

商业企业经营管理学

江占民 丁森林 主编

中国农业科技出版社

编写说明

1996年5月,全国农业院校部分教师在北京农学院举办了第一届全国农业院校《商业企业经营管理》教学研讨会,与会同志交流了各自教学方面的情况和经验。尔后,一致提出应编写一本适合农业院校教学的教材,以适应贸易经济专业教学的需要。

本教材编写的指导思想是尽可能反映近几年我国商业企业改革的新情况,反映国家有关商业企业改革的新精神,同时注意吸收国内外比较成熟的教材、著作中有关商业企业经营的精论,在理论联系实际的基础上比较系统地阐述商业企业经营管理的基本理论、基本知识和基本方法。

参加本教材编写的单位有:北京农学院、河北农业大学、新疆石河子大学、山东农业大学、浙江农业大学、江西农业大学、河南农业大学、安徽农业大学等,本教材的编写由江占民、丁森林、邓蓉共同总纂并定稿。

农业院校联合编写《商业企业经营管理学》还是第一次,不足之处,欢迎批评。

在研讨和编写过程中,受到北京农学院及经贸系和其它参编单位领导的热情支持和帮助,在此一并表示诚挚的谢意。

农业院校

《商业企业经营管理学》编写组

1997年2月

《商业企业经营管理学》编委会

主 编 江占民 丁森林

副主编 周衍平 李万明 邓 蓉

编 者 (按姓氏笔划为序):

丁森林 王晓梅 邓 蓉 江占民

刘 洁 李万明 陈会英 陈昭玖

周衍平 周葆生 张 静 郑春慧

武寅景 姚朝晖

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 商业企业经营管理理论的产生和发展	(1)
第二节 企业管理科学	(3)
第三节 现代企业管理原理	(10)
第四节 企业管理方法	(14)
第二章 商业企业	(17)
第一节 商业企业的特征及分类	(17)
第二节 商业企业的职能和任务	(27)
第三节 商业企业的素质和社会功能	(29)
第三章 商业企业组织	(33)
第一节 商业企业的组建与终止	(33)
第二节 商业企业组织结构	(44)
第三节 商业公司系统和国家商业行政机构	(55)
第四章 商业企业基本制度	(60)
第一节 职工代表大会制度	(60)
第二节 企业领导制度	(62)
第三节 经营责任制度	(65)
第四节 现代企业制度	(67)
第五章 商业企业文化	(80)
第一节 企业文化的基本概念	(80)
第二节 商业企业文化	(87)
第三节 商业企业文化建设	(94)
第六章 商业企业经营战略	(101)
第一节 经营战略概述	(101)

第二节	商业企业经营环境分析·····	(105)
第三节	经营战略的制定·····	(112)
第四节	企业经营战略的实施与控制·····	(116)
第七章	商业企业科学决策·····	(123)
第一节	市场调查·····	(123)
第二节	市场预测·····	(128)
第三节	经营决策·····	(139)
第八章	商业企业营业场所设计与布置·····	(151)
第一节	营业场所外貌的设计·····	(151)
第二节	营业场所内部的设计·····	(156)
第三节	商品陈列·····	(164)
第九章	商业企业采购管理·····	(169)
第一节	商品采购相关因素分析·····	(169)
第二节	商品采购原则·····	(171)
第三节	商品采购策略·····	(174)
第四节	农副产品采购·····	(180)
第十章	商业企业贮运管理·····	(185)
第一节	仓储业务管理·····	(185)
第二节	商业企业运输业务管理·····	(194)
第三节	商品储运优化·····	(205)
第十一章	商业企业销售管理·····	(213)
第一节	销售心理分析·····	(213)
第二节	销售策略·····	(221)
第三节	销售价格管理·····	(230)
第四节	促销管理·····	(233)
第十二章	商业企业全面质量管理·····	(238)
第一节	全面质量管理概述·····	(238)

