

商业企业管理学

顾问: 刘 慨
刘恒山

主 编 刁君平
潘振良



中国商业出版社

F715
161
3

《商业企业管理学》

主 编 刁君平 潘振良

副主编 方光罗

中国商业出版社

一九九〇年·北京

B 745504



商 业 企 业 管 理 学

刁喜平 潘振良 主编

中国商业出版社出版发行
山东省商业厅印刷所印刷

850×1168毫米 32开 15.25印张 382千字
1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数：1—5000册 定价：5.8元

IS BN 7—5044—0720—8/F·439

《商业企业管理学》

特约编委

顾问 刘 慨 刘恒山

审 阅 姜爱堪 张盛恭

特约编委

沙洪君	张俊卿	逢焕书	藏元臻	于福山	安学清
李而强	张序善	乔真海	徐成刚	吴 伟	田书孝
宋 梅	秦安良	王冠举	汪顺成	王希琰	刘嘉群
池秀亭	黄崇源	王玉亮	马继良	彭明文	张希顺
高峰书	夏素臣	栾绍贤	陈焕礼	李成锁	张永来
王廷峰	尹增福	郭鸿斌	戴美勇	林清萍	陈家琳
张金梁	刘清海	付礼琳	宋治星	李宝忠	田希吕
赵荣滕	步德河	毕庶忠	吴进立	官 健	徐庆温
刘清令	尚 云	尚振乾	赵士民	庄力强	任庆恩
田延林	孙克章	刘忠礼	侯向远	刘丙成	齐国水

前 言

《商业企业管理学》是为了满足教学以及商业企业管理干部学习而编写的。

本书试图以马克思列宁主义理论为指导,以中国四十年来商业企业管理实践、现代管理趋势和管理科学为基础,以商业企业管理职能、管理过程、管理制度、管理现代化为内容,着重从理论上研究和阐述商业企业管理活动的规律性问题以及商业企业的业务管理活动的内在规律性。

本书由刁君平、潘振良(按姓氏笔划为序)同志主编并总纂。方光罗任副主编。由姜受堪、张盛泰审阅定稿。在出版过程中,商业部曲建平、中国银行杨凯给予支持,致谢!

参加编写的有:刁君平(引言);潘振良(第一章、第二章、第三章、第二十章);陈玉珍(第四章、第八章);温昊(第五章);曹先海(第六章);方光罗(第七章);董晓(第九章、第十一章);万进(第十章);孙立波(第十二章、第十七章);段景亮(第十三章、第二十一章);王立方(第十四章);李秀波(第十五章);马洁(第十六章);熊永梅(第十八章);隋鹏南(第十九章)。

本书在编写过程中,得到山东省商业厅的领导、山东省商业职工大学、山东省商业干部学校的领导以及各地(市、县)商业局领导和同志们的大力支持和帮助,在此,一并表示衷心的感谢!

本书从体系到内容很不成熟,只是一种探索和尝试,有待于在社会主义商业企业管理实践中不断发展和完善。

由于编者水平有限，书中缺点、甚至错误在所难免，深望读者、管理界同仁批评、指正。

编 者

1990年7月于泉城

目 录

引言	(1)
第一编 绪论	(10)
第一章 社会主义商业企业	(10)
第一节 商业企业的产生和发展	(10)
第二节 商业企业的种类和职能	(17)
第三节 商业企业的权限和责任	(29)
第二章 商业企业管理的性质、原则、职能和任务	(36)
第一节 管理的含义	(36)
第二节 商业企业管理的两重性	(41)
第三节 商业企业管理原则	(45)
第四节 商业企业管理职能和管理任务	(56)
第三章 企业管理思想的演进	(62)
第一节 西方管理思想的演进	(62)
第二节 我国社会主义企业管理思想的形成与发展	(104)
第二编 管理职能	(110)
第四章 商业企业管理计划	(110)
第一节 计划工作的性质和原则	(110)
第二节 计划的类型和计划过程	(114)
第三节 目标管理	(121)
第五章 商业企业管理组织	(125)
第一节 企业组织理论	(125)
第二节 商业企业的组织原则	(129)

