

中央广播电视大学出版社

崔德邻 主编

SHANG YE QI YE JING YING
GUAN LI XUE

商业企业经营管理学

商业企业经营管理学

崔德邻 主编

Imap/13

中央广播电视大学出版社

商业企业经营管理学

崔德邻 主编

★

中央广播电视大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京印刷二厂印装

★

开本787×1092 1/32 印张18 千字376

1987年5月第1版 1987年5月第1次印刷

印数 1—42000

书号: 4300·28 定价: 5.65 元

前 言

《商业企业经营管理学》一书，主要是为中央电视大学有关专业所编写的教材，也可以作为其他高等院校、职工大学、函授大学以及干部专修班、培训班等有关专业的教学用书。

在内容上，我们以中共中央《关于经济体制改革的决定》为指导，吸收国内外一些比较成熟的有关教材、著作和文章的内容，籍以博采众长，力求能将现代商业企业经营管理方面的重大学术成就和实践经验系统地反映出来，以利于基本理论、基本知识和基本技能的掌握和运用。但是，由于我们水平有限，时间仓促，恐难以达到预期的要求，一定有很多不妥之处，恳望读者批评指正。

本书由上海财经大学贸易经济系组织编写的。由崔德邻负责主编与总纂，并编写前言、内容简介第一、二、四、六、十等章；吴智伟编写第三、九等章；秦雄海编写第五、七、八、十五、十八等章；花啸霞编写第十一章；周立功编写第十二、十三、十四等章；张汉藩编写第十六、十七等章。

编 者

内 容 简 介

商业企业在国民经济整体中，是具有吐纳商品、循环沟通功能的经济细胞，也是构成社会商品流通体系的主体，在整个商品流通领域居于主导地位。随着我国有计划商品经济的发展，商业企业的重要作用将会日益显著。然而，从我国商业企业的现状来看，大多数经营管理比较落后，企业素质不高。而要加速改变这种落后面貌，除不断深化商业体制改革，为企业改善经营管理创造一些必要的条件外，其关键就在于能否培养出一大批懂科学、善经营、会管理的专门人才。正是基于这种原因，近年来，在我国众多的高等院校里，相继开设了若干有关商业企业经营管理的学科，本门《商业企业经营管理学》就是其中之一。

本门《商业企业经营管理学》的主要特点是：

一、本书所研究的主体乃是商业企业，而不是商业部门。商业企业属微观经济的范畴，商业部门相对商业企业来说，属宏观经济的范畴。因此，凡属商业部门经济管理的内容，诸如：社会主义国家如何通过计划的、经济的、行政的、法律的手段对社会商品流通进行必要的管理、检查、指导和调节，如何组织商品供需平衡和安排社会主义统一市场，如何根据客观经济规律的要求，拟定有关的方针政策，制定有关的制度、条例，等等，这些均不是本书应有的研究

范围。对这些内容，本书仅作为商业企业经营管理的外部条件，略加论及。

二、本书所研究的主题乃是商业企业经营管理的结合运行，而不是其中的某一个侧面。为了深化其中的某一侧面，可以将其作为研究主题而单独形成一门新的学科，例如：商业企业管理学、商业企业经营学，还可以将其再深化为计划管理学、统计学、会计学、储运学、广告学、企业行为科学等等。而本书则是从总体上来研究商业企业经营管理如何结合运行的，虽然势必涉及到某些侧面，但它并不是上述这些学科的简单综合。另外，本书所研究的主题乃是商业企业一般性的经营管理，即商业企业经营管理的共性，而不是具体针对哪种商业企业的经营管理的特性来研究。但是，由于共性是寓于特性之中的，离开了特性就谈不上共性。因此，本书也必然结合某些商业企业（例如：批发企业、零售企业）的具体经营管理活动来概括其共性。

三、本书所研究的主旨在于力图探索商业企业经营管理结合运行中的规律性，而不是仅限于现象罗列和业务介绍上。因为商业企业的经营管理，如同其他经济现象和经济过程一样，也存在着不以人们意志为转移的、内在的、本质的必然联系。这些带有规律性的东西，严格的制约着人们的实践活动，谁违反了它的客观要求，必定受到它的无情惩罚。人们只有不断地研究它、认识它和掌握它，根据它的客观要求办事，才能逐步解决客观规律与主观实践之间的矛盾，使主观与客观达到相对的统一。因此，本书力图通过抽象、概括和推理，从大量的商业企业经营管理活动中，寻找

某些带有规律性的东西出来，以求有助于我国商业企业经营的实践。

基于上述特点，本书的内容体系大体作如下安排：

第一部分，总论部分。

包括第一至第四章，这部分着重论述一些基本概念和基本原理，使读者明确什么是商业企业？什么是经营管理？商业企业的经营管理有何特点？现代化的企业管理应依据什么基本原理？外部环境对商业企业的经营管理有何影响？等等。

