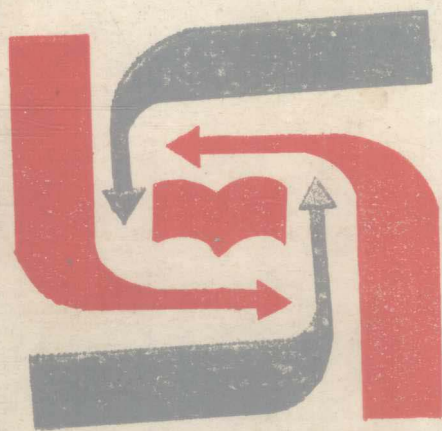


商业企业管理问题解答

苏甘淳 主编



广西人民出版社

商业企业管理问题解答

苏甘淳 主编

学里管外建表之竹 051

在 1985 年 11 月第 1 版 1985 年 11 月第 1 次印刷
印数 1—15,000 册
书号 4113·130 定价 0.72 元

商业企业管理问题解答

苏甘淳 主编

广西人民出版社 出版

武汉东方文化 发行

科技开拓公司

湖北商业学校印刷厂 印刷

*

开本 787×1092 毫米 1/32 4.375 印张 89 千字

1985 年 11 月第 1 版 1985 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—15,000 册

书号 4113·130 定价 0.72 元

编写说明

当前我国正在进行经济体制改革，这项改革涉及到企业经营管理的各个方面。过去我们在经济工作中不重视企业管理，不学习企业管理理论，严重地影响企业管理水平的提高。自从党的十一届三中全会提出四个现代化建设以后，提高企业管理水平，学习管理理论，才逐渐为广大的经济工作者所认识和重视，并提到工作日程上来。

要把企业办活办好，为我们国家创造更大的经济效益，离不开科学技术和科学管理。人们常常把这两者比喻为经济发展的两个车轮，可见它具有不同于一般的重要作用。因此，每一个经济工作者都要懂得管理，而管理工作更应该精通管理，这是经济发展的需要，是时代对我们提出的要求。

学习企业管理学，是掌握管理理论，从而提高管理水平的一个重要办法。但是，企业管理学是一门边缘经济学，它的内容非常丰富，所涉及的范围也非常广泛。怎样才能抓住重点，把这一门知识学好？这就不仅要进行系统地学习，尤其是要把握重点，要找到一把打开管理知识宝库的钥匙，掌握关键之点，提纲挈领，才能较好地掌握。我们就是本着这个设想而编写这本问题解答的。本解答包括企业管理学这一门学科的主要内容，着重解答管理的基本概念、基本理论和基本技术等方面的知识。每一条解答都各有重点，分别地对每个问题作出独立的解释。整个解答构成企业管理知识的体

系，彼此之间是不可分割的。

本书由苏甘淳主编，曹向民、张新国同志编写了一部分解答，并由蒋良揆同志审阅修改。

由于我们的水平有限，编写时间短促，缺点和错误在所难免，请读者给予批评指正。

编者 1985年6月

目 录

- 1、什么叫企业管理？……………（ 1 ）
- 2、管理怎样从经营中分离出来？……………（ 2 ）
- 3、经营和管理有哪些区别和联系？……………（ 3 ）
- 4、商业工作者为什么要学习企业管理知识？…（ 5 ）
- 5、何谓管理二重性？管理为什么具有二重性？（ 7 ）
- 6、社会主义商业企业管理与资本主义商业企业管理有何本质区别？……………（ 8 ）
- 7、社会主义商业企业管理是否还有二重性？…（ 11 ）
- 8、正确认识马克思关于管理二重性原理有何现实意义？……………（ 11 ）
- 9、什么是商业企业？……………（ 13 ）
- 10、商业企业产生的经济条件是什么？……………（ 15 ）
- 11、我国商业企业有哪些形式和种类？……………（ 16 ）
- 12、大企业、中小企业各有什么特点？……………（ 19 ）
- 13、怎样认识商业企业的独立性？……………（ 20 ）
- 14、为什么要扩大商业企业经营管理自主权？…（ 22 ）
- 15、什么是企业素质？……………（ 24 ）
- 16、为什么要提高商业企业素质？……………（ 25 ）
- 17、如何提高商业企业素质？……………（ 26 ）
- 18、什么是企业活力？……………（ 28 ）
- 19、企业活力的源泉是什么？……………（ 28 ）
- 20、如何认识国家与商业企业之间的关系？……（ 29 ）