第三节 商业企业组织结构形式·····	(137)
第四节 组织变革与发展·····	(142)
第六章 商业企业管理控制·····	(157)
第一节 管理控制的基础理论·····	(157)
第二节 商业企业管理控制的种类与内容·····	(167)
第七章 商业企业管理协调·····	(176)
第一节 商业企业管理协调的必要性·····	(176)
第二节 商业企业管理协调的内容·····	(182)
第三节 商业企业管理协调的原则和艺术·····	(192)
第二编 管理过程·····	(200)
第八章 商业企业管理环境·····	(200)
第一节 商业企业管理的外部环境·····	(200)
第二节 商业企业管理的有效性·····	(205)
第九章 商业企业管理信息·····	(210)
第一节 管理信息的基础理论·····	(210)
第二节 管理信息系统·····	(217)
第三节 信息沟通·····	(219)
第四节 信息管理·····	(223)
第十章 商业企业管理决策·····	(228)
第一节 决策理论概述·····	(228)
第二节 决策的原则和程序·····	(236)
第三节 决策方法·····	(244)
第十一章 商业企业管理激励·····	(251)
第一节 激励的基础理论·····	(251)
第二节 激励的模式和方法·····	(258)
第三节 思想政治工作·····	(261)
第四编 领导和管理制度·····	(269)
第十二章 商业企业领导·····	(269)

第一节	领导的基础理论·····	(269)
第二节	领导行为与领导艺术·····	(279)
第三节	领导者的素质与修养·····	(284)
第十三章	商业企业领导制度·····	(290)
第一节	领导制度在企业中的地位和作用·····	(290)
第二节	有效的领导系统·····	(295)
第三节	民主管理制度·····	(306)
第四节	企业领导制度的发展与比较·····	(309)
第十四章	商业企业管理制度·····	(319)
第一节	建立科学管理制度的必要性·····	(319)
第二节	企业经济责任制·····	(326)
第五编	业务与质量管理·····	(339)
第十五章	商业企业业务管理·····	(339)
第一节	商业企业业务管理的任务·····	(339)
第二节	商业企业销售业务管理·····	(342)
第三节	商业企业库存管理·····	(349)
第四节	商业企业进货业务管理·····	(357)
第十六章	商业企业全面质量管理·····	(364)
第一节	商业企业全面质量管理的特点和意义·····	(364)
第二节	服务质量管理·····	(367)
第三节	商品质量管理·····	(374)
第四节	工作质量管理·····	(378)
第六编	资源管理·····	(382)
第十七章	商业企业人力资源管理·····	(382)
第一节	商业企业人力资源管理的任务与内容·····	(382)
第二节	商业企业劳动的合理组织·····	(385)
第三节	商业企业人事管理·····	(390)
第四节	商业企业职工教育·····	(395)

第五节	商业企业劳动报酬管理	(399)
第十八章	商业企业物力资源管理	(404)
第一节	物力资源管理概述	(404)
第二节	商业企业物质设备管理	(405)
第三节	商品管理	(417)
第十九章	商业企业财力资源管理	(424)
第一节	财力资源及其管理内容	(424)
第二节	资金的筹集与使用	(426)
第三节	经济核算与财务分析	(430)
第四节	费用控制和财务监督	(439)
第七编	管理现代化	(443)
第二十章	中国特色的社会主义商业企业文化	(443)
第一节	商业企业文化的基础	(443)
第二节	商业企业文化的内容及其特征	(451)
第三节	建立中国特色的社会主义商业企业 文化的条件和方法	(457)
第二十一章	商业企业管理技术现代化	(467)
第一节	商业企业管理技术现代化的要求	(467)
第二节	商业企业管理方法现代化	(470)
第三节	商业企业管理手段现代化	(474)

引 言

一、商业企业管理学的研究对象

任何一门新学科的确立，都必须有自己明确的、独特的研究对象与研究领域。含糊不清的研究对象和研究领域，必将阻碍新学科的健康发展。

马克思主义认为，一门科学的研究对象不是任意确定的，而必须从所研究的现象中的内在矛盾性与质的规定性中去把握。毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象”。^①那么，商业企业管理领域中的特殊矛盾是什么呢？我们认为，主要有以下几个方面的基本矛盾：第一，是商业企业的人力、物力和财力三者之间的比例性矛盾；第二，商业企业的商流、物流、信息流三者的制衡性矛盾；第三，商业企业管理理论与管理实践的矛盾。这三个基本矛盾，贯穿于商业企业管理理论与管理实践的发展、变化的过程之中，决定着商业企业管理学的科学的规定性。所以，为了说明商业企业管理学研究对象所具有的特殊矛盾性，必须说明这门学科与其它相关学科的主要联系和区别。

