

中等商业学校试用教材

商业企业管理学



中国商业出版社

中等商业学校试用教材

商业企业管理学

《商业企业管理学》编写组

*

中国商业出版社出版发行

新华书店总店科技发行所经销

国防印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 12.25印张 276千字

1987年5月第1版 1990年2月北京第4次印刷

印数：60,000—100,000册 定价：2.20元

ISBN 7-5044-0032-7/F·014

编 审 说 明

本书是在商业部教育司组织领导下，根据商业部系统中等专业学校教学计划和教学大纲的要求编写的。经审定，可作为中等商业学校（供销、财经、财贸、职工中专）经营与管理专业试用教材，也可以作为职业高中教学用书以及商业职工培训和自学参考用书。

参加本书编写和修订的有：安徽省商业学校许和欧、程吉衡，广西省商业专科学校江有祜，上海市商业学校任利康。在修订时，商业部教育司何国栋同志参加了某些章节的修改和补充。全书由许和欧总纂。

在编写过程中，曾在安徽省商业厅和商业部教育司主持下，于1985年3月在安徽省芜湖市召开了全国二十多所中等商业、供销学校和部分业务单位代表参加的教材讨论会。经过使用，又于1986年3月在芜湖市召开了全国九所中等商校和商业干部学校任课教师和学校代表参加的教材讨论修改会。根据大家的意见又作了补充和修改：

本教材试图以总结我国商业企业管理经验为主，并吸收和借鉴国外有益的管理理论和方法，力求理论联系实际。但由于经济体制改革的形势发展很快，还不成熟，难免有不足之处，欢迎读者批评指正。

编写中曾参考了国内外有关教材、专著和一些报刊、杂志上的论文，以及安徽省商业厅、安徽省商业学校等单位在编写中的大力支持，在此一并表示谢意。

中华人民共和国商业部教材编审委员会

一九八六年八月

引言

一、商业企业管理学研究的对象

商业企业管理学是研究商业企业经营过程中管理活动和管理关系客观规律的一门科学。它是由一系列管理理论、管理原则、管理形式、管理制度和管理方法等组成的科学体系，是商业企业管理实践活动的理论概括和总结。

商业企业管理属于微观经济管理，目的是要通过对企业经济活动的决策、计划、组织、指挥、监督和调节，以最少的劳动消耗，取得最佳的经营成果。现代商业企业的发展和经济效益的提高，关键取决于企业素质和自身管理水平。商业企业管理学的任务就在于总结我国商业企业管理实践，揭示商业企业管理关系矛盾运动及其发展规律，为提高我国商业企业管理水平，逐步实现企业管理现代化服务。商业企业管理学，是商业学校管理专业的必修课；也是商业战线广大企业管理人员必须研究的一门学科。

商业企业管理学研究的对象主要有三个方面，即生产力，生产关系和上层建筑方面的问题。

生产力方面：主要是研究生产力（经营能力）的合理组织和技术发展。就是要研究怎样按照经济规律的客观要求，确定企业内部人、财、物三方面的比例关系和人员之间科学的分工协作关系，改进工作方法，提高劳动生产率，使劳动者和生产资料达到最佳的结合，从而保证企业在国家计划指导下，根据社会需要，有效地开展经营服务活动，满足消费者

日益增长的物质和文化生活的需要。

生产关系方面：主要研究如何改革企业单一的公有制内部结构和经营方式，以适应商业企业经营发展的客观需要；研究在组织商品流通过程中如何正确处理企业内部相互关系和分配关系以及企业与外部的各种经济关系，兼顾国家、企业和职工个人三方面的利益，最大限度地调动各方面的积极性和创造性，使企业具有动力和活力。

在上层建筑方面：主要研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划；研究如何在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义的精神文明，建立和健全各项规章制度，加强思想政治工作，从而促进社会生产力的迅速发展，保证企业沿着社会主义方向健康发展。

