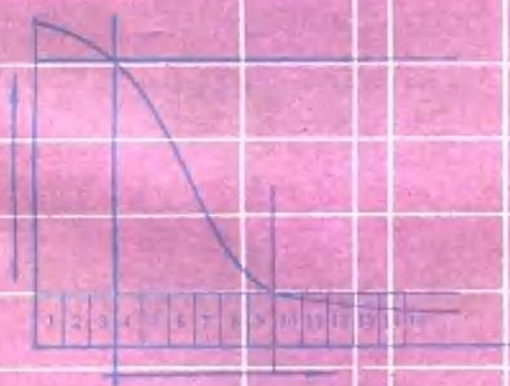


商业企业经营管理



北 京 出 版 社

商业企业管理

北京市成人教育学院编

北京出版社

商业企业经营管理

北京市成人教育学院编

北 京 出 版 社 出 版

(北京崇文门外东兴隆街51号)

新华书店北京发行所发行

北 京 房 山 印 刷 厂 印 刷

*

787×1092毫米 32开本 9印张 195,000字

1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

书号: 4071·100 定价: 1.30元

前 言

本书是根据北京市成人教育局职工中等专业学校《商业企业经营管理教学大纲》组织编写的。主要适用于商业企业职工中专、广播电视中专、各类商业企业职工学校教学，以及基层商业企业的干部培训和自学。也可以作为各级商业企业管理干部研究经营管理的参考书。

本书在编写过程中力求结合成人教育的特点，密切联系我国商业工作的实际，合理地吸收国外先进的管理理论和方法，使教材内容通俗易懂，具有一定的实用性。同时做到既保证教材体系的完整，也注意避免与相关学科在内容上的重复。

为了方便教学，本书根据教材内容选编了各种类型的案例，教师可以在教学过程中指导学员对案例进行分析，培养学员分析问题、解决问题的能力。

本书由刘秀成、孙剑华、安宝启、李永平四位同志负责编写。并受到北京市成人教育局中专处、北京市市委财贸部教育处、北京市第二商业局、北京市第二商业学校及北京市财贸系统职工中专校长联席会的关怀和支持。

本书在编写中参考了国内外学者的著作，并广泛征求了教学人员和商业企业管理人员的意见。中国人民大学汪洋副教授审定了全书并亲自写了序。北京市成人教育学院阎恒久、张宝光同志为出版做了大量工作。在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促，编者水平有限，这本教材内容难免

有不妥之处，请各位读者批评指正。

北京市成人教育学院

一九八六年三月十三日

序

这本《商业企业经营管理》是孙剑华、刘秀成、李永平和安宝启四位同志经过几年的努力，在调查研究的基础上写成的，是目前我国中等商业专科学校和供销专科学校进行商业企业经营管理教学用的一本较好的教材。

这本教材具有丰富的商业企业经营管理知识，吸收了国外商业企业管理的一些基本理论，并把它同中国的实践结合起来，对商业企业管理理论的发展做了一些有益的探索，这对学员掌握现代化大生产条件下商业企业的性质、职能和管理的基本理论，将会有很大帮助。

这本书的实用性很强，分章论述了商业企业的各种职能管理理论和方法，有利于提高学员的实践工作能力和适应能力。特别值得指出的是，本书以专门的一章论述了商业企业诊断的理论和方法，这对在经济改革过程中提高商业企业的经营管理水平，定会产生积极的推动作用。

为了培养和提高学员分析问题和解决问题的能力，本书还附有相当数量的案例，作为学习过程中的诊断素材。这些案例是作者在我国商业实践的众多材料中经过筛选、汇集而成的，既适合各专题的内容要求，又有利于培养学员的分析判断能力，是改革教学方法的一种尝试。我相信这对中等商业专科学校《商业企业经营管理》的教学方法改革，也会发挥积极的作用。

本书的体系也比较新颖。它把商业企业管理和经营的内容综合在一本教材之内，适合中等商业专科学校的教学要

求，可以使学员在较短的时间内掌握现代商业企业管理的基本原理，现代商业企业管理的主要制度和原则，以及商业经营管理的基本方法。因此，我认为本书是中等商业专科学校适用的一本好教材，也是各级商业企业管理人员学习现代商业企业经营管理理论和方法的一本好读物。

