

商业企业管理学

主 编：黄诗义

副主编：余 敏 胡戴新

中国商业出版社

商业企业管理学

主 编：黄诗义

副主编：余 敏 胡戴新

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业企业管理学/黄诗义主编—北京:中国商业出版社, 1997.8

ISBN 7-5044-3565-1/f• 2078

I. 商… II. 黄… III. 商业企业—企业管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 19058 号

责任编辑: 刘树林

特约编辑: 谭光宇

中国商业出版社出版发行

(北京广安门内报国寺 1 号)

邮编: 100053

新华书店总店北京发行所经销

北京市中长印刷厂印刷

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 32 开 14.25 印张 350 千字

印数: 1-5000 册 定价: 15.70 元

ISBN 7-5044-3565-1/f• 2078

(如有印装质量问题可更换)

前 言

《商业企业管理学》是一门系统地研究商业企业管理知识的科学,它指导人们按照客观经济规律的要求,合理地开展商业企业的管理活动。学习与研究《商业企业管理学》,有利于我们正确地认识商业企业管理活动的基本规律,提高科学管理商业企业经营活动的自觉性;有助于提高商业企业管理人员的素质与决策水平,从而提高管理工作效率;也有利于调动企业员工改善企业管理的积极性,促进商业企业经济效益的提高。

每一门学科都有自己独立的、不同于其他学科的研究对象。《商业企业管理学》也不例外,它的研究对象是商业企业经济活动过程中各种管理关系及其发展规律。

商业企业管理就是对商业企业经济活动过程进行计划、组织、指挥、监督与调节。商业企业经济活动过程的中心环节是人们借助于一定的物质技术设备与资金,实现商品的价值与使用价值。所以,管理的具体对象是人、商品、设备、资金与信息等要素,以及这些要素结合起来所形成的运动过程。因此,商业企业管理也就是对人的活动、物的使用进行计划、组织、指挥、监督与调节。在开展管理活动过程中所产生的经济联系(经济关系),我们称之为管理关系。在管理活动中,设备、资金、商品、信息以及购销运存业务都是被管理的对象,即管

理客体；而人，由于其在企业中所处的地位不同，既有可能是管理客体（被管理者），也有可能是管理的主体（管理者），还有可能既是管理客体又是管理主体。管理关系就是在管理主体与客体之间、管理客体与管理客体之间形成的各种关系。《商业企业管理学》所研究的就是这样错综复杂的管理关系，并从中归纳出一些带有普遍意义的方面（即规律）来指导管理的实践。

《商业企业管理学》研究的管理关系，既有人与人之间的关系，如领导与被领导的关系，各部门、各环节、各岗位之间的分工协作关系等；也有人与物的关系，如编制定员与劳动定额的关系、营业员人数与营业面积的关系等；还有物与物的关系，如进货批量与库存量的关系、销售额与流动资金占用量的关系等。这些关系，有的属上层建筑的范畴；有的属生产力的范畴；有的属生产关系的范畴。因此，《商业企业管理学》既不是单纯地研究生产力的学科，也不是仅仅研究生产关系或上层建筑的学科，而是在生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的相互联系中综合研究商业企业管理关系及其发展规律的学科。它是一门边缘学科。

《商业企业管理学》研究商业企业管理活动，不论是对管理体系总体运动产生的一般管理功能的研究，还是对构成管理体系的各种职能管理所作的研究，都是围绕着一个目的，即如何以最小的耗费取得最大的经济效益。所以，它又是一门经济学科。

根据本学科的研究对象与研究目的，本书的体系结构由三个部分组成：第一部分是管理的理论部分；第二部分是经营过程的管理部分；第三部分是要素管理部分。

管理理论（一～五章）是全书的理论部分，是研究经营过

程中管理与要素管理的理论基础。首先介绍了商业企业本身情况,包括商业企业的概念、类型、素质、组织结构,以及我国商业企业制度的改革,怎样建立适应市场经济体制要求的现代企业制度。然后阐述了管理理论及其发展、管理原理、管理职能、现代管理思想与方法、管理现代化,以及怎样搞好管理的基础工作。提出了“提高管理者素质与管理艺术是搞好企业管理,提高经济效益的关键”的命题。

