

现代商业企业管理丛书

现代商业企业 管理学概论

主编 祁廷铸 副主编 周海清 袁光木 范乐山



中国商业出版社

现代商业企业管理学概论

主 编 祁延镛
副主编 周海清 袁光木 范乐山

中国商业出版社

1991年3月

现代商业企业管理学概论

主 编 祁延镛

副主编 周海清

袁光木

范乐山

*

中国商业出版社出版发行

郟阳报社印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 12.5印张 310千字

1991年3月第一版 1991年3月第一次印刷

印数1—5000册 定价:4.62元

ISBN 7—5044—0926—x/F·549

《现代商业企业管理丛书》编委会

编委主任 韩太林
编委副主任 祁廷镛 夏光仁 果洪迟 张建明
编委委员 (以姓氏笔划为序)
刘志刊 李 威 李禧华 张建明
祁廷镛 果洪迟 胡玉立 夏光仁
徐安琳 韩太林 董振山

编 审 说 明

在中国商业企业管理协会组织编写的《商业企业管理基础工作》、《商业企业管理咨询》、《商业企业全面质量管理》三本书出版的时候,商业部副部长,中国商业企业管理协会会长潘遥同志写了《管理在于知识》一文,作为该三本书出版的序言。潘遥同志在文章中提出了可以考虑从这三本书开始,“有组织、有计划地搞一套商业企业管理丛书”的设想,并对《丛书》的方针、宗旨、编写等提出了要求。

根据潘遥同志的意见,中商企协把办好《丛书》作为一件大事来抓,成立了中国商业企业管理协会《现代商业企业管理丛书》编辑委员会,并首先由祁延镛教授主持编写了这本《现代商业企业管理学概论》,作为《丛书》的“开篇”。以后将根据需要一本一本地陆续出下去,希望以此为契机,把我们的管理知识园地耕耘得更加花繁叶茂。

当前人们普遍认为,商业企业管理学教材内容比较陈旧,许多理论和实践的新成果没有反映到教材里去,体系结构也不能很好地反映当前企业管理的知识体系。这本《现代商业企业管理学概论》在这方面,包括内容、体系等,都作了一些新的尝试。参加本书编写的有理论工作者、教育工作者和商业管理干部,也是一个知识协作和智力合成的产物,既有较强的理论性,又有较强的实践性,这本新书,既继承了本学科已有的研究成果,又增加了大量的适合商业企业管理需要的现代管理内容,形成了一个新的体系,是一本较好的教材性读物。为此,特向商业院校、商业企业、各级商业部门和广大商业管理干部握荐,可以作为成人大专院校和干部培训教材,也可以供在职干部自学参改。(本书的序言经征得作者的同意也以《管理在于知识》一文替代。)

中国商业企业管理协会《现代商业企业管理丛书》编委会

1990. 10

管理在于知识

(代序)

当今世界科学技术迅猛发展,人们普遍认为,科学管理比科技本身更重要。在社会化大生产和市场竞争的条件下,商品交换和商品流通日益复杂化,也向商业管理提出了新的挑战。形势迫使我们也必须认识到,商业企业科学管理比企业经营本身更重要。企业经营兴衰,决定于管理。而决定管理水平和成败的则是管理者的知识和能力。能力在很大程度上也决定于知识。因此,管理在于知识的观点,已经为越来越多的人所接受。

知识来自于教育、学习和实践。在社会日益信息化的今天,过去那种“一次教育”的传统观念已经为“继续教育”或“终身教育”的现代观念所代替。知识不能指望一次教育获得,一次教育获得的知识也不能指望它具有永久有用性,必须通过不断地教育和学习,不断地补充和更新知识。而在当今社会,知识更新周期大大缩短,管理科学又是一门实践性很强的科学,这就决定了作为知识载体的书刊、教材、参考读物等,也不可能一次成书永久使用,而必须具有很强的针对性,必须适应管理需要,符合企业实际,反映现代管理理论和管理实践的新发展。

那末,当前我国商业企业的实际是个什么状况呢?当前我国商业正处在一个新旧交替的时期。商业企业无论在经营思想、经营战略和经营方式上,还是在管理组织、管理方法和手段上,都还没有完成从传统经营管理向现代化经营管理的转变。老一代的企业家,有丰富的经验,有相当一批是具有管理才能和实干精神的干才,但缺乏系统的现代管理科学知识,因而在很大程度上限制了他们管理才能的发挥。新一代的企业家,还正在成长。他们虽有一定的管理科学知识,但缺乏管理经验,还不太会掌握管理艺术,把管理理论和管理实践能动地结合起来,取得最佳管理效应。党的十三届三中全会确定今后两年改革和建设的重点是,治理经济环境,整

