

商业经营 管理方法

The background of the top-left section is a light yellow color. It features two thick, diagonal lines that intersect to form a corner shape. One line is a bright yellow, and the other is a slightly darker orange-yellow. These lines extend from the bottom-left towards the top-right.

编 著 说 明

随着社会主义现代化进程的不断推进，我国商业必将相应发展。这就要求各级商业干部和广大职工都应当掌握经营管理方法以适应社会主义现代化经营管理的需要。本书就是为此而编写的。它既可作为商业系统轮训学习材料，也可作为商业院校师生参考读物。

本书遵循理论性、知识性、业务性相结合的原则，着重介绍经营管理方法。并力求做到体系完整、内容丰富、文字简要、深入浅出、通俗易懂。

兰州商学院院长刘万禎同志为本书作序，并给予很大鼓励和指导，谨此深表感谢。

由于本书涉及到商业经济学、商业企业管理学、商业计划学、商业统计学、商业企业财务管理学、市场学等多门学科，将它们编写成一本以经营管理方法为主的综合性读物，是一件不容易的事情，不足之处在所难免，敬希读者提出批评意见。

编 者

一九八六年十月于兰州

商业工作应向高效率高效益的 目标努力——代序言

在我国社会主义现代化的进程中，随着科学技术水平的飞跃发展，工业生产的专业化分工与协作日益加强，农业生产开始向农、工、商综合经营的多层次商品性生产转变，工农业商品生产蓬勃发展，商品交换的规模和范围日益扩大。国民经济的核算和监督更加细致和严密。随着人民生活水平的提高，对于商品供应和商业服务的要求也更加广泛和迫切。因此，我国的商品生产和商品交换还需要进一步地发展。

商业要大发展，必须发展商品优势；要发展商品优势，必须组织好商品流通；要组织好商品流通，必须提高商业经营管理水平。

党的十二大指出：商业工作的好坏直接影响工农业生产和人民生活，这个问题在我国经济发展中的重要性越来越明显地显示出来。对我国商业工作在新的历史时期应当发挥的作用，寄予了极大的期望。同时还肯定地指出：“当前商业网点和设施严重不足，中转环节过多，市场预测薄弱，在经

营思想和管理方面都有许多问题需要解决。”道出了加强商业经营管理的重要性。

由于我国商业经营管理水平还很低，有的地方甚至还很落后，离现代化要求还很远。因此，为了适应现代为经济建设的需要，为了适应商业自身现代化的需要，商业经营管理必须加快步伐，向着高效率、高效益的目标奋发努力。

高效率、高效益是现代化商业经营管理的主要标志。为要达到这个目标，应从以下几方面入手：

第一，协调好各部门各地区间的经济关系。

商业是国民经济的重要组成部分。它与国民经济各部门之间，通过商品流通发生着纵横交错的极其复杂的经济关系，既广泛分工又共同协作，既互为条件又相互依存。在社会主义现代化建设的进程中，商业经济的规模和速度，应当与各部门各地区工农业生产的发展水平相适应，才能保证整个国民经济有计划按比例地发展。因此，商业经营管理必须面向全局、统筹兼顾、协调一致、同步发展。

第二，积极推动流通领域的横向联合。

横向经济联合对于改革我国传统的经济体制，建立新的社会主义经济模式有着不可低估的意义。流通领域的横向联合，有利于简政放权；有利于所有权与经营权的分开；有利于改变按行政隶属关系用行政手段分配的老一套；有利于促进商业结构和地区布局的合理化；有利于聚集优势出联合效益。通过工商、农商、商商联营，通过沟通省内与省外、城市与农村、生产与销售渠道，形成多维自由度的流通领域联

