

中央广播电视大学出版社

商业
企业
经营
管理
学学
习指
导书

庄德强 赵晓光 编

SHANGYEYINGONG

GUANLIXUEXUEXIZHIDAO SHU

商业企业经营管理学 学习指导书

崔德邻 编
赵晓光



中央广播电视大学出版社

**商业企业经营管理学
学习指导书**

崔德邻 赵晓光 编

中央广播电视大学出版社出版
新华书店北京发行所发行
河北省固安县印刷厂印装

开本787×1092 1/32 印张 4.25千字 92

1987年3月第1版 1987年5月第1次印刷

印数 1—31,000

书号: 4300·229 定价: 0.65元

前 言

这本《商业企业经营管理学学习指导书》(以下简称《学习指导》,编者注。)是中央电大经济类商业企业经营管理专业的必修课教科书《商业企业经营管理学》的配套教材。我们编写这本书的目的,是想为广大读者提供一条尽快学通教科书的捷径,以收事半功倍之效。

《学习指导》分为内容提要 and 重点、难点、疑点选答两大部分。它既浓缩了教材的内容,使读者在短时间内就能把握住教材的骨干;又抽象出了教材的重点、难点和疑点,使读者得以有所侧重,有所发挥,举一反三,消化吸收。这些主要还只是我们的愿望和编写宗旨,我们期望它能为读者所承认,所喜欢,并恳请广大读者批评、指教。

参加本书编写的还有上海电大的高才明同志。

编 者

一九八六年十月

目 录

第一部分 内容提要	1
第一章 商业企业.....	1
第二章 经营过程与管理过程.....	3
第三章 商业企业管理原理.....	8
第四章 商业企业的外部环境.....	13
第五章 企业内部组织系统.....	18
第六章 企业领导体制.....	23
第七章 经营决策.....	28
第八章 计划管理.....	31
第九章 商品采购.....	36
第十章 商品销售.....	44
第十一章 商品储存与商品运输.....	50
第十二章 人事管理.....	57
第十三章 劳动管理.....	62
第十四章 物质技术设备管理.....	68
第十五章 信息管理.....	70
第十六章 财务管理.....	73
第十七章 经济核算与经济效益.....	78
第十八章 企业诊断.....	82
第二部分 重点、难点、疑点选答	86

第一部分 内容提要

第一章 商业企业

第一节 商业企业与商业公司的概念

一、商业企业的概念及应具备的条件

商业企业，应具备以下五个条件：

- 1.具有一定的自主经营的权益；
- 2.具有必备的劳动力和生产资料；
- 3.具有相应的组织体系；
- 4.具有自负盈亏，独立核算的权利；
- 5.具有法人资格。

二、商业公司的概念及其与所属企业的关系

商业公司既具有商品经营的功能，又具有领导和管理下属企业的功能。但这种领导关系同一般行政领导管理关系有所不同，它包括两层意思：第一，商业公司及其所属各企业都是实行独立核算的经济实体；第二，商业公司及其所属各企业又是一个有机的结合体，都要求贯彻“统一领导，分级管理”相结合的原则，处理好公司与企业的集权与分权关系，协调好公司同企业，企业与企业之间的关系，以形成集聚经济的综合优势。

第二节 商业企业的基本职能 与基本任务

一、商业企业的基本职能

二、商业企业的基本任务

1. 促进商品生产的发展;
2. 满足人民的生活需要;
3. 为国家提供必要的积累。

第三节 商业企业的种类

商业企业通常可从以下五方面来划分:

一、从企业在商品流通中的不同地位和作用来分

1. 批发企业

批发企业可根据所在地区及其所发挥作用的不同区分为: ①产地批发企业; ②销地批发企业; ③中转地批发企业。

2. 零售企业

零售企业的类型较多, 主要有以下几种: ①大型百货商店; ②超级市场; ③专业商店; ④联合商店; ⑤小型综合商店等。

二、从企业的业务性质不同来分

1. 商品经营企业;

2. 信托服务企业。其中包括贸易中心、贸易货栈及信托贸易公司等三种主要形式;