顿经济秩序,同时进一步推进相互配合的全面改革,特别是深化企业改革。这完全符合我们国家的实际情况。企业是国民经济的细胞。大中型企业不仅是国家财政收入的主要承担者,也是国家调控市场的重要手段和稳定经济的主导力量。国家能不能顺利地推进改革和建设,归根结底,取决于包括商业企业在内的大中型企业能不能建立起适应商品经济发展的良好机制,能不能真正做到自主经营,自负盈亏,自我约束。这就需要进一步深化企业改革。深化商业企业改革,最根本的是,逐步做到政企职责分开,还权于企业,使企业能够自主经营,自负盈亏;继续完善承包经营责任制,把竞争机制和风险机制引入企业,搞好内部配套改革,实行各种形式的合同制和优化劳动组合;建立和完善激励机制,进一步调动广大职工的积极性、主动性和创造性;推行以公有制为主体的多种形式所有制和发展企业集团;明确产权关系,促进企业机制和企业行为的合理化;加强管理基础工作,推行现代管理方法和管理手段,实行规范服务和规范管理,建立严格的责任制度,全面提高企业素质;继续抓好企业升级活动,以企业升级为中心,抓管理,上等级,深化企业改革,通过改革,改变企业落后面貌,逐步完成由传统管理向现代管理的转变。这是摆在我们面前的一项重要任务。这不仅需要强化管理和改革工作,而且需要强化管理教育和普及管理知识。

中国商业企业管理协会和中国商业企业家协会作为社会经济智力服务团体,有着雄厚的智力优势,它拥有一大批专家、学者、教授和高级经济管理人才,还有一大批长期从事商业工作、有丰富实践经验的各级领导干部和实际工作者。它完全有条件通过智力合成和知识协作,通过多种形式和多条渠道,进行理论研究,编辑出版书刊,传播和普及管理知识,组织职工教育和干部培训,开展咨询服务和信息交流,为企业改革和管理现代化发挥自己应有的作用。

这次由协会组织中国人民大学贸易经济系教授夏光仁主编的

《商业企业管理基础工作》和《商业企业管理咨询》，北京商学院管理系果洪迟教授主编的《商业企业全面质量管理》三本教材出版，就是智力合成和知识协作的产物。适应企业升级，加强基础工作，推行现代管理方法的需要，中国商业企业管理协会所属管理现代化学组和全面质量管理学组两个学组，组织了一批专家、学者，通过广泛地调查研究，准确地提出课题；召开有理论界、企业家和实际工作者参加的研讨会，着重对管理基础工作、企业管理咨询和全面质量管理的内涵、特点、内容、地位、作用和方法、技术等，进行了广泛、深入地研讨论证；在研讨的基础上写出教材初稿，再分别在专业培训班上试用，广泛征求学员意见，边试用边修改，最后定稿、出版，同广大读者见面。

这是一个有益的尝试。商业行政部门领导、企业管理人员和专家教授三结合，通过调查、研讨、试用、修改的过程，认真地总结我国自己的管理经验，学习和借鉴外国的管理经验，并把它们很好地结合起来，把经验上升为理论，从我国商业的实际出发，为建立和发展具有中国特色的社会主义商业企业管理科学，进行了卓有成效地探索。书的内容和体系，既不脱离我国商业企业的现状，又着眼于改革和未来发展；既吸收借鉴了许多外国的现代管理经验，又符合我国国情和商业企业改革的需要，超前而不脱离现实；理论联系实际，文字通俗易懂，寓提高于普及之中；这几本书还填补了我国商业企业管理教材的空白，是一套好书。可以作为大专院校和干部培训教材，也可以供广大干部、职工自学参考。相信这三本书的出版，定会受到企业、企业家和广大干部、职工的欢迎。

这是两会发挥智力优势，开展理论研究的第一批成果。可以考虑从这里开始，有组织、有计划地搞一套《商业企业管理丛书》作为两会的一项长期工作。这三本书就作为《丛书》的第一批，以后陆续出下去。《丛书》以面向企业、面向企业家、面向管理现代化为基本方针，以传播和普及管理知识，为企业改革和管理现代化服务为基

