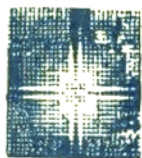


商业企业

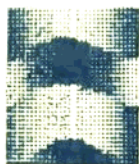


经营机制概论

王宝华 邱承奎 主编



中国商业出版社





前 言

转换国有商业企业经营机制系吉林省教委下达的科研项目。作者从我国社会主义国有商业的特点出发,运用系统论的观点和方法,在吸取理论界近年来关于经济体制改革和转换商业企业经营机制研究成果的基础上,综合运用经济学、管理科学、心理学等多学科的理论,结合国有商业企业改革的实践,对如何转换国有商业企业的经营机制进行了大胆的探讨,并对贯彻“转换国有商业企业经营机制条例”提出了一个新的思路。相信这一思路将对深化国有商业企业的改革有所裨益。同时,由于作者水平有限,本书中的一些观点尚需进一步探讨,敬请理论界和企业界的专家予以指正。

参加本书编写的有王宝华、邱承奎、张克夫、赵冰。王宝华、邱承奎任主编。最后由陈学庸教授审定。

一九九三年五月



目 录

第一章 对国有商业企业再认识	(1)
第一节 国有商业企业的作用.....	(2)
第二节 国有商业企业的性质.....	(4)
第三节 国有商业企业的基本功能.....	(8)
第四节 国有商业企业的行为.....	(13)
第五节 国有商业企业的社会责任.....	(21)
第二章 国有商业企业改革的理论依据和模式	(25)
第一节 国有商业企业改革的必要性.....	(25)
第二节 国有商业企业改革的理论依据.....	(29)
第三节 国有商业企业改革的历史过程.....	(36)
第四节 国有商业企业改革目标模式及当前 改革的重点.....	(43)
第三章 转换国有商业企业经营机制的必要性	(49)
第一节 国有商业企业经营机制的涵义.....	(49)
第二节 商业企业经营机制的基本特征和实质.....	(57)
第三节 商业企业经营机制的内容和体系.....	(59)
第四节 转换国有商业企业经营机制的必要性.....	(61)
第四章 转换国有商业企业经营机制的途径	(63)
第一节 转换国有商业企业经营机制的指导思想.....	(63)
第二节 转换国有商业企业经营机制的目标模式.....	(66)
第三节 国有商业企业改革状况分析.....	(68)

第四节	转换国有商业企业经营机制的途径·····	(72)
第五章	转换国有商业企业的动力机制·····	(80)
第一节	国有商业企业的权力机制·····	(80)
第二节	转换国有商业企业的物质利益机制·····	(91)
第三节	国有商业企业的精神激励机制·····	(104)
第四节	国有商业企业的竞争机制·····	(115)
第六章	转换国有商业企业的运行机制·····	(122)
第一节	国有商业企业的经营目标·····	(122)
第二节	转换国有商业企业的决策机制·····	(129)
第三节	转换国有商业企业的组织机制·····	(138)
第四节	转换国有商业企业的领导机制·····	(142)
第七章	转换国有商业企业的协调机制·····	(152)
第一节	协调机制的本质涵义·····	(152)
第二节	国有商业企业协调机制的要求和功能··	(154)
第三节	国有商业企业协调机制的转换·····	(157)
第八章	转换国有商业企业的约束机制·····	(164)
第一节	国有商业企业的外部约束机制·····	(164)
第二节	国有商业企业的内部约束机制·····	(168)
第三节	转换国有商业企业约束机制的原则····	(172)
第九章	转换国有商业企业的观念机制·····	(174)
第一节	观念机制的涵义·····	(174)
第二节	观念机制的特点和功能·····	(176)
第三节	国有商业企业观念机制的内容和体系··	(187)
第四节	国有商业企业观念机制的基本模式····	(191)
第五节	国有商业企业观念机制的转换·····	(197)
第十章	转换国有商业企业经营机制的外部环境····	(203)
第一节	社会主义条件下的市场体系·····	(204)
第二节	国家宏观调控体系·····	(211)



