

商业企业管理学

中国人民大学函授学院工农贸经济教研室编

中国人民大学出版社

商业企业管理学

中国人民大学函授学院工农贸经济教研室编

*

中国人民大学出版社出版

(北京西便门大街西便门胡同28号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第071号

中国人民大学出版社印刷厂印刷

内部交流

*

书号:2994 开本:850×1168毫米^{1/32} 印张:11^{7/8}

字数:288,000 册数:1—8,000

1964年4月第1版 1964年4月第1次印刷

统一书号:K4011·372

定价(4):1.20元

引 言

“商业企业管理学”是一門經濟科学。它所研究的社会經濟現象，是我国社会主义制度下商业企业的經營管理活动。

商业企业是伴随着商品流通而出現的經濟范畴，是专门从事于組織商品流通的經濟組織。

社会主义的商品流通过程主要是由全民所有制的国营商业企业和集体所有制的供銷合作社商业企业来实现的。国营商业企业和供銷合作社商业企业都是社会主义性质的商业企业。社会主义商业企业在从事商品流通即购銷調存的經營活动中，客观上要求有管理。商业企业的管理，是指对企业的經營活动进行指导、监督和調节(或概称組織)。研究企业的这种管理活动的科学，就是“商业企业管理学”。

商业企业經營活动的管理，从現象上看，只不过是組織商品的购买与售卖，使商品銷售、儲存和收购保持衔接、互相均衡。但是，它实际上体现着人們之間的經濟关系。管理权从属于所有权，并且总是服从于占有生产資料的那个階級的意志和利益的。资本主义商业企业的管理，服务于資本家追逐高利利潤，体现着剝削者同被剝削者之間的階級对抗关系；社会主义商业企业的管理，服务于工人階級和全体劳动人民的利益，体现着商业同社会主义生产者之間、同消费者之間、企业内部各单位之間、职工个人之間的互助合作关系。

所以，决定企业管理的社会性质的，不是社会生产力性质，而

是社会生产关系的性质。“商业企业管理学”作为一门经济科学，应当透过对企业购销调存等经营活动的研究，科学地揭示出决定社会主义商业企业管理活动的内在因素，阐明它的运动规律。

商业企业的管理同社会生产力的发展有着密切关系。众所周知，管理，作为一种社会机能，是一切劳动组织体所必需的。哪里有企业经营活动，哪里就有管理；并且，企业经营活动的社会化程度愈高，劳动协作与分工愈细，企业经营活动的管理，就愈是复杂，愈是必要。看不到管理同经营活动之间的这种密切关系，因而忽视生产力发展的要求，便不可能做好企业的管理工作。

问题在于，不能由此而认为“商业企业管理学”是一门研究生产力组织的商业技术学。因为就管理的实质而言，社会生产力对企业经营活动从而对企业管理工作的影响，总是借助生产关系体现出来的。离开了社会主义生产关系来研究商业企业的管理，将会导致企业的经营活动脱离社会主义方向，阻碍社会生产力的发展。

商业企业的管理，同上层建筑也有密切联系。商业方针政策、法令、各项规章制度，属于上层建筑的范畴。上层建筑在企业经营活动中起着重要的作用，在一定条件下甚至起着决定性的作用。确保企业正确地贯彻执行方针政策、遵守法令和规章制度、完成计划，是企业管理工作的根本任务。然而，商业方针政策、企业规章制度，不是“商业企业管理学”的研究对象。如果把“商业企业管理学”变成为一门解释商业方针政策、规章制度的科学，实际上等于否定其独立存在的必要性。上层建筑的性质是由经济基础决定的。“商业企业管理学”应当从上层建筑同经济基础之间的相互制约关系来阐明制定商业方针政策、规章制度的客观依据。

有人说，“商业企业管理学”研究的对象，主要是商业企业的业务活动，换言之，主要是研究商品的购销调存等经营活动。这样认识“商业企业管理学”研究的对象，实际上是把经营活动同对经营

