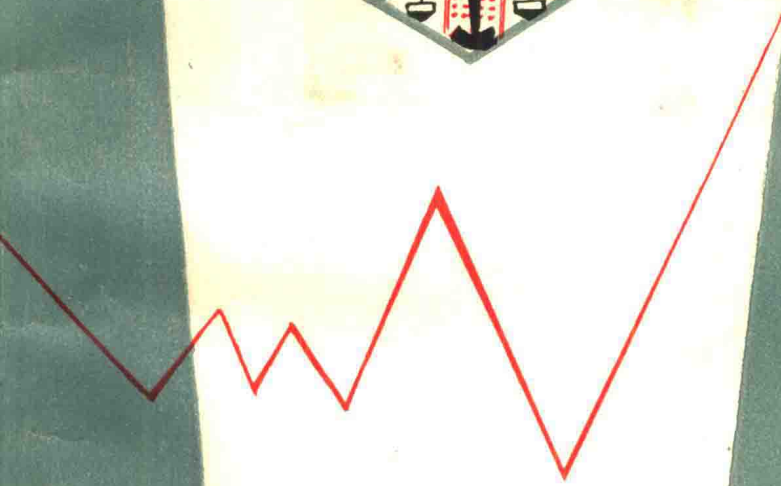


商业管理



广西人民出版社

商业管理

潘大钧 编著

广西人民出版社

商 业 管 理

潘大钧 编著

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西新华印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 6.75印张 136千字

1982年6月第1版 1982年6月第1次印刷

印 数 1—51,000 册

书号: 4113·112 定价: 0.55 元

前 言

亿万的消费者、生产者都与商业息息相关，倾心地关注商业，对商业提出越来越高的要求。广大的商业工作者也越来越迫切地要求改善和加强商业管理。而要搞好商业工作，提高商业经营管理水平，就得大力培养商业管理人才，加强商业管理科学的研究，以及采取有效措施改善管理，逐步实现商业管理的科学化、现代化。

商业管理是一门部门经济管理科学，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。正确地阐述这门学科，尽快地深刻认识它，掌握它，并努力地运用它于商业管理的实践，是当前我国商业工作刻不容缓的重要任务。

在这本小册子中，本人试图按照马列主义、毛泽东思想的原理，从宏观的角度阐述我国社会主义商业管理的基本理论、基本技能。但由于商业管理的内容十分丰富、广泛，许多复杂的问题尚待研究，故仅从几个主要侧面加以概括的介绍，难免有疏漏不周之处，诚恳希望读者批评指正。

作 者

一九八一年五月

于北京商业学院

目 录

第一章 管理绪论	(1)
一、商业管理的必要性	(1)
二、商业管理的性质	(6)
三、商业管理的任务	(12)
四、商业管理的方针	(22)
五、商业管理的原则	(37)
六、商业管理的方法	(47)
第二章 组织管理	(55)
一、商业组织结构	(55)
二、商业专业公司	(62)
三、商业企业	(71)
四、商业网	(78)
第三章 计划管理	(92)
一、商业计划管理的意义	(92)
二、商业计划管理的任务和程序	(97)
三、商业计划管理的原则	(113)
第四章 劳动管理	(122)
一、商业劳动的性质与特点	(122)

二、商业劳动管理的任务·····	(128)
第五章 基础管理 ·····	(147)
一、商业业务管理·····	(147)
二、商业财务管理·····	(160)
三、商业科技管理·····	(168)
四、商业情报管理·····	(179)
第六章 管理现代化 ·····	(188)
一、商业管理现代化问题的提出·····	(188)
二、商业管理现代化的内容·····	(193)
三、努力实现商业管理现代化·····	(201)

第一章 管理绪论

一、商业管理的必要性

管理是人们为达到某一预期目的而有意识有组织进行的活动。任何社会,凡是许多人在一起共同劳动,都必然既有分工又有协作。为了协调人们的行动,客观上都必须有管理。马克思早就形象地指出:“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。没有管理,就建立不起人类社会的必要秩序;没有管理,人类的生产活动便不能顺利进行。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,管理工作也就越精细、复杂和重要。生产越是现代化,对科学管理

^① 马克思:《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

的要求当然也就越迫切、越高、越严格。国外有人把管理和科学、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。

那么，什么是社会主义商业管理？商业为什么需要管理，有何客观必然性和必要性？

众所周知，商业是专门从事商品流通活动的经济部门。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，是整个社会主义经济时刻不能离开的一个重要行业。

社会主义商业管理是国民经济管理的组成部分，是遵照客观经济规律的要求，根据社会主义的原则、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，以达到预期的经营目的，取得最佳的经济效果。

