

商业管理概论

潘大钧

北京商学院

商业管理概论

潘大钧 编著

北京商学院

一九八二年十月

编写说明

这本《商业管理概论》，是作为我院商业企业管理专业学生学习商业管理课程的教材编写的。

《商业管理概论》的第一版，是在一九八〇年六月油印的。经过二年时间在学院内外多次试用，并广泛收集商业管理部门、兄弟商业院校以及任课教师和学习者的许多宝贵意见后，重新作了修改，增加了《复习思考题》和《主要参考书目》。

这本教材由潘大钧同志编写，贺名仑同志审定。在编写过程中，得到商业部，北京市一商局、二商局和有关单位、兄弟院校许多同志的帮助和支持，本系商业管理教研室的同志也提了不少有益的建议并参加了一些工作。

借再版之机，对于编写本教材提过意见和进行过帮助的同志，谨致谢意。

由于编者水平所限，缺点和错误在所难免，欢迎批评、指正。

北京商学院商业经济系

一九八二年八月

目 录

前 言	(1)
第一章 商业管理的性质与任务	(3)
第一节 商业管理的概念与意义	(3)
第二节 商业管理的二重性	(8)
第三节 商业管理的目的与任务	(15)
第四节 商业管理过程与管理职能	(21)
复习思考题	(29)
第二章 商业的经济效益	(31)
第一节 商业管理必须讲求经济效益	(31)
第二节 评价商业经济效益的标准与指标	(38)
第三节 提高商业经济效益的基本途径	(49)
复习思考题	(59)
第三章 商业管理的原则与方法	(60)
第一节 商业管理的原则	(60)
第二节 商业管理的一般方法	(70)
第三节 管理艺术与技巧	(76)
复习思考题	(86)
第四章 商业组织管理	(88)
第一节 组织结构设置的原理与我国 商业组织结构	(88)
第二节 商业企业的组织与管理	(98)
第三节 商业专业公司的组织与管理	(108)

第四节	商业网点的建设与商业网的配置·····	(117)
	复习思考题·····	(132)
第五章	商业计划管理·····	(134)
第一节	商业计划管理的地位与作用·····	(134)
第二节	商业计划管理的内容与程序·····	(139)
第三节	商业计划管理的原则·····	(153)
	复习思考题·····	(162)
第六章	商业业务管理与财务管理·····	(164)
第一节	商业业务管理·····	(164)
第二节	商业财务管理·····	(180)
	复习思考题·····	(189)
第七章	商业科技管理与情报管理·····	(190)
第一节	商业科技管理·····	(190)
第二节	商业情报管理·····	(201)
	复习思考题·····	(211)
第八章	商业劳动管理·····	(212)
第一节	商业劳动的特点及管理的内容·····	(212)
第二节	商业劳动组织与劳动力的管理·····	(221)
第三节	商业劳动报酬管理·····	(235)
	复习思考题·····	(243)
第九章	商业管理人员的管理·····	(245)
第一节	商业管理人员管理的任务与内容·····	(245)
第二节	商业管理人员的培训·····	(254)
	复习思考题·····	(259)
第十章	商业管理现代化·····	(261)
第一节	我国商业管理必须实现现代化·····	(261)

第二节 我国商业管理现代化的主要内容·····	(267)
第三节 努力实现商业管理现代化·····	(274)
复习思考题·····	(280)
附录:	
主要参考书目·····	(282)

前 言

世界上有各种学科，多达两千门以上。每一门学科都有其独自的研究对象。否则，就不能做为是一门独立的学科而存在。

商业管理是一门部门经济管理学科，研究的是商品流通过程中的管理活动及其发展变化的规律。

商业是专门从事商品交换、组织商品流通的经济部门。商品流通过程是由商品的购、销、调、存、加工各环节，由商品、劳动力、资金、设备诸要素所构成的。商品流通过程的各环节、诸要素的运动，有其自身发展变化的客观规律性，又有其内在的本质联系。正确地认识、掌握和运用它，并从理论上加以研究概括，就构成一门独立的学科。