汪 洋

一九八六年三月于中国人民大学

目 录

第一章 商业企业及职能

- 第一节 商业企业的概念及种类…………… (1)
 - 一、商业企业的概念…………… (1)
 - 二、商业企业的性质…………… (5)
 - 三、商业企业的种类…………… (7)
- 第二节 商业企业的职能和任务…………… (9)
 - 一、商业企业的职能…………… (9)
 - 二、商业企业的任务…………… (12)
- 第三节 商业企业的素质…………… (14)
 - 一、商业企业素质的含义…………… (14)
 - 二、影响商业企业素质的因素…………… (15)
 - 三、提高商业企业素质的基本途径…………… (17)

第二章 管理的基本原理

- 第一节 管理的性质…………… (22)
 - 一、管理的概念和内容…………… (22)
 - 二、管理的二重性…………… (24)
- 第二节 管理的职能…………… (27)
 - 一、计划职能…………… (27)
 - 二、组织职能…………… (28)
 - 三、指挥职能…………… (29)
 - 四、控制职能…………… (29)
 - 五、协调职能…………… (30)
- 第三节 管理的基本原理…………… (31)

一、系统原理·····	(31)
二、控制反馈原理·····	(34)
三、整分合原理·····	(36)
四、封闭原理·····	(37)
五、能级原理·····	(39)
六、弹性原理·····	(41)
七、动力原理·····	(42)
第三章 商业企业组织结构	
第一节 商业企业组织结构的设置原则·····	(44)
一、精简的原则·····	(44)
二、管理幅度的原则·····	(45)
三、权责相称的原则·····	(46)
四、统一的原则·····	(47)
五、自动调节的原则·····	(47)
六、效能的原则·····	(48)
第二节 商业企业管理部门的设置·····	(48)
一、计划与财务核算部门·····	(48)
二、业务经营部门·····	(49)
三、行政部门·····	(50)
四、信息部门·····	(50)
第三节 商业企业管理体制·····	(50)
一、管理层次及其职责的划分·····	(51)
二、管理层次之间的权力划分·····	(52)
三、商业企业组织结构的形式·····	(53)
四、商业企业组织结构的效能·····	(56)
第四章 商业企业管理制度	
第一节 商业企业管理制度的作用·····	(58)

一、商业企业管理制度的作用·····	(58)
二、商业企业管理制度的种类·····	(60)
第二节 管理制度的执行和监督·····	(72)
一、管理制度的执行·····	(72)
二、管理制度的监督·····	(74)
第五章 商业企业管理人员	
第一节 商业企业管理人员的 地位和作用·····	(78)
一、管理人员和管理劳动·····	(78)
二、商业企业管理人员在国民经济中的 地位和作用·····	(79)
三、商业企业管理人员在企业经营管理 活动中的地位和作用·····	(80)
第二节 商业企业的一般管理人员·····	(82)
一、中层管理人员·····	(82)
二、各种专业管理人员·····	(82)
三、政治工作人员·····	(83)
四、行政人员·····	(84)
第三节 商业企业领导者·····	(85)
一、商业企业领导者的素质·····	(85)
二、商业企业领导者的能力·····	(87)
三、商业企业领导者的领导艺术·····	(89)
四、商业企业领导者领导作风·····	(93)
第六章 市场调查、市场预测和企业经营决策	
第一节 市场调查·····	(96)
一、商业企业市场调查的内容·····	(96)
二、市场调查的步骤·····	(99)

三、市场调查的方法和形式	(102)
第二节 市场预测	(106)
一、市场预测的内容	(106)
二、市场预测的步骤	(109)
三、预测方法	(111)
四、预测方法的评价	(135)
第三节 商业企业经营决策	(136)
一、商业企业经营决策的概念和内容	(136)
二、商业企业经营决策的步骤	(138)
三、企业经营管理决策的一般方法	(145)
第七章 商品采购管理	
第一节 商品采购的渠道和方式	(168)
一、商品采购的原则	(168)
二、商品采购渠道	(171)
三、商品采购的形式和进货方式	(172)
第二节 商品采购批量	(173)
一、经济采购批量的概念	(173)
二、经济采购批量的确定	(175)
三、最低单位费用法	(180)
第八章 商品销售管理	
第一节 商品销售方式与销售服务策略	(183)
一、商品销售方式	(183)
二、销售服务策略	(185)
第二节 全面服务质量管理	(196)
一、全面服务质量管理的内容	(197)
二、提高服务质量的措施	(198)
第九章 商品储运管理	

