



商业企业管理讲座

《财贸经济》编辑部



中国展望出版社

商业企业管理讲座

《财贸经济》编辑部编

中国展望出版社

内 容 提 要

《商业企业管理讲座》主要是为了帮助我国城乡广大商业干部和职工提高管理水平、改善经营素质、提高经营效果以及做好商业工作而选编的。它主要讲解商业企业管理的基本知识和经验，并从实际情况出发，介绍怎样当经理、营业员和售货员，书后附有商店营业组的“工作守则”和“营业员服务手册”。

商业企业管理讲座

《财贸经济》编辑部编

中国展望出版社出版

北京西城区太平桥大街4号

北京市朝阳区展望印刷厂印刷

北京市新华书店发行

787×1092毫米 1/32 6.5 印张 1.44 千字

1982年9月第1版 第1次印刷 1—32,000册

统一书号：4271·025 定价：0.65元

目 录

商业企业管理基本知识

提高商业企业管理水平 促进社会主义

现代化……………夏光仁 (3)

商业企业必须是独立的商品经营者……………夏光仁 (13)

改革企业领导体制 健全民主管理……………夏光仁 (24)

改革商品购销形式 减少不必要的商品

流转环节……………夏光仁 (34)

商业企业的预测和决策……………夏光仁 (45)

商业企业的经济效益……………程荣国 (54)

商业企业管理基本经验

天桥百货商场的基本管理经验……………戚 业 (67)

财务管理要为领导当参谋……………

……………上海市第一百货商店财会科 (74)

略谈零售企业进货及管理问题……………王鑫九 (82)

加强零售企业的进货管理……………沈 扬 (93)

搞好零售商业建设 改进零售商业管理

工作……………罗 剑 (100)

养马供销社企业管理的经验……………龚甘阳 (111)

提卡逗帐是加强零售商品管理的一个好

办法……………龚甘阳 (119)

怎样当商业企业的经理

- 经理在企业中的地位.....夏光仁 (127)
- 经理的职责.....夏光仁 (133)
- 经理的素养.....夏光仁 (149)
- 经理的领导艺术和工作方法.....夏光仁 (156)

怎样当售货员

- 做一名合格的售货员.....张秉贵 (173)
- 售货员应掌握哪些业务技术.....王鑫九 (176)
- 营业员的柜台礼貌、语言和纪律.....林永义 (184)

附 录

- 零售商店营业组的组织设置和组长的
 工作守则.....北京市第一商业局 (193)
- 营业员服务手册.....北京市百货大楼 (199)

编后记

商业企业管理基本知识

提高商业企业管理水平 促进社会主义现代化

夏 光 仁

一个商业企业经常面临着三个方面的问题：经营问题、技术问题和管理工作，而最重要的是管理问题，经营是企业基本的职能，其它各项工作的中心。它的主要任务是组织商品流通，包括实现商品的价值转移和组织商品实体运动两个密切联系的方面。前者在国外叫做“商流”，就是我们常说的商品购销过程；后者在国外叫做“物流”，就是我们说的调拨和储运。商业企业通过经营活动满足社会消费需要，促进生产发展，给国家提供资金积累，并获得本企业的经济利益。经营的好，对社会贡献大，职工和企业所得也多；反之，对社会贡献小，职工和企业所得也少。企业的贡献和物质利益直接取决于它的经营状况。技术是指经营技术和物质技术设备而言。技术是经营的条件，是为提高经营水平服务的，它在很大程度上决定着企业的经营方式和经营效果。用先进技术代替落后技术是改善职工劳动条件、提高劳动效率、改进经营方式、提高服务质量的重要途径。管理是从经营中分离出来的一种职能。它是经营发展到一定规模的产物。管理一旦成为一种专门的职能，便有了相对独立性，产生出自己的运动规律。管理是对企业经济活动的计划、组织、指挥、

