

中国社会科学出版社



商业企业 经营与管理

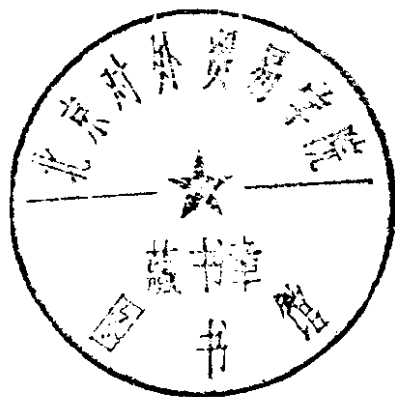
● 夏光仁 汪 洋 贾履让 主编

140489

商业企业经营与管理

夏光仁 汪洋 贾履让 主编

Jm151/06



中国社会科学出版社

商业企业经营与管理

*

中国社会科学出版社出版

新华书店 北京发行所发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 11.75印张 300千字

1983年7月第1版 1983年7月第1次印刷

印数1—50,000册

统一书号: 4190·161 定价: 1.30元

前 言

社会主义商业是整个国民经济的重要组成部分，是联系工业与农业、城市与乡村、生产与消费的桥梁和纽带。商业部门的基本职能是通过商品的购销调存业务活动，组织社会商品流通，完成商品从生产领域到消费领域（包括生产消费和生活消费）的运动过程，实现社会主义生产目的。

商业企业是商业部门的基层环节，是社会商品购销调存业务的直接组织者，是商业固定资产、流动资金和劳动力的直接管理者和使用者。1981年底，我国国营商业系统拥有流动资金 2,144 亿元，占我国国营企业全部流动资金的60%；商业职工1,100多万人，约占国营企业职工总数的七分之一；1981年，国营商业系统的商品收购总额为2,400多亿元，社会商品零售总额为2,350亿元。可见，提高商业企业的经营管理水平，对贯彻调整、改革、整顿、提高的八字方针，对提高生产、建设、流通领域的经济效益，更好地满足人民需要，促进社会主义现代化建设都具有不可忽视的作用。

提高商业企业的经营管理水平，通常涉及到相互联系又相互制约的三个方面的问题，即经营问题、技术问题和管理问题。商品经营是商业企业的基本职能。它的主要任务是组织商品流通，包括实现商品的价值转移和商品实体运动两个方面，也就是我们通常所说的商品的购销过程和仓储运输过程；技术是指经营技术和物质设备而言，它是搞好经营的条件。用先进的技术代替落后的技术是改善职工劳动条件，提高劳动效率，改进经营方式，提高服务质量的重要途径；管理是从经营中分离出来的一种职能，

是经营发展到一定规模的产物。它通过对企业经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节，合理组织与使用企业的人力，有效地利用资金和物质技术设备，保证以最小的劳动消耗实现企业的经营目标。管理同经营的关系是双重的，它既为经营服务，又指导、控制经营。在现代商业企业里，管理是决定经营成败的首要因素，企业要取得预期的经营效果，必须进行科学的管理。同时，管理还决定着技术的应用和发展，先进的物质技术设备如果没有科学的管理，就显示不出它的先进性和技术威力。

上述分析说明，经营、技术和管理都很重要，但最重要的问题是管理。有了科学的管理，既可推动经营，又可提高技术的效果，为办好企业创造了有力的条件。目前在一些经济比较发达的资本主义国家，都十分重视管理。他们甚至把科学技术现代化和管理现代化比作经济发展的“两个车轮”，缺一不可。例如日本在广泛采用现代科学技术的同时，仍然十分重视管理组织和管理方法的现代化。他们把强调严格管理的“组织管理科学”理论与强调从人的行为中激发出动力的“行为科学”理论结合起来，形成一种管理现代化企业的独特有效的管理制度。

我国是一个发展中国家，工业和科学技术水平还不高，还不可能向商业部门提供大量的、多样化的、适合商业企业需要的物质技术设备，国家也不可能把大量的资金用于商业企业的物质技术设备的现代化上。因此，努力实现商业企业组织管理科学化和管理工作方法现代化，对我国商业企业来说就具有更重要的意义。

实现组织管理科学化和管理工作方法现代化，可以使商业企业的决策和计划能够比较符合客观规律的要求，能够灵活有效地组织、指挥、监督商业企业的购销调存业务，合理地、节约地组织和使用企业的人力、物力，即使物质技术设备不作很多改造，仍可取得明显的经济效益。例如，在我国商业企业的商品储存中，经常有百分之十到百分之三十的呆滞商品，如果将购销业务和储运业务的管理加以改善，将呆滞商品降到全部库存商品的百分之十