- 21、全民所有制企业的领导制度是什么？……（31）
- 22、为什么要实行政企职责分开？……（31）
- 23、在企业管理中，为什么要经理（厂长）全面负责、统一指挥？……（33）
- 24、经理（厂长）在企业中处于什么地位？他的任务是什么？……（34）
- 25、怎样理解马克思关于领导干部是“社会负责的公仆”的意义？……（35）
- 26、什么是企业领导人的素质？领导素质表现在哪些方面？……（36）
- 27、企业领导人怎样才能有效地领导企业？……（38）
- 28、从哪些方面考核企业领导人的领导能力？……（40）
- 29、企业管理的基本原理及其内容是什么？……（41）
- 30、管理方法的概念是什么？……（42）
- 31、企业管理有哪些基本方法？……（43）
- 32、为什么要用这些方法来管理企业？……（44）
- 33、在管理的诸方法中，为什么要以经济方法为主？……（46）
- 34、为什么说各种管理方法要结合使用？……（48）
- 35、在经济生活中出现非常情况时如何正确地使用管理方法？……（50）
- 36、什么叫预测？……（50）
- 37、企业的经济预测包括哪些基本方面？……（51）
- 38、预测有哪些主要方法？……（53）
- 39、为什么说调查预测是决策的基础？……（54）
- 40、什么叫管理决策？……（55）

- 41、管理决策有哪些重要作用？……（55）
- 42、管理决策有哪些类型？……（57）
- 43、管理决策有哪些基本要求？……（59）
- 44、做好管理决策需要哪些信息资料？……（61）
- 45、决策过程包括哪些步骤？……（62）
- 46、如何确定决策目标？……（63）
- 47、什么叫决策的“硬”技术？……（63）
- 48、“硬”技术在决策中有哪些作用？……（64）
- 49、什么叫决策的“软”技术？……（65）
- 50、在决策中为什么要使用“软”技术？……（65）
- 51、什么是决策树？使用决策树对管理决策有什么作用？……（66）
- 52、什么是决策可行性研究？……（67）
- 53、为什么要对管理决策进行可行性研究？……（67）
- 54、决策可行性分析有哪些内容？……（68）
- 55、商业企业计划管理有什么要意义？它的主要内容是什么？……（69）
- 56、什么是商业经营责任制？商业企业实行经营责任制有什么现实意义？……（71）
- 57、商业企业实行经营责任制的客观依据是什么？……（72）
- 58、商业企业经营责任制有哪些基本内容？……（73）
- 59、商业企业实行经营责任制应遵循哪些基本原则？……（74）
- 60、什么是企业的规章制度？……（75）
- 61、企业的规章制度有哪些作用？……（75）

- 62、商业企业有哪些规章制度？……………（76）
- 63、批发企业业务管理的基本要求是什么？……（77）
- 64、批发企业管理的基本任务是什么？……………（78）
- 65、零售企业业务管理的基本要求和基本任务是
什么？……………（79）
- 66、服务质量包括哪些内容？……………（80）
- 67、零售商业企业怎样提高服务质量？……………（81）
- 68、在管理工作中为什么要保护竞争？……………（82）
- 69、社会主义经济竞争和资本主义竞争有什么区
别？……………（84）
- 70、什么是贸易中心？如何正确看待贸易中心的
发展？……………（85）
- 71、商品储存企业业务管理的原则、任务是什
么？……………（86）
- 72、商品储存企业业务管理的主要内容是什么？（86）
- 73、商品储存企业业务管理的基本制度有哪些？（88）
- 74、商品运输企业业务管理的基本任务是什么？（89）
- 75、商品运输业务管理的主要内容是什么？……（90）
- 76、怎样搞好仓库地点的选择和分布？……………（91）
- 77、什么是企业财务管理？为什么说“经商必须
理财”？……………（91）
- 78、企业财务管理的基本任务是什么？……………（92）
- 79、怎样才能抓好企业财务管理工作？……………（93）
- 80、什么是流动资金？怎样加强企业流动资金的
管理？……………（94）
- 81、什么是流通费用？怎样加强流通费用管理？（95）

