

商业企业管理学

严斌全 主编



辽宁人民出版社

商业企业管理学

Shangye Qiye Guanlixue

严斌全 主编

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 沈阳新华印刷厂印刷

字数: 307,000 开本: 850×1168 $\frac{1}{32}$ 印张: 13 $\frac{1}{4}$ 插页: 2

印数: 1—33,700

1986年10月第1版

1986年10月第1次印刷

责任编辑: 谭 燕 孙绍军 宋扬华

责任校对: 陈文本 姚喜荣 赵学良 封面设计: 朱照洗

统一书号: 4090·242

定价: 2.45 元

前 言

人类关于管理的思想由来已久，近代企业管理的理论，则是随着资本主义企业的出现而产生和发展的。从美国人泰罗、法国人法约尔开始，企业管理理论逐步系统化，并得到进一步的发展。在我国，商业企业管理学是一门很年轻的管理学科。

企业管理是伴随着企业同时产生、发展的，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。我们很早就想编这本《商业企业管理学》，为此也做了很大的努力。但我们清楚地认识到，整个社会主义建设的历史还比较短，而且我国认真进行社会主义建设和经济管理的时间，也不过十几年，当然不可能积累起丰富的社会主义经济管理的经验。管理理论基础原来就很薄弱，特别在十年动乱中，企业管理遭到破坏，导致企业管理理论的严重倒退，“禁区”甚多，也无法进行实事求是的研究。这样差的基础和诸多的束缚，当然不利于企业管理学科的建立和发展。

党的第十二届三中全会作出了关于经济体制改革的决定，明确指出改革是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变，对企业在社会主义经济建设中地位、作用的新认

识，为我们进行本书的编写创造了良好的前提条件。

在我国，面临着发展社会主义企业管理学科的迫切任务。我们现在编写的这本《商业企业管理学》，并不打算写成统一教科书，我们的宿愿只是进行探索，借以抛砖引玉。我们这个编写集体包括理论工作者和实际工作者，凭三十多年的研究经验、实践经验，争分夺秒地编出这本书来，目的是以应急需，为缓和商业企业管理学方面的书荒作点努力。

参加本书编写的有：第一章到第十章由严斌全执笔，第十一章由张珞执笔，第十二章由叶元执笔，第十三章到第十六章由张永安执笔，第十七章到第十九章由曾波、梁钧泽、胡仁宽执笔。广东省商业厅曾波、广州市第一商业局叶元参加了本书定稿；暨南大学经济学院严斌全负责全书总纂。

在编写中得到广东省总工会、广东省商业厅、广州市一商局工业品贸易中心、南方大厦百货商店、中山五路百货商店、东山百货大楼、深圳市沙头角进出口贸易公司、深圳市嘉宾贸易公司、深圳市友谊公司、深圳市免税商品供应公司、佛山市升平百货商店、韶关市韶华酒店商场、肇庆市端洲大酒店、汕头市经济特区、龙湖宾馆公司、粮油食品公司、香港深业(集团)有限公司、源兴国际投资有限公司、义生五金材料公司、南华贸易公司、永和祥贸易公司、暨南大学干训八三级贸易班的支持和帮助，在此表示诚挚的感谢。

欢迎读者批评指正。

编 者

一九八五年七月

目 录

前 言

第一篇 管理总论	1
第一章 商业企业管理导论	1
第一节 经营管理基本范畴	1
第二节 管理思想发展概述	9
第三节 商业企业管理学的基本内容	21
第二章 商业企业与经济体制	28
第一节 商业企业的一般概念	28
第二节 商业企业性质和作用	33
第三节 商业企业的任务和素质	36
第四节 商业企业管理体制模式	40
第三章 管理性质与商业企业管理体系	51
第一节 企业管理的性质和任务	51
第二节 企业管理现代化	55
第三节 管理职能体系和管理原则	58
第四节 商业企业管理方法和管理制度体系	67
第二篇 组织领导	74
第四章 商业企业组织形式	74
第一节 商业企业类型	74
第二节 商业企业公司系统	79
第五章 商业企业组织结构	85
第一节 企业内部结构	85