以下，就可以少占用一百亿元到二百亿元的流动资金。可见，改善商业企业经营管理，提高商业企业的管理水平，潜力是很大的。

建国以来，我国商业企业在党和政府的领导下，在扩大商品流通，稳定市场物价，促进生产发展，满足人民需要方面都做出了重要的贡献。同时在企业管理的实践中也逐渐形成了我们自己的管理思想、管理方法和管理经验。如民主管理、勤俭办企业以及在计划、业务、财务、劳动管理等方面形成的一套行之有效的管理制度和方法。但是，从总的方面来看，我国商业企业管理还是比较落后的。从管理思想上看，在我国商业企业的领导骨干中，科学管理的思想还比较淡薄，主要凭经验和直观指挥，而且自然经济的、小商品生产的、甚至封建主义残余的管理思想还有较深的影响；从管理体制上看，集中过多，管得过死，而且主要用行政办法、行政层次进行管理；从管理制度上看，责、权、利脱节，经济核算、经营成果同职工的收入没有联系起来；从管理的组织形式上看，机构臃肿，层次多，各部门职责不明确，科学方法少等。因此，造成我国商业企业劳动效率低、经济效果差。总之，管理落后是当前商业企业最突出的矛盾。这个问题不解决，必然影响商业企业在国民经济中的作用，影响国民经济的调整 and 社会主义现代化建设。由此可见，提高商业企业经营管理水平，改变商业企业管理落后的状况，不仅是商业部门的一个突出问题，而且也是一个重要的国民经济问题。

为了提高我国商业企业管理水平，培养大批精通业务的各级商业企业管理人才，逐步实现我国商业企业管理科学化的需要，中国社会科学出版社约请有关同志，编写了这本《商业企业经营与管理》。联系目前我国商业企业经营与管理的实际状况，书中还有选择地吸收了一些国外企业管理的先进理论与方法，从理论与实践的结合上探讨提高我国商业企业经营与管理水平的途径。

参加本书编写工作的有(以姓氏笔画为序)：王宜泰、白仲尧、

汪洋、任林书、李威、李恒茂、杜禹、沈扬、沈大本、严斌全、林旗、赵一新、郝树仁、夏光仁、夏利渊、贾履让、黄仁清、温坤、焦玉衡、阚沸等同志。

由于作者水平有限，本书一定会有许多缺点，诚恳希望读者批评指正。

一九八二年七月

目 录

第一章 商业企业	1
第一节 商业企业的产生	1
第二节 商业企业是独立从事商品交换的经济组织	3
第三节 商业企业的种类	5
第四节 商业企业的职能	11
第二章 商业企业管理的性质和任务	14
第一节 经营与管理	14
第二节 管理的二重性理论	19
第三节 商业企业管理的任务	24
第三章 商业企业的管理过程和制度	27
第一节 商业企业管理过程	27
第二节 商业企业管理过程中的控制和协调	31
第三节 商业企业管理制度	35
第四章 商业企业的决策与计划	37
第一节 决策的概念和种类	37
第二节 决策的过程和方法	42
第三节 计划的性质和类型	45
第四节 计划过程	47
第五节 长期计划和年度计划	50
第五章 商业企业的管理机构	52
第一节 组织机构的作用及建立组织机构的原则	52
第二节 管理机构的部门划分	56
第三节 管理机构的层次划分	60
第四节 管理机构的模式	64
第六章 商业企业的领导体制	58

第一节	建立商业企业领导体制的原则	68
第二节	进一步加强和改善党对商业企业的领导	70
第三节	建立和健全商业企业民主管理制度	72
第四节	健全以经理为首的业务行政指挥系统	77
第七章	经理——商业企业的“司令员”	81
第一节	经理在商业企业中的地位	81
第二节	经理的职责和条件	83
第三节	经理的领导艺术和工作方法	91
第八章	市场调查和市场预测	100
第一节	市场调查和市场预测的重要性	100
第二节	市场调查的内容	102
第三节	市场调查的步骤和方法	110
第四节	市场预测的种类和内容	113
第五节	市场预测的方法	115
第九章	商品流通环节	120
第一节	商品流通环节存在的必然性	120
第二节	影响商品流通环节数量的因素	126
第三节	选择商品流通环节的原则	131
第十章	商业企业的商品购销形式	136
第一节	商业企业商品购销形式的沿革	136
第二节	实行多种购销形式的必要性	139
第三节	商业企业的商品购销形式	144
第十一章	批发商业企业为生产和零售服务	149
第一节	批发商业企业是商品流通中的重要环节	149
第二节	批发企业为生产服务	152
第三节	批发企业为零售服务	156
第十二章	商品储存与库存管理	161
第一节	商品储存和商业仓库的必要性	161
第二节	合理地组织商品储存	163
第三节	如何管好仓库储存的商品	174
第十三章	零售商业企业的进货与销货管理	182