第二节	全面质量管理的控制方法·····	(243)
第三节	服务质量管理·····	(248)
第十三章	商业企业人事劳动管理·····	(254)
第一节	商业企业人事劳动管理概述·····	(254)
第二节	商业企业人员结构与素质·····	(257)
第三节	商业企业人员的甄选、培训与考核·····	(263)
第四节	商业企业劳动组织·····	(267)
第五节	商业企业劳动效率与劳动报酬·····	(275)
第十四章	商业企业财务管理·····	(281)
第一节	资金筹集管理·····	(281)
第二节	资产管理·····	(285)
第三节	成本与费用管理·····	(297)
第四节	利润管理·····	(302)
第十五章	商业企业经济活动分析·····	(307)
第一节	经济活动分析的一般原理·····	(307)
第二节	商业企业经济活动分析的内容·····	(318)

第一章 绪论

第一节 商业企业经营管理理论的产生和发展

商业企业经营管理学是一门比较年轻的学科。在五十年代初，在我国大专院校商业经济专业设置了《商业企业组织与技术》课程。这一学科在我国培养商业管理干部方面发挥了一定的作用。但是《商业企业组织与技术》是从苏联引进的，其内容偏重于研究商业企业业务活动过程中组织上与技术上的问题，缺乏对企业管理的系统研究。1958年，为了解决《商业企业组织与技术》与《商业经济》两门学科内容的重复问题，把它们合并了，并砍掉了《商业企业组织与技术》的大部分内容。六十年代初，这一学科又被恢复起来，但并没有解决内容重复问题，也没有在管理方面增加多少内容。进入八十年代，全国工作的重点转移到以经济建设为中心的轨道上来，国家经济体制也由计划经济体制转变为有计划商品经济体制，近几年又转变为市场经济体制。国家经济体制和中央经济理论的根本性变化，对商业企业的经营管理提出了完全不同于过去任何一个历史时期的新要求。因此，建立一门系统地、全面地研究社会主义市场经济体制下的《商业企业经营管理学》成为当务之急。《商业企业经营管理学》就是根据这种需要建立和发展起来的，它有继承，也有发展，较多的是发展。

新编的《商业企业经营管理学》主要有以下几个方面的特点。

一、侧重于管理过程的研究

商业企业的活动可分为两种活动，两种过程，即经济活动和管理活动，经济过程和管理过程。商业企业经营管理学侧重于管理活动，管理过程，也即把管理关系及其发展规律作为主要的研究对象。

二、侧重于一般管理的研究

企业管理包括职能管理和一般管理，本教材把重点放在了过程管理和要素管理上，主要解决企业的总体运动所产生的一般职能，以商品的经营管理为主线，侧重于过程的研究。

三、侧重于揭示和研究管理规律

商业企业经营管理学是研究企业管理关系及其发展规律性的科学。本教材把现象的描述限制在论证规律所必要的范围之内。企业管理水平的高低取决于揭示的管理关系及其发展规律的深度。

四、定性分析与定量分析相结合

管理科学既有浓厚的理论性又有很强的实践性，因此，商业企业经营管理学既要把原理原则、规律讲透，又要用科学方法对某些现象作定量分析，即除了在理论性上下功夫外，还必须引进有效的教学方法。

商业企业经营管理学与商业经济学，国民经济管理学是现实生活中研究三个不同管理层次的不同的学科，它们存在着相互依存的关系，但其任务、对象、作用是不同的。国民经济管理和商业经济学是宏观经济学，主要是从国家角度，站在国家经济指导者的立场上研究组织管理国民经济或部门经济的规律，把重点放在计划和协调国家、地区、企业的相互

关系上，以保证整个国民经济或部门经济的正常运转。商业企业经营管理学主要是在微观经济运行上作文章，以企业为立足点研究商业企业的管理关系及其发展规律，把重点放在企业内部组织管理和企业与企业、企业与市场的关系上。

商业企业经营管理学是在继承的基础上不断发展的，发展是科学的本质特征、是生命力之所在，发展的观念对本学科尤为重要。

第二节 企业管理科学

企业管理理论是商品经济发展的产物，它的实践有着悠久的历史。18世纪是产业革命的世纪，是从手工业生产向机器生产转变的时期，这个阶段是以亚当·斯密为代表的“早期管理理论阶段”。从19世纪末到20世纪初，是以泰罗为代表的“古典管理理论阶段”。从20世纪初到第二次世界大战结束，是以梅奥为代表的“行为科学理论阶段”。从第二次世界大战以来，是以西蒙为代表的“现代管理理论阶段”。

