

SHI YONG

SHANG YE QI YE JING YING GUAN LI XUE

● 邵国庭 郝保群 编著

● 中国经济出版社

实用商业企业经营管理学



目 录

第一章 商业企业.....	(1)
第一节 商业企业和商业公司.....	(1)
第二节 商业企业在国民经济中的地位和作用...	(6)
第三节 商业企业的种类.....	(7)
第四节 商业企业的基本职能和任务.....	(10)
第五节 商业企业素质.....	(12)
第六节 商业企业与国家的关系.....	(13)
第二章 商业企业管理原理.....	(15)
第一节 管理的概念和必要性.....	(15)
第二节 管理的二重性.....	(17)
第三节 现代管理原理.....	(20)
第四节 商业企业管理的基本原则.....	(26)
第五节 商业企业管理的任务.....	(28)
第三章 商业企业管理过程.....	(30)
第一节 管理过程.....	(30)
第二节 计划职能.....	(32)
第三节 组织职能.....	(33)
第四节 指挥职能.....	(34)
第五节 控制职能.....	(35)

第四章 商业企业的组织结构	(37)
第一节 建立商业企业组织结构的原则.....	(37)
第二节 商业企业组织结构的部门划分.....	(39)
第三节 商业企业内部管理层次的划分.....	(42)
第四节 商业企业内部组织结构的划分.....	(46)
第五章 商业企业管理的基本制度和基本方法	(51)
第一节 我国社会主义商业企业的领导体制.....	(51)
第二节 经理负责制.....	(53)
第三节 民主管理制度.....	(56)
第四节 经济责任制度.....	(58)
第五节 商业企业管理的基本方法.....	(61)
第六章 商业企业经营决策与销售管理	(66)
第一节 市场分析和市场预测.....	(66)
第二节 经营决策.....	(72)
第三节 经营战略与策略.....	(84)
第四节 销售业务管理.....	(87)
第七章 商业企业的进货和价格管理	(89)
第一节 进货业务管理.....	(89)
第二节 商品价格管理.....	(97)
第三节 经济合同.....	(113)

*第八章 商品仓储经营管理	(121)
第一节 商品储备.....	(121)
第二节 商业仓库.....	(127)
第三节 仓库的布置.....	(132)
第四节 仓储作业管理.....	(153)
第五节 存货控制.....	(174)
*第九章 商业运输经营管理	(196)
第一节 我国的货流规律.....	(196)
第二节 商品合理运输.....	(200)
第三节 运输业务管理.....	(221)
第十章 商业企业的信息管理	(232)
第一节 商业信息.....	(232)
第二节 管理信息系统.....	(239)
第三节 电子计算机在信息管理中的应用.....	(243)
*第十一章 无形资产管理	(247)
第一节 商业企业无形资产的概念.....	(247)
第二节 商业企业无形资产的特点.....	(249)
第三节 商业企业无形资产管理的重要性.....	(251)
第四节 搞好商业企业无形资产管理的对策.....	(254)
第十二章 商业企业的劳动管理	(259)
第一节 商业企业劳动管理的任务.....	(259)

第二节	合理组织职工劳动·····	(262)
第三节	劳动定额与定员编制·····	(266)
第四节	劳动效率·····	(269)
第五节	劳动力的保护与培养·····	(272)
第六节	劳动报酬·····	(275)
第十三章	商业企业财务管理·····	(281)
第一节	商业企业财务管理的概念及其重要性·····	(281)
第二节	商业企业资金管理·····	(283)
第三节	商品流通费用管理·····	(291)
第四节	商业企业利润管理·····	(295)
第十四章	商业企业的经济核算和经济效益·····	(301)
第一节	商业企业实行经济核算的必要性·····	(301)
第二节	商业企业经济核算的基本内容和形式·····	(303)
第三节	商业企业经济效益·····	(308)
第十五章	商业企业的人事管理·····	(314)
第一节	商业企业管理人员的结构·····	(314)
第二节	管理人员的素质与管理群体的知识能力 结构·····	(317)
第三节	管理人员的选拔、培养和考核·····	(320)
第四节	人力资源的开发·····	(323)
后记	·····	(326)
封面	邯郸市糖业烟酒公司豪群大厦	

第一章 商业企业

第一节 商业企业和商业公司

一、商业企业的概念

企业是一种经济组织，即为了向社会提供商品或劳动服务、获得利润而从事生产经营活动的一种组织。在国民经济中有从事物质资料生产的企业，有从事商品交换和分配的企业，有以劳务为生产、流通、分配和消费服务的企业。专门从事商品交换的企业叫做商业企业。