第二节	企业组织结构的部门划分·····	89
第三节	企业组织结构的层次划分·····	93
第四节	商业企业组织结构基本类型·····	98
第六章	商业企业领导体制·····	108
第一节	管理职权结构·····	108
第二节	我国企业的领导体制·····	111
第三节	企业民主管理制度·····	117
第四节	经理负责制·····	126
第三篇	计划决策·····	133
第七章	商业企业经营计划·····	133
第一节	计划的性质和任务·····	133
第二节	企业计划体系·····	137
第三节	长期计划和年度计划·····	139
第四节	计划过程·····	142
第八章	商业企业经营决策·····	147
第一节	经营决策的概念和类型·····	147
第二节	决策过程和方法·····	153
第三节	经营战略和策略·····	158
第四节	信息管理·····	164
第四篇	经营目标·····	171
第九章	商业企业经济效益·····	171
第一节	商业企业经济效益的基本内容·····	171
第二节	经济效益目标管理·····	179
第三节	商业企业经济核算·····	185
第十章	商业企业服务质量·····	191
第一节	服务质量管理的任务·····	191
第二节	服务质量管理的内容·····	194

第三节	服务质量管理过程	197
第四节	社会主义文明经商	204
第五篇	商业企业业务管理	208
第十一章	零售业务管理	208
第一节	零售企业与零售网	208
第二节	商店售货现场管理	216
第三节	商店进货业务管理	227
第四节	商店销货业务管理	233
第十二章	批发业务管理	244
第一节	批发商业网的设置	244
第二节	批发商品管理	251
第三节	批发经济联系的基本形式	259
第四节	批发商业企业为生产服务的基本内容	268
第五节	批发商业企业为零售服务基本内容	272
第十三章	商品运输与商品储存	277
第一节	合理组织商品运输的原则和内容	277
第二节	合理选择商品运输路线和运输方式	280
第三节	合理选择和使用运输工具	285
第四节	商品储存与商业仓库	292
第五节	商品储存管理	296
第六篇	劳动人事	301
第十四章	人事管理	301
第一节	人事管理的任务	301
第二节	人的行为规律与劳动积极性	304
第三节	思想政治工作科学化	314
第四节	领导方法和领导艺术	322
第十五章	劳动组织与劳动报酬	330

第一节	商业企业劳动分工与劳动效率	330
第二节	商业企业劳动定额与定员	338
第三节	商业企业劳动报酬	347
第四节	商业劳动的安全保护	352
第十六章	企业人才的开发与培训	356
第一节	人才是企业兴旺发达的必备资源	356
第二节	知人善任, 人尽其才	360
第三节	干部的选聘、考核、奖惩	362
第四节	企业人力规划	364
第七篇	财务管理	367
第十七章	财务管理概述	367
第一节	企业财务管理的概念	367
第二节	财务管理的作用和任务	369
第三节	商业企业财务管理的内容	370
第四节	商业企业主要财务比率	372
第十八章	商业企业财务预测与决策	379
第一节	财务预测与决策基本涵义	379
第二节	财务预测的方法	380
第三节	财务决策的内容和形式	388
第十九章	商业企业财务日常管理	394
第一节	流动资金管理	394
第二节	固定资金管理	406
第三节	资金耗费管理	409
第四节	资金盈余管理	411

第一篇 管理总论

第一章 商业企业管理导论

第一节 经营管理基本范畴

一、经营的概念

(一) 经营的一般概念

经营属于商品经济的范畴。有商品经济就有经营活动，经营是商品经济发展的产物。

经营首先是指企业组织体的经济活动，它包括如下主要内容：

1. 经营主体是企业。经营是以企业为主体的经济行为。
2. 经营客体包括人力、物力和财力诸因素。企业组织体的经济活动不可能凭空进行，它表现为对各种经营因素的运用。
3. 经营过程是经营主体（企业）和经营客体（要素）互相结合，为了实现经营目标而发生的一种动态的经济过程。

