

苏联商业企业管理

学院

目 录

前 言

第一章 苏联商业管理的理论基础…………… (1)

一、商业管理的概念和必要性…………… (1)

二、商业管理的发展历史与现状…………… (8)

三、商业管理的性质和任务…………… (28)

第二章 苏联商业管理的原则与方法…………… (38)

一、商业管理的原则…………… (38)

二、商业组织管理形式…………… (50)

三、商业管理方法…………… (55)

第三章 苏联商业的组织管理…………… (63)

一、商业组织管理的意义和任务…………… (63)

二、商业组织管理机构系统…………… (69)

三、商业监督组织机构系统…………… (93)

第四章 苏联商业的计划管理…………… (98)

一、商业计划管理的任务和原则…………… (98)

二、商业计划的方法、种类和体制…………… (105)

三、商业计划的执行与监督…………… (121)

四、加强商业经济合同管理…………… (126)

第五章 苏联的商业基础业务管理…………… (130)

一、农产品采购业务管理…………… (130)

二、商品采购与供应业务管理…………… (136)

三、商品运输业务管理…………… (146)

四、仓库业务管理…………… (156)

五、商品销售业务管理·····	(164)
第六章 苏联商业基本建设投资管理·····	(182)
一、商业基本建设投资概念及其作用·····	(182)
二、商业基本建设管理体制·····	(188)
三、商业物质技术基础与投资发展方向·····	(192)
四、商业投资经济效果·····	(202)
第七章 苏联商业的零售价格管理·····	(213)
一、价格管理的作用·····	(213)
二、价格管理体制·····	(217)
三、零售价格形式·····	(238)
第八章 苏联的商业劳动、干部与工资管理·····	(248)
一、商业劳动的性质、组织管理与效率·····	(248)
二、商业干部的管理与培训·····	(267)
三、商业的工资与奖金管理·····	(275)
第九章 苏联的商业财务管理·····	(286)
一、商业财务管理的意义与作用·····	(286)
二、商业财务管理的基本职能·····	(288)
三、加强商业财务管理的途径·····	(290)
第十章 苏联商业科学技术进步的管理·····	(313)
一、商业科学技术进步的概念及意义·····	(313)
二、商业科学技术进步的方向与内容·····	(318)
三、实现商业科学技术进步的措施·····	(328)
第十一章 苏联的商业广告管理·····	(337)
一、广告概念及其发展简史·····	(337)
二、商业广告的任务和方法·····	(345)
三、商业广告的组织管理与效率·····	(353)
第十二章 苏联商业经济效益·····	(366)

一、	商业经济效益的概念与意义·····	(366)
二、	商业经济效益的指标体系·····	(368)
三、	提高商业经济效益的措施·····	(372)

第一章 苏联商业管理的理论基础

一、商业管理的概念和必要性

管理是一个广义的科学概念。它是人类社会发展各个阶段所特有的现象。总的说，凡是人们集体活动的地方，都存在管理，都需要管理，都想把管理搞好。究竟什么是管理呢？所谓管理，简单地说，就是人们为实现规定的目标任务，有意识有组织地进行社会政治经济活动。

管理是由于人们的社会劳动，社会成员的集体劳动性质，人们在劳动和生活过程中相互关系，以及物质及精神活动成果相互交换等因素所引起的。一般说来，任何社会，凡是人们的共同劳动，都应该是有组织的劳动活动。人们在社会的集体劳动过程中，一方面既有劳动分工，另一方面又进行劳动协作。为了有效地协调人们的劳动活动，提高劳动效益，无论是从客观因素或从主观愿望方面，都要求有管理，以便提高管理与劳动效率。

马克思对管理的必要性作了科学的、生动的论证。他指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”又以乐队为例生动地说，“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”①社会历史的实践充分证明，管理是人们共同劳动的客观需要，也是共