合。它不受地区、行业界限、所有制、联合方式的限制。因此，要求有更高的经营管理水平与之适应。

第三，要建立运转自如的内部指挥系统。

商业系统承担着商品从生产领域向消费领域转移的任务。商业经营管理必须紧跟商品生产迅速发展和横向经济联合的步伐，切实改革管理体制，调整组织结构，提高经营管理水平。使商业内部各地区、各系统、各环节、各企业保持产供销之间的平衡，市场供求之间的平衡，商业内部人财物之间的平衡。同时协调商业系统各项业务活动，疏通渠道，货畅其流。使之与国民经济的发展、工农业生产的增长、生产专业协作的细化、人民物质文化生活需要的提高相适应。通过社会化的商业经营管理指挥系统的日臻完善，有效地发挥商业经营管理决策、组织、指挥、监控功能。

第四，采用科学方法提高经营管理效能。

现代化的商业，社会化程度高，流通规模大，商品数量多，款式性能复杂，流通渠道增加，销售范围广泛，市场变化迅速。因此，必须依靠科学的管理技术和符合客观规律要求的科学方法，来进行各项经营管理工作。为了使商品流通的发展在规模、速度、结构等方面与工农业生产的发展相适应，与人民日益增长的物质文化生活需要相适应，必须扩大商品流转，加速资金周转，降低流通费用，以最少的活劳动和物化劳动消耗取得最大经济效益。这就要求除了继续改进和提高现有的计划统计管理、购销业务管理、物质技术设备管理、劳动工资管理、财务会计管理以外，还应当重视采用

一些研究事物共同属性或普遍联系的新科学方法，诸如系统论、控制论、信息论、电子计算技术、数学模拟等。特别是市场预测与决策，是我们当今急需而又未能全面推广的科学方法。根据这种方法所以建立类似于商业活动运转过程规律的数学模型，进行定量分析，并与定性分析结合以预测未来，提供多种可供选择的决策方案。向管理要效益、要劳力、要资金、要效益。

第五，勇于探索发挥独创精神

发达国家的商业管理现代化，都没有现成的模式。由于社会制度不同、国情国力不同，也不可能有通用的模式，全靠从本国实际情况出发，探索自己的道路。我国社会主义商业经营管理已有三十多年实践经验，既有值得发扬的传统经验，也有挫折失败的教训。我们应当善于从成功与失败之中总结，不断探索和开拓现代化经营管理手段和方法，建立一套适合我国国情国力的商业经营管理体制。与此同时，还应当汲取外国的有益经验，使我们的商业经营管理现代化起步高一点，速度快一点，少走弯路。

第六，造就一支有文化会管理的职工队伍。

提高商业经营管理水平，必须抓好商业科学管理技术教育，这是商业经营管理现代化进程中必不可少的基础建设。无论是物质技术基础的现代化或者管理手段的现代化，都要求商业职工具有新的组织现代化商业的经验、技能和知识；都要求商业职工有能力采用新的工作方法和管理工作技术，并创造新的经验。所以，除了提高文化素养与政治觉悟，还要加

强全面经营管理能力的教育，才能使广大商业职工有志气、有胆略、有知识、有才能。为此，必须采取普及与提高并举的方针，除了学校教育，更广泛的是要各种形式的普及教育。《商业经营管理方法》就是为适应这种教育的需要而编写的。希望今后会有更多的其它方面的商业管理知识读物出现。

中共中央《关于经济体制改革的决定》指出：“商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。”我们应当紧跟改革的步伐，切实贯彻党的十二大精神和十二届三中全会精神。努力学习，提高水平，加强管理，提高效益，不断探索，创造经验，为实现商业经营管理现代化，为祖国的经济振兴和实现社会主义现代化作出应有的贡献，卓有成效地完成历史赋予我们的光荣而又艰巨的任务。