二、商业企业必须具备的条件

商业企业必须同时具备以下五个条件：

1、经营上的独立性。即是指在市场上既买又卖，以双重身份交替出现，有买卖商品的自由，有选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权力，在购销活动中跟其他经济组织的权力是平等的。从事商品购销活动是商业企业的基本职能。

2、组织上的完整性。即是指商业企业必须有人，有物质技术设备，有资金，有按照分工协作、职权划分建立起来的组织，才能从事商品买卖。

3、对生产资料和劳动力支配使用上的自主权。自主地支配和使用生产资料和劳动力是企业独立经营的前提和物质保证，如果企业没有支配和使用生产资料和劳动力的自主权，经营上的独立性就成了一句空话。

4、财务上的独立核算、自负盈亏。即是指以自己的经

营业收入抵销经营活动的各项开支并取得盈利，自计盈亏。实行经济核算，以收抵支。自计盈亏是企业的重要原则和根本特征，也是企业跟事业单位的根本区别之一。

5、社会上的法人地位。法人权利和地位有两方面含意，一方面法律承认企业在经济上的独立性，保护企业的正当权利和经济利益，另一方面企业要对它的经济活动的正当性和经济后果负责。所有的商业企业，只有向工商行政管理部门申请登记，经过批准，取得营业执照，才具有法人地位和权利。

总之，作为商业经营机构，如果不同时具备上述五方面的条件就不能称作商业企业。

三、企业是社会生产发展到一定水平的产物

企业是在资本主义社会普遍发展起来的一种经济组织形式。社会生产过程总是在一定形式中进行的，而采取什么组织形式主要取决于当时的生产力水平。人类最早的经济组织形式是以血缘关系联结起来的氏族，一个氏族就是一个生产单位。生产力稍有发展，在氏族公社中出现了以生产资料私有制为基础的家庭，一个家庭就是一个生产单位。生产力的进一步发展，产生了奴隶制，大批奴隶在奴隶主强制下集体劳动，奴隶主的一个庄园、一个家族、一个家庭、一个作坊就是一个生产单位。从原始社会到封建社会，商品生产虽然有所发展，但基本上还是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济，所以，从奴隶社会延续下来的那些经济组织形式，一直没有根本的改变，农民的家庭和手工业作坊是封建社会进行生产的主要形式。资本主义生产方式的形成和商品生产的高速度发展，突破了传统的家庭和作坊等经济组织形式，造

就了劳动社会化程度比较高的以盈利为唯一目的的企业。所以，企业是社会生产发展到一定水平——商品生产高度发展的产物。

在资本主义生产关系建立起来以前的几千年中，商人多是以一家一户为经营单位，最多不过雇几个帮工和学徒，这种经营的组织形式，我们叫它家庭或家族商业。适应社会化大生产对交换要求的商业企业跟家庭或家族商业有许多显著的区别：

第一，在经济关系上，家庭或家族商业以血缘关系为基础，从业人员主要由其家庭成员组成；而资本主义商业企业则以雇佣关系为基础，其从业人员主要由雇佣劳动者组成。因此，商业企业有根据经营上的需要择优雇佣劳动者、增减雇佣人数的可能，不象家庭或家族商业那样，受家庭成员数量和素质的限制。

第二，在经营目标上，由于家庭或家族商业跟它的经营者的家庭经济紧密结合在一起，所以它的经营者的经营目标是多元的，既为赚钱经营商业，又为满足自己的消费需要从事农业、手工业和家庭副业生产；而商业企业经营者经营目标单一，只从事商品买卖活动和劳务，以获得利润。因此，商业企业的经营者可以一心专用，不象家庭或家族商业主那样一心多用，能够将全部精力用在改善经营管理，提高经营效益上。

第三，在劳动组织上，家庭或家族商业者没有固定的劳动分工，或者按照家庭成员的性别和年龄等自然特征分工；而商业企业则按照从业人员的能力和特长进行分工。因此它能够做到“人尽其才”，有利于提高劳动效率。

第四，在管理权的归属上，家庭或家族商业的所有权和管理权一般是统一的，所有者即管理者，一切权力归家长，家长凌驾于家庭其他成员之上，实行家长制领导；而商业企业的管理权和所有权通常是分离的，企业的管理者并不一定是所有者，对企业的管理一般雇佣经营管理专家负责。因此商业企业管理能够选贤任能，充分使用专家，不象家庭或家族商业那样囿于家长的经验和能力。