3. 经营加工企业;

4. 储运企业。

三、从企业的所有制形式不同划分

1. 全民所有制商业企业；
2. 全民所有、集体经营的商业企业；
3. 集体所有制商业企业；
4. 联营、合营的商业企业；
5. 中外合资经营的商业企业。

第二章 经营过程与管理过程

第一节 经营与管理的涵义

一、经营的涵义

经营可从以下四方面去理解：

1. 经营应有一定经济活动为其内容。商业企业经营的内容就是专门从事商品交换；
2. 经营要有一定的战略性和方向性；
3. 经营内容、策略、方针都必须通过运筹规划和组织实施才能付诸实现；
4. 任何企业的经营，都有一定的目的性。商业企业的经营目的，一般地都在于以最少的劳动消耗取得最大的经济效益。

二、管理的涵义

可从以下几方面来把握管理这一概念：

1. 管理的对象——商业企业的经济活动过程及其人力、

财力、物力和信息等要素；

2.管理的职能——计划、组织、指挥、监督和调节；

3.管理的目的——以最少的劳动消耗，取得最大的经济效益。

三、经营与管理的关系

经营与管理既有区别，又有联系。经营决定管理，管理依存和制约于经营。

经营是管理赖以存在的基础。如果不从事经营，就不需要进行管理，管理是由于经营上的需要才从经营中分化出来，并服务于经营的。同时，有什么样的经营，就必然要求有什么样的管理与之相适应，经营的内容、方式和方法，制约着管理的内容、方式和方法。

管理是决定经营成败的前提和关键。管理对经营来说，也不完全是被动的，离开管理，经营就会陷于混乱而无法正常地进行，成功的经营必须以有效的管理为前提。实践证明，缺乏有效的管理，企业的经营策略、经营方针和经营计划就不能完满地实现，经营措施也难以收到应有的效果。

第二节 经营过程

一、商业企业经营过程的特点

商业企业的商品经营是由若干相互衔接、相互制约的业务环节构成的动态过程，这个过程包括商品的采购、销售、储存和运输等环节。

商业企业经营过程具有如下特点：

1.商品买与卖的同一性；

2. 商品的价值转移与使用价值转移的同步性;
3. “商流”与“物流”的相互依存性;
4. 经营要素的特有性。

①从人的要素看：从事商品经营和管理的人员，所具备的知识和技术是综合的、多样的和随机的；

②从财的要素看：商业企业的流动资金是随着商品流通的需要而筹集、分配、使用的，它随着商品经营业务的不断开展而不断地变化形态。商业企业的固定资金是用于商流各种设备、工具的货币表现。

③从物的要素看：商业企业的劳动对象始终是商品和货币，而使用的劳动手段，主要是用于商流和物流活动的设备和工具，因此，使用这种劳动手段，一般并不改变商品的自然属性和物质形态，而且保护商品的使用价值。

④从信息要素看：商业企业所需要掌握的信息；主要是有关商品经营方面的信息。

二、经营过程中各环节的辩证统一关系

商业企业经营过程中的购、销、运、存诸环节之间，有着内在的必然联系，它们相互依存、相互制约，辩证地统一于经营过程中。

购是经营过程中的起点，也是销的物质前提。而且，购的数量、质量、结构也影响着销的多少、好坏和品种。

销在整个经营过程中，处于主导地位，是商业企业经营活动的中心。购是为了销，同时，购的数量、质量和结构也必须服从销。

这是由于购销之间在空间上的背离所派生的一个环节。因此，在运商品的数量、品种、时间和空间都决定于购销。

但运也反作用于购和销，购进来运不出，势必引起购的停滞、销的脱节。

存是购销之间由于时间、空间、数量和品种等一系列矛盾所派生出来的一个不可缺少的环节。存是购销顺利进行的重要条件，它对购销起调节吞吐，平衡衔接的重要作用。

第三节 管理过程

一、管理过程的二重性

管理过程是管理的动态表现，管理的二重性决定着管理过程也具有二重性。管理的二重性原理是马克思创立的。

所谓管理二重性，是指一方面管理具有与生产力相联系的自然属性；另一方面，管理又具有反映生产关系性质的社会属性。这二重性的属性统一于管理过程之中。这是由于管理过程本身具有生产力和生产关系这二重性决定的。

