

# 商业企业管理学 辅导资料

暨南大学经济学院

## 编写说明

本辅导资料是按照广东省自学考试委员会办公室编印的《商业企业管理自学考试大纲》，及其指定的自学考试教材《商业企业管理学》（严斌全主编，辽宁人民出版社出版）的内容体系编写成的。它将各章的学习重点作了概括，供考生自学和复习时参考。

不妥之处，望读者批评指正。

编者

一九八六年十月

## 目 录

|                   |     |         |
|-------------------|-----|---------|
| 导言                | 严斌全 | ( 1 )   |
| 第一章 商业企业管理导论      | 严斌全 | ( 5 )   |
| 第二章 商业企业与经济体制     | 严斌全 | ( 15 )  |
| 第三章 管理性质与商业企业管理体系 | 严斌全 | ( 23 )  |
| 第四章 商业企业组织形式      | 严斌全 | ( 30 )  |
| 第五章 商业企业组织结构      | 严斌全 | ( 37 )  |
| 第六章 商业企业领导体制      | 严斌全 | ( 44 )  |
| 第七章 商业企业经营计划      | 张永安 | ( 52 )  |
| 第八章 商业企业经营决策      | 张永安 | ( 63 )  |
| 第九章 商业企业经营效益      | 严斌全 | ( 75 )  |
| 第十章 商业企业服务质量      | 严斌全 | ( 80 )  |
| 第十一章 零售业务管理       | 侯轩娇 | ( 86 )  |
| 第十二章 批发业务管理       | 侯轩娇 | ( 99 )  |
| 第十三章 商品运输与商品储存    | 张永安 | ( 116 ) |
| 第十四章 人事管理         | 张永安 | ( 127 ) |
| 第十五章 劳动组织与劳动报酬    | 张永安 | ( 141 ) |
| 第十六章 人才的开发与培训     | 张永安 | ( 151 ) |
| 第十七章 财务管理概述       | 陈己寰 | ( 160 ) |
| 第十八章 商业企业财务预测与决策  | 陈己寰 | ( 171 ) |
| 第十九章 商业企业财务日常管理   | 陈己寰 | ( 181 ) |

## 导 言

### 一、企业管理发展成为一门科学的条件

企业管理是生产力发展的一定阶段上产生，它的一般内容，方法也随着生产力的发展而变化，管理理论是按生产力的发展过程而演进。

多少世纪以来，人类一直在管理着人与人的协作活动，管理的知识也一直一代一代流传下去，科学是全人类共同创造的精神财富，它本身没有国界，也没有阶级性。

近代企业管理理论，是随着资本主义企业的出现而产生和发展的。从家庭，作坊到企业这是经济组织形式的飞跃，企业推动了资本主义经济发展，在资本主义经济进程中，又进一步完善企业制度。

近代企业组织的建立和生产技术的发展，为企业管理学的发展提供了条件和起了促进作用。十八世纪八十年代开始的工业革命，是人类历史在使用铁器之后的第一次技术革命。七十年代：电力的应用是继蒸气机的使用之后的第一次技术革命。一八五六年至一九一五年，美国工程师泰罗创立了科学管理的学说，泰罗本人也就被公认为科学管理运动的创始人，人类自有文明以来，就已有管理，但有关管理的系统研究主要却是二十世纪才开始。十九世纪末二十世纪初，由于发生物理学的革命，自然科学进入一个新的历史阶段—现代科学，从四十年

代到五十年代，由于出现了原子能，电子计算机和空间技术，开始了全面的技术革命—第三次技术革命。它影响极为深远。控制论，信息论，系统理论都应用到管理学科之中，为了同泰罗的科学管理相区别，现代管理称之为管理科学。

## 二、我国全面推行经济体制改革，促进了企业管理科学的发展。

八十年代初很多学者对建设商业企业管理学科。作出了有益的贡献。本学科注意研究、探索推行经济体制改革和实行对外开放以来商业企业管理所发生的重大变化和提出的新课题。企业管理是伴随着企业同时产生的，我国经济管理体制不同，对企业管理的影响就很不相同。由于过去实行高度集中的经济管理体制，企业是行政机关的附属物，缺乏必要的独立性，商品生产，价值规律受到各种人为的限制，企业内部缺少动力，外部缺少压力，因而企业缺乏改善经营管理的主动性和积极性，企业管理不被重视，企业管理的科学研究，也必然受到限制。

