

# 商业企业管理

东北三省商业学校《商业企业管理》编写组



黑龙江人民出版社

# 商业企业管理

东北三省商业学校《商业企业管理》编写组

黑龙江人民出版社

1985年·哈尔滨

责任编辑：杨绍宽

封面设计：安振家

## 商业企业管理

Shangye Qiye Guanli

东北三省商业学校〈商业企业管理〉编写组

---

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里森林街 42 号)

黑龙江新华印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本 850 × 1168 毫米 1/32 · 印张 15 10/16 · 字数 872,000

1985 年 3 月第 1 版 1985 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—36,000

---

统一书号：4093 · 131

定价：2.50 元

## 说 明

本书是根据东北三省商业学校协作会议的要求，由大连商业学校组织编写的，它可作为中等商业学校的教材，也可供商业企业 and 经济研究部门学习和研究问题参考。

参加本书编写的有大连商业学校彭世强（第四、十五章）、李世奇（第九、十、十一章），齐齐哈尔商业学校刘子玉（第五、八章），吉林省商业学校苗长瑞（第十四、十六章），营口商业学校黄彦彬（第一、六章），辽源商业学校刘道政（第二、七章）、杨学颜（第三章），牡丹江商业学校穆秀存（第十二章）、朱子杰（第十三章）。本溪商业学校段正清同志参加了全稿讨论。初稿由彭世强、李世奇、刘子玉、苗长瑞同志修改、总纂，辽宁财经学院商业经济系主任周秀淦副教授对本书进行了主审。

本书还得到商业部教育司教材处、东北三省商业厅教育处的指导和支持，谨在此表示感谢。

本书一定存在不少缺点，诚恳地期待着读者提出批评指正。

东北三省商业学校《商业企业管理》编写组

1984年9月

# 目 录

|       |                     |         |
|-------|---------------------|---------|
| 第 一 章 | 社会主义商业企业·····       | ( 1 )   |
| 第一节   | 商业企业的性质及作用·····     | ( 1 )   |
| 第二节   | 商业企业的组织结构·····      | ( 8 )   |
| 第三节   | 商业企业的自主权·····       | ( 19 )  |
| 第 二 章 | 商业企业管理的性质及任务·····   | ( 27 )  |
| 第一节   | 商业企业管理的两重性·····     | ( 27 )  |
| 第二节   | 商业企业管理的任务及职能·····   | ( 37 )  |
| 第三节   | 商业企业管理的基本原则及方法····· | ( 41 )  |
| 第 三 章 | 商业企业管理的基本制度·····    | ( 54 )  |
| 第一节   | 经理负责制·····          | ( 54 )  |
| 第二节   | 民主管理制度·····         | ( 57 )  |
| 第三节   | 思想政治工作制度·····       | ( 63 )  |
| 第四节   | 经营责任制·····          | ( 69 )  |
| 第 四 章 | 商业企业的市场预测及经营决策····· | ( 84 )  |
| 第一节   | 市场预测的意义及种类·····     | ( 84 )  |
| 第二节   | 市场预测的程序及预测方法·····   | ( 91 )  |
| 第三节   | 经营决策·····           | ( 113 ) |
| 第 五 章 | 商业企业的计划管理·····      | ( 128 ) |
| 第一节   | 计划管理的必要性及任务·····    | ( 128 ) |
| 第二节   | 计划的种类及指标体系·····     | ( 134 ) |
| 第三节   | 编制计划的依据及方法·····     | ( 145 ) |
| 第四节   | 计划的编制程序和执行·····     | ( 152 ) |

|     |                           |       |
|-----|---------------------------|-------|
| 第五节 | 商品流转计划·····               | (158) |
| 第六章 | 商业企业的经济合同管理·····          | (168) |
| 第一节 | 经济合同的性质及作用·····           | (168) |
| 第二节 | 经济合同的种类及内容·····           | (173) |
| 第三节 | 经济合同的签订及管理·····           | (177) |
| 第七章 | 农产品采购供应企业的业务管理·····       | (185) |
| 第一节 | 农产品采购供应企业业务管理<br>的任务····· | (185) |
| 第二节 | 农产品收购业务管理·····            | (188) |
| 第三节 | 农产品加工及供应业务管理·····         | (202) |
| 第四节 | 农产品冷藏业务管理·····            | (209) |
| 第八章 | 工业品批发企业的业务管理·····         | (218) |
| 第一节 | 工业品批发企业业务管理的任务·····       | (218) |
| 第二节 | 工业品收购业务管理·····            | (222) |
| 第三节 | 工业品供应业务管理·····            | (233) |
| 第四节 | 工业品批发商品储存管理·····          | (243) |
| 第九章 | 零售企业的业务管理·····            | (258) |
| 第一节 | 零售企业业务管理的任务·····          | (258) |
| 第二节 | 零售企业的商品种类构成·····          | (261) |
| 第三节 | 零售企业的进货业务管理·····          | (269) |
| 第四节 | 零售企业的销售业务管理·····          | (282) |
| 第五节 | 零售企业的服务质量管理·····          | (296) |
| 第十章 | 饮食服务企业的业务管理·····          | (304) |
| 第一节 | 饮食服务企业的特点及作用·····         | (304) |
| 第二节 | 饮食服务企业的经营管理·····          | (309) |
| 第三节 | 饮食服务企业的服务质量·····          | (316) |
| 第四节 | 饮食服务企业的技术培训及现代化·····      | (320) |

