

商业企业管理

中国财政经济出版社

商业企业管理

车 礼 高广礼 编著

中国财政经济出版社

商业企业管理
车礼 高广礼 编著

*

中国财经出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京印刷二厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 8.5印张 200,000字

1981年11月第1版 1981年11月北京第1次印刷

印数：1—7,000

统一书号：4166·306 定价：1.20元

前 言

随着我国社会主义现代化建设的不断发展，我国商业将会有—个相应的发展和变化，进而要求商业企业管理水平要有一个很大的提高，并能逐步实现商业企业管理的现代化。而目前我国商业企业管理水平，与先进的国家相比，还是比较低的，特别是有高度文化、熟悉党的政策和业务、精通科学管理的商业企业管理队伍力量还很薄弱。为了改变这种状况，提高商业企业管理水平，以适应四个现代化建设发展的需要，我们编写了这本读物，以供从事商业实际工作的同志和学校师生学习参考。

本书在编写中，力求从实际出发，总结我国商业企业管理的实践经验，吸收工业发达国家在企业管理方面的有益经验，探讨提高我国商业企业管理水平的前景。在表述方法上，力求简明扼要，通俗易懂，便于自学。

由于我们水平有限，缺点、错误一定难免，希读者批评指正。

编著者

一九八一年一月

目 录

第一章 社会主义商业企业及其任务	(1)
第一节 商业企业及其类型.....	(1)
第二节 商业企业的任务.....	(5)
第三节 办好商业企业的基本条件.....	(7)
第二章 商业企业管理的性质、任务和原则	(12)
第一节 商业企业管理的客观必要性和两重性.....	(12)
第二节 商业企业管理的职能和任务.....	(19)
第三节 商业企业管理的基本原则和方法.....	(25)
第三章 商业企业的组织管理	(37)
第一节 企业组织管理及其任务.....	(37)
第二节 企业管理机构的组织形式.....	(40)
第三节 企业的内部结构.....	(43)
第四节 企业民主管理的组织形式.....	(47)
第四章 商业企业的计划管理	(53)
第一节 企业计划管理的任务.....	(53)
第二节 企业计划管理的内容和原则.....	(56)
第三节 计划的编制.....	(61)
第四节 组织计划的执行.....	(65)
第五章 工业品批发商业企业的业务管理	(67)
第一节 工业品批发商业企业及其任务.....	(67)
第二节 工业品采购业务管理.....	(70)
第三节 工业品供应业务管理.....	(76)

第四节	工业品批发商品流转计划·····	(81)
第六章	农产品采购供应企业的业务管理·····	(86)
第一节	农产品采购供应企业及其任务·····	(86)
第二节	农产品采购业务管理·····	(89)
第三节	农产品调拨与供应业务管理·····	(99)
第四节	农产品批发商品流转计划·····	(102)
第七章	零售商业企业的业务管理·····	(109)
第一节	零售商业企业及其任务·····	(109)
第二节	进货业务管理·····	(111)
第三节	销售业务管理·····	(115)
第四节	提高服务质量的基本途径·····	(121)
第五节	企业的广告业务管理·····	(126)
第六节	企业商品种类构成的安排与调整·····	(133)
第七节	消费者需要的研究·····	(138)
第八节	零售商业企业的商品流转计划·····	(143)
第八章	商业企业的商品运输管理·····	(149)
第一节	企业商品运输管理的重要性及其内容·····	(149)
第二节	商品运输路线的选择·····	(150)
第三节	商品运输方式的选择·····	(156)
第四节	商品运输工具的使用·····	(159)
第五节	运输业务组织·····	(162)
第六节	商品运输计划·····	(166)
第九章	商业企业的仓库业务管理·····	(169)
第一节	商业仓库及其任务·····	(169)
第二节	仓库的收货业务·····	(172)
第三节	仓库的保管业务·····	(175)
第四节	仓库的发货业务·····	(179)