社会主义商业管理是以马列主义、毛泽东思想的基本原理为指导，运用社会主义商业经济学的理论，以商品流通过程中，各环节、诸要素的内在联系及其发展变化所构成的管理活动为对象，研究其规律性和研究如何进行计划、组织、指挥、监督与调节，通畅商品流通，提高经济效益，为工农业生产服务，为生活服务。

党的十一届三中全会以来，在党中央正确的路线、方针、政策指引下，各条战线都在认真地贯彻执行工作着重点转移到社会主义现代化建设上来的伟大战略决策，清理着“左”的指导思想的影响。我国经济建设逐步走上一条速度比较实

在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的新路子。中央领导同志非常重视管理工作，多次指示要严重地注意这个问题，要注意研究和解决管理方法、管理制度和经济政策问题。对于商业管理来说，情况也是这样。在人们重视加强管理的时候，很自然的，对学习管理理论、知识和技能的重要性认识也进一步提高了。因为，在管理活动中，无论从事什么工作，是否能提高贯彻党的路线、方针、政策的水平，往往是取决于掌握这一工作领域的理论和实践知识的多少，取决于能否和是否善于把这些知识运用于管理实践之中。因此，学习商业管理理论，认识、掌握它，并运用于商业工作实践，以普遍提高我国商业的管理水平，对于组织好商品流通，领导和安排好城乡市场，协调好各种经济成分的商业活动，实现最佳的经济效益，一句话，对于搞好商业工作，促进国民经济发展，有着重要的作用。

《商业管理概论》，作为商学院商业管理专业学生学习管理的教材，正是从上述研究对象和要求出发，概要地论述商业管理的基本理论和方法、技能。其内容主要包括三方面：一是关于商业管理的概念、意义、性质、目的、任务、过程、职能以及管理的方针、原则、方法、艺术技巧等等；二是关于商业的组织、计划、人事、劳动工资、业务、财务、科技、情报等管理；三是关于管理发展趋势和商业管理现代化的理论。随着国家四化建设事业的不断发展，随着商业实践的不断发展，随着广大商业工作者、研究人员、教学人员对商业管理实践的不断总结，对商业管理理论的深入研究和探索，这门学科将会不断地得到丰富、深化、发展和完善。这是可以断言和期待的。

第一章 商业管理的性质与任务

第一节 商业管理的概念与意义

管理的实践同人类的历史一样悠久。然而，人们对管理进行系统的研究和探讨，把它作为一门学科，而创立起理论，却是近代的事。随着社会前进、发展，管理科学也在不断的演进和发展，产生了许多管理学派，都在不同的程度上影响或指导着管理实践。

管理的概念与作用，因时代不同、观点不同，而有各种不同的认识和说法。通常认为，管理是人们为达到某一预期目的而有意识有组织进行的社会活动。人类社会的任何发展阶段，凡是群体共同劳动，都既有分工又有协作。为协调人们的劳动，使之结合成一个整体活动力量，客观上都必须有管理。马克思早就形象地讲过：“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。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历史已经证明，管理是人们共同劳动的客观需要。虽然，在不同的社会制度下，管理具有不同的性质，但是任何社会一切有组织的

① 马克思：《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

活动，管理都是必不可少的要素。如果没有管理，就建立不起人类社会的必要秩序，人们的社会活动便不可能顺利进行；如果没有管理，人类的生产活动，不仅是物质财富和精神财富的生产不能顺利进行，就连它们的分配交换和消费也是不可想象的。历史还证明，管理是随着生产的发展而发展的。人们共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理也就越精细、复杂和重要。生产越是现代化，对科学管理的要求当然也是越迫切、越高、越严格。特别是现代，一切都在加速变动，为了有效地把握今天，筹划、掌握未来，科学管理就更为重要。有人把管理和科学、技术称作现代文明三鼎足，以说明科学管理之必要，是很有道理的。