注：①《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

同劳动所必须的重要社会职能之一。科学的管理，可以有效地协调各个环节的劳动，合理使用物质及劳动力资源，充分调动劳动者、劳动集体、劳动单位的积极性，顺利地实现管理目的，提高社会劳动效益。因此，如果没有管理〈或者没有搞好管理〉，如果在一个劳动单位里，没有组织，没有秩序，没有分工，没有明确劳动者在劳动集体中的地位、职务、工作责任等等，那末，这样的劳动单位是不堪设想的。如果没有管理，那就难以建立与维持人类社会的一定的秩序和组织原则。如果没有管理，人类社会的劳动活动以及所有的一切社会活动都不可能顺利的、有效的进行。没有管理，人类的物质财富与精神财富的生产、社会产品的分配与消费将是不可想象的。随着社会生产的发展，科学技术的进步，管理也不断地发展，不断地完善，不断地提高。人们共同劳动的社会化程度越高，规模越大，劳动分工就越细，协作关系就更加密切，管理的工作任务就越大，管理的地位与作用，就更加明显，更加重要。在现代化的社会里，生产、科学与技术突飞猛进，迅速发展，对科学管理的要求也相应提高了。可以这样说，在现代社会里，没有科学管理，社会经济机制就不可能有效地、正常地进行科学的、有组织的运转。没有科学管理，同样也不会有现代化的商业经济。

在苏联的管理理论中，一般都把社会管理分为三大类：

一种是经济管理。这是非常重要的社会管理，它对社会经济的发展发生积极的影响。

一种是社会政治管理。主要是对人所组成的各种共同体（其中包括：阶级，社会集团，部族，生产组织等等）之间的相互关系，以及各个共同体内部关系的管理。

一种是精神文化生活管理。这是对社会和社会成员进行

物质与精神文化生活的管理。社会通过政策、组织、各种政治及文化活动来影响和监督人的物质与精神生活，没有这些，人的精神文化生活是难以想象的。

由此可见，商业管理是经济管理的一种。

但是，什么是商业管理呢？为什么要对商业进行管理？商业管理的客观必要性何在？这些问题，需要从商业本身的特点进行探索了解。

众所周知，商业是从事商品流通(交换)活动的经济部门。它是随着商品生产的发展而发展。资本主义商业是建立在生产资料私有制基础上的商业。社会主义商业是建立在生产资料公有制基础上的新型商业。有的社会主义国家的商业(如南斯拉夫的商业)是建立在生产资料社会所有制的基础上。无论是资本主义国家的商业，或者是苏联、东欧国家的商业，都是社会经济的一个重要行业。一些经济学家，把商业、服务行业称为“第三产业部门”。

苏联的社会再生产过程，是生产过程和流通过程的统一。生产企业生产产品后，由商业部门进行采购，运进消费领域，供应社会需要。所以，商业管理，不仅是商业共同劳动与商业分工协作的需要，而且是实现商业职能的需要。

商业管理是社会经济管理的组成部分。具体的说，商业管理，就是根据商业经济的客观规律，遵循一定的管理原则与政策，应用科学的管理方法，对商业经营管理工作进行计划、组织、指导、协调(或调节)与监督，从而实现规定的目标，取得最好的商业经济效益。

在苏联和其他国家的一些经济与管理著作中，经常看到各式各样的管理定义，名目繁多的解释。

在美国和西欧的一些国家里，有的经济学家认为：“管

理是对人而不是对物的管理。”“管理就是决策。”“管理是为了实现预定目标而组织和利用各种资源的过程”等等。这些管理定义是不完善的，也是不科学的，而且是片面的。

还有的经济学家认为：管理与职能密切联系，管理就是计划、组织、配备人员、指导、协调与控制工作，以及创新活动。例如，美国的彼得·德鲁克说：“企业管理不是一种官僚的、行政的、制定政策的工作，而是一种创造性的工作。”

