

商业企业经营管理

陈瑞国 编著

SG

经济科学出版社

责任编辑：罗 剑
责任校对：段小青
封面设计：张卫红

商业企业经营管理

陈瑞国 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
湖北少年儿童出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 11印张 280000字

1991年2月第一版 1991年2月第一次印刷

印数：00001—11000册

ISBN 7-5058-0386-7 / F · 315 定价：4.90元

前 言

目前，商业企业经营管理的书籍不少，但可供自学的并不多。本书是我为湖南税务专科学校1989年函授大专商业企业管理班编写的教材。现经修订公开出版。

本书以党的十三大精神为指针，以现行政策、法令、规定为依据，紧密结合当前商业工作中出现的新情况、新问题、新经验，突破章节式的教材类型，采用函授自学问答形式，比较系统而又重点地介绍了商业企业经营管理的基本理论、基本知识、基本方法。全书共分：概论、商业体制改革、市场预测、计划管理、劳动管理、经营责任制与岗位责任制、运输管理、商品储存管理、批发和零售管理、物价管理、财务管理、经济活动分析、经济核算和经济效益、集体商业企业管理，并附录有如何学好本书的学习指导书。

由于考虑在职业余自学，本书力求做到：简明扼要、通俗易懂、深入浅出、有论有据、有文有图、有（公）式有（计）算。融政策性、理论性、知识性、实用性、可读性于一体。可作商业企业经理、会计、统计、采购、储运、保管、物价等业务人员、柜组长以及广大营业、服务人员常备的自学企业管理的书籍。

由于时间较紧，水平有限，在编写过程中，可能存在一些问题，敬请专家和广大读者提出批评意见。来信请寄汉口万松园路18号湖北省委党校本人收。

陈瑞国

1990.5.29于汉口

目 录

一、概 论

1. 什么是商业? (1)
2. 商业是怎样产生的? (2)
3. 我国社会主义商业与资本主义商业有什么本质的区别? (3)
4. 我国社会主义商业的地位和作用是什么? (4)
5. 商业工作的指导方针是什么? (7)
6. 商业工作怎样发挥“促进生产、引导生产、保障供应、繁荣经济”的作用? (8)
7. 商业工作怎样更好地为消费者服务? (9)
8. 经营、管理的概念及其关系是什么? (11)
9. 商业企业管理的内容与职能是什么? (14)
10. 什么是商业管理现代化? (16)

二、商业体制改革

1. 为什么要进行商业体制改革? (18)
2. 商品流通体制改革包括哪些内容? (20)
3. 商业管理体制的改革包括哪些内容? (21)

4. 实行政企职责分开后商业行政管理部门的职责是什么?
..... (23)
5. 农村供销社为什么要恢复集体所有制性质? (24)
6. 怎样改革商业批发体制? (26)
7. 如何合理设置商业企业管理机构? (28)
8. 为什么要建立贸易中心? 怎样建立贸易中心? (29)

三、市场和市场预测

1. 什么是市场? 社会主义社会为什么还要有市场? (32)
2. 社会主义市场与资本主义市场有什么本质区别? (33)
3. 我国社会主义统一市场是怎样构成的? (34)
4. 市场学研究的对象和途径是什么? (35)
5. 市场供求矛盾表现在哪些方面? 怎样解决? (36)
6. 什么是市场竞争规律? (37)
7. 什么是“买方市场”和“卖方市场”? (39)
8. 什么是市场商品供应量和市场商品需求量? 它们之间
为什么要保持相对的平衡? (40)
9. 什么是市场调查和预测? 为什么要进行市场调查和预
测? (41)
10. 市场调查和预测的内容有哪些? (43)
11. 市场调查的方法有哪些? (44)
12. 什么是时间序列分析法? (46)
13. 什么是相关分析法? (47)

四、计划管理

1. 什么是商业企业计划管理? (50)
2. 商业企业计划管理的任务有哪些? (51)
3. 社会主义商业企业为什么要实行计划管理? (52)
4. 商业计划管理应遵循哪些原则? (54)