中国共产党第十一届中央委员会第三次全体会议，明确提出了要把党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来，争取在本世纪内把我国建设成为社会主义现代化强国。党在完成指导思想上的拨乱反正，实现历史性伟大转折的基础上，党的第十二届三中全会作出了关于经济体制改革的决定，明确指出改革为了建立充满生机的社会主义经济体制，增强企业活力，是经济体制改革的中心环节。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义，我国经济管理的战略转移，对企业在社会主义经济建设中的地位、作用的新认识，为建立中国企业管理学创造了良好的前提条件。

### 三、怎样学好商业企业管理学

在我国面临着发展社会主义企业管理学科的迫切任务。我们现在应该迅速发展企业管理理论的研究，这是改变商业管理落后状况，增强社会主义企业活力的需要；这是培训商业职工，提高职工队伍素质的需要；这是适应教育事业的发展，培养新一代商业企业管理人才的需要。

我们想讲如下几点认识：

第一、我国社会主义企业从开始出现那天起，是一直在马克思主义、毛泽东思想指导下进行管理的。马克思主义、毛泽东思想的指导，是我国企业管理的特点，它保证了我们能够在企业管理上取得很大的成绩。但也不能否认，马克思主义、毛泽东思想虽然是我们企业管理的指导思想，但它不能代替企业管理理论。我们认为今后发展社会主义企业管理理论需作很多方面扎实的工作，而认真结合企业管理实践，特别是总结实行改革和开放以来的经验，在马克思主义、毛泽东思想指导下进行研究，如果满足于原有的理论观点，引证代替科学分析，这是无助于发展商业企业管理这门科学的。

第二、商业企业管理学的任务是揭示管理活动的规律性，研究运用这些规律的原则和方法。然而，掌握规律并不是一件轻而易举的事情，从总结实践经验到发现规律，还要通过艰苦的研究工作，即使规律认识了，运用起来也还是大有学问的。搞好企业管理，最根本的是按管理活动的规律办事，不按客观经济规律办事，就会把企业管理这门科学弄成不科学。掌握企业管理的规律性和学会利用这些规律，是需要作长期艰苦工作的，希望朝这个方向努力。

第三、学习外国企业管理经验必须与我国具体情况相结

合，目的是建立中国式的商业企业管理科学体系。学习外国管理的经验，要取得成功，也必须与本国实际情况相结合，世界其他国家如此，我们也应该是这样。

这就涉及到对资产阶级管理理论的评价。曾有过一种流行的观点，认为资产阶级管理理论是剥削阶级的意识形态，是资产阶级剥削无产阶级的工具，否认它有科学性。但是，马克思主义从来没有把社会科学理论的阶级性和科学性截然对立起来。我们固然不能否认资产阶级理论的阶级性，但也不能否认资产阶级企业管理理论的科学性，而应该进行具体的科学分析。关键问题是要洋为中用，借鉴资本主义国家经验时坚持社会主义道路的问题。所以发展我国自己的企业管理理论是很艰巨而又十分复杂的任务，其艰难程度可想而知。今天，我们只有投身于改革的伟大实践，才能加深对社会主义的科学理解，既区别于过去那种僵化的模式，又与资本主义不同。

# 第一章 商业企业管理导论

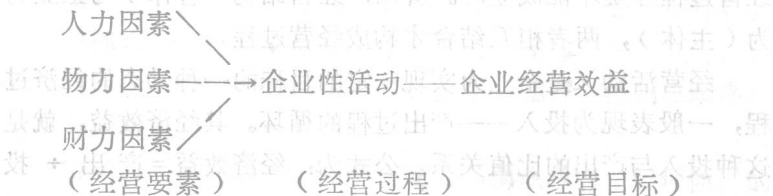
## 一、经营概念

经营概念属于商品经济范畴，是商品经济发展的产物，所以，理解经营概念要掌握如下内容：

- 1、经营以企业为主体，经营活动是企业性的经济行为。
- 2、经营要具备客体要素，表现为企业对各种经营因素包括人力、物力和财力的运用。
- 3、经营主体（企业）和经营客体（要素）互相结合，表现企业体为实现经营目标发生的一种动态的经济过程。

