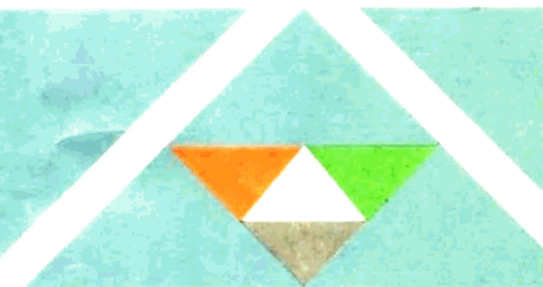


商业企业管理学

孟华兴 王来山主编



中国商业出版社

内容提要

本书遵照国内贸易部教育司大专院校商业企业管理教学大纲,结合新形势给商业企业管理带来的新课题,系统地阐述了现代商业企业管理原理,现代企业管理的方法、任务及原则,商流、物流、信息流、人事劳动、财务等方面管理,并着力介绍了商业企业家、现代企业管理新走势,对财务管理和考核企业经济效益的指标体系,进行了新的尝试性探讨,是一本按照新体系编写的现代商业企业管理教材。主要读者对象是商业大中专学校师生,函大、夜大师生,商业企业管理干部和自学现代商业企业管理的广大青年。

目 录

第一章 商业企业	(1)
第一节 商业企业的产生与发展	(1)
第二节 商业企业的地位、目标、职能和任务	(4)
第三节 商业企业与社会环境	(8)
第四节 商业企业种类	(12)
第五节 商业企业素质	(16)
第二章 商业企业的组织理论与组织结构	(21)
第一节 西方管理组织理论简介	(21)
第二节 构建商业企业组织结构的一般原则	(26)
第三节 企业内部组织结构的纵横关系	(28)
第四节 商业企业组织结构的一般模式	(33)
第三章 商业企业管理	(44)
第一节 西方管理理论的演变	(44)
第二节 商业企业管理的概念及性质	(51)
第三节 商业企业管理职能	(55)
第四节 商业企业管理的原则和任务	(65)
第五节 商业企业管理的基本制度与基本方法	(72)
第四章 商业企业管理原理	(79)
第一节 系统原理	(79)
第二节 人本原理	(86)
第三节 效益原理	(91)
第四节 控制反馈原理	(98)
第五节 弹性原理	(102)
第五章 商业企业家	(105)

第一节	企业家的涵义与作用·····	(105)
第二节	企业家素质·····	(115)
第三节	企业家的成长机制·····	(123)
第六章	商业企业决策·····	(129)
第一节	决策的概念、作用及其类型·····	(129)
第二节	决策的原则和程序·····	(134)
第三节	决策方法·····	(138)
第七章	商流管理·····	(150)
第一节	商流管理的任务和原则·····	(150)
第二节	采购商流管理·····	(154)
第三节	销售商流管理·····	(160)
第八章	物流管理·····	(170)
第一节	物流管理的目标和要求·····	(170)
第二节	商品运输管理·····	(172)
第三节	商品储存管理·····	(181)
第四节	商品包装与加工管理·····	(194)
第九章	商业信息流管理·····	(199)
第一节	商业信息与信息流管理·····	(199)
第二节	商业信息流管理的基本内容·····	(206)
第三节	信息流管理的现代化·····	(217)
第十章	商业企业人事管理·····	(221)
第一节	人事管理在现代企业运行中的地位和作用·····	(221)
第二节	现代企业人事管理发展趋势·····	(223)
第三节	人员的选拔、培训和考核·····	(227)
第四节	有效的管理者·····	(241)

第十一章 商业企业劳动管理·····	(252)
第一节 商业企业劳动管理的任务·····	(252)
第二节 职工劳动的合理组织·····	(254)
第三节 劳动定额与定员编制·····	(257)
第四节 劳动效率·····	(260)
第五节 劳动服酬·····	(262)
第十二章 商业企业财务管理·····	(266)
第一节 商业企业财务管理总论·····	(266)
第二节 商业企业筹资管理·····	(274)
第三节 资产管理·····	(283)
第四节 负债管理·····	(304)
第五节 商品流通费用的管理·····	(307)
第六节 利润和利益分配的管理·····	(311)
第十三章 商业企业经济核算与经济效益·····	(322)
第一节 商业企业的经济核算与经济核算制·····	(322)
第二节 经济核算的内容和形式·····	(326)
第三节 商业企业的经济效益·····	(338)
第十四章 国际性企业管理·····	(350)
第一节 国际性企业管理的性质·····	(350)
第二节 国际性企业所处的环境·····	(352)
第三节 国际性企业的计划与组织·····	(355)
第四节 国际性企业的领导与控制·····	(360)
第五节 中外合资企业基本知识·····	(363)
第十五章 现代企业管理新走势·····	(368)
第一节 企业文化·····	(368)
第二节 电子计算机与现代企业管理·····	(394)

