

商业(供销)

企业管理基础

王广田 阎世存 主编

中国商业出版社

编写说明

《商业（供销）企业管理基础》一书是为了适应财经类中等专业学校企管教学之急需，由全国二十多所中专学校的教师编写的。该书在博采同类书籍众家之长，广泛吸取了近年来企管教学、实务和科研新成果的基础上，系统地介绍了商业（供销）企业管理的基本内容、方法、职能和过程及管理者素质，本书基本原理和业务管理并举，并在深浅程度上充分体现了中专学校企管教材的特点。该书通俗易懂，内容翔实、结构合理，既可供财经类中专学校、职工中专教学使用，也可供在职企管干部业务培训和自学使用。

本书是集体合作的成果，参加本书编写的单位是：吉林省四平市商业学校、河南省商丘地区商业学校、广东省韶关市商业学校、安徽省宿县地区商业干部学校、云南省文山州财贸学校、江西省商业学校、四川省涪陵地区财贸学校、四川省乐山市财贸学校、四川省自贡市财经学校、河北省沧州地区财贸学校、河北省石家庄第一商业学校、吉林省辽源市商业学校、辽宁省阜新市商业学校、甘肃省武威地区财贸学校、福建省建阳商业学校、新疆商业学校、河南省驻马店地区商业学校、湖南省邵阳供销学校、江苏省徐州市供销干部学校、山东省惠民地区供销社、山东省惠民地区供销职工中专学校、山东省菏泽供销学校、山东省菏泽地区供销社、

山东省菏泽地区医药公司培训中心。

本书的作者是：王昌生、王爱民、王磊、王德林、王广田、刘立、李开忠、陈建国、宋敬国、宋恩潮、冯祖治、张建华、张莉、周向阳、毕贵升、陆汶、汤文靖、芦宏文、姜世珍、欧阳泉、梁凤林、高宝发、高新山、黄年福、黄海亭、彭天怀、阎世存、康登元、曹国岭、鲍新义、裴国明、夏忠民。

本书由王广田、阎世存任主编，宋敬国、陈建国、梁凤林、冯祖治、康登元、李开忠、曹国岭、欧阳泉、夏忠民任付主编，全书由主编负责总纂并定稿。

在本书编写过程中，山东省菏泽供销学校及上述作者所在单位的领导为我们提供了诸多方便，给予了大力支持，在此深表感谢！

由于时间仓促，加上我们的水平所限，书中的缺点、错误在所难免，肯请广大读者和知士同仁批评指正，以待再版时订正。

作者

一九九一年六月

目 录

第一章 商业企业概述

- 第一节 商业企业的概念和种类..... (1)
- 第二节 商业企业的基本职能和任务..... (6)
- 第三节 商业企业的素质..... (9)
- 第四节 商业企业的组织结构..... (13)

第二章 商业企业管理基本原理

- 第一节 企业管理的产生和发展..... (20)
- 第二节 商业企业管理的二重性..... (26)
- 第三节 商业企业管理的职能..... (31)
- 第四节 商业企业管理过程..... (40)

第三章 商业企业管理的基本原则和方法

- 第一节 商业企业管理的基本原则..... (45)
- 第二节 商业企业管理的基本方法..... (53)

第四章 商业企业管理的基本制度和任务

- 第一节 商业企业管理的基本制度..... (63)
- 第二节 商业企业管理的任务..... (72)

第五章 商业企业管理者的素质

- 第一节 商业企业管理人员的结构..... (76)
- 第二节 管理人员的素质..... (79)
- 第三节 商业企业管理人员的管理艺术..... (86)

第六章 职工教育

第一节	职工教育与企业管理的关系·····	(92)
第二节	职工教育的基本内容和形式·····	(95)
第三节	职工教育的特点和原则 ·····	(100)
第四节	职工教育的方法和措施 ·····	(102)
第七章	市场调查、信息、预测和管理决策	
第一节	市场调查 ·····	(106)
第二节	市场信息 ·····	(112)
第三节	市场预测 ·····	(123)
第四节	管理决策 ·····	(136)
第八章	商业企业经营观念和经营策略	
第一节	企业经营观念概述 ·····	(148)
第二节	商业企业新型的经营理念 ·····	(152)
第三节	商业企业经营策略 ·····	(156)
第九章	商业企业计划管理	
第一节	计划管理概述 ·····	(167)
第二节	计划管理体制和计划管理形式 ·····	(171)
第三节	商业计划的种类和工作过程 ·····	(174)
第四节	经济合同管理 ·····	(179)
第十章	商业企业经营业务管理	
第一节	农村产品收购业务管理 ·····	(182)
第二节	批发业务管理 ·····	(193)
第三节	零售业务管理 ·····	(207)
第十一章	商业企业储运业务管理	
第一节	商业企业储运的地位和作用 ·····	(221)
第二节	商业企业运输业务管理 ·····	(223)
第三节	商业企业仓储业务管理 ·····	(228)
第十二章	商业企业劳动管理	

