

SHANGYE QIYE JINGYING GUANLI

商业企业经营管理



商业企业经营管理

江苏省商业厅编写

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 盐城市印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 8.75 字数 180,000

1984年10月第1版 1984年10月第1次印刷

印数 1—17,000册

书号: 4100·049 定价: 0.80 元

责任编辑 高怀

前 言

我国社会主义商业企业的建立和发展，已经有三十多年了。但是，对社会主义商业企业经营管理的工作经验总结和理论研究的工作，做得很不够。造成这种情况的一个重要原因，是长期以来“左”的思想的影响，不是把社会主义商业企业看成相对独立的经营单位，而只是看成商业行政机关下的办事机构，责任和权力高度地集中在上面，企业的经济活动中没有多少可以由企业自己作主安排，因而也就感觉不到企业有多少经营管理方面的问题需要研究。同时，由于建国初期受当时苏联一些理论和教材的影响，一些关于社会主义商业企业经营管理方面的论述，不甚符合、也不能反映我国商业企业的实际情况，因而对商业企业的活动缺乏指导意义。党的十一届三中全会以来，这方面的情况有很大的变化。许多同志从“左”的思想影响下解放出来，按照实事求是的原则，从我国社会主义商业企业的实际出发，探讨企业的经营管理问题。应当说，总结和研究社会主义商业企业的经营和管理工作，是创建具有中国特色的社会主义商业的一项基本建设。本书的作者，是从事商业实际工作和教学工作的，为了在这项基本建设中尽些微薄的力量，在省商业厅、有关市、县商业局和商业企业的支持下，合作编写了这本小册子，力求结合我国（主要是江苏）商业企业的实际，从理论和经验的角度，对社会主义商业企业经营和管理的若干问题，加以阐述和探讨。我们深深

感到,社会主义商业企业的经营和管理,不仅是商业工作的一个重要方面,而且是一门科学,它既有现实的、非常丰富的内容,又有广阔的发展前景。本书所涉及的(包括商业、粮食、供销部门),只是其中的一部分,对从事商业实际工作和教学工作的同志们,可能有一定的参考价值。限于我们的水平,书中一定有不少不足之处和不当之处,恳请同志们给予批评指正。

参加本书编写的有解建根、伍振纲、后文洙、徐铎、倪桂如、钱锦麟、陈树秋、赵宁淥诸同志。最后由赵宁淥同志负责总纂。此外,包仲平、朱太康、王邦友、杨维坚等同志对本书的提纲和初稿提出了不少宝贵的意见,一些单位提供了重要的素材,对本书的编写有很大帮助,在此一并表示感谢。

《商业企业经营管理》编写组

一九八四年四月

目 录

前言	(1)
第一章 概 述	(1)
第一节 社会主义的商业企业	(1)
第二节 建设适应新时期需要的社会主义商业企业	(8)
第三节 社会主义商业企业的经营和管理	(13)
第四节 社会主义商业企业经营和管理的指导思想	(24)
第五节 社会主义商业企业经营和管理的方法	(28)
第六节 社会主义商业企业与经济合同	(32)
第二章 批发商业企业的购销业务	(38)
第一节 批发商业企业的特点和任务	(38)
第二节 批发商业企业的类型	(43)
第三节 日用工业品的购进和销售	(47)
第四节 农业生产资料的购进和销售	(59)
第五节 农产品的购进和销售	(63)
第六节 废旧物资的回收	(69)
第三章 零售企业的购销业务	(73)
第一节 零售企业的特点和任务	(73)
第二节 零售企业的类型和经营方式	(76)
第三节 零售企业的进货业务	(82)