刘万祯

一九八六年十月

目 录

商业工作应向高效率高效益的目标努力——代序言·····	(1)
第一章 商业工作者的新任务·····	(1)
第一节 促进商品经济的发展·····	(1)
第二节 站在改革的前列·····	(4)
第三节 肩负四个现代化重任·····	(22)
第二章 提高商业经营管理水平 ·····	(25)
第一节 经营管理也是一种资源·····	(25)
第二节 提高经营管理效益·····	(27)
第三节 坚持经营管理原则·····	(29)
第四节 掌握经营管理技巧·····	(35)
第五节 经营管理科学化·····	(38)
第三章 商业计划的组织与管理·····	(43)
第一节 计划是经营管理和调节的重要工具·····	(43)
第二节 计划的功能·····	(47)
第三节 计划的编审程序·····	(49)
第四节 计划执行进程监督·····	(57)
第四章 商业统计与商业信息·····	(62)
第一节 如何看待统计工作·····	(62)
第二节 统计是信息的主体·····	(67)
第三节 商品流转统计·····	(73)
第四节 商业统计的主要分析方法·····	(80)
第五节 商业经济效益统计·····	(93)

第五章 提高业务管理水平的方法	(99)
第一节 工业品批发业务.....	(99)
第二节 农副产品收购业务.....	(112)
第三节 零售业务.....	(123)
第六章 讲究理财之道	(135)
第一节 管好商业财务的重要性.....	(135)
第二节 正确运用资金.....	(141)
第三节 节约流通费用.....	(146)
第四节 提高利润水平.....	(152)
第七章 商业劳动力的管理与报酬	(155)
第一节 如何看待商业劳动.....	(155)
第二节 组织好商业劳动.....	(159)
第三节 做好劳动力的保护和培养工作.....	(169)
第四节 商业职工的劳动报酬.....	(173)
第八章 重视商品储运	(179)
第一节 管理好商业仓储.....	(179)
第二节 组织好商品运输.....	(195)
第九章 合理布局商业网点.....	(206)
第一节 合理布局网点的重要性.....	(206)
第二节 零售网点的布局.....	(207)
第三节 批发网点的布局.....	(210)
第四节 仓库地点的布局.....	(214)
第五节 保证网点的必需设备.....	(217)
第十章 市场预测与决策工作.....	(227)
第一节 市场与市场分类.....	(227)
第二节 市场调查与市场信息.....	(232)

第三节	预测与决策内容.....	(237)
第四节	销售预测.....	(242)
第五节	决策方法.....	(301)
第十一章	开拓市场的途径.....	(305)
第一节	开拓市场新概念.....	(305)
第二节	掌握商品活动规律.....	(306)
第三节	促进营销的策略.....	(313)

第一章

商业工作者的新任务

第一节 促进商品经济的发展

作为一个商业经营管理人员，首先要懂得什么是商业，它是怎样形成和发展起来的。

要了解商业的形成过程，首先要明了商品、商品生产、商品交换、商品流通等基本概念。所谓商品，就是用来交换的劳动产品。商品生产，就是为了交换而进行的产品生产。商品交换，就是商品的转手和买卖。商品流通，就是在货币媒介下，通过买卖实现商品从生产领域到消费领域的转移。

商品并不是开天辟地就有的。在原始社会前期，生产力十分低下，劳动所得仅能维持最简单的生活，没有什么剩余可以用作交换。随着生产力的提高，后来出现了某些剩余生产物的偶然交换。在农业部落和畜牧业部落逐步形成，出现了人类社会第一次社会分工之后，才产生经常性的商品交换。到了原始社会末期，生产力又有发展，出现了手工业，

并从农牧业中分离出来，这就是人类社会的第二次社会大分工。经过这次大分工，不但商品交换的品种，数量和地域扩大，更为重要的是出现了直接以交换为目的的商品生产。原始社会解体后，取而代之的是人类历史上第一个生产资料私有制社会——奴隶社会。在奴隶制度下，商品生产进入新的历史时期，私有者个人之间的交换，成为商品交换的唯一形式。

在我国，传说中的神农氏时期，农业与畜牧业即已开始分工，出现物物交换。至尧、舜禹禅让时期，手工业与农业分工，导致商品生产萌芽。

人类社会最初的商品交换是简单商品交换，即物物交换。为了方便交换，逐渐产生了商品的共同等价形式——货币。随着货币成为商品交换的媒介，商品交换过程分解为商品转化为货币、货币转化为商品两个相辅相成的阶段，即买和卖的商品流通过程。