|      |                         |       |
|------|-------------------------|-------|
| 第十一章 | 商业企业的广告业务管理·····        | (324) |
| 第一节  | 商业广告的作用及特点·····         | (324) |
| 第二节  | 商业广告的种类及选择·····         | (328) |
| 第三节  | 商业店铺广告·····             | (332) |
| 第四节  | 商业广告业务的组织·····          | (341) |
| 第十二章 | 商业企业的仓库业务管理·····        | (343) |
| 第一节  | 仓库的作用及管理任务·····         | (343) |
| 第二节  | 仓库的业务管理·····            | (348) |
| 第三节  | 仓库的管理制度·····            | (360) |
| 第十三章 | 商业企业的商品运输业务管理·····      | (364) |
| 第一节  | 商品运输业务管理的意义及<br>原则····· | (364) |
| 第二节  | 商品的合理运输·····            | (367) |
| 第三节  | 商品运输业务管理·····           | (382) |
| 第四节  | 商品运输业务管理的经济指标·····      | (387) |
| 第十四章 | 商业企业的劳动管理·····          | (390) |
| 第一节  | 商业企业劳动管理的作用·····        | (390) |
| 第二节  | 商业企业的劳动组织及管理·····       | (395) |
| 第三节  | 商业企业劳动报酬的管理·····        | (410) |
| 第十五章 | 商业企业的物价管理·····          | (420) |
| 第一节  | 物价管理的意义及任务·····         | (420) |
| 第二节  | 商品价格的种类及构成·····         | (427) |
| 第三节  | 商品比价·····               | (433) |
| 第四节  | 商品差价·····               | (437) |
| 第五节  | 商品价格的制订和调整·····         | (445) |
| 第六节  | 物价的监督和检查·····           | (456) |
| 第十六章 | 商业企业的经济效益·····          | (464) |

|     |                           |       |
|-----|---------------------------|-------|
| 第一节 | 商业企业经济效益管理的意义及<br>原则..... | (464) |
| 第二节 | 商业企业经济效益的指标体系.....        | (469) |
| 第三节 | 商业企业提高经济效益的途径.....        | (485) |

# 第一章 社会主义商业企业

## 第一节 商业企业的性质及作用

### 商业企业的概念

社会主义国民经济中有很多经济组织,有从事物质资料生产的,有从事商品交换和分配的,有从事服务性劳动的,有从事交通运输和建筑的。而社会主义商业企业是专门从事组织商品流通或服务性活动,并实行独立经济核算的经济组织。<sup>①</sup>它是整个国民经济和社会再生产的重要组成部分,其基本职能是组织商品流通,满足消费需要,促进工农业生产发展,为国家积累建设资金。这并不是说,凡是有组织商品流通职能的经济组织,都称为商业企业。商业企业必须同时具备以下四个条件:

一、独立经营,从事商品购销活动的全过程,或以商业服务性劳务直接为广大消费者服务。

二、拥有一定的物质技术设备、流动资金和劳动力,并有支配和使用的自主权。

三、实行独立的经济核算,以营业收入抵偿支出,并有盈利。

四、具有法人的权利和地位。

上述四个条件是相互联系相互制约的。商业企业的基本职能是组织商品流通。为此,就要有物质技术设备、资金和劳动力,

---

<sup>①</sup> 实行独立经济核算的经济组织,是指在工商行政管理部门办理工商登记,在银行开设结算帐户,建立帐簿,编制财务会计报表,独立计算盈亏的国营企业。

并且能够自主地支配和使用它们，才能体现商业企业的独立经营。企业进行独立经营，就必须实行经济核算，自负盈亏。否则，就不能说企业在经济上具有独立性。企业虽然具有独立性和自主权，但其经济业务活动，不能超越法律规定的范围，企业必须对自己的业务活动和经济后果负责。同时，企业在经济上的独立性和正当经济利益，法律予以承认和保护。可见，商业企业如果不同时具备上述四个条件，都不是严格意义的商业企业。