第二部分，组织机构部分。

包括第五章第六章，这部分着重阐明商业企业机构的基本概貌。使读者了解商业企业的内部结构是如何设置的？商业企业的领导权是如何划分的？

第三部分，业务经营与管理部分。

包括第七章至第十一章，这部分着重阐述商业企业的商流和物流活动，即商品的购、销、运、存诸环节的具体运行。使读者通晓商业企业是如何进行经营决策的？如何实行计划管理的？商品是如何从生产领域进入到流通领域的？又如何从流通领域进入到消费领域的？商品实体是如何进行空间移动和暂时停滞的？商业企业对商流和物流活动是如何进行有效管理的？等等。

第四部分，经营管理要素部分。

包括第十二章至第十六章，这部分着重阐述对商业企业诸要素的管理，即对人、财、物和信息的管理，使读者了解商业企业的人员应如何使用和安排？如何合理组织劳动力？如何购置和管理各种设备？如何形成有效的信息管理系统？如何

正确地使用资金、节约费用和提高赢利？等等。

第五部分，经营管理效果部分。

包括第十七章、第十八章，这部分着重阐明商业企业经营管理经济效益及其综合反映。使读者明确为何要进行经济核算？怎样进行经济核算？商业企业的经济效益要通过哪些指标来判定？应如何进行企业诊断？

以上各部分不是孤立存在的，而是层层相扣，逐步深入。也就是首先明确基本概念和基本原理，其次了解企业的具体形态，再其次了解具体的商品经营管理过程，再其次了解企业各要素的组织与管理，最后明确企业经营管理效果的判定。这样就可以提供一个商业企业经营管理有机构成的全貌，借以使读者对其有个总体的把握，这对培养商业企业经营管理专门人才来说，确有必要。当然，这仅是我们的主观意图，是否本书在逻辑体系、内容阐述上能够达到这样要求，则有待于读者和专家们去评论和鉴定。

由于研究商业企业经营管理方面的学科，在我国目前仍处于初期阶段，因此，各有关专著、教材在体系安排、内容阐述、理论分析、概念涵义上，各有所见，很不一致，这是任何一些新兴学科不可避免的现象。正是由于这样原因，本书中有不少概念、论点、原理、原则和分析，与其他有关的专著、教材不尽雷同。它们是否严谨、准确和科学，也有待于大家进一步研究和商榷。

编 者

目 录

内容简介

第一章 商业企业	(1)
第一节 商业企业与商业公司的概念	(1)
第二节 商业企业的基本职能与基本任务	(6)
第三节 商业企业的种类	(12)
第二章 经营过程与管理过程	(23)
第一节 经营与管理的涵义	(23)
第二节 经营过程	(28)
第三节 管理过程	(33)
第三章 商业企业管理原理	(48)
第一节 商业企业管理的任务	(48)
第二节 商业企业管理的科学化	(50)
第三节 商业企业系统管理原理	(53)
第四节 商业企业管理的现代化	(63)
第四章 商业企业的外部环境	(71)
第一节 宏观纵向环境	(71)
第二节 微观横向环境	(76)
第三节 政治经济环境	(83)
第四节 所在地域环境	(88)
第五章 企业内部组织系统	(93)

第一节	建立内部组织系统的原则与步骤	(93)
第二节	企业内部的部门划分	(98)
第三节	企业内部的层次划分	(101)
第四节	企业内部组织系统的形式	(108)
第六章	企业领导体制	(114)
第一节	我国企业领导体制的历史沿革	(114)
第二节	厂长(经理)负责制	(118)
第三节	民主管理制	(124)
第四节	党委的职责与思想政治工作	(129)
第五节	国外的企业领导体制	(136)
第七章	经营决策	(142)
第一节	商业企业经营决策的作用	(142)
第二节	经营决策的分类	(143)
第三节	经营决策的原则	(145)
第四节	经营决策的程序	(148)
第五节	经营决策的方法	(153)
第八章	计划管理	(170)
第一节	计划管理的必要性与重要性	(170)
第二节	计划管理的原则	(171)
第三节	计划管理体制	(174)
第四节	计划管理的步骤与方法	(179)
第五节	目标管理在计划管理中的运用	(191)
第九章	商品采购管理	(213)
第一节	商品采购的意义与原则	(213)
第二节	工业品采购	(222)
第三节	农产品采购	(225)

