

崔德邻 吴智伟 等编

**JIANG YE QI YE JING YING
GUAN LI XUE CAN KAO ZI LIAO**

中国民营企业经营之道

商业企业经营管理学

参考资料

崔德邻 吴智伟 等编

*

中央广播电视大学出版社出版

新华书店北京发行所发行

湖北省新华印刷厂印装

*

开本787×1092 1/32 印张13.375 千字280

1987年4月第1版 1987年5月第1次印刷

印数 1—25 500

书号 4300·230 定价1.90 元

前 言

为了有助于读者对《商业企业经营管理学》一书加深理解，我们按照该书的体系，针对书中的某些问题，从大量有关参考资料中，选择部分内容进行了摘编，以供读者参考。

所摘编的资料，可能在某些观点和论述上，同《商业企业经营管理学》一书的内容不相一致，但是，为使读者进一步对照分析、独立思考，我们也将其摘编入内，以利于开阔视野。

这本参考资料摘编是由上海财经大学贸易经济系组织编写的，由崔德邻、吴智伟负责主编和审定。具体参加摘编者是：高才明摘编有关第一章、第二章、第三章的资料；陈启杰摘编有关第四章、第五章、第六章、第七章、第八章的资料；邓文雄摘编有关第九章、第十章、第十一章、第十二章、第十三章的资料；周蓓菲摘编有关第十四章、第十五章、第十六章、第十七章、第十八章的资料。

由于我们水平有限，摘编不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 商业企业.....	(1)
商业企业	(1)
公司	(1)
法人	(3)
第二章 经营过程与管理过程	(6)
管理	(6)
经营与管理	(7)
企业管理	(13)
企业管理职能	(15)
第三章 商业企业系统管理原理.....	(21)
系统	(21)
企业管理系统工程	(21)
系统论在企业管理中的应用	(23)
系统论的产生及其意义	(27)
管理现代化	(37)
西方管理理论发展史	(40)
第四章 商业企业的外部环境	(45)
外部环境的涵义	(45)
商业行政部门同商业企业的关系	(48)
商品购销关系的形成环境	(51)
商品运动流向的地域环境	(53)
市场商品供需的结构环境	(57)
竞争环境	(59)

政治经济和地域环境	(62)
第五章 企业内部组织系统	(67)
建立组织系统的原则	(67)
企业内部的部门及其划分	(72)
企业内部的层次及其划分	(78)
管理幅度	(83)
影响企业管理层次和管理幅度的因素	(84)
第六章 企业领导体制	(87)
企业领导体制	(87)
厂长(经理)负责制	(88)
经理的责权	(89)
民主管理制度	(91)
企业中的党组织	(94)
思想政治工作	(98)
第七章 经营决策	(101)
决策的概念	(101)
决策的过程	(107)
决策目标的确定	(115)
方案的比较和选择	(119)
评价决策的标准	(122)
决策方法的发展	(123)
决策的硬技术	(124)
决策的软技术	(126)
提高决策水平的途径	(127)
第八章 计划管理	(130)
计划管理的概念	(130)
计划管理的原则和要求	(135)
计划管理体制	(139)
计划管理形式	(142)

编制计划需要的资料	(152)
计划的编制、执行和控制	(153)
PDCA计划循环法	(155)
目标管理	(158)
第九章 商品采购	(165)
商业批发体制改革	(165)
发展横向经济联系是当前商业工作的一件大事	(171)
工商联营联销	(173)
禁止在工业品购销中进行封锁	(174)
活跃农村经济的十项政策	(176)
逐步放开农副产品	(178)
批发商业采购形式	(179)
零售商业进货形式	(183)
批发企业采购业务管理	(184)
零售企业进货业务管理	(184)
农产品收购管理	(185)
小商品经营	(186)
日本零售企业的进货管理	(188)
外国农产品购销制度	(188)
商业企业质量管理	(190)
把全面质量管理推向各行各业	(194)
经济订购批量	(196)
经济合同	(199)
第十章 商品销售	(209)
销售渠道	(209)
销售方式	(211)
销售管理	(219)
零售企业服务质量	(221)
消费心理	(226)

