

商业企业 管理学

刘林熙 主编

中国财政经济出版社
SHANG YE QI YE
GUAN LI XUE

商业企业管理学

刘林熙 主编

中国财政经济出版社

商业企业管理学

刘林熙 主编

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市通县永乐印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 12.5印张 298000字

1990年9月第1版 1990年9月北京第1次印刷

印数：1—8 300 定价：5.40元

ISBN 7-5005-1073-X/F·1009

编写说明

为了适应财经院校教学的需要，我们编写了《商业企业管理学》一书，供财经院校贸易经济与商业企业管理等有关专业教学参考及商业企业管理人员自学参考。

参加本书编写的有：中南财经大学刘国材（第一章），上海财经大学吴智伟（第二章），江西财经学院廖进球（第三、五、六、九、十一、十二章），江西财经学院刘林熙（第四、七、八、十、十四、十五章），中南财经大学张新国（第十三章）。由刘林熙主编。

西南财经大学刘本清、湖南财经学院陈德维、天津财经学院周庆芳、安徽财贸学院徐惠兰、黑龙江商学院王伯南等专家教授参加了本书编写大纲的审定工作，并提供了许多宝贵意见，在此表示感谢。

欢迎读者批评指正。

编 者

1989年12月

目 录

第一章 商业企业管理概述	(1)
第一节 商业企业概述	(1)
第二节 商业企业的经营管理自主权和经营责任制	(11)
第三节 商业企业的素质和活力	(16)
第四节 商业企业管理的性质和任务	(20)
第五节 商业企业管理的职能	(27)
第六节 管理理论的形成和发展	(30)
第二章 商业企业管理原理	(43)
第一节 管理是科学与艺术的统一	(43)
第二节 现代企业管理的原理	(46)
第三节 商业企业管理现代化	(57)
第三章 商业企业管理方法	(65)
第一节 管理方法的特点及其分类	(65)
第二节 现代管理的思维方式	(67)
第三节 商业企业管理的一般方法	(74)
第四节 商业企业管理的分析方法	(83)
第四章 商业企业管理组织	(86)
第一节 企业组织概述	(86)
第二节 商业企业组织的建立	(90)
第三节 商业企业的组织结构	(95)

第四节	商业企业的领导体制	(106)
第五章	商业企业管理人员	(117)
第一节	商业企业管理人员概述	(117)
第二节	商业企业管理人员的条件	(122)
第三节	商业企业管理人员的领导艺术	(128)
第四节	商业企业管理人员的群体结构	(143)
第六章	商业企业管理过程	(147)
第一节	管理过程的科学含义	(147)
第二节	计划	(150)
第三节	组织	(163)
第四节	指挥	(171)
第五节	控制	(174)
第七章	商业企业目标管理	(179)
第一节	目标管理概述	(179)
第二节	目标的制定	(183)
第三节	目标的实施	(187)
第四节	目标成果的评价	(190)
第八章	商业企业业务管理	(194)
第一节	商业企业业务经营过程	(194)
第二节	商流管理	(193)
第三节	物流管理	(220)
第九章	商业企业信息管理	(254)
第一节	信息及其在商业企业中的作用	(254)
第二节	商业企业信息管理	(259)
第三节	商业企业管理信息系统	(268)
第十章	商业企业全面质量管理	(271)
第一节	商业企业全面质量管理的概念	(271)

第二节	商品质量管理	(273)
第三节	服务质量管理	(275)
第四节	工作质量管理	(279)
第五节	全面质量管理的基础工作	(284)
第十一章	商业企业劳动管理	(286)
第一节	商业企业劳动管理的任务	(286)
第二节	商业企业职工劳动的合理组织	(289)
第三节	商业企业人力资源的保护与开发	(295)
第四节	商业企业工资管理	(298)
第十二章	商业企业行为管理	(304)
第一节	商业企业行为管理的必要性	(304)
第二节	需要、动机与个体行为	(308)
第三节	团体行为	(319)
第四节	领导行为	(326)
第十三章	商业企业物质技术设备管理	(336)
第一节	物质技术设备管理的任务	(336)
第二节	营业点的设置和分布	(337)
第三节	商店的设计和设	(340)
第四节	仓库的设计和设	(345)
第五节	物质技术设备的管理	(347)
第十四章	商业企业财务管理	(349)
第一节	商业企业财务管理的任务	(349)
第二节	商业企业资金管理	(350)
第三节	商业企业费用管理	(365)
第四节	商业企业利润管理	(370)
第十五章	商业企业经济核算和经济效益	(374)
第一节	商业企业的经济核算	(374)
第二节	商业企业的经济效益	(384)