第五节	仓库的定额管理和安全管理·····	(181)
第六节	仓储中的包装业务·····	(187)
第十章	商业企业的经济合同·····	(190)
第一节	经济合同在商业企业购销业务中的作用·····	(190)
第二节	经济合同的种类和内容·····	(193)
第三节	合同业务的组织管理·····	(196)
第十一章	商业企业的劳动管理·····	(200)
第一节	商业劳动管理的任务·····	(200)
第二节	商业职工队伍的建设·····	(203)
第三节	劳动分工与协作·····	(209)
第四节	劳动定额与编制定员·····	(212)
第五节	出勤率与工时利用率·····	(216)
第六节	商业劳动报酬与奖励·····	(219)
第七节	商业劳动效率·····	(224)
第八节	劳动与工资计划·····	(232)
第十二章	商业企业的财务管理·····	(237)
第一节	企业财务管理的任务·····	(237)
第二节	企业的经济核算·····	(240)
第三节	企业资金管理与计划·····	(245)
第四节	企业的流通费用·····	(257)
第五节	企业的经济效益与盈利·····	(261)

第一章 社会主义商业企业及其任务

第一节 商业企业及其类型

四个现代化离不开商业

实现社会主义现代化，一时一刻也离不开商业。

大家知道，社会再生产过程是生产过程和流通过程的统一。生产过程，是人们利用生产工具把自然物质改造成为适合自己需要的产品；产品生产出来以后，要经过交换和分配过程，才能进入消费领域，满足个人消费和生产消费的需要。在商品经济条件下，这种交换过程，总是通过商业来实现的，而且需要借助货币来进行。以货币为媒介进行的商品交换的总体，就是商品流通。经过这个流通过程，一方面实现商品在地区间的运动，使商品由生产地运往消费地；另一方面，使商品由生产者转移到消费者手中。只有这样才能使已消耗的生产资料 and 消费资料得到补偿，转移到产品上去的价值和新创造的价值得以实现，社会再生产才能周而复始，顺利地进行下去。

在我国社会主义制度下，由于存在着社会分工，决定了生产者之间需要进行劳动产品互通有无的交换；也由于现阶段劳动产品还归不同所有者（主要是全民所有制和集体所有制企业，还有个体劳动者）占有，又决定了这种交换只能采取商品交换的形式。所以，社会主义商业便成为国民经济的一个重要组成部分，它是

社会扩大再生产的中间环节，是联结工业和农业、城市和乡村、生产和消费的桥梁和纽带。

粉碎“四人帮”反革命集团，特别是党的十一届三中全会以后，我国进入了社会主义建设的新的历史时期，就是要把我们的国家，逐步建设成为具有现代农业、现代工业、现代国防和现代科学技术的，具有高度民主和高度文明的社会主义强国。在实现四个现代化过程中，随着工农业生产的发展，以及生产的专业化分工和协作的发展，商品交换的范围和规模将日益扩大，这就要求商业也要有一个相应的大发展。如果工农业生产了大量的工业品和农产品，而没有商业部门来组织工业品和农产品之间的交换，组织工业品相互之间的交换，那么工人就得不到粮食和副食品；许多轻工业部门就得不到农产品原料；农业生产就得不到生产资料；农民就得不到工业品。这样，社会主义现代化就不可能顺利地实现。在这个意义上，可以把商业工作比作人体的循环系统，人一时一刻不能离开血液循环，社会主义现代化一时一刻也不能离开商业工作。商业工作是同工农业并驾齐驱的重要社会行业。

商业企业的概念

商业企业是整个商业工作的基础。所谓商业企业，就是专门从事商品流通活动的经济组织，它是商品经济发展的产物。在小商品经济和自然经济占统治地位的社会中，是没有企业的，而是个人或一家一户进行经营活动的。随着资本主义经济的发展，出现了大规模的商品生产。大规模的商品生产要求大规模的商品交换，这样商业企业就应运而生了。在社会主义条件下，虽然商业企业改变了它的旧的社会性质，但仍然作为一种经济组织形式，为发展社会主义经济而发挥其积极的作用。

商业企业具有以下特征：

(一) 直接从事商品的买卖交换活动，即又买又卖，完成商品买卖的全过程；

(二) 拥有为直接从事商品交换活动所必需的劳动力、资金和物质技术设备，并有独立自主的支配使用权；

(三) 实行完全的经济核算制，独立经营，自负盈亏，以收抵支，获得利润；

(四) 具有法人的地位和权利，可以在银行开设帐户，对外签定经济合同，对经济后果负有经济和法律的责任，取得工商行政部门的批准，领有营业执照。

上述四个方面互相联系，缺一不可。商业企业在人力、物力、财力的结合中，以独立的两重身分出现于市场，一是以买者的身分由生产者（或供应者）那里购进商品，一是以卖者的身分把同一商品销售给购买者（转售者或消费者），并从中获得一定的经济利益（利润），如发生经营亏损（政策性亏损除外）或造成其他企业经济损失者，要负经济责任或法律责任。凡是不同时具备这四个方面特征的，都不是严格意义上的商业企业。

