

工商管理专业系列教材

商业企业组织与管理原理

主编

程荣国
樊而峻



经济管理出版社

《现代商业企业管理》系列教材

F715

139

3

商业企业组织与管理原理

程荣国 樊而岐 主编

经济管理出版社



B 08311

内 容 提 要

本书以现代管理理论为指导，以中国商业企业管理实践为依据，系统论述了商业企业的组织原理、管理理论，尤其是对商业企业管理的原则、制度、动力原理、系统原理、计划原理、决策原理、控制原理、领导原理、激励原理、效益原理、管理艺术、管理现代化进行了有益的研究探讨，对提高商业企业管理人员的管理水平具有指导作用。本书可作为高等院校商业企业管理专业的教材，也可供商业管理干部自学深造使用。

商业企业组织与管理原理

程荣国 樊而峻 主编

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

山西省阳曲县印刷厂印刷

787×1092 1/32 10·75印张 237千字

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数：1—10,000册

ISBN 7-80025-200-0/F·164

定价：4.40元

《现代商业企业管理系列教材》

编委会

- 顾问 夏光仁 边长泰
- 主编 张魁峰 程荣国
- 副主编 巩文波(常务) 周泽信 王树民
- 委员 (按姓氏笔划为序)

马宗连	王文莲	王晋脚
方信潮	朱维慈	安鹤双
李绍武	金爱华	赵本驥
姜利军	柳思维	郜振廷
徐惠兰	曹煦	蒋早汉
谭明桥		

目 录

导 言	(1)
第一章 商业企业	(13)
第一节 商业企业建设	(13)
第二节 商业企业的任务与职能	(17)
第三节 商业企业的素质	(22)
第二章 企业组织理论	(28)
第一节 组织理论的来源与基础	(28)
第二节 组织理论的发展	(33)
第三节 商业企业组织职能	(40)
第三章 商业企业组织形式	(45)
第一节 商业企业法律形式的选择	(45)
第二节 商业企业组织形式的选择	(51)
第三节 商业企业组织形式的革新	(59)
第四章 商业企业组织机构	(66)
第一节 商业企业组织机构设置的原则	(66)
第二节 商业企业的组织机构	(70)
第三节 商业企业组织机构的调整	(74)
第五章 商业企业管理机制	(79)
第一节 商业企业与国家行政机构的关系	(79)
第二节 商业企业联合	(84)
第三节 商业企业经营管理机制	(92)
第六章 商业企业管理的性质与任务	(99)

第一节	企业管理的产生与发展	(99)
第二节	企业管理的二重性	(107)
第三节	商业企业管理的任务和职能	(112)
第七章	商业企业管理的基本原则与制度	(118)
第一节	商业企业管理的基本原则	(118)
第二节	商业企业管理的基本制度	(129)
第三节	商业企业管理的基本方法	(142)
第八章	动力原理	(153)
第一节	商业企业动力	(153)
第二节	动力机制和调控环境	(159)
第三节	激发企业动力的途径	(165)
第九章	系统原理	(172)
第一节	系统与系统工程	(172)
第二节	商业企业的系统管理	(177)
第三节	商业企业管理信息系统	(185)
第十章	计划原理	(191)
第一节	商业企业目标与计划	(191)
第二节	全面计划管理	(199)
第三节	目标管理	(202)
第十一章	决策原理	(205)
第一节	管理与决策	(205)
第二节	决策类型与决策原则	(206)
第三节	决策过程	(209)
第四节	决策技术与方法	(216)
第十二章	控制原理	(227)
第一节	反馈与控制	(227)
第二节	控制的特征和条件	(233)