广告	(228)
第十一章 商品储运	(237)
商流和物流	(237)
商业储运管理	(240)
商业储运体制改革	(242)
商品储存	(245)
商品运输	(246)
商品合理运输	(246)
提高运输经济效益	(247)
定期库存控制法	(249)
定量库存控制法	(250)
定期定量混合法	(251)
库存管理的 ABC 分类法	(251)
第十二章 人事管理	(255)
人事制度	(255)
人事管理	(256)
用工制度改革	(257)
加强人事立法	(258)
劳动合同制	(259)
干部的选拔与考核	(261)
领导班子的结构	(266)
人才流动	(269)
人事管理与行为科学	(270)
国外职工培训	(271)
第十三章 劳动管理	(273)
劳动管理	(273)
劳动定额	(276)
时间效益	(278)
劳动组织整顿	(279)

劳动分工与协作	(281)
工资制度	(282)
奖金	(288)
企业职工福利	(290)
外国企业的工资制度	(292)
第十四章 物质技术设备管理	(296)
商业企业物质技术设备	(296)
设备的选择和评价	(297)
设备的管理和维修	(299)
设备的改造和更新	(306)
第十五章 信息管理	(314)
信息、经济信息、商业信息	(314)
电子计算机在商业企业管理中的应用	(328)
第十六章 财务管理	(338)
财务管理的基本概念	(338)
资金	(341)
流动资金	(344)
固定资金	(362)
商品流通费	(364)
利润	(368)
第十七章 经济核算与经济效益	(377)
经济核算	(377)
商业经济效益	(380)
如何考核商业企业经济效益	(383)
提高商业经济效益的途经	(392)
第十八章 企业诊断	(395)
企业诊断的概念和特点	(395)
企业诊断的作用	(398)
企业诊断的目的和原则	(402)

企业诊断的种类和内容	(404)
企业诊断的方法	(410)
关于企业诊断中若干理论和实践的问题	(413)

第一章 商业企业

商业企业

在社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要，并获得盈利。

《中国企业管理百科全书》(上)第9页
企业管理出版社，一九八四年二月

公 司

得到政府许可，由两人以上集资组成的一种企业组织形式。在工业发达国家中，凡是合资经营的企业一般都可以自称为公司。公司是随着资本主义制度的发展，伴随着资本集中的过程而兴起的。由于商品经济的发展，生产规模的扩大，需要集中较大的资金，才能兴办规模较大的企业。独资经营方式不能适应生产力进一步发展的需要。因此一些资本家，通过信用手段，合伙经营，或因出售股票的办法，筹集资本，组成公司。随着生产社会化进一步发展，公司出现了多种形式。

公司类型，按照债务清偿责任分为①无限公司。即由两人以上无限责任股东所组织的公司。无限责任股东在公司财产不足清偿债务时，各股东需以自己财产清偿公司债务，负连带无

限清偿的责任。②有限公司。即由两人以上有限责任股东所组织的公司。有限责任股东，在公司清偿债务时，以各股东在公司的垫支资本为限。③两合公司。即由一人以上的无限责任股东与一人以上的有限责任股东混合组织的公司。④股份公司。通过发行股票的办法，筹集资本，而组织的公司，股票为有价证券，可以自由买卖让渡。公司的资本总额由所发行的股票数额决定。股份公司是资本主义企业的重要组织形式，它能够在短期内把分散的单个资本结合成为一个巨额资本，兴办独资或少数人合伙所无力举办的事业。⑤股份两合公司。无限责任股东与持股票的有限责任股东联合组织的公司。它具有两合公司和股份有限公司两者的特点。

按照公司经营业务的内容，可分为工业公司、商业公司、运输公司、银行保险公司、咨询公司等形式。

按照公司所属企业分布的情况，可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司和跨国公司等形式。

按照公司所属企业的生产技术经济联系，可分为专业公司，联合公司和综合性公司等形式。

随着资本主义发展到垄断阶段，出现各种垄断性质的公司，按垄断的内容和程度不同，分为：卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等形式。

中华人民共和国成立以后，国家对私营公司进行了社会主义改造，并在国营工业、建筑业、运输业和商业等部门中组建公司，如鞍山钢铁公司、中国轻工业品进出口公司等。60年代又在冶金、机械、纺织、轻工等行业试办公司，和在全国试办了汽车、拖拉机，黄金、制铝、烟草、盐业、医药等12个公司。70年代末，全国各地陆续兴办了各种形式的专业公司和联合公司。这些公司，一般是把生产和经营上有密切联系的若干厂、