综上所述，经营是一种企业性的经济活动，为了实现经营目标的一种企业经济行为。

经营概念简略图示如下：



## 二、经营结构

企业经营表现为对各种经营因素人、物、财的运用。这些因素构成企业经济活动的必要条件。构成企业经营结构系统。

企业经营同市场作用联系就形成一种开放式的经营系统。

整个经营活动过程互相联系，形成一定的经营结构，企业经营则以这种经营结构为基础而运转。

企业经营结构，包括下列三个方面的内容：

1 经营的经济结构。它是市场及资金这两个要素所组成，经营的经济结构是影响经营活动的最重要条件。

2、经营的技术结构。它是由经营的物质手段与物质劳力这两个因素相结合而形成。

3、经营的社会结构。物质劳力，构成经营的技术结构的一部分，而精神劳力，则成为经营社会结构的要素。

### 三、经营过程

企业经营活动是一种动态的经济过程，将经营活动当作社会过程来看，应视为一定客体的经营结构与一定主体的企业行为相互结合而构成。因为，经营过程只有单一的经营结构是不能成立的，同样，只有企业行为，而没有一定的经营结构，其经营过程亦是不能成立的。所以，经营结构（客体）与企业行为（主体），两者相互结合才构成经营过程。

经营活动又是企业为实现一定的目标的一种动态的经济过程，一般表现为投入——产出过程的循环。其经济效益，就是这种投入与产出的比值关系。公式为：经济效益 = 产出 ÷ 投入。

如果投入与产出的比值等于1，说明这是一种保本的经营，如果这个比值小于1，说明这是一种亏本买卖，只有这个比值大于1，这才说明经济效益是好的。

#### 四、管理概念

管理活动是一种社会化生产本身所产生的一般社会职能。管理由劳动过程的协作性质所引起，是社会劳动过程能够顺利进行的一个必要条件。企业经营是社会化大规模商品生产和商品流通的产物，经营活动的过程也是共同劳动协作的过程，从而也必须要管理。

管理活动是以经营条件及经营过程为对象，在这里，企业经营活动成为管理的客体要素。管理活动的主体是管理者，它发挥协调劳动过程的管理职能。管理活动有相对独立性，它包括如下主要内容：

- 1、管理客体要素是企业经营活动过程；
- 2、管理的主体是管理者；
- 3、管理者职能活动同企业经营过程的结合，实现企业经营目标。

#### 五、管理过程

计划、组织、指挥、控制等管理职能，它们之间互相依存，虽然彼此界限和概念可以划分，但不是各自独立而存在。

管理由诸职能因素组成一个管理过程整体，一般而言，计划是管理过程的出发点，依计划、组织、指挥、控制之顺序，整个管理过程作合理的循环。

管理过程系统概念，要求管理者必须注意各个管理阶段的整体。这样，在任何一个管理阶段才能做得非常出色，也就是管理过程的综合观点及其重要意义。

管理者的任务，在于综合运用职能活动，以获得企业经营的协调的发展。

## 六、经营管理相互关系内容

企业管理学 四

企业经济活动过程，包括经营同管理两方面相互区别又相互联系的活动内容。经营是经济活动的中心。管理是随着经营发展从经营中分离出来的独立职能。管理为经营服务，又指导经营，经营过程和管理过程互相结合，存在互相渗透的关系，这就是经营管理统一性关系广义方面的内容。

企业各种经营因素的活动，也需要发展与之相适应的专业管理，这就是经营管理统一性关系狭义方面的内容。

## 七、资本主义企业管理的发展

资本主义企业管理，产生于十八世纪八十年代工业革命，工业革命以后，工厂成为资本主义工业生产的主要方式，这样，就引起了对工厂管理职能的需要，出现了管理和体力劳动的分离。这种分离在开始阶段，管理职能是由资本家执行。

