

现代商业企业管理

刘金林 主编

商业出版社

前 言

为了培养和造就大批精通业务的现代商业管理人才,提高我国现代商业管理水平,实现管理现代化的需要而编写的。

本书吸收了古今中外企业管理的经验和方法,广泛吸收现代商业企业管理理论和管理实践方面的教学科研成果,从现代管理的角度对商业企业经营管理理论与实务进行了系统阐述,内容详实、具有新颖、实用、适用社会主义市场经济体制的特点。本书可作为中等财贸学校、干部学校、成人教育、高级职业中学、商业职工岗位培训的教材和自学用书,也可作为财经类大专院校、商业理论研究人员的教学科研参考书。

本书由刘金林同志提出详细编写提纲。第一章由杜明汉编著;第二、三、四、五、七、八、九、十二、十三、十四章由刘金林编著;第六章由赵仲海、齐智慧编著;第十章由金志坚、徐守波编著;第十一章由曹玄、郝利才编著。全书由刘金林、杜明汉审阅修改,最后由刘金林总纂定稿。

本书在写作过程中,参阅了国内外有关资料,并得到了省商业干部学校、省财贸学校、省供销学校、省忻州商校、太原市财贸学校、运城商校、晋中财贸学校、省商供粮教材发行站等有关领导的大力支持和帮助,在此一并致以诚挚的谢意。

由于作者水平所限,书中不妥和错误之处,恳请专家和读者赐教。

作者

一九九三年元月

7

目 录

第一章 商业企业管理概述.....	(1)
第一节 商业企业.....	(1)
第二节 商业企业管理	(11)
第三节 商业企业组织机构	(19)
第四节 商业企业管理的方法	(28)
第二章 经营决策与计划指导	(32)
第一节 商业企业的经营决策	(32)
第二节 商业企业的计划指导	(45)
第三章 商业企业管理原理	(52)
第一节 现代管理原理的概念及意义	(52)
第二节 现代管理原理的基本内容	(53)
第三节 管理哲学和管理要领	(62)
第四章 商业企业管理人员素质	(68)
第一节 管理人员的素质和结构	(68)
第二节 领导群体的智能结构和选拔	(73)
第三节 领导艺术	(80)
第五章 商业企业信息管理	(87)
第一节 商业信息	(87)
第二节 管理信息系统	(92)
第三节 电子计算机在信息管理中的应用.....	(100)
第六章 商业企业业务管理.....	(108)
第一节 工业品批发业务管理.....	(108)

第二节	农副产品收购业务管理	(111)
第三节	零售业务管理	(115)
第四节	商品运输和储存业务管理	(118)
第五节	商品价格管理	(123)
第七章	经济合同与广告管理	(127)
第一节	商业企业的经济合同管理	(127)
第二节	商业企业的广告业务管理	(135)
第八章	商品供求与市场竞争	(145)
第一节	商品供求概述	(145)
第二节	商品供求规律	(153)
第三节	市场概论	(155)
第四节	市场竞争规律	(165)
第九章	商业企业全面质量管理	(170)
第一节	推行全面质量管理的概念和意义	(170)
第二节	商业企业全面质量管理的内容	(172)
第三节	提高全面质量管理的途径	(179)
第十章	经济核算与效益管理	(188)
第一节	商业企业的财务管理	(188)
第二节	商业企业的经济核算管理	(199)
第三节	商业企业的经济效益管理	(204)
第十一章	商业企业劳动人事管理	(210)
第一节	劳动人事管理的任务与内容	(210)
第二节	合理组织商业劳动	(213)
第三节	商业企业的人事安排	(224)
第四节	商业企业的职工教育	(228)
第五节	商业企业的劳动工资管理	(231)

第十二章 中国企业管理发展概论	(235)
第一节 中国古代管理思想.....	(235)
第二节 中国近代管理思想.....	(248)
第三节 中国社会主义企业管理思想.....	(252)
第十三章 外国企业管理发展概论	(259)
第一节 外国早期的管理思想.....	(259)
第二节 科学管理理论.....	(265)
第三节 行为科学管理理论.....	(272)
第四节 现代管理理论.....	(276)
第十四章 商业企业管理现代化	(283)
第一节 商业企业管理现代化的概念.....	(283)
第二节 管理现代化的发展趋势.....	(286)
第三节 实现商业企业管理现代化的途径.....	(291)