第一章 商业企业管理概述

第一节 商业企业概述

一、商业企业的概念

企业是结合生产资料和劳动力，从事生产、流通或服务性活动的营利性经济组织。在国民经济中，有从事工农业产品生产经营的企业，有从事商品交换和分配的企业，有从事交通运输生产经营的企业，有从事金融、保险、邮电业务的企业，还有从事信息、咨询、旅游、文化娱乐及其他劳务服务的企业。

商业企业是企业的一种形式。它是结合生产资料和劳动力，专门从事商品流通经营活动和服务性活动的营利性经济组织。

在资本主义生产关系建立以前，自给自足的自然经济占统治地位。商品经济很不发达，投入市场的商品量很小，商品交换范围有限，商业活动是由一家一户或几家联合经营。到了18世纪60年代至19世纪前半期（史称产业革命），资本主义由工场手工业向机器大工业过渡，促进了生产力的发展，提高了生产社会化程度，商品经济日趋发达，于是产生了“企业”这个营利性经济组织，所以企业是商品经济高度发展的产物。大规模的商品生产要求有大规模的商品流通相适应，从而产生了专门从事商品交换活动的商业企业。

商品经济是社会经济发展的一个必经阶段，它并不是资本主

义的特有范畴。任何社会都必须经过商品生产和商品交换的大发展，社会生产力才能大发展。我国社会主义经济是建立在公有制基础上的有计划的商品经济。我国商业是以国营商业占主导地位，实行多种经济形式和经营方式共同发展的社会主义商业。国营商业要引导集体商业始终沿着社会主义方向前进，要引导其他非社会主义性质的商业始终作为国营商业的有益补充而发挥作用。

我国社会主义国营商业企业建立在生产资料公有制基础上，经营活动在国家计划指导下进行，经营目的是发展商品流通、满足社会需要、促进生产发展。在商业企业内部，人与人的关系是同志式的分工协作和领导与被领导关系。这就为企业有效地使用人力、物力、财力、实行科学管理，合理组织商品经营活动，提供了极为优越的条件。因此，我们完全可以使国营商业在整个商业中充分发挥主导作用，保证完成商业在社会主义建设中承担的任务。

二、商业企业必须具备的条件

商业企业作为独立的经济组织，必须同时具备以下条件：

（一）独立经营 商业企业是独立的经济组织，具有自己的经营目标和自身的经济利益。为了实现经营目标，必须以独立经营者的身份，根据市场需要，开展购销业务活动，选择买卖对象，决定买卖方式，完成同一商品买卖的全过程。

（二）完整的组织结构 完整的组织结构是现代企业用来动员和挖掘内部人力资源的重要手段。它把企业潜在的、分散的力量组织起来，使企业各项经营管理活动形成有秩序的整体运动。完整的组织结构，使业务运转中的每个机构和每个职工目标一致，形成高度的协同性，获得组织的整体效应，发挥组织功能。企业的

组织结构虽然是随着社会生产和自身业务经营情况的变化而不断调整改善的，没有固定的模式，也不能强求一致。但是，任何商业企业都应该按照自己的经营特点和经营规模建立相应的组织结构。

(三) 占有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用 商业企业从事经营活动必须拥有劳动力、物质技术设备和资金三个要素。商业企业具有经营上的独立性，就必须有权自主地支配和使用其生产资料和劳动力。

(四) 独立核算，自负盈亏 独立核算，是指企业经营范围内的各项业务活动能够完整地进行会计核算。一个独立核算单位应具备的条件是：(1) 在行政上和业务上有一定的独立性，包括自定人员编制，自定职工岗位，业务上有经营管理自主权；(2) 有资金来源，在银行立有帐户，可以对外办理结算；(3) 在会计上设有完整的帐簿，配有专职财务人员，能够独立计算盈亏和编制财务报表。自负盈亏，是企业对自己的经营结果负完全责任的一种经济管理制度。它要求企业在取得销售收入之后，以自己的收入抵偿各项费用支出，按规定缴纳国家税金，其余利润由企业自行支配，作为工资、奖金、福利基金、发展基金等使用，以不断发展壮大自己的力量。