5. 计划管理有哪些计划形式和管理方法?	(57)
6. 为什么要适当地缩小指令性计划的范围和适当扩大指导性计划的范围?	(59)
7. 为什么要把中长期计划作为计划的重点?	(60)
8. 怎样编制商业计划?	(60)
9. 怎样编制商品流转计划?	(63)
10. 怎样编制零售商品的流转计划?	(64)
11. 怎样编制批发商品的流转计划?	(66)
12. 怎样编制商品流通费用计划?	(67)
13. 怎样编制商业企业的资金计划?	(70)
14. 怎样编制商业企业的利润计划?	(71)
15. 怎样编制劳动工资计划?	(73)
16. 怎样编制商品运输计划?	(74)
17. 怎样编制基本建设计划?	(75)
18. 如何组织商业企业计划的执行?	(76)
19. 如何检查商业企业计划的执行?	(77)

五、劳动管理

1. 怎样正确认识商业工作和商业劳动的意义?	(78)
2. 什么是商业劳动管理?为什么要加强商业劳动管理?...	(80)
3. 劳动管理的任务是什么?它包括哪些主要内容?	(81)
4. 怎样搞好商业企业的劳动工资管理?	(82)
5. 什么是按劳分配的规律?它与商品交换有什么 关系?	(85)
6. 什么是劳动定额?如何制定劳动定额?	(86)
7. 如何提高商业劳动效率?	(88)
8. 对商业工作人员如何加强考核?	(91)
9. 如何开展社会主义劳动竞赛?	(92)

六、经营责任制与岗位责任制

1. 什么是商业经营责任制? (95)
2. 为什么要实行商业经营责任制? (96)
3. 商业经营责任制有哪些具体形式? (98)
4. 怎样评价经营责任制实行的效果? (99)
5. 什么是岗位责任制? 为什么要建立岗位责任制? (101)
6. 怎样建立岗位责任制? (102)
7. 采购和销售部门的岗位责任制有哪些内容? (103)
8. 仓库储运部门岗位责任制有哪些内容? (104)
9. 经理有哪些职责、权限? (106)
10. 经理怎样做好企业的日常经营管理工作? (107)
11. 商品部主任有哪些职责、权限? (108)
12. 柜(组)长有哪些职责、权限? (110)
13. 营业员岗位责任制有哪些内容? (111)
14. 采购员岗位责任制有哪些内容? (112)
15. 保管员岗位责任制有哪些内容? (113)
16. 储运员岗位责任制有哪些内容? (114)
17. 会计员和出纳员的岗位责任制有哪些内容? (114)
18. “六员”民主管理有哪些职责? (115)

七、运输管理

1. 为什么要加强商品运输管理? (117)
2. 搞好商品运输必须遵循哪些原则? (118)
3. 怎样合理组织商品运输? (119)
4. 如何合理选用运输工具? (122)
5. 怎样充分运用运输工具的装载能力? (124)
6. 如何组织好商品的短途运输? (125)
7. 如何加强自有运输工具的管理? (126)

8. 怎样加强商品运输管理?(128)
9. 商品运输工作中有哪些经济指标?(132)

八、商品储存管理

1. 为什么要有商品储存? 怎样做到合理的商品储存? ... (135)
2. 商业仓库储存工作必须遵循哪些原则?(137)
3. 怎样搞好仓库收货业务?(138)
4. 仓库怎样搞好商品的储存和养护?(139)
5. 如何搞好商品出库业务?(141)
6. 如何做好商品储存安全工作?(142)
7. 如何确定仓库面积定额?(143)
8. 怎样制定商品储存定额?(145)
9. 怎样制定保管费用定额和保管损失定额?(146)
10. 怎样制定保管人员的工作定额?(146)
11. 怎样制定收、发货差错定额?(147)
12. 怎样制定帐、货相符定额?(147)
13. 堆码商品有哪些好的方法?(148)
14. 什么是仓库保管“十六字法”?(150)
15. 什么是动态盘点法?(151)
16. 一个大型现代化的仓库应有哪些设施?(152)

九、批发和零售管理

1. 什么是批发商业? 它在商品流通中有什么作用?(154)
2. 批发商业的主要任务是什么?(155)
3. 如何加强采购业务管理?(156)
4. 目前有哪些收购政策和收购形式?(158)
5. 组织商品供应应遵循哪些方针和原则?(160)
6. 批发商业企业分配和供应商品有哪些形式和方法? ... (162)
7. 批发商业企业如何为零售企业服务?(164)