本宗旨,根据企业改革和管理需要确定课题,编书与科研、办班、咨询服务相结合,成熟一本出一本,急用先出,文字可多可少,机动灵活,适应性强,在知识更新周期日益缩短的情况下,采取这种办法为广大干部、职工提供读物,是传播和普及管理知识的一种好形式。一本一本地出下去,经过一段时间,就会集成一套适合企业需要的、具有中国特色的社会主义商业企业管理科学系列丛书。这是一件很有意义的事情,办好这件事,就是对商业企业改革和管理现代化的一大贡献。希望以这几本书的出版为契机,带来管理知识园地花繁叶茂,不断地有好书问世。

商 业 部 副 部 长 潘 遥
中国商业企业管理协会会长

目 录

(代序) 管理在于知识	(1)
第一章 现代商业企业	(1)
第一节 现代商业企业的基本特征	(1)
第二节 现代商业企业的基本类型	(8)
第三节 现代商业企业的职能和任务	(18)
第四节 现代商业企业的素质	(22)
第五节 现代商业企业文化与企业精神	(26)
第二章 现代商业企业管理	(30)
第一节 现代商业企业管理的基本特征	(30)
第二节 现代商业企业管理的职能和任务	(38)
第三节 现代企业管理的发展	(51)
第三章 现代商业企业管理原理	(64)
第一节 系统原理以及由此推衍的相关原理	(64)
第二节 人本原理以及由此推衍的相关原理	(72)
第三节 动态原理以及由此推衍的相关原理	(79)
第四节 效益原理以及由此推衍的价值原理	(84)
第四章 现代商业企业管理方法	(87)
第一节 现代管理方法体系	(87)
第二节 经济方法	(90)
第三节 行政方法	(94)
第四节 法律方法	(98)
第五节 社会学、心理学、行为学方法	(102)
第六节 量化方法	(107)
第五章 现代商业企业管理者	(115)
第一节 现代商业企业管理集团	(116)

第二节	现代商业企业领导群体·····	(124)
第三节	现代商业企业经理·····	(130)
第六章	现代商业企业的组织管理 ·····	(147)
第一节	现代商业企业的组织管理系统·····	(147)
第二节	现代商业企业的组织管理制度·····	(161)
第三节	现代商业企业的劳动人事管理·····	(185)
第七章	现代商业企业的计划管理 ·····	(211)
第一节	现代商业企业计划管理的基本特征·····	(212)
第二节	现代商业企业的市场调查和市场预测·····	(214)
第三节	现代商业企业的经营决策和经营计划·····	(233)
第四节	现代商业企业的目标管理·····	(250)
第八章	现代商业企业的经营管理 ·····	(259)
第一节	现代商业企业的经营思想和经营战略·····	(260)
第二节	现代商业企业的商流管理·····	(273)
第三节	现代商业企业的物流管理·····	(305)
第九章	现代商业企业的绩效管理 ·····	(319)
第一节	现代商业企业绩效管理概述·····	(320)
第二节	现代商业企业绩效管理的主要控制方法 ——ABC分析法和量本利分析法·····	(329)
第三节	现代商业企业绩效综合管理方法 ——全面质量管理·····	(340)
第十章	现代商业企业管理的发展趋势 ·····	(348)
第一节	决策管理的新发展·····	(348)
第二节	管理观念的新发展·····	(359)
第三节	中国商业企业管理实践的新发展 ——规范化管理的出现·····	(371)

第一章 现代商业企业

内容提要

研究商业企业管理,首先要了解商业企业。商业企业是专门从事商品交换的独立的经济组织。商业企业的出现是商业发展史上的一次深刻的革命。现代商业企业的基本特征是具有现代化的企业观念,实行现代化的经营和管理。商业企业具有多种形式,从总体上构成了完整的流通网络。商业企业的基本职能是从事商品经营,组织从生产到消费的商品流通,实现商品价值。商业企业在国民经济中处于十分重要的地位。商业企业职能发挥的程度在于企业的素质。我国商业企业正在根据我国的传统文化,吸取国外文化中的有益经验,建设具有中国特点的社会主义的现代商业企业文化和企业精神。

第一节 现代商业企业的基本特征

一、商业企业的概念

企业是按照一定的形式组织起来,以向社会提供产品或劳务、

获取利润为目的而从事生产或经营活动的独立的经济组织。其中有从事物质资料生产的企业,有从事交通运输的企业,有从事商品交换的企业,有从事金融和保险事业的企业,也有以信息、咨询、劳务为生产、交换、分配、消费服务的企业等等。专门从事商品交换的企业就是商业企业。