(五) 具有法人的地位 商业企业向工商行政部门办理登记，经过批准，取得营业执照后，即具有法人的地位，享有法人的权利。法人，是相对于自然人而言。自然人是公民个人，法人是一定的社会组织。法人是社会组织在法律上的人格化，是在商品经济条件下的社会契约，是企业得到社会承认，并用以处理外部经济关系的法律依据。企业的法人地位和权利，有两个方面的意义：一方面法律承认企业在经济上的独立性，保护企业的正当权利和经济利益；另一方面企业要对它的经济活动的正当性和后果

负完全责任。

三、商业企业的职能、任务和社会责任

(一) 商业企业的职能 商业企业的基本职能是从事商品购销活动，组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品的价值。商业企业的职能，是由它在社会再生产过程中所处的地位决定的，社会再生产过程包括生产、分配、交换、消费四个环节，它们是相互联系、相互制约的对立统一体。社会再生产过程，先从生产开始，经过分配和交换，最后进入消费。所以生产表现为起点，起决定作用；消费表现为终点，是生产的最后完成；分配和交换表现为中间环节，联结着生产和消费。商业企业是专门从事商品交换活动的经济组织，它在社会再生产过程中处于生产与消费之间的中介地位。商业企业这种地位，决定了它的基本职能是组织商品流通，只有组织好商品购销业务活动，把生产和消费联结起来，使商品从生产领域源源不断地向消费领域运动，实现商品价值，才能保证社会再生产顺利地进行。

(二) 商业企业的任务 商业企业的基本任务是通过商品购销活动，为人民生活服务，为生产服务，为国家提供积累。商业企业要完成所承担的任务，必须搞好商品经营，改善经营管理，扩大购销业务。应做到：(1) 根据消费者的需要，积极组织货源，提高服务质量，把质量优良、价格合理、花色品种适销对路的商品及时投放市场，满足消费者的需要，更好地为人民生活服务；(2) 根据社会消费需要，及时向生产者反映市场变化，按消费需要组织订购商品，供应分工经营的生产资料，以发挥支持生产、引导生产和促进生产的作用，更好地为生产服务；(3) 积极扩大购销，加速商品流转，节约劳动耗费，降低流通费用，提高经济效益，增加企业盈利，更多地为国家提供积累。

（三）商业企业的社会责任 商业企业是现代社会经济组织的基本单元，构成人类社会的一个细胞，它在有组织的社会中存在，离开了社会，就不能生存。因而商业企业必须对赖以生存的社会做出自己的贡献，承担一定的社会责任。

商业企业的社会责任在于广泛地介入社会，并致力于提高社会的生活素质：一是为社会提供量多质好的适销商品，满足消费者不断增长的需要，加速社会再生产过程；发展社会主义商品经济；二是在发展壮大自己的同时，为社会创造更多的就业机会，维护社会生活环境的安定；三是为社会提供更多的积累，以利于创办更多的公益事业，造福人民；四是对社会负有道义上的责任，不能随心所欲地追求利润，要讲究职业道德，要以热情、耐心、周到的服务，在广泛接触消费者过程中，传播社会主义精神文明，培养社会主义道德风尚，维护社会主义祖国的声誉。

四、商业企业在国民经济中的地位和作用

商业企业作为一个经济组织是国民经济的基本单位，在社会再生产过程和国民经济中处于重要地位，发挥着重要作用。

（一）商业企业是构成国民经济实力的微观基础 国民经济是一个国家的生产、流通、分配和消费的总体，是一个复杂的有机整体，商业企业是这个有机整体的基层单位之一。国民经济管理的运行中所形成的纵横交错的经济关系，都要受企业活力的制约。国民经济体系是停滞衰退，还是充满生机，取决于企业在整个社会经济生活中的旺盛的生命力。因此，企业是构成国民经济实力的微观基础，增强国民经济实力，必须发挥企业的作用，增强企业活力。