社会主义商业管理之所以必要，主要有以下几点。

（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。我国的商业，是一个相当庞大的经济组织。目前仅商业部系统，国营商业企业的管理机构、经营机构就有二十六万个，拥有五百余万商业干部、职工，掌握着大量的资金和商品。随着工农业生产的发展，商品经济的扩大，商业机构和人员还将不断增多，不仅各商业企业之间的专业化分工更加发展，而且商业企业内部的分工也更加细致复杂。科学的分工，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途径。但是同时，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，就更需要统一的组织、计划、指挥、监督和调节，也就是说更迫切需要管理。很明显，为了协调各分工地区、企业、单位以及各个劳动者的活动 and 操作，使其有秩序地顺利进行，使商品流通畅通无阻，就非要加强商业管理不可。

（二）商业管理是社会主义商业计划化的要求。我国经济是有计划的商品经济。商业工作的计划化是公有制的社会主义有计划的商品经济的客观要求。但是，商业计划化必须靠科学的商业管理来实现。

商业是社会再生产的一个重要环节，是社会主义经济的有机组成部分。它同国民经济其他部门之间，同社会消费之间，有着密切的联系，存在着相互制约的比例关系。例如工商之间、农商之间的关系，商业部门经营商品的可供量大小，主要决定于工农业生产部门的商品生产量；反之，商业部门供给生产资料的情况、数量，又影响着工农业生产。其他诸如商业与财政之间、商业与运输之间也是这样。商业的资金额决定于财政预算的拨款项目和银行的贷款。反之，商业的税金和利润指标，也影响着财政预算的收入。因此，为了协调国民经济各部门的比例关系，商业部门应把自己的经营活动，纳入国家统一计划之内，实现计划化的管理。

同时，商业系统本身也是一个复杂的有机的经济体。不仅在国内、^三国外贸易之间，国营和合作商业之间，都存在着互相制约的密切的比例关系；而且在同一商业部门内的购、销、

调、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。为了满足整个社会不断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。若不施以有效的管理，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，或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。

（三）商业管理是商业部门坚持正确方向和保持优良传统所必需的。党和政府规定，商业部门要贯彻“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，势必会走到邪路上去。

（四）商业管理是实现商业现代化的重要内容，也是社会主义现代化建设不可缺少的组成部分。商业现代化是国民经济现代化代的主要组成部分。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。这是构成现代化商业发展的两个轮子，缺一不可。实践证明，没有先进的商业科学技术，不可能实现商业现代化；

而只有先进的科学技术，没有与之相适应的现代化管理，商业科学技术的现代化也难于实现，自然，所谓商业现代化也谈不上。

应当看到，商品经济仍在我国今后一个相当长时期内存在。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。因此，若不加强对商业的科学管理，现代化的大生产就无法进行。随着我国现代化事业的逐步实现，随着专业化分工和协作的广泛发展，随着人民生活水平的提高，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，对科学的商业管理也更迫切。这是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。不然的话，只凭经验和预感来管理，断难奏效。

综上所述，商业管理之所以必要，有其客观的必然性。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。这是一个值得大家重视，特别是广大商业工作者重视的问题。

但是，科学的管理不能自发地产生。如果对管理的重要性、必要性缺乏正确的认识，不努力发挥主观能动性，不正确地运用客观规律扎扎实实地提高管理水平，必然性也难以成为现实性。建国以来的商业实践证明，什么时候重视了商业管理，商业工作就前进，就有成效。否则，就遭到挫折，

给国民经济造成巨大损失，给人民生活带来极大的困难和不便。商业实践需要管理，也推动管理发展。因此，进一步加强商业管理是商业战线上各级管理人员的光荣职责，也是广大商业职工的共同责任。

二、商业管理的性质

管理性质，是管理理论的一个重要问题。全面认识管理的性质，对于正确地规定管理的方针、任务、原则和方法，提高管理水平，具有重大的现实意义。

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，既具有与生产力相联系的自然属性一面，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关系所决定的。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需要的管理，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。

^① 马克思：《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

商业管理如同整个经济管理一样，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流通，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），以取得最大限度的剩余价值。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，实现了科学化、高效化，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发展，另一方面，又是资本家榨取商业职工血汗的新发展。

社会主义社会的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。这是因为在组织商品流通过程中，社会主义商业的劳动过程也是表现为两个方面的关系。

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的需要；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、主动性，以取得最好的经济效益。

资本主义社会和社会主义社会商业管理的二重性，有什么异同点？

就与生产关系相联系的一方面来说，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私人所有制基础上，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 虽然现在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。相反，我国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。虽然有的时候有的职工参与民主管理不够充分，但从本质上看，我国商业的管理权，既属于国家、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，管理大权是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