凡是企业,不管它属于哪个行业,都是经济组织,而不是政治组织或其它社会组织,都是独立的经济实体,而不是行政机构或行政机构的附属物;都是赢利性组织,而不是社会福利机构或公益团体。因此,构成一个商业企业必须同时具备以下五个条件:

(1)具有完整的组织。作为商业企业,必须是一个完整统一组织体,而不是孤立的分散经营的个体商业劳动者。通过完整的组织体系,把孤立的个别的劳动者组织起来,把单个的力量组合为集体的力量,从而组成新的生产经营能力;通过企业内部的科学分工,把每个劳动者分配到适当的岗位上,明确划分职权范围和确定协作关系,从而保证企业的经济活动有秩序地连续不断地进行。不同的企业,组织形式和组织规模可以不同,但只要是商业企业,就必须是一个完整的组织体。

(2)拥有独立的财产。作为商业企业,必须拥有自己的独立财产,并占用一定的劳动力。只有拥有独立的财产,占有一定的生产资料和占用一定的劳动力,才能独立的支配和使用这部分生产资料和劳动力,才能把生产资料和劳动力用于最需要的地方,从而取得最佳经济效益。因此,拥有独立财产,并占用一定的劳动力,是企业进行经营活动的必要条件、也是企业独立性的前提和保证。

(3)实行独立经营。作为一个商业企业必须是一个独立的经济实体。根据国家的方针、政策、法律、法令、条例、规章制度独立自进行经营活动,从经营到分配,从买到卖,整个经营活动过程都由企业独立进行。只有这样,才能适应市场变化,机动灵活地开展购销活动。

(4)实行独立核算。作为商业企业,必须是一个独立核算单位。企业要在经营活动中,实行独立核算,自负盈亏,以收抵支,并力求收大于支,取得合理利润,这是区分企业与非企业的主要标志之一。企业要对活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和监督,对投入和产出、费用和效用进行全面的比较,通过经济核算对前期计划,期中实施和期后成果进行控制,务使所得大于所费,不断提高盈利水平。一个企业如果不能通过正当经营取得利润,并很好地承担起社会责任,就没有存在的必要。

(5)具有法人资格。“法人”是一个法律概念,是相对于自然人而言的。企业法人即将企业人格化。是指企业依法成立,并以自己的名义独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。所谓依法成立,即按国家有关法律、条例、规定,向政府主管部门申请登记,经过审核批准,取得营业执照,即取得法人资格。企业取得法人资格后,国家即依法保护企业的正当权益,同时也要求企业对自己经营活动的正当性承担法律责任。企业取得法人资格,国家承认其法人地位,是企业独立经营的必要条件,也是企业独立经营的法律保证。

只有同时具备这五个条件,并专门从事商品交换的经济组织,才是商业企业。从事商品交换活动,但不具备这些条件的组织或个人,只是附属商业企业的经营机构或者是个体商业劳动者,而不能算作商业企业。

二、社会主义商业企业与资本主义商业企业的区别

商业企业是商品经济发展的产物,它产生于资本主义,也为社会主义所必需。社会主义和资本主义两种制度下的商业企业,有共同点,也有本质区别。前述构成商业企业的五个基本条件,是它们的共性,不管是资本主义社会制度还是社会主义制度,只要是商业企业,都必须同时具备这五个条件。它们的本质区别是社会制度和

生产资料所有制不同,因而经营宗旨也就不同。社会主义制度下的商业企业,以生产资料的社会主义公有制为基础,其基本宗旨是最大限度地满足人民群众的物质和文化生活需要。社会主义商业企业内部,领导和职工都是劳动者,都是企业的主人,只是分工的不同。他们之间没有对抗性的阶级矛盾,而是同志式的互助合作关系。资本主义制度下的商业企业,则以生产资料私有制为基础,以获取高额利润(同产业资本家共同瓜分剩余价值)为宗旨。资本家与店员之间存在着对抗性的阶级矛盾,因而也就很难克服由资本主义基本矛盾所决定的那种销售危机。