第四节	零售企业的销售业务·····	(87)
第四章	商品的运输和储存·····	(99)
第一节	商品运输和储存的意义·····	(99)
第二节	商品的运输·····	(102)
第三节	商品的储存·····	(111)
第五章	市场预测和决策·····	(124)
第一节	市场预测的意义和内容·····	(124)
第二节	市场预测的基础——市场调查·····	(131)
第三节	市场预测的方法·····	(135)
第四节	企业经济活动决策·····	(158)
第六章	服务质量·····	(166)
第一节	批发企业的服务质量·····	(168)
第二节	零售企业的服务质量·····	(171)
第三节	商业企业内部的服务·····	(184)
第四节	建设社会主义商业道德·····	(189)
第七章	商业企业的经济效益·····	(192)
第一节	商业企业经济效益的涵义·····	(192)
第二节	衡量经济效益的指标及其考核·····	(196)
第三节	商业企业经济效益的预计和测算·····	(210)
第四节	提高商业企业经济效益的途径·····	(215)
第八章	商业企业的管理体制·····	(226)
第一节	商业企业管理体制的改革·····	(228)
第二节	商业企业的经营责任制·····	(231)
第三节	企业内部的经济关系·····	(239)
第四节	民主选举店主任和民主管理商店·····	(245)
第五节	合作商业的体制·····	(247)

第九章 商业企业的经理	(253)
第一节 经济工作的实干家.....	(254)
第二节 领导企业的专门家.....	(260)
第三节 商品流通的事业家.....	(265)
第四节 社会主义的改革家.....	(268)

第一章 概 述

社会主义商业企业已经面临一个新的历史时期。这个历史时期的一个重要特点就是：商品生产大发展，随之商品流通也必须大发展。长时期以来那种只重生产、轻视流通的观点亟需改变。否则，便无法适应新时期的需要，就会影响四化建设事业的发展。因此，加强社会主义商业的建设已是当务之急。新时期商业的基本任务是：“促进商品生产，发展商品流通，繁荣城乡经济，为人民日益增长的物质文化需要和社会主义现代化建设服务。”要实现这一基本任务，从商业企业来说，关键在于改革商业企业的管理体制，改善商业企业的素质，克服官商作风，扎扎实实地提高商业企业的经营管理水平，这是每个商业工作人员的光荣责任。

第一节 社会主义的商业企业

一、什么是商业企业

商业是商品生产和商品交换发展的产物，是组织商品流通的行业；企业是从事经济活动的组织。商业企业是专门从事于组织商品流通的经济组织（广义地说，商业可以包括饮食业、服务业）。

社会主义商业企业是建立在生产资料公有制基础上的新型商业企业，它的构成有：全民所有制的国营商业企业，劳动

人民集体所有制的供销合作企业和集体商业企业。社会主义商业企业同历史上以私有制为基础的资本主义商业企业有着本质的不同。资本主义商业企业以各种欺诈手段盘剥广大消费者，以攫取最大限度的利润。社会主义商业企业，则是以全心全意为工农业生产和城乡人民生活服务为根本宗旨的。

社会主义商业企业的建立，除了社会主义公有制这根本一条外，还必须具备以下几个条件：

（一）独立从事商品的买卖活动或直接为买卖服务的活动（如储运企业）；

（二）有一定的生产资料（资金、场所、经营设施）和劳动力，并有权支配使用；

（三）实行独立的经济核算，以经营收入抵销各项开支，自负盈亏；

（四）经工商行政管理部门准予登记，发给营业执照，具有法人地位，有一定的权利和应尽的义务。

社会主义商业企业，作为一个独立的经济实体，应当是责任、权力和利益三者相结合，权和利又是同责相适应的。责，就是社会主义商业企业对国家应负的经济责任和应尽的义务，保证实现这些责任和义务，也就是完成国家交给的任务。权，是完成任务的必要条件和手段。利，是尽了责任以后的物质报酬和物质鼓励。责任大，权力就要相应地大；任务完成得好，利益就应相应地多。商业企业有些什么权和利？以国营零售商店为例，一般应当有：