商业企业管理学是一门新兴的边缘科学，具有很强的实践性。在发达国家，企业管理是一门年轻的科学，在我国只是到七十年代后期才引起应有的重视，由于时间不长，所以我国商业企业管理作为一门科学，正处在形成阶段。从内容看，它涉及的知识面广，并和多种科学有密切联系，包括社会学、经济学、技术科学和自然科学等方面知识，跨越于社会科学和自然科学之际的边缘科学。由于各国的社会制度不同，国情不同，世界上不可能有一套标准的商业企业管理模式，因而要求“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。这就是说要从我国的实际情况出发，吸收和借鉴国外一切对我有用的先进科学管理知识和方法，逐步建立起一门适合我国国情，具有中国特色的社会主义企业管理学。今后，随着经济体制改革的深入发展，在实践中，将有所发现，有所创新，有所发展，商业企业管理的理论与方法也将不断发展和完善。

二、商业企业管理学和商业企业其它专业管理科学的关系

商业企业管理学和商业计划、统计、财务会计等其它专业管理科学有密切联系。商业企业管理学是研究企业总体的管理活动，其它专业管理科学是研究企业某种职能管理活动，两者是整体和局部的关系。同时商业企业管理学所揭示的管理规律，又是其它商业专业管理科学的重要理论基础。但两者又有区别，因为商业企业管理学主要围绕管理职能，把企业作为一个独立的管理系统综合研究这个系统总体运动的一般功能和规律，它不是孤立地研究各种职能管理的个别功能和规律。而其它商业专业管理科学是把企业某一职能管理作为一门独立的科学去进行研究，有其特定的具体研究对象和内容。这些专业管理科学比商业企业管理学带有更多的应用技术和方法。商业企业管理学与商业其它各门专业管理学科之间既有联系，又有区别。在研究和教学过程中必须注意在内容上要有合理分工，既要相互呼应衔接，又要避免不必要的重复和相互脱节。

三、商业企业管理学的研究方法

辩证唯物主义和历史唯物主义是研究商业企业管理学的基本方法。研究商业企业管理学，要坚持从实际出发，实事求是，深入进行调查研究，历史地总结我国商业企业管理经验，并将其升华到理论高度，然后用来指导管理实践，接受实践检验，使之逐步完善成熟。企业管理与部门经济管理、国民经济管理关系十分密切，不能孤立地进行研究，而是要和商业经济管理、国民经济管理联系起来进行研究，才能得出它们之间内在联系，揭示商业企业管理活动的规律。

研究商业企业管理学还必须把马列主义的基本原理同我

国实际情况结合起来，吸收国外先进科学管理经验同我国国情结合起来。进一步解放思想，冲破一切不符实际的传统观念，敢于研究新问题，创立新观点，将社会主义商业企业管理这门新兴科学的理论和方法不断推向前进。

思 考 题

1. 什么是商业企业管理学？
2. 商业企业管理学研究对象是什么？
3. 为什么要研究和学习商业企业管理这门科学？

目 录

引言

第一章 企业管理的起源和发展.....	(1)
第一节 企业管理的起源.....	(1)
第二节 国外企业管理的发展.....	(5)
第三节 我国企业管理的形成和发展.....	(31)
第二章 企业管理的任务与职能.....	(40)
第一节 企业管理的性质与任务.....	(40)
第二节 企业管理的职能.....	(48)
第三章 商业企业的组织机构.....	(61)
第一节 商业企业.....	(61)
第二节 商业企业建立组织机构的作用和原则.....	(69)
第三节 商业企业组织机构的划分.....	(74)
第四节 商业企业组织结构的形式.....	(78)
第四章 商业企业管理的基本制度.....	(85)
第一节 经理负责制.....	(85)
第二节 职工代表大会制.....	(93)
第三节 经营责任制.....	(97)
第四节 政治思想工作制度.....	(107)
第五章 商业企业信息管理.....	(113)
第一节 商业信息的概念和作用.....	(113)
第二节 商业管理信息系统.....	(123)
第三节 商业信息的管理.....	(132)

