



商业企业现代管理 原理与实务

吉福林 主编



中国商业出版社

前 言

《商业企业现代管理原理与实务》是为了满足建设社会主义市场经济的需要而编写的。本书以马克思主义为指导,从商业企业管理的客观规律出发,广泛吸收了现代企业管理科学的最新成果,对商业企业管理的基本理论、原则、程序、方法及其实务进行了系统的阐述。本书可作为普通和成人财经院校的教材,也可作为财贸系统干部职工业务学习的参考书。

本书由吉福林主编,郝继达、杨天秀副主编。各章初稿完成后,由主编统一修改和总纂定稿。参加撰写的人员有:吉福林(第一、二、九、十、十一、十二、十五、十六、十八章),孙晓红(第三、四章),阎涛(第五章),商荣华(第六、七章),侯振秀(第八章),吴连春(第十三章),李占林(第十四章),杨天秀(第十七章),郝继达(第十九章)。

本书在写作过程中,参阅了有关专著、教材和文献资料,采纳了部分企业家和学者的意见、建议,在此表示衷心的感谢。书中不当之处,敬请读者批评指正。

作 者

1993年12月

目 录

第一章 商业企业概述	(1)
第一节 商业企业的概念和作用	(1)
第二节 商业企业的职能和任务	(6)
第三节 商业企业类型	(9)
第四节 商业企业素质	(15)
第二章 商业企业管理的性质、原则和任务	(19)
第一节 商业企业管理的性质	(19)
第二节 商业企业管理的基本原则	(23)
第三节 商业企业管理的任务	(32)
第三章 商业企业现代管理原理	(35)
第一节 系统、整分合和制衡原理	(35)
第二节 能级、动力原理	(41)
第三节 反馈、弹性原理	(45)
第四章 商业企业管理职能	(50)
第一节 计划职能	(50)
第二节 组织职能	(54)
第三节 指挥职能	(58)
第四节 控制职能	(61)

第五章 商业企业组织结构	(66)
第一节 建立商业企业组织结构的基本原则	(66)
第二节 商业企业内部的部门划分	(69)
第三节 商业企业内部的层次划分	(72)
第四节 商业企业内部组织结构的形式	(75)
第六章 商业企业管理的基本制度	(79)
第一节 经理负责制	(79)
第二节 民主管理制度	(84)
第三节 经济责任制度	(87)
第四节 思想政治工作制度	(92)
第七章 商业企业管理的基本方法	(96)
第一节 经济方法	(96)
第二节 行政方法	(100)
第三节 法律方法	(103)
第四节 数学方法	(106)
第八章 商业企业市场调查、预测与决策 ...	(109)
第一节 商业企业市场调查	(109)
第二节 商业企业市场预测	(114)
第三节 商业企业决策	(122)
第九章 商业企业采购业务管理	(129)
第一节 商业企业采购业务管理的任务	(129)
第二节 商品采购渠道和采购方式	(132)
第三节 商品采购批量、采购时间和组织形式	(136)

第四节	购进商品的质量管理	(140)
第十章	商业企业销售业务管理	(144)
第一节	商业企业销售业务管理的任务	(144)
第二节	商品销售方式	(148)
第三节	商品促销手段与策略	(152)
第四节	商品售中服务	(155)
第十一章	商业企业储运业务管理	(161)
第一节	商业企业储存业务管理	(161)
第二节	商业企业运输业务管理	(170)
第十二章	商业企业广告、合同和价格 管理	(179)
第一节	商业企业广告管理	(179)
第二节	商业企业合同管理	(187)
第三节	商业企业价格管理	(190)
第十三章	商业企业劳动管理	(196)
第一节	商业企业劳动管理的任务	(196)
第二节	商业企业劳动组织	(199)
第三节	商业企业劳动力保护与培养	(204)
第四节	商业企业劳动效率与劳动报酬	(207)
第五节	商业企业职工录用、考核与奖惩	(211)
第十四章	商业企业财务管理	(215)
第一节	商业企业财务管理的概念和任务	(215)
第二节	商业企业资本金与负债管理	(218)