第一章 商业企业

第一节 商业企业的产生发展

一、商业企业的概念

企业是为了获得最佳经济效益向社会提供产品和劳务的独立经济组织。当代任何社会,无论哪一类企业,都有些共同特征:是独立的经济实体;是以追求利益最优化为经营目的;又是现代化社会大生产中的一种劳动组织形式。

商业企业是专门从事商品流通的企业。它与其它企业的区别主要表现在社会再生产中的地位、经济职能及由此产生的经营方式、特点等方面。

二、商业企业的产生与发展

企业是社会生产力发展到一定水平的产物。商业企业是在商品经济相当发展基础上产生和发展起来的。在资本主义生产方式以前,就有商品生产和商品交换。只是由于生产力水平很低,社会经济基本上是以手工劳动为基础的庄园经济和自然经济,生产和交换是最简单的个体或家庭经济,所以真正的企业并没有形成或说没有占主导地位。家庭单元经济为基本形式的状况持续了相发长的历史时期。随着社会化大生产和商品经济的进一步发展,商品生产和商品交换的规模与范围不断扩大,资本主义生产方式形成后,企业这种组织形式才

应运而生替代了家庭经济而占主导形式。商品企业也才适应大规模商品流通的客观要求，蓬勃发展起来。只要存在社会化大生产和商品流通，商品经济就必然发展，商业企业也就必然存在和发展起来。

商业企业做为独立的经济组织，从它一产生起，就必须同时具备五个必备条件：

(一)面向市场，独立经营。做为一个独立的经济组织，经营是商业企业一切经济活动的中心，也是它的基本职能。企业是市场的主体，市场是企业表演的唯一大舞台，现代企业经营离开市场，根本无法生存。

(二)独立核算，自负盈亏。商业企业既然独立经营，必然独立核算，自负盈亏。这种经济利益上的硬约束是商业企业充满活力的主要根基，也是企业自我约束、自我发展的基础。

(三)具有资金、设备、劳动者等基本经营资源。商业企业要从事商品流通，必须具备一定的经营要素，并且有权支配和使用。

(四)适应经营的组织结构。商业企业的组织结构，尤如人体的骨骼系统。层次分明，权责一致，部门分工，并随经营的变化而变化。

(五)经济交往中的法人地位。商业企业必须由工商行政管理机关登记批准、拿到营业执照，依法经营；并受到国家法律保护。

三、商业公司

商业公司是商品流通和社会经济发展的必然结果。是发展了的企业组织形式。

经济组织形式的发展变化取决于生产力的发展水平和生产的社会化程度。随着社会生产力的逐步向高层次的发展,企业组织形式也发展演变。公司就是企业的一种发达形式。经济发达国家的实践证明,公司是企业发展过程中的一种必经形式。开始是小型的工场、商号,而后发展为工商企业、有限责任公司、无限责任公司、股份有限公司、直至大型连锁商店、超级商场、跨国公司等等。这些组织形式是商品经济发达和社会化大生产的产物,并不带有社会制度的印记。因为随着社会化大生产和商品经济发展,商品流通社会化程度愈来愈高,企业趋向分工深化。大市场,大流通,加深了企业之间的互相依赖与制约,促进了经营专业化发展,为更好地扩大市场覆盖面,满足消费需求,扩大销售,获取最优效益,必然要求企业联合,形成集团经营。为了在激烈的市场竞争中取胜,谋求规模效益,必须通过企业联合,发展成规模较大、专业分工明确、具有较大实力、综合多角经营的公司或集团,与商品大流通的规模相协调。

公司这种发展的企业组织形式的职能具有两重性:一方面它是企业,本身直接从事经营业务;另一方面,它又是所属企业的管理机构,即总公司统一领导和管理各子(分)公司或所属企业。并提供各种服务。

商业企业总的看应与商品大流通相适应,具体看,其规模大小应与其经营性质、经营条件、经济发展水平、管理能力等所决定。无论什么种类商业公司,应具备以下几个基本特点:

(一)公司是企业,不是行政机构。

公司应具备企业的一切必备条件,行政性公司名不符实。

(二)公司是企业的联合或企业集团式的经济组织。这种

联合必须是自愿、平等、互利，“有利同享，有险共担”。决不能搞行政指令性“拉郎配”或“拆鸳鸯”。

(三)公司应实行“集权与分权”相结合的管理原则。公司对所属企业在方针政策，重要人事安排，计划的监督检查，协调服务等方面要承担责任，既防止权力的“中梗阻”，窒息企业生机与活力；又防止“以包代管”，放任自流。

第二节 商业企业的地位、目标、职能和任务

一、商业企业在国民经济中的地位和作用

商业企业在国民经济发展中居有非常重要的地位，是国家经济结构中非常重要的组成部分。

首先，表现在它是国民经济流通领域的最基层单元、国民经济的基础之一。它是国民经济大系统中的一个重要分支。实践证明，忽视流通，必然影响及到其它各行各业的健康发展。有人比之为国民经济有机体的基本细胞，其生命力直接决定了有机体的兴衰强弱。

其次，它表现为是市场的主体、生产和消费的桥梁。它是社会再生产过程中的中间环节，它与几乎所有的生产者和消费者发生直接联系。市场是国民经济发展的晴雨表。透过商业企业经营状况，就可以观察到国民经济发展是否协调，经济结构是否合理等。

再次，它还表现为是市场上各种经济关系和社会关系的枢纽点。资源的合理配置、优化组织是通过市场来实现的。在社会主义市场经济条件下，所有的经济组织、非经济组织和个

人都必须以一定的身份出现在市场上,直接通过商业企业或间接通过商业企业,才能与其它组织或个人发生关系。商业企业影响着社会再生产的各个环节,影响着社会生活的各个方面,影响着人与人、人与物、物与物的各种联系。

商业企业在国民经济中的重要地位,决定了它的重要经济价值。

(一)商品流通的主要组织者。在社会主义市场经济条件下,大力发展商品经济,现代国有商业企业以其最适应现代化大市场、大流通的组织形式及其在人力、资金、信息、物资技术设备等方面无可比拟的优势,必然而且应当成为商品流通的主要组织者。对国民经济的发展起着其它经济形式难以发挥的重大影响。

(二)商业劳动力与生产资料优化结合的良好场所。社会化大流通需要大规模的商业劳动力与生产经营资料在数量、质量、结构上的优化配置,合理分工,而商业企业为此创造了基本条件。

(三)财政收入的主要来源之一。工商企业缴纳的税金和利润,是国家财政收入的主要来源。商业企业通过本身经营活动,一方面帮助工业企业最终实现商品价值,使其上缴利税成为真正的财政收入;另一方面商业企业本身也创造并实现价值,直接实现财政收入。

(四)第三产业的重要组成部分。第三产业的兴旺发达,是现代化经济的一个重要特征。目前我国第三产业在国民生产总值中的比重,大大低于发达国家和许多发展中国家。商业在第三产业(包括商业、金融、保险、旅游、信息、法律、咨询、居民服务等)中居首位。目前由于种种原因,商业企业的发展还远

远不能适应国民经济发展和第三产业发展的要求,必须大力发展。

商业企业不仅是个经济组织,还是一个社会组织。从社会市场营销的观念看,商业企业也必须承担一定的社会责任,为社会做出一定的奉献。

商业企业的社会责任首先就是提高社会的生活素质,包括物质文明和精神文明,社会生活素质内容非常丰富、其中最主要最根本的一条就是经营管理好本企业并不断提高经济效益。因为这是企业完成社会责任的物质基础。

其次,吸收社会劳动力就业,减轻社会负担,减少不安定因素。商业企业在这方面具有较大优越性。因为它与工业企业相比而言,是劳动密集型行业,且具有投资少,见效快,方式灵活、易变等特点。当然,商业企业在履笔这个责任时,应正确处理提高劳动效率与用人数量、质量的矛盾,解决好招聘与辞退的关系。

第三,促进社会生产方式的发展。人们的生活内容、生活方式,受到人们世界观、社会环境和自主时间分配的制约。商业企业通过自己的服务、广告、促销活动,可以为消费者提供极大的生活方便;提高人们的道德观念、文化观念,引导人们的消费向健康方向发展。