第六章 商业企业的商流管理	(146)
第一节 商流的概念.....	(146)
第二节 采购活动管理.....	(149)
第三节 销售活动管理.....	(160)
第四节 结算管理.....	(187)
第七章 商业企业的物流管理	(194)
第一节 物流管理的意义.....	(194)
第二节 商品运输管理.....	(196)
第三节 商品储存管理.....	(213)
第四节 流通加工管理.....	(227)
第八章 商业企业劳动管理	(233)
第一节 商业企业劳动管理的意义与任务.....	(233)
第二节 职工的劳动组织.....	(236)
第三节 职工的劳动效率.....	(248)
第四节 职工的劳动报酬.....	(255)
第九章 商业企业的人才管理	(263)
第一节 商业人才管理的意义.....	(263)
第二节 人才管理.....	(268)
第十章 商业企业管理决策	(284)
第一节 决策的概念和作用.....	(284)
第二节 管理决策的原则和步骤.....	(291)
第三节 决策的分析方法.....	(299)
第十一章 管理者的素质与管理艺术	(313)
第一节 管理者的素质.....	(313)
第二节 管理艺术.....	(326)
第十二章 商业企业管理现代化	(338)
第一节 企业管理现代化的要求.....	(338)

第二节	现代管理基本原理.....	(346)
第三节	现代管理技术方法.....	(359)

第一章 企业管理的起源和发展

第一节 企业管理的起源

一、企业的产生

企业是从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要并获得盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。包括工厂、矿山、农场、商店、银行和运输企业等。

企业是商品经济的产物，它随着商品经济的发展而发展。在原始社会中，由于自给自足的自然经济占统治地位，生产力水平极低，它是以氏族为基本经济单位的。一个氏族的全体成员在一起共同劳动，共同生产，共同消费，一个氏族就是一个基本经济单位。随着生产的发展，氏族公社的解体，产生了奴隶社会，但仍然是自然经济占统治地位，大批奴隶在奴隶主的强制下进行劳动，于是奴隶主的一个庄园，一个家庭，一个作坊就是一个基本经济单位。后来，生产力再进一步发展，产生了封建社会，商品经济虽然有所发展，但基本上还是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济占统治地位。因此，继续采用以家庭或作坊为基本经济单位，并且持续了相当长的时间。到了封建社会末期，由于商品经济的迅速发展，以及资本主义生产方式的形成，特别是十八世纪六十年代的产业革命，产生了机器大工业，使生产的社会

化程度日益提高，市场的规模和范围日益扩大，原来那种以一家一户为基本单位的经济组织形式，已不能适应商品经济高度发展的需要，于是由资本所有者雇佣大批工人，使用一定的生产手段，共同协作，组织高度社会化劳动的生产经营的企业便应运而生，成为资本主义商品经济的基本单位。当然，这并不意味着，在自然经济占统治地位的资本主义前期就没有企业，只是在那时企业还不是一种普遍存在的，还不是组织生产、流通或服务活动的主要形式，企业仅是个别的、少数的。

商业企业也是在资本主义社会普遍发展起来的进行商品交换的一种组织形式。在资本主义社会以前，同样由于自给自足的自然经济占统治地位，商品交换的规模很小，流通范围狭窄，因而家庭商业是商品交换的主要组织形式，一家一户都作为一个经营单位。

到了资本主义社会，商品生产的高速度发展，流通规模迅速扩大，家庭商业不再适应新形势的需要，一种新的商品交换的组织形式——商业企业产生了。商业企业的产生适应了商品生产和流通规模扩大的要求，很快在流通领域中取得了支配地位，家庭商业则退居次要地位，在整个社会的商品交换中起补充作用。为什么商业企业能成为现代商品流通领域中的主要组织形式呢？这是因为商业企业与家庭商业相比，具有以下特点：

