

高等财经院校试用教材

GAODENG CAIJING YUANXIAO SHIYONG JIAOCAI

边长泰 主编

商业企业管理学



图书在版编目(CIP)数据

商业企业管理学 / 边长泰主编. —北京: 中国财政经济出版社, 1997

高等财经院校试用教材

ISBN 7-5005-3515-5

I.商… II.边… III.商业企业—企业管理—高等学校—教材 IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 15500 号

中国财政经济出版社 出版

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 13.25 印张 315 000 字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5 050 定价: 14.20 元

ISBN 7-5005-3515-5 / F·3252

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为高等财经院校试用教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1997年6月24日

编写说明

《商业企业管理学》是为适应我国高等财经院校商业经济、企业管理等专业的教学需要，经财政部教育司组织投标确定的统编教材。我们在编写《商业企业管理学》的过程中，吸收了我国改革开放以来企业管理的实践经验 and 高等财经院校教学、科研成果，以及国外企业管理发展中对我有用的做法，较系统地阐明商业企业管理原理、商业企业经营过程管理、商业企业资源管理和商业企业综合管理等四个方面问题。全书共分十八章，参加编写的有：上海财经大学吴智伟（第一、三、六、十六章），东北财经大学边长泰（第二、四、十、十四、十五章），江西财经学院刘林熙（第五、七、八、九、十二、十三、十七、十八章），东北财经大学于萍（第十一章），由边长泰总纂并主编定稿。东北财经大学张文华、邢艳对初稿提出宝贵意见，在此表示感谢，书中错误和不足之处欢迎读者批评指正。

编者

1997年5月

目 录

第一篇 商业企业管理原理

第一章 商业企业管理概述	(1)
第一节 企业管理的概念	(1)
第二节 企业管理的两重性	(4)
第三节 企业管理的发展与管理思想的形成	(7)
第四节 现代企业管理发展趋势	(21)
第二章 商业企业管理原理	(28)
第一节 系统原理	(28)
第二节 结构功能原理	(33)
第三节 控制反馈原理	(38)
第四节 人本原理	(41)
第五节 动态管理原理	(47)
第六节 效益原理	(50)
第三章 商业企业领导体制与基本制度	(52)
第一节 商业企业领导体制	(52)
第二节 商业企业的经理负责制	(58)
第三节 商业企业的民主管理制度	(63)
第四节 商业企业经营责任制	(67)
第五节 商业企业现代企业制度	(75)
第六节 商业企业思想政治工作制度	(79)

第四章 商业企业管理现代化	(86)
第一节 管理现代化与现代表理	(86)
第二节 管理思想现代化	(91)
第三节 管理组织现代化	(98)
第四节 管理方法现代化	(105)
第五节 管理手段现代化	(119)
第六节 管理人才现代化	(122)

第二篇 商业企业经营过程管理

第五章 商业企业经营战略与策略	(132)
第一节 商业企业经营战略与策略	(132)
第二节 商业企业经营环境	(135)
第三节 商业企业经营机会与风险	(139)
第四节 商业企业经营战略	(145)
第五节 商业企业经营策略	(152)
第六章 商业企业经营决策	(156)
第一节 商业企业市场调查	(156)
第二节 商业企业市场预测	(163)
第三节 商业企业经营决策	(175)
第七章 商业企业业务管理 (一)	(184)
第一节 商业企业业务活动过程	(184)
第二节 商业企业采购业务管理	(186)
第三节 商业企业销售业务管理	(192)
第四节 商业企业储存业务管理	(200)
第五节 商业企业运输业务管理	(207)
第八章 商业企业业务管理 (二)	(213)
第一节 商业企业广告管理	(213)

第二节	商业企业合同管理	(220)
第三节	商业企业价格管理	(226)
第九章	商业企业业务管理 (三)	(237)
第一节	维护企业信誉	(237)
第二节	树立企业形象	(238)
第三节	企业公共关系	(241)