第四节	商品采购策略	(227)
第五节	商品采购的业务组织	(232)
第六节	商品质量管理	(235)
第七节	商业合同管理	(239)
第十章	商品销售管理	(252)
第一节	商品销售原则	(252)
第二节	对消费需要的研究	(257)
第三节	对消费心理的研究	(264)
第四节	商品促销策略	(274)
第五节	商品销售的价格策略	(283)
第六节	为消费者服务	(289)
第十一章	商品储存管理与商品运输管理	(291)
第一节	商品实体运动的涵义	(291)
第二节	商品储存的意义与商品合理储存	(294)
第三节	商品储存决策及其动态控制	(304)
第四节	商品储存管理	(313)
第五节	商品运输的意义与商品合理运输	(327)
第六节	商品运输决策及其规划方法	(340)
第七节	商品运输管理	(354)
第十二章	人事管理	(361)
第一节	企业人员结构与人事管理的任务	(361)
第二节	人员的选择	(365)
第三节	人员的评价与考核	(376)
第四节	人才流动与人员的教育培训	(382)
第十三章	劳动管理	(393)
第一节	合理组织职工劳动	(393)

第二节	劳动定额与定员编制	(403)
第三节	劳动效率	(411)
第四节	劳动报酬与集体福利	(417)
第十四章	物质技术设备管理	(431)
第一节	设备购置决策	(431)
第二节	现有设备的使用与管理	(435)
第三节	设备的改造与更新	(439)
第十五章	信息管理	(446)
第一节	商业信息的概念与作用	(446)
第二节	管理信息系统	(453)
第三节	电子计算机在商业企业管理中的运用	(461)
第十六章	财务管理	(469)
第一节	财务管理的内容与原则	(469)
第二节	资金管理	(478)
第三节	费用管理	(502)
第四节	利润管理	(511)
第十七章	经济核算与经济效益	(521)
第一节	经济核算	(521)
第二节	经济效益	(536)
第十八章	企业诊断	(549)
第一节	企业诊断的概念与特点	(549)
第二节	企业诊断的目的与要求	(551)
第三节	企业诊断的种类与内容	(553)
第四节	企业诊断的步骤与方法	(557)

第一章 商业企业

第一节 商业企业与商业公司的概念

一、商业企业的概念及其应具备的条件

企业是整个国民经济体系中的最重要的组成部分，它是生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。企业与整个国民经济体系的关系，犹如一个生物的细胞与肌体的关系，生物肌体中的细胞是一种有生命力的、能动的有机体，它决定着该生物体的强弱和存亡。同理，国民经济体系中的企业也是一种有活力的、能动的有机体，它也决定着整个国民经济体系的生机和发展。

整个国民经济体系是由若干错综复杂、密切结合的部门、系统、单位等组织有机构成的，但是并非所有的经济组织都能成为企业。作为企业，必须要具有专门的经济职能，即必须直接从事某项经济活动。人们区分各种不同的企业，主要就是以其各自不同的经济职能为依据的，例如，以从事物质资料生产为职能的企业谓之生产企业；以从事商品交换为职能的企业谓之商业企业；以从事出售加工烹制食品并提供消费场所为职能的企业谓之饮食企业；以从事劳务服务为职能的企业谓之服务企业，等等。当然，在实际经济

生活中，有些企业的经济职能并不那么绝对和单一，可能同时具备多种经济职能，对这类企业的区分，应视其主要的经济职能而定，例如前店后厂的企业，它虽然也从事商品生产加工业务，但其主要的经济职能是商品销售，其所从事的商品生产加工只是从属于商品销售的附属业务，因此，这种类型的企业一般也作为商业企业来看待。

另外，作为一个真正名副其实的企业，不但要具有一定的经济职能，还必须同时具备若干相称的条件，方能成为企业。就商业企业来说，它所具备的条件是：

1. 具有一定的自主经营的权益。即对本身的商品采购、销售、储存、运输等经营活动，以及对人、财、物的管理上拥有一定的独立自主权，其应得的经济利益也必须得到法律的保障。否则，如果事事听命于上级的安排和干预，而无权独立自主地进行正当的经济活动，它就不能成为企业，只不过是上级机关的附属物而已。因此，企业有无自主经营的权益，乃是它能否具备企业实质的首要条件。

2. 具有必备的劳动力和生产资料。由于商业企业是直接从事商品交换的经济实体，它必须备有为进行商品交换所必需的人、财、物，即各类人员、资金、店房、货仓和物质技术设备等，这是商品交换赖以正常进行的必不可少的物质条件。同时，企业对其所备有的人、财、物还必须拥有独立支配和使用的权限，否则，企业的自主经营也是难以实现的。