在日本，一般把企业管理称为经营管理，其意思是“把企业领导好，管理好”。所谓经营是指研究商业战略问题，明确企业的经营方向、方针、目标，制定企业的经济规划，并制订实现企业方针、决策、任务的措施。管理则是指企业的经营战术。亦即经营方针、目标的具体化。借助管理工作，把商业经济效益提高到新的水平。因此，管理工作应该包括组织、制度、手续、实施、总结、分析、评价等方面的活动。而且，管理工作在商业工作中占重要的地位。日本企业的管理，是根据企业活动目标进行，一切活动是为了获得高额利润，利大大干，小利小干，没利不干。并建立了一套管理方法与管理制度。

苏联的经济学家认为：商业管理，就是根据商业系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，使这个系统出现一种新状态的过程。进一步具体地说：商业管理，就是根据一定的政策方法、工艺、技术手段，借助管理体制对具体管理对象（组、科、商业企业、贸易公司、商业组织等）的作用，实现规定的目标任务的一个复杂的社会经济与组织技术过程。总而言之，苏联商业管理是实现经济政策和商业任务的手段。

南斯拉夫的经济学者认为：商业管理，是商业联合劳动组织的劳动者，有效的使用社会资金和自己的劳动，为了实现既定的目标与利益的活动过程。商业管理分为计划、组织与监督等三个主要管理过程阶段。

至于匈牙利、捷克、罗马尼亚、保加利亚、东德等国的商业管理概念都接近或类似苏联商业管理定义的模式，没有重大的区别。

那么，为什么要进行商业管理呢？根据苏联有关著作的论证，商业管理的必要性有很多理由，归纳起来，主要有以下几个方面：

第一，商业管理是商业共同劳动，部门分工协作，集中与联合经营的需要。苏联的商业，为了完成商业的职能与任务，都有一套商业组织，一支商业职工队伍，掌管大量的固定基金与流动资金，经营几十万以至成百万种商品，从事大量的行政、经济与业务工作，处理复杂的各种社会经济关系。目前，苏联商业计有70多万商业企业，30多万个公共饮食企业，1300多个批发站，16万多个商品仓库，每天商业企业之间的商品周转量为10亿卢布以上，商品库存计400亿卢布以上，经营的商品品种计有40多万种，还拥有商业干部职工950多万人。随着商业的发展，商业专业化与科学分工的发展，商业的集中与联合共同劳动事业的发展，使苏联的各个加盟共和国，各个州、边区、各个城市，各个商业环节，各个批发企业与零售企业，商业部门与其它经济部门的组织经济业务联系范围日益扩大，商业工作任务也日益加强，为了更好的实现商业任务，就要求对商业工作进行计划、组织、指导、协调、监督。换句话说，要求对商业工作进行管理。为了使商品流通与商品交换工作有规律地进行，保证提高商

业经济效益，也要求加强商业管理。因此，苏联商业的共同劳动，分工协作，集中与联合经营，这是要求进行商业管理的重要条件。

第二，商业管理是计划经济与市场经济发展的需要。苏联的经济，是有计划的商品经济，是在统一的国民经济计划基础上发展（南斯拉夫的经济是在社会计划的基础上发展）。商业工作计划化是社会主义客观经济规律的要求。为了使商业有计划的发展，必须加强商业管理，发挥商业管理的作用。

例如，苏联商业是社会扩大再生产的一个重要环节，也是国民经济的有机组成部分。因此，苏联商业与很多经济部门（工业、农业、运输、基本建设、人民的物质及文化生活水平等等）有密切的联系，为了保证生产与消费，居民货币收入与商品资源，商业与财政、银行、税收之间的合理比例关系，都要求商业在计划的原则上进行经营管理活动，实行计划管理。

与此同时，苏联的商业系统本身亦是一个巨大的经济机制，充满着复杂的业务经济关系。例如，在苏联商业中，一方面存在着国营商业、合作社商业，集体农工商之间的比例关系，商品流转额与商业物质技术基础发展速度比例关系，商业职工的劳动生产率与平均工资增长速度的比例关系，职工人数定额与物质刺激制度的关系，商业经济活动质量指标（如商业流通费用，固定资金与流动资金的使用，利润的分配等）之间比例关系，商业的购、销、调、存各个环节之间的关系，以及苏联，各个加盟共和国，各个商业组织与企业之间的关系。为了保证有计划的协调与解决好各种比例关系，更好的满足居民日益增长的物质及文化的需要，这