经营过程的管理部分(六~十章)是企业管理学的主体,这一部分有很强的实用性。我们以“理论联系实际”的原则为出发点,介绍了商业企业怎样科学地进行市场调研,并以此为依据作出科学的决策,以增强企业的应变能力与竞争能力;商业企业怎样合理地组织商品的购、销、运、存等业务活动。商业企业在社会经济生活中的作用就体现在经营上,加强对经营过程的管理,具有十分重要的意义。

要素管理部分(十一~十四章)即人、财、物、信息等要素的管理。这部分主要从经济性的角度出发,研究商业企业怎样以尽可能少的劳动耗费和资金占用来取得尽可能大的经济效益。介绍了商业企业劳动过程的管理与人事管理。特别强调了企业劳动人事制度改革的必要性与改革的基本思路;经济信息在商业企业经济活动中的作用以及信息的管理方法;怎样搞好经营设备的选购、使用、维修与更新工作;商业企业怎样加强财务管理,合理使用经营资金,以促进其经济效益的提高。我们认为,商业企业应本着“人尽其才、物尽其用、货畅其流”的原则来进行要素管理,这样才有利于商业企业业务活动的开展,才有利于提高经济效益,从而为国家提供更多的积累,以更好地体现商业企业的作用。

以上三个部分的内容是互相联系的有机统一体,它们相

辅相成,形成了商业的企业管理体系。

《商业企业管理学》的研究方法是唯物辩证法,即用全面的、联系的、发展的观点来研究管理关系及其发展规律。在具体研究过程中,我们把握了以下几个方面:

第一,坚持理论联系实际。用马列主义、毛泽东思想以及邓小平同志关于建设有中国特色社会主义理论的基本论述作为指导思想,结合商业工作的实际情况,深入实践,调查研究,运用科学的逻辑思维方法来分析与研究商业企业管理问题,把管理的实践经验上升为理论。

第二,继承与发展相结合。管理活动由来已久,特别是我国有悠久的历史,历代王朝在其鼎盛时期,都造成了商业经济的暂时的繁荣,历代商人在长期经商过程中形成的经商哲学与“生意经”,都值得我们学习与发扬,应“古为今用”。同时,管理科学是发展的,要求我们将现代科学的最新的研究成果应用于管理工作,来指导管理实践,以加快商业企业管理现代化的进程。

第三,借鉴与学习国外先进的管理经验与方法同中国实际相结合。企业管理有二重性,即共性与个性。资本主义企业管理的一些行之有效的经验与方法值得我们学习与借鉴,“洋为中用”,但不能照搬照抄,应与中国国情,与中国的社会制度结合起来,“取其精华,去其糟粕”。要建立有中国特色的商业企业管理学。

第四,定性分析与定量分析相结合。定性分析是定量分析的前提与基础;定量分析是定性分析的深化。研究商业企业管理应在定性分析的基础上,讲清道理,将能数量化的问题,进行量化分析,以提高分析的精确性,从而为企业决策提供科学依据。

《商业企业管理学》涉及的学科知识非常广泛,如社会学、经济学、心理学、经济数学、运筹学等,它是一门边缘学科。同时,它又是一门经济学科,实用性很强。因此,学习与研究《商业企业管理学》对于搞好商业企业管理工作,促进商业企业管理水平的提高,具有十分重要的意义。

本书由黄诗义同志担任主编,余敏、胡戴新同志为副主编。黄诗义同志编写第一、二、三、四、五章,余敏同志编写第六、七、八、九、十章,胡戴新同志编写第十一、十二、十三、十四章,全书由黄诗义同志定稿。由于编者水平有限,加之时间仓促,书中如有错讹之处,恳请专家、同行及广大读者多提宝贵意见,以便今后修订完善,在此,谨向您表示真诚的谢意。