（二）商业企业是商品流通的具体组织者 任何社会，只要

存在商品生产，就要有与之相适应的商品流通组织形式。在社会化大生产条件下，商品从生产领域向消费领域转移中的一系列组织工作，是由商业批发企业、商业零售企业和商业储运企业分别来承担的。生产与消费之间、工业与农业之间、城市与农村之间经济联系的桥梁和纽带作用，是由数以万计的商业企业体现的。

（三）商业企业是商品价值和使用价值的实现者 商品具有价值和使用价值两重属性。实现商品的价值和使用价值则是通过商业企业来完成的。社会再生产过程，是生产过程与流通过程的统一。商品生产出来以后，只有通过商业企业把商品出售给消费对象，商品经价值才得以实现，商品才能进入消费领域，实现其使用价值。

（四）商业企业是国家财政收入的提供者 商业企业劳动是形成社会积累的必要条件，商业企业除直接缴纳的税金成为国家财政收入以外，还由于商业企业为工、农业企业把产品销售出去，而使工、农业企业缴纳的税利成为国家财政的实际收入。因此，商业企业在国家财政收入中起着举足轻重的作用。

（五）商业企业是物质文明和精神文明的建设者 商业企业是“窗口”行业之一，它是一个地区、一个社会的“窗口”。一方面商业企业通过广告宣传、商品陈列和经营丰富多彩的商品，反映国家经济建设的面貌，密切生产与消费之间的经济联系；同时做好商品供应工作，加快实现商品价值，加速社会再生产过程，及时掌握消费者需求变化和市场发展趋势，为工农业生产者提供信息，促进生产和引导生产，以利于物质文明建设。另一方面，商业企业的职工，每日每时都在直接为消费者服务，联系着千家万户，他们以自己的模范行动，提供文明经商、优质服务、礼貌待客，对于整个社会的进步和精神文明建设，都会产生巨大影响。

五、商业企业的种类

商业企业种类繁多，不同种类的商业企业有其不同的作用和特点，这是由商品流通体制、商品产供销的复杂性和社会消费需要的多样性所决定的。研究商业企业的种类，是为了具体了解各类商业企业的业务特点和特有职能，正确认识各类商业企业之间的分工协作关系。

(一) 按照生产资料所有制的形式划分 可分为国家所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体商业企业、私营商业企业、中外合资、合作和外商独资商业企业等。

1. 国家所有制商业企业。国家所有制企业是我国社会主义商品流通的主体和支配力量，它的生产资料归代表全民利益的国家所有，它的经营利润绝大部分通过税收缴交国家统一支配和使用。国家所有制商业企业由国家投资，物质技术设备比较先进，经营能力较强，担负着国内主要日用工业品和农副产品的收购、调拨和供应任务。它的经营活动，在保证市场供应、稳定物价、活跃城乡物资交流方面起决定性作用。根据马克思主义理论和我国的实践经验，为使国家所有制商业企业成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品经营者，国家对国有商业企业实行所有权和经营权适当分开。目前我国国有大中型商业除一部分仍由国家直接经营外，大部分已经实行国家所有、承包经营；国营小型零售商业企业和饮食服务企业，大都实行国家所有、集体经营和国家所有，租赁经营。

2. 集体所有制商业企业。集体所有制商业企业是社会主义公有制商业企业的一种形式，由参加集体商业企业的成员集资兴办，生产资料归集体所有。企业经营利润，除按国家规定缴纳税金外，税后利润由企业自行支配使用。农村供销社是集体所有制商业企业的主体，是农村商业的主干力量，是国家与农民经济联

系的纽带，在发展农村商品经济中发挥重要作用。城市集体商业企业一般规模较小，具有组建快、网点分散、经营方式灵活的特点，能够较好地根据市场变化和群众需要开展业务活动。

3. 个体商业企业。个体商业企业的生产资料归经营者所有，是社会主义公有制商业企业的必要补充，一般具有店小灵活、地点分散、走村串户、方便群众的特点。个体商业企业主要从事小百货、小饮食、小修理等业务经营活动，对满足城乡人民群众的生活需要起着重要作用。

4. 中外合资和外商独资商业企业。中外合资商业企业是经我国政府批准，由我国的商业企业或其他经济组织同外国商业企业或其他经济组织按照平等互利的原则，通过签订协议，实行共同投资、共同经营、共享收益、共担风险，在我国境内联合开办的商业企业。此外，在我国沿海和大中城市中，也有少数外商独资商业。中外合资和外商独资商业企业是我国实行对外开放政策以后发展起来的，是利用外资的一种形式。它的发展，将对我国扩大国际经济合作和技术交流，吸收和学习外国商业企业管理经验，加速我国社会主义现代化建设，产生积极作用。