（一）国家给予一定的自有资金和固定资产，企业可以向国家银行开户，进行贷款，对外结算，发生业务往来；

（二）根据上级的要求，制订企业的各项经济指标，进行会

计核算；

(三)在规定的经营范围内,有权选择渠道采购商品,确定经营方式和服务项目；

(四)按规定税率向税务部门缴纳税款后,有权在税后利润中按核定的比例提留和使用利润；

(五)在上级规定的商品范围内,有权制订和调整价格；在上级规定的金额和幅度范围内,有权对残次、冷背呆滞和质次价高的商品削价处理；

(六)有权在上级核定的编制和劳动计划范围内,按照国家政策规定,择优录取职工,招用临时工；有权对职工进行奖惩,经过上级授权,可以对职工进行行政处理。

社会主义商业企业有了一定的权和利,也就是有了一定的自主权,就能够积极主动地加强经营管理,更好地发挥组织商品流通的职能作用。

二、社会主义商业企业的形成和发展

社会主义商业企业,是我国建国以后逐步建立和形成的。大致情况如下；

(一)由建国前的公营商业企业转变而成。建国前,革命根据地、解放区在民主政府领导下,建立了公营商业企业,这是人民自己的商业企业。建国以后,这些商业企业就转化成为社会主义的国营商业企业。

(二)建国以后,由国家或地方政府投资新建的全民所有制商业企业,即通常所说的国营商店、国营公司。近年来,各国营工业生产部门也设立了一些销售企业,也属于国营商业企业性质。

(三)由资本主义商业企业改造而成。建国时的资本主义

商业企业，在社会主义改造过程中，由初级形式的国家资本主义，逐步发展为全行业公私合营的商业企业，当时资本家还有定息。定息取消后，这些企业就完成了由资本家所有制商业企业向社会主义全民所有制商业企业的转化，也成了国营商店。

(四)农村中由农民集股建立的供销合作社，它的经营实体——基层供销合作社，是社会主义的合作商业企业。

(五)由个体商业户组织而成。建国初期的劳动人民个人所有制的商业户——小商小贩，在社会主义改造中，走合作化道路，组成了许多劳动人民集体所有制的商业企业，通常称为合作商店。

(六)近几年来，建立了一批由城镇待业青年集体经营或者农村社队集体经营的商业企业。

此外，有少量是解放时接收、没收的国民党反动派的官僚资本主义商店和帝国主义办的商店，这些店也早已转变为国营商店。

全民所有制，集体所有制，都是社会主义公有制。国营商店，基层供销合作社，合作商店，都是社会主义公有制的商业企业。这也就是它们的社会主义性质。这些商业企业，都是没有资本家的企业，这是社会主义商业企业最根本的特点。这个性质和特点就决定了：

(一)这些商业企业内部人与人之间是平等的，没有剥削关系；商店和商店职工同生产者、消费者之间也没有剥削关系。

(二)对商业企业内部职工的收入分配，有了可能、也完全应当实行按劳分配的原则。

(三)这些商业企业是人民的商店，以为为人民服务为宗旨，

它同唯利是图的资本主义商业有本质的区别。

(四)这些商业企业必须在人民政府的领导下,按照党的方针、政策和国家的宪法、法律、法令、纪律,遵循客观经济规律,坚持社会主义方向,从事组织商品流通的活动。

我国的社会主义商业企业,在建国以后的三十五年里,虽然经历过一些曲折,但总的来说,还是得到了很大的发展,发挥了“发展经济,保障供给”的作用。

三、社会主义商业企业的职能和作用

社会主义商业企业的基本职能是:从事商品的买卖(为了卖而买),使工厂或者农村生产出来的商品,经过商业企业的买和卖(一次或者几个企业连续几次),最后到达消费者手里。其作用表现在以下三个方面:

(一)从社会再生产的过程看,社会主义商业企业肩负着商品交换的中介作用。社会再生产的全过程,有生产、分配、交换、消费四个环节。生产是起点,消费是终点,分配和交换是中间环节。而亿万次的商品交换就构成了商品流通。因此,从事商品交换和流通的商业企业,也就处在中间环节的位置上,起着中介作用。商品能够源源不断地从生产领域流向消费领域,从根本上说,是靠生产的发展。这里,生产决定了流通,商业企业经营什么商品、能经营多少商品,取决于生产能力、生产规模和产品的结构。另一方面,流通反过来作用于生产,商业企业的经营状况好,就能促进生产;经营状况不好,就会影响生产的发展。例如,一个工厂的产品由于销售困难而造成生产停顿,商业企业为它打开了销路,或者提供了改产适销商品的门路,这个工厂就可以恢复生机;相反地,如果一个商业企业不能按照合同及时收购一个工厂的产品,工厂又缺