矿或其他经济单位，按照专业化协作的原则合理地组织起来，实行统一经营，用经济办法进行管理，以适应社会主义现代化建设的需要。目前，中国的公司除上述企业性的公司以外，还有行政性的公司，对下属企业进行行政领导和管理。随着经济体制改革的进行，行政性公司逐渐过渡为企业性公司。建立公司，可以减少管理层次，精简管理机构和人员，提高工作效率；有利于组织专业化协作和生产联合化，开展综合利用；可以节省人力、物力和财力，提高经济效益，充分发挥大生产的优越性。

《中国企业管理百科全书》(上)第17页

企业管理出版社，一九八四年二月

法 人

法人是指凡具有一定的组织机构和独立的财产或独立经营管理的财产，能够用自己的名义进行经济活动，享有经济权利和承担经济义务，并依照法定程序成立的组织。

法人的种类有以下几种：

有独立预算的国家机关和事业单位；

实行独立经济核算的国营企业；

享有财产所有权或者实行独立经济核算或者有独立预算的城乡集体组织；

实行独立经济核算的经济联合组织；

有独立经费的社会团体；

依法成立的中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资独资企业。

法人的本质是法律对一定的社会组织赋予法律上的人格。这种法律上的人格使法人成为自然人以外的经济法律关系权利

义务主体，从而使它具有主体所应有的权利能力和行为能力。

要取得法人资格，必须同时具备以下四个条件：

第一，法人必须有一定的组织机构。要有它自己的常设机关和代表法人的负责人。法人要有自己的名称和住所。它的机构、职能、权限、活动的范围和方式等都要用章程、条例等固定下来。它的负责人代表法人进行经济法律活动。

第二，法人要有独立的财产或独立经营管理的财产。所谓独立财产，就是指法人依法能够独立支配的财产，这是保证它能独立进行经济活动的物质基础。国外一些国家的法律对法人都有这种要求，但在我国，国营企业、事业单位、国家机关和其他由国家创办的组织，这种独立财产就是指国家拨给它并授权它经营管理的财产。这种财产和国库财产是分立的。至于集体组织或者联营组织的法人，独立财产就是指它们所有的或者共有的财产。法人与法人的财产，以及法人与它的成员个人的财产都是相分立的。

法人的独立财产或独立经营管理的财产，除了保证它能够独立进行经济活动的物质基础外，一方面排斥他人对法人的财产的干预；另一方面实行独立核算、自负盈亏的法人，对它自己所有或经营管理的财产应独立负责。

第三，法人能够用自己的名义进行经济活动，享有经济权利和承担经济义务。法人对自己的活动所产生的法律后果承担全部的法律 responsibility。比如，签订合同、在银行里开户、在经营管理中出现亏损，以及在经济活动中欠下债务等等，都要由法人负责。除有特殊的法律规定的以外，国家不负责任。这样，才能促使一个独立的经济法律关系的参加者，真正明确自己应当享有的权利和应尽的义务。

第四，法人依照法定程序成立。一个组织在具备了以上三

个条件之后，还必须经过一定的法律程序，即完成核准、登记手续，才能取得法人资格。法人是具有一定权利能力和行为能力的主体，法人一旦设立即具有了主体资格，而其活动又可给国家经济生活带来好坏不同的影响。因此，法人的设立必须经过一定国家机关的审查、核准和登记，以便加强国家的监督，使法人组织符合于社会的需要。

高程德著《经济法学》第 38～40 页

中国展望出版社，一九八五年五月

第二章 经营过程与管理过程

管 理

关于“管理的定义，目前有各种不同的表述。美国管理学家孔茨(H·Koontz)作了如下最一般的表述：设计和维护一种环境，使处身其间的人们能在集体内一道工作，以完成预定的使命和目标。

根据上述表述，我们可以得到如下的认识：

1. 管理的重要特征，是面向一个“集体”。这个集体可以大至一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一所学校、一个具体的机构。人类进行生产活动的历史本身，就包含着管理的活动，因此，有效的管理，已有悠久的历史。埃及的金字塔、中国的万里长城等浩大的建设工程，不仅是劳动人民的智慧结晶，也是历史上的伟大的管理实践。