第一节	商业企业劳动管理概述	(236)
第二节	商业企业的劳动定额、编制定员和劳动组织	(240)
第三节	商业企业的劳动效率和劳动力的保护	(245)
第四节	商业企业的劳动报酬	(250)
第五节	商业企业的劳动竞赛	(253)
第十三章 商业企业财务管理和经济效益		
第一节	商业企业财务管理概述	(257)
第二节	资金管理	(258)
第三节	商品流通费用管理	(266)
第四节	利润管理	(271)
第五节	商业企业的经济效益	(276)
附录：案例文选——企业管理经验谈		
监督服务并举 协助企业管理		(283)
加强基础管理 增强企业活力		(288)
大力压缩三项资金占用		(293)
夸父追日 激流勇进		(298)

第一章 商业企业概述

第一节 商业企业的概念和种类

一、商业企业的概念

(一) 企业的概念

企业是为了满足社会需要并获得利润而从事生产、流通和劳务等经济活动的独立的经济组织。企业这一概念的表述，包含了如下三方面的内容：

1、企业是一个经济组织。人类赖以生存，社会得以发展的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基本单位，企业就是现代社会最基本的经济组织。掌握企业的这一特点，有助于正确区分经济组织和政治组织或其它社会组织。

2、企业是一个独立的经济组织。凡是企业都是独立的经济实体，都具有独立地进行生产经营活动的权力。掌握企业的这一特点，有助于避免把企业混同政权机关或行政机关的附属机构。

3、企业是一个盈利性的经济组织。企业是直接从事生产、流通和劳务等经济活动的基本经济单位。它在生产经营活动中，在为社会提供产品或劳务的同时获得利润。企业必须是盈利的，否则就不能称之为企业。掌握企业的这一特点，有助于正确地企业与社会福利机构或公益团体等非企业性的经济组织。

企业的范围十分广泛，在国民经济中，既有从事物质资料生产和从事运输业务的企业；又有从事商品交换的企业；

还有从事金融、保险业务的企业等等。其中专门从事商品交换的企业叫做商业企业。

（二）商业企业的概念及其基本条件

商业企业（含供销合作社，以下同）是专门从事商品流通或商业劳务活动的经济组织。它是通过货币交换的形式，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。

商业企业是企业的一种形式，它作为独立的经济组织，必须同时具备以下五个基本条件：

1、经营上的独立性。即具有独立地进行经营活动的权力，包括经营决策权和实施权等。这是商业企业应具备的最基本条件。只有具备这个条件，才能根据市场供求的变化，灵活地开展商品购销业务，发挥经济实体的作用。

2、组织上的完整性。所谓完整性就是把分散的、个别的劳动者结合起来，把一个个孤立的力量凝结成集体的力量。形成一个完整的组织体系。商业企业作为一个独立的经济实体，为保证其经济活动有效的开展，就必须有一套完整的、能发挥经营管理效能的健全的组织体系，否则就不能成为真正的企业。

3、独立的财产和生产资料与劳动力支配使用的自主权。拥有独立的财产和对劳动力与生产资料支配使用的自主权，这是企业进行独立生产经营活动的前提条件。企业不占有一定的生产资料和劳动力，就没有进行经营活动的物质基础和人力保证；不能自主地支配和使用生产资料和劳动力，就谈不上经营独立性。

4、财务上的独立核算，自负盈亏，并取得利润。盈利是企业最基本的特点，它要求企业独立核算，对经营活动过

程中的活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，对商品流通过程中的量、本、利进行全面比较，以便取得较好的经济效益。

5、具有“法人”资格。“法人”是指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。法人资格是企业独立性的法律保证，是企业独立经营和独立核算的必备条件。商业企业只有具备法人资格，它的合法的经济权益才能受到法律保护。

以上五个条件必须同时具备才能构成商业企业的完整内容。综上所述，可以给商业企业下一个比较完整的定义：商业企业是专门从事商品流通活动，为满足社会需要，并获取利润，进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的经济组织。