3. 具有相应的组织体系。商业企业作为一个经济实体，为保证其经济活动的有效运行，还必须具有一套完整的、能发挥经营管理效能的组织体系，这个组织体系实际上就是企

业赖以存在和活动的有机体，没有这样的机体，企业就丧失了它的组织前提，就不能成为真正的企业。

4. 具有自负盈亏、独立核算的权利。要使商业企业真正做到名副其实，还必须使其能独立核算、以收抵支、自负盈亏，并允许其通过正当经营获得合理的利润，而不应该对其采取统收统支的办法。如果企业在经营管理上不计成本，所得利润全部上缴，这样做，实质上已使企业变成了上级机构的报帐单位，而抹杀了它应有的独立性。

5. 具有法人的资格。所谓法人就是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。就商业企业来说，它必须具有符合国家规定的资金数额，有组织章程、组织机构和经营场所，能够独立承担经济责任，经主管机关核准登记，取得法人资格。这样它的经济利益和经营管理上的独立性，才能取得法律的承认和保障，并有资格同其它单位发生各种经济和法律关系。

以上这五个条件是相互联系、互为补充的，因此，必须同时具备方能构成商业企业的完整涵义。根据商业企业的经济职能及其所具备的各种条件，对商业企业的概念可综述为：商业企业是一种专门从事商品交换活动，并相应具有一定劳动力、生产资料和组织体系，享有自主经营、独立核算的权利，取得法人资格的经济组织。

二、商业公司的概念及其与所属企业的关系

在国民经济体系中，各个经济领域都存在着众多的公司，在商品流通领域也有许许多多的公司，诸如：百货公司、纺织品公司、五金公司、交电公司、食品公司、糖业烟酒公司，

以及民族贸易公司、储运公司等等。这些公司同国家商业行政管理机构，同商业企业在性质上有无区别，是值得明确和探讨的一个重要课题。因为长期以来，我国商品流通领域中的各种公司基本上是行政性公司，它本身不直接从事商品交换活动，不负经济责任，不实行经济核算，只是运用行政手段对下级企业进行领导和管理，实质上公司是政府商业行政管理机构的延伸。实践证明，这样做，混淆了公司与商业行政管理机构的职能和界限，影响了公司作用的发挥。

商业公司的出现决不是偶然的，它是社会化生产和流通发展的必然产物。因为随着商品经济的不断发展，商品流通的规模愈来愈大，商品经营分工愈来愈细，经济往来愈来愈频繁，交换关系愈来愈复杂，企业之间的依赖性和制约性也愈来愈加强，在这样的经济条件下，原来由各自单独分散经营的商业企业，势必难以适应大规模社会化商品经济发展的需要，客观上要求必须把一些分散的、个别的、规模不大的商业企业，按照其内在的必然联系，统一组织成为一个能协调各商业企业经济活动的有机整体，以发挥其组织大规模商品流通的作用，而这个有机整体的具体组织形式，就是各个商业公司。

可见，商业公司乃是由一些在商品流通中相互联系、相互作用，并在某些方面具有共性的商业企业所组成的一种经济实体。所谓经济实体，就是它本身也直接从事商品交换活动，拥有与之相应的经营场所、固定资产、流动资金和从业人员，实行独立的经济核算，自主经营、自负盈亏，并具有法人的资格，对本公司系统的经营状况承担着一一定的经济和

法律责任。就上述这些条件来看,商业公司完全具备有企业的性质和特征,因此可以说它是由若干企业所共同构成的大型商业企业,或者说是一种商业企业联合组织。这种组织同一般商业企业没有什么本质的区别,只是在机制功能上有所不同而已。公司除具有商品经营的功能外,还具有领导和管理下属企业的功能。这种功能体现在它可以统一规划所属企业的发展方向,协调各企业之间的经济活动,统一支配所属企业上缴的利润提成,以及集中安排职工的培训和福利设施,并为各企业提供市场信息和各种服务等等,而这后一种功能则是一般商业企业所不具备的。

商业公司与其所属各企业的关系虽然是一种领导与被领导的隶属关系,但这种关系同一般行政管理机构上下级之间的隶属关系应该有所不同,因为商业公司并不是国家商业机构,它不能代表政府行使国家政权。否则,不仅在理论上把经济实体与政权机构这二个不同的范畴混淆了起来,而且在实践中必然带来政企职责不分、中间环节增多、抹杀企业应有的独立性等等弊端。确定商业公司与其所属各企业的关系,应以商业公司是一种联合经济组织这一特有性质为依据。首先必须明确商业公司及其所属的各个企业都是实行独立核算的经济实体,各自有其本身的责、权、利,因此,在公司与企业之间应该贯彻等价交换的原则,不能无偿地调拨下属企业的资金、商品和设备,以免侵犯各企业的经济权利,挫伤它们的积极性。其次必须明确商业公司及其所属的各企业乃是一个有机的结合体,而不是各个企业的简单相加。作为一个有机整体来说,它又要求必须贯彻“统一领导和分级管理”