乏自销的门路，就可能使工厂陷入困境，甚至无法生存下去。可见商业企业作为生产和消费之间的中介人，它的作用是很重要的。

(二)从商品流通的过程看，社会主义商业企业是流通渠道的主要承担者。商品从生产领域到消费领域，在经过流通领域的时候，必须有它的通路，这通路，我们称之为商品流通渠道。正如马克思所指出的，商品自己不会走到市场上去，它需要一个“监护人”，就是商品所有者，把它领到市场上去。在简单商品交换中，这个“监护人”就是商品生产者；在发展的商品流通中，光有商品生产者这个“监护人”就不够了，还必须有商品经营者做“监护人”（这时，商品经营者也是商品所有者），领着它在流通领域继续前进，直到走出流通领域，进入消费领域。流通领域里的“监护人”，就是商业企业。（当然还有个体商业户。）若干商业企业之间，经过买和卖的活动，一方面商品发生形态的变化，一方面商品发生空间的移动，最终完成它在流通领域的历程。这就是商品所经过的通路，就是商品流通渠道。商品流通渠道是看不见的，我们所能看到的是商业企业和它的买卖活动。所以，我们说社会主义的商业企业是商品流通渠道的主要承担者。否则，商品便寸步难行。

(三)从市场上的商品交换过程看，社会主义商业企业是商品交换场所的主体。市场是商品交换场所的总称。在市场上进行交换的有生产企业和个体生产者，有个人消费者和集团消费者（购买非生产消费品的机关、团体等）。他们之间，有的是生产者同消费者直接成交，例如在农村集市或者城市农副产品市场、小商品市场上成交（这些集市或者市场，都是商品交换的场所），不通过商业企业；但是，更多的是以商业企业为交

换场所，即向商业企业出售商品，或者从商业企业购买商品。特别是工业品的批发，主要农副产品的收购，主要以国营商业部门或供销合作社的批发企业、收购企业为交换场所。因此，社会主义商业企业是商品交换场所的主体。商业企业比较密集，也就成为经济发达、市场繁荣的一个标志。商业企业不足，交换就要受到限制。流通扩大，交换频繁，必然要求增加商业企业。商业企业作为交换场所的主体的作用是不容忽视的。

在四化建设中，商品生产和商品流通要有一个大发展，这是大势所趋。发挥商业企业上述三方面的作用，是实现这个大发展的重要条件，商业企业应当通过不断改善经营管理，把这三方面的职能作用充分发挥出来。

四、社会主义商业企业的类型

社会主义商业企业可以按照不同情况、不同要求来分类。例如，按照所有制分，可以分为全民所有制商业企业（一般也称做国营商业企业）和集体所有制商业企业；按照经营商品的范围分，可以分为经营农业生产资料的企业，经营日用工业品的企业和经营农副产品的企业（还可以更细地划分）；也可以分为综合经营的企业和专业经营的企业；按照业务的性质分，可以分为商品经营企业和仓储运输企业；等等。按照商业企业在商品流通中的不同地位和作用分，则有批发企业和零售企业，这是我们要研究的重点。

批发企业和零售企业，是互相依存、互相制约、互相促进的。由于它们在流通过程中所处地位不同，担负的任务也不同。批发企业大批地掌握货源，储备商品，进行合理分配、批售和调运，它是城乡之间、地区之间商品流通和经济联系的

枢纽。零售企业直接同大量消费者接触，为消费者直接提供商品和服务，它对消费规律、市场变化，比批发企业更为敏感，在做好市场预测工作、促进和引导生产方面，起着前哨的作用。

第二节 建设适应新时期需要的 社会主义商业企业

党的十一届三中全会以来，我们党恢复了实事求是的思想路线。党中央强调指出，要从我国的国情出发，建设有中国特色的社会主义。国情之一，就是我国目前的生产力还很不发达。因此，我国的商品生产和商品流通必须有一个大的发展。首先，农业要有一个大的发展，这是我国国民经济发展的基础；工业生产要有一个大的发展，这是支持农业大发展的需要，也是改善人民消费的需要。与此同时，商业也要有一个大的发展，才能担负起组织社会主义商品大流通的任务。我们要建设一个有中国特色的社会主义商业，充分发挥促进、引导生产，扩展城乡商品交流，活跃社会主义统一市场的作用。这是当前考虑社会主义商业的建设和发展等问题的基本出发点，也是考虑和研究社会主义商业企业经营和管理方面各种问题的基本出发点。