监督和调节，通过合理组织与使用企业的人力，有效地利用资金和物质技术设备，保证以最少的劳动耗费实现企业发展目标和经营计划。管理跟经营的关系是双重的，它既为经营服务，又指导控制经营。当然，管理的对象并不限于经营，但主要的是经营以及在经营过程中运动着的人、资金和商品。企业规模越大，内部分工越细，外部经济联系越广泛，管理对经营的指导控制作用越强大。在现代商业企业里，管理是决定经营成败的首要因素。企业要取得预期的经营效果，必须施以科学的管理。管理还决定着、支配着技术的发展。这是因为，提高经营技术的问题首先是个组织管理问题；先进的物质技术设备如果没有科学管理，就显示不出它的先进性和技术威力。上述分析说明，经营、技术和管理都很重要，但首要的问题是管理。有了科学管理，既可推动经营，又可提高技术，就为办好企业创造了有利的条件。

办社会主义商业企业我们已经有三十年的历史。三十年来，商业企业在国家计划指导下，在扩大城乡物资交流、稳定市场物价、满足消费需要、促进生产发展、积累建设资金等方面都做出了重要贡献，并且创造了一些成功的管理经验。但是，从总的方面看，商业工作还比较落后，尤其是企业管理。从管理思想上看，科学管理思想淡薄，主要凭经验和直观指挥，而且自然经济的、小商品生产的、甚至封建主义的管理思想还有较深的影响。从管理体制上看，国家实行高度集权的行政管理，以党代政，以政代企，党政不分、政企不分，企业没有相对独立性，职工没有真正成为企业的主人。从管理制度上看，责任、权力和物质利益脱节，经济核算、经营成果和职工收入不发生直接联系，不能充分调动群众提高企业管理水平的积极性。从管理组织形式上看，机构臃肿，

层次多、部门职责不明确。从管理方式上看,科学方法很少。因此,管理效率低,经济效果差。总之,管理落后是当前商业企业最突出的矛盾。这个问题不解决势必影响商业企业在国民经济中的作用,影响调整、改革、整顿、提高方针的贯彻执行,影响商品经济发展和社会主义现代化。由此可见,提高商业企业管理水平、改变商业企业管理落后状况,还是一个重要的国民经济问题。

社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上的商品经济,在国家计划指导下大力发展商品经济才能完善社会主义制度,充分发挥社会主义制度的优越性。发展商品经济,当然首要的方面是发展商品生产。因为生产是流通的基础,没有发达的商品生产就谈不到扩大的商品流通。但是,商品流通也不是可有可无,没有商品流通的相应发展,商品销售不出去,商品生产也发展不起来。商业企业是社会商品流通的主要组织者。我国社会商品流通总额的90%左右是由各种商业企业来完成的。我们常说商业是工业和农业间、生产和消费间、城市和乡村间的纽带和桥梁,而这个纽带和桥梁正是由数以万计的商业企业所构成。在社会化大生产条件下,如果没有商业企业,商业就不可能充分发挥纽带桥梁作用,商品生产也就不可能连续不断地进行,全国的经济生活就会陷于混乱。所以,要发展商品生产和商品流通就得发展商业企业,发挥商业企业的作用。而发挥商业企业作用的关键在于提高它的经营管理水平。商业企业管理水平越高,用同样的人、财、物力实现的商品流转额越大,商品周转速度越快,对社会主义经济的贡献越大。提高商业企业管理水平跟尽快发展商品经济、完善社会主义制度、发挥社会主义制度的优越性有直接关系,应当引起我们的高度重视。