第三篇 商业企业资源管理

第十章	商业企业人力资源管理	(253)
第一节	商业企业人力资源管理的任务和内容	(253)
第二节	商业企业劳动管理	(255)
第三节	商业企业人事管理	(267)
第四节	商业企业职工行为管理	(274)
第十一章	商业企业财力资源管理	(279)
第一节	企业财务活动和财务关系	(279)
第二节	企业财力资源管理目标及理财观念	(284)
第三节	企业财力资源管理内容与管理环节	(289)
第十二章	商业企业物力资源管理	(294)
第一节	商业企业物力资源管理的意义和任务	(294)
第二节	商业企业营业和仓库地点的选择	(296)
第三节	商业企业营业场所的设计	(298)
第四节	商业企业仓库的设计	(303)
第五节	商业企业设备管理	(306)
第十三章	商业企业信息资源管理	(310)
第一节	商业企业信息资源管理的任务	(310)
第二节	商业企业信息管理	(315)
第三节	商业企业管理信息系统	(323)

第十四章 商业企业文化建设	(329)
第一节 企业文化的涵义与功能	(329)
第二节 企业文化建设的内容	(335)
第三节 商业企业文化建设的要求和形式	(339)

第四篇 商业企业综合管理

第十五章 商业企业全面计划管理	(345)
第一节 全面计划管理的概念及其与企业计划 的区别	(345)
第二节 全面计划管理的内容	(349)
第三节 目标管理	(352)
第十六章 商业企业全面质量管理	(358)
第一节 全面质量管理的概念和特点	(358)
第二节 商业企业全面质量管理的内容	(362)
第三节 商业企业全面质量管理的基础工作与 组织体系	(370)
第十七章 商业企业全面经济核算	(378)
第一节 商业企业全面经济核算的概念和作用	(378)
第二节 商业企业全面经济核算的内容与组织 形式	(381)
第三节 经济活动分析	(387)
第十八章 商业企业经济效益	(401)
第一节 商业企业经济效益的含义与特点	(401)
第二节 影响商业企业经济效益的因素	(403)
第三节 商业企业经济效益的评价	(406)
第四节 提高商业企业经济效益的途径	(411)

第一篇 商业企业管理原理

第一章 商业企业管理概述

第一节 企业管理的概念

一、企业管理的概念及其必要性

企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理是分工协作的内在要求，是共同劳动的产物。随着生产力的发展和社会的进步，社会分工越来越细。在分工划细的基础上，人们要求有成效地活动，就必然组织协作。而这种分工协作关系中，人们为了达到预期经营目标，要求有专人或专门从事管理职能机构从事决策、计划、组织、指挥、协调和控制等一系列组织实施活动。个体劳动者“是自己指挥自己”，只要是许多人在一起，为了实现共同的目标，就需要协同动作，于是企业管理就成为非常必要的了。由此可见，管理是客观事物运动内在要求在主观上的反映，随着共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，越需要管理，越需要更高级的科学管理。所以，企业管理不仅是个复杂的高层次的概念，而且与具有其必要性。

二、企业管理的对象和目的

企业管理的对象，主要包括：人力、物力、财力和信息。人力是指企业内部行政管理人员、从事生产经营活动的业务人员以及后勤服务人员的人事劳动管理、高效能管理，做到人尽其才。物力是指物质技术设备管理，尽量做到物尽其用。财力是指企业在运行中所需的资金、费用、利润方面的财务管理，在管理中考虑如何提高经济效益。信息是指通过加强信息管理，使其成为管理的得心应手的工具。

企业管理的目的在于如何提高企业内部各系统的管理功效。因为企业本身是一个系统，它又是由各系统组成的，如人、财、物、信息等系统，而加强企业管理的目的，就是使企业管理这个大系统的功效要超过或大于各个系统功效之和。而这种企业管理的功效集中反映在经营管理水平上。比如，人力作为管理对象的一个系统，而企业的各部门、机构是人构成的，各管理的职责又由人来完成。机构的改革是人作出决定，因此，人的管理是最活跃的因素，要搞好企业管理，首先要发挥人员的积极性、主动性、创造性和努力提高管理人员的水平。信息是企业管理中一个重要系统，管理人员通过信息了解情况，同时运用信息与上级联系和向下传达管理的意图。在管理中应如何正确运用信息，确成为提高管理水平的重要环节。可见，提高企业管理水平，收到管理功效乃是企业管理目的根本所在。