活动的管理混淆起来。不言而喻，企业的经营活动是管理活动的基础，同时，经营活动又必须借助于管理来实现，它们之间密不可分。但是，管理毕竟不是经营活动本身。如果把商业企业的经营活动同对经营活动的管理混为一谈，从而把商业企业的经营活动作为本学科研究的对象，势必会模糊同“商业经济学”研究对象的界限，从而导致大量的重复。

综上所述，“商业企业管理学”是一门研究社会主义商业企业管理活动的科学，它的任务就在于揭明商业企业管理活动的客观规律，用企业管理的科学知识武装商业干部的头脑，使企业通过组织购销调存活动更好地为农业生产和工业生产服务，为人民生活服务。

“商业企业管理学”研究的内容，决定于商业企业经营活动的内容。一般来讲，商业企业具有一般劳动过程所固有的一切要素，即劳动对象、劳动手段和劳动力；同时，又在国家计划指导下独立经营、独立核算。基于这些，本学科研究的内容，应包括以下几个部分：

(一)总论，其中有：商业企业组织领导与民主管理的任务、原则、组织形式；企业计划管理的任务、原则，计划主要类别和计划编制的方法。“商业企业管理学”对这部分内容的阐述是有一定范围的，即以企业为主、着重研究企业内部的管理。

(二)商品购销调存业务活动管理，其中主要有：零售商业企业的购销业务活动组织；农产品采购供应企业的购销业务活动组织；工业品采购供应企业的购销业务活动组织；仓库、运输企业的商品接收、保管、发送、装运业务活动组织。商品流通的过程是商业企业组织商品收购、调运、储存、销售的过程；或者说，社会主义商业企业主要是通过组织商品购销调存业务活动为生产和为人民生活服务，因而，这一部分内容是本学科的基本组成部分。

(三)商业一财务计划管理，其中主要包括：商品流转计划、基

本建設計劃、商品運輸計劃、干部教育計劃、勞動工資計劃、財務計劃等各項計劃指標的制定；組織計劃的執行與檢查；研究企業通過資金管理處理企業在資金形成、周轉使用、分配過程中所發生的經濟關係。

上述內容表明，企業的商业—財務計劃已經從“商业經濟學”中分離出來。因為就商业—財務計劃的編制和組織計劃執行、檢查以及資金、費用的使用來講，是屬於組織實現經營活動方面的問題，即企業管理方面的問題；並且，又是社会主义商业企業管理活動中不可缺少的組成部分。

(四)企業物質技術基礎管理，其中主要包括：商业網点的類型、分布；店、庫房的建立與設計；企業經營活動中各種工具、設備的使用和經濟效果的核算。“商业企業管理學”在研究這一部分內容時，只限於如何使其符合企業經營活動的要求，不是研究它們的生產構造本身。

(五)勞動力管理，其中主要包括：商业企業職工具體勞動類別的劃分和人數比例的確定；職工培養與教育；營業時間與工時利用；社会主义勞動紀律的維護；社会主义分配原則的貫徹；企業勞動效率的提高。

上述幾部分的內容，是密切相聯的統一體，相互補充，形成為商业企業經營活動的管理體系。

“商业企業管理學”同“商业經濟學”有着密切的聯繫。“中国商业經濟學”是研究我国社会主义制度下商品流通過程中的生產關係即經濟關係發展規律的科學，它所揭示的商业經營活動的一般規律，是研究本學科的理論基礎。

“商业企業管理學”作為一門綜合性的管理學科，並不排斥建立專門化的管理學科，如“商业財務學”等，以深化其有關部分的內容。但它們不是相互代替的關係，正像有了“商业經濟學”不能代

替“政治经济学”社会主义部分有关内容一样。此外，本学科研究的内容，同“商业统计”、“商业会计”等学科也有一定的联系。

在商业部门中存在着大量的公共饮食企业，有的商业企业尚附设有生产加工企业、农业企业。由于经营活动性质的专业化和管理活动的特殊性，这类企业的管理应分别由有关学科如工业企业管理学、农业企业管理学等来研究。至于浴池、理发等服务性企业，因为不是商业企业，所以不属于本学科的研究范围。