第一节 商品储存管理的内容和方法	(202)
一、商品储存管理的内容	(202)
二、控制商品储存量的方法	(204)
第二节 商品运输管理	(210)
一、商品运输管理的内容	(210)
二、组织商品运输的科学方法	(212)
第十章 商业企业劳动管理	
第一节 商业企业劳动组织	(215)
一、商业企业劳动的分工与协作	(215)
二、定额定员管理	(218)
三、合理安排劳动时间	(222)
第二节 劳动力的保护与开发	(224)
一、劳动力的保护	(224)
二、劳动力的开发	(225)
第十一章 商业企业诊断	
第一节 企业诊断的必要性	(229)
一、企业诊断的概念	(229)
二、商业企业诊断的必要性	(230)
三、企业诊断的种类	(231)
第二节 企业诊断的原则、步骤和方法	(233)
一、企业诊断的原则	(233)
二、企业诊断的步骤	(236)
三、企业诊断的方法	(238)
第三节 商业企业经营管理中的	
常见病及处置	(240)
一、管理无明确的目标	(240)
二、有目标、无计划、无措施	(240)

三、盲目开拓型管理	(241)
四、领导管理分裂症	(241)
五、重经营轻管理	(241)
第十二章 商业企业管理现代化	
第一节 商业企业管理现代化的内容	(243)
一、商业企业管理现代化的概念	(243)
二、商业企业管理现代化的内容	(244)
第二节 实现商业企业管理现代化的途径	(248)
一、商业企业管理现代化要坚持社会主 义方向, 具有中国的特色	(248)
二、学习和借鉴国外先进的管理经验	(249)
三、实现商业企业管理现代化必须从 现有基础出发	(249)
四、加强商业企业管理人员的培养和 提高	(250)
案例:	
一、商店的素质评估	(252)
二、基层商业企业应该怎样设置机构和 配备人员	(253)
三、应该怎样执行制度	(254)
四、领导班子的素质分析	(255)
五、秦生利被提升之后	(256)
六、如何评价这位经理的开拓精神	(257)
七、如何理解进货	(257)
八、如何组织蔬菜货源	(258)
九、这个商店销售额增加的秘诀是什么	(259)
十、服务质量管理	(259)

十一、商品宣传陈列·····	(261)
十二、明确售货程序·····	(213)
十三、有效地利用促销策略·····	(264)
十四、如何对待小商品·····	(264)
十五、库存多大较为合适·····	(265)
十六、如何进行定额定员·····	(265)
十七、成功之路在哪里·····	(266)
十八、商业亏损问题·····	(267)
十九、怎样看待老王同志的建议·····	(268)
二十、需要怎样处理这件事·····	(268)
二十一、这个商店的问题在何处·····	(269)
二十二、这笔损失说明了什么·····	(270)
二十三、谁应负责任·····	(271)
二十四、小商店的优势·····	(272)
二十五、怎么办·····	(272)
主要参考文献·····	(274)

第一章 商业企业及其职能

第一节 商业企业的概念及种类

一、商业企业的概念

商业企业是指在社会再生产过程中专门从事商品交换的，独立的经济组织。它和其它企业一起构成了经济活动的基础。

企业，作为社会化大生产条件下进行社会经济活动的组织形式，不是自有人类社会以来就存在的。它是商品生产发展的产物，是在资本主义社会普遍发展起来的一种经济组织形式，是适应社会经济发展的需要而产生和发展起来的。