经营过程是经营概念中最为重要的内容。企业只有运用好各项经营要素，组织好整个经营过程，才能最终实现企业经营目标，获得最好的经营效益。

企业经营一般概念的内容，可以简略图 1—1 表示如下：

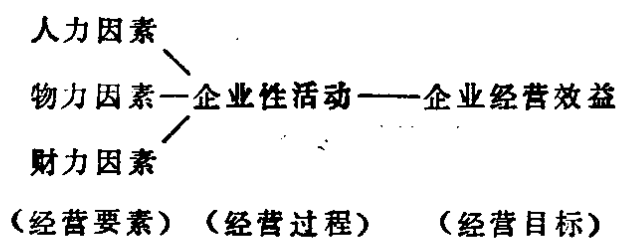


图 1—1

(二) 经营的要素和结构

进一步了解经营概念，有必要更具体地分析经营诸要素及其结构问题。

企业经营表现为对人、物、财各种经营因素的运用。这些因素构成企业经济活动的必要条件。在商品经济的条件下，企业经营不能同市场没有关系，生产者或经营者都必须是通过销售产品互相联系。消费者也是通过市场而满足消费需要，忽视了市场的作用，经营同市场脱钩，就不存在经营。经营最主要特点，就是同市场这个要素相结合。因此，企业经营不是封闭式经济活动，它同发挥市场机制作用紧密相联系而形成的一种开放式的经营运转系统。

把企业内的人、物、财因素同市场环境结合起来观察，可以把企业经营的要素综合为如下四点：

1. 市场。包括市场需求和市场供应、市场需要量和市场需要结构以及市场价格等因素。企业经营同市场相结合，就要从顾客的观点来考虑经营策略的制定，要从追求生产多少而转为重视销售，要多生产那些顾客愿意购买的商品，而不是那些容易生产的产品。

2. 资金。包括经营活动所需要的固定资金和流动资金等。

3. 经营手段。主要指经营所需要的设施、设备、场所、工具等。

4. 人力。可以分为物质上的劳力和精神上的劳力。物质上的劳力同经营设施等物质手段结合成为经营技术结构上的要素之一；精神上劳力是人们之间的社会关系，它形成为经营社会结构的要素。

企业这一经济实体，在结合以上各项经营要素的整个经营活动过程是互相联系的，从而又形成一定的经营结构。实际上，企业经营就是以这种经营结构为基础而进行的有秩序的活动。为了使经营活动有组织而又合理地进行，有必要进一步了解经营结构。

企业经营结构，包括下列三个方面：

1. 经营的经济结构。它由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；精神劳力则成为经营社会结构的要素。

分析了经营的要素及其结构之后，可以将上述内容以图1—2表示如下：

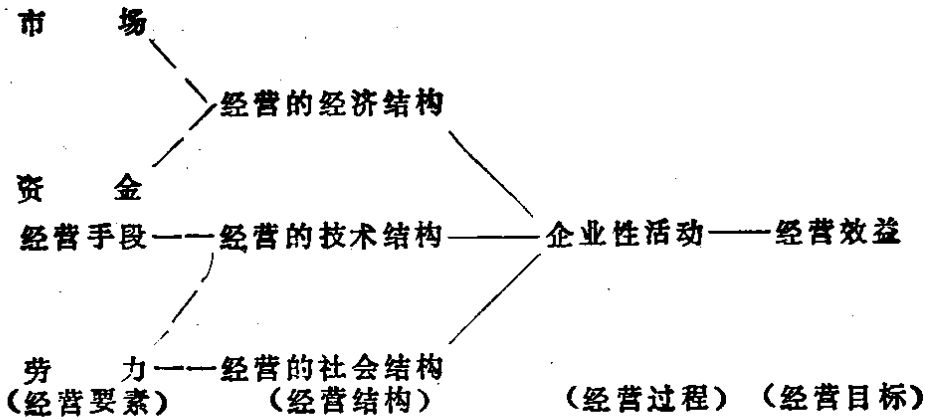


图 1—2

（三）经营过程

企业经营活动是一种动态的经济过程，虽然经营活动可依企业机能不同而区分为生产、购进、销售、储运等经营活动。但是，这种企业经济实体的经营活动，又是一种社会过程。将经营活动当作社会过程来看，各种具体的经营活动，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，只有企业体行为，而没有一定的经营结构，其经营过程也是不能成立的。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。由此可见，经营过程并非固定不变的、静态的，而是企业为了实现经营目标的一种动态的经济过程。