“商业企业管理学”研究的方法是唯物辩证法。唯物辩证法是最科学的方法论。

在商业企业经营活动中存在着大量的复杂的经济现象，但一切经济现象都不是孤立地存在的。商业企业的经营活动决定于生产，又反作用于生产。商业同分配、消费之间也相互依存着。商业部门由许许多多的商业企业所组成，同时，作为商业部门经营活动主体的商业企业，又在由其组成的总体中运动着。这样，在探索商业企业管理活动时，必须从事物的普遍联系当中去考察形形色色的经济现象，必须以商业企业为主体联系考察它同整个商业部门之间的相互制约关系。否则，就不会真实地反映出社会主义商业企业管理工作的本来面目。

同世界上的一切事物一样，商业企业的管理活动不仅处于普遍联系当中，而且也不是固定不变的、静止不动的。事实上，客观存在着社会主义商业企业，无时无刻地不在运动着、发展着。这种发展，不是简单地在原有基础上的重复，而是由低级到高级的上升的过程。这种发展，不是平静的，而是由对立的统一和斗争因素形成的。毛泽东同志说：“矛盾着的对立面又统一，又斗争，由此推动事物的运动和变化。”①

① 毛泽东：“关于正确处理人民内部矛盾的问题”，人民出版社1958年版，第9—10页。

因此，在探索商业企业管理问题的过程中，必须具有历史的、发展的、全面的观点，要善于运用毛泽东同志关于不断革命论同革命发展阶段论相结合的思想；要善于在各种矛盾中区分主要矛盾和次要矛盾，抓住主要矛盾；要“两点论”，切忌“一点论”。既要看到事物的对立面，又要看到事物的统一面；既要看到事物的内在因素，又要看到事物的外在条件。只有如此，才会在极其复杂的各种经济现象面前，找出社会主义商业企业管理活动所固有的而不是臆造的规律性，才能不断地丰富这门学科的内容。

“商业企业管理学”是一门具有高度党性的年轻的学科，它是在马克思列宁主义、毛泽东思想指导下，在总结我国社会主义商业建设实践经验的基础上，逐步成长起来的。

同其他学科一样，函授学习“商业企业管理学”共有五个环节——自学、重点讲授、作业、辅导、总复习和考试（考查）。这五个环节是学好“商业企业管理学”的统一过程，缺一不可，但自学是主要的。函授生应积极地参加上述各环节的活动。在学习过程中，要理论联系实际，以便提高认识，改进工作。

說 明

本书是为我校函授国内商业經濟专业編写的試用教材。有关科学內容的遴选和表述方法，都力求符合函授高等教育的教学要求。为了便于函授生自学，还附有学习方法指导书。本书可以作为高等財經院校国内商业經濟专业师生、商业干部学校师生和各級商业部門从事商业业务、計劃工作的干部自学参考。

本书是在我教研室1962年4月油印出版的《商业企业經營管理學（討論稿）》的基础上編写的。在編写过程中，有关商业部門和近期毕业函授生，曾給予大力支持。趁本书出版之际，特此致以謝意。

本书討論稿由我教研室貿易經濟組教师車礼、高广礼、龐鴻、赵守正、陶家琴、蔡乐毅、吳树人等同志集体編写；本稿是在該組全体教师参加討論下，由車礼、高广礼同志重新編写。由于我們的水准所限，缺点、錯誤一定难免，敬希批評、指正。