任何社会的经济活动都有一定的组织形式，而采取什么样的组织形式，是由当时的社会生产力水平所决定的。在原始社会，由于生产力水平低下，只能以氏族为社会经济组织为基本单位。一个氏族就是一个集体劳动组织，氏族成员以血缘为基础结合起来，共同劳动，平均消费，以集体的力量同自然作斗争，在斗争中求生存。随着生产力的发展，氏族公社随之解体，产生了奴隶社会。但是，生产力水平依然很低，自然经济占统治地位，奴隶在奴隶主强制下进行集体劳动，这时，奴隶主的庄园或一个独立的私有制家庭，就成为社会经济活动的基本经济单位。随着生产力的进一步发展，奴隶社会瓦解，封建社会建立。在封建社会里，商品经济虽然有所发展，但速度很缓慢，基本上仍是以手工劳动为基础和

自然经济占统治地位。因此，家庭仍作为经济组织的基本形式而存在，并且持续了相当长的时间。从原始社会到封建社会的漫长历史时期内，家庭以经济组织的基本形式占据社会地位的主要原因，是因为社会生产力水平低，商品经济不发达，自然经济占统治地位，商品交换具有很强的附属性和局限性。与之相适应，一家一户的家庭经济单位，符合当时社会经济活动的需要，因而能在相当长时间内作为经济组织的基本形式而存在。到了封建社会末期，商品经济得到迅速发展。随着资本主义生产方式的建立和发展，特别是资本主义机器大工业的产生，使生产力得到飞跃性的发展，从而使生产的社会化程度日益提高，商品生产和商品交换的范围、规模都空前地扩大，一项生产或经营活动，单靠原来一家一户的家庭组织形式已经愈来愈难以完成，以至到了非从根本上改变经济组织形式本身不能适应资本主义高速发展的商品经济需要的地步。于是，企业，这种新的经济组织形式便应运而生。商业企业也同其它企业一样，是商品经济高速发展的产物，是为适应社会化大生产条件下大规模商品流通的客观需要而产生的。

商业企业产生以后，很快便发展成为商品流通的主要组织形式，取代了家庭商业长期占据的社会地位。这充分地体现了商业企业这一组织形式的历史进步性：

（一）资本主义商业企业是以雇佣关系为基础，在劳动力的选择和数量增减上，完全以企业经济活动的需要为依据，突破了家庭商业血缘关系的束缚；在领导方式上，选用有专业能力的专门人员担任企业的领导成员，破除了原来家庭商业组织的家长制领导方式。从而使商业企业的规模可以随企业经济活动需要发展变化，扩大了组织与整个社会的经

济联系，改善了领导体制和人员结构，增强了经营活动能力，不断扩大商品流通。

(二) 商业企业内部实行按人员的能力特点分工，改变了家庭商业按人员的生理特点分工的传统观点，从而有利于发展每一个劳动力的专长，促进社会生产力的不断发展。

(三) 商业企业经营目标单一性强，经济活动专业化突出，摆脱了家庭商业的附属性。从而能够使商业企业集中精力，专门经营，不断改善管理，提高经济效益。

(四) 商业企业是一个社会化的经济组织，它与社会经济各部门都有着密切的经济联系，突破了家庭商业在活动范围上的地域性，在资金和商品来源上的有限性，在经营上的保守性。它可以以组织的身份搜集、利用社会的资金，具有广泛的商品来源，采用新的经营观点和先进的科学技术成果，不断扩大经营规模和经营范围，不断打破商品交换的区域界限，迅速地实现商品的价值和使用价值，适应资本主义商品经济条件下竞争和发展的需要。

总之，商业企业的产生和发展，不仅是商品经济高度发展的产物，而且是商业组织形式上的一次深刻的、根本性的变革；它不但解决了商业组织形式和商品经济高度发展需要之间的矛盾，而且给商品流通带来了一系列的深刻变革，极大地促进了商品生产和商品流通的发展。

商业企业作为独立的经济组织，不仅具有它的历史进步性，而且具有特殊的质的规定性。一般说来，商业企业必须具备以下五个基本条件：

第一，具备一定的物质条件。商业企业是组织商品流通的经济实体，必须首先具备一定的物质基础，这是组织商品流通的必要前提。作为商业企业，必须同时具备三个方面的