（一）资本主义商业企业以雇佣关系为基础，它可以根据经营的需要增减雇员人数，从数量上、素质上对劳动力进行选择。这为企业扩大经营规模创造了条件。

（二）企业内部广泛实行科学的分工。这样能充分发挥各个人的特长，建立了明确的责任制，从而大大提高劳动效

率。

(三) 随着企业内部所有权和管理权的分离，企业管理工作由资本家雇佣的经理、会计师、经济师等专家担负，它根本改变了家长制的领导方式。

(四) 资本主义商业企业经营活动的出发点和最终目的都是为了获取最大限度利润。因此，重视价值，注意节约，讲求经济核算。

(五) 追求先进技术，勇于创新。这既与资本主义企业的经营目标相联系。又由于资本家在激烈竞争中求得生存和发展的本能所决定。

商业企业的产生，是商品流通组织形式的一次变革。它冲破了小生产的羁绊，摆脱了封建行会制度的束缚，解决了商品销售组织形式和销售规模之间的矛盾，促进了资本主义商品生产和商品流通的发展。

随着资本主义社会生产的发展，资本主义商业企业这种经济组织形式也在不断发展和完善。从单独经营、合伙经营到建立托拉斯、连锁商店等各种形式的联合企业，形成了一整套企业管理制度。

二、企业管理的起源

企业管理是企业生产经营活动中各项管理工作的总称。它的内容很广泛，主要包括生产经营管理、资金管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等。从理论上概括，主要是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。商业企业是国民经济中重要的基本经济单位，它拥有众多的职工队伍，占用着大量资金和设备，经营着大量商品。为了搞好经营，合理组织商品流通，充分发挥人力、物力、财力、信息的应有作用，以更好地满足社会需要，取得最佳的经济效

益，必须加强管理。

任何社会，凡是许多人在一起共同劳动，就需要有分工、有协作、有监督、有指挥。为了协调人们的劳动，就需要有管理。没有管理，就建立不起人类社会的必要秩序，人类的生产经营活动就不能顺利进行，整个社会的经济效果就会遭到严重的挫折。

但是，管理并不是随着人类产生一开始就有的，管理是随着生产力的发展而发展的。按照马克思主义的观点，出现了社会劳动协作才有管理。人们的共同劳动规模越大，劳动分工和协作越精细、越复杂，管理工作也就越重要。生产越是现代化，对科学管理的要求也就越迫切、越严格。在漫长的原始社会中，由于生产力水平十分低下，没有社会分工，没有商品生产，也就谈不上什么管理，管理不是一种普遍的社会现象。管理真正成为普遍的现象，是资本主义生产方式形成以后的事。

管理的概念是很广泛的，从企业管理到国家管理都是管理。管理职能遍及社会实践的一切领域。管理，就一般意义来说，是人们为了达到一定目的而有意识的有组织的社会活动。管理因领域和课题不同，包括经济管理、政治管理、军事管理、科学技术管理、文化教育管理等。经济领域的管理又可分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。作为企业管理，是在人类历史上产生了企业这个事物之后出现的，是随着家庭个体手工业发展为工场手工业，再发展到机器协作生产而形成并发展起来的。十八世纪下半期从英国开始产业革命，产生了工厂制度，发展了专业化协作，生产的基本组织发生了变革，迫切需要科学的管理，管理的产生才具备了历史的前提。经济科学、技术科学和自然科学知识的发展

和在工厂企业中的应用，为科学管理奠定了基础。商业企业管理也是社会化大规模商品生产和商品流通的产物。

但是，在整个十九世纪还没有形成一个完整的管理科学的理论体系。进入二十世纪，随着生产力的高度和科学技术的飞跃进步，管理作为一门科学，才真正蓬勃兴起。

第二节 国外企业管理的发展

一、资本主义企业管理的发展

资本主义企业管理，随着资本主义生产的发展，经历了一个长期的发展过程，积累了丰富的管理经验，其中许多是值得我们参考借鉴的。研究资本主义企业管理的发展及其现代管理的特点，对提高、发展我国企业管理是有益的。