中国人民大学函授学院工农貿經濟教研室

1963年9月

目 录

引 言.....	1—6
第一章 商业企业的組織领导与民主管理	1—34
第一节 組織管理商业企业经营活动的任务	1
第二节 商业企业管理工作的組織原則	6
第三节 商业企业的基本职能	13
第四节 商业企业管理机构的組織方法和內部結構	17
第五节 商业企业民主管理的組織形式	21
第六节 供銷合作社基层社的組織管理	27
第二章 商业企业的計劃管理.....	35—52
第一节 商业企业計劃管理的任务	35
第二节 計劃管理的内容和原則	38
第三节 編制计划的依据和方法	44
第四节 組織计划的执行与檢查	47
第三章 零售商业企业及其类型与分布.....	53—80
第一节 零售商业企业的基本任务	53
第二节 零售商业网的类型	56
第三节 零售商业网的分布	61
第四节 零售商业网主体——商店的建立	66
第五节 商店的設備	73
第四章 零售商业企业的业务組織与計劃.....	81—139
第一节 零售商业企业的进货业务	81
第二节 零售商业企业向所屬业务經營环节的商品供应业务	87
第三节 商品銷售业务	91
第四节 提高为消費者服务质量的基本途徑	97
第五节 商业企业的广告业务.....	103

第六节	商品种类及其构成的确定	111
第七节	消用者需要的研究	116
第八节	零售商业企业的商品流轉计划	122
第五章	零售商业企业的劳动組織	140—176
第一节	劳动組織的任务	140
第二节	劳动分工与責任制	142
第三节	劳动定額与編制定員	147
第四节	售貨員劳动效率的提高	151
第五节	营业時間和售貨員的上下班形式	157
第六节	劳动竞赛	160
第七节	工資形式	165
第八节	劳动工資计划	167
第六章	批发商业企业及其类型与分布	177—190
第一节	批发商业企业及其基本任务	177
第二节	批发商业网的类型	182
第三节	批发商业网的分布	184
第七章	农产品采购供应企业的业务組織与计划	191—213
第一节	农产品采购业务組織	191
第二节	农产品調撥与供应业务組織	200
第三节	农产品批发商品流轉计划	204
第八章	工业品采购供应企业的业务組織与计划	214—236
第一节	工业品购进业务組織	214
第二节	工业品銷售业务組織	221
第三节	工业品批发商品流轉计划	228
第九章	商业企业的經濟合同	237—252
第一节	經濟合同在商业企业购銷业务中的作用	237
第二节	經濟合同的种类和内容	240
第三节	合同业务的組織管理	246
第十章	商业企业的商品运输	253—277
第一节	商品运输路綫的选择	253
第二节	商品运输方式的选择	260
第三节	商品运输工具的使用	263

第四节	运输业务組織·····	267
第五节	商品运输计划·····	271
第十一章	商业仓库的任务和种类·····	278—298
第一节	仓库在商品流通中的作用·····	278
第二节	商业仓库的种类·····	282
第三节	仓库的建筑和设计·····	285
第四节	仓库的设备·····	292
第十二章	商业仓库的业务組織·····	299—325
第一节	組織仓库业务的原则·····	299
第二节	收货业务組織·····	300
第三节	保管业务組織·····	303
第四节	发货业务組織·····	310
第五节	仓库的定额管理和安全管理·····	311
第六节	商业企业的包装业务組織·····	319
第十三章	商业企业的财务組織与计划·····	326—367
第一节	商业企业财务工作的任务·····	326
第二节	商业企业流动资金的管理与计划·····	329
第三节	商业企业的固定資金·····	342
第四节	商业企业的商品流通过用·····	348
第五节	商业企业的資金积累与计划·····	358

第一章 商业企业的組織

领导与民主管理

第一节 組織管理商业企业經營活动的任务

商业企业的概念

商业企业是在商品流通发展的基础上形成的专门从事商品流通活动的經濟組織。一般地讲，商业企业具有三个基本特征：第一，有一定数量从事于商品交易活动的劳动力，形成一个組織体；第二，有一定的劳动手段，即拥有店房、貨場等固定場所和工具設備——商业物质技术基础；第三，直接經營管理商品，独立經營，独立核算。不同时具备上述特点的，都不是严格意义上的商业企业，而是管理商业企业的商业机关，或是商业企业内部的組成部分（所属单位）。