第一章

对国有商业企业再认识

国有商业企业亦称为全民所有制商业企业或国营商业企业。新中国成立以来，国有商业企业在我国幅员辽阔、人口众多、生产力水平低下、商品供应不足的情况下，在有计划地组织全国商品流通、稳定市场、保证人民基本生活资料供应、促进工农业生产等方面都发挥了不可替代的重要作用，成为我国商业流通领域中的主导力量。因此，国有商业企业的改革是整个商业体制改革的中心环节，而转换国有商业企业经营机制又是商业体制改革的一项重要内容。对社会主义市场经济体制下国有商业企业进行再认识，是研究如何转换国有商业企业经营机制的前提。

企业是现代国民经济的基本单位，是一种经济组织形式。构成现代企业的主要条件有：第一，要拥有一定的资金，并实行独立核算、自负盈亏、谋求其独立的经济利益，要取得盈利；第二，要具有法人资格，以法人的身份同其它经济单位和组织发生经济联系，能独立承担民事上的财产义务和参加民事诉讼活动；第三，要从事生产或流通等经济活动，是完全独立的经济组织。

商业企业是企业的一种类型，国有商业企业是社会主义企业的一种形式，是具备法人地位和权力，自主经营、自负盈

亏，并对其经营活动成果完全负责的基本经济单位。这就是说，国有商业企业必须拥有一定的资金，实行独立核算、自负盈亏、谋求盈利，必须具备法人资格和从事商品流通活动，是专门从事商品交换媒介活动和服务性活动的经济组织。在社会主义市场经济条件下，国有商业企业的生产资料归国家所有，它的存在和发展是保障人民基本生活资料供应的重要条件。国有商业企业不仅是一个经济组织，而且是一个社会性的经济组织，在一定的社会环境下生存，同社会经济发展、社会生活以及其它社会经济组织有着密切的联系。其经营活动既涉及生产者、经营者和消费者的相互关系，又涉及投资者、管理者与职工群众的关系。因此，国有商业企业是具有经济功能、服务功能和社会功能这三项直接功能、具有特定的企业目的和企业行为、承担一定的社会责任的社会经济组织。这些特点同转换国有商业企业经营机制联系密切。转换国有商业企业经营机制就是要使国有商业企业成为能履行其功能、具有合理行为和自觉承担一定社会责任，能够独立经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经济实体。

第一节 国有商业企业的作用

一、在社会主义市场经济中，国有商业企业是组织商品流通的主渠道

我国是社会主义国家，处在社会主义初级阶段，只能实行社会主义市场经济体制。在社会主义市场经济体制下，国有商业企业是国家调节市场和安排生活资料流通的重要依靠力量。通过国有商业企业的商品购销活动，可以发挥市场机制的积极

作用，限制其消极作用。国有商业企业是社会主义市场经济的有机组成部分，社会主义市场经济发展，在一定程度上有赖于由国有商业企业组成的“桥梁”和“纽带”。国有商业企业的主渠道作用不可取代。

我国是一个有十一亿人口、人均资源短缺、经济发展水平较低的社会主义国家。要保障人民基本生活资料的供应，离不开流通领域仍占主导地位的国有商业企业。国有商业企业的性质决定了它代表着全体人民的共同利益，因而能够突破个人和小团体利益的局限性，通过完整的组织体系，认真贯彻国家的方针政策，根据市场需要组织人民基本生活资料的供应，实现社会的公平和稳定。当然这种作用的发挥并不是排斥其它经济成分商业应起的作用。国有商业企业要通过模范执行国家政策、优质服务、扩大购销以及资金渗透等手段，掌握货源，依靠经济手段和实力，在市场竞争中发挥主导作用，从而保障人民基本生活资料的供应，达到满足消费者的需要、促进社会劳动生产率的提高和促进社会主义市场经济发展的目的。

二、国有商业企业的存在，是在流通领域里坚持社会主义制度的重要条件

流通是社会再生产正常进行的前提和条件，也是提高社会经济效益的重要途径和领域。在我国生活资料和生产资料流通领域中，必须坚持多种所有制商业并存，这样才能同我国社会主义初级阶段生产力不发达相适应。但在众多的所有制商业形式中，国有商业企业处于重要地位。这是因为在多种经济成份、多条流通渠道并存的市场上，总需要一种发挥主导作用的所有制关系引导和调节市场，在我国社会主义市场经济条件下，这种主导作用必然落到国有商业企业身上。它对非社会主义经