8. 批发商业如何为农村商业服务?(165)
9. 什么是零售商业企业?(166)
10. 零售商业企业的基本任务是什么?(167)
11. 零售商业企业的经营活动应遵循什么原则?(169)
12. 为什么要制定《经营商品目录》和《必备商品目录》? ... (169)
13. 零售商业企业管理包括哪些内容? 为什么要加强管理?(171)
14. 零售商业企业为什么要实行定额管理? 它包括哪些内容?(172)
15. 零售商业企业提高服务质量有何意义? 提高服务质量包括哪些内容?(173)
16. 怎样设置零售商业企业? 经营范围如何确定?(177)
17. 零售商业企业怎样组织进货?(178)
18. 怎样搞好店堂布置和商品的陈列?(180)
19. 营业员怎样站好柜台和搞好服务工作?(181)

十、物价管理

1. 什么是物价?(183)
2. 商品的价值为什么要以货币来表示? 以它作为商品交换的手段?(184)
3. 商品的价格是怎样决定的?(185)
4. 商品的价格是怎样构成的?(187)
5. 商品的计划价格是怎样制定的?(189)
6. 怎样制定和计算工业品的出厂价格?(190)
7. 怎样制定和计算农产品的收购价格?(191)
8. 怎样制定和计算商品批发价格?(192)
9. 怎样制定和计算商品调拨价格?(193)
10. 怎样制定和计算商品零售价格?(194)
11. 什么是商品比价? 为什么要合理安排商品比价?(196)

12. 怎样制定和计算商品进销差价（购销差价）？(198)
13. 怎样制定和计算商品地区差价？(200)
14. 怎样制定和计算商品批零差价？(200)
15. 怎样制定和计算商品季节差价？(201)
16. 怎样制定和计算商品质量差价？(202)
17. 怎样理解稳定物价的方针？(202)
18. 怎样搞好市场物价的稳定？(204)
19. 什么是集中领导、分级管理的物价管理原则？(205)
20. 我国目前执行的价格管理制度是怎样的？(206)
21. 为什么要加强物价管理？(208)
22. 怎样搞好物价管理？(210)

十一、财务管理

1. 财务管理有哪些内容与基本职能？(214)
2. 为什么要加强财务管理？(216)
3. 怎样组织商业企业的财务管理工作？(218)
4. 商业财会人员有哪些职责和权限？(219)
5. 商业企业的经营资金有哪些来源和用途？(220)
6. 什么是固定资金？什么是流动资金？(222)
7. 为什么要加强资金管理？(223)
8. 商品流通费用包括哪些内容？怎样节约使用？(224)
9. 如何加强商品资金的管理？(227)
10. 如何加强非商品资金定额管理？(229)
11. 如何加强结算资金的管理？(230)
12. 流动资金的管理必须遵守哪些基本原则？(231)
13. 财务管理中有哪些主要指标？其计算公式是怎样的？
.....(232)
14. 什么是财务监督？怎样进行财务监督？(235)
15. 什么是财务分析？(236)

16. 商业部规定有哪些财务纪律?(237)

十二、经济活动分析

1. 什么是商业经济活动分析? 为什么要进行商业经济活动分析?(239)
2. 进行商业经济活动分析有哪些步骤?(240)
3. 商业经济活动分析的方法有哪些?(242)
4. 怎样分析流动资金来源?(245)
5. 怎样分析流动资金的使用是否合理?(246)
6. 怎样分析流动资金利用的效果?(249)
7. 怎样分析流动资金周转的快慢对流动资金节约和浪费的影响?(251)
8. 怎样对商品流转计划进行分析?(253)
9. 怎样对商品收购(购进)情况进行分析?(255)
10. 怎样对商品销售情况进行分析?(258)
11. 怎样对库存商品情况进行分析?(260)
12. 怎样分析劳动效率?(262)
13. 怎样对商品资金使用情况进行分析?(265)
14. 怎样分析非商品资金占用情况?(267)
15. 怎样分析结算资金占用情况?(269)
16. 怎样分析商品流通费用使用情况?(271)
17. 怎样分析利润计划完成情况?(274)
18. 怎样分析商品进销差价?(276)