当然，这里讲的管理，主要是指社会管理。而社会管理又有社会经济管理，社会政治管理和社会文化生活的管理。就社会经济管理来说，又有国民经济管理，部门经济管理以及企业管理等等区别。这本教材论述的是商业部门经济的管理。

那么，社会主义商业为什么需要管理，有何客观必然性？

大家知道，商业是专门从事商品交换、组织商品流通的经济部门。我国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。社会主义商业管理是根据客观经济规律的要求，按照社会主义的原则，一定的程序和方法，对实现商品流通的人力、资金、商品、设备诸要素及其运动过程，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以达到预期的目标，取得最佳的经济效益和良好的社会效果。

社会主义商业管理之所以必要，主要有以下四点。

一、商业管理首先是商业内部分工协作、共同劳动、共同经营的客观需要。我国商业是组织整个商品流通，领导和安排城乡市场，协调各种经济成分商业活动的相当庞大的经济组织体。目前商业部系统有商业企业的管理机构，经营机构一百多万个，拥有一千多万商业干部、职工队伍，占用和掌握着近二千亿的资金和一千多亿的商品。随着工农业生产的发展，商品经济的扩大，商业机构和人员不断增多，不仅商业企业内部的分工更加细致复杂，而且各商业企业之间的专业化分工也更加发展。这种恰当分工的结果，使商品经营活动和商业劳动也更专业化。这就为提高劳动生产率，加速商品、资金周转，扩大经营规模，节约商品流通费用，提高经营质量开辟了广阔的道路。同时，由于商业劳动社会化程度越高，专业化分工越细，各个地区、各个企业、各个环节、各个工种、各个操作程序之间的联系性、依赖性、制约性就越强，协作也越广泛、越细致、越发展。为协调各分工地区、企业、单位以及各个劳动者的活动和操作，能一环扣一环有秩序地进行，使商品流通畅通无阻，就必须有商业管理。

二、商业管理是社会主义商业的计划化所要求的。商业工作的计划化是社会主义计划经济的客观要求。这种要求要靠科学的管理来实现。

商业是社会主义经济的有机组成部分，是社会再生产的一个重要环节。它同国民经济其他部门之间，有着密切的联系，存在着相互制约的比例关系。为了协调国民经济各部门的比例关系，商业部门应根据计划经济为主、市场调节为辅的原则，把自己的经营活动，纳入国家统一计划之内，实现计划化的管理。

同时，商业本身也是一个复杂的有机的经济体。不仅在内外贸之间，各种经济成分的商业活动之间，存在着互相制约的密切联系的比例关系；而且在同一商业系统内的购、销、调、存和加工各环节之间，各地区各商业企业之间以及为实现商业任务所必须具备的人、财、物各要素之间也存在着互相衔接、互相制约的比例关系。为了满足整个社会有计划按比例日益增长的物质和文化需要，应当使商品流通中所体现的各种比例关系在总体运动中有计划地发展。但若无有效的管理，很难设想能够达到计划化的要求。

因此，不论是整个社会商品流通过程的计划化，还是商品流通各环节的计划化，还是商业企业内部各项经营活动的计划化，都要求加强商业管理。周恩来同志在谈到计划时曾深刻地指出：“计划所造成的节约是最大的节约，计划所造成的浪费是最大的消费。”^①计划化是我国商业的本质特征，没有计划不行；有了计划，但计划得不正确或执行得不好，同样也不能顺利地实现商品流通，不能反映计划经济的要求。要充分发挥社会主义商业的优越性，体现社会主义商业的本质，科学的商业管理就极其必要。

三、商业管理是商业部门坚持社会主义方向和保持优良传统所必需的。商业部门要实现商业的基本任务，贯彻“发展经济、保障供给”的总方针，树立政治观点、生产观点、群众观点，更好地为工农业生产服务，为人民生活服务。这是我国商业部门充分发挥作用的正确方向，也是我国社会主义商业的优良传统。为了使遍布全国的各种类型的商业