资本主义初期的企业管理主要是资本家凭个人经验进行的，这种直接依赖管理者实践经验而积累形成的管理思想和方法，称之为经验的管理方法。近代科学的企业管理是同美国人泰罗的名字联系在一起的，泰罗利用科学方法对企业管理问题进行了研究，提出通常称之为“科学管理”的古典管理理论，使企业管理不再单纯凭经验而越来越依靠理论的指导。十九世纪末，二十世纪初，自由竞争的资本主义向垄断资本主义过渡，“经验管理”已经不能适应新的形势，企业管理科学化应运而生，这一时期，出现了资本家同管理人员的分离，出现资本家把管理职能交给了专职管理人员，称为“管理革命”。

“科学管理”理论的最初代表人物，是美国人泰罗（1856

—1915），泰罗研究和解决的科学管理问题，主要是厂内生产管理方面的问题，属于生产作业方法科学化与生产标准方面的问题。在管理职能及一般管理原则方面，做出了突出贡献的是法国人法约尔。法约尔（一八四一至一九二五）提出一套管理理论，对以后的管理理论影响很大。在科学管理理论发展史上泰罗和法约尔都是著名的开山引路的人物。

行为管理学派同泰罗等科学管理派是有不同的管理观点。泰罗一派认为好逸恶劳是工人的天性，属于经济人，因此，在管理上要突出“管”字，强调服从，强调奖惩，强调管制，认为管得严才能出效率。行为学派，则认为只重视物质的、技术的条件，而忽视社会条件，忽视人和人的关系对工效的影响，是片面的，认为企业管理研究应集中在人群关系以人为中心。他们强调人的行为，认为从人的行为本质中激发出动力，才能提高效率。一九四九年，在美国芝加哥的人际关系讨论会上正式提出行为科学一词，从此，企业管理行为学派影响很大。

现代管理思想，在第二次世界大战期间，特别是第二次世界大战以后，资本主义企业管理，适应新式经理管理企业的需要，形成了最新的管理理论。它实际上是泰罗等“科学管理”的继续和发展，是“行为科学”理论的进一步运用。从而强调企业管理是一门综合性的实用科学，将传统的各种管理思想流派进行“合成”，现代资本主义企业管理思想特点：①经营与决策理论问题突出了，认为现代资本主义管理的重心在经营，经营的中心在决策。②激发员工实现资本主义增殖的动力的研究加强了，把职工的个人命运同企业的利益联结起来，③强调系统管理，运用系统的概念和方法，分析和解决企业管理问

题。④把数学方法和电子计算机运用于企业经营管理。

上述资本条件企业管理的演变过程，仅是理论上的综合介绍，但这不是说，资本主义企业管理都达到了科学化的程度。

## 八、中国企业管理思想形成条件与发展

中国社会主义企业管理的发展，是与工人阶级革命和建设事业密切相联系的。在中国共产党的领导下，在中国社会主义建设中，认真坚持了马克思主义、毛泽东思想的基本原理，吸取了苏联经济建设实践中正反两个方面的经验，结合中国的国情特点，逐步建立起自己的管理理论体系。纵观我国社会主义企业管理发展过程，大致可以分为传统管理、学习苏联、总结经验三个阶段。

（一）传统管理阶段。在这个时期，中国企业管理继承了自己的优良的革命传统，它对于我们今天继续探讨社会主义企业管理仍然有重大意义。

（二）学习苏联阶段。一九五三年，开始执行第一个五年计划，在全国范围内全面引进了苏联当时的企业管理办法。有些管理制度和方法，它反映了现代化大生产和社会主义生产关系的客观要求，使我国企业管理开始走上科学管理的轨道。

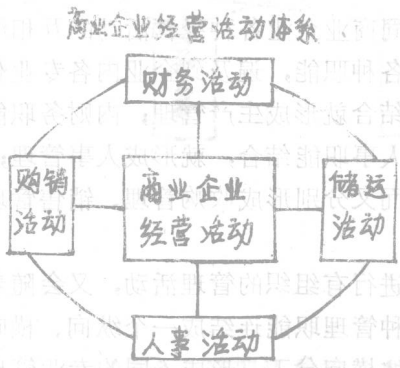
（三）总结经验阶段。一九五六年以后，我国总结了国内外经济建设正反两方面的经验，提出了我国管理社会主义企业的基本思想。一九六一年陆续颁布了《企业管理条例》，对我们的经济管理进行了科学的总结。