第三节	商业企业流动资产管理	(220)
第四节	商业企业固定资产和无形资产管理	(222)
第五节	商业企业投资管理	(227)
第六节	商业企业商品经营成本和盈利管理	(228)
第十五章	商业企业物质技术设备管理	(233)
第一节	商业企业营业地点的选择	(233)
第二节	商店设计	(237)
第三节	商业企业设备管理	(245)
第十六章	商业企业信息管理	(249)
第一节	商业企业信息概念与特点	(249)
第二节	商业企业信息的种类和作用	(251)
第三节	商业企业信息的收集与处理	(254)
第四节	商业企业管理信息系统	(258)
第十七章	商业企业文化建设	(263)
第一节	商业企业文化的概念和功能	(263)
第二节	商业企业文化的构成要素	(266)
第三节	商业企业文化建设	(271)
第十八章	商业企业全面质量管理	(276)
第一节	商业企业全面质量管理的特点、 作用和程序	(276)
第二节	商业企业全面质量管理的基础工作	(281)
第三节	商业企业全面质量管理的组织	(284)
第四节	商业企业全面质量管理的技术方法	(286)

第十九章	商业企业经济效益	(297)
第一节	商业企业经济效益的概念和评价原则	(297)
第二节	商业企业经济效益的评价指标	(299)
第三节	商业企业经济效益的分析评价方法	(302)
第四节	提高商业企业经济效益的途径	(304)

第一章 商业企业概述

第一节 商业企业的概念和作用

一、商业企业的概念

企业是适应社会化大生产的分工协作要求,为了获取经济利益,组织并实现各种经营要素的有效结合,为社会提供产品和劳务的独立经济组织。企业是国民经济的实体,是国民经济的基础单位。企业也是社会的一种基层组织,是有组织的社会生活场所之一。在国民经济系统中,有各种各样的企业,虽然它们从事经营活动的内容不同,但具有共同的特征:第一,企业是经济组织。企业都直接从事一定的经济业务活动,并以此为基本职能,因此是经济组织,而不是军事组织或政治组织;第二,企业是相对独立的经济组织。企业按照客观经济规律从事经营活动,自主经营,独立核算,自负盈亏,同时,依照国家法律,循法办事,享有法人的权利和义务,而不受任何行政机关的制约,不是任何行政机构的附属单位;第三,企业是追求盈利的经济组织。利润,是企业生存和发展的基础,在一定时期内企业实力强弱归根结底取决于盈利水平的高低。因此,与社会福利机构和公益团体不同,盈利始终是企业追求的目标之一;第四,企业是社会化大生产条件下的社会劳动组织。企业的一切活动都体现社会化的分工协作,是通过科学的组织与领导实现的。企业的经营活动是依赖于一定的社会环境进行的,它是从属于社会系统的子系统。因此,企业必然是承担社会义务、履行社会责任的社会组织之一。

商业企业是专门从事商品交换的独立的经济组织，它具备其它企业所应有的基本特征。商业企业与其它企业的区别主要表现在经济职能不同、经营方式不同、经营特点不同以及对国民经济和社会生活的影响不同等。商业企业作为独立的经济组织，必须同时具备以下五个条件：

经营上的独立性。在国家政策和法律法规允许的范围内，商业企业有买卖商品的自由，有独立地选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权力。商业企业只有能够独立地开展经营活动，才能灵活地适应市场变化，发挥企业优势，更好地满足消费者的需要，实现企业的经营目标。