与商业企业管理学紧密相联的学科，主要有两门。一门是企业学，另一门是管理学。这两门学科的研究领域在某些方面是与商业企业管理学相重合的，研究的方法也有某些相似之处。但是，科学在本质上是不可重复的。一门新兴科学的产生、发

^①《毛泽东选集》第一卷，第284页。

展、演变，其根本依据就在于：它有同其他任何学科相区别的、独立的研究对象，即有特殊的质的规定性。因此，在研究对象上，商业企业管理学不应该同企业学、管理学相重复。这是因为，一门学科的研究客体不等于其研究对象。商业企业管理学的研究客体是商业企业的管理理论与管理实践，这个客体也是企业学与管理学研究客体的一部分。这三门不同的学科可以是同一客体，但不可能是同一对象。所以，这三门学科客体的重复，丝毫不意味着学科对象的重复。因而，商业企业管理学与企业学、管理学有着明显的区别。

至于商业企业管理学和商业企业计划、统计、财务会计等其它专业管理科学既有联系又有区别。商业企业管理学是研究企业总体的管理活动，其它专业管理科学是研究企业某种职能管理活动，两者是整体与局部的关系。同时，商业企业管理学所揭示的管理规律，又是其它商业专业管理科学的重要理论基础。但两者又有区别，因为商业企业管理学主要围绕管理职能、管理过程及管理制度，把企业整体作为一个开放的管理系统综合研究这个系统总体运动的一般功能和规律，它不是孤立地研究各种职能管理的个别功能和规律，而其它商业专业管理科学是把企业某一职能管理作为一门独立的科学去进行研究，有其特定的具体研究对象和内容。

由此可见，商业企业管理学是研究商业企业经营过程中管理活动和管理关系客观规律的一门科学。即研究如何按照流通规律的要求合理地组织商品流通，如何不断地完善生产关系，如何适时地调整上层建筑，以适应和促进企业生产力（经营能力）的发展，最大限度地满足消费者日益增长的需要，不断提高企业的经济效益和社会效益。

二、商业企业管理学的研究内容

商业企业管理学是一门综合性的管理科学。其研究内容具有

多属性和广泛性。

1. 研究生产力方面的内容。主要是研究如何合理组织企业生产力的问题，即如何合理组织商品流通的问题。商业企业的经营过程，具有生产力的三个要素：第一，劳动力，即商业工作人员的劳动能力；第二，劳动资料，即商业企业中应用的各种物质技术设备；第三，劳动对象，即商品。商业企业管理研究商品购、销、调、存经营过程中的这些要素时，不仅要研究这些要素的素质，同时要研究这些要素的合理组织和有机结合：即把单体的物质技术设备结合成一个有机系统；把孤立的个人结合成一个能动的集体；把分散的商品结合成一个合乎目的的整体；更重要的是还要把上述三个要素结合成为一个综合的力量，一个为实现企业经营目标而协调运转的总体能力（简称合力）。因为生产力的提高，不是单项因素的提高，而是生产力诸要素合力的提高，只有通过管理实现了以上结合，才有企业的生产力及其运动。商业企业组织企业生产力，必须以社会环境，特别是要以社会需求为基本依据，以充分调动企业职工的积极性、主动性、创造性为核心，以优化结合为准绳，研究合理组织企业生产力，即合理组织商品流通。这是商业企业管理研究的一个极其重要的内容。

2. 研究生产关系方面的内容。主要是研究如何正确处理流通过程中人与人的关系及其他关系，以激励人们的工作积极性，进而提高劳动效率。生产力的组织管理，包括人的管理和物的管理两个方面。毫无疑问，在一定的物质技术条件之下，人是基本的因素，而人的活动，又是社会的活动，互相协作、互相交换劳动。所以在企业内部职工之间，这一部分职工与那一部分职工之间，职工与管理人员、技术人员之间，领导者与被领导者之间，企业与职工之间，以及企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间，客观地存在着复杂的经济关系。这些问题解决不好，生产力也组织不好。所以从马克思主义政治经济学的观点来看，商