一般地讲，无论任何企业，其经营过程都是“输入、转换、输出”过程的循环。即输入（或者叫投入）必需的人、物、财，经过转换机构的处理，最后转化为输出（或者叫产出）。工业企业的生产经营过程，首先就是在投入方面通过劳动创造出新的附加价值，使之成为产出，再经过流通变成商品，在市场上销售出去，实现价值。因而，它是一种循环的动态的经济过程。就商业企业来说，其基本职能是组织商品流通，这就要进一步研究流通领域经营过程的具体情况。

商品流通领域包括商品在制造完成之后，通过商业部门以批发或零售方式，将商品从生产领域转移到消费领域的全部过程。在整个商品流通过程中，它包括商品交换关系和实物的流通过程两个方面。一方面要谈生意，进行商品交换，有关商品所有权转移的经营活动，可以统称之为“商流过程”；另一方面，随着商品买卖成交，商品所有权转移，而商品实体往往要发生空间位置转移或商品包装外形的改变，这种与商品实物有关

的经营活动，则称之为“物流过程”。

商流与物流，它们是从两个方面来实现商品流通过程的。商流是促使商品价值的实现，如产销衔接，商品购、销；物流是促使商品使用价值的实现，如流通领域的商品验收、分装、包装、装运、储存、养护，还有加工改制等。从整个社会的商品流通过程来看，商流和物流是同时存在的。就某宗商品流通的活动来看，既可以按同一条渠道流通，也可能按不同渠道流通。但是，具体的商品流通过程的发生，一般是商流在先，物流在后。因此，改革商品流通体系，不仅要大力发展商流，实现多渠道、少环节，把商品流通搞活，而且要研究如何合理组织物流，力求以最短的里程、最少的时间、实现实物的流转。

经营活动是企业为了实现一定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例关系。用公式表示为：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

如果投入与产出的比值等于1，这说明通过劳动所创造的价值只能维持简单再生产，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，一部分劳动白费了，连简单再生产也不能维持下去；只有这个比值大于1，这才说明经济效益是好的，企业才能扩大再生产。

二、管理的概念

（一）管理的一般概念

众所周知，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。所以，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经营共同劳动协作的过程，从而也必须要有管理。

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，他发挥协调劳动过程的管理职能。管理工作是一种发挥协调作用的工作。这种由共同劳动过程的性质所产生的指挥功能，就象军队需要有将官一样，工商企业也需要有产业上的将官和士官。

综上所述，管理概念是指企业经营活动过程中的管理活动，是管理者对经营活动内容的协调和指挥。管理活动有相对独立性，它包括如下主要内容：

1. 管理的主体是管理者；
2. 管理客体要素是企业经营活动过程；
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。

（二）管理的综合概念

发挥管理机能，主要是充分发挥管理者职能的作用，管理活动的发展，需要有更多的管理人员及更加有效率的管理。

执行管理职务的管理者的职能是实行计划、组织、指挥、控制，使所属单位或人员的工作能够协调发展，达到实现企业组织目标的一系列活动。

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，它们是相互联系和统一的。“计划”确定企业目标，“组织”

是实现目标的手段，“指挥”调动人的积极性，“控制”保证企业活动正常进行，达到企业预期目标。上述职能要素构成管理的机能器官。

管理由诸职能因素组成一个完整的管理过程，这个管理过程又是循环着的。计划是管理过程的出发点，依计划、组织、指挥、控制的顺序，整个管理过程作合理的循环。管理职能的综合运用和连续的相互关系——从计划直至企业目标的顺利实现，这就是管理过程系统的循环。以图1—3表示如下：