组织上的完整性。即具有与经营活动相适应的完整的组织结构。组织结构是调动各方面的力量，合理配置企业资源，贯彻经营决策，实现企业经营目标的重要工具和手段。它可以把个别分散的商业劳动者聚合在一起，从而把各个孤立的力量凝聚成集体力量，创造出一种新的更大的经营能力；它通过企业内部的分工协作，把每个职工分配到适当的岗位，明确各自的职责和职权，从而把个别活动引导到实现企业目标的轨道上来，把决策、目标和规划变为现实。

拥有独立的财产及支配使用自主权。拥有一定的资金、物质技术设备和劳动力，并根据经营活动的需要进行调配和使用，是商业企业独立经营的前提和保证。没有一定的生产资料和劳动力，就无法开展经营活动，就不能自主地支配和使用企业的生产资料和劳动力，就不能独立经营。

独立核算，自负盈亏，取得盈利。独立核算，以收抵支，取得盈利，是经济活动本身的客观要求，是区分企业和非企业的主要标志，是实现企业自我发展和自我完善不可缺少的必要条件。商业企业不仅要独立核算，还要自负盈亏，这是把企业推向市场，增强企业活力的重要保证。

具有社会上的法人地位。法人是指依法成立,并享有法定权利和承担相应法律义务的社会组织。法人地位包括两层含义:一是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;二是企业要对其经济行为和经济活动的成果承担法律上的责任和义务。法人地位是商业企业独立性的法律保障,也是商业企业独立经营和独立核算的必要条件。

二、商业企业的地位

商业企业在国民经济中具有重要地位,这集中表现在以下三个方面。

商业企业是国民经济的基础之一。国民经济是一个由多层次多部门构成的大系统。众多的商业企业形成商业内部的行业,不同的商业行业构成了商业分工协作的系统,协作的商业系统组成了主要流通部门,有机联系的各类经济部门最终构成了国民经济的整体。可见,商业企业是国民经济流通领域的最基层单位,是国民经济的基础之一。若把国民经济比喻为一个有机体,那么商业企业则是它的一个细胞,其活力的强弱,决定国民经济的兴衰。

商业企业是联系生产与消费的桥梁。商业企业是专门从事商品交换活动的企业,处于生产者与消费者中间,与众多的生产者和消费者发生直接的联系。一方面,它要满足消费者需求,引导、服务于消费的发展,实现国民经济发展的最终目的;另一方面,它要促进、保证社会主义商品生产的发展,积极为生产者提供服务,为实现国民经济计划创造条件。在国民经济不断循环发展中,商业企业始终是连结生产者和消费者的纽带,对双方有着最直接、最紧密的沟通和协调的作用。

商业企业是连结各种社会关系的纽带。在社会主义市场经济条件下,所有的经济组织、社会团体及个人都必然以一定的身份出现在市场上,与商业企业或通过商业企业媒介同其它组织和个人发生关系。商业企业直接或间接地衔接着社会再生产的生产、交

换、分配及消费环节，在社会生活中联系、影响各个部门、组织和个人。所以，商业企业在国民经济中的地位又表现为市场上各种经济和社会关系的交汇点，是连结各种关系的纽带。

三、商业企业的作用

商业企业在国民经济中的地位，决定了它的重要作用。

(一)商业企业的经济作用

商业企业是商品流通的主要组织者。社会主义市场经济是以社会化大生产为基础的，它要求有与之相适应的社会化的商品流通形式。商业企业正是适应现代社会化的社会主义商品流通需要的一种经济组织形式。它代表着社会主义现代商品经济的新思想，拥有科学完善的劳动组织，先进的物质技术设备，进行科学的管理和经营，在信息、人力、资金和商品、场所等方面具有其它组织形式无法比拟的雄厚实力。离开了遍布城乡的商业企业，商品流通就会滞塞，生产和消费就要脱节，整个国民经济就会因此出现混乱和停滞。