第三节	控制的类型和程序.....	(236)
第四节	全面质量管理.....	(240)
第十三章	领导原理.....	(245)
第一节	领导活动的基本特征.....	(245)
第二节	领导者素质与领导行为.....	(250)
第三节	领导者的选拔、培养和测评.....	(260)
第十四章	激励原理.....	(271)
第一节	需求与激励.....	(271)
第二节	激励组合.....	(277)
第三节	社会主义竞争与竞赛.....	(284)
第十五章	效益原理.....	(290)
第一节	商业企业经济效益的概念.....	(290)
第二节	商业企业管理与商业经济效益.....	(293)
第三节	商业经济效益的评价.....	(297)
第十六章	管理艺术.....	(303)
第一节	管理艺术与管理效应.....	(303)
第二节	管理艺术组合.....	(307)
第三节	学习——实践相循环的理论.....	(318)
第十七章	商业企业管理现代化.....	(324)
第一节	中国特色的商业企业管理现代化.....	(324)
第二节	实现商业企业管理现代化的途径.....	(328)
后 记	(337)

导 言

商业企业组织与管理原理，是管理知识体系的重要组成部分。它是通过对商业企业发展规律的研究，探求在社会主义有计划的商品经济中，如何以先进理论为指导，按照哪些原理、原则、方法对商业企业经营活动进行组织和管理。

规律是事物发展的本质联系和必然趋势。商业企业必须按照客观规律办事。作为一个社会经济细胞，其组织与管理活动分解层次多、涉及领域广，所以，商业企业组织与管理原理不仅研究商业企业领域中的生产关系，而且涉及生产力、上层建筑以及构成企业的基本分析单位——职工个人的行为。事物总是在发展的，认识这些规律要有一个过程。在商业企业的经营实践中，人们对各种规律，如对生产关系、一定要适合生产力性质的规律、社会主义基本经济规律、有计划按比例发展规律、价值规律、按劳分配规律、社会分工规律、节约劳动时间规律、政治与经济相统一的规律、竞争规律……的研究和认识的逐步深化，可使我们的商业企业组织管理，更适应商业企业发展规律的要求。

组织与管理源远流长。“一个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，以协调个人的劳动，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就是说，只要

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第387页。

不是独立劳动者的孤立劳动，凡共同劳动的群体，都需要组织与管理。而人类在原始社会就是通过共同劳动才得以生存和繁衍。共同劳动中的分工与协作，成为组织与管理理论的来源和基础。组织与管理实践发展，不但要求而且推动了组织管理理论的发展。如果说，以前的经济组织管理理论只是萌动的、零碎的；那末，随着商品生产的发展、生产社会化程度的加深，特别是企业作为社会经济活动的主体之后，社会分工细密，协作关系复杂，再生产具有高度的连续性和计量比例，到十九世纪末至二十世纪初，则形成了系统的组织管理理论。各个学派的争鸣以及实践的评判，极大地推动了经济组织管理理论的发展。商业企业是在资本主义社会普遍发展起来的一种经济组织形式，商业企业组织与管理理论体系，随着社会化大规模商品生产对交换的要求以及商业企业自身发展的需求，应运而生。

马克思、列宁、毛泽东等革命导师以人类知识的一切材料为基础，在他们亲身参加革命斗争和经济建设的同时，对于人类思想和经济发展的一切有价值的东西予以吸取，对于当时的组织管理理论进行了批判性的审查和革命的改造，创立了马列主义、毛泽东思想。马列主义、毛泽东思想中关于经济建设和企业发展的组织管理理论，是商业企业组织与管理原理的理论基础。无产阶级革命导师们对分工与协作的集体力，社会主义剩余劳动的必要性和合理性，资金和科技的伸张力，积累是扩大再生产的条件，管理必须有权威，管理二重性的论述；对提高劳动生产率和实行经济核算，培养又红又专的管理人才，坚持政治和经济的统一，企业要有相当精密的计划，实行干部参加劳动、工人参加管理、改革不合理的规章制度和工人、技术、干部的“三结合”的民主管理