- 82、什么是商业利润？怎样加强企业利润的管理？……………（96）
- 83、为什么把讲求经济效益作为商业企业管理一条十分重要的方针？……………（96）
- 84、什么是经济合同？批发企业经常使用哪几种合同？……………（97）
- 85、经济合同在批发企业管理中有哪些作用？…（98）
- 86、什么是商业劳动，它的性质是什么？…………（98）
- 87、社会主义商业劳动有哪些特点？认识这些特点有什么现实意义？……………（100）
- 88、商业企业劳动管理包括哪些内容？……………（101）
- 89、商业企业劳动管理的基本任务是什么？……（102）
- 90、怎样确定商业劳动定额？……………（102）
- 91、怎样确定编制和定员？……………（103）
- 92、商业劳动效率的内容是什么？如何计算？…（105）
- 93、影响商业劳动效率的因素有哪些？……………（105）
- 94、提高商业劳动效率有哪些基本途径？…………（106）
- 95、什么是时间资源？对时间资源如何管理？…（107）
- 96、商业企业组织机构要解决的主要问题是什么？……………（108）
- 97、组织机构在管理中有哪些作用？……………（108）
- 98、建立组织机构的原则是什么？……………（109）
- 99、商业企业的管理机构包括哪些部门？…………（111）
- 100、企业内部各部门、各层次之间权力分配的基本原则是什么？……………（112）
- 101、什么叫管理环节？什么叫管理跨度？…………（113）

102、权力和信息传递途径有哪几种类型?	(113)
103、管理环节与信息传递有何关系?	(114)
104、管理跨度与信息传递有何关系?	(115)
105、企业三种组织结构形式的优缺点如何?	(116)
106、什么是商业企业管理的基础建设? 基础建设	
(79) ... 对企业管理有哪些作用?	(117)
107、企业管理的基础建设有哪些特点?	(118)
(80) 108、什么是企业诊断?	(119)
109、企业诊断有哪些种类?	(119)
(80) 110、企业诊断有哪些步骤?	(120)
(80) 111、商业管理现代化的含义是什么?	(121)
(80) 112、实现商业管理现代化有何重要意义?	(121)
(80) 113、商业企业整顿和改革与管理现代化有什么关	
(80) ... 系?	(122)
(80) 114、什么叫管理思想现代化? 它包括哪些内容? (123)	
(80) 115、如何使企业管理组织高效化?	(124)
(80) 116、如何使企业管理方法科学化和管理手段电子	
(80) ... 化?	(126)
117、西方“科学管理”的主要内容是什么? 对它	
(80) ... 如何评价?	(126)
(80) 118、什么是系统工程学?	(127)
(80) 119、什么是行为科学? 它研究的内容是什么? ... (128)	
(80) 120、什么是技术管理学?	(129)

1、什么叫企业管理?