由于社会制度和生产资料所有制性质的不同,社会主义商业企业的独立性和资本主义商业企业的独立性也有不同。资本主义制度下的商业企业,其财产属资本家所有,如何经营管理是资本家私人的事,所以,只要它不触犯资产阶级国家的法律,是完全自由的独立的。社会主义制度下的商业企业,也要求独立经营,但这种独立性是相对的。根据马克思主义原理和我国的历史经验,社会主义全民所有制企业的所有权和经营权需要适当分离,全民所有制商业企业的生产资料属于国家,因而国家可以对企业下达指令性计划,直接规定企业的方针任务,必要时还可以重新分配企业的生产资料和劳动力,直至决定企业的关停并转,都有决策权。所以社会主义全民所有制商业企业的决策权是相对的。集体商业企业的独立程度比全民所有制大一些,但只是程度上的差异。因为归根结底它们都是社会主义公有制商业,都要在国家的计划指导下从事经营活动,因而它们的独立性都是相对的。当然,在社会主义初级阶段,在有计划的商品经济的条件下,社会主义商业企业要求独立经营,独立完成商品的经营过程,政府主管部门也会为企业创造更多的独立自主经营的条件,以激发企业的经营活力。

三、商业企业的发展

商业是商品交换的发达形式。商业的产生可以追溯到奴隶社会后期,随着第一次社会大分工和第二次社会大分工的出现,商业日益成为独立的社会行业。我国早在春秋战国时期,就有了以集市活动为场所的贩卖商,秦汉时期已经有了店铺商业。及至唐代,商业已很发达,长安,洛阳等地,行庄、店铺、茶楼、酒肆林立,蔚为通衢闹市。但这些都具有家庭商业的特点,还不是近代意义的商业企业。

商业企业是个历史范畴,它是社会发展到一定历史阶段的产物。从商业的出现到封建社会的整个漫长时期,都没有也不可能产生商业企业,及至产业革命,世界进入了资本主义社会之后,生产从手工业作坊,手工业工场进到了机器大工业,生产规模空前扩大,社会化程度空前提高,商品经济大发展,商业也开始冲破家庭商业的桎梏,出现了商业企业。

商业企业的出现是商业发展史上一次深刻的革命。它很快取代了家庭商业的统治地位,而成为社会商品流通的主要组织形式,从而解决了商业组织与流通规模不相适应的矛盾,促进了资本主义商品生产的发展和流通规模的扩大。当然,家庭商业并没有被完全排出流通领域。不仅在历史上家庭商业有其必要的作用,即在当今,在我们国家,家庭商业(个体商业)仍然有其存在的必要。家庭商业规模小,本钱少,开业、转营容易,在国家指导下,可以迅速调整网点结构,以弥补市场行业的不足。特别是它点小分散,接近消费者,便于居民随手购买;经营方式机动灵活,早开门,晚关门,夜里买东西也可以随叫随开门,方便消费者。因而它是社会商业的重要组成部分。但在商品经济的条件下,家庭商业只能是一种必要的补充,因为它不具备商业企业的许多优点。

第一,家庭商业是以血缘关系维系的,从业成员以家庭成员为

主,家长就是店铺的领导。所以从业人员很少有选择的余地。而商业企业则是以雇用关系或合同关系组织起来的,从业人员主要由雇用劳动者或工薪劳动者组成,所以它不象家庭商业那样受血缘关系的束缚和家长制的局限,能够根据企业需要增减人员,择优录用,并可以自由地聘用有才能的人担任经理。从而有利于提高企业素质,扩大经营规模,并可以适应市场情况,调整各方面的经济关系。

第二,家庭商业往往是按性别或者年龄,甚至按辈分分配工作,一般没有明确分工,有时还要因人设事。而商业企业则是按经营需要和从业人员的特长进行分工,因事设人,人尽其才,有利于提高劳动和工作效率。

第三,家庭商业往往跟农业,手工业,家庭付业相联系,多数是既经商又从事自给性生产,带有浓厚的小生产特征。商业企业则与社会化大生产相联系,能够把现代科学技术运用到企业管理中来,从而可以不断改善经营管理提高经济效益,适应组织大规模商品流通的要求。

商业企业的出现,商品流通组织逐渐形成了一个完整的体系。商业企业出现的最初阶段,商品主要由生产者批售给零售商。随着商品和商品流通的进一步发展,逐渐分离出了专门从生产者那里购买商品再转售给零售商的批发商。商品流通规模迅速扩大,商业企业也逐步完善起来,不仅在企业管理上日益现代化,而且逐步形成了各行各业、各种类型、纵横交错、星罗棋布的商业网,整个流通组织也日益现代化。

四、现代商业企业的基本特征

现代,或者现代化,是一个时空概念,具有时代特点。它是与前一时期相比较而言的。比如封建时代对奴隶制时代,可以说是现代化;资本主义对封建主义,八十年代对七十年代、六十年代,都可以