调整、改革、整顿、提高八字方针是当前指导我国经济建设的基本方针，是实现我国人民梦寐以求的社会主义现代化的第一个战役，其意义十分深远。贯彻落实八字方针，就得提高企业管理水平。因为这个方针要求解决的问题，有相当一部分是属于企业管理问题。例如改革国民经济和企业管理体制扩大企业自主权，把单一的计划调节改为坚持计划经济为主，同时发挥市场调节的辅助作用，把单纯用行政办法管理企业改为以经济办法为主，所有这些问题或者本身就是企业管理问题，或者直接涉及到企业管理，总之都跟企业管理有关。“整顿”和“提高”中管理问题更多。就是调整，也跟商业企业管理息息相关。商业企业提高管理水平，组织好地区之间、城乡之间的物资交流，做好商品供需平衡可以缓和比例失调的矛盾；正确向生产部门反映市场供求关系及其发展变化趋势，可以加速调整过程；通过商品收购和供应限“长”（线）促“短”（线）可以直接参与调整。总之，提高企业管理水平跟贯彻八字方针也有密切的关系。应当从正确贯彻执行八字方针的高度来认识提高企业管理水平的重大意义。

目前我国商业管理体制的特点是国家政权机关高度集权，靠行政命令和指令性计划管理，企业没有多少经营管理自主权。企业管理好坏跟企业和职工的物质利益没有直接联系。在这样一种管理体制下，企业和职工不可能产生提高企业管理水平的积极性、责任心和迫切感。即便有这种愿望和要求，没有决策权和指挥权，也难付诸实现。我国商业企业管理水平低，跟管理体制有缺陷分不开。近年来随着商业管理体制逐步改革，商业企业经营管理自主权扩大，商业企业开始由国家政权机关的附属机构逐步变成名副其实的独立商品经营者，实行独立核算，开展市场调节和竞争，职工收入

和集体福利跟经营好坏直接挂勾，情况就不同了。跟以前比较出现了两个变化：其一是，企业由没有改善企业管理的主动权变为有了这种主动权；其二是，由没有改善企业管理的内在动力和外在压力变为有了这种压力和动力，如果说过去企业管理水平低，既不降低职工的收入和集体福利，又不会危及企业的存在，那么在今后就不是这样了。管理落后，经营搞不好，不仅会减少职工的收入，而且有在竞争中被淘汰的可能。为了适应新管理体制的要求，也必须重视提高企业管理水平。

我国商业企业必须走现代化的道路。商业现代化是工业、农业、国防和科学技术现代化的客观要求。不能设想工业和农业是现代化的，国防和科学技术是现代化的，而商业是落后的。工业、农业、国防和科学技术现代化是我国社会主义现代化的主体，也是商业实现现代化的基础。商业现代化是社会主义现代化的组成部分，它可以促进四个现代化的实现。商业现代化应当包括物质技术现代化和管理科学化两个密切联系的方面。现代化首先是用当代已有科学技术成就来武装商业企业。如果没有一定数量的反映现代科学成就的物质技术设备，一切商品买卖、储存、搬运、计算、核算、管理等操作都依靠手工工具、手工操作和体力来完成，当然谈不到现代化。然而，这仅仅是问题的一个方面，不过是现代化的“硬件”。现代化的物质技术设备要求有科学管理，只有现代化物质技术设备而无科学管理，达不到提高经济效益的目的，还不能说实现了现代化。科学管理是现代化的“软件”，科学管理和现代物质技术设备相结合才是我们要求的商业现代化。我们的商业物质技术设备很落后，很需要加以彻底改造，越快越好。但这又是我国现实情况不允许

的。我国的现实情况是，一曰国家大、底子薄。国家大，商业企业多，技术装备需要量大，花钱多，而底子薄财力不足，国家一时拿不出大批资金来武装商业企业。二曰人口多。人口多，劳动资源丰富，需要就业的多，技术现代化需要劳力少，跟安排就业有一定的矛盾。三曰工业现代化水平低。要工业在短期内向商业提供大量的先进设备有困难。实现现代化必须考虑我们的国情，从实际出发，量力而行。我国商业的另一个实际情况是管理落后，潜力很大。如果我们把企业管理水平提高一步，把现有人力、物力、财力充分利用起来，把内部的潜力挖掘出来，即便不增加很多先进技术装备，也可以收到良好的经济效果。这样做不仅不影响技术现代化的速度，而且可以为技术现代化准备资金、培养干部，从而加速技术现代化的步伐。由此可见，提高商业企业管理水平也是实现商业现代化的需要。