商业企业的类型

商业企业的所有制不同，经营的商品种类各异；而且企业的隶属关系也不同，经营方式多种多样，因此可以从不同角度进行多种分类。就企业管理的共性来说，主要可以从企业在商品流通中的地位和作用来进行分类。从这个意义上说，所有的商业企业可以分为两类：一类是批发商业企业，一类是零售商业企业。

批发商业企业的交换活动是为进一步转售或生产加工而进行的。因此，它的特点是在企业之间（或是在生产企业同生产企业之间，或是在生产企业、批发企业同批发企业之间，或是在批发企业同零售企业之间）组织商品交换活动；在商品流通中表现为中间环

节；每次交易额一般较大。与工业、农业两大部门相适应，批发企业也分为工业品批发企业和农产品批发企业。一般说来，农产品流通的特点是由分散到集中，由农村到城市（工矿区），所以农产品批发企业由农村到城市分为两级：一是基层采购企业，主要设在农产品流通起点的农业生产地，负责采购农副土特产品；一是中间采购供应企业，设在销区和交通枢纽地区，负责将基层采购企业采购的农副土特产品调拨供应给工业企业或城市零售企业，满足生产和生活消费的需要，或供外贸部门作为出口需要。

工业品商品流通的特点是由集中到分散、由城市到农村，加上国内工业品长期供不应求，所以自1953年核资建站以来，实行了较集中的管理体制，将工业品批发企业由产区到销区按其业务活动范围分为三级：一级采购供应站，设在其产品面向全国的生产集中大城市和进口口岸，负责收购本地区的工业品和接受进口，向全国二级站和大型零售企业供应商品；二级采购供应站，设在地方工业生产集中的城市和交通枢纽地区，负责收购地方工业产品，接受和转运由一级站调进的商品，向其他二级站、三级批发商店和大、中型零售企业供应商品；三级批发商店与零售商业网相适应，设在城市的市区和农村的县城或集镇，由二级站进货，向供应区的零售企业直接供应商品。应当指出，在商业体制改革中，随着多种经济成分、多渠道、多种经营形式商品流通体制的逐步建立，商品购销形式的改革和商品流向的变化，必将按经济区域（经济中心）调整设置批发商业机构，撤并城市某些重叠的批发机构，甚至会改变一、二、三级批发企业的名称。但是，由于各地区工业生产要“扬长避短，发挥优势”，不可能所有的产品都是地产地销，总会有某些商品要向外地或全国销售；而商业企业进货，不仅零售企业不可能完全由工厂或地区性经济中心的批发企业直接进货，就是批发商店也不可能完全由工厂或

全国性经济中心的批发企业直接进货，甚而地区性经济中心的批发企业也不可能向全国各产地工厂直接进货，因此就批发企业的业务活动范围来说，全国性的批发企业、经济区域性的批发企业和城乡批发商店都是商品流通所需要的，只是必须按经济区划、多渠道、少环节地组织商品流通。

批发企业以专业经营（专经营某几类或某几种商品）的居多，但农产品的基层采购企业则以综合经营的占多数。

零售商业企业处于商品流通的终点，直接向消费者销售商品，为消费者服务。它的特点是，商品一经售出，即离开流通领域而进入消费领域，从而使消费者的物质文化生活需要得到满足，使商品价值得到实现。就我国现状来看，零售商业企业专业经营的少，综合经营的多（如杂货店、百货店、商场、货亭等），但随着四个现代化的实现，专业经营的企业将逐渐增加。

另外，还有独立的专为商业企业服务的仓储企业或储运企业。它们不是严格意义上的商业企业，但是与商品的交换活动密切联系在一起，并且按管理商业企业的办法进行管理。

以上这些商业企业构成了遍布我国城乡的商业网，它们既有分工，又密切协作，共同担负着组织商品流通的任务。

第二节 商业企业的任务

商业企业的共同任务

作为一个经济组织，都有它独特的任务，否则它就没有存在的意义了。在工厂，应该以实现生产计划为中心，在农村，农业生产是压倒一切的工作。在商品流通领域，各商业企业尽管所处的地位不同，经营的商品种类不同，隶属关系不同，但是作为商业企业，它们又有着共性，这就是通过购销调存业务活动实现商