编著者

1997.1 于合肥

目 录

第一章 商业企业概述	(1)
第一节 商业企业.....	(1)
第二节 商业企业素质.....	(7)
第三节 商业企业组织机构	(11)
第四节 现代企业制度	(18)
第二章 管理理论及其发展	(27)
第一节 管理的二重性理论	(27)
第二节 管理理论的发展	(33)
第三节 现代管理原理	(42)
第四节 企业管理的职能	(52)
第三章 商业企业管理基础工作	(59)
第一节 管理基础工作概述	(59)
第二节 标准化、规范化与计量工作.....	(63)
第三节 商业企业的规章制度	(70)
第四节 原始记录与数据	(80)
第五节 班组建设与管理	(89)
第六节 商业企业文化建设	(98)
第四章 现代商业企业管理思想与方法	(107)
第一节 现代商业企业管理思想.....	(107)
第二节 商业企业管理的方法.....	(114)
第三节 商业企业管理现代化.....	(125)
第五章 管理者与管理艺术	(135)

第一节	商业企业管理者·····	(135)
第二节	管理者的素质·····	(139)
第三节	管理艺术·····	(155)
第四节	管理者的绩效考核·····	(173)
第六章	市场调查、预测与经营决策 ·····	(184)
第一节	市场调查·····	(184)
第二节	市场预测·····	(189)
第三节	经营决策·····	(202)
第七章	商品购进业务管理 ·····	(218)
第一节	商品购进业务概述·····	(218)
第二节	商品购进业务的组织·····	(228)
第八章	商品销售业务管理 ·····	(240)
第一节	商品销售业务概述·····	(240)
第二节	商品销售业务组织·····	(245)
第三节	商品销售策略·····	(253)
第四节	服务质量管理·····	(258)
第九章	商品储存业务管理 ·····	(267)
第一节	商品储存概述·····	(267)
第二节	商品储存的控制方法·····	(273)
第三节	库存结构的分析·····	(281)
第四节	仓库作业管理·····	(283)
第十章	商品运输作业管理 ·····	(291)
第一节	商品运输业务的组织·····	(291)
第二节	组织合理运输的途径·····	(300)
第三节	均衡运输·····	(311)
第十一章	商业企业劳动人事管理 ·····	(314)
第一节	商业企业劳动管理·····	(315)

第二节	商业企业人事管理·····	(332)
第三节	劳动人事制度的改革·····	(348)
第十二章	商业企业设备管理·····	(357)
第一节	设备管理的意义与任务·····	(357)
第二节	设备的维护与综合管理·····	(361)
第三节	营业场所的设计·····	(373)
第十三章	商业企业信息管理·····	(386)
第一节	商业信息的概念与作用·····	(386)
第二节	商业信息管理的程序·····	(396)
第三节	现代管理信息系统·····	(404)
第十四章	商业企业财务管理与经济核算·····	(415)
第一节	商业企业财务管理的特点和任务·····	(415)
第二节	商业企业财务管理的内容·····	(417)
第三节	商业企业全面经济核算·····	(434)

第一章 商业企业概述

商业企业作为组织商品流通与从事商业劳务活动的基本经济组织,是商品经济发展的产物,是适应社会经济发展的需要而产生与发展起来的。本章着重介绍商业企业的概念及特征,商业企业的主要类型;在社会主义市场经济条件下,商业企业应努力提高自身素质,才能适应市场发展的需要;随着社会主义市场经济体制的建立,我国商业企业内部体制应进行相应的改革,要建立现代企业制度,这样才能更好地适应市场经济的需要,更好地实现商业企业的职能。

第一节 商业企业

一、商业企业的概念

商业企业是指专门从事商品流通与商业劳务活动的基本经济组织。商业企业是一个开放的社会系统。现代社会是一个组织化的社会,为了满足人们的多样化需要,出现了许多不同的组织,如政治组织,经济组织,社会福利组织等。在众多组织中,经济组织起着极其重要的作用,是其他各种组织的基础,因为经济组织主要从事经济活动,如生产、流通、服务等,人们的物质需要,必须通过开展经济活动才能得到满足。

商业企业是经济组织,但与其他经济组织相比,有自身特有的企业活动内容、经营方式与功能,也有着自身特有的发展规律。概括起来,商业企业具有以下特征:

（一）业务经营上的独立性

业务经营上的独立性,即商业企业具有独立开展业务活动的权力,这是商业企业开展业务活动的前提条件。在国家政策允许的范围内,企业有经营的决策权,商品、劳务的订价权,进口、出口经营权,留用资金的支配权,设备使用权,人事管理权,投资决策权等等,只有具备这些权利,商业企业才能根据市场变化,结合自身条件,灵活地开展业务活动,发挥自身的作用。

（二）组织上的完整性

作为经济实体,商业企业必须有一个行之有效的组织结构。组织的功能是把分散的力量集合起来,形成一种集体力量,创造出新的更大的能量;又通过组织内部的分工与协作,赋予不同岗位、不同人员以不同的职权范围,明确他们的相互关系,从而使商业企业的经营活动协调、连续、正常地进行。不同的商业企业,其组织结构可以不同,批发商业企业与零售商业企业的组织结构不一样;大企业与小企业的组织结构也有差异,但是任何一个商业企业,都必须有一个完整的、适应本企业特点的组织结构。

（三）财务上独立核算,自负盈亏

这实质上是经营上独立性的表现。商业企业在为社会、为消费者提供服务的前提下,取得盈利,以尽可能少的投入来取得尽可能大的经济效益,这也是经济组织与非经济组织的根本区别。商业企业盈利水平的高低取决于该企业的经营管理水平,有可能盈利,也有可能亏损,商业企业对自己的经营成果负完全责任。这就要求商业企业对经营过程中的活劳动与物化劳动耗费进行严格的计算与监督,对投入与产出进行认真的比较与分析,从而增收节支,提高经济效益。

(四) 联系生产与消费,克服产销矛盾

通过商业企业的购销活动,直接为社会提供产品或服务,可以克服生产与消费在时间上、空间上、分类上的矛盾,使生产部门生产的产品能顺利地、快速地转移到消费者手中以及社会各个需要产品的部门,并为他们提供配套的服务。这是商业企业独立存在的前提条件,也是社会分工发展的必然结果。如果商业企业不能更好地满足社会需要,那么商业企业也就没有必要独立存在。

(五) 具有法人资格

法人是指依法成立并能行使法定权利与承担法律义务的社会组织。商业企业的法人资格是现代企业制度的基本要求。商业企业只有取得法人资格,其经营自主权才能得到社会承认,并受到法律的保护。当然,权利与责任是对应的,商业企业在享受法定权力的同时,必须承担法定义务,合法经营,端正社会主义经营方向,维护消费者利益,使企业的经济效益与社会效益协调发展。

上述五个特征相互相系,共同存在。凡是不同时具备这五个特征的商业企业,都不是完全意义上的商业企业。所以,通常地,我们也把以上五个特征称为商业企业应具备的条件。

二、商业企业的类型

人类社会的需求具有多样性与复杂性,而单个商业企业经营能力的有限性,不能满足人类社会的所有需要,这就决定了商业企业的多样性。同时,随着生产力水平的提高,社会分工越来越细,促进了商业企业的专业化分工进一步发展,使商业企业的类型越来越多。我们可以根据不同的标志,对商业企业进行分类。

(一) 按照商业企业在商品流通中的地位不同来分,商业

企业可分为批发商业企业与零售商业企业。

批发商业企业处于商品流通的起点或中间环节,是组织地区间商品流通的中心环节。它们为下一流通环节提供货源,为生产部门提供原材料,并承担社会商品的主要储存任务,起“蓄水池”的作用。按照其所处的地区与发挥作用不同,又可分为产地批发商业企业,销地批发商业企业与中转地批发商业企业。