二、商业企业的产生与发展

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，是随着商品经济的发展而发展的。从原始社会到封建社会，由于自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，生产力水平极低。这种以家庭为基本单位的经济组织还不叫企业。到了封建社会末期，由于商品经济的迅速发展，以及资本主义生产方式的形成，特别是十八世纪，工业革命产生了机器生产，使生产社会化，市场的规模和范围日益扩大，原来那种以一家一户为基本单位的经济组织形式，已不能适应商品经济发展的需要，于是，由资本所有者雇佣大批工人和商业职工，使用一定的生产手段、共同协作，组织高度社会化劳动的企业便应运而生了。但在前资本主义社会时期，企业仅是个别的、少数的。后来到了资本主义社会，企业才作为社

会基本经济单位，大量发展起来。

商业企业是专门从事商品交换活动的经济组织。它同其他企业一样，在资本主义生产方式以前的几千年中，商人多是以一家一户为基本经济单位，最多不过雇几个帮工，由于自然经济占统治地位，商品交换范围有限，在那个时候，还不具备普遍发展商业企业的经济条件。大规模的商品生产要求大规模的商品流通，商业企业才适应需要而产生并随之发展起来。

三、商业企业的种类

商业企业的种类多种多样，正确划分企业的种类，有助于根据各类商业企业的特点进行管理。

（一）商业企业种类的划分

商业企业按照不同的分类标志，主要有以下几种：

1、按生产资料所有制形式划分，商业企业可分为全民所有制商业企业、以供销社为主体的集体所有制商业企业、个体商业企业、中外合资经营商业企业等。

2、按商业企业在商品流通中的地位和作用不同，可划分为批发企业、另售企业和批另兼营企业。

3、按商业企业经营的商品业务范围不同，可划分为专业经营企业和综合经营企业。

4、按商业企业的业务性质不同，可划分为商品经营企业、商业生产加工企业、商品经营服务企业（如储运企业）饮食服务企业、信托货栈企业等。

5、按商业企业经营商品的性质不同，可分为农副产品采购企业、工业品供应企业和废旧物资回收企业。

6、按商业企业的隶属关系不同，可划分为商业部门领导的商业企业 and 非商业部门领导的商业企业。

7、按商业企业的规模不同，可划分为大型、中型、小型三种商业企业。划分大中小的标志，一般是从业人数、营业面积、营业额等。

（二）几种主要的商业企业

1、全民所有制商业企业。我国的全民所有制商业企业的表现形式是国家所有制。其生产资料归国家所有，经营利润的绝大部分通过税收的形式上交国家财政，统一分配和使用。它是我国商品流通的主渠道，是社会主义商业的主导力量。

2、供销合作社商业企业。供销合作社是我国商业企业的重要组成部分，是集体所有制商业企业的主体。它是以农民社员为主体的劳动群众为改变或改善自己的生产条件和生活条件，按照平等、自愿、互利、互助、民主、服务的原则，通过集资入股，联合起来的集体所有制的商业企业。供销合作社不是以国家为代表的全民所有制经济，也不是全体农民集体所有，而是由加入供销合作社的社员集体所有。它具有组织上的群众性、管理上的民主性、经营上的灵活性三个特点。正因如此，它在领导管理和税后利润分配等方面，与全民所有制商业企业和其它形式的集体商业企业有原则区别。（1）供销合作社的生产资料和自有资金是由社员集资入股或由企业经营积累起来的；（2）供销合作社的最高权力机构是社员代表大会。社员是供销合作社的主人，是经营管理的参与者，行使广泛的民主管理权利；（3）供销合作社的经营成果在依法纳税后，归社员集体共同享有、自主支配；（4）供销合作社的领导干部实行选举制，理事会、监事会的成员及其正付主任，由社代会民主选举；（5）供销合作社的经营以为农民购销服务为主，同时接受国家的委托收购农村产品。它经营的目的主要是为了改变社员的生产、

生活条件，为社员服务。它的服务领域主要在农村，服务对象主要是农民。担负着为农业生产，为人民生活服务的重要任务。所以，供销社是我国农村商品流通的主渠道，是农村供销、加工、储运、技术等综合服务的中心。它在发展农村商品经济，活跃城乡经济中起着举足轻重的作用。

3、批发企业。处于商品流通的中间环节，是组织大规模商品流通必不可少的中间枢纽。其作用主要是解决产销之间，在数量、品种、地区、时间上所形成的供求矛盾，批发企业根据所处的地区及其发挥的作用不同，可区分为产地批发企业、销地批发企业和中转地批发企业三种类型。这三类批发企业在实际经营活动中的业务范围并不一定划分的十分清楚，有的企业同时兼任几种职能，起着几种作用。