济成分的制约和引导，是使流通领域坚持社会主义性质的重要因素。

总之，不管从当前看还是从长远看，国有商业企业的作用只能加强而不能削弱。社会主义市场经济越是发展，生产的社会化程度越高，就越要重视国有商业企业。为了发挥国有商业企业在流通领域中的作用，就要通过改革使国有商业企业经营机制逐步转换、健全和完善，使其从文明经商、职业道德、遵纪守法、服务质量等方面，以自己的示范作用，指导和引导其它商业形式，共同繁荣市场，为发展社会主义市场经济做出其应有的贡献。

第二节 国有商业企业的性质

在我国，国有商业企业存在和发展所依赖的客观经济条件是社会主义市场经济，市场经济首先具有的基本特征是作为市场主体的企业其地位是独立自主的，因而国有商业企业是独立的商品经营者，这是国有商业企业最重要的性质，它表明国有商业企业作为从事商品经营的基本单位，具有经营自主权和企业自身的经济利益。因而，它在社会主义市场经济体制中处于独立的商品经营者地位。

一、国有商业企业的独立性

国有商业企业的独立性表现在经营上的独立性、法律地位上的独立性和经济利益上的独立性三个方面。

(一) 国有商业企业的经营活动都是独立进行的

任何一个商业企业都拥有一定数量的资金、设备、商品和劳动力，按其在商品流通领域里的分工、独立自主地组织商品经

营活动，而不是由他人来组织经营活动。国有商业企业的经营活动都是具体的、个别的。为了尽快地、尽可能大地实现商品的价值和使用价值的转移过程，国有商业企业都要独立地进行经营决策，确定适合本企业的战略决策，采取有利的经营技巧，利用各种可能利用的机会和条件来扩大商品销售。在经营过程中，每个企业的自身条件不同，所处的外界环境也不同，它总是要依靠其主客观条件进行独立的经营活动。国有商业企业以商品经营者身份参与全社会经济活动过程，对经营什么商品，在什么时间、什么条件、什么市场上进行交换，有自主选择权。社会主义市场经济越发展，这种经营自主权就越大。如果没有这种经营自主权，给什么商品卖什么商品，给多少卖多少，脱销与积压听之任之，就会使流通渠道阻塞，社会再生产受到影响，人民生活需要就得不到满足。因此，国有商业企业在经营上有独立性和自主性。

(二) 国有商业企业向工商行政部门办理登记，经过批准取得营业执照后，即具有法人地位，享有法人的权力

法人是社会组织在法律上的人格化，是在商品经济条件下的社会契约，是企业得到社会承认并且用以处理外部经济关系的法律依据。国有商业企业的法人地位和权力有两方面的含义：一方面法律上承认企业在经济上的独立性，保护企业的正当权力和经济利益；另一方面，企业要对其自身的经济活动的正当性和后果负完全责任。法人地位是国有商业企业独立性的法律保证，也是进行独立经营的必要条件。

(三) 在社会主义市场经济条件下，国有商业企业具有各自独立的经济利益，各自进行独立核算、自负盈亏和承担经营风险

国有商业企业在和其它企业或消费者进行经济交往中既不

能无偿地从对方索取，也不能无偿地给予，必须独立核算，以收抵支并取得盈利。因此，不能否定和抹煞国有商业企业作为商品经营者所固有的特殊经济利益，不能取消企业对自身经济利益的关心和追求。正是在这种内在的经济利益驱动下，国有商业要参与各种竞争，承担各种经营风险。这样，企业才能自我约束和自我发展，企业才有活力。