^① 马克思：《马克思恩格斯全集》第23卷第369页。

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以最少的劳动耗费取得最大的经营成果，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，因为利润不论归国家或集体，都是用于扩大再生产和社会集体福利事业，或提留部分直接归职工。而且一般都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的。

总之，社会主义商业管理是在生产资料公有制，劳动力不是商品，商业职工是企业和国家的主人基础上的管理，这是同资本主义商业管理最本质的区别所在。

然而，就合理组织生产力、科学地组织商品流通一面来说，资本主义商业一套科学的管理方法和管理技术以及某些管理制度，同社会主义商业管理就不存在什么根本区别。这正是由于管理是生产力发展引起和决定的。资本主义是高度发达的商品经济。它在商业管理中合理组织生产力、高速有效地组织商品流通方面，合乎科学的管理制度、方法和技术，是搞好社会化大生产的需要。这是它在几百年的发展历史中，经历过无数次经济危机，在不可克服的矛盾中挣扎，所积累起来的一套比较成熟的经验，从而形成了一个较完整的现代化的科学管理体系，推动着它们经济的发展。社会主义社会也是社会化大生产的社会。就合理地组织商品流通以适应和

^① 列宁：《列宁全集》第26卷第383页。

促进社会化大生产的管理这一方面，我们有学习发达的资本主义商业管理科学的必要。按照列宁的话说，不能“只把‘资本主义’和‘社会主义’抽象地对立起来”。“谁不懂得这一点，谁就会在经济上犯不可饶恕的错误。”^①我们无产阶级能够而且应当虚心学习、认真地研究和借鉴国外先进的管理经验，以迅速提高我国的商业管理水平。

应当看到，生产力和生产关系之间有着密切的联系。管理的二重性是统一地存在于同一管理过程中。因此在借鉴资本主义管理经验时不可一概照搬，要剔除其腐朽性的糟粕，汲取其科学性的精华，即有原则的学。但它们毕竟是两个范畴，两重不同性质的东西。若不能正确地认识这个问题，要么混淆了社会主义商业管理同资本主义商业管理的阶级界限，无法端正商业管理中的社会主义方向，甚至使剥削阶级的意识形态在我国商业中得到泛滥；要么模糊了管理是由生产力发展引起和决定的这一基本原理，片面强调管理是生产关系的一面，无从去谈管理科学的批判和继承，不敢去借鉴资本主义的科学管理经验、方法和现代商业科学技术成果。不论哪一个片面性，都是十分错误的、有害的。

还应当看到，讲管理二重性，并不否认管理的性质是由生产关系决定的这一本质特性。管理是由生产力发展引起和决定的，这是不能忽视的。但是，生产力是在一定的生产关系下面的生产力，在合理组织生产力时不能离开一定生产关系的要求。任何一种经济管理都不能离开一定的生产关系。不同生产关系下面的管理，必然具有不同的性质、目的、原则。

^① 列宁：《列宁全集》第27卷第315页。

和方向。决定管理性质的，不是生产力，而是一定的生产关系。当然，明确管理是由生产力发展引起和决定的这一点，对理解管理的性质也很重要。历史的经验教训告诉我们，讲管理不能由一个极端跳到另一个极端，在强调生产关系、强调管理阶级性时，不能否定合理组织生产力一面；反之，强调生产力时也不能否定生产关系的重要性。

经济管理具有二重性，这是一种客观存在。承认不承认管理二重性的问题，也是马克思主义管理理论同形形色色的管理理论的根本区别之一。

资产阶级经济学家总是把从共同劳动过程的性质产生的管理共同性，和从这过程的资本主义性质产生的“为掠夺而管理”、“借管理来掠夺”的管理阶级性混为一谈，只说一重性，只承认管理是合理组织生产力的一面。这是出于掩盖资本主义剥削关系的需要。但这提醒我们，在研究学习资本主义管理理论和经验时，要有清醒的认识，要善于鉴别，不可人云亦云。

林彪、“四人帮”宣扬管理无非是讲领导权、讲路线、讲人与人之间的关系，也只说一重性，根本抹煞管理是合理组织生产力这一面，否认管理的科学性。在“四人帮”作恶的那些年头，谁要搞科学管理，谁要按照列宁的教导去“吸取掌握、利用先前的阶级的知识和素养”，学习国内外先进的科学管理经验和方法，就攻击谁是“修正主义”、“洋奴哲学”，就被扣上“走资本主义道路”的帽子。“四人帮”的罪恶目的，在于搞垮社会主义经济，篡党夺权。但是，它再一次提醒我们，要研究经济管理的性质，搞科学的管理，