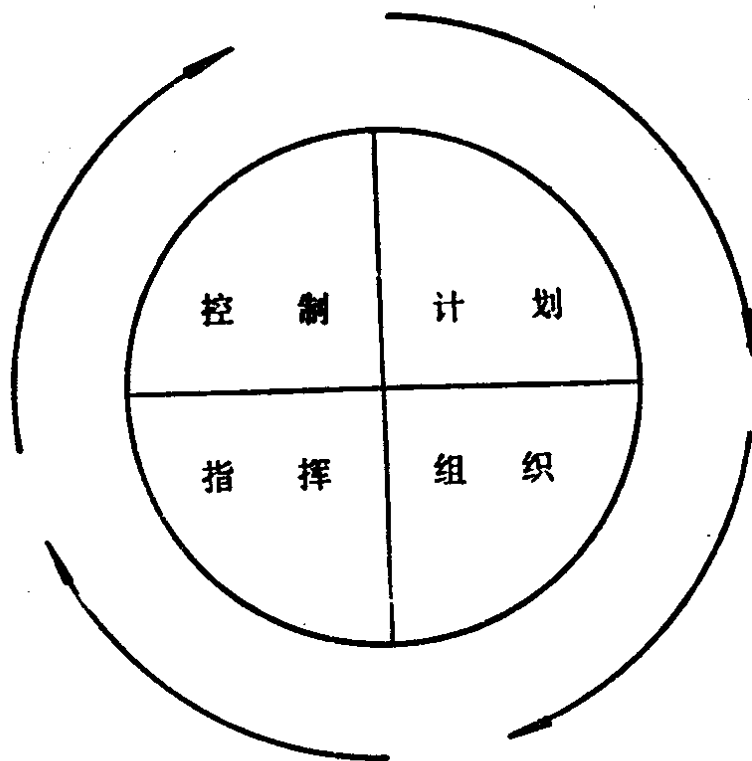


图1—3

管理过程系统，它是一个综合性的统一体，企业经理人员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，这就是管理的综合观点。

非常成功地获得企业经营管理的全面协调，都是由于有效地实施企业管理各项管理职能的结果。管理者的任务，就在于

改善和综合运用管理职能活动，以获得企业经营管理的全面协调发展。只有用综合的、系统的观点，才能深入地分析管理问题，为改进工作提供科学的依据。

(三) 经营管理相互关系体系

以上已经分析论述了管理活动的相对独立性问题。现在则需要进一步分析经营与管理的统一性。

企业经济活动过程，包括经营同管理两方面互相区别又相互联系的活动内容。经营是企业经济活动的中心，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。经营管理，顾名思义，就是把经营过程同管理过程互相结合起来。

企业经营活动内容，主要指企业生产、市场、人事、财务等经济活动过程，企业管理则指管理者为协调企业经营活动而实行的计划、组织、指挥、控制等各项管理职能的运用。我们通常所讲的“企业管理”，其内涵应该是指“企业经营的 管理”。企业经营活动和管理职能存在相互交叉互相渗透关系。经营管理的统一性关系，以图 1 — 4 表示如下：

管理职能 企业经 营内容 内容	计 划	组 织	指 挥	控 制
生 产	×	×	×	×
市 场	×	×	×	×
人 事	×	×	×	×
财 务	×	×	×	×

企业经营是以企业为主体的经济活动内容，管理职能是以管理者为主体的管理活动内容。各种经营因素的活动，又需要发

展与之相适应的专业管理，各项管理职能因素的协调，则需要加强综合性管理。企业经营管理，明确表示着经营管理活动都应该是以企业为主体的经营和管理的关系。管理脱离经营会把企业办成为“衙门”一样；经营如没有管理，也就没有科学经营和谈不到文明经商。因此，办好企业必须是重视经营，又要加强管理，从两方面同时入手，才能提高企业经营管理的科学水平，这就是经营与管理的统一性观点。

第二节 管理思想发展概述

一、管理思想发展的历史阶段

管理观念，自有人类以来便已经存在。因为人类企图实现某种目标的本身，这就意味着存在管理观念。管理思想的发展，也可以说就是从人类成功的管理经验中逐渐形成的。

企业管理虽然总是体现一定生产关系的特殊内容，但管理的产生不是由生产关系引起的，管理一般内容则是随生产力发展而变化着。

简略的观察管理思想的发展，它所经历过的主要历史阶段，一般分为：

1. 古代管理思想。这是早期的管理方式与观念。古埃及利用有组织的劳工群众，完成了令人惊奇的金字塔的伟大建筑工程，足以证明在管理上的成效。中国最先认识到需要通过选拔任用官吏，择优选用的制度公元前120年已经施行，中国人的智慧早为世界众所周知，周代的文献中已载有关于组织、计划、指挥及控制的一些思想，许多管理思想和同时的西方相比，都处于领先地位。关于管理专业化的原理，在所有古代文化中，