社会主义商业企业是个总的概念，根据它的特点，从不同角度可区分为很多类型。按照企业生产资料公有化程度来划分，商业企业可分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业和个体商业。按照企业在商品流通过程中的地位和作用来划分，商业企业可分为批发企业、零售企业和批零兼营企业。按照企业经营商品范围来划分，商业企业可分为综合经营企业和专业经营企业。按照企业的隶属关系来划分，商业企业可分为商业部门领导管理的商业企业 and 非商业部门领导管理的商业企业。按照企业经济联合形式来划分，可分为工商联营、农工商联营、工农工商联营、商工商联营和几种不同所有制之间的联合经营企业。按照企业的业务性质来划分，商业企业可分为商品经营企业、生产加工企业和为商品经营服务的储运企业。饮食服务企业通过加工、销售、服务等职能为人民生活服务，是一种特殊类型的商业企业。

上述各种不同类型的商业企业构成了遍及城乡的商业网。在国家计划指导下，各类企业分工协作，相互配合，共同担负着组织商品流通的任务。

商业网是由具体从事商品流通、饮食服务等各种具体商业经营机构所组成的。各种类型的商业经营机构，纵横交错，星罗棋布地设置于各地区，形成一种网状的组织结构，所以称为商业网，设在网里的各个经营机构则称为商业网点。

合理的配置商业网，对于充分体现商业在国民经济中的地位和作用具有重要意义。首先，有利于商品的购、销、调、存，使商品流通路线合理，从而加速商品流转，节约社会时间，缩短社会再生产过程。其次，能有效地运用各商业网点的物质技术设备的潜力，合理使用商业劳动，降低商品流通费用。第三，能合理安排商品库存，避免此处积压彼处脱销的现象，减少流动资金占压。总之，合理的配置商业网，是合理组织商品流通的可靠的组织保证，是发展国民经济不可缺少的条件。

商业企业由于经营品种复杂多变、联系面广，与各方面都有经济往来，并要满足不同民族、不同消费习惯的需要。因此，怎样合理配置商业网是一个很复杂的问题。要做到合理配置，应遵循：有利于最大限度地方便群众购销商品，促进工农业生产有计划的发展；有利于精减商品流通环节，经济合理地组织商品调运；有利于提高企业经济效益，符合经济核算的要求。这样才能使商业网点的配置，适应商品流通任务的要求。

在研究具体配置商业网点时，除应遵循上述原则外，还必须研究以下各种影响因素：供应区人口数量密度，交通运输条件；社会购买力水平，民族特点和消费习惯；社会商品流转的规模、结构及其特点；现有各类商业经营机构的状况和经营能力；所在地区工农业生产发展水平，生产单位的分布和产品种类、特点等。上述各种因素，对于不同类型商业网点设置的影响大、小并不完全一样，因为企业的经营范围和企业类别不同。所以，要结合不同类型的商业网点特点进行具体分析研究，合理配置，才能达到网点建设的预期目的。

### 商业企业的性质

企业是社会化大生产条件下从事生产和流通的组织形式。所以，不管社会经济制度是资本主义的还是社会主义的，只要是社会化大生产占统

治地位,就有建立和发展企业的条件和必要性。因此,发展企业是社会化大生产和流通的客观要求。当然,在不同的社会制度下,由于生产资料所有制的不同,企业的社会性质也是不同的,企业的经营理论、目地、方式和采取的手段也都是不同的。

在资本主义条件下,商业企业是资本家的私有财产,企业的全部活动,都服从于资本家攫取最大限度利润的目的,受资本主义基本经济规律所支配。因此,资本主义商业企业的商品交换活动,一方面具有剥削性,它是建立在资本家同工农群众之间阶级对立的基础上的;另一方面具有盲目性,它必然受竞争和无政府状态的规律所支配。因而,严重地束缚着企业以及整个社会的前进。

我国国营商业企业是全民所有制的经济组织,是国民经济的一个有机组成部分,是独立的商品经营单位。它按照国家的规定,进行独立的经济核算。国营商业企业的全民所有制,主要表现在以下几个方面:

一、企业的生产资料,包括建筑物、营业场所、仓库以及设备、机器等,均属于国家所有。没有国家的指令和上级行政主管机关的批准,企业不能把生产资料转移出让给别的企业和个人,这是社会主义经济制度的最本质的规定,是我国现阶段社会主义全民所有制的主要特征。