第四,提高企业职工素质。商业企业利用多种形式,对所属员工进行心理、行为等方面的教育、训练,不仅有利于企业素质的提高,而且是社会文明建设的重要组成部分。

二、商业企业的基本职能、基本目标和任务

所谓职能,是指一个组织对外界环境所发生的基本作用

或功能。商业企业的基本职能就经营商品,即从事商品的购销运存活动,实现商品的价值和使用价值。它是在实现商业企业经营目标和完成商业企业的任务过程中体现出来的。因此企业经营目标、经营任务与基本职能是商业企业经营管理研究中的三个重要概念。

目标,即目的和标的之意。商业企业的目标主要有三层含义:目标的形成要以对组织的一定认识为基础,其中最主要的认识是对商业企业职能的认识;目标是对整个商业企业提出的总要求,是商业企业整体的行为目的;这个目的的实质是完成商业企业的基本职能和任务。

商业企业目标在企业生存和发展中起着至关重要的作用:

第一、企业目标是企业功能和任务的具体反映,它规定了企业的运营方向及内容;

第二、企业目标是从企业职能到企业任务过渡中的中介。不论是企业职能,还是企业目标,都需要转化为企业任务后才能贯彻实施。而从企业职能到企业任务的转化必须经过企业目标这个环节。

第三、企业目标是形成和维系一个企业的灵魂,是企业文化的核心。企业成员正是由于围绕企业目标才集中起来的。

目标的存在是必然的,所有商业企业都有自己的既定目标,不过表现为目标清晰与目标模糊两种状态而已,其后果是大不一样的。

商业企业的经营目标是什么呢?就是取得最优经济效益。当然,社会主义的商业企业应当正确处理好企业经济效益与社会效果的关系。但凡商业企业,不论属于何种类型,何种性

质,其经营职能和基本目标(或目的)都是一样的。这是由商业在社会再生产中的地位、企业的本质特征决定的。

商业企业的基本任务是通过经营活动,实现企业目标,为人民生活服务,为发展生产服务,为国家提供积累。

商业企业为完成任务,必须履行职能,即把商品经营作为企业一切经济活动的中心。但是无论从现代经营管理理论,现代市场营销观念,还是从社会主义的生产目的看,必须树立“服务第一,经营第二”的观念,正确处理经营与服务的关系。能否为消费和社会提供满意的服务,与能否适应市场环境一样,是攸关企业前途运命的生死存亡的重大问题,二者的辩证关系在企业经营目标上得到统一。

第三节 商业企业与社会环境

商业企业的生产经营活动,处在不断地运动变化之中,受到许多社会环境因素的制约。政治经济制度不同,社会文化价值观不同,企业经营环境有很大差异,我国社会主义市场经济理论,给企业社会环境的研究指明了方向。

一、企业社会环境研究的意义

(一)社会环境概念

社会环境是企业经营管理者活动的舞台。通常是指企业的外部环境因素的总和。

按照商业企业经营者与社会环境关系的密切程度,可把社会环境分为一般环境和具体环境。一般环境包括经济资源、科学技术、社会政治、文化教育、乃至世界经济形势种种因素。

具体环境包括消费者、供应者、竞争者、生产者种种因素。在一个社会中，一般环境对企业影响是共性的，具体环境对企业影响是个性的，而一般环境与具体环境有密不可分的联系。

社会环境与商业企业的关系，可以概括为三个方面：

1. 企业与环境是通过物质、能量、信息输入企业进行转换，再将其输出企业之外的方式进行联系的。社会环境对企业的影响是巨大的、无时不在进行的。

2. 在开放性企业中，企业通过不平衡、输入转换，发生由无序到有序的动态运动，从而形成平衡——输出——不平衡——再输入……的循环而发展的。如果输出不为环境所接受。企业生存发展就会停滞、受阻或破产。故企业必须适应环境。

3. 通过输出，被环境接受，企业也参与和影响环境，并适当改变环境，使社会环境朝着有利于自己的方向变化。

企业经营环境不是静止不变的，是动态联系的有机组合。一方面，手工业生产方式与现代化大生产、大流通、大市场、大竞争的生产方式所面临的社会环境有重大差别；另一方面，社会环境影响因素众多，交叉联系，密切相关，企业分析社会环境，应抓住主导因素，进行科学筛选和分析预测，才可能生存发展。