2. 管理的重要任务，在于“设计和维护一种环境”，这种环境既包括外部环境又包括内部环境。就工业企业管理来说，外部环境主要包括政策的、法律的、科技的、市场的以及资源和环境保护五个方面。内部环境则涉及人、财、物各个方面，其基本的管理要素有七种，即有名的七M要素：人员(Men)、金钱(Money)、方法(Methods)、机器(Machines)、物料(Materials)、市场(Market)和工作精神(Morale)。

3. 管理的重要目的，在于“完成预定的使命和目标”。无目标的活动，就无所谓管理。目标完成的程度，是衡量管理水平

高低的基本依据。目标通常是多种指标的组合，如工业企业的目标，既有外部的（对国家的贡献，对环境保护的改善等），又有内部的（高质量、低成本、低消耗等等）。

经营与管理学界对经营的涵义和内容，是有争论的。但是，一些同志把经营简单地理解为就是销售，也是不全面的。其实，经营的内容是多方面的。以工业企业为例，要搞好经营，就必须在党和政府的方针政策指引下，在国家计划的指导下，正确确定企业的生产方向，树立和发挥自己的生产经营特色和优势，根据市场信息，选准（包括品种、规格、档次、数量）和生产适销对路的商品，在国内外市场上，不断增强自己的竞争能力，等等。当然，企业在确定经营目标时，必须以不断提高经济效益为核心，要考虑如何为国家提供更多的积累，为企业的发展、职工物质文化生活的改善准备更多的自有资金。

因此，如果说企业管理主要是指对企业内部的生产、科技、经济活动所进行的一系列组织、指挥、调节工作的话，那么，企业经营所涉及的范围则已扩展到企业的外部，即要联系社会的生产、流通、分配、消费领域来计划和决策自己的生产、供应、销售以及科技工作，安排同其他企业单位的经济技术协作关系，等等。

工业企业搞好经营，是搞好管理的前提。在大家习惯于把企业经营和企业管理并提为企业经营管理的情况下，强调提出管理的重点在经营，经营的关键在决策，是有助于推动人们全面提高企业经济管理水平的。

《经济管理》1985年第1期第74页

经营与管理

经营与管理是商业企业经济活动过程中的两个方面，它们

既有联系又有区别。经营是指商业企业的商品购销活动。它是商业企业的基本职能,是其它各项经济活动的中心环节。商业企业通过经营活动实现商品价值,并组织商品实体(使用价值)在地区之间、企业之间的转移。实现商品价值的过程,我们通常叫做商品购销过程。组织商品在空间运动的过程,我们通常叫做商品储运和调拨过程,这两个过程的统一构成商品的经营过程。经营的对象是商品,其目的在于以最少劳动耗费实现商品从生产到消费的转移,满足消费需要,促进生产发展。经营过程主要解决买卖什么商品和如何买卖商品的问题,即买卖的对象、时间、地点和方式等问题。商业企业在社会再生产过程中的作用主要体现在它的经营上。经营得好,才能充分满足社会需要,促进生产发展,为国家提供较多的资金积累,对国家和社会作出较大贡献,同时也能增加企业收入,职工所得也多;反之,对国家和社会贡献就小,企业和职工所得也少。经营好坏与国家、社会、企业、职工都有密切的关系。所以,商业企业应当重视经营,把它摆到各项工作的中心位置上。应该说,我国的商业企业从来都是重视经营的。尽管由于经济指导工作中的极左和林彪、“四人帮”的破坏,给商业企业正常开展经营活动造成了极大的困难,商业企业的经营中也产生过这样或那样的问题,但不能说商业企业是轻视经营的。“重管理、轻经营”的说法不符合商业企业的实际情况。商业企业的主要问题在于加强管理,提高经营水平,使经营进一步科学化。

经营需要一定的条件。首先要有一定的人员,商品买卖及其在空间上的移动都是由人来组织实现的。商品买卖是借助货币资金和一定物质技术设备来进行的。商品买卖还得有市场,即买者和卖者。商业劳动者、商品、资金、物质技术设备都是不可缺少的经营条件,缺了哪一个经营活动都开展不起来。但