第一节	零售商业企业进货与销货管理的任务	182
第二节	零售商业企业进货业务的组织与管理	184
第三节	零售商业企业销货业务的组织与管理	193
第十四章	零售商业企业的服务质量管理	197
第一节	搞好零售商业企业全面服务质量管理的意义	197
第二节	零售商业企业服务质量管理的基本内容	201
第三节	提高服务质量的途径	205
第十五章	商业合同	211
第一节	商业合同的含义和种类	211
第二节	商业合同存在的必然性及其作用	213
第三节	商业合同的签订和组织实现	218
第四节	商业合同的管理	224
第十六章	商业广告	229
第一节	商业广告的意义和作用	229
第二节	商业广告的性质与原则	232
第三节	商业广告的形式和特点	235
第四节	商业广告与消费者	240
第五节	广告形式的选择与效果的测定	241
第十七章	商业企业中的管理劳动	245
第一节	商业企业中管理劳动的性质和特点	245
第二节	商业企业管理劳动的范围	251
第三节	提高商业企业管理劳动效率的途径	255
第十八章	营业员的劳动组织与管理	262
第一节	营业员劳动的性质和特点	262
第二节	营业员劳动的组织与协调	264
第三节	提高营业员劳动效率的途径	267
第十九章	商业企业的经济责任制	270
第一节	商业企业实行经济责任制的必要性	270
第二节	商业企业经济责任制的内容	272
第三节	商业企业经济责任制和经济权力	276
第四节	商业企业经济责任制同经济利益	279

第五节	商业企业实行经济责任制的条件	281
第二十章	商业企业定额管理	284
第一节	商业企业定额管理的概念和意义	284
第二节	制定和实行商业企业定额管理的原则和条件	286
第三节	商业企业定额管理的内容	289
第二十一章	商业企业财务管理	296
第一节	商业企业财务管理的概念和任务	296
第二节	商业企业财务管理的内容	301
第二十二章	商业企业的经济核算和经济效益	316
第一节	社会主义经济核算的意义	316
第二节	商业企业经济核算的形式	321
第三节	商业企业经济效益的考核	323
第四节	积极创造条件提高经济效益	330
第二十三章	商业企业的思想政治工作	335
第一节	加强思想政治工作的必要性和重要意义	335
第二节	新时期思想政治工作的新特点和基本要求	339
第三节	思想政治工作的科学方法	345
第二十四章	商业企业管理现代化	349
第一节	现代化的概念	349
第二节	商业管理现代化是社会生产发展的必然趋势	352
第三节	商业企业管理现代化的内容	355

第一章 商业企业

第一节 商业企业的产生

企业是社会化大生产的产物，是在资本主义商品经济高度发展的条件下发展起来的一种经济组织形式。在这种组织形式下从事物质资料生产的经济组织，称为生产企业；从事商品交换的经济组织叫做商业企业。

无论社会形态如何，生产、交换总是要在一定的组织形式中进行。而采取什么样的组织形式，则主要取决于社会生产力的发展水平。自从社会第三次大分工以来，社会上就有了以从事商品买卖为职业的商人。但是，在资本主义生产方式建立以前的几千年中，由于自给自足的自然经济占统治地位，商品交换的规模小、流通范围狭窄，商人多是以一家一户为一个经营单位。随着资本主义生产方式的建立，机械生产代替了手工劳动，生产力得到迅速发展，生产规模不断扩大，一家一户的经营，已经不能适应资本主义社会化大生产对交换的要求。从而产生了以雇佣关系为基础的商业企业。商业企业的产生，解决了商品销售组织形式和销售规模之间的矛盾，促进了资本主义生产和流通的发展。

作为国民经济细胞的基本经济单位，从家庭过渡到企业，是经济组织形式的飞跃。它冲破了小生产的罗网，摆脱了封建行会制度的束缚，为生产力的迅速发展提供了适当的形式。因此，具有巨大的进步意义。

一、家庭经济形式，是以家长制为中心，家长是当然的核心人物。经济的发展往往囿于家长的经验和能力。资本主义企业是

以经理、副经理、会计师等精通业务、有管理经验的专家组成的领导班子为核心。但这些领导成员并不一定是资本家，因此就为领导核心挑选具有领导才干、善于经营的人物创造了条件。而一种经济组织能否建立强有力的领导核心，对该组织的发展壮大具有关键性意义。