零售商业企业处于商品流通的终点,直接联系着广大的消费者,通过星罗棋布的零售网点,方便消费者购买,并提供相应的服务,从而最终实现商品的价值与使用价值。

(二) 按照商业企业经营范围不同来分,商业企业可分为综合经营商业企业与专业经营商业企业。

综合经营商业企业经营的商品品种繁多,服务项目多,向经营的广度发展。规模小的称为杂货店,规模较大的称为百货商店。

专业经营商业企业专门经营某一大类商品或某一品种商品,如服装店,钟表店,眼镜店等。主要是向经营的深度发展,力求做到商品的规格、花色多样化。

(三) 按照商业企业经营规模大小不同分,可将商业企业分为大型、中型、小型商业企业三种。一般根据商业企业的营业面积、营业人数、全年销售总额等指标来划分。

(四) 按商业企业的业务性质不同来分,可将商业企业分为商品经营商业企业,经营加工商业企业,商品储运企业,饮食服务业等。

商品经营商业企业主要开展商品流通业务活动,是商业企业的主体;经营加工企业在开展商品购销活动的同时,主要从事商品的加工业务,并自产自销,且自产自销产品在经营商

品中占有相当的比重；商品储运企业主要是为其他部门进行商品的储存与运输服务；饮食服务业包括饭店、宾馆、修理业、理发业等，主要为人们的日常生活服务。

（五）按照生产资料所有制性质不同，可将商业企业分为国有商业企业，集体所有制的商业企业，合资企业，私营商业企业等。

国有商业企业的生产资料归国家所有，资金较充足，设备较先进，经营能力较强，是社会主义商品流通的主渠道，对保证市场供应，满足消费需要，稳定市场，稳定物价，引导生产，开展对外贸易等起着重要作用。

集体所有制商业企业归劳动群众集体所有，主要包括农村供销合作社与城乡集体性质的商业企业。供销合作社是我国农民群众在党的领导下，按照平等、互利、自愿、民主等合作组织的原则，集资兴办的社会主义集体所有制的商业企业。其财产归入社社员集体所有。新中国成立以来，供销社在我国农村得到迅速发展，并逐步成为农村市场商品流通的主渠道。在供销社的长期发展过程中形成了自己的特点，即组织上的群众性，管理上的民主性，业务经营上的灵活性。简称“三性”特点。

中外合资经营企业，是由我国政府批准，由我国的公司、企业或其他经济组织同国外的公司、企业或其他经济组织，按照平等互利的原则，在我国兴办的企业。其特点是共同投资，共同管理，共负盈亏，共担风险。我国实行对外开放政策以来，合资企业发展迅速，对于利用外资，学习国外企业先进的管理经验，扩大国际间的经济合作与技术交流有重要意义。

私营商业企业，其财产归私人所有，主要依靠家庭成员或雇工从事经营活动。私营企业灵活机动，深入居民区，方便人

民生活,起拾遗补缺的作用。改革以来,私营商业企业得到迅速发展,逐步成为城乡商品流通的一个重要渠道,是公有制商业的一种有益的补充。对活跃城乡经济,支援国家建设,方便人民生活等都有积极的作用。但也存在欺行霸市,哄抬物价,投机倒把,扰乱市场等消极作用。对于私营商业的发展,关键是引导。

三、商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是组织商品流通,通过开展商品购销活动,并提供相应的服务,使商品从生产领域转移到消费领域,实现商品的价值与使用价值。这一职能是由于商业企业在社会再生产中的地位决定的。社会再生产过程包括生产、分配、交换、消费四个环节,其中生产起决定作用,但是,没有分配、交换、消费,生产也不能顺利进行。在社会化商品生产条件下,没有交换,再生产所需要的原材料就不能及时供应;没有交换,生产的产品就不能顺利地卖出去,再生产就要停顿。所以,恩格斯把生产与交换称作是经济发展曲线的横坐标与纵坐标,是同等重要的。商业企业就是为了组织商品交换,保证社会再生产顺利进行而产生与发展起来的。商品购销活动是商业企业的经济活动中心,离开了购销活动,其他经济活动就无所谓开展。商业企业其他经济活动,如储存、运输等都是从不同的方面为购销活动服务的。所以,我们说组织商业购销活动是商业企业的基本职能。

值得指出的是与商品购销活动相适应的服务,在市场经济中具有重要意义。社会主义商业企业经营的目的就是为了更好地满足人民群众日益增长的物质与文化生活需要,这一经营目的要求我们商业企业在组织商品购销活动的同时,为顾客提供相应的服务。随着社会主义市场经济的发展,人们消