提高商业企业管理水平，当前应当着重解决以下几个方面的问题：

第一、改革企业管理干部结构，逐步实现管理干部年轻化，知识化和专业化。

企业管理干部是企业经济活动的组织者和指挥者，并参与各种决策（从最高管理层的决策到最低管理层的决策，从战略决策到业务、财务决策），左右着企业经营管理的命脉。实践证明有什么样水平的管理干部就有什么样的管理，管理水平往往以干部的水平为转移。企业管理干部应当是有清醒的头脑、有创新能力、有探索精神、有系统管理知识和丰富实践经验的精明果断的专家。不是随便什么人都可以当管理人员。列宁说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。”“没有专长，没有充分的知识，没有管理的科学知识，你们又怎

么能够管理呢？”“有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合做一个管理人员。”管理工作是默默无闻的平凡工作。但是，它是需要科学文化和专门知识的工作。

“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”^①三十年来，我们在实践中培养选拔了一支管理干部队伍（少数人是高等和中等专业学校输送的），他们在提高管理水平方面做出了很大贡献。但是，目前我国商业企业管理干部的队伍跟社会主义现代化对商业工作的要求有很大距离。其主要表现是“三多三少”：年纪大的多，年轻的少；科学文化水平低的多，高的少；具有专业知识的少，缺乏管理知识的多。提高企业管理水平必须解决“三多三少”的矛盾，逐步实现年轻化、知识化、专业化。解决这个问题不外两种办法，一是做好现有管理干部的培训工作，给他们一定的经济知识、管理知识和技术知识的教育，部分人还要补点文化课，对那些年纪大、文化程度和管理能力过低不能胜任的同志，要做出适当的安排；二是大胆提拔年轻、有文化、懂专业、有一定实际工作经验的职工到管理岗位上。在选择管理干部中要大胆使用受过中等和高等专业教育的知识分子，充分发挥他们在管理中的作用。

第二、健全企业民主管理制度，实行民主管理，改变家长制领导。

民主管理是社会主义企业管理的根本特征，它是由企业的公有制性质决定的。没有民主的企业不能算真正的社会主义企业。民主制度是发展社会主义经济的强大动力，民主制

^① 《列宁全集》第30卷第394页，第36卷第544—545页。

度越完善,企业发展越快。所以,自从建立社会主义企业那天起,我们就确定了民主管理企业的原则,并为实现这个原则做了多种尝试。但是,三十年来民主管理原则在我国商业企业中并没有得到一贯的遵循,而且一度遭到无情的践踏。因为没有民主,职工被排斥在企业管理之外,一切重大问题均由少数管理人员说了算,既损害了职工的主人翁责任感,打击了他们关心企业管理的热情,又助长了管理人员的官僚主义和家长制作风。这是造成我国商业企业管理落后的诸原因之一。

民主管理企业是商业职工最大的、最根本的权利。我们不能把管理企业理解为只是少数管理干部的权利,职工群众只能在企业管理人员管理下享受劳动、教育、社会保障等等权利,也不能把职工的民主管理权限制在对企业管理人员的批评监督上,虽然批评监督是民主的重要内容。民主管理权的核心是决策权,即决定企业经营管理重大问题和选择决定经理人选的权利。有了决策权,批评监督权才有实际作用。

实行民主管理必须健全民主管理制度。制度是权利的体现和保证。职工代表大会(及其常设机构)是职工履行民主权利的基本组织形式,它有权对本企业的重大问题进行讨论并做出决定,有权直接罢免或向上级建议罢免本企业不称职的行政管理人员,并可以选举企业经理等主要管理人员。健全以职工代表大会为主要形式的民主管理制度,可以巩固职工在企业中的主人翁地位,调动他们改善企业管理的积极性,可以扩大决策的群众基础,减少以至避免决策上的严重失误,可以加强对企业行政业务指挥系统的监督,克服官僚主义和家长制领导,还可以减少企业管理人员和业务人员之间的矛盾,发展社会主义同志式分工合作的关系。