品价值的形态变化，即由货币到商品，再由商品到货币。通过这个形态变化，一方面完成商品在空间上的转移，即把商品由生产领域运往消费领域；另一方面实现商品的价值，即把商品销售给消费者，使商品进入消费过程，满足消费需要，促进社会再生产顺利进行。因此，不论是什么类型的商业企业，它们有一个共同的基本的任务，就是组织商品流通，满足社会消费的需要，为生产建设服务，为人民生活服务。

商业企业必须以组织商品流通为中心，这是社会再生产过程的客观要求，是由商业企业和社会再生产中的地位决定的。社会再生产过程是生产、交换、分配、消费的统一，从它们所处的地位来看，生产是起点，消费是终点，交换、分配是中间环节；从它们的相互关系来说，决定的因素是生产，生产决定交换、分配、消费，但是交换、分配、消费也不是消极被动的，它们对生产又起反作用。商业企业是从事交换、实现分配，处于中间环节的地位，作为生产和消费的纽带和桥梁，组织商品由生产领域源源不断地向消费领域运动，促进生产发展，满足消费需要。如果商业企业不从事商品交换，商品流通就会停滞，社会主义再生产就会瘫痪；而如果商业企业离开了组织商品流通这个中心，那它就不是商业企业，从而也就没有存在的价值了。

也许有人会说，社会主义商业企业以组织商品流通为中心，岂不是和资本主义商业企业没有区别了吗？不对，不仅有区别，而且是根本的原则的区别：一是生产资料所有制不同，一是组织商品流通的目的不同。资本主义企业归资本家所有，它经营活动的目的是通过对劳动人民的剥削，牟取最大限度的利润。社会主义商业企业，都是全民所有制和集体所有制的企业，企业内部根本不存在剥削与被剥削的关系，而是在根本利益一致基础上的分工协作关系。虽然，社会主义商业企业也要取得利润，但利润决

不是经营活动的目的,而是合理经营和科学管理的结果。社会主义商业企业组织商品流通的目的,是促进生产发展,满足消费需要。

第三节 办好商业企业的基本条件

办社会主义企业,必须具备最基本的条件。这就是要在党和国家的统一领导下,有必要的人力、物力、财力,要有经营管理的自主权,要有科学管理,并逐步实现管理现代化。

物质技术设备、资金与人员

物质技术设备是商业企业经营的手段。办工厂需要厂房、机器设备及其他工具,办商业企业也需要建筑物、设备及工具。商业企业的建筑物,不仅要有营业场所,而且要有必需的附属设施(如仓库、分类包装场所),以及生活、服务设施(如办公室、宿舍、食堂、休息室、浴室、厕所、托儿哺乳室等)。商业企业的设备,主要是为出售、陈列和保管以及搬运商品而必需的柜台、货架、冷冻装置、车辆及各种容器等。商业企业的工具,主要是度量衡、切割工具、包装工具等。

商品是商业企业经营的对象,是满足消费需要的物质基础。工厂没有原材料要停产,商业企业没有商品就不能开业。商业企业的商品是由货币转化而来的,这就需要有最低限度的流动资金。所谓最低限度的流动资金,就是在加速资金周转的前提下,使商品既不积压,也不脱销。在实际工作中,如果占用资金过多,必然出现商品积压,周转速度缓慢,流通费用增加;如果资金卡得过紧,又会造成商品脱销,降低服务质量。这两种情况,都是不利于合理经营的。

人是商业企业经营活动的主体,经营手段要靠人去使用,商

品要靠人去经营，离开了人的劳动，商品流通就不可能进行。人是商业企业经营活动的最基本的要素。办好商业企业，必须具有一支同服务人口保持一定比例、适应业务发展需要的又红又专的职工队伍。

企业的自主权

商业企业为顺利实现经营活动过程，不仅必须具有必要的人力、物力、财力，而且必须具有一定的经营活动自主权。商业企业经营活动的自主权，就是在国家法律、政策允许的范围内，在国家计划指导下，由企业按照市场需要、本身的经营条件和经济利益，独立自主地进行经营活动。