资本主义企业管理，从工业革命算起，到现在已经二百多年了，其发展过程，大体经历了早期管理、科学管理和现代管理等几个阶段。

（一）早期管理

早期管理也有人称之为传统或经验管理。这个管理阶段开始于十八世纪下半期和十九世纪初。当时英国发生了产业革命，生产的基本组织发生了变革，即从手工业作坊转变到机器生产的过渡时期，产生了工厂制度，引起了管理的需要。但这个时期并没有出现专门研究管理的学者，也没有形成独立的管理论著，企业管理理论和管理思想主要反映在企业办工厂的个人实践和经济学家们的个别论述中。它的最早代表人物是英国的亚当·斯密。他的代表作是一七七六年发表的有关经济和管理学的《国富论》。亚当·斯密是从手工业作坊转变到机器生产的过渡时期的经济学家，也就是说，他是

产业革命前夕的经济学家。他的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对于资本主义经济管理具有重大的意义。亚当·斯密第一次提出了生产经济学的概念，他指出了劳动分工的经济效益，提出生产合理化这个概念。分析了由于工业的分工，特别是技术的进步、时间的节约、新机器和工具的采用所带来的经济效益，对于劳动生产率的提高和资本的增殖都有巨大的作用。

大卫·李嘉图是亚当·斯密的直接继承者。他生活于英国工业革命完成了手工业作坊向机器生产的过渡时代，这时资产阶级的工厂制度已经确立，他在一八一七年发表的《政治经济学和赋税原理》，以劳动价值论为基础，来研究资本、工资、利润和地租之间的关系。他认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的源泉，并由此得出，工资越低，利润就越高；工资越高，利润就越低的结论。这就充分揭示了当时资本主义经营管理的中心问题和剥削本质。马克思对于由亚当·斯密提出，后来由李嘉图进一步发展的劳动价值论，曾给以很高的评价。

此后，一八三二年，英国人巴贝奇又出版了一本有关管理方面《论机器和制造业的经济》的书，论述了专业分工、工作方法、机器与工具使用、成本记录等，是管理学上的一本重要文献，较泰罗的《科学管理原理》早八十多年。他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想。他认为分工能提高劳动生产的原因是：节省了学习所需的时间，节省了学习中所耗费的材料，节省了工序转换和更换工具所耗费的时间，由于重复同一操作，技术熟练，工作速度加快，注意力集中于专一的作业，有利于改进工具和机器。分工后可以按照不同工序所需的技术工种，雇用不同的工人，支付不同的

的工资，从而降低成本。分工既适用于体力劳动，又适用于脑力劳动。巴贝奇对机器工具和能源的有效利用也很感兴趣，如他设计出了小型差数机和计数机器，制订了同“作业研究的科学的系统的方法”和“对制造业进行观察的方法”等。在劳资关系方面，他强调劳资协作，认为工人应认识到工厂制度对他们的有利方面。这些同泰罗提出的论点很相似。他提出一种固定工资加利润分享的制度，认为这种制度能使每个工人同工厂的发展和利润有直接的利害关系，每个工人都会关心浪费和管理不善的问题，促使每个部门改进工作，鼓励工人提高技术和品德，表现不好则报酬较少，能使劳资双方消除隔阂，共同为发展生产而努力。但是，英国人在管理和生产技术上取得了一定成绩之后，就一直墨守成规，以致发展缓慢，持续了一百多年。

这个阶段的主要特点是：开始了管理和体力劳动的分离，企业的经营管理者也就是企业的资本所有者，生产和管理工作，主要凭个人经验办事，工人主要凭自己的经验来操作，管理人员主要凭自己的经验来管理，没有统一的操作规程，也没有统一的管理办法，工人和管理人员的培养，主要靠师傅带徒弟办法，还没有完全摆脱小生产的传统，因此，人们把它称为传统管理阶段。这个管理阶段，到了十九世纪末二十世纪初，已经不能适应资本主义生产发展的需要，因而开始从传统管理走向科学管理阶段。

（二）科学管理

科学管理阶段，大体上是从十九世纪末至二十世纪四十年代，经历了半个世纪左右。

科学管理，是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。当时正处在美国南北战争结束以后，奴隶制度