三、企业管理的实质和关键

企业管理的实质，说到底解决企业生产与经营能力如何放大功率问题。要理解管理的实质必须把社会分工与协作而产生管理的必然理论与系统理论结合起来，才能抓住问题的要害。作为

生产与经营活动，如果具有一定智力、体力的单个劳动者，具备劳动工具与劳动对象时，就可以进行生产和经营。但是他的劳动能力和管理水平是极其低下的。而社会经济生活中的根本目的是人与自然界的斗争，人们为了生存，敢于用有限的生命与无限的大自然抗衡，主要基于人们集体力量的无限性，而集体力量的发挥与发展，有赖于社会分工与协作。而企业是一个大系统，企业管理是对其某个系统的管理，这种管理自然成为联系小系统的纽带。系统理论认为，大系统的功能大于各小系统功能的总和，也就是说，企业管理的这种情况下，实质上对企业的各个系统之和起了高倍放大作用。而放大的倍率则主要取决于管理功能的发挥。因此，企业管理是使人、财、物、信息各个系统放大功率的关键。

为什么企业管理能够放大各个系统的功率呢？这里的关键在于流通从中发挥了联系的功能。就是说，各系统之间进行联系和发展是通过信息流通，促使物质和能量的流通，而管理对能量和物质（主要是人力、财力、设备、能源等）进行合理流通。所谓“合理流通”是指对物质流通的方向、效率、速度和准确性进行合理流通、最佳配置。如果信息、能量和物质流通受阻，或管理不善造成流通方向错误、速度缓慢、效率低下、准确性差，必然使管理功效下降。正因为管理的关键在于流通，而合理流通又可以有效地配置资源，从而使企业管理适应社会化大生产的需要。我国在 80 年代以前，企业管理效能低下的根本原因，就是受制于旧的以小生产自然经济为特征的传统计划经济体制的影响，如人才实行单位所有制阻断了人力流通；财务管理制度僵化使财力流通受阻；不重视设备和技术产品更新造成设备落后，分配上的大锅饭，影响人事劳动管理长期乏力，致使企业经营管理水平难以提高。

第二节 企业管理的两重性

一、企业管理的自然属性与社会属性

马克思主义认为：企业管理具有两重性。

（一）管理的自然属性，也叫管理的共性。管理是社会生产力发展的内在要求，凡是有共同管理的方面，都需要分工与协作，从而必然要求有分工相适应的管理。共同劳动的规模越大，分工越细，企业各部门、各环节、各工种与之相适应的管理之间的联系性、依赖性和制约性就越强，就越需要管理来使其保持连贯性和均衡性。商业企业需要通过业务管理、计划管理、人事劳动管理、财务管理、特质技术设备管理、质量管理等，来合理地组织商品流通，科学地配置人、财、物，协调商品进、存、销的关系。

（二）管理的社会属性，也叫管理的特性。它是管理过程中所形成的生产关系的反映，以不同的生产资料所有者的利益与意志为转移。而生产资料所有者必然要使用所拥有的管理权来维护和扩大自己的利益。在我国社会主义商业企业中，管理就成为调整社会主义生产关系，协调企业内部及其与有关部门、企业之间矛盾的一种手段，从而保证企业坚持社会主义经营方向的重要条件和手段。

学习马克思关于管理两重性理论，具有重要的理论和实践意义。

第一，有利于提高企业管理的自觉性。既然管理是共同劳动的产物，这就要求企业通过管理对人力、物力、财力等经营资源进行优化组合，自觉地搞好以组织经营活动为中心的业务管理，

以提高劳动效率为中心的人事劳动管理，以取得最佳经济效益为中心的财务管理，以实现综合平衡为中心的计划、质量和服务的全面管理。

第二，有利于分清社会主义与资本主义企业管理的区别。既然企业管理具有维护生产资料所有者利益的属性，社会主义商业企业管理就必须维护企业经营的社会主义方向，有利于实现社会主义生产目的。