十三、经济核算和经济效益

1. 什么是经济核算和经济核算制?(278)
2. 为什么要实行经济核算制?(279)
3. 商业企业实行经济核算制的原则有哪些?(280)
4. 商业企业实行经济核算制的内容有哪些?(280)

5. 目前商业企业在经济核算方面有哪几种形式?(282)
6. 实行经济核算制应作好哪些准备工作?(283)
7. 实行经济核算制应给企业哪些权利?(285)
8. 怎样搞好商业企业的经济核算制?(286)
9. 什么是经济效益?为什么要提高商业企业的经济效益?
.....(287)
10. 提高经济效益有哪些途径?(289)

十四、集体商业企业管理

1. 集体商业是什么性质?它有哪些特征?(294)
2. 为什么要发展集体商业?(294)
3. 集体商业改革的方向是什么?(297)
4. 怎样认真贯彻党和国家对待集体商业的政策?(298)
5. 集体商业企业购进业务管理应注意哪些问题?(300)
6. 集体商业企业销售业务管理必须做好哪几项工作? ...(302)
7. 集体商业库存业务管理应作好哪些工作?(308)
8. 怎样积极稳妥解决集体商业经营承包中出现的新问题?
.....(311)

附录:《商业企业经营管理》学习指导书

一、概 论

1. 什么是商业?

所谓商业,是指从事商品交换的行业。通俗地讲,就是做生意买卖的行业,也称贸易。它不生产任何产品,只是以货币为媒介,通过市场交易,从商品生产者手里买进商品,然后,又把商品卖给消费者。它是国民经济中不可缺少的商品流通部门。

商业一般分为国内商业和对外贸易。在国内商业中又可分为批发商业和零售商业。批发商业是企业和企业之间的大宗交易,零售商业则是把商品直接卖给消费者。

商业的主要职能是从事商品的收购、销售、调运和储存。其中商品的收购和商品的销售是最基本的、最主要的。因为商品收购是商品流通过程的起点,是商品从生产领域进入流通领域的第一个业务环节。只有做好收购工作,才能为销售提供物质基础;销售是商品从流通领域进入消费领域的终点,也是商业部门收购的目的。只有做好销售工作,才能把收购的商品卖出去,满足消费者的需要。所以,做好商品的收购和销售工作,是完成为生产服务,为人民生活服务的关键。但是,由于生产和消费在地区上的不一致性、商品生产和消费在时间上的不一致,商业部门收购起来的商品,需要在商业部门内部进行互通有无、调剂余缺的合理调运,以及进行分类、挑选、加工等,才能完成商品由流通领域转向消费领域。所以,商业部门需要有调运、储存两个环节。

2. 商业是怎样产生的？

商业部门的产生和发展，是与社会物质资料生产的发展有着密切的联系。

大家都知道，人类要生存，就需要有食物、衣服、居住等物质资料，这些东西都不是从天上掉下来的，也不是现成就有的，而是通过人们的生产劳动得来的。马克思曾经指出：“任何一个民族，如果停止劳动，不用说一年，就是几个星期，也要灭亡，这是每一个小孩都知道的。”^①所以物质资料的生产是人类生存的基础，离开了物质资料的生产活动，人类就不能生存。

同时，物质资料的生产活动，也是人类从事政治、科学艺术等其他社会活动的起点和先决条件。大家知道，人们要从事政治、科学艺术等其他社会活动，首先，必须解决吃、穿、住的问题，能够生存下去才能从事这些社会活动。毛泽东同志说过：“人类的生产活动是最基本的实践活动，是决定其他一切活动的东西。”^②没有生产活动，人类就不能生存，社会就不能发展，更不可能从事其他社会活动。因此，物质资料生产是人类社会存在和发展的基础，也是商业产生和发展的物质基础。离开了物质资料生产活动，社会就不能存在和发展，商业也就不可能产生和发展。从人类社会发展的历史来看，在原始社会一个相当长的历史时期，人们只能运用简陋的石器工具去同自然界作斗争，取得的物质资料极少，只能勉强维持生活，没有任何剩余的东西。所以，人们除了从事单一的物质资料生产活动外，根本不可能去从事其他社会活动。到了原始社会末期，由于铁器工具的发明和使用，使劳动生产率有了较大的提高，从自然界取得的物质生活资料日益多起来，社会开始有了剩余的东西。这时，社会才产生了