就要求综合规划，采取有效措施，加强商业管理，使商业的发展，适应社会主义基本经济规律的要求。

另外，市场经济的发展，也是苏联要求加强商业管理，发展商业管理的一个重要因素。苏联的经济是商品经济，存在一个消费品国内市场。这个商品市场在各个地区，各个经济区广泛的发展，成千成万的商业组织、商业企业、生产企业等参加市场的买卖活动。为了使计划经济与市场经济的发展结合起来，也要求加强市场管理，加强商业管理。目前，苏联有100多万商业组织、商业企业、生产企业等参加国内商业市场活动。苏联人认为，消费品国内市场是计划经济关系体制的一部分，并把市场管理作为商业经济管理的重要因素。匈牙利的市场经济有很大的发展，为了使市场经济适应国家的总的经济政策、发展商业的主要方向、比例与指标，也要求加强商业管理工作。南斯拉夫既重视商业计划经济，又发挥市场经济的作用，为了协调好全国商业联合劳动组织的商业经济活动，都非常重视商业管理，从而有利于提高劳动生产率、经济效率、赢利率，稳定经济，维护南斯拉夫的统一市场。

第三，商业管理是促进商业现代化的重要条件。商业现代化是苏联国民经济现代化的重要组成部分。苏联的商业现代化的内容非常广泛，较重要的有两个方面：一方面是商业管理现代化。例如，商业管理体制现代化（实行集中管理，适当扩大企业自主权等）。商业组织现代化，包括实行三级或四级商业管理体制，建立各种商业联合企业，发展超级市场等。管理方法科学化主要是指在商业工作中应用经济数学方法，经济预测方法，对比研究分析法等。以及群众参加商业管理。另一方面是商业科学技术现代化，它是提高商业

文明与技术水平的有机组成部分，苏东国家商业科学技术现代化是意味着在商业领域中应用现代的商业技术、称量工具、冷藏设备、商业繁重劳动机械化与自动化，应用现代的运输工具、包装设备，发展超级市场，应用电子技术和电子计算机，建立商业自动化管理系统等等。商业管理促进商业科学技术的发展。商业科学技术现代化又推动商业管理现代化的发展，提高商业管理的经济效果。

总而言之，苏联商业管理的必要性是由于商业的共同劳动，分工协作，集中与联合经营，商业计划经济，商业现代化以及实现商业职能的需要。商业管理水平越高，商业经济效益就越显著，商业事业就发展。为了提高商业管理水平，苏联，一方面是重视商业管理，另一方面是采取各种社会，组织与技术措施来提高商业管理水平，加强商业管理，促进商业管理事业的发展。

二、商业管理的发展历史与现状

为了进一步了解苏联、东欧国家以及其它一些发达的资本主义国家的商业管理现代化的情况，有必要了解企业管理的发展历史，企业管理怎样从传统管理向管理现代化发展。

众所周知，管理是人类社会发展各个阶段都具有的现象，带有普遍性。如上所述，管理是人们共同劳动的客观需要。但是，管理组织，管理方法，管理手段，管理作用都是随着经济的发展，科学技术的发展而不断地发展，不断地改进，不断地完善。

在自然经济或半自然经济的条件下，也存在一定的共同劳动和简单的分工协作，以抵抗自然力，向自然界夺取生活

资料。因而，也需要管理。但这是简单的、低级形式的管理。这种管理还谈不上科学。

企业管理是从英国开始搞起来的。由于产业革命，1771年，在英国建立了世界上第一个工厂（纺织工厂）。从此，企业管理开始了。这个工厂有六百多工人，企业管理的内容主要是工资与劳动管理。这个时期，资本主义的生产已从手工业方式转向机器大工业生产，自由竞争，商业市场迅速发展，产品有销路，经商者有利可图。因此，资本家不太重视改进企业的经营管理问题，仍旧使用传统管理方式进行管理，习惯于根据个人的经验和判断进行管理活动，也没有健全的组织机构和管理制度。