自有了以货币为媒介所进行的多渠道商品交换过程，商品交换事务从商品生产那里独立出来，出现了专门从事商品交换的中介人和中介行业，即商人和商业。这就是人类历史第三次社会大分工。最初的简单商品流通，也随着社会第三次大分工而进入发达的商品流通。恩格斯曾对此作过这样的评价：“第三次，它特有的、有决定意义的分工，它制造了一个不从事生产而只从事商品交换的阶级——商人。”（见《马克思恩格斯选集》第4卷第162页）。

商业从生产中分离出来，专门从事商品流通，有利于社

会劳动的节约，有利于推动商品生产的发展，同时对自然经济起着瓦解的作用，因此，商业职能与生产职能的独立是一个历史的进步。

据历史考证，我国商业可能起于夏而盛于商，殷祖先王亥是商部落始祖契的第十代孙子，他善于经营买卖，影响很大。殷灭亡后，周人仍把从事商品交换活动的人称为殷商之人，后来又简称为商人。专门从事商业活动的行业也就自然而然地被称为商业。

我国的商业在漫长的封建社会中，几经盛衰。直至清末民初，帝国主义对中国进行的资本输出，逐渐形成了帝国主义势力对中国国内市场的控制和掠夺网。在民族资本主义商业兴起的同时，一部分中国商户依附帝国主义与封建势力，使商业资本呈现买办性、封建性。尤其是进出口贸易，基本上由洋行控制，更加成为帝国主义、军阀、官僚、买办商人勾结一体的行当。

解放前，国民党统治区的经济为四大家族所垄断。四大家族官僚资本以反动政权为支柱，以金融为主体，以垄断与投机性商业为主要内容，组成官商或商业垄断。民族资本主义商业和小商小贩，处于“三大敌人”的压迫与剥削之下。抗日战争胜利后，美国货充斥我国国内市场，四大家族一跃而成为美货的总买办。于是民族工商业开始破产，国内市场分裂，商业发展不平衡，商品经济濒临崩溃。它反映了旧中国商业资本带有明显的半殖民地半封建经济的特点。

从以上概述中可以看到，商业产生之后，历经几个不同

的社会形态，并有各自不同程度的发展。特别是资本主义社会，商品经济高度发达，商品交换关系渗透到每一个角落，连劳动力也成了商品。资本主义商业发展到了空前的规模。但是，商业是不会永恒存在下去的。它随着商品生产和商品交换而产生，随着商品生产和商品交换的发展而发展，也将随着商品生产和商品交换的消亡而消亡。到那个时候，生产力高度发展，社会产品极大丰富，产品实行各尽所能按需分配，商品就要退出历史舞台，被共产主义社会的社会产品直接分配所代替。这不但是人类社会发展的必然规律，同时也是商品经济发展的必然规律。

第二节 站在改革的前列

一、社会主义商业存在的必然性

新中国建立后，没收了官僚资本商业，建立了以公有制为基础的国营商业和供销合作社商业，完成了对私营资本主义商业的社会主义改造，对国民经济的恢复和发展、人民生活的安定和改善，起了重大的作用。

马克思主义认为，商品生产的存在要具备两个条件：

1. 社会分工。它是商品生产存在的一般基础。没有社会分工，就没有交换的必要。
2. 生产资料和劳动产品属于不同的所有者。只有这样，交换双方才必须遵循等价交换原则。

社会主义社会是否也要保留商品生产，长期以来有争

论。斯大林依据马克思主义基本原理，结合苏联社会主义经济建设实践，第一次明确提出：在社会主义公有制两种形式并存的条件下，仍然要保留商品生产。这是对马克思主义经济理论的一个重要发展。