一、西方早期管理理论

西方早期管理理论的主要代表人物是三位英国人，亚当·斯密，罗伯特·欧文，查尔斯·马贝奇。

亚当·斯密（Adam Smith 1723—1790），英国资产阶级古典政治经济学体系的创立者，也是最早提出管理理论的代表人物之一。他的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对于西方的经济管理具有重大意义。斯密认为劳动分工能产生三个基本经济优势：（1）工人在分工之后，不断地重复完成单项作业，会使工人的作业技能和熟练程度得到提高。（2）工

人实行分工操作，固定了工种，可节约通常用于工种的变换而损失的时间。(3) 分工使劳动简单化，可使工人把注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现新的工作方法，有利于工具的改良和机器的发明。

罗伯特·欧文 (Robert Owen, 1771—1858)，空想主义者，也是实业家和改革家，他最早认识到企业的人力资源的重要性，主张管理者关心职工并对人力资源进行投资，使工人受到更多的尊重和享受更多的权利，他很受工人欢迎。在企业人道主义实践方面，欧文是一个开拓者，他的思想为人际关系和行为科学理论的产生和发展起到了先导作用。

查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage, 1792—1871) 是英国剑桥大学数学教授、运筹学的创始人。他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想，首次提出了脑力劳动同体力劳动的分工，从而丰富了分工能提高劳动生产效率的内容。他首次提出劳资协作的主张，认为管理者与劳动者之间的和睦关系能使双方都得到好处。他还提出了固定工资加利润分享的制度，由于工人同雇主的利益一致起来，就有助于促使每个工人都关心浪费和管理不善的问题，促进每个部门改进工作。巴贝奇曾用几年时间到英法等国的工厂了解和研究调查管理问题，他把自己的研究成果集中起来，于1832年出版了《论机器和制造业的经济》一书。这本书较详尽地论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等问题。

二、西方的古典科学管理理论

西方的古典科学管理理论是由美国的弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)，法国的亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925)，德国的马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920) 等人创建的。泰罗创建了科

学管理理论，提出了工作定额原理、差别计件工资制、一流工人原理等。泰罗的科学管理理论，主要反映在他的论文、著作及听证会的演讲中。如《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理原理》，泰罗赢得了“科学管理之父”的尊称，并刻在了他的墓碑上。法约尔与泰罗是同时代的一位杰出的古典管理理论家，他的创建主要是组织管理理论，如他对经营、管理概念的解释，管理职能理论，14条管理原则等，都在管理学界引起很大震动。他的主要著作，如《论管理的一般原则》（1908年），《管理职能在指导营业中的重要性》（1917年），《论工业的积极管理》（1918年），《国家管理理论》（1923年）等，其代表作是1916年出版的《工业管理与一般管理》一书。法约尔富有创建的、组织管理思想的提出，使法约尔赢得了“组织管理之父”的殊荣。

法约尔和泰罗，一个以作业管理为重点，着重研究车间的生产管理活动，一个以组织管理为重点，着重研究企业的整体活动。两者殊途同归，互相补充。两者的有机结合，犹如灯塔，为人类管理理论的研究和实践指明了方向。

韦伯出生在一个有广泛社会和政治联系的富裕家庭里，他本人对社会学、经济学、政治学都有着广泛地兴趣。他曾担任过教授、政府顾问、主编和作家，专门从事理论研究工作，主要著作有《新教徒伦理和资本主义精神》、《社会和经济组织的理论》等，韦伯在管理理论上最大的贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。它的基本框架是三个层次，高层的主要职能是决策；中层的主要职能是贯彻上级的决策；基层的主要职能是作实际工作。韦伯认为，理想的行政组织体系是通过“公职”或职位而不是通过个人或“世袭”来进行管理。作为古典组织管理理论的重要代表人物，韦伯的“理

想的行政组织体系”对管理学的发展和实践至今仍起着重要的作用。

三、行为科学理论

泰罗、法约尔等人开创的古典管理理论完成了使管理由经验上升为科学的伟大转变，为西方管理科学奠定了深厚的基础。但是，他们在强调物的因素、人的物质需要以及正式组织的作用时却忽略了人的因素、人的社会需要以及非正式组织的作用。在社会实践中，泰罗制的实施以及随后传送带系统的运用也引起了工人的严重不满，1929年西方世界空前严重的经济危机导致了企业生产的不景气，更使劳资对立达到空前状态。20年代初，美国的社会学家、心理学家、人类学家开始介入社会经济问题的研究，以寻求新的理论和方法来平息工人们日益增长的不满情绪和继续提高劳动生产率，行为科学应运而生了。