二、家庭经济形式是建立在血缘关系的基础上。它的劳动力基本上由家庭成员组成，因此可选性很小。资本主义企业是建立在雇佣关系的基础上，它可以根据企业经营的需要，从数量上、素质上对劳动力进行选择，这为企业扩大生产规模，改善经营创造了条件。

三、家庭经济形式是按人的自然属性——性别、年龄等进行分工。因此，因人设事、因人废事都难于避免。资本主义企业是按业务或技术需要进行分工，管理职能专门化，能建立明确的责任制。

四、家庭经济形式的经营目标是多元的，除了要获利，还往往要满足其家庭的需要。因此，不重视价值，不讲经济核算，不计劳动耗费。资本主义企业经营目标是单一的——获得利润。因此，重视价值、注意节约、讲求经济核算。

五、家庭经济形式由于受到资金、劳动力、领导者能力和管理水平等多种因素的限制，与大规模商品流通的要求不相适应。资本主义企业则解决了商品流通的组织形式与流通范围和规模迅速扩大之间的矛盾。随着资本主义生产的发展，商品流通规模的扩大，资本主义商业企业的这种经济组织形式也在不断发展和完善。从单独经营、合伙经营到建立托拉斯、连锁商店等各种形式的联合企业，形成了一整套企业管理制度。

资本主义商业企业建立在生产资料资本家私有制基础上，是资本家获取利润剥削劳动人民的工具，其性质跟社会主义制度下的商业企业是根本不同的。我国无产阶级革命胜利后，通过没收官僚资本、改造民族资本，建立起社会主义公有制，根本改变了

资本主义商业企业的社会性质。社会主义商业企业建立在生产资料公有制基础上，经营目的是为满足社会需要。它与资本主义商业企业有本质区别。不仅如此，由于社会主义制度解决了资本主义制度无法解决的根本矛盾，铲除了剥削和阶级对立，建立了人与人及人与企业之间的新型协作关系，从而为社会主义商业企业有效地利用人力、资金和物质技术设备，实行科学管理，合理组织经营，提供了比资本主义优越得多的条件。社会主义商业企业完全有可能比资本主义商业企业办的更经济、更有成效，在我国经济建设中作出积极的贡献。

第二节 商业企业是独立从事 商品交换的经济组织

在社会主义制度下，从事商品买卖有各种组织形式和机构，但不是所有从事商品买卖的组织或机构都是商业企业。作为商业企业，第一，必须是独立或相对独立的经济组织。在社会主义国家的统一领导和计划指导下，商业企业有买卖商品的自由、有选择买卖对象、决定买卖方式和条件的权利，并且在市场上以买者和卖者双重身份交替出现，既买又卖，从事买卖的全过程。独立经营是商业企业的基本特征。第二，商业企业必须拥有一定的生产资料和劳动力，并有权支配和使用。这是实现商业企业独立经营的物质保证。否则，独立经营是难于实现的。当然，有支配与使用生产资料和劳动力的权利，若无经营的独立性，那么，对生产资料和劳动力的使用、支配权利也就失去了意义。因此，经营的独立性和自主地支配、使用生产资料及劳动力的权利，这两者是相互结合，缺一不可的，是商业企业必须具有的基本权利，因此，它也必须对自己的经济活动承担经济责任。第三，必须实行经济核算，以收抵支，并取得盈利。这是作为企业的一条重要原则，也是和事业单位相区别的一个重要标志。第四，商业企业还

具有法人地位，即商业企业必须向工商行政管理机关申请登记，经审查批准，取得经营执照，才能成为合法的经济组织。法人地位意味着国家在法律上承认商业企业在经营上的独立性，保护商业企业的正当权利和经济利益；同时要求商业企业对自身经济活动的正当性和后果负责。

以上四个方面是商业企业的基本条件，只有同时具备这四个基本条件的经济组织，才能称为商业企业。换言之，商业企业要有经营管理自主权，要有自身的经济利益，它必须同时对自己的经营活动负责。只有把这三者统一起来，作到责权利紧密结合，才能调动商业企业的积极性，充分发挥商业企业在现代化建设中的作用。