第五，在经营思想上，家庭或家族商业害怕竞争和改革，经营思想和经营方式倾向保守，改进缓慢；而商业企业敢冒风险，勇于创新，不断追求新的经营方式和方法，因此商业企业能够适应科学技术急剧发展、市场激烈竞争的要求。

虽然企业是在资本主义商品经济中发展起来的，并且长时期被资产阶级用作榨取剩余价值、攫取利润的工具，但是不能由此就认为企业是资本主义经济制度独有的经济组织形式，只要是社会化大生产占统治地位，就有建立和发展企业的条件和必要性。至今还没有另外一种更好的形式能代替企业。在社会主义社会，发展企业是社会化大生产大流通的客观要求，是不以人们的意志为转移的。当然，这不是说社会主义企业与资本主义企业没有本质区别。社会主义企业建立在生产资料公有制基础上，其经济活动是在国家计划指导下进行的，目的在于发展商品流通、满足消费需要，促进生产发展，社会主义企业从生产资料所有制形式到经营活动的目的，都跟资本主义企业有原则区别。

四、商业公司是商品流通社会化发展的必然结果

商业公司是由一些在流通中相互作用、相互联系、并在某些方面具有共同性的商业企业组成的有机经济体，商业公

司是经济组织，不是行政管理机构。它从事购销业务，实行独立的经济核算，占有一定的固定资产和流动资金，享有法人地位和权利，并对经营活动的后果承担物质责任。商业公司跟商业企业没有本质区别，它们的区别仅仅在于商业公司既经营业务又领导管理所属企业，如此而已。

由于商业公司具有分工较细、活动范围大、资金雄厚、便于企业间协作经营，在主要用经济手段管理企业的同时自己也从事经营活动等特点，所以它在推动商品经济发展，扩大经营规模，提高经济效益、计划管理水平和劳动效率等方面发挥着重要作用。

建立和发展商业公司应遵循这样一些原则：

第一，商品分工、行业分工和地区分工相结合，以商品和行业分工为主。就是说，专业公司可以由经营同类商品的商业企业组成，可以由同行业的商业企业组成，也可以把设在同一地区的既非同行又非同业的商业企业组成综合性公司。

第二，商业公司种类多样化。商业公司种类多样化是由于我国幅员辽阔，各地经济发展水平不同和生产、流通、消费情况比较复杂等一系列经济因素决定的。在某一城市和地区，决定专业公司多少的主要经济因素是：生产企业的数量和规模；商品产量和商品结构；商品流通的规模和结构；商业企业的种类、数量 and 专业化程度。商业公司可以是专业的也可以是综合的；可以是全国性的也可以是地区性的或跨地区的；可以是中央领导的也可以是地方领导的或是由两个以上地区合营共同领导的；可以是批发的或零售的也可以是批零兼营的；可以是专门从事商品购销业务的也可以是产供销、

工商、农商、农工商结合的，可以是商业部门领导的也可以是工业部门、农业部门和其他部门领导的。总之，商业公司的设置要因地区、因行业、因商品、因经济条件制宜，从有利于促进生产发展、安排好市场出发，以经济效益大小做为抉择的主要标准，专业公司应当以商品分工为主，但不能绝对化。

第三，根据经济核算的原则按照区域设置商业公司。商业公司与国家商业行政机构的重要区别之一，就是商业公司的机构设置，只考虑商品流通规律的要求，不受行政区域和行政层次的限制。不然的话，就会增加流通环节，破坏商品合理流向，加大商品流通费用，延长流通时间。所以，选择经济合理的位置设置商业公司，是商业公司的一大优点。

第四，在商业公司内部实行统一领导与分级管理，集权与分权相结合的管理制度。在企业独立经济核算和经营自主权的基础上实行高度的集中领导，在集中统一领导下充分发挥企业的积极性。集权和分权相结合的关键是正确划分公司管理机构 and 企业的职权范围。

第二节 商业企业在国民经济中的地位和作用

一、商业企业在国民经济中的地位和作用

商业企业的基本职能是专门媒介商品交换。这一基本职能决定了商业企业既不是商品生产者，也不是商品消费者，而是在生产者与消费者之间起着商品交换媒介作用的商品经营者。商业企业首先用自己的货币资金从生产者那里购进商品，即把货币转化为商品（ $G-W$ ），然后再把这些商品卖给消费者，即把商品再转化为货币（ $W-G$ ）。商业企业就