二、企业内人们在生产资料的占有关系上处于平等地位,从而消灭了人压迫人、人剥削人的制度。作为消费品分配的依据,是每个劳动者提供劳动的数量和质量,由国家根据各尽所能,按劳分配的原则统一制定企业职工的工资标准和工资制度。分配形式上这种深刻革命,正是以生产资料公有制为基础的,按劳分配是生产资料公有制的一种实现。

三、企业的商品交换活动根据计划经济为主,市场调节为辅

的原则，服从国家统一领导和统一计划，执行党和国家的方针政策以及规章制度。社会主义商业企业的计划性是生产资料公有制的结果，也是公有制经济本身得以实现的一种形式。

四、企业的职工，享有当家作主的权利。我国宪法规定：“中华人民共和国的一切权力属于人民。”并且规定，“国营企业依照法律规定，通过职工代表大会和其他形式，实行民主管理”。从根本上说，这也是由社会主义公有制这种经济关系决定的，职工所以成为企业的主人，归根到底，是由于他们是生产资料的主人。

五、企业要按照规定，以税金或利润的形式向国家提供资金积累，由国家有计划地将积累用于社会主义现代化建设。这就表明，社会主义国营商业企业是同社会化的大生产相联系的。所以，企业的巩固和发展对于我国经济的发展有着重要意义。

可见，社会主义国营商业企业的特点和它的优越性，都是在生产资料公有制的基础上产生的。这不仅反映了社会主义经济制度在我国已经确立和正在发展壮大的客观事实，也是我国继续沿着社会主义道路发展的重要保证。

当然，国营商业企业的生产资料公有制并不是某种固定不变的东西，必然会有一个逐步建立、发展和完善的过程。在生产关系的各个方面，需要逐步寻找比较适合的形式，以充分体现社会主义制度的优越性。

### 商业企业的作用

商业企业的基本任务，主要是通过商业企业的经营活动来实现的。所以，商业企业具有重要作用：

一、商业企业是组织商品流通的主要形式。任何社会只要存在商品生产，就要有与它相适应的商品流通组织形式，这种组织形式，可能有多种多样，但总有一种形式是主要的。商品流通组

组织形式取决于生产力发展水平所决定的商品流通规模、范围、结构等经济因素。在社会化大生产占统治地位的情况下，商品流通的基本组织形式只能是商业企业。斯大林同志曾指出：“要使全国经济生活十分活跃，要刺激工业和农业不断提高自己的产量，那就还要有一个条件，这个条件就是城市和乡村间，全国各地区间，国民经济各部门之间的扩展的商品流转，必须使全国各地布满批发站和大小商店，必须使商品源源不断地从生产场所经过这些批发站，大小商店的孔道流到消费者手中。”<sup>①</sup>在我国，商业企业是市场商品流通的主要组织者，是联系生产和消费的桥梁和纽带。大量工农业产品的收购和对生产、生活消费品需要的供应，以及城乡物资交流，均由数以万计的商业企业，特别是批发企业来完成的。据统计，我国90%以上的社会商品零售总额是由国营商业企业和集体商业企业来实现的。一九八二年社会商品零售总额实现2,570亿元，其中全民所有制单位零售额为1,968.6亿元，占零售总额的76.6%；集体所有制单位零售额为414.4亿元，占零售总额的16.1%。这对发展经济、活跃市场、方便群众，起了积极作用。实践证明，只有办好商业企业，才能发挥社会主义商业在国民经济中的重要作用。

二、商业企业最能反映和体现社会生产关系。社会生产关系是人们为了进行生产和流通相互结合成的关系，这些关系首先在企业内部结成并通过其经济活动体现出来。商业是联结城市与农村、工业与农业、生产与消费以及地区之间的纽带和桥梁。所以，商业企业通过自己的经济活动，必然与工业、农业、交通运输、财政金融，以及商业企业之间发生经济联系。商业企业在组织商品流通过程中，根据商品供需变化、商品构成变化、商品

---

<sup>①</sup> 《斯大林全集》第13卷第30页。

质量变化、商品流向变化、商品价格变化等因素，经常自动协调上述关系，使企业起到自动调节的经济机制作用。因此，社会主义商业企业对于巩固工农联盟，完善产销关系，协调地区关系，密切党和群众关系有着重要的作用。