制度，勤俭办企业，物质鼓励和精神鼓励相结合的论述……等，为商业企业组织与管理提供了重要的指导思想。

党的十一届三中全会以来，我们党系统地总结了建国以来正反两个方面的历史经验，在认识中国社会主义经济建设及其发展规律方面，达到了一个新的高度。在深化经济体制和政治体制改革中，关于社会主义初级阶段的理论，社会主义经济是建立在公有制基础上的有计划的商品经济，建设有中国特色的社会主义的理论；关于坚持四项基本原则，坚持改革开放、自力更生、艰苦创业；确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，政企职责分开，扩大企业自主权，增强企业活力；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位，发挥职工的积极性、主动性、创造性；健全以间接管理为主的宏观经济调节体系，培育社会主义市场经济体系，建立“国家调节市场，市场引导企业”的经济运行机制；在公有制为主体的前提下，发展多种所有制经济；实行以按劳分配为主体的多种分配方式和正确的分配政策；加强社会主义法制建设和完善民主政治制度；进一步扩大对外开放的广度和深度，不断发展对外经济技术交流和合作；建立自觉运用价值规律，统一性与灵活性相结合的计划体制；按照所有权、经营权分离的原则，搞活全民所有制企业，建立多种形式的经济责任制；建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统，实行厂长（经理）负责制，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍；加强党的建设；改革干部人事制度，实行劳动优化组合；科技进步、提高劳动者素质和现代化管理是提高经济效益的决定性因素……等论述，为社会主义商业企业组织管理提供了丰富的思想理论财富。

列宁在讲到作为资本主义企业管理组织形式的托拉斯时指出：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义并不是一种空想，而是要已经夺得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所造成的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”^①毛泽东同志也指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^②对于国外企业组织管理中可资借鉴的地方，要引进，但决不能盲目照搬，必须从我国的国情出发，经过分析和消化，为我所用。

商业企业组织与管理原理有以下几个基本特征：

(一)基础性。不同经济性质、经营方式、经营范围的商业企业，对企业的各种资源和个别经营环节所采用的组织管理形式不尽相同；处于高层、中层、基层管理层的企业管理者，由于管辖业务的性质不同，权限和责任不同，管理方式、管理艺术和成长之路有所区别。对于这些不同现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，形成或正在形成划细的商业企业组织管理专业性学科或分支学科，构成商业企业组织管理知识体系。但是，各种类型的商业企业都是劳动者组织起来共同完成商品流通的经济实体，资源运用和经营活动存在许多共同之处，这又决定了它们在组织管理中的共同点。商

^①《列宁选集》第3卷第555页。

^②《毛泽东选集》第5卷第287页。

业企业组织与管理原理，就是通过对商业企业各种各样组织管理现象的归纳，抽象出本质的联系，揭示其规律，寻找商业企业组织管理的基本理论、原理、原则和方法，以引导企业管理者提纲契领，在掌握基本理论原理、原则、方法的基础上，对具体问题具体分析解决。所以，商业企业组织与管理原理是商业企业组织管理知识体系中的基础。

（二）二重性。商业企业组织管理具有二重性：一方面是由共同劳动过程性质产生的、与生产力的发展相联系的管理职能，表现为根据分工协作的客观要求，组织企业内部各要素、各环节之间协调，保证经营活动有秩序地进行，称为管理的自然属性；另一方面是与生产关系性质相联系的、体现阶级属性的管理职能，称为管理的社会属性。在社会主义制度下，社会化大生产的劳动过程本身仍然需要组织管理。商业企业必须按照经营过程的客观规律，充分利用由生产力性质和状况所决定的组织管理职能，合理调配和使用人力、物力、财力，组织商品流通；同时也要认识到，社会主义制度下的商业企业管理与资本主义商业企业管理有着本质的区别，如占主体地位的所有制经济不同，组织管理的目的不同，人与人之间的关系不同，产品的分配方式不同等。应当根据生产关系发展规律的要求，充分发挥社会主义的政治优势和调动各方面的积极性，保证企业经济效益和社会利益的统一。所以，搞好社会主义商业企业管理，既要适应生产关系运动的规律，又要适应生产力运动的规律，达到科学性和阶级性的统一。

（三）人际性。现代企业的组织管理，由以物为中心，逐步转向以人为中心的全面管理。组织的核心是人，管理工作的重点也是人。没有人的劳动，生产资料的经济效应就不

能体现，企业形不成生产力；没有人与人之间管理系统与被管理系统的纵横关系和信息交流，就不会有互相协调与统一的企业目标。人际活动是编织企业经营活动的核，所以，商业企业组织与管理原理把对人的行为、职工的动力、人与人之间关系的研究，个人目标与企业目标的关系，职工的素质与积极性的研究等放在重点地位。只要企业成员的积极性、主动性、创造性充分发挥出来，组织管理的目标一定能达成。