是这样川流不息地从事这种买卖活动，从而在国民经济中发挥着桥梁和纽带作用。

商业企业在国民经济中的桥梁和纽带作用是通过以下途径发挥出来的：发展商品流通，实现货畅其流物尽其用，促进生产、引导生产；维护国家统一和民族团结，加速社会主义现代化建设等。

二、商业企业的社会责任和社会价值

商业企业的社会责任在于提高社会的生活素质。经营管理好企业、不断提高经济效益是企业最根本和最基本的社会责任。承担一定的社会责任并为社会作出自己的贡献是商业企业存在的社会价值。

商业企业的社会价值具体表现在以下六个方面：

第一，商业企业是现代化大生产条件下商品流通的主要组织者；

第二，商业企业是商业劳动者与生产资料相结合的主要形式；

第三，商业企业是社会生产关系的重要体现；

第四，商业企业是社会积累的重要提供者；

第五，商业企业是国家商业计划和商业方针政策的直接执行者；

第六，提供就业机会，实现家务劳动社会化，建设精神文明。

第三节 商业企业的种类

在实际经济生活中，商业企业是多种多样，各具特点

的。因此有必要在理论上和实践中，加以科学地区分，以便根据这些不同类别的商业企业的特点，结合客观条件的需要，统筹配置，合理安排，使其在流通领域内发挥各自的作用。

按照不同的分类标准，可以把商业企业分为不同的类型：

1、按照企业生产资料公有化程度来划分，商业企业可以分为全民所有制企业、集体所有制企业、个体企业和中外合资企业。全民所有制企业的生产资料属全体人民所有，所有权归代表全民利益的国家来掌握，但其经营权则归企业本身去行使。国营商业企业是商品流通主体，在社会主义统一市场中起着主导的作用。集体所有制商业企业是由劳动群众集体占有生产资料，共同参与分配的一种公有制经济。个体商业企业则是由个体劳动者占有生产资料，个体劳动者独自决定经营成果分配的商业企业。中外合资企业是由中外双方根据平等互利的原则，经中国政府批准，在中国境内，外国公司、企业和其他经济组织或个人，与中国公司、企业或其他经济组织按一定比例联合投资，共同举办的一种企业。它的特点是共同经营、共同管理、共同盈利、共担风险、共负亏损，属国家资本主义性质。

2、按照在商品流通中的地位和作用划分，商业企业可分为零售企业和批发企业。批发企业是一种专门为了进一步转售或加工而从事大宗商品买卖的企业。它处于商品流通的起端，是负责组织大规模商品流通的必不可少的中间枢纽。零售企业是专门从事商品零售业务，或者以商品零售为主要业务的商业企业。

为了方便顾客购买商品，国外出现了具有豪华设备和电子监测仪的超级市场。由于它雇佣售货员较少，商品价格跟一般商店有差别，购买商品方便，所以受到广大消费者欢迎。近几年这种市场在国外发展较快。目前，我国不少城市也开始着手创办作为超级市场雏型的自选商场，但因缺乏经营这类商场的经验，因而常常出现中途夭折的现象。邯郸市糖业烟酒公司在这方面提供了成功的范例。他们基于我国的国情，不搞豪华装饰和电子监测仪，吸收外国开架售货的做法，经营中坚持自采外地商品，取中等水平核价；本地商品不加价；商品加工不收附加费等原则，自选、零售、批发三位一体，经销对象既有城乡消费者，也有集体、个体商业经营者和社会，适应了多层次顾客的需要。国外超级市场商品丢失率一般为0.5%，而这里仅有0.3~0.5%。他们创办的几家自选商场近几年来销售额和利润额接连出现大幅度上升。

3、按照商业企业经营商品范围来划分，可以分为综合经营企业、专业经营和多角经营企业。按照企业的业务性质划分，商业企业可以分为商品经营企业、经营加工企业和为商品经营服务的信托货栈企业、仓储企业或储运企业。按隶属关系划分，商业企业可以分为商业部门领导管理的商业企业 and 非商业部门领导管理的商业企业。按商业企业中商店数量的多少和商店相互关系来分，可以分为一店企业、多店企业、母子企业和连锁企业。按企业规模的大小可以把商业企业分为大型企业、中型企业和小型企业等等。