在我国，1958年后，在“左”的错误思想指导下，两次出现否定商品生产、商品交换和商业的严重错误，对合作店组加以歧视限制，在货源分配上加以刁难，使小商贩大量减少，积极性受到压抑。把在国营商业领导下多渠道流通的社会主义统一市场，变为国营商业的一统天下，商业网点减少，服务质量下降。尤其是十年内乱中，林彪、“四人帮”一伙散布谬论，攻击我国现行商品制度是“保护着老的资产阶级，又孕育着新的资产阶级”；否定商品流通的作用；在“割资本主义尾巴”、“破旧立新”的幌子下，取消走街串巷的小商小贩，拆毁商店的名牌匾额等等。不仅给群众生活带来困难，更使社会主义商业遭到严重破坏，造成巨大损失。完全背离了马克思主义。

从我国社会主义经济结构中，可以明显地看到，我国现阶段还存在生产资料的两种所有制形式；还要承认集体所有制单位的生产资料，产品的所有权和自主权；存在着各个国营企业之间的经济差别和相对的经济利益；存在自留地、家庭副业及个体劳动者；存在着个人消费品的按劳分配制度。凡此种种，都体现了社会分工，体现了生产资料和劳动产品属于不同的所有者。因此，还必须有商品交换，必须有商品生产，必须有商业。在现实生活中，任何一个人天天和商业打交

道，从生活资料到生产资料，哪一样都离不开商业。

党的十一届三中全会以来，拨乱反正，纠正了“左”的错误，强调大力发展社会主义的商品生产和商品交换，在国民经济“调整、改革、整顿、提高”中，商业出现了大好局面。十二届三中全会又强调：“商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件”。在振兴中华、实现四个现代化的改革激流中，我国现在正进入城乡社会主义商品生产大发展的新时期，欣欣向荣的社会主义商业在崛起。

二、社会主义商业是人类历史上新型的商业

社会主义商业是建立在生产资料公有制基础上的，它的一切财产都属于国家所有，或者集体所有。它的经营目标是最大限度地满足社会和人民日益增长的物质文化生活需要。它的一切经营活动，都必须遵循社会主义经济利益原则，受有计划按比例发展规律的支配。它的经营计划是整个国民经济计划的有机组成部分。它的内部成员是平等的同志式的关系。它的成员的劳动，是为社会为人民服务的劳动。它的经营成果为国家，集体和职工共有。它的经营方向是为实现四个现代化和为向共产主义过渡创造条件。

因此，社会主义商业比之资本主义商业不但在性质上根本不同，而且具有无可比拟的优越性，是人类历史发展到现阶段上最新型的商业。

三、我国商业的形式

商业既然是一个专门经营商品流通的经济部门，商业的

形式就必须同生产发展的需要和商品生产水平相适应，它和社会主义生产中的所有制形式密切相关。

我国现阶段生产力发展水平总的来说是比较低的，又很不平衡。在商品生产方面存在着社会主义全民所有制、社会主义集体所有制、以及个体所有制、农民家庭副业等多种形式。为了迅速发展各项生产建设事业，较快实现国家繁荣富强和人民富裕幸福，中共中央《关于经济体制改革的决定》中，提出了“必须调动一切积极因素，在国家政策和计划的指导下，实行国家、集体、个人一起上的方针。”与之相适应，我国商业必须多种经济形式同时并存。现阶段我国大体可分为国营商业、集体商业和个体商业三种。

1. 国营商业

国营商业是社会主义全民所有制经济，是社会主义商业的主体和领导力量。它按照国家统一政策，统一计划，在统一市场中起主导作用。它担负着掌握主要货源，组织全国性商品流通，领导和安排市场、调剂供求、打击投机、稳定物价等重任。同时还要保障集体商业沿着社会主义方向前进，保障个体商业为社会主义服务。

目前，我国国营商业由多条系统组成，主要是商业部系统，此外还有外贸、农林、交通、邮电、文化、轻工、医药等部门的商业经营。

2. 集体商业

集体商业是社会主义集体所有制经济。它的特点是规模较小、网点分散、经营灵活、品种多样、营业时间长、方便