第一章 商业企业管理概述

第一节 商业企业

一、商业企业的概念

商业企业是社会经济活动中专门从事商品交换的独立的经济组织。商业企业是一个开放的社会系统。

商业企业作为独立的经济组织，它必须同时具备以下五个条件：

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。在维护消费者利益的基础上，有买卖商品、选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权力，既买又卖，从事商品买卖活动的全过程。

2、组织上的完整性。商业企业作为一种经济组织，必须具有一定的组织管理机构，取得法人地位，才能以独立的经济组织的资格开展经营活动。

3、对生产资料和劳动力有支配和使用上的自主权。企业有权支配、使用自己的劳动力和生产资料，并把两者结合起来形成生产力，承担一定的经济任务，为社会提供商品或劳务，具有经营上的独立性。

4、财务上的独立核算、自负盈亏。这是商业企业独立性的

核心。商业企业作为一个独立的经济组织，必须对自己的经营成果负完全责任。对经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费，必须进行正确计算和严格的监督，对投入和产出，费用和效用进行全面比较，努力提高经济效益。

5、对外关系上的法人地位。“法人”是一个法律上的概念，它是依法成立并能行使法定权利和承担法律任务的社会组织。每一个商业企业必须经有关部门批准，工商行政管理部门登记核发执照，在法律上才取得“法人”资格和地位。法律保护企业合法的经济权益不受侵犯，同时企业也要直接承担在经济活动中的法律责任和应尽的义务。法人资格和地位是企业独立性的法律保证，是独立经营和独立核算的必备条件。

上述五个条件是互相联系、缺一不可的，只有同时具备这五个条件，才是商业企业。

二、商业企业的种类和职能

(一)商业企业的种类

商业企业是个总的概念，根据企业的不同特点，商业企业可以分为很多类型：

1、按照生产资料占有方式划分，可以分为：全民所有制商业企业，集体所有制商业企业，私营所有制商业企业，个体所有制商业企业及合资经营商业企业等。

全民所有制商业企业，生产资料归全体人民所有。它的经营利润除按规定留归企业支配部分外，其余均上缴国家统一支配使用。全民所有制商业企业由于资金比较充足，经营能力较强，是我国社会主义商品流通的主体和支配力量。

集体所有制商业企业，是社会主义公有制企业的另一种

形式,分农村供销社和城市集体商业两种。其生产资料和资金是由参加集体商业企业的成员自己筹集,并在经营中逐步积累起来的。

私营商业企业,生产资料归私人所有,有一定数量的雇工,是公有制商业的有益补充。

个体商业企业,是社会主义公有制商业的必要补充。个体商业企业规模小,组织结构简单,经营灵活。

合资经营商业企业,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,利用外资发展我国社会主义经济有着重要的作用。

2、按照经营管理方式划分,全民和集体商业企业可以分为以下几种:

国家所有、国家经营。是指对有特定供应对象的全民所有制的大中型零售企业、批发企业和饮食服务企业,实行国家所有、国家经营。这部分企业的经营管理由国家委托经理全权负责,企业内部按经营成果分配。部组营业员实行以经营服务效果为核心的考核制。企业实行民主管理,建立职工代表大会制度。

国家所有、集体经营。对小型零售企业和饮食服务企业,实行国家所有、集体经营。企业原有财产和资金归国家所有,新增财产和资金归集体所有。国家对这种企业按集体企业的政策和办法进行管理,照章纳税后的利润由企业自己支配。

国家所有、个人经营。对一些小店铺、小饭店及小修理门市部,实行国家所有、个人经营。

集体所有、集体经营。企业的生产资料归劳动者共同所有，职工的集体福利和个人收入取决于企业经营状况。企业领导通过企业成员民主选举产生。企业除按章纳税外，一切劳动成果均由企业集体支配和使用。

集体所有、个人经营。即集体所有制商业企业承包给个人经营。承包者除向国家纳税外，还要向企业的集体所有者提交利润和执行其它有关承包条件。

3、按组织形式划分，可以分为：

商店。这里指“一店企业”。它一般是由若干个营业部和职能部门组成，实行全店统一经营管理，统一核算盈亏和统一处理对外经济联系。

总店。是由若干个经营范围大致相同的分店或门市部组成，即所谓的多店企业。这种类型的企业，一般布局比较分散，分店规模比较小，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。