二、国有商业企业独立性的特点

(一) 国有商业企业的独立性受国家利益约束

在社会主义初级阶段，存在着国家、企业、劳动者个人之间经济利益上的一致性和差别性。一致性表现为国有商业企业体现生产资料归全体劳动者共同所有的社会整体利益即国家利益。差别性体现在社会主义市场经济条件下存在着商品生产经营者自身的特殊经济利益，市场经济的发展依赖企业对自身经济利益的关心和追求。然而在社会主义制度下，企业对自身特殊经济利益的追求不再成为也不可能成为企业生产经营活动的最高准则。国有商业企业在经营活动中，既要考虑国家利益又要考虑企业自身的局部经济利益，在有助于实现和推进社会整体利益的前提下，去努力争取实现自身的特殊经济利益。这种兼顾国家利益和企业特殊利益的要求，并不是在企业从事经营活动时能自然而然地得到实现的，而是要通过国家经济的、法律的、行政的手段对企业进行必要的管理、检查、监督、指导和调节来实现的。因而，在社会主义市场经济条件下，国有商业企业的独立性受到国家利益的约束。

(二) 国有商业企业的所有权受国家制约

从国有商业企业两权分离来看，两权分离是建立在公有制基础上的所有权与经营权相分离。就分离而言，国家作为国有

企业资产的所有者，执行所有者的职能，不掌握和行使经营权，把经营权交给企业；企业作为国有企业资产经营者不具有所有权，只是掌握和行使经营权，实行自主经营、自负盈亏。就制约而言，不仅国家有对企业资产增殖收益权和最终处置权，而且还要对企业从宏观上进行必要的指导、监督和管理。离开了宏观调控，市场会乱，企业也会乱。可见，国有商业企业两权分离是受国家所有制制约的两权分离，而不是绝对分离，截然分开。

三、确认国有商业企业是独立的商品经营者的现实意义

（一）有利于增强企业活力

确认国有商业企业是独立的商品经营者，才能依据这种经济地位的要求，在国家间接宏观控制的条件下，赋予企业在人力、财力、物力和购、销、存等方面的经营管理自主权，促进企业转换经营机制，使企业成为自主经营、自负盈亏的经济实体。只有这样，国有商业企业才能依据市场的需要组织其经营活动，发挥其应有的功能和作用，增强企业的活力。

（二）有利于国有商业企业改善经营管理

确认国有商业企业是独立的商品经营者，才能依据这种属性的要求，赋予企业独立的经济利益，这是增强国有商业企业活力的另一项基本因素。国有商业企业的经济利益体系是由三个方面构成的：全体劳动者的整体经济利益即国家利益，企业劳动者集体的局部经济利益即企业利益，劳动者的个人经济利益。作为独立的商品经营者的国有商业企业，既要满足社会全体劳动者的生活需要，还要谋求本企业的经济利益，也要谋求企业的发展和满足本企业劳动者的生活需要，这样，企业

才有动力、有压力，企业才能关心其经营成果，才能自我约束和自我发展。

（三）有利于促进国有商业企业转换经营机制

确立国有商业企业是独立的商品经营者，是转换和完善国有商业企业经营机制的前提条件。承认国有商业企业的独立性，就要强调和重视企业的自身的经济利益，使企业正确地使用企业经营权，合理地承担企业自负盈亏的责任，把企业经营机制的转换和完善建立在企业对其自身经济利益关心的基础上。不承认企业在经济地位上具有独立性，自主经营和自负盈亏就难以实现，自我约束、自我发展的机制就难以建立，转换和完善企业经营机制的目标就难以达到。因此，确认国有商业企业是独立的商品经营者，是转换国有商业企业经营机制的前提。

第三节 国有商业企业的基本功能

在社会主义市场经济体制，国有商业企业是独立的商品经营者，这种社会经济地位和属性。决定其具有经济功能、社会功能和服务功能这三种直接功能，在企业中都具有其功能组织，并各自在企业中占有特定的地位。

一、国有商业企业的经济功能

商业企业是专门从事商品交换的经济组织，这一属性决定了经济功能是其最主要的功能，也是其它功能围绕旋转的中心。这种经济功能表现为国有商业企业通过其经营活动来保证社会再生产得以顺利进行，为国家提供税收和谋求企业自身的经济利益。