第四节 商业企业的基本职能和任务

一、商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是：从事商品购销活动，组织商品从生产到消费的流通，实现商品价值。商业企业的职能，是由它在社会生产总过程中的地位决定的，也是社会生产总过程的客观要求。社会生产总过程包括生产、分配、交换、消费四个环节，其中生产是主要的，起决定作用，但是没有分配、交换和消费，生产也不能正常进行；分配、交换、消费与生产相互联系、相互制约，并反作用于生产。一个社会要使其社会生产总过程连续不断地进行，必须组织好交换。在商品生产的条件下，没有商品交换整个再生产过程就会陷于瘫痪，商业企业就是为组织商品交换，保证再生产顺利进行而建立起来的。

二、商业企业的基本任务

社会主义商业企业最根本的任务是满足消费者的需要，为人民生活服务，引导促进生产发展，繁荣经济，获取利润，为国家建设积累资金，并满足自身发展和职工的物质文化需要。

三、商业企业经济活动的中心

商品经营是企业一切经济活动的中心。所谓商品经营，是指商业企业为实现其基本职能，适应市场需求变化，把各种经营要素结合起来，有效地连续进行的商品交换活动。

商业企业只有以购销业务为中心才能满足社会消费需要，很好地为人民生活服务，商业企业在组织购销业务活动中，必须牢固地树立为消费者服务的观点，根据消费需要扩大货源，根据消费需要增加花色品种，根据消费需要选择经营

方式，根据消费需要改进管理制度，一切从满足消费需要出发，既要满足已经形成的需要，又要引导需要、影响需要，把潜在的需要变成现实需要，创造需要。

商业企业以组织商品流通为中心，搞好购销业务，满足消费者需要，才能有力地促进生产发展，繁荣经济。商业企业促进生产最主要、最有力的手段是商品收购和供应。搞好商品收购可以使生产企业及时收回垫支的资金，加速再生产过程；搞好销售可以为商品打开销路，开辟市场；搞好生产资料供应，可以保证生产企业有充足的原材料，不致使生产企业因缺乏某些原材料辅料而停产；搞好生活资料供应，可以保证劳动力再生产，使工人有充沛的精力、愉快的心情从事劳动，提高劳动效率；搞好购销，及时向生产企业反映市场变化和消费者的要求，可以协助生产企业安排好生产计划，使产销对路，不致因为产销不对路而被迫停产。

商业企业以购销业务为中心，才能获得适当的利润，为国家提供积累并满足企业自身发展和职工的物质文化要求。企业必须有利润，必须通过正当的途径和合法的手段积极扩大利润来源。“开源”和“节流”是商业企业增辟利润来源的基本途径。所谓开源就是组织好商品流通，扩大购销业务，开辟利润来源；所谓节流就是加强企业管理，合理组织经营，节约经营管理中的各种劳动耗费。开源的关键在于扩大购销业务，节流的重点也在于购销业务过程。

当然，我们说商品购销经营活动是商业企业经济活动的中心，但并不是说购销经营就是企业经济活动的唯一内容。不能把中心跟其他各项工作对立起来，商业企业应该以组织商品流通为中心，实现各项工作的统一。

第五节 商业企业素质

一、企业素质的概念

企业素质就是企业的内在本质，是构成企业的各种要素的功能表现。企业素质的高低取决于构成企业的各种要素及其有机结合的合理制度。提高商业企业素质，就是提高商业企业从事商品经营活动的能力。

二、提高企业素质的重要性

商业企业素质的高低，关系到能否完成社会赋予商业企业的各项任务，实现商品从生产领域到消费领域的转移，关系到商品价值能否顺利实现，由于社会物质文明和精神文明程度不断提高，人们对商品生产和经营不断提出新的要求。只有不断提高商业企业的素质，使商业企业以极少的人力、物力、财力，去发挥更大的经济效益，才能使商业企业真正起到商品交换的媒介作用，更好地满足消费，推动社会商品生产的进一步发展。

三、提高商业企业素质的基本内容

商业企业素质包括人的素质、物的素质以及企业人力资源和物质资源的正确组合在企业经营活动中体现出来的经营管理素质。所以，商业企业素质是个内在的含义、综合的含义，能力的含义，也是个包括应变能力在内的动态的具有效益要求的含义。人的素质跟物质素质相比，人的要素如何是企业素质高低的关键。而在人员素质中职工队伍素质跟企业领导管理者素质相比，提高企业领导管理者素质是提高企业素质的中心问题。