（四）优化性。任何商业企业都可以在一定的组织形式中，以一定的理论为指导，按照一定的原则、制度、方法对拥有的人财物实行调控，管理购、销、调、存、服务活动。但由于组织形式不同，管理理论、原则、方法不同，导致组织管理的效率、效益不同。企业组织管理的本质作用，在于通过科学的分工协作方式对企业组织系统中各种资源的力之和进行高倍放大。商业企业组织与管理原理的研究目的，就是以先进的理论为指导，按照科学的原则、制度、方法使有限的资源得到优化组合，以尽可能少的劳动耗费推动最大的商品流通量，满足社会日益增长的物质和文化生活需求。

（五）发展性。现在的社会不是坚实的结晶体，而是一个能够变化并且处于变化过程中的机体。经济环境不断在发展，企业内部要素要不断新陈代谢。组织与管理实践是动态的，实践的运动促进理论的演进。所以，人们在商业企业组织与管理实践活动中的发现、发明、创造，赋予组织与管理理论、原理、原则、方法以活力，使其在不停歌的发展中通过充实趋于完善。

二

商业企业组织与管理原理的基本任务是：研究商业企业

经营活动中相关规律发生作用的条件、范围和表现形式，根据商业企业发展规律的要求和组织管理的原理、原则、方法科学地组织企业资源和经营活动，不断调整生产力、生产关系和上层建筑的关系，促进商品流通的发展和经济效益的提高。

商业企业组织与管理原理的研究对象、基本特征和基本任务，决定了本教材的内容体系：

（一）商业企业是研究的客体。第一章从多方位、多侧面对商业企业进行了透视和解剖，阐明商业企业的产生、发展及其构成要素，分析商业企业的一般职能和类型，论述商业企业素质的内涵及其提高素质的途径。

（二）组织理论及其指导下的组织活动，是商业企业发展面临的首要问题。第二、三、四章不但阐述了组织理论的来源、基础和发展，而且研究了组织的基本职能，组织职能的实施——组织形式的选择、组织机构的设置及其二者的革新。第五章既分析了宏观组织体制与企业组织体制的关系，又强调了企业管理与宏观经济管理的协调。

（三）第六、七章从管理的二重性出发，阐述了企业管理的任务、职能、基本原则、制度和办法，是企业管理的基本知识。

（四）企业管理不仅仅是一个过程，其原则、制度、方法也是发展变化的，关键是以什么观念、用何种思维方式分析、研究、解决企业经营管理活动的矛盾，实现管理职能。从第八章至第十五章分别论述了商业企业组织管理中系统原理、计划原理、决策原理、控制原理、领导原理、激励原理、及效益原理等八大原理，构成原理体系。

（五）组织管理既是一门科学，在揭示组织管理过程客观规律性的基础上形成理论体系；又是一门艺术，管理者在

实践中发挥管理艺术在很大程度上决定着组织管理效应。第十六章阐明管理艺术的内容及其应用，指出提高管理艺术的途径。

(六) 企业组织管理的科学性和生命力在于发展。第十七章指出社会主义商业企业组织管理的发展方向——实现中国特色的商业企业管理现代化，并阐述了中国特色的商业企业管理现代化的基本内容及其实现途径。

三

党的十一届三中全会以来，在全国范围内掀起了巨大的补充、学习、应用企业组织管理理论、方法、技术的热潮。之所以如此，一方面是国家与企业之间、职工与企业之间正确关系的逐步完善，以公有制为主体的多种经济形式和对外经济技术交流的发展，为热潮的掀起创造了一个良好的政治经济环境。另一方面，企业组织管理的必要性和重要意义，已被越来越多的人所认识。