第三，有利于学习和吸收西方市场经济发达国家企业管理的先进技术和科学方法。既然企业管理具有自然属性的一面，资本主义企业管理中，有助于组织和发展生产力的科学，先进管理技术、方法和经验，都要认真研究和学习并为我所用。

二、企业管理的科学性艺术性

（一）企业管理是一门科学

管理之所以成为一门科学，在于管理活动具有内在规律性。管理的过程是人们按照客观规律的要求作用于管理客体的过程，管理工作的有效性决定于管理者对客观规律认识的广度与深度。

首先，管理活动有其自身运行的轨迹，我们必须按照这些特点和要求去开展各项管理活动，否则，将受到规律的惩罚。人们在实践中对管理规律的认识经历了一个由经验上升为理论（科学）的过程。管理经验的积累逐步上升为揭示管理发展规律的知识体系，形成了管理科学，成为指导人们管理实践的理论。

其次，管理活动还受到社会经济规律的制约。企业管理，是在一定的社会经济条件下展开的，各种社会经济规律必然要作用于管理活动过程，影响管理活动的方向和目标。各种制约管理活动的规律，如社会化大生产规律、时间节约的规律、生产关系适应生产力性质规律等；反映社会经济发展特殊要求的规律，如不

同社会形态下生产目的、经济关系、文化传统等。企业管理必须遵循这些规律的要求，否则，就难以收到好的管理效果。

再次，管理还必须遵循自然规律的要求，综合运用现代科技成果。如果我们破坏了生态平衡，就要受到大自然的惩罚。同时，还必须综合运用现代自然科学技术的成就，才能使管理水平大大提高。

总之，管理要建立在科学的基础上，按客观规律办事，形成指导管理实践的科学理论。

（二）企业管理是一门艺术

企业管理是一门实践性很强的应用科学，管理面临复杂多变的社会环境。管理科学只能为管理者提供一些管理的基本准则和思想方法。管理的有效性在相当程度上取决于管理者能动地运用客观规律的能力。管理环境的复杂多变性，决定了管理科学理论对管理实践指导的不精确性。任何管理理论都不能直接有效地解决管理实践中的所有问题。如何把管理科学理论巧妙地运用于管理实践中去，取得理想效果，是一种高超的管理艺术。管理者只有掌握了这种高超的管理艺术，才能把管理理论和管理实践紧密结合起来，创造性地运用管理科学知识去解决各种复杂的管理问题。

（三）企业管理是科学性与艺术性的统一

管理科学是对前人管理经验的总结，是对管理规律的科学揭示和抽象概括。管理艺术是管理者创性地运用客观规律的实际体验，是管理者智慧的结晶。管理活动是管理科学和管理艺术的高度统一。只有将管理的科学性和艺术性有机结合起来，才能形成高效率的管理活动。

三、企业管理的职能

目前对企业管理的职能众说纷纭，综合各家所叙，企业管理

的职能基本上公认的主要分为：计划、组织、指挥、控制和创新。

计划职能：指确定企业短期和长期目标和规定目标的途径、方法和管理活动。

组织职能：指达到企业经营目标所必需进行的工作。既包括合理组织企业的物质结构，又包括其社会结构，如，企业的生产经营活动进行分工与协作，合理配置企业的各种资源，正确处理管理活动中的人际关系等。

指挥职能：指管理人员通过下达指示、命令手段，使其下属明确干什么，怎么干。既要根据计划要求，把下级活动引导到企业总体运行的轨道上来，又要根据执行指令中出现的问题和新情况，及时让下属机构和人员了解领导意图并给予必要具体指导。

控制职能：指接受企业内外有关信息，按既定的目标和标准对企业经营管理活动进行监督、检查、发现偏差及时采取措施纠正，保证按原计划执行，或调整计划，以达到预期的管理目标。

创新职能：是指管理工作是一项创造性劳动，是对现代企业管理者的本质要求。创新职能的基本点在于如何提高管理者所从事的经营管理系统的放大功倍率。

第三节 企业管理的发展与管理思想的形成

一、西方企业管理的发展与管理思想的形成

随着社会经济的发展，企业管理的实践和理论也在不断发展。从企业管理理论的发展和管理思想形成过程来看，可分为四个阶段，即经验管理阶段；科学管理阶段；行为科学管理阶段和