党的十一届三中全会以来，全面纠正了过去“左”的错误，进行了经济体制改革，我国企业管理走上了科学管理的新阶段。

我国企业管理理论和实践，它是在成功与失败、正确与错误之间寻求自己发展的道路，并具有长期性和复杂性的特点。认真总结建国三十多年来的实践，虚心学习别的社会主义国家的经验，也要虚心学习一切先进国家的发展科学技术和管理的经验，才能走出一条中国式的道路。建立起一套社会主义性质的并具有中国特色的管理科学，这是我们的历史任务。

### 九、商业企业管理学研究对象

商业企业管理首先以商品经营过程为对象。商品经营过程的全部活动，可分为购销经营活动，储运经营活动，人事经营活动，财务经营活动，它们共同构成一个商业企业经营活动过程有机体系。如下图：



商业企业的商品经营过程基本上是物质运动过程，企业管理还有一个很重要方面，就是有关人的管理活动，可以理解这是生产关系的管理，商业企业的全部管理活动过程中对人的管理，对物的管理所产生的经济关系，可总称之为管理关系。商业企业管理学研究的就是这些管理关系及其发展变化规律。

管理关系，包括人与人之间的关系，又包括人与物之间关系，还包括物与物之间一种相互联系的关系体系。企业管理学研究生产力，又研究生产关系，还有上层建筑方面的内容。它是研究和揭示按照管理活动规律要求来管理企业的一门边缘科学。

## 十、商业企业管理学内容体系

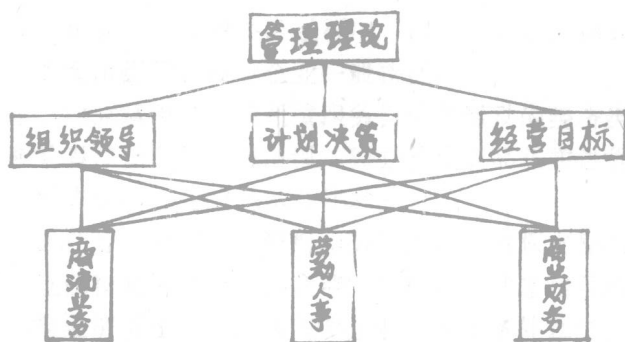
把管理对象划分为物质运动过程和人们生产关系两大部分，有助于对管理关系的系统理解，但不能充分说明企业管理内容的体系。

管理过程同商业企业各种经营活动的互相渗透，结合成一个管理过程的各种职能，遍及到企业内各专业化的职能领域。如同生产职能结合就形成生产管理；内财务职能结合，就形成财务管理；同人事职能结合，就形成人事管理；依商品流转活动的不同环节而又分别形成收购管理、销售管理、运输管理、仓储管理等。

商业企业进行有组织的管理活动，又会随着管理分工形式的发展，将各种管理职能连结成一个纵向、横向互相结合的有机整体。管理按横向分工，形成不同的专业管理职能部门，如商流业务管理、劳动人事管理、财务管理，它们互相连结构成商业企业横向职能管理的基本内容。管理按纵向进行分工，形成

若干管理层次，如高层管理，中层管理，基层作业管理，它们互相连结构成纵向管理系统的基本内容。

在建立商业企业管理学的进程中，既要结合商业企业管理关系的总体方面阐述管理学的一般性原理，又要从商业企业管理系统中，按管理过程阐述有关的管理理论和知识。商业企业管理学的内容体系，以研究企业经营管理活动内容为中心，其内容体系和相互关系，可以用图表示如下：



管理学总论，主要阐述企业管理活动的基本原理和方法，它是商业企业管理基础理论部分；综合管理，主要阐述商业企业组织领导，商业企业计划决策，商业企业经营目标的活动，

这是商业企业管理的首要内容，商流业务管理，主要阐述零售业、批发业、储运业的管理活动，它是商业企业业务职能管理的基本内容；劳动人事管理，劳动人事职能管理是商业企业管理系统不可分割的重要组成部分；财务管理，财务职能管理作为商业企业管理有机组成部分加以研究。