(二) 按照商业企业在商品流通中的地位和作用划分 可分为批发商业企业和零售商业企业。

1. 批发商业企业。批发商业企业是为转卖而进行大批量商品交易的商业企业，它以向生产单位购进商品，供应零售商业企业销售或供应生产企业用作原材料为基本业务。

按批发商业企业经营的商品种类划分，有工业品批发商业企业和农副产品批发商业企业。

(1) 工业品批发商业企业，专门从事工业品经营，包括生产资料批发商业企业和日用工业品批发商业企业两种形式。

(2) 农副产品批发商业企业，重点在于收购，通常称之为

农副产品收购商业企业。

按批发商业企业在商品流通中的作用划分，我国批发商业企业可分为生产地批发商业、接收地批发商业、中转地批发商业、消费地批发商业四种类型：

（1）生产地批发商业企业直接向生产者采购商品，集中供应消费地区的批发、零售商业企业。

（2）接收地批发商业企业，主要是从外贸部门接收进口商品，供应消费地区批发、零售商业企业。

（3）中转地批发商业企业，以中转商品为主要任务，并收购所在地区的地方工业产品，供应批发、零售商业企业。

（4）消费地批发商业企业，以供应零售商业企业为主要任务，兼收购所在地工业产品。

2. 零售商业企业。零售商业企业处于商品流通的终点，它直接向消费者销售商品。商品一经售出，即离开流通领域进入消费领域，使消费者的需要得到满足，使商品价值得以实现。

零售商业企业经营的商品种类极为复杂，根据零售商业企业的经营范围和经营方式划分，主要有以下几种类型：

（1）综合商店，是综合经营多种商品的零售商店。如设在主要商业地段的大型百货商店，其特点是经营的商品种类多，花色品种齐全，高、中、低档商品俱备；如设在居民区的各种百货杂品商店、副食杂货商店，综合经营各种日常生活必需品。

（2）专业商店，是专门经营某一种或几种商品的零售商店，其特点是经营的专业性强，品种花色齐全，便于消费者选购。如经营贵重商品的钟表、呢绒、皮货、珠宝商店，经营讲究花色品种的服装、布匹、毛线商店，经营某一特种服务对象的劳动保护用品商店，经营规格型号比较严格的五金、交电、化工、医药、瓷器商店，经营人民日常生活必需品，具有特殊经营条件

的粮食、鱼类、肉类、煤炭商店等。

(3) 友谊商店，是专门为外宾、侨胞服务的商店或专门为外国轮船、海员服务的商店。这种商店，有的设有为国内顾客服务的门市部。

(4) 超级市场，是以自选为特征的零售商业企业。商品分门别类，采用小包装，标明货价，陈列在货架上任凭顾客自行挑选，所购商品在出口处付清货款的一种经营方式。

(5) 其他零售商店，主要有经营有一定使用价值的副次商品商店，有处理回收废品物资的废旧物资商店，有为铁路职工生活服务的铁路职工供应商店和为旅客服务的铁路旅行服务社，有中国人民解放军后勤部系统设立的军人服务社等。

(三) 按照商业企业业务性质划分 可分为商品经营企业、加工经营企业、储运企业、饮食服务业企业、信托贸易企业、贸易货栈企业等。

1. 商品经营企业，商品经营企业是指专门从事商品买卖的商业企业。一切批发、零售商业企业都属这一类型，是商业企业的主体。

2. 加工经营企业，以销售商品为主，附设加工厂。是一种前店后厂、自产自销、产销结合的经营方式。

3. 储运企业，是指专门从事商品储存、保管、包装、运输等业务的生产性商业企业。

4. 饮食服务企业，属于服务性商业企业。它包括宾馆、饮食店、旅社、浴室、理发、照相、洗染和修理行业。

5. 信托贸易企业，属于服务性质的商店。所有委托商店、寄卖商店、调剂商店都属这一类型。这种商店根据“旧不超新”的原则，代顾客出售旧货。按质论价，双方面议价格，由商店代为出售，收取一定比例的手续费；在顾客要求下，也可以由商店