社会主义集体所有制商业企业，生产资料为集体所有，并由该集体经营管理，自负盈亏。因此，集体所有制商业企业作为独立的商品经营者，从理论上讲是没有问题的。而国营商业企业，情况则不同。传统上的看法，认为国营商业企业既然生产资料归全体人民所有，那么，就应由代表全体人民利益的国家管理，统负盈亏。国营商业企业不能有自主权，自主权跟生产资料全民所有制不相容。否则就会破坏全民所有制，改变企业的性质。这种传统看法，忽略了社会主义时期的特点。实践证明，不承认国营商业企业相对的独立性，不给国营商业企业必要的经营管理自主权，就不利于调动国营商业企业的积极性，并且还会妨碍全民所有制经济优越性的发挥。

社会主义社会是从资本主义社会脱胎而来的，受到生产力水平的限制，物质财富还没有达到极大丰富；人们的道德观念和思想境界还带有旧社会的痕迹。因此，个人消费品的分配还只能实行各尽所能，按劳分配的原则。所以，社会主义的全民所有制同个人物质利益相关。全民所有制国营商业企业的生产资料是全民的财产。但是，这些属于全民所有的生产资料，不可能直接由全民来支配和使用。只能由组织在各个企业的全体成员来安排和支

配。所以，从生产资料的占有关系来看，各国营企业都属于同一所有者，即属于以社会主义国家为代表的全体人民，因此，全民所有制的国营商业企业必须接受国家的统一领导，完成国家计划。就生产资料的支配和使用关系来看，由于生产资料占有关系同支配、使用关系上的分离，还必须承认国营商业企业作为商品经营者的相对独立地位，即必须具有一定的经营管理自主权；必须承认国营商业企业自身的经济利益，即承认联合在国营商业企业内的劳动者对企业经营好坏享有经济权利并承担相应的经济责任。这是社会主义经济发展的客观要求。

第三节 商业企业的种类

我国的商业企业，按照生产资料所有制形式，可以分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、个体所有制商业企业和合资经营商业企业。

全民所有制商业企业的生产资料归全体人民所有，企业领导者由国家委派或由职工选举产生。职工的工资等级、工资标准和奖励原则由国家统一规定，企业的利润除按规定留归企业支配的部分外，其余均上缴国家统一支配。全民所有制商业企业由国家投资，因此资金比较充足，经营能力强，物质技术设备比较先进，担负主要日用工业品和农副产品的收购调拨供应任务，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，是我国社会主义统一市场的主体和支配力量。但是，长期以来，由于我们忽视流通，与国营工业企业相比，对国营商业企业的投资比例过小，使现有国营商业企业的数量、规模和主要物质设施都不能满足日益发展的商品流通的需要。所以，国营商业企业必须有一个较大的发展，要与工农业生产的发展、商品流通规模的扩大相适应。

集体所有制商业企业是社会主义公有制企业的另一种形式。

其中一部分是通过对个体商业进行社会主义改造而产生的，大部分由劳动者根据自愿互利原则联合组成。其生产资料和资金是由参加集体商业企业的成员自己筹集并在经营中逐步积累起来的，属于企业成员集体所有。集体所有制商业企业实行独立核算，自负盈亏。它的利润按国家规定纳税后由企业自己支配。职工的集体福利和个人收入取决于企业经营的好坏和收入的多少。集体商业企业的领导者由企业成员民主选举产生。企业拥有充分的自主权。在遵守国家的方针、政策、法令和在国家计划的指导下，根据自身条件和社会需要，自行安排经营计划，组织购销活动，以及进行基本建设，组织职工队伍，处理财务关系等。集体所有制商业企业一般规模比较小，能够深入居民区，接近群众，方便群众购买；可以灵活调整经营方式，适应市场和群众不断变化的要求；有利于改进服务方式，提高服务质量。在社会主义阶段，集体所有制商业企业将和全民所有制商业企业并存，特别是在当前我国社会生产力水平还比较落后的情况下，更有广泛发展集体所有制商业企业的必要。

全民所有制商业企业和集体所有制商业企业是社会主义商业的主体。

个体商业企业则是全民和集体所有制商业企业必要补充。个体商业企业规模小，经营灵活，组织结构简单，可以补充社会主义公有制商业之不足，对扩大就业门路也有重要意义。

合资经营商业企业主要是社会主义经济同外资联合经营的商业企业，数量不多。但是，对于扩大市场商品流通，借鉴学习国外企业管理经验，也有一定的作用。

按照业务性质划分，商业企业可以分为：商品经营企业、经营加工企业和为商品经营服务的仓储企业或储运企业。

商品经营企业是专门从事商品买卖的企业。它是商业企业的主体，大多数批发企业和零售企业，是商品经营企业。

经营加工企业以经营商品买卖为主，但其货源大部分乃至全