商业企业是商业劳动者与生产资料相结合的主要形式。劳动力和生产资料是组织商品流通的两个基本条件，但二者只有通过某种组织形式有机地结合在一起，才能推动现实的商品流通。在发达的商品经济条件下，虽然还存在一定数量的家庭商业，但二者结合的主要形式却是商业企业。商业企业吸收了绝大多数的商业劳动力，并拥有充足的生产资料，它直接支配和使用这些劳动力和生产资料，从而促成二者的优化组合，科学利用，创造出良好的经济效益和社会效益。

商业企业是国家财政收入的重要来源。商业企业通过经营活动，一方面将盈利的一部分以利税的形式上缴给国家，直接形成财政收入；另一方面将产品由生产领域转移到消费领域，实现商品价值，从而使生产企业上缴国家的利税成为实际的财政收入。所以，商业企业是国家财政收入的重要来源。

商业企业是国家有关方针、政策、法令和计划的具体执行者。国家对商业经济工作的领导和对商品流通的调控,是通过制定一系列的方针、政策、法令和计划进行的。这些方针、政策、法令和计划,如果没有数以万计的商业企业的贯彻实施,就失去了组织保证,就难以完整、准确地付诸实施。

(二)商业企业的社会作用

商业企业不仅是个经济组织,还是个社会组织,因此,在发挥经济作用的同时,必须发挥社会作用。

商业企业是吸收社会劳动力就业的重要场所。社会主义制度主张为每个公民创造平等的就业机会,以确立他们的主人地位,发挥他们的聪明才智和主人翁精神,共同建设美好的社会生活。商业企业在履行此项义务中有着极大的优越性。商业企业属劳动密集型行业,与生产企业相比较,投资少,见效快,吸收劳动力多,同样的资源开办商业企业比开办生产企业会创造出更多的就业机会。因此,大力兴办商业企业,不仅对于扩大流通,而且对于缓解社会就业压力,促进就业问题的最终解决有重要意义。

商业企业可以使人们的生活达到更高的境界。商业企业通过经营活动,向社会推出优质、新颖、现代化的商品,可以方便人们生活,培养现代消费方式,创造美好生活的物质条件;通过经营活动,可以输送社会主义的精神食粮,培养和提高人们新的欣赏能力、审美观念、道德情操和文化水准,促进社会主义精神文明建设;通过经营活动,可以使人们从传统的繁重家务劳动中逐渐解脱出来,实现家务劳动社会化,增加人们的闲暇时间,从而使人们在更多的社会生活领域,有更多的精力和体力从事丰富的社会生活实践,提高全民族的社会生活质量。

商业企业是进行职工教育的有效组织形式。提高全体人民思想道德素质和科学文化素质,促进精神文明建设,是商业企业应尽的社会责任。由于商业企业职工密集,人员众多,可以灵活多样的

形式,举办内容广泛的职工教育。这既可以传播精神文明,提高企业职工的政治素质和思想文化素质,也可以提高职工的业务素质,提高企业的经营管理水平,增强企业活力。

商业企业是维护社会秩序的重要力量。商业企业是与社会联系最为广泛的社会组织,它的经营活动不仅影响到多方面的经济利益,也影响着社会各方成员及其整体秩序。商业企业通过与社会各部门、各方面协调互助,可以有效地维护消费者的利益,捍卫国家有关的法律法规,保护环境卫生,加强国家的行政管理,发展社会的福利事业,从而成为维护社会秩序的重要力量

第二节 商业企业的职能和任务

一、商业企业的基本职能

商业企业的基本职能是媒介商品交换,即组织商品从生产领域到消费领域的转移,实现商品价值。这一基本职能是由商业企业在社会再生产过程中的地位决定的,商业企业的其它职能,都是从此一职能派生出来或为它服务的。