就其自然属性一面来说，管理是社会生产力发展的内在要求和必备条件，是分工协作大规模共同劳动所派生的客观要求，是不依社会制度的变化而发生质变的一种属性，它既没有时间和空间的差异，也不受阶级结构所影响，只要是共同劳动，就必然有与生产力密切联系的这种自然属性。

就管理的社会属性一面来说，在阶级社会里，管理是一种权力，这种权力是生产资料所有制的延伸，生产资料掌握在哪个阶级手里，它就必然使用这种管理权力来维护和扩大本阶级的利益。

二、构成管理过程的各种职能

企业管理过程是由计划、组织、指挥、监督和调节这五

种职能所构成的，这些职能各具特色，相互依存、相互联系，在管理过程中各自起着不同的作用。共同构成管理过程的总体运动。

三、商业企业管理过程的特点

商业企业的管理过程是一个按照一定规律不断运行的动态过程，这个过程具有以下几个主要特点：

1. 管理过程的不断循环性。

计划职能是全过程的起点，它为以后各个职能提出活动目标和实施方案。在这个基础上，通过组织职能的发挥，建成赖以运行的机构体系，并根据经营管理的客观需要，将各种要素有机地结合在一起。然后，运用指挥职能发动机制，开始运转。为保证运转过程的协调有效，还要通过监督职能和调节职能的发挥，加以及时必要的控制，以便能达到预期目标。如果目标达到，计划完成，表明管理过程的一次循环结束。老的循环结束，新的循环又开始。如此周而复始地反复周转，使管理过程长期周转。然而，这种连续中周转的各次循环，并不是各种管理职能的简单重复。管理过程的循环性是依据客观条件的变化，以及管理在认识的发展，在上一过程的基础上，含有新的内容、具有新的高度的再计划、再组织、再指挥、再监督和再调节的再循环。

2. 各种管理职能间的相互渗透性。

管理过程中各种职能的运行程序，虽然有先有后，循序而行，具有相对的独立性和阶段性，但从其作用的发挥上来看，它们之间又相互渗透、相互交叉，而不是截然分开的，整个管理过程就是在这种渗透、交叉和相互作用中运行的。

3. 运用管理职能的随机性。

由于不同企业的特点不同，决定了它们之间在经营管理上要求不同。同时，又由于同一企业的内外部环境条件的变化等因素，也必然会对经营管理提出不同的要求，因此，管理职能的运用是没有固定的、一成不变的模式，而具有很大的随机性和灵活性。这种随机性是客观对主观的一种要求。而主观是否符合客观的这种要求，则取决于管理上的条件和素质。

4. 管理过程的复杂性。

商业企业是一个多维、多向、多要素、多层次的纵横交错的立体网络系统，又是一个不断循环运行、具有活力的动态系统，因而决定了企业管理过程的错综性和复杂性。因此，在管理过程中，要保持几个统一。

- ①管理过程与经营过程的统一；
- ②物与物之间的统一；
- ③人与人之间的统一；
- ④组织形式与经济运行之间的统一；
- ⑤经济效益与社会效益之间的统一。

第三章 商业企业管理原理

第一节 商业企业管理的任务

社会主义商业企业管理的任务是由社会主义企业管理的性质决定的。总的说，就是以尽可能少的劳动耗费，以最佳

的效率，完成商业企业的基本任务，取得最大的经济效果。

具体地可分成三个方面来阐述：

1.合理组织生产力。即合理调度和支配企业的人、物、财和信息，保证商品流通过程顺利进行。

2.调整和完善生产关系。即调整和完善企业中的那些同生产力发展要求不相适应的生产关系。其中包括正确处理好企业内部各种劳动者之间的相互关系，以及正确处理好企业中劳动报酬的分配关系。同时，还要巩固和完善与生产力发展相适应的那些生产关系。