从社会再生产角度看，以国有商业企业为主体的商品流通对于发展生产、促进再生产良性循环有积极的作用。流通在一定程度上甚至起着引导生产、决定生产的作用。因此，促进生产是国有商业企业的主要经济功能。履行这一功能，商业企业就要发挥经营优势，积极配合工业部门调整产品结构，千方百计扩大销售，为工业部门排忧解难，从而促进生活资料和生产资料生产的良性循环。

从财政角度看，国有商业企业是国家财政最可信赖的来源之一。商业作为一个行业，作为第三产业的重要组成部分，在国家提供税收、为国民经济提供积累方面并不落后于其它行业，创造的国民收入在全部国民收入中的比重达百分之十以上，其中大部分来源于国有商业企业。为国家提供积累是国有商业企业经济功能之一。因此，国有商业企业要依法经营、依法纳税，把为国家提供尽可能多的税收作为自己的一项重要的社会责任。

国有商业企业作为独立的商品经营者，有其自身经济利益。企业对留利的关心、职工对收入的关心成为推动企业发展的一个重要动力，也是激励企业积极、有效地开展经营活动的重要因素。为了企业的生存和发展，国有商业企业必须面向市场，努力开拓经营，主动参与市场竞争，使企业不断发展，这也是经济功能的一项主要内容。

在传统的经营管理体制下，国有商业企业的经济功能没有得到充分发挥，这是由于企业是行政机构的附属物，国家在宏观上也未能充分重视商品流通对于发展和促进生产所起的重要作用。随着社会主义市场经济体制的建立，国有商业企业经济功能正在不断加强，成为最重要的功能。转换国有商业企业经营机制，就是要强化其经济功能，使其在社会经济生活中发挥其应有的作用。

二、国有商业企业的服务功能

服务功能是经济功能的进一步延伸。商业企业在商品购进中要同生产企业发生联系，在商品销售中要同消费者发生联系。因此，一头联系生产，一头联系消费，是商业企业经营过程的特点。其服务功能表现在组织商品购销活动中，一方面要向消费者提供商品和相应的服务，另一方面，可以通过为生产者提供市场信息，反馈消费者对商品质量、款式、价格等方面反映，促使生产企业生产适销对路的商品，更好地满足消费者需要。国有商业企业既要为消费者服务，又要为发展生产服务，这是不可忽视的功能。

为消费者服务，要求国有商业企业必须重视服务质量，做好售前、售中和售后服务工作。在商品供不应求和商品竞争不激烈的市场形式下，服务功能不被重视，会出现服务质量低劣、商品销售后无人负责等现象。而在社会主义市场经济体制下，商品不断丰富，企业之间竞争激烈，商业企业经营效益不仅取决于经营商品的质量、价格等因素，而且在很大程度上取决于企业服务功能的强弱。服务也是一种竞争，争则胜，不争则败。强化服务功能，已成为维护企业信誉，促进商品销售，增加竞争能力和提高经济效益的重要手段。

在社会主义市场经济条件下，国有商业企业仍要把支持生产、为生产服务作为自己的一项重要任务，这也是国有商业企业的优良传统。当然，这种支持和服务并不是靠行政命令的方法不管产品适不适销、对不对路、质量好不好，统统都要企业收购起来。而是要按照客观经济规律办事，根据市场需求的变化去积极主动地引导生产、促进生产，充分发挥国有商业企业经营优势，千方百计扩大销售，主动地适应生产，尽可能多地收

购和销售适销对路的产品，工商之间密切合作，互相体谅，共同搞好市场。

转换国有商业企业经营机制，就是要强化和完善企业的服务功能，建立和健全服务组织和管理机构，在经营过程中强化服务意识，在为消费者服务和支持生产发展前提下，提高企业的经济效益和社会效益，从而提高企业的整体服务功能。

三、国有商业企业的社会功能

在社会主义制度下，国有商业企业的劳动者成为国家和企业的主人，劳动者的社会地位和政治地位得到提高。因此，随着经济的发展，劳动者的需求也逐渐提高。为了激发企业职工劳动热情，满足职工消费需求，在我国社会福利设施和项目发展缓慢的情况下，国有商业企业几十年来一直具有社会功能——企业承担一些应由社会承担的服务项目，将职工从衣食住行包到生老病死。由于企业职工的压力和企业之间的互相攀比，企业社会福利项目逐渐增多，职工在各方面都要向企业伸手，职工的生活问题要由企业来解决，企业社会功能不断扩大。