（一）早期的行为科学

早期的行为科学开始于20年代末，30年代初的“霍桑试验”，以研究生产中的人际关系为主，故又称作为人际关系理论。其创始人是原籍澳大利亚后移居美国的哈佛大学教授、社会学家乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo, 1880—1949）和他的同事弗里茨·朱利斯·罗特利斯伯格（Fritz Jules Roethlisberger, 1898—1974）。经过霍桑试验，梅奥写出了《工业文明的人性问题》（1933年）和《工业文明的社会问题》（1945年）两本书，创立了“人际关系”学说，为后来的行为科学奠定了基础。

梅奥与泰罗代表了西方管理理论的两大流派。泰罗作为一个工程师热衷于工作效率，把工人看作单纯追求工资收入的“经济人”因而强调工作的物质环境和经济刺激；梅奥作

为社会学家致力于人际关系的研究，认为工人不单纯是“经济人”更是“社会人”，因而强调工作的社会环境，群体感情，要求管理者掌握一种集技术技能和人际关系技能为一体的综合的管理技能。

（二）晚期行为科学

继梅奥之后，西方从事这方面研究的人大量出现。1949年在美国芝加哥召开的一次有自然科学家和社会科学家参加的讨论会上第一次提出了“行为科学”这一名称，1953年福特基金会邀请哈佛大学的有关教授举行了一次讨论会，正式肯定了“行为科学”这一名称。行为科学家们的注意力也从维持良好的人际关系转到如何以更加严格的科学方法来研究人的行为，充分利用人力资源。

晚期行为科学的主要理论，有马斯洛的人类基本需求层次理论，赫茨伯格的激励—保健双因素理论，麦格雷戈的“X理论—Y理论”等。

四、现代管理理论

现代管理理论是继古典科学管理学派和行为学派之后，特别是在第二次世界大战以后出现的现代西方管理理论的一些学派。这些学派之所以产生，是与第二次世界大战以后科学技术的进步、生产力的巨大发展、生产社会化程度日益提高，企业管理面临的问题更加复杂密切相关的。

（一）社会系统学派

这一学派把管理对象看作社会系统，运用社会学和行为科学的方法来研究企业组织。由于这一学派把企业看作组织，所以又称为“组织学派”。其创始人是美国优秀的经营者、管理学家切斯特·马纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961），他的主要著作有《经理的职能》（1938年）等。

社会系统学派的主要理论观点是：①组织是协作系统。②协作系统有开放性与封闭性之分。③正式组织是指两个以上的人们，有意识地协调行为和各種力量构成的体系。正式组织有三大要素，即思想的交流，贡献热情和共同的目标。④非正式组织是密度各异的无形的集合体。非正式组织有三种机能，一是思想交流的机能；二是通过启发，工作热情和稳定客观权威以保证正式组织的凝聚力的机能；三是维持人格自律（觉悟、自尊心、自主选择力）的机能。

（二）决策理论学派

决策理论学派是从社会系统学派中发展出来的，其代表人物是美国的赫伯特·西蒙教授（H·A·Simon, 1916—）。

西蒙决策理论的主要论点有：①决策是一个漫长的复杂的过程，包括收集情报，设计和研究行动方案，在各方案中选择令人满意的方案，方案择优审查和评价，方案的实施。②理性的决策是受到限制的，要求决策达到最优化程度是不可能的。③满意的利润，管理者只能设法追求自己认为满意的目标利润标准，以代替传统经济学所提出的最大利润。

（三）系统管理学派

系统管理学派也与社会系统学派有关。它是从整体出发，而不是从个别出发研究事物的理论。其代表人物是华盛顿大学教授卡斯特（F·E·Kast）和罗森茨韦克（J·E·Rosenzweig）等人。他们的代表作有《系统理论和管理》、《组织与管理：系统与权变的方法》等。

系统管理学派主要理论观点有①系统是由相互联系，相互作用的若干构成要素集合而成的一个有机整体，具有实现某一目标的功能。②应该把企业看作是一个由若干相互作用而又有所分工的因素组成的处于运动状态的系统。③在一个