一、新的情况和新的问题

当前社会主义商业面临着什么新情况、遇到了什么新问题呢？

（一）从生产方面看，马克思主义认为，商品生产和商品

流通是社会再生产过程中相统一的两部分。生产决定流通，流通又能反过来作用于生产。因此，生产的发展必然对流通提出新的要求，既要求流通适应生产，又要求流通促进生产。这几年，我国农村全面实行了家庭联产承包责任制，这是在党的领导下我国农民的伟大创造，是马克思主义农业合作化理论在我国实践中的新发展。我国农村商品生产正在蓬勃兴起，这种状况表明：我国农村正处在由自给半自给经济向大规模商品生产发展、由传统农业向现代农业发展的历史性转变之中。这个新情况把发展商品流通这件大事提到了比以往任何时候更为重要的位置上来。这是因为，把产品转化为商品要靠流通环节，只有实现这个转化，农民的辛勤劳动才能成为收入，资源的耗费才能成为社会财富。否则，正如马克思所指出的，商品的“惊险的跳跃”不能成功，“商品所有者”一定要“摔坏”。当前商品流通同农村商品生产之间的矛盾非常突出，农民“卖难”“买难”问题相当严重，这就潜在着“摔坏”商品所有者、打击农民生产积极性的“危机”。为了适应客观形势的变化，避免“危机”的产生，商业工作，商业企业的活动，要从主要地依靠行政手段，转变为更多地依靠经济手段；从单纯地着眼于购进产品、调拨分配，转变到尊重价值规律，在平等地位上同农民进行商品交换；从以往的单一国营商业渠道，转变为有多种经济形式参与、多层次购销关系展开的多渠道流通。除了允许农民进入流通领域以外，国营商业企业，供销合作社的企业，以及其他集体商业企业，都必须迅速地实行这种转变。

工业生产方面，情况大体类似。近几年，国民经济中积累同消费的比例等主要比例关系在调整中逐步趋向合理。轻纺工业得到优先发展，商品数量增加，质量提高，新产品层出不

穷。如果流通方面仍旧是单一渠道，商业企业经营上仍旧沿袭长期以来“收购包下来，有货不愁卖”的老一套，必然是既不能适应生产的发展，也不能适应消费的需要。因此，商业企业审时度势，及时应变，也是势在必行了。

(二)从市场方面看，这几年，随着农副业生产的持续、稳步发展，农民收入增加很快。城镇就业面扩大、工资提高，职工收入也多了。因此，城乡购买力不断上升。加之不少吃穿用商品日见充裕，供不应求的商品明显减少。消费者在过去商品不足情况下形成的怕买不到东西的紧张心理渐渐消除，把钞票放在口袋里，见货就买的“持币争购”情景随之消失，代之而来的是“储币选购”，把钞票存进银行，对商品挑挑拣拣、反复比较，然后再买。既讲究适用，还要讲究价格实惠，花色新颖，款式宜人，这些方面吸引力差的商品就不容易卖出去。不但如此，人们手里钞票多了，对大路货商品感到不满足了，逐渐转向中档、高档商品，吃讲营养，穿讲漂亮，用讲装潢，住讲宽敞(农民自建住房需要大量建筑材料)。只有在新情况下应变能力强的企业，才能在经营上取得主动。否则，就会陷入困境而很难摆脱。

(三)从商业部门本身看，根据“对内搞活经济”的方针，这几年我国实行了以“三多一少”为特点的开放式的流通体制(“三多一少”是：多种经济形式、多种经营方式、多种流通渠道，减少流通环节)，还有多个部门经营商业(例如工业部门自销商品，农业部门的农工商企业)。经商者多，对于产品不断增加的生产者来说，对于购买力不断提高的消费者来说，都是十分必要和需要的，但是对于经商者自己来说，却是卷进了竞争的激流和漩涡。他们必须在掌握最有吸引力的商品方面互