（二）社会环境研究的意义

企业的社会环境，尤其是具体环境是千变万化的。公民的政治心理，对国家的信任感，对社会目标的选择、对生活方式的追求、对企业的认识、消费心理等等，都影响商业企业的生产经营活动和效果。所以，社会环境研究对商业企业经营管理决策具有十分重要的意义。

首先，社会环境研究是商业企业从事经营活动前提条件。

社会是企业生存发展的土壤,企业要面向社会、面向市场,只有研究它们熟悉它们,才能适应它们、利用它们。

其次,企业社会环境研究是企业科学决策的基础。企业经营管理决策受着诸多社会因素的制约,如果国内外经济变化,科学技术和社会政治发展,党的路线、方针、政策,市场供求等等。商业企业只有掌握这些影响因素,才能使决策有扎实的客观基础。

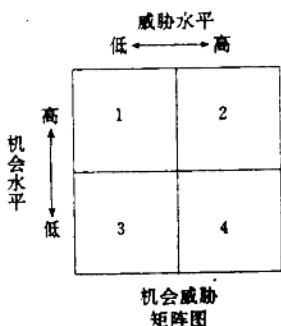
再次,研究社会环境是企业开拓市场、扩大销售的可靠保证。企业社会环境的变化集中反映在市场供求关系上。企业经营者必须研究掌握国内、国际市场供求趋势、价值规律、竞争规律、消费心理、社会风俗等才能敏感地随机应变,壮大发展。

最后,企业外部环境研究可以使商业企业趋利避害,采取对策,有效地实现经营目标。

二、企业社会环境对企业影响的评价与对策

企业社会环境研究的任务,在于分析社会环境各因素对企业产生的影响,采取相应措施,使企业尽可能利用可能出现的机会,避开“暗礁”,顺利实现企业经营目标,还可以利用环境因素,改造企业内部条件,增强企业适应环境的能力,并改变某些环境因素,使其向有利于自己的方面转化。

企业社会环境对企业的



影响,主要有两种:

一种可以是“机会”或机遇,一种可能是威胁。这种状况可用“机会威胁矩阵”给以分析评价,并据以采取对策。

如图:该图的横轴代表威胁水平,纵轴代表机会水平。可以用评分法,对主要环境因素进行分类,以搞清机会因素、威胁因素及其分别对企业影响的程度,结果可得出四种类型的企业。

(一)理想的企业。这类企业的社会环境处在高机会、低威胁水平。企业应及时抓住机会,充分发挥优势。并注意机会的时间性和潜在威胁因素的变化。

(二)冒险的企业。这类企业的社会环境处于高机会、高威胁水平。机会大、威胁也不小,机会与威胁如“孪生子”。企业应大胆谨慎,充分调查研究,敢于开拓冒险,趋利避害,使其向理想的企业转化。

(三)成熟的企业。这类企业的社会环境处于低机会、低威胁水平。这里的成熟,并不是指企业经营环境良好,意指无何进展,平淡稳妥的企业。这类企业有潜在危机,产生滞后效应。必须“居安思危”,找差距,转观念,发掘社会环境中的有利因素,提高企业经营的机会水平。

(四)困难的企业。这类企业的社会环境处于低机会、高威胁水平。企业面前困难重重。应当动“大手术”,“反抗”、扭转威胁因素,改变目标市场。

第四节 商业企业种类

一、商业企业分类

为了更好地顺应大流通、大市场的时代潮流，深化商业的改革，进一步发展社会主义市场经济，有必要对商业企业进行分类研究。

(一)按企业生产资料所有制形式分：国家所有制企业、集体所有制企业、股份所有制企业、“三资”企业、私营企业、个体商业。

(二)按企业在流通中的地位与作用分：批发企业和零售企业。

(三)按企业的组织形式分：一店企业、多店企业、连锁企业、企业集团(公司)、联合企业。

(四)按企业的经营范围分：专营企业、综合经营企业、多角化经营企业。

(五)按企业的业务性质分：商品经营企业、经营加工企业、商办工业、信托货栈企业、储运企业、信息服务企业等。

(六)按企业规模分：特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。

(七)按隶属关系分：商业部门领导的商业企业、“无上级”的商业企业 and 非商业部门领导的商业企业。

二、几种主要的商业企业类型

(一)国家所有制商业企业。产权归全民所有，其经营利润的绝大部分(通过税利)交国家统一支配的商业企业。按所有