国有商业企业的社会功能还表现在企业要承担许多社会职能，如平抑市场物价等。有些社会部门工作需要落实到企业，诸如计划生育、法制教育、保险工作等。

在社会福利设施和项目发展缓慢的现实情况下，国有商业企业承担一部分社会职能是理所当然的，对满足职工的需要、调动职工的积极性起着重要作用，但企业的社会功能不宜过多，否则会牵制企业正常业务的开展。转换国有商业企业经营机制，就是要在保证社会安定前提下，在国家大力发展第三产业、扩大社会服务和社会保险的条件下，逐渐弱化社会功能，使企业从履行不必要的社会功能中解脱出来，对凡是需要企业

承办的社会职能，企业应积极承担起来。企业要在国家方针、政策允许范围内，在经济承受能力可能的范围内，搞好职工的福利和文化生活，满足职工正当的合理的物质需求，从而调动职工的积极性。国有商业企业的经济功能、服务功能和社会功能相互交织在一起，互相转化、互相制约。经济功能体现了国家政治经济宏观决策在企业中的实现，服务功能则体现了更好地为消费者服务、促进生产发展的经济意义，而社会功能体现了激励企业职工努力工作的经济意义，因此，这三项功能相互交织、紧密结为一体。

四、正确处理各功能间的矛盾，是提高企业管理水平，促进经营机制转换的重要条件

企业的每一种功能，都存在着自身的客观限度。超过这一限度，就会在不同程度上损害其它功能。追求任何一种功能的最大化，都是以相对缩小其它功能为前提的，企业领导在精力和人员安排、物质保证上都要付出极大的努力，如社会功能和服务功能的扩大，要以经济物质保证为前提。在现实中很难找到每一种功能的合理程度，这一矛盾的解决取决于企业领导的能力和素质、职工队伍素质和企业经营机制的完善程度。

企业每一种功能本身有不同的内在标准，经济功能以提高经济效益为标准；服务功能以消费者和供货单位的满意程度为标准；社会功能中社会平等原则占中心地位。在一个企业范围内存在着三种功能标准，在一个功能范围内相对合理的，在另一种功能范围内就可能成为不合理的。如服务功能的扩大会相对增加企业的经济负担。各种功能之间会经常发生冲突，因此在企业管理中要正确处理各种功能之间的关系。

在企业具体工作中，存在着把握不同标准的组织和人，他

们经常在观察分析着同一件事情和问题，又使这些问题在不同条件下得到各种各样甚至完全不同的解决结果。另外，企业的功能组织之间也是相互制约的。在不同的功能被重视的程度不同的条件下，往往功能组织的地位也会有所起伏。在功能组织本身存在不同利益的条件下，这些组织负责人的能力、工作方式、思想倾向等，都会在相当程度上转化为功能组织之间的制约力量。

由于存在上述功能之间的矛盾，如何使这些矛盾得到协调和解决，保证企业经营活动顺利进行是转换和完善企业经营机制不可忽视的问题。各功能组织之间协调配合，矛盾处理得好，转换经营机制就会顺利进行，管理水平就会提高，反之，则会出现更多的矛盾。转换企业经营机制就是要使企业真正成为能正确履行其经济功能、服务功能和社会功能的具有生机和活力的经济实体。

第四节 国有商业企业的行为

国有商业企业的企业行为是指国有商业企业为实现一定的经营目标，受企业内在本质的支配和受企业外部环境的刺激所做出的反应。如企业内部资金不足，企业就要作出反应，或者减少进货，压缩库存，或者向银行贷款。再如，市场需求增加，企业也要作出反应，或是增加进货，或是通过薄利多销来扩大销售。这些就是企业行为。可见，企业行为是由企业经营目标、经营动机和利益所趋动，由企业的内在本质决定，受外部条件所约束，通过有规律的活动方式来实现的活动过程。转换和完善国有商业企业经营机制的目的之一，就是要使企业行为正常化、合理化。