企业管理工作的必要性

管理商业企业經營活动的必要性，同其他社会經濟活动一样，是由劳动过程本身的性质所引起的。任何社会，人类的劳动过程，都是在一定的組織形式下、有組織的劳动活动。人們在社会的集体劳动中，有分工，有协作，客观上要求有管理。只有在統一指揮、管理下，各个个人和各个部分的活动才能得以协调，生产資料和劳动力才能得到合目的的使用，共同劳动才会順暢地进行。馬克思說：“一切直接社会的或共同的較大規模的劳动，都多多少少地需有一个指导，以便使个人的活动得以調和，使那种由生产总体运动（与

其独立器官的运动相别而言)发生出来的一般的机能,得以履行。提琴独奏者可以独展所长,一个乐队却不能不有乐队长。”^①这里,馬克思清楚地說明了管理——作为对企业經营活动的組織領導,是一种必不可少的社会机能。劳动过程的社会化程度愈高,劳动分工与协作愈細,組織管理工作就愈是必要。

企业管理的社会性質

管理,具有明显的階級性。管理权从属于所有权。企业管理的社会性质,取决于企业的生产資料所有制的性质。

在資本主义社会里,商业企业是資本家的私有财产,以实现剩余价值、追逐利潤为目的。这样,資本主义商业企业的管理,就不能不具有殘酷的剝削性。正如馬克思所說:“資本家的指导,不只是一种由社会劳动过程的性质引起并且属于这种过程的特別的机能;同时,它还是榨取一个社会劳动过程的机能。”^②随着資本家对职工剝削的加强,以及由此而引起的階級斗争的尖銳化,使資本主义的企业管理愈来愈失掉社会机能,愈来愈成为榨取职工血汗的手段。資本家及其代理人,不仅是为掠夺而管理,并且借助于管理来掠夺,从而专断、独裁和鎮压,成了資本家管理的專屬机能。资产階級經濟学者說什么,現代資本主义企业的管理只是一种社会机能。他們把由共同劳动过程的性质引起的管理机能同由这个过程的資本主义性质(即对抗性质)引起的管理机能,混为一談。显然,这是完全錯誤的。

与資本主义商业企业相反,社会主义商业企业是建立在生产資料社会主义公有制基础上的商业。国营商业企业的全部财产归全民所有;供銷合作社商业企业的全部财产归社員集体所有。国营商业企业和供銷合作社商业企业的职工都是企业的主人,他們在

^① 馬克思:“資本論”第1卷,人民出版社1958年版,第396頁。

^② 同上。

生产資料公有制面前一律平等。不論在商业企业内部，或者在商业企业外部——企业同消費者之間，都不存在根本利益上的冲突，而是摆脱了剝削的互助合作关系。社会主义国营商业企业职工的劳动成果，归国家所有。其中一部分用于发展全民事业；另一部分則根据社会主义按劳分配原則，分配給职工个人。供銷合作社商业企业的利潤收入：一部分以税金形式上繳国家；一部分用于扩大企业资金；一部分用于改善社員和职工的集体福利事业；一部分通过分紅形式分配給社員个人和按照按劳分配原則分配給职工。

我国商业企业生产关系的这种性质，为企业經營活动的管理，提出了根本不同于资本主义商业企业的任务。

組織管理社会主义商业企业的任务

組織管理社会主义商业企业的首要任务是，确保企业正确地貫徹执行党的方針政策，維護社会主义公有制經濟的发展。

如前所述，社会主义商业企业是建立在生产資料公有制基础上的商业。社会主义公有制主要是全民所有制，这就意味着企业的一切經營活动必須由整个社会来管理，即“为了公共的利益按照总的計劃和在社会全体成員的参加下来經營。”^① 在社会主义阶段，这种社会管理是通过国家管理来实现的。社会主义国家根据社会全体劳动成員的意志，制定統一的經濟計劃，規定統一的政策、紀律，并建立各級商业行政领导和业务經營机构，对企业經營活动进行統一領導。而服从領導、执行政策、遵守紀律、完成計劃，是社会主义商业企业发展本质上的要求。

加强組織管理工作，对于确保商业企业正确地执行党的路綫、方針政策，从而对于企业自身的发展，具有决定性的意义。斯大林說：“在正确的路綫提出以后，在对問題做出正确的決定以后，事情