社会再生产是由生产、分配、交换、消费四个环节构成的,它们互相依存,互相制约,担负着不同的社会经济职能。其中,生产是起点,是创造物质财富的过程,消费是终点,是为了满足生产或生活需要而使用社会产品的过程。在商品经济条件下,产品生产出来之后,只有经过分配与交换这样的中间环节,才能进入消费,使社会再生产继续进行。在简单的商品经济条件下,交换最初是作为生产者的附带职能来实现的。随着社会生产力和商品经济的发展,出现了第三次社会大分工,商品交换便成了商人的专门职业。现代化大生产和发达的商品流通造就了商业企业这一组织化了的“商人”,取代了家庭商业在商品流通中的主导地位,从事商品交换,组织商品流通自然成为商业企业的基本职能。

商业企业除具有基本职能外,还具有沟通信息、承担风险、融通资金的职能。

沟通信息的职能。商业企业的经营活动一头连结着生产,一头连结着消费。这一特点,使商业企业既了解生产情况,又掌握市场消费情况。为了确保经营活动的顺利开展,它必然把市场需求的特点和变化趋势,消费者的意见和要求,及时反映给生产企业,使生产企业按需生产;同样,把生产企业的信息和产品广泛地介绍给消费者,保证消费者按需选购。这在客观上就履行着沟通产需信息的职能。

承担风险的职能。商品在从生产领域向消费领域转移过程中,其生化性质可能发生异变,物理形态可能发生磨损,甚至因意外的事故导致价值全部丧失。这些变故所造成的经济损失,一经商品所有权以买卖形式转移到商业企业,便由商业企业承担。此外,在商品转移过程中,商业企业还可能由于商品市场价格发生变动或由于商业信用遭到破坏而蒙受损失。所以,商业企业每时每刻都在为生产者和消费者承担经济损失的风险,以保证生产的顺利进行和消费的顺利实现。对此,商业企业在经营活动中必须加强管理,采取必要的安全措施,以尽可能避免或减少风险损失。

融通资金的职能。商业行为是从生产行为中分离出来的,这种分离的基本前提是商业资本的存在。正是由于商业企业拥有自己独立的资本,所以,在从事商品买卖活动时,事实上履行着对生产者和消费者融通资金的职能。采用信用交易,实行赊销、分期付款制度,是对消费者的资金融通。商品采购,实际上是代表消费者的购买,它使生产者提前收回了垫付资金和创造的盈利,这是对生产者的资金融通。商业企业融通资金的职能,加速了生产,促进了消费。

二、商业企业的任务

商业企业的基本任务是通过商品购销活动,促进生产发展,满

足人民生活需要，为国家提供积累。

促进生产发展。在社会再生产过程中，生产决定交换。没有生产就没有可供交换的商品，一定的生产方式决定着一定的交换方式，生产的发展水平和结构决定着交换的深度和广度。对于承担商品交换职能的商业企业来说，商品生产是其从事经营活动的前提。只有生产的不断发展和扩大，商业企业才有充足的商品货源，才能使经营活动顺利进行。因此，促进生产发展是商业企业的重要任务。这一任务主要是通过以下途径实现的：积极组织商品采购，使生产企业的产品价值及时得到实现，保证资金的正常循环和周转；认真做好生产资料供应，使生产者的生产消耗在实物形态上及时获得补偿，保证其生产和扩大再生产的顺利进行；经常提供市场信息，帮助生产企业及时调整产品结构，保证生产的产品与市场需求相一致。

满足人民生活需要。这一任务，既是由商业企业在社会再生产中的作用决定的，又是由社会主义商业企业的性质决定的。商业企业履行社会再生产的交换职能，而交换的目的则是消费。商业企业只有通过经营活动不断满足人民生活需要，才会使消费变成现实，进而使社会再生产得以实现。社会主义商业企业是建立在生产资料公有制基础上的商品流通组织，这一社会属性决定了它经营活动的根本目的是满足人民群众不断增长的物质文化生活需要。虽然它也追求盈利，但盈利只是实现这一根本目的的手段。为满足人民生活需要，商业企业应按照市场需要组织货源，提供数量充足的商品；广泛利用各种宣传、促销手段，积极引导消费，使之科学、合理，符合我国的社会性质、资源条件和民族特点；认真贯彻国家的商品供应政策、物价政策、民族政策、侨务政策等等，合理组织商品购销，以保证人民生活多种多样的需要。