① 周恩来：转引自1979年4月3日《人民日报》。

企业和庞大的商业职工队伍，都能目标一致，共同坚持这个唯一正确的方向，发扬这个优良传统，就需要有严密的科学管理。不加强管理，各唱各的调、步调不一，正确的方针政策得不到贯彻，势必要走到邪路上去，商业活动也就难于顺利开展。

四、商业管理也是实现社会主义四个现代化的客观需要。凡是存在商品经济的社会，商业总是处于社会生产总过程的中介地位。生产和消费之间，各个生产部门之间的联系，要经过商业。没有强大的商业，现代化的大生产就无法进行。随着四个现代化的逐步实现、随着专业化分工和协作的广泛发展、随着人民生活水平的逐步提高，我国社会主义商业必将大大发展，有关商业的经营管理的各种问题，也势必渐趋复杂，对商业管理的要求也必然是越来越高，这是社会主义经济发展的客观要求。因此，要建立强大的商业，要顺利地实现商品由生产领域向消费领域转移的过程，要处理好经营活动中所体现的复杂的经济关系，以保证现代化生产有相应的流通渠道，促进四化建设事业顺利发展，科学的商业管理就必须紧紧跟上。

同时，还要认识到，商业管理也是实现商业本身现代化所不可缺少的。商业现代化是国民经济现代化的重要组成部分。商业现代化既包括商业科学技术现代化，也包括商业管理现代化。两者是密切联系、互相促进的。没有先进的商业科学技术，不可能实现商业现代化，而科学技术要在商业部门发展和运用，需要科学的商业管理来保证和推进。商业管理是将科学技术成就同社会主义商业的优越性结合起来，实现商业现代化的强大的组织因素和保证。否则，商业科学技术的现代化也难于实现，商业现代化也谈不上。

由此可见，商业管理所以具有重大意义、所以必要，也是由社会劳动过程的性质决定的。商业管理之好坏、水平之高低，将深深影响我们的经济生活与社会生活。无论是商业的发展，还是整个国民经济的发展，都需要商业管理，都要求有科学的商业管理。

党的十一届三中全会以来，对管理问题更为重视了。在努力肃清江青反革命集团宣扬的“管理无用论”、鼓吹“管理自发论”流毒和“左”的指导思想影响的同时，党和政府提出了从我国实际情况出发，走出一条速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的发展经济的新路子，作出了改革我国经济管理体制的重大决定，使管理的作用进一步增强，成了我国经济大发展链条中的关键环节。在这种条件下，商业工作者更应该看到，如果对管理的重要意义、必要性缺乏正确的认识，依然只凭一己的经验和预感去管理，抓不住关键环节，必然性也难成现实性，也就无法提高商业管理水平。因此，搞商业管理首先要对管理的客观必然性和作用意义有足够的认识，才能在经商的过程中切实地在提高管理水平上下功夫，以完成党和人民赋予的光荣使命。

第二节 商业管理的二重性

管理的二重性，是指管理作为合理组织生产力的一般属性和管理在一定的生产关系下所体现的特殊属性。

马克思主义的管理理论历来认为，经济管理具有二重性。马克思早就指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都

必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性”^①。经济管理的这种二重性,既具有与生产力相关联的自然属性一面,也具有与生产关系相联系的社会属性一面。这是因为人们的劳动过程表现为两个方面所决定的。由生产力的发展引起和决定的、反映生产力属性一面的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理,体现了不同社会制度下管理的共同性。受一定的生产关系影响和制约的、反映生产关系一面的管理,是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益的管理,规定着管理的阶级实质和目的,具有阶级社会鲜明的阶级性。因此经济管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