3.调整和完善上层建筑。即要求企业各级领导和管理人员学会按经济规律办事，实行民主管理，建立和健全各项规章制度，并教育广大职工自觉地遵守这些制度，以建立起合理、有效、文明的工作秩序。

第二节 商业企业管理的科学化

一、商业企业管理现代化的概念

商业企业管理现代化，是指在整个企业经营管理过程中，严格按照客观规律办事，并尽可能采用高效率的管理手段和科学管理方法，以达到提高企业管理效率和经济效益之目的，充分发挥社会主义企业的优越性。

二、商业企业管理科学化的要求

要实现社会主义商业企业管理的科学化，必须充分认识和利用在商业企业经济活动过程中起作用的各种规律。

1.自然规律。

①各类商品流通特点的规律；

- ②商品流向规律;
- ③社会化大生产的统一规律;
- ④社会商品流通的时间节约规律;
- ⑤采用先进的管理手段和管理方法。

2. 社会主义的经济规律。

- ①社会主义基本经济规律;
- ②国民经济有计划按比例发展规律;
- ③价值规律;
- ④按劳分配规律。

3. 社会规律。

主要有上层建筑一定要适应经济基础的规律等。

第三节 商业企业系统管理原理

一、系统管理理论的基本内容

即将一个企业看作是一个由若干相互作用而有所分工的若干组成部分结合而成的,处于运动状态的,具有特定功能的有机整体,即一个系统。而这个系统一方面是它所从属的一个更大系统的组成部分,另一方面企业系统的下面又可分为若干个分系统。企业这个系统就是通过若干分系统来管理企业的。企业的分系统有信息管理系统、计划管理系统、劳动管理系统、质量管理体系等等。

二、商业企业系统管理原理

这是在进行系统分析和处理时经常应遵循的原理。主要有:

- 1. 目的性原理;

2. 整体性原理;
3. 层次性原理;
4. 结构性原理;
5. 相关性原理;
6. 综合性原理;
7. 反馈原理;
8. 动力原理;
9. 预见性原理;
10. 客观性原理。

4

第四节 商业企业管理的现代化

一、企业管理现代化具有二重性

商业企业管理现代化也具有二重性，这是由企业管理的二重性所决定的。

商业企业管理现代化的自然属性，表现为采用现代化的技术手段和现代化的管理科学的方法，并以劳动生产率和经济效益的提高为根本出发点。这是管理现代化的基础。

商业企业管理现代化的社会属性表现为广大职工具有高度的社会主义思想觉悟和伦理道德观念，即具有高度的精神文明。

二、商业企业管理现代化的意义

商业企业管理现代化是整个管理现代化的重要组成部分，而管理现代化则是我国实现社会主义现代化的斗争中必需进行的一场智力革命，其对于我国社会主义建设具有深远的历史意义。

三、管理现代化的主要内容

1. 管理思想现代化。

进行管理上的革命，首先要进行管理思想上的革命。要建立我们自己的现代化管理理论。主要应树立“四性”的思想。

①管理的经济性；

②管理的科学性；

③管理的民主性；

④管理的有效性。

2. 管理组织的现代化。

管理组织的现代化是实现企业管理现代化的一个重要内容。现代化大生产和技术进步为专业化协作创造了条件，因此，进行企业改组，走联合的道路，是管理组织现代化的中心问题。

3. 管理方法的现代化。

现代化企业管理的基础是科学管理，其包括一系列科学的管理方法。

4. 管理手段的现代化。

管理手段现代化的一个重要内容是进行系统管理，如企业的信息系统是辅助企业领导进行管理决策的工具，而电子计算机在管理中的应用则是管理现代化的一个重要标志。

四、商业企业实现管理现代化的途径

1. 我国商业企业管理必须走社会主义现代化的道路，其和资本主义的管理现代化具有本质的不同。

2. 我国商业企业管理必须走具有中国特色的现代化道路，即考虑到国情的适应性。应把总结国内先进管理经验和