^① 恩格斯：“共产主义原理”。“馬克思恩格斯全集”第4卷，人民出版社1958年版，第365頁。

的成功就取决于組織工作，取决于組織实现党的路綫的斗争，取决于正确地挑选人材，取决于检查领导机关的決議的执行情况。”^①斯大林接着指出：“不仅如此，在正确的政治路綫提出以后，組織工作就决定一切，其中也决定政治路綫本身的命运，即决定它的实现或失敗。”^②这說明，企业的組織管理工作，不仅必須以确保企业正确执行党的方針政策为自己的根本任务，并且它又是实现党的方針政策的工具和前提。

正确处理人民内部矛盾，是組織管理商业企业的又一个重要任务。在社会主义商业企业里，生产資料公有制，从根本上决定了商业企业的职工都是企业的主人；决定了商业企业内部人与人之间关系是一种根本利益一致基础上的分工协作关系。但是，沒有根本利益上的冲突，并不意味着沒有任何矛盾。在社会主义商业企业里，领导同职工之間、职能科室人員同营业人員之間以及营业人員同营业人員之間，由于分工崗位不同、观察問題的角度不同等原因，也經常存在这样或那样的人民内部矛盾。这些非对抗性的矛盾：一方面，可以通过同志式的批評、人們自觉的調整，得到克服；另一方面，如果不善于及时地正确地加以处理，也会使矛盾突出出来，削弱企业的集中领导，挫伤职工群众的积极性、主动性。正由于此，正确处理企业中人民内部矛盾，便成为改善企业经营管理的提高为生产、为消费者服务质量的重要条件。

企业经营管理水平提高，是社会主义经济发展的客观要求。社会主义商业企业所以优越于资本主义商业企业，其重要标志之一，就是它比资本主义商业企业具有更高的经营管理水平。而不断提高商业企业的经营管理水平，则是企业組織管理工作的重要任务。

① “斯大林全集”第13卷，人民出版社1956年版，第322頁。

② 同上書，第323頁。

商业企业，作为社会主义商业部門的基层单位，其基本职能是組織商品流通。要提高企业的經營管理水平，就必须切实地做好商品收购、銷售、調运和儲存工作，并在这个基础上为国家提供更多的資金积累。概括起来讲：第一，要在国家计划指导下，通过购銷业务活动，促进农业和工业生产的发展；第二，要在促进农业和工业生产发展的基础上，合理分配供应商品，逐步提高城乡人民生活水平；第三，要合理加速商品資金周轉，降低流通費用，讲究經濟核算，以最少的人力、物力、財力耗費，取得最大的經營成果；第四，要不断提高服务质量，尽可能便利群众。这些，也正是社会主义商业企业本质上区别于资本主义商业企业的所在。

政治工作永远是經濟工作的統帥。有利于确保党对商业企业的絕對領導，加强思想政治工作，提高职工的階級覺悟，是組織管理工作最主要的任务。党的八屆十中全会決議指出：“在无产阶级革命和无产阶级专政的整个历史时期，在由资本主义过渡到共产主义的整个历史时期（这个时期需要几十年，甚至更多的时间）存在着无产阶级和资产阶级之間的階級斗争，存在着社会主义和资本主义这两条道路的斗争。”^① 社会主义商业企业，必須在自己的經營活动中，正确地对待階級斗争的問題。既要同社会上投机倒把現象和自发的资本主义势力作斗争，又必須同商业队伍内部的貪污盜窃分子和资产阶级思想作风作斗争，以确保商品交換和企业經營活动能够按照社会主义的原則进行。

組織管理企业的經營活动，还必須大大地发揚职工群众的革命意志，做到思想革命化。所謂思想革命化，就是要无产阶级化，就是要高举毛泽东思想的偉大紅旗，彻底克服一切旧思想、旧习惯，巩固地树立勤勤懇懇、朝气蓬勃、艰苦奋斗的革命精神。这

^① “中国共产党第八届中央委员会第十次全体會議公报”。載“紅旗”1962年第19期，第4頁。