1830年，英国有一个经济学家，调查了一些工厂，写了一本企业管理的书，它对当时的企业管理产生了一定的影响。

十九世纪末至二十世纪初期，由于生产迅速发展，资本主义从自由竞争向垄断阶段迈进，资本主义的矛盾与竞争加剧，争夺市场，争夺利润。为了适应新的社会政治与经济形势，要求改进传统管理方法，创造新的管理方式。

1856年，美国的泰罗提出了科学组织劳动，并创立了一套管理制度，使企业管理迈进了科学管理时期。轰动世界的泰罗制的主要特点是：改进工人的劳动操作工艺，制定生产作业标准，规定劳动定额与工时定额，改革工资制度，由单纯计件工资改为奖励工资，从而促进提高劳动效率。

1900年，世界上出现了第一个企业管理学派，又称“传统管理学派”。科学管理学派的代表人物是泰罗、法歇尔及其追随者，他们认为：管理是一个过程。泰罗提出了科学组织劳动。法歇尔提出了管理理论，特别是工业企业管理理论，并第

一次作了企业管理的定义。法歇尔（法国的工程师、企业总经理）认为：企业管理包括：生产技术，商业买卖，财务，会计以及计划，组织，指挥，协调，监督的管理活动。

以后，泰罗派又主张在企业中建立职能制（即科室制）的组织管理体制。当时，一些中小企业采用这些原则，改革组织管理，从这个时候起，在商品流通领域方面，也开始重视研究市场行情，研究顾客需要，根据市场需要进货，改进服务方式，招徕顾客，广泛应用广告，力图推销商品，谋取高额商业利润。

1930年，出现了人类行为学派，这是资本主义经济危机时期，美国等资本主义国家的企业中阶级矛盾日益激化。因而，这派主张重视人在管理中的作用，提倡通过改善劳动条件，劳动关系来实现企业的目标，并从社会、心理学等方面对企业管理进行研究。

有的经济学家，一方面批判传统管理学派，说它们是“没有人的组织”，即忽视了人的作用。另一方面，又批判人类行为学派，说它们是“没有组织的人”。即忽视了组织的作用。

第二次世界大战后，大约是1945年至1950年，在经济理论中，又出现了一个业务研究学派，这派主张采用数量分析法来研究企业管理工作的成果。在外国的企业管理中广泛应用业务研究法，解决企业的业务经济问题。

随着经济的发展，科学技术的进步，一些发达的资本主义国家，跨进了现代化、生产自动化时代。现代化生产要求现代化管理。反过来，它又推动现代化管理的发展。第二次世界大战后，无论是在生产领域，或者是商品流通领域里，都先后出现了现代管理的潮流。例如，1950年产生了所谓

“系统工程学派”。主要是应用质量与数量观点来解决企业管理问题。这个学派曾经一度对经济管理的实践产生了重大的影响。1955年出现了非传统管理流派，这派提出了新的管理理论，主张在企业建立职业中心，进行自我监督。这些理论对经济学界的管理观点与社会经济实践有一定的影响。1965年又产生了所谓“系统理论”。它把企业管理和复杂的结构视为一个系统，并借助它实现管理的目标。

总而言之，这个时期有各色各样的管理流派，归纳起来，有两大管理流派。一派称为现代管理科学派，其管理理论是泰罗与法歇尔的管理理论的发展与完善。这派主张通过加强组织管理，应用现代科学技术如电子计算技术，电子计算机等办法来提高经济效率。缺点是忽视了人在管理中的地位作用。一派称为行为科学派，这个学派的主要观点是重视人在企业管理中的作用，主张做好人的工作，改善劳动关系与劳动条件，从而促进提高企业的劳动效率，扩大企业利润。但是，这一派不重视科学组织在管理中的社会意义。因此，现代的管理学家的重要任务是把管理科学派与行为科学派的优点有机地结合起来，以便促进管理理论与管理科学进一步的发展。