4、零售企业。零售商业企业的特点是专门从事商品零售业务，其主要任务是把商品直接销售给城乡居民用于生活消费或销售给社会集团用作非生产性消费。零售企业是商品流通领域与消费领域的临界点，处于商品流通的最终阶段，商品在这里结束流通过程，进入消费领域，使商品成为消费对象，从而实现商品价值。随着商品经济的发展，零售企业的具体类型将越来越多，如大型百货商店、超级市场、专业商店、联合商店、小型综合商店、信托商店、邮购商店、寄售商店等等。

第二节 商业企业的基本职能和任务

一、商业企业的基本职能

商业企业是专门从事商品交换的经济组织，它的基本职能是从事商品购销调存活动，组织商品从生产领域向消费领

域转移，实现商品价值。任何商业企业，不论它的性质如何、规模大小，其基本职能都是周而复始的从事商品买卖活动。这一基本职能是由商业企业和社会再生产过程中的地位决定的，商业企业的其它职能，都是从这一基本职能派生出来或为其服务的。

二、商业企业的基本任务

商业企业的基本任务总的来说，是通过商品购销活动，为社会生产和生活服务，并在服务中取得盈利，为国家积累资金。具体来讲可归纳为以下几个方面：

（一）为工农业生产服务，促进商品经济发展

社会再生产过程包括：生产、分配、交换和消费四个环节，在生产和交换的相互关系中，生产处于决定地位，起着主导作用，决定着商品交换。但是，交换也不是完全处于消极被动的地位，它对生产起着一定的反作用，成为生产发展不可缺少的重要条件。其反作用表现为对生产的延缓和促进，并在特定条件下对生产起决定作用。具体表现在以下几个方面：1、积极组织商品购销，使生产者能及时收回它所垫支的资金，从而保证生产者的资金在正常循环和周转中不断扩大。2、通过各种灵活的方式做好生产资料的供应，使生产者的生产消耗，在实物形态上及时获得补偿，以保证其生产和扩大再生产的顺利进行。3、通过工商协作，建立共同市场信息网，引导生产者，使其产品不但满足消费者需要而且引导消费者正确消费，推动科学技术向实用性发展，最终达到实现社会主义商品生产的最终目的。

（二）满足人民的生活需要

在再生产过程中，消费是终点，是实现生产的最终目的的领域，生产虽然为消费创造了可供消费的物质对象，但在

商品经济条件下，这些物质对象要变成实际的消费对象，就必须通过交换作媒介，使其从生产领域转移到消费领域才能把生产与消费统一起来。正是因为交换在生产和消费之间的这种媒介作用，才赋予商业企业为人民生活的任务。商业企业要完成这项任务，必须做到：1、认真做好市场的调查研究工作，掌握消费趋向，加强产销衔接，最大限度地满足消费者的物质和文化需要。2、利用广告宣传和新产品试销、展销等营销手段，根据我国的国情，有计划地引导居民消费需求的方向，使消费结构的变化符合我国资源条件和经济状况，并努力把消费者潜在需求变为现实需求。3、认真贯彻国家的商品供应政策、物价政策、民族政策等，合理组织商品购销。只有如此，才能保证人民生活的多种多样的需要。

（三）为国家提供必要的积累

商业企业从事商品购销活动是通过货币——商品——增殖的货币（ $G-W-G'$ ）的基本运动形式来实现的。在这种基本运动形式中，不仅 G 先于 G' ，而且 G 要小于 G' ，后者大于前者的数额，就是商业利润。商业企业正是利用商品交换能带来商业利润这种作用，为社会主义的生产建设提供必要的合理的社会积累。虽然，社会积累主要是由物质生产部门所创造的，但是，最终是由商业企业来实现社会积累。这是因为生产者将产品卖给了商业企业，对生产者来说，虽然完成了 $W-G$ 的转化，并以税金或利润的形式完成了上缴国家的任务，然而，此时商品仍处在流通领域，商品的价值并未得到最终实现，只有通过商业企业再把商品转化为货币即实现 $W-G'$ 的转化，才能使国家财政收入名付其实。如果商品在流通领域发生了霉烂变质或积压，那么最初由生产部门卖出商品所取得的收入，不过是商业购买商品所