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。它是一个经营兼管理的双重职能机构。即一方面它是企业，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，工作重点放在为所属企业服务上。

经济联合体。经济联合体是我国近几年在企业改组和联合中出现的新事物。这种形式有利于企业按需组织经营，充分发挥自己的优势，增强市场竞争能力。

4、按在商品流通中的地位和作用划分，可以分为：

零售商业企业。零售商业企业是把商品卖给直接消费者的企业。它处在商品流通的最终环节，商品通过零售企业离开流通领域，进入消费领域，实现商品的价值。零售企业根据经

营范围和经营方式,可以分为:综合商店、联合商店、专业商店、特种商店、百货商店和超级市场等。

批发商业企业。批发商业企业是为进一步转卖而进行大批量交易的企业。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,在社会主义商品流通中处于重要地位。按批发企业在商品流通中的地位划分可分为:生产地的批发企业,接收地的批发企业,中转地的批发企业,消费地的批发企业。按批发企业经营的商品种类来划分,可以分为:农副产品批发企业和工业品批发企业。

5、按照业务性质划分,可以分为:

商品经营企业。是指专门从事商品买卖的企业。它是商业企业的主体,大多数批发企业和零售企业是商品经营企业。

经营加工企业。经营加工企业以经营商品买卖为主,但其货源大部分乃至全部是由附设的加工厂或车间提供的。这种前店后厂式经营的企业,我们称为经营加工企业。

仓储企业。是指专营商品储存、保管、包装、运输等业务的商办生产性企业。由于它们受商业部门领导,又专为商业企业服务,所以习惯上也把它们称为商业企业。

6、按照经营的规模划分,可以分为大型、中型、小型三种。大中小的标志,可以根据商业企业职工人数多少,经营面积大小的及流转额多少等指标来划分。

总之商品生产、商品流通和消费需求的复杂性决定了商业企业多样化。因此,在发展商业企业时,必须从商品流通的实际需要出发,坚持发展多种所有制形式的商业企业,大量发展中小型商业企业,采取多种多样的经营方式向多功能服务、多元化经营方向发展,充分发挥各类商业企业的优势,搞活流

通,促进生产的发展。

(二)商业企业的职能

商业企业种类繁多,尽管所处的地位不同,经营的商品种类不同,隶属关系不同,但作为商业企业,有其共同的基本职能,内容如下:

1、市场分析职能。商业企业通过市场调查和研究,分析自己所处的市场环境;市场上商品供求总量的平衡程度;供应结构与需求结构的关系及其发展趋势;国家方针、政策、法规对企业市场的调控方式和内容;产品的供应者和潜在供应者数量、分布;现实消费需求者和潜在消费需求者的规模及购买行为;同行业中其他企业的规模,网点分布,经营方式,市场竞争,对企业经营管理的影响等。通过市场分析,掌握发展商品交换可能存在的时间障碍、空间障碍、信息障碍及价值障碍,探求克服障碍的策略,寻找企业的购销对象,购销机会并权衡购销量。

2、市场信息交流职能。在现代社会经济运行机制中,信息交流无疑是一种粘合剂,它把市场中的各种参与者结合在一起,形成信息交流网络。市场信息交流是双向、多形式、循环往复的过程。信息是编织交换的梭,通过市场信息交流职能的发挥,企业与购销对象建立广泛联系和协调关系,促进交换向广度和深度发展。

3、购销职能。这是商业企业的中心职能。由于有了商品收购,产品从生产领域进入流通领域克服了商品交换在时间上、空间上和数量上的障碍,促进社会生产顺畅进行。由于有了销售,才能使商品从流通领域进入消费领域,满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。市场分析和信息交流职能伴

随着购销业务产生,服务职能以购销活动为物质基础,积累是购销职能充分发挥的结果。

4、服务职能。商品生产的发展和居民生活水平的提高,消费者的物质和文化生活需求已经不仅仅是物质产品,而且还包括服务。服务活动向纵深发展,方便了消费者,增加了顾客对企业的信任感和依赖感,提高了企业的声誉,增加了客流量和销售额。服务的广度和深度应以消费者的需求、商品特点和企业的 ability 制宜。