① 《马克思恩格斯选集》第4卷，人民出版社1972年版，第368页。

② 《毛泽东选集》，人民出版社1966年版，第259页。

专门从事手工业和商业的劳动，促进了社会生产力的进一步发展，剩余产品也就随着多起来了，需要交换的东西也增加了，无论是商品交换的地区还是交换的范围，都日益扩大起来。于是，就产生了专门从事商品流通的商人，出现了历史上第三次社会大分工。所以，恩格斯指出：“随着生产分为农业和手工业两大主要部门，便出现了直接以交换为目的的生产，即商品生产，随之而来的是贸易。”^①这时商品交换形式有了很大变化，由原来的商品生产者相互之间直接进行的商品交换，逐渐变成以商人为媒介的间接进行的商品交换了，商业也就成为联系生产与消费的中间环节，成为社会生产和生活不当缺少的经济部门。

3. 我国社会主义商业与资本主义商业有什么本质的区别？

我国社会主义商业产生于新民主主义时期，发展壮大于社会主义时期，它基本上是从旧中国资本主义私有制的商业经过社会主义改造而建立起来的。它是建立在生产资料社会主义公有制基础上的，因此，与旧中国的商业以及任何资本主义的商业是有根本区别的。这主要表现为以下几点：

首先，经营的目的不同。社会主义商业与资本主义商业的经营目的与性质是根本不同的。社会主义商业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的新型商业，经营的目的不是单纯的为了追求利润，而是为了促进工农业生产的发展，满足城乡人民生活 and 生产的需要。资本主义商业则与此恰恰相反，商品被资本家私人占有，资本家把“无利不早起”作为自己经营的信条，把追逐高额利润作为自己经营唯一的最终目的。只要能赚钱可以不择手段，掺杂掺假，以劣充优，以假冒真，投机取巧，囤积居奇，什么损人利己的事情都可以干得出来。

其次，经营的方式和竞争的性质不同。由于我国社会主义经

^① 《马克思恩格斯选集》第4卷，人民出版社1972年版，第159页。

济是建立在公有制基础上的有计划的商品经济，而不是那种完全由市场调节的市场经济。因此，社会主义商业企业是在国家计划指导、调节下，按照国家制定的方针、政策和法令进行经营活动的，可以避免经营的盲目性，但由商品经济性质决定企业之间的互相竞争是不可避免的，不过这种竞争在目的、性质、范围和手段方面是与资本主义的竞争是根本不同的。

建立在以公有制为主要基础上的竞争，各个企业在根本利益上是一致的，竞争的目的是为了互相促进，使各个企业设法改进生产技术、提高经营管理水平、改善服务态度。所以，竞争的性质是同志式的互相协作和互相支援。虽然也会出现优胜劣汰，但国家可以通过关、停、并、转和其他各种安排，让被淘汰的企业及其职工在新的条件下参加新的竞争。

资本主义商业经营的目的是为了追逐高额利润，什么商品利润高，就经营什么商品；什么商品利润低或无利可图，就很少经营或根本不经营，完全由价值规律和市场供求关系自发地调节，所以是无政府主义的盲目经营。并且，它们为了争夺货源和销售市场，互相进行尔虞我诈、相互倾轧、弱肉强食的竞争。

第三，经营范围不同。社会主义商业的经营范围是根据城乡人民生活和生产的需要来确定的，森林、矿藏、土地、湖泊、河流、工厂、企业、学校教育等不能当作商品买卖，劳动力也不能当做商品。资本主义商业则不然，他们只要能赚钱什么行当都可以作为他们的经营范围，什么东西都可以作为商品。因此，社会主义商业与资本主义商业相比具有很大的优越性，这是由社会主义制度决定的。要充分发挥社会主义商业的优越性，商业工作者就必须努力提高政治思想水平和业务能力，学习和运用客观经济规律，把社会主义商业工作搞得更好。

4. 我国社会主义商业的地位和作用是什么？

（一）它是联系生产和消费的桥梁