为国家提供积累。积累是扩大再生产的源泉，是商业企业以至整个社会不断发展的前提，不能实现积累，商业企业就失去了存在

的经济价值。由于商业企业是国民经济的细胞，是社会经济组织，因此，在增加自身积累的同时，必须照章纳税，为国家提供必要的积累，为国民经济的发展作出贡献。为此，商业企业在业务活动中，要加强经济核算，减少消耗，降低成本，不断提高经济效益，努力创造更多的盈利。

第三节 商业企业类型

商业企业是由不同类型、各具特点的商品流通企业构成的总体。对商业企业进行聚类分析，有利于对其基本特征和内涵的理解，提高企业管理的科学性和自觉性。

一、按照生产资料所有制形式，商业企业可分为国有企业、集体企业、私营企业、中外合资企业、外商独资企业和股份制企业

国有商业企业。这是生产资料归全体劳动人民所有，并由国家代表全民行使所有权的商业企业。国有商业企业一般规模较大，经营能力较强，担负着国内大部分日用工业品和农副产品的收购和销售任务，它在保证市场供应、稳定物价、调节供求等方面起着十分重要的作用。国家根据企业的规模、地位、作用不同，对国有商业企业分别实行国家所有承包经营、国家所有集体经营、国家所有租赁经营等多种经营管理方式。

集体商业企业。指生产资料所有权为劳动者集体拥有的商业企业。其特点是资金自筹，集体所有，按劳分配，民主管理。农村供销社是集体商业企业的主体，也是组织农村商品流通的主要力量。集体商业企业一般比国有商业企业规模小，但经营的灵活性和对市场的适应性较强。

私营商业企业。私营商业企业是以生产资料私人占有为基本特征，以雇工劳动为基础，以盈利为目的，实行按资分配，从事商品

流通活动的商业企业。私营商业企业是国有商业企业和集体商业企业的必要补充,虽然规模较小,但分布范围广,经营方式灵活,方便消费者。

中外合资商业企业。这是经我国政府批准,由我国的公司、企业或其它经济组织与外国公司、企业按照平等互利的原则,在我国境内共同开办的商业企业。它的特点是共同经营,共同管理,共负盈亏,共担风险,其性质属国家资本主义。发展中外合资商业企业,对于引进外资和先进技术,学习国外先进的企业管理经验,扩大对外开放,加快经济建设,具有重要作用。

外商独资商业企业。这是经我国政府批准,国外投资者在我国境内投资兴办,并接受我国政府管理的商业企业,其性质属资本主义企业。兴办这类企业的目的与中外合资企业相同。

股份制商业企业。股份制商业企业是经济体制改革过程中在我国出现的一种新的商业企业形式,是依靠社会资金,通过集资入股而产生的商业企业。企业的最高权力机构是股东代表大会选出的董事会,企业的日常经营由董事会任命的总经理负责。持有股票的股东为企业的所有者,股东可根据持有股份的多少和股息的高低分得红利。股票可以转让、继承和买卖,但不能兑现。发展股份制商业企业不仅有利于集中社会闲散资金,加快商业发展,也是企业所有制变革的一种有益尝试。

二、按照组织形式,商业企业可分为一店企业、多店企业、母子式企业、商业公司和企业集团

一店企业。一店企业是只有一套经营机构的商业企业。它一般规模不大,机构设置简单,实行集中经营与管理。

多店企业。这是由若干个设在不同地点的经营机构组成,实行统一管理,分散经营的商业企业。由于经营分散,它可以最有效地接近消费者,提供最方便的服务,有较强的竞争力。

母子式企业。是以一个大规模的经营机构为主体,同时设有若