所谓企业管理就是对企业的人力、物力、财力及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、监督和调节,以取得最大经济效益的活动。这种活动就叫企业管理。

这里所说的计划,是指通过调查预测、制定决策、编制计划的活动。它是企业管理活动的基础,与计划业务是有区别的,计划业务是其中的一部分。

所谓组织,是指建立机构和组织职工进行生产经营活动两部分。根据工作任务完成的程序,企业内部分为若干个管理部门和环节,并规定各个部门和环节的责、权、利。这些部门和环节都必须选择适当的人才,授予权力,并组织他们去履行应承担的职责。

所谓指挥,是指有效地领导全体职工进行生产经营的管理活动。一般要建立统一的领导制度和有效的指挥系统,并通过发布命令、指示等来实现管理活动。

所谓监督,就是考核和监督职工实现自己的任务。监督的主要内容,不是限制人们的正常活动,而是发挥人们的积极作用。

所谓调节,就是在企业发展的轨道上,约束各个单位、各个部门的活动,使之采取同一的方向和步骤,协调行动。包括上下协调和互相之间的协调行动。如果出现偏差,立即采取调整措施,以控制和纠正这些偏向。

以上就是企业管理所包括的五个要素,也是企业管理的完整内容。这五个要素统一组成了企业管理的工作整体。它

们是相互联系，不是孤立或分割的。计划是确定企业的目标，组织是实现目标的手段，指挥是动员职工的方法，监督用来调动职工的积极性，调节用来校正活动的方向。一般来讲，由这五个要素组成的管理活动全过程是依照它的先后顺序作合理的循环，如果这几个要素在循环中不出故障，都能顺利地完成，企业管理就是有效的管理。

2、管理怎样从经营中分离出来？

企业的经济活动是经营过程和管理过程的统一，两者统一在一个经济活动当中，存在着相互依存、相互渗透、相互作用的密切联系。在生产经营的规模还是很狭小的阶段，即在独立劳动者的个体经营当中，经营和管理没有分开的必要，两者是混然一体的。经营者又是管理者，两种职能集中在一个人身上。随着经营规模的扩大，生产社会化进一步发展，分工与协作进一步深化，管理逐渐从经营中分离出来，经营者开始用一部分时间来搞管理工作，或者由一个人乃至几个人来搞管理工作，管理成了某些人的专门职能。

企业经营规模在不断地发展当中，经营的内容更加复杂，人员增多，管理工作量也进一步增加，一个人管理不过来，这就需要增加管理人员，并在管理人员内部进行分工，形成不同的管理环节和层次，出现了高层管理和基层管理，组成了管理系统。在管理系统中，为了把共同的管理工作协调一致，产生了职能部门，以及专门从事指挥企业整体的领导职能部门，使整个企业管理系统的结构更加完善。

从以上情况来看，管理是生产力发展引起和决定的，它

是由个体经营发展到社会化经营的产物，并且随着经营规模的继续扩大，逐渐形成了具有相对独立性质的系统。这个系统具有自己的特点和自己的运动规律，起着决定经营命运的作用。

3、经营和管理有哪些区别和联系？

管理是从经营中分离出来的一种具有独立作用、具有自己运动规律的系统。它一旦分离出来之后，就具有与经营不同的特点：

第一、经营的对象是商品，经营的目的在于以最小的劳动耗费实现商品从生产领域到消费领域的转移，满足生产和消费的需要；管理的对象是人、物、财，目的在于使它们之间产生一种均衡的协调的关系，使企业能够有秩序地工作并得到发展。

第二、经营的过程是购、销、调、存，管理的过程是计划、组织、指挥、监督和调节。

第三、管理是在经营有了进一步扩大的条件下，才发展成为独立的系统和力量，经营是管理产生和发展的基础。

但是，经济活动本身是经营过程和管理过程的统一，自从有经营的那一天起，便同时有管理。经营和管理又存在着密切的关系，相互渗透，相互依存。两者的联系表现在：

第一、要经营好，必须要管理好。经营与管理的关系是双重的，管理是在经营扩大和发展的基础上分离出来，是经营扩大和发展的产物。但它一经成为独立的专门的职能部门，对经营就不仅是服务的关系，而且又是指导和控制的关系。

系。企业的规模愈大，内部分工愈细，外部联系愈广泛，经营条件愈复杂，这种关系更加紧密，更加明显。我们常常看到这样的情况，经营条件相同的两个企业，由于管理水平不一样，经济效益大不相同。另外一种情况是，一些经济效益很差的企业，经过整顿、改革管理制度和方法，迅速扭转了经营落后的面貌，成了先进的企业。这些情况，都说明了经营和管理存在密切的依存关系。