三、商业企业是商业职工与生产资料结合的基本形式。在社会主义条件下，社会生产力仍然体现在劳动者和生产资料的最佳结合上。正确地处理这个结合，使生产关系适应生产力发展的要求，才能充分调动劳动者的积极性、主动性和创造性，促进商品流通的不断扩大。劳动者和生产资料的直接结合是在一个企业中实现的，劳动的社会性也是通过企业的集体劳动表现出来的。在我国，由国家划归商业部门使用的劳动力和生产资料，绝大部分是由商业企业直接支配和使用。所以，商业职工和生产资料的结合，主要是在商业企业这种基本形式下实现的。商业企业是商业部门合理使用人力、财力、物力，以最少的劳动消耗取得最大的有用成果的关键环节。只有充分地重视商业企业的作用，把商业企业的积极性调动起来，才能把整个商业工作做好，才能保证实现新时期商业工作的基本任务。

四、商业企业是社会积累的重要提供者。为国家提供积累是社会主义商业企业的重要任务之一，也是社会主义经济发展的客观要求。在社会主义条件下，如果企业没有积累，要扩大再生产和进行社会主义现代化建设就将是空话。商业企业的利润和税金是形成社会积累的的必要条件和重要来源。充分发挥商业企业的作用，改善商业企业经营管理，提高劳动效率，降低流通费用，增加盈利，就能够为国家提供更多的积累，从而加速社会主义现代化建设。

## 第二节 商业企业的组织结构

### 商业企业的组织 结构的作用及原则

商业企业要实现它的基本任务，保证企业经营目标和购销活动的有效进行，就需要有一个能顺利贯彻党的方针政策和各项规章制度的行政指挥系统；同时，还要根据企业的特点建立一套与企业规模相适应的若干个分工协作的组织结构。这些用分工协作和领导隶属关系贯串起来的职能机构的总体，就是我们要研究的企业组织结构。

企业越大，组织结构问题越显得复杂、重要。一个企业管理的好坏，效率的高低，往往与其组织结构有直接关系。没有科学的组织结构，便没有科学管理。因此，合理确定企业组织结构具有十分重要的作用。

组织结构是企业执行方针政策和实现计划任务的组织形式。商业企业的基本职能是组织商品流通，组织结构的合理化，是企业实现组织商品流通，促进生产发展，繁荣城乡经济，并为国家提供资金积累的组织保证。

组织结构是企业动员、挖掘内部人力资源的重要手段。企业管理成败的决定因素是人，而合理确定企业组织结构，能有效地把个人的活动纳入企业经营目标和计划任务所要求的轨道上来，能够充分发挥每个人的智慧、才干，为集体贡献更大的力量，高效率地实现企业预期的经营目标。

组织结构是进行科学的劳动组织，使各级管理工作协调开展的保证。现代商业企业各个方面的工作都是紧密联系在一起的，某个环节配合不好，都可能影响到全面的计划的实现。企业有了健全的组织结构，各部门的关系制度化，就能在分工的基础上，密切配合，互相支援，联合行动，使各项管理工作协调地开展。

人员无论怎样变动，各项经营活动仍能顺利进行，可以避免各部门、各环节之间推诿责任的现象发生，保证领导关系的连续性和稳定性。

建国以来，党和政府十分重视商业企业组织结构的建设，根据不同时期经济条件及有关因素的变化，各企业都及时调整和改革了组织结构，使它适应了整个商业工作发展的要求，创造出许多有益的经验。但是也出现过不顾企业发展的客观要求，任意调整管理机构，破坏企业行政指挥系统，严重地降低了企业管理水平的现象。历史经验证明，坚持实事求是，根据企业任务确定合理的组织结构，是办好企业不可缺少的条件。因此，要十分慎重地对待企业组织结构的变动，既要及时调整，又要保持相对稳定，这是组织结构建设的一条成功经验。

商业企业建立组织结构的基本原则是：

一、要考虑本企业的经营特点和具体任务，这是设置组织结构的客观依据。企业的一切管理工作，都是为了实现商品流通任务而进行的，所以，机构的设置必须与企业规模和任务相适应。

企业规模的大小，决定着企业的管理层次、机构数目的多少和专业分工的粗细。如大型企业可设置店、部、组三级组织形式，中小型企业一般实行店、组两级。不同的企业，由于规模、任务及经营管理活动内容的差异，机构设置的数量及组织形式亦应有所区别，不能“一刀切”、一个模式。

二、要坚持统一领导，分级管理的原则，它是企业内部在组织结构方面实行民主集中制的具体体现。这一原则要求组织结构必须是一个有机体，凡是关系企业全局的重要权力应当集中在企业最高管理机构里，它包括：企业经营决策及重要制度、条例的制定；各部门职权范围的划分；主要计划指标的安排等。这样，可以保证工作秩序统一，指挥自如，步调一致，防止令出多门和