以精求简。如果简而不精,经营管理能力薄弱,就无法完成企业预定的任务,也是不可取的。

2. 统一原则

要求把企业的组织机构建成一个有机的整体,能在统一指挥下协调一致地运转。企业内部各个管理部门、环节、层次都必须有利于统一领导、统一指挥、统一调度,只有高度的统一,整个组织机构才能达到横向配合,纵向贯通,灵活机动,协调一致。组织管理的统一,首先要求经营目标要统一。企业内部各部门工作必须以企业经营目标为中心,结合本职工作进行活动,共同为实现企业的经营目标服务。其次,是指挥命令要统一。一个部门或层次只能有一个上级主管单位,不能令出多门,多头领导,使下级无所适从。最后,是规章制度要统一。企业要有统一的规章制度,这是统一协调企业经营活动的手段,是企业 and 职工行为合理化的规范,是统一控制企业

有秩序地运行的轨道。只有规章制度的统一，才能自动调节企业内部的各种关系，才能保证上下一致，达到真正的统一。

3. 责权结合原则

责权结合是企业工作人员和各个部门完成工作任务的基本条件。责是指每个工作人员和各个部门职责范围和应承担的经济责任；权是为了尽到经济责任所赋予的指挥决策和办事的权力。责任是接受并履行职权的义务，而职权则是承担责任的条件，有责无权就难以负责，有权无责就会造成工作不负责任，甚至滥用职权，给企业带来不应有的损失。所以一定要作到有职有权，责权结合。

4. 提高效率原则

企业组织机构的设置，必须讲究提高工作效率，取得最佳经济效益。对企业来说，时间就是金钱，效率就是生命，组织管理是手段，而经济效益则是经营活动的目的。所以提高效率和效益以发挥组织机构的效能是建立组织机构的综合原则，只有提高工作效率，才能提高经济效益。在组织机构的设置过程中，经常会遇到许多相互矛盾的因素，如精简与任务，集权与分权，分工与协作，稳定性与适应性的矛盾，这些矛盾的解决，都要以提高效能为原则。精简、统一、责权结合的要求，都是为了提高组织机构的工作效率。如果企业组织机构的效率好，效益好，这个企业的组织机构就是科学的、合理的。反之，就是不科学、不合理的。

二、商业企业组织机构的形式

企业内部不同的部门和管理层次相结合，形成各种不同的组织结构形式。商业企业组织结构的形式基本上有以下三种：