第二、管理是指导和控制经营过程的环节。经营是依靠商品货币和市场等作为物质基础，缺少其中一项，经营活动就无法进行。但是，这些条件仅仅是进行经营的可能条件，要把可能变成生动活泼并具有强大力量的经营活动，必须依靠管理活动把这些条件按一定的顺序和一定的比例结合起来，经营活动才能实现。

第三、企业活动要重视管理，但同时要注意经营。经营得好，才能满足人民在生产和生活上的需要，才能促进生产的发展，为国家积累更多的资金，作出更大的贡献。所以，每一个企业都应把经营摆在中心工作的位置上，同时提高管理水平，尤其是在现代化的大企业中，由于分工越来越细，经营活动越来越广泛和复杂，管理显得更加重要，甚至是企业经营成败的决定因素。

总之，要使企业取得最大的经济效益，必须既重视经营，又要重视管理，两者不可偏废。

4、商业工作者为什么要学习企业管理知识？

学习企业管理知识，是加速管理人才成长、提高企业管理水平的需要，是我国企业现代化建设的需要。商业工作是一个范围很广，内容复杂的经济事业。只要我们走进商品市场，就会看到形形色色，五彩缤纷，成千上万种的商品，在进行复杂纷繁、生动活泼的买卖活动。商业工作连结生产和消费，千头万绪；商品市场供应和需求，瞬息万变。可以说：商业工作是一项复杂的经济事业。作为一个社会主义的商业工作者，要能在如此复杂的商品市场中，驾驶复杂的商情，有条不紊地管理购、销、调、存，不致于在千头万绪的买卖活动中盲目乱撞，如坠烟海，这就需要具备现代科学管理知识，才能适应工作的需要。此其一。

其二，从理论上讲，商业企业的经济活动，本来是经营活动和管理活动的统一，把管理工作搞好，才能有规律地、有秩序地进行经济活动，才能充分地发挥经营的各种要素（人、物、财）的作用，才能以最小的劳动耗费，取得最大的经济效益。有人对我国商业为国家建设积累资金作了一个计算，自1952年至1979年这二十七年里，为国家积累资金达到2,046亿元。这当然是一个不小的数字，然而这里面还有潜力可挖。如果我们能够把管理工作搞得更好一些，调动各方面的积极性，取得最大的节约，提高资金利润率，还可以为国家增加更多的积累。比如说把资金利润率水平恢复到1957年的水平，商业部门每年就可以为国家增加积累上百亿。相

当于我们开采一座一年效益为一百亿元的金矿。而这一笔巨额财富，并不要国家花钱去搞设备和招请工人进行开采和冶炼，只要改善经营管理，就可以把这座金矿开采出来。由此看来，管理工作的价值是很大的。学好管理知识，对国家的贡献是不可估量的。

其三，管理工作和现代化科学技术有非常密切的联系。国外有人用一辆车子的两个轮子来比喻技术科学现代化和管理科学现代化的关系，车子要能走得好，走得快，缺一个轮子是不行的。这个比喻是很贴切、很形象的。要使我国能够顺利地建成现代化的国家，一方面需要科学技术现代化，另一个方面就需要管理科学现代化。如果管理工作跟不上现代化科学技术的发展，就会拖住社会主义建设的后腿，就会因管理不善而出现损失浪费。如果购、销、调、存管理不好，职工群众的积极性调动不起来，门市部商品脱档，仓库里却大量积压，占压资金，损失浪费，就会对社会再生产起阻碍的作用。不能设想，现代化的科学技术建设放在独轮车上能够很好行驶的。

为了实现现代化管理，人材的开发是一个重要的关键。现代化管理是要靠人去管的，靠有知识的人去管。列宁在十月革命胜利后曾经说过：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革家命和鼓动家，但完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代化高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”（《列宁全集》第30卷，第394页。）这些话对我们国家的社会主义建设具有非常