5、积累职能。是商业企业自身发展的依据,是满足本企业职工和社会日益增长的物质文化生活需要的物质基础。“开源”和“节流”,是商业企业增加积累的基本途径。企业积累的另一方面是对企业盈利的分配和使用。需依法缴纳税金,从日益增加的盈利中为国家提供更多的积累;需注意企业自身的积累,以谋求发展;同时,还需使职工的收入随着企业盈利的提高而合理提高。商业企业的五项职能之间,以购销职能为中心,相互联系,彼此依存,结成职能体系。通过职能体系的完善和充分发挥,完成自己的基本任务。

三、商业企业的作用

社会再生产过程,是生产、分配、交换、消费这四个环节组成的统一体。商业企业处于社会再生产的中介地位,一头联系生产,一头联系消费,通过商品购销业务,实现其基本职能,并在国民经济中起着极其重要的作用。

1、商业企业是国民经济的细胞,也是发展第三产业的主要内容。商业是第三产业的重要组成部分,在整个第三产业中占有十分突出的地位。要发展社会主义市场经济,既要发展为

社会提供商品的第一产业和第二产业,也必须相应发展为其服务的第三产业,特别是直接为商品生产服务和人民消费服务的商业企业

2、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。社会化大生产条件下,商品流通的主要组织者是商业企业。如果离开遍布城乡各地的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出现停滞现象。

3、商业企业是商业劳动者与生产资料结合的主要形式。劳动力和生产资料是组织商品流通的两个基本条件。二者的有机结合必须通过一定的组织形式才能实现,并能形成组织商品流通的能力,这种结合的主要形式,在我国现阶段则主要是国营商业企业和供销合作社商业企业。

4、商业企业是国家财政收入的重要来源。商业企业中的劳动,有些是生产在流通领域的继续,增大商品价值,增加国民收入;有些是实现商品价值的劳动。由此可知,商业劳动是形成积累的必要条件。商业企业的利润和税收是社会积累的重要来源。

四、商业企业的素质

素质是事物的本质,或事物的本来特性。商业企业素质是指影响企业生存和发展的各种内在要素有机结合的整体特征,以及由此决定的企业经营能力。就其内涵来说,是指构成企业生产力各要素特有属性的集中反映。而企业素质的外延,除了包括企业生产力各要素在总体上的本质属性外,还包括企业系统的、综合的、整体的能力。因此,用系统观点来分析商

业企业素质,主要包括:(1)企业素质的基本要素构成;(2)企业素质的基本要素结合形式;(3)由上述两项相结合反映出的经营管理水平或企业生存、发展的能力。商业企业是劳动者与生产资料相结合而组成的生产经营单位。企业为了保证自身的经营活动能够正常进行,并取得一定的经济效益,必须具有维持经营活动的基本要素。具体讲包括以下内容:

劳动者素质。包括职工素质和管理者素质。如职工的政治思想、职业道德、工作态度、文化知识结构、业务技术水平、身体状况、企业各级管理者的经营责任心、工作热情、法制观念、决策的科学性、体质和精神、文化水平、知识水平、领导艺术、领导班子结构等,都是构成劳动者素质的基本要素。

劳动手段素质。即物质技术设备。包括营业面积及营业设施,储运设备及其利用率,业务操作过程中现代化技术的程度,购销手段及其服务方式等。

劳动对象素质。如企业经营商品的结构及质量,拥有货源的广度与稳定程度,商品价格及收费的合理程度,购销对象的数量、稳定性及其企业的市场占有率等。

组织管理素质。如劳动分工与协作,组织机构的设置与运行,人、财、物、购、销、调、存比例与衔接,计划的科学性及其实现,经济核算及其财务管理,对外协作等。

商业企业要素有机结合状况,决定着企业的整体特征和经营能力。特征和能力是企业素质的外在表现。所以企业素质的高低主要通过反映企业生存和发展的各种能力来评估。商业企业素质所体现出来的能力包括:

第一,经营决策能力

企业经营决策能力主要体现在领导层,是企业素质起主

导作用的方面。因此，一个素质高的商业企业就应当组织一个多谋善断的决策集团。针对企业内部条件和外部环境变化，确立企业经营目标和经营方针，作出战略性决策。增强企业生存和发展的能力。