组织系统内，人力、作业与管理都是相互关联的，任何一部分的改变都不可避免地会影响到其他部分。

（四）经验主义学派

经验主义学派是从企业管理的实际出发，以大企业经济的经验作为研究对象，总结提高而产生的一种理论。其代表人物有美国的彼得·德鲁克（Peter. Dracker）和戴尔（E. Dale）等。

经验主义学派的主要观点有①要注重管理经验。有关企业管理的科学应从企业管理的实际出发，在对企业管理实例进行实证分析的基础上，总结出一些普遍规律和经验，用以指导实践。②目标管理思想。德鲁克认为，要用目标管理来代替驱使管理，用自我控制来代替上级控制，一个管理人员的职务应以为达到公司目标而要完成的工作为依据。

（五）管理科学学派

管理科学学派也称数量学派。主要论及如何制定和运用数学模型来进行科学的管理。

管理科学学派的代表人物是英国的布莱克特（P·M·S·Blackett），美国的里奇蒙（S·B·Bichlnond），苏联的康托络维奇等。他们的主要观点是要求管理用数学模式和程序来对经济活动进行计划、组织、控制，用数学方法进行决策，求得最优解答。

（六）权变理论学派

权变理论学派是二十世纪七十年代出现的一种管理理论学派，其代表人物是美国的莫尔斯（John·Morse）和洛希（J·W·Lorsch），他们在1970年发表了《超Y理论》，1974年又出版《组织及其成员权变法》。他们的主要理论观点是：①世界上没有什么一成不变的，普遍适用的最佳管理理论和

方法。②企业的管理应随其所处的内外环境和形势的变化而变化,要认真务实,放开思想。③管理人员在管理实践中,要有效地运用古典科学理论,行为科学理论,现代管理理论等各种理论及其有关的方法,不要把自己束缚在某一理论的严格而狭窄的定义里而导致自己的失败。

(七) Z 理论—权变理论的新模式

Z 理论是适应美国经济管理的需要,把美国和日本的管理理论相结合而提出的一种新理论,二十世纪七十年代美国经济的不景气和日本经济的蒸蒸日上,使美国理论界和实业界把目光投向了日本。美国加州大学洛杉矶分校日裔美籍教授威廉·大内(William Ouchi)在对美国、日本两国国家典型企业进行广泛调查研究的基础上,提出了一种兼容美国、日本企业管理思想之长的新型管理理论,这即是 Z 理论,这种理论体现了取人之长,补己之短,灵活应用,改革创新的权利管理思想。如在美国采用短雇制,日本采用终身雇制,Z 理论主张长期雇制。如美式管理是个人决策,日本管理是自下而上的集体决策,Z 理论提出集体研究、个人决策。大内的著作《Z 理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》成为 1981 年美国最畅销书之一。

第三节 现代企业管理原理

一、企业管理的概念

企业管理是社会化大生产的必然产物。在市场经济体制下,企业是在市场中进行独立经营的经济实体。马克思说:“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，……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 企业管理，就是由企业的领导者和全体职工，按照社会主义市场经济客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，以实现企业经营目标。

二、企业管理的二重性和管理职能

企业管理二重性理论，是马克思关于企业管理最基础的理论。马克思在《资本论》中指出：“资本主义的管理就其内容来说是二重的一因为它所管理的生产过程具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程……。”任何一个社会生产过程，都是由生产力和生产关系两个方面构成的，要保证生产过程正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的职能，另一方面是维护和完善生产关系的职能。这说明，管理具有两个方面特性，一是由社会生产力水平决定的，适应社会化大生产要求的自然属性，二是由一定的生产关系所决定的社会属性。对于管理的自然属性，这在任何国家都是一样的，都要合理组织生产力，而对于社会属性，在不同的社会制度条件下，所表现的内容和形式都不同。

职能是指人、事物、机构所应有的作用和功能。从管理的二重性出发，管理具有两个基本职能，一是合理组织生产力，二是正确维护和调节生产关系。从管理的自然属性出发，管理又具有几个具体职能。

最早提出管理各种具体职能的是欧洲伟大的管理学先驱，享有盛名的法国杰出的经营者、管理学家亨利·法约尔。

① ①《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。