现代管理阶段。

（一）经验管理阶段

18 世纪后期，西方处于产业革命前夕，随着经济组织形式的变革，推动管理实践和管理思想的发展。早期管理思想的代表人物主要有亚当·斯密、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇等人。

1. 亚当·斯密的劳动分工理论。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学体系的建立者，是最早提出管理理论的代表人物。他的管理理论有十分重要的影响，最为明显的是关于劳动分工问题的观点。他观察到由于劳动分工而产生了三个基本的经济优点：（1）工人在分工之后，他在反复完成单项作业时，会使他的技能的熟练程度不断提高；（2）工人实行分工操作，固定了工种，节约了通常由于工作的变换而损失的时间；（3）为人们在限定的范围内努力使作业专门化时，通常会创造出机器和工具来。亚当·斯密的分工理论，后来成为资本主义管理中的一条基本原理。

2. 罗伯特·欧文的人性管理思想。罗伯特·欧文创办和管理过很多企业，并在这些企业中试图进行改革。他强调企业管理中人的因素的重要性，主张管理者对职工关心和对人力资源进行投资。罗伯特·欧文的管理思想为人际关系和行为科学理论起到先导作用。

3. 查尔斯·巴贝奇的管理思想。查尔斯是美国剑桥大学的数学教授，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理论，丰富了分工能提高经济效益的内容。他主张在企业管理中进行时间研究、作业确定和成本分析。他强调劳资协作，超过固定工资加利润分享的制度，对资本主义企业管理做出了卓越的贡献。

（二）科学管理阶段

1. 泰罗的科学管理原理。泰罗生于美国费城，进入一小机械厂当徒工，进入钢铁公司当技工，任工长、总技师，1884 年升总工程师。他被后人称为“科学管理之父”。科学管理的主要内容是：(1) 工作定额；(2) 挑第一流的工人；(3) 标准化原理；(4) 计件工资；(5) 工人雇主；(6) 计划职能；(7) 实行职能管理；(8) 组织机构上的管理控制原理。

2. 亨利·法约尔的经营管理理论。法约尔认为，经营和管理是两个不同的概念，经营意为指导或引导一个整体趋向一个目标。如经理经营一个企业或政府首脑管理一个国家；而管理是在较小范围内进行，它仅是经营活动的一部分。如图 1-1 所示。

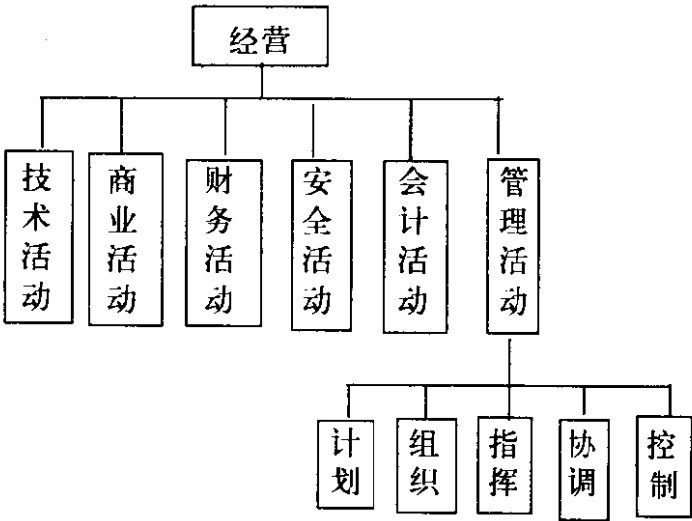


图1-1

上述经营的六种活动是企业内每个人从事的不同工作，只是职务高低而各有侧重，越到高层领导，管理活动所占的比重越大。所以，管理人员须具备不同于技术活动、财务活动等的特殊知识。法约尔还提出了著名的 14 条管理原则，如分工、权力和责任、纪律、命令的统一性等级系列等。其中等级系列显示出自上而下的执行权力的路线和信息传递的渠道。他的等级系列又被后人称作“法约尔阶梯”或“法约尔桥”。