第三、改变企业内部以党代政的领导体制,建立以经理

为首的行政业务指挥系统，健全各种岗位责任制，加强集中统一领导。

社会主义企业是社会化的共同劳动组织，既需要高度民主，在决策前广泛听取群众的意见，集思广益，以保证决策的正确性；又需要高度集中，统一组织领导企业的各种经济活动，把各部门各环节的注意力统一到企业发展目标和经营计划的要求上，保证决策顺利实现。民主和集中相辅相成，共同保证企业管理沿着社会主义方向发展。我国的商业企业不仅民主制度不健全，集中制度也有严重缺陷。五十年代初我们提出党委“大权独揽”的口号，强调党委一元化领导，以后发展成企业管理的基本制度。在实际执行中发展为凡权尽揽，凡权必揽，一切权力集中于党委，党委包揽一切，事无巨细都由党委管，以党委代替了以经理为首的行政业务指挥系统。把行政业务管理权集中在企业党委弊病很多，既削弱了党在路线、方针、政策等重大问题上的领导，又不能发挥熟悉业务、懂得管理的经理及其他管理人员的作用。党委权力集中在书记手里，缺乏必要的监督，容易形成家长制和产生官僚主义。党委有权没有经济责任，企业经理负责没有权，权责分离，破坏了经济责任制。这种管理体制已成为提高企业管理水平的严重障碍，必须加以改革。应该实行党政分工制度，把党组织的主要精力放到监督行政贯彻执行党和国家的路线、方针、政策上，经常性的思想政治工作上，教育党员发挥模范带头作用上。建立以经理为首的行政业务指挥系统，健全各种岗位责任制，由经理统一指挥企业的经济活动，组织实现企业发展目标和计划。这样，既可以使党组织摆脱日常事务，集中精力管好思想政治工作和组织监督工作，改善和加强党的领导，保证党的路线、方针、政策的贯

彻执行；又可加强管理人员改善企业管理的责任心，发挥他们的业务专长，保证企业管理水平稳步提高。

第四、根据经营情况的新变化，改革企业经营管理制度的。

经营管理制度是为经营服务的，经营管理制度适应经营情况的变化才能保证经营活动正常进行，达到以最少的劳动耗费取得最大经济效果的目的。随着国民经济管理体制的改革，商业经营中出现了许多新情况，例如多种经济成分并存，多条流通渠道交错，多种经营方式，多种形式联合，发扬优势，实行市场调节，开展竞争，等等。在这些新情况下，完全用原来的办法管理已经不行，改革经营管理制度，使其适应新要求，已成为一个迫切的问题。市场调查研究预测制度、商品购销制度、商品储存管理制度、商品调拨分配制度、物价管理制度、经济核算制度、资金费用管理制度以及利润分配和奖励制度中都有些急待研究改进的问题。

第五、改进物质技术设备，为提高经营管理水平创造条件。

物质技术设备是商业职工从事劳动的条件，又是组织商品流通的物质保证，与提高劳动效率，减少商品损耗，降低费用开支，提高服务质量有直接关系。改善企业管理首先是发挥人的作用，其次是完善各种管理制度，使管理制度跟经营管理的要求相适应；这还不够，人和制度在很多情况下要借助一定物质技术设备来发挥作用，物质技术设备落后也会障碍管理水平提高。所以，提高企业管理水平还要注意解决物质技术设备方面的问题。我国商业物质技术设备既有质量问题又有数量问题。所谓质量问题，主要是技术先进的少、落后得多。所谓数量问题，主要反映在商业网点少，仓库面