商业管理如同社会经济管理一样,也具有二重性。在资本主义社会里,一方面表现为合理地组织商品在流通过程中的各项技术和经济活动,使商品尽快地由生产领域转移到消费领域;另一方面是资本家为了更多地剥削商业职工(也包括工人、农民和消费者),以取得最大限度的利润。即使到了现代,发达的资本主义国家的商业管理,已经有了很多新的发展,甚至实现了现代化,也仍然具有二重性。一方面它是同新的科学技术和生产技术相适应,合理组织商品流通的科学管理的新发展所具有的一般属性;另一方面,又是资本家榨取商业职工血汗的新发展所具有的特殊属性。

社会主义社会,商业管理是否还有二重性?虽然社会主义商业管理的内容和本质不同于资本主义的商业管理,但依然具有二重性。

① 马克思:《马克思恩格斯全集》第23卷第368—369页。

社会主义商业管理的二重性，一方面也是表现为合理地组织商品流通、科学地调配人财物、协调产供销，以促进生产力的发展，满足日益增长的社会生产和社会消费需要的一般属性；另一方面则表现为在商品流通过程中正确处理人与人之间、企业与企业之间、地区与地区之间、国家与企业之间的经济关系，充分调动各方面的积极性，发挥其主动性，以取得最佳经济效益和良好的社会效果的特殊属性。

那么，两种对立的社会制度的商业管理的二重性有什么异同点？

就与生产关系相联系的特殊属性来说，资本主义商业管理的阶级实质和剥削性质与社会主义商业管理是有着本质区别的。最主要的有两点：

首先是管理权归谁所有的区别。这是管理的阶级性的最本质反映。在阶级社会中，管理权历来属于生产资料占有者阶级。谁占有生产资料，谁就有管理权。管理权是所有权的具体体现。资本主义商业是建立在生产资料资本家所有制基础上的，它的管理权是从属于资本家的。马克思一针见血地指出：“资本家所以是资本家，并不是因为他是工业的领导人，相反，他所以成为工业的司令官，因为他是资本家”^①。虽然现代资本主义商业管理也在搞什么店员、雇员“参与制”，实行“管理民主”一套花样，但它既没有改变店员、雇员受剥削受压迫的地位，更没有丝毫触动资产阶级的生产资料所有权和对企业的至高无上的管理权。资本家与职工之间的剥削被剥削的对抗关系依然尖锐地存在着、发展着。相

① 马克思：《马克思恩格斯全集》第23卷第369页。

反，我们社会主义商业是建立在生产资料公有制基础上的，商业职工是国家的主人，也是商业企业的主人。虽然有的时候有的单位贯彻民主管理不够充分，虽然各社会成员职位不同、岗位不同、参加管理的程度不同，并且有直接的、有间接的方式不同；但从本质上看，我国商业的管理权，既属于国家（代表全体人民）、属于各级商业领导部门，也属于全体商业职工。各级商业领导干部既是管理者又是普通劳动者，而广大商业职工既是劳动者又是管理者。岗位不同，地位平等，人与人之间、领导与被领导之间是同志式的互助合作的关系，而不存在剥削与被剥削的关系。

其次是管理目的区别。这是管理权归谁所有决定的。资本主义商业是资本家的私有财产，管理的大权掌握在资本家及其代理人手中。因此它的管理目的不能不是为资本家榨取更多的剩余价值服务，不能不具有残酷的剥削性。列宁在谈到管理时有一句名言：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①这正是从生产关系方面对资本主义管理的目的和阶级实质的精辟概括。而消灭了剥削制度的我国社会主义商业，管理的目的是通过商品流通取得最佳的经济效益，使在促进生产发展的基础上满足整个社会日益增长的物质和文化的需要。在这里，虽然也实现利润，但不是剥削；而且利润无论归国家、集体，用于扩大再生产和社会集体福利事业，还是作为奖金直接归职工，一般是按照社会主义按劳分配原则转化为提高人民的物质文化生活水平。

总之，从管理的特殊属性来说，社会主义商业管理是在

① 列宁：《列宁全集》第26卷第383页。