第二，人才开发能力

企业能否继续生存和发展，主要是靠人才开发。一个素质高的企业，不仅看到企业领导班子，职工队伍的文化和业务能力的现状，而且用战略观点分析企业领导班子和队伍状况与发展的形势相适应的程度。因此，积极地有计划地组织文化业务学习，提高干部和职工队伍的素质，从而形成一支有社会主义觉悟，有文化知识，有技术专长和经营管理经验的职工队伍。企业有了人才，企业经营就可以在机遇面前乘风而上。

第三，业务开发能力

业务开发是扩大企业经营的重要方面，一个素质高的企业，绝不自居于以往的经营成果，而以创新精神，敢于向先进企业挑战，努力扩大企业规模和商品流转量，不断进行技术改造，利用科技推动企业的经营能力，并力争创造出更新的经营成果。

第四，竞争能力和应变能力

企业在激烈多变的国内外市场竞争中，要以高质量、低价格、优质服务确保自己立于不败之地，并不断巩固和扩大自己的市场，应当努力提高企业的应变能力和竞争能力。

第五，信息反馈能力

信息是企业经营的无形资料，是搞活企业经营的耳目。所以，一个素质高的企业，不但要建立信息管理机构和现代化的通讯手段，而且应该有一个健全的信息反馈系统。

综上所述,企业素质,既包括形成素质的条件,又包括反映企业素质的能力,而且影响企业素质的因素又是多方面的,有社会外部因素,也有企业内部因素,但社会因素总是要通过企业内部条件起作用的,因而提高企业素质的途径,应当主要从企业内部方面寻找。包括以下几个方面:

(1)提高职工的政治素质和知识业务素质。人是企业经营中最基本的要素,随着科学技术的进步和管理现代化的实施,对人员素质的要求也越来越高。目前关键是要建立精明强干的企业领导班子,改革企业领导制度,加强智力开发,搞好职工培训,尊重知识,尊重人才,加速培养经营管理现代化的各类专业人才。

(2)加强企业基础工作。企业基础工作涉及企业的各个方面,直接影响着企业经营管理素质,必须建立和健全各项规章制度,制定切实可行的工作标准,搞好信息的收集、整理、传递和反馈工作,为合理组织企业经营管理提供可靠的依据。

(3)完善企业的经营机制,提高经营管理水平。要积极进行企业改革,调整和完善企业领导体制和各项管理制度,增强企业活力,使企业各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上,适应市场经济发展的要求。

(4)改善企业物质设备状况,加强商业技术现代化。提高企业素质离不开先进的科学技术和设备,商业企业必须不断进行商业技术改造和革新,采用先进的企业经营技术和管理技术,用现代化技术手段装备企业。

第二节 商业企业管理

一、商业企业管理的概念

管理是一种社会职能,是人类为达到某一预期目的,自觉地、有意识、有组织地进行的活动。管理是由社会生产力的发展引起和决定的,是—定生产关系的体现。

商业企业管理,是指人们在—定生产方式下,按照—定的规律、原则、程序和方法,对企业的人力、物力、财力及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、监督和调节,以取得最佳经济效益的过程。

任何社会,凡是许多人在一起共同劳动,就有不同程度的分工和协作,为了协调人们的活动,必然要求有管理。马克思早就指出,“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动并执行生产总体的运动。”又说:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”(《马克思恩格斯全集》第23卷第367页)历史证明管理是人们共同劳动的需要。没有管理,人类社会就建立不起必要的社会秩序;人们的生产活动便不能顺利进行;商品就不可能从生产转移到消费,满足人们的各种需要。而且,管理是随着生产的发展而发展的,人类共同劳动的规模越大,劳动分工越精细、越复杂、越科学,对管理要求也就越高。管理真正成为普遍现象是资本主义生产方式形成以后的事。随着家庭个体手工业发展为工场手工业,再发展到机器协作生产而形成并发展起来的。18世纪下半期从英国开始产业革命,产生了工厂制度,发展了专业化协作,生产的基本组织发生了变革,迫切需要科学的管理,管理的产生才具备了历史的前提。经济科学、技术科学和自然科学知识的发展和在工