(一) 我国原来是一个半殖民地半封建的大国，我们的社会主义脱胎于半殖民地、半封建社会。当前的情况是：一方面，以生产资料公有制为基础的社会主义经济制度已经确立，国家经济实力有了巨大增长；另一方面，人口多，底子薄，生产力落后，人均国民生产总值仍居于世界后列。一部分现代化企业同大量落后于现代水平几十年甚至上百年的企业，同时存在；少量具有世界先进水平的科学技术，同普遍的科技水平不高，文盲半文盲还占人口近四分之一的状况，同时并存；自然经济和半自然经济占相当比重，商品经济和国内市场很不发达；封建主义、小生产习惯势力还有广泛影响……。马克思主义的创始人曾经预言，社会主义在消灭剥

制度的基础上，必然能够创造出更高的劳动生产率，使生产力以更高的速度向前发展。我国建国以来所发生的深刻变化，已经初步显示出社会主义制度的优越性。但是这种优越性还没有得到应有的发挥，是由历史的、政治的、思想的、经济体制的原因以及由其所决定的企业组织管理落后分不开的。企业是经济活动的细胞，是构成国民经济活动的主体，而组织管理又是企业发展的杠杆。经济界一般公认，先进的经营管理和先进的科学技术是推动企业高速度发展的两大车轮。如果缺乏先进的管理水平，先进的科学技术就难以得到推广和有效的运用。在现有的科技和设备的条件下，改善管理，可以提高生产力水平三分之一以上；反之，管理不改善，即使科技和设备得到改善，也不可能大幅度地提高生产力。国内外企业破产倒闭或经营不佳，百分之九十以上是由于管理不善。我国科学技术水平固然落后，但是企业管理水平的落后状况更加突出。因此，迫切需要大批有现代化的经济和管理知识，又有革新精神，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。造就一支宏大的经济管理干部队伍，特别是造就能够卓有成效地组织企业生产经营的厂长、经理，并且提高职工的管理意识和管理水平，以提高全社会的劳动生产力和经济效益，是加快中国社会主义现代化建设的一项战略性任务。

（二）中国十亿人口，八亿农民基本上用手工工具在分散状态中或简单分工协作基础上搞饭吃。十一届三中全会以来，乡镇企业发展很快，但少量现代企业的组织形式和大量手工工场式的组织形式并存，科学化应用较少和经验管理滞留过多并存等，制约着乡镇企业向更高台阶发展的速度。实践证明，企业是八亿农民有效组织的主体形式。通过

以企业为主体的多种组织形式和科学化管理，促进自然经济向商品经济转化，这是实现工业化和生产的商品化、社会化、现代化的重要课题。普及企业组织管理理论、原理和方法，是社会智力投资和提高全民族文化知识素质的重要内容。

(三)我们要健全以间接管理为主的宏观调节体系，建立“国家调节市场、市场引导企业”的经济运行机制。这种经济运行机制的有效运行，必须以企业经营管理机制的完善为基本条件。如果企业对国家间接管理为主的管理或调节的信号不认同、不反应，对市场的引导“引而不动、导而不发”，则政府管理职能就无法正常发挥，良性循环的经济环境和经济秩序的健全没有坚实的基础。

(四)对企业来说，在有计划的商品经济中，企业要直接接受广大消费者的评判和检验，优者胜，劣者汰。企业收入、发展与其经济效益直接联系。企业这种自我积累、自我发展能力的增加，必须依靠组织结构合理化，依靠科学的管理原则、方法、技术。组织管理也是生产力。因此，提高企业组织管理水平，是企业谋生存、求发展的基本条件。

“工欲善其事，必先利其器”。我们在认识到学习和研究商业企业组织与管理原理的必要性、重要性的同时，还必须掌握和熟练运用学习、研究商业企业组织与管理原理的基本方法，避免或少走弯路，达到事半功倍的效果。

(一)以唯物辩证法为指导，坚持对立统一观点、质量互变观点。唯物辩证法教导人们要善于观察和分析各种事物的矛盾，并根据这种分析找出解决矛盾的方法。商业企业组织与管理活动充满了各种矛盾，如分工与协作的矛盾，组织稳定与改革的矛盾，管理系统与被管理系统的矛盾，企业与国家、职工的矛盾。掌握唯物辩证法揭示的质量互变规律，