七十年代，又产生了一种新的管理理论，这就是管理决策理论。这一管理流派认为：决策是企业管理工作的核心问题，科学的决策将有利于提高企业管理效益。因此，主张制定一套科学的决策方法，以便保证企业选择最佳的经营管理活动纲领。目前，在企业管理中广泛的应用预测的办法来进行管理活动。可以预测，将来还会出现各种不同观点的管理流派。

资本主义国家的管理理论，包括商业管理理论，对于苏

联、东欧国家的经济与商业管理有重大的影响。苏联、东欧国家根据本国的商业管理历史，借鉴外国的商业管理理论与经验，结合各个时期的商业管理现状与特点，建立了自己的商业管理理论、管理学说、管理组织、管理原则、管理方法、管理手段、管理制度等等。

总的说来，苏联和东欧国家的商业管理已经从传统管理向现代化管理发展。但是，这些国家的商业现代化还有数量与质量的差别，有水平高低的差别。

目前，苏联与东欧国家的商业管理，大体可分为三种类型。

一种是苏联式的商业管理。例如，苏联和罗马尼亚、保加利亚、波兰、捷克、东德等国家，基本上是一个类型。也就是说，国家对商业实行统一集中管理，既进行商业计划经济，又适当地运用市场机制的商业管理体制。

一种是南斯拉夫式的商业管理。这是特殊的商业管理形式。南斯拉夫对商业实行一般政策指导，商业联合劳动组织根据国家政策，实行工人管理商业。这是一种既以社会计划为指导，又发挥市场经济作用的商业管理体制。

一种是匈牙利式的商业管理。匈国家对商业实行中央统一管理，以计划商业为主导，把商业计划和市场调节有机地结合起来的商业管理体制。

尽管苏联和东欧国家都肯定了国家对商业的管理或指导，有计划的发展商业，重视市场经济作用。但是，商业管理体制、管理原则、管理方法等重要问题上，是有重大差别的。现简单扼要的阐述如下：

（一）苏联商业管理的演变与发展

伟大的十月社会主义革命胜利后，苏联一方面批判地应

用旧俄商业的一些传统管理方法，学习一些外国的商业管理经验；另一方面结合各个时期的政治经验以及商业工作任务，不断地改革与完善商业管理体制，建立社会主义的商业管理体制。

六十多年来，苏联商业管理随着社会经济、商业经济与科学技术的发展而不断地发展。具体地说，苏联商业管理机制、管理组织、管理原则、管理方法、管理制度、商业管理队伍等，都是逐渐地建立、发展、改革与完善起来的。苏联建立社会主义经济制度，对于商业管理体制的形成，商业管理事业的发展发生了重大的影响。苏联商业管理与商业管理体制的演变与发展，大致可以划分为两个重要历史时期。

第一个时期是从1917年至1946年。这是从建立苏维埃政权至四十年代初期，它是苏联商业管理体制的建立时期。这个时期，苏联商业经历了战时共产主义，新经济政策，国家工业化，农业集体化等重要阶段。这个时期的商业管理体制是：苏联国家对商业实行高度集中统一管理。实质上是苏联国内商业人民委员会对商业实行集中统一管理。

众所周知，十月革命胜利后，无产阶级夺取了政权，于1917年把对国民经济有重大影响的大工业、交通运输业、银行、邮电、对外贸易、批发商业仓库等实行国有化。并按社会主义原则，组织商业活动，建立新型的商业管理体制，对商业实行科学管理。从此，工人、劳动者、商业职工就成为商业管理的主体，参加商业管理。为了限制私人资本主义经商活动，苏联制定了在商业企业中实行工人监督制度。在商品流通领域中，允许私人贸易。

1917年，苏维埃政权废除了旧商业部，建立了国内商业人民委员会，负责商业管理工作。这时，商业管理体制是：