商业企业是独立自主的经济组织，不是国家行政机构的附属物。国家行政机关如过多地用行政办法对企业统得太多，管得太死，就会捆住企业的手脚，不利于调动企业的积极性、主动性、创造性。为了充分发挥市场调节的作用，进一步把市场搞活，必须让企业按照客观规律的要求独立自主地组织商品流通。

实践证明，商业企业应当具有以下几个方面的自主权：

（一）计划制定权。商业企业经营活动的目的是满足市场需要。为了使企业的计划反映市场需要，应当改变完全由上级机关下达指令性计划指标的做法，而由企业根据国家计划指导下，根据市场预测编制企业计划，并根据市场需要的变化适时调整计划。

（二）商品经营权。商品经营包括进销两个方面。进货是实现企业计划，满足市场需要的物质基础。在进货方面，应当改变按行政系统层层分配商品，按一、二、三级批发大流转的分配供应方式，而由进货企业以商品流转计划为指导，根据市场需要和商品流向，按经济区域选择各种合理的渠道采购商品。在销售方面，则应允许企业根据掌握货源的情况，采取多种经营方式和服

务项目，满足市场需要。还应允许批发企业批零兼营，允许有条件的零售企业零批兼营。

（三）财务管理权。企业为实现商品经营权，不仅需要一定的资金和支配使用资金的自主权，而且必须使企业具有内在经济动力，把企业的经济利益与企业的经营成果密切联系起来。为此，企业的利润留成率应当随着企业经营成果的多少而增减。目前有的地区还试行了把上缴利润改为缴纳税金的办法，以促使企业积极改善经营管理，加强经济核算，提高经济效益。企业对于利润留成部份，应有权根据职工代表大会的决定建立企业发展基金，用于集体福利和发放职工奖金。

（四）物价管理权。为保护竞争，发挥市场调节作用，必须根据价值规律的要求和市场供求情况的变化，适当调整某些商品的价格。因此，除关系国计民生的计划商品必须执行国家计划价格外，对于其他商品，应允许企业以国家最高限价为准向下浮动，或以国家价格为中准价允许企业在规定的幅度内上下浮动。

（五）劳动力调配权。企业需要的劳动力，是随着业务经营情况和劳动效率的变化而变化的。因此，应允许企业在国家劳动政策和计划范围内，在需要增加职工时，可以进行招考、择优录用。

（六）民主管理权。为了保证企业能够正确行使自主权，必须加强民主管理，让职工决定企业经营管理的重大问题，并监督实施。

企业的科学管理

商业经营活动离不开管理。为使人力、物力、财力三个基本要素按客观运动规律正确地结合，并力争以最少的劳动消耗来实现商品由生产领域到消费领域的转移，都直接取决于管理。国外

有人把先进技术和科学管理形象地比作车之两轮。车无轮不行，没有先进技术，不可能实现社会主义现代化；而有了先进技术，没有科学管理，四个现代化的宏伟目标也是不可能实现的。所以，办好企业，科学管理极为重要。

提高商业企业的管理水平，是商业工作当前一项十分迫切的任务。三十多年来，我国商业企业管理已积累了一定的经验，但由于林彪、“四人帮”多年的干扰破坏，再加上我们工作中的缺点错误，企业管理水平低，远远不能适应经济发展的需要。所谓管理水平低，就是按客观规律办事的能力低，主要表现在：捧“铁饭碗”、吃“大锅饭”，不讲经济核算，不计经济效果，职责不清，损失、浪费严重，亏损企业连年不断。管理水平低，是实现四个现代化的一大障碍。必须急起直追，总结我们自己的成功经验，学习外国对我有用的先进经验，不断提高按客观规律要求管理企业的能力，逐步实现企业管理的科学化。

企业管理的现代化

实现科学管理，还应当把有效的管理方法和现代管理手段逐步引进企业管理中来，实现管理现代化。

所谓管理现代化，其特征应当是：（一）管理科学化，即按客观规律要求组织企业的经营活动；（二）管理高效率化，即通过改革管理组织，运用科学方法，达到以最少的劳动消耗取得最大的经济效益；（三）管理手段现代化，即运用电子计算机等手段来实现管理科学化和提高管理效率。

管理现代化是商业现代化的组成部分。商业现代化包括两个方面：一是技术设备现代化，即实现劳动操作（包括仓储、运输、商品销售、统计和会计核算等）机械化、自动化；二是管理科学化，即实现按客观规律办事，达到高效率，提高服务质量。两者