垫支的货币资金，从整个国民经济角度上看，只不过是一种虚假的收入。可见，商业资金的周转与工业企业的资金周转是息息相关的。因此，商业企业只有加速和不断发展 $G \rightarrow W \rightarrow G'$ 的转化，才能为国家提供必要的社会积累，同时也为自身发展壮大，圆满地完成所承担的基本任务，提供了资金上的保证。

第三节 商业企业的素质

随着我国经济体制的改革，特别是商业体制改革的日益深化，商业企业作为相对独立、具有法人资格的经济实体，其经营的兴衰成败，基本掌握在自己手里。商业企业要依靠自身的力量来争取自我生存和自我发展能力，增强对社会经济环境的适应能力，从而不断壮大自身经济实力，就当理所当然地要对其素质进行研究。

一、商业企业素质的概念

商业企业素质是指商业企业内在的本质。构成企业的各种要素的素质及其有机结合产生的各种能力，是这种本质的具体反映，也是衡量商业企业素质高低的标准。构成商业企业的要素包括：人、财、物。这些内在要素本身品质的优劣和自然组合，只是商业企业素质的原始状态。若这些要素本身的品质较优，又能按照科学合理的方式结合起来达到理想的组合，而且产生较强的能力，就会促进商业企业经营成果和经济效益的提高；若构成商业企业各要素的品质不佳，有先天性的缺陷，就会直接影响和制约其自身的生存和发展，但是，即使各要素的素质较好，而各要素的组合不科学、不合理，商业企业的生存和发展也会受到影响，也就不会有好的

经营成果和经济效益。可见衡量商业企业素质的高低，既要
从静态上考察，看企业各内在要素的状况（素质）；又要从
动态上考察，看企业各种要素的组合状况及其生存、发展能
力。

二、商业企业的素质结构

商业企业的素质结构是指各种要素相互组合的方式。即
各要素间质的联系和量的比例。它主要有：人员素质、物质
技术设备素质和管理素质等要素构成。

（一）人员素质

商业企业中的人员，按照经营管理中的地位和作用，大
致可分为业务人员和管理人员两大类。业务人员是企业人员
的主体，活跃在经营第一线，他们素质的高低对企业的经营
管理水平，服务质量，经济效益有着举足轻重的影响。提高
业务人员素质的基本要求是建立一支有理想、有道德、有文
化、有纪律、业务精通，技术熟练的职工队伍。因此，提高
业务人员素质必须从多方面入手。首先，要做好职工的日常
政治思想工作 and 职业道德教育，以提高其政治思想素质。其
次，增加智力投资，加强职工基础文化和业务技术培训，以
提高他们的文化、业务、技术素质。第三，在招工、培训、
奖惩、晋级等方面建立一套严格并切实可行的制度，以保证
业务人员素质能够稳定地提高。

管理人员包括领导管理人员和职能管理人员。提高管理
人员素质，对提高商业企业素质具有决定意义。对于管理
人员的素质将在后面的有关章节专门进行研究，在此不再赘
述。

（二）物质技术设备素质

物质技术设备素质是指商业企业的经营场所、经营设备

和经营机械与工具等各种物质技术水平的先进性。它对企业的劳动效率、经营管理水平和经济效益的提高有直接的影响。

（三）管理素质

管理素质是指商业企业经营管理水平的高低。管理水平的高低，一是取决于企业经营管理思想、管理组织、管理制度、管理方法和管理基础工作等因素；二是取决于管理者的素质。

三、商业企业素质的外在表现

商业企业素质是其内在的质的规定性。这种内在的质的规定性是通过企业活力（各种能力）表现出来的。

（一）商业企业活力的内容

商业企业活力，是指商业企业在整个社会经济活动中的一种生存、发育和发展能力。从商业企业与外在环境的关系看表现为：应变能力、竞争能力和自我发展能力等等。

1、生存能力。主要表现为企业在正常条件下，能否科学地、合理地、有效地组织经营活动，及时地、保质保量地实现企业的经营目标，能否使经济效益指标保持在社会平均水平之上。否则，企业便不具备生存能力，就会在竞争中被淘汰。

2、竞争能力。主要表现为企业在“三多一少”的流通体制和市场竞争中，能否对市场信息保持高度灵敏，及时、准确地了解和掌握市场的变化情况，按照消费需求变化及时地作出决策，能否以齐全的花色品种、灵活的经营方式、较高的服务质量和良好的信誉来赢得顾客的信任和支持，以不断巩固和提高企业的市场占有率，从而在竞争中立于不败之地。