业企业管理的研究内容，不能只是生产力的组织问题，也不能只是上层建筑问题，而应当是结合这两个方面，深刻地研究企业内部以及它们相互之间的经济关系，即生产关系问题。它是商业企业管理学研究的主要内容。

3. 研究上层建筑方面的内容。主要是研究如何认真贯彻执行党和国家的路线、方针、政策、法令和计划，研究企业如何坚持社会主义经营方向，研究如何加强政治思想工作，研究如何搞好社会主义物质文明和精神文明建设，研究如何建立健全企业的各项规章制度，严格劳动纪律等。所有这些，只有反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业经济活动起保护和促进作用。因此，上层建筑也是企业管理学研究的一个方面。

总之，商业企业管理学的研究内容，有属于生产力范畴的，有属于生产关系范畴的，也有属于上层建筑范畴的，既不是单纯研究生产关系的科学，也不是研究生产力或上层建筑的科学，而是在研究生产关系和生产力、上层建筑和经济基础的相互联系中，综合研究商业企业管理的规律性。企业管理工作这三个方面融合为一个企业管理总体。我们要在企业管理的总体中，对上述三方面同时进行研究。

商业企业管理学既要研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题，研究经济规律、生产力规律以及自然规律等有关问题，这就必然同许多学科发生紧密联系，例如：政治经济学、商业经济学、国民经济管理学、商业经济管理学、消费经济学、社会学、心理学、数学以及各种技术科学等等。因此，研究商业企业管理学，就必然涉及到上述有关理论与方法。

三、商业企业管理学的性质

任何一门学科的性质，都取决于该学科研究对象自身的性质。商业企业管理学的研究对象，首先是商业企业及其环境和条件，并且在研究商业企业管理的每个课题时，始终离不开一个中

心目的，即如何以最小的劳动耗费，取得最大的经济效益。所以，商业企业管理学首先是一门经济学科，即本学科性质的基本部分是经济学科。但是，又因为在商业企业管理学研究内容中，既有生产关系，又有生产力，还有上层建筑，因此，商业企业管理学又是一门多头交叉的边缘学科，即本学科的基本部分是边缘学科，它为基本部分服务、从属于基本部分。综前所述，商业企业管理学是一门以经济学科为主的边缘学科。它具有多性质、多功能、多层次的特点。这些不同的性质，在管理总体中通过企业管理的具体工作表现为三种形式：

一种属性表现为一种管理工作。企业管理中，有些工作主要是生产力运动引起的，仅仅表现为人与自然的物质变换关系，表现为企业生产力的运动和发展过程，而不同时具有其他方面的性质，诸如对企业经营过程施加技术性的管理措施，经营能力的分析和控制，商业网点的合理布局，商店（仓库）的设计和设置等等。这类工作和任务，只属于生产力合理组织，属于生产力的范围。

有些工作主要是生产关系运动引起的，仅仅表现为人与人的关系，表现为人们对生产资料所有、占有和使用的关系，表现为经济利益上的关系，而不同时具有其它方面的性质。诸如企业在经济活动方面的自主权，经济活动过程中的各种经济手段和经济活动分析等等。这类工作和任务只属于完善生产关系，属于生产关系的范围。

有些工作主要是政治经济形势的要求引起的，仅仅表现为对生产力和生产关系运动的促进和保护作用，而不同时具有其它方面的性质，诸如各种政治活动，各种经济立法，治安保卫等等。这类工作属于调整上层建筑，属于上层建筑的范围。

两种属性共同表现为一种管理工作。有些管理工作是由生产力和生产关系的变动所引起和决定的，它同时具有生产力和生产

关系两种属性。比如经营过程中的增产节约活动，一方面节约劳动时间，把商品流通费用降低到最低限度，这样，在交换商品时，原来的劳动关系就要发生质的变化，所以，含有生产关系的属性。“但这种节约就等于发展生产力”，“节约劳动时间=发展生产力”

三种属性共同表现为一种管理工作。有些企业管理工作是由多种因素共同引起和决定的。这些因素是：科学技术发展水平，生产社会化的程度，产品的性质，劳动者数量和质量，劳动环境，组织指挥的手段和水平，生产资料所有制的性质，国家在政治经济方面的任务和要求等。这些因素，都从不同方面影响和规定它的形式和内容。这样，同一个劳动组织，就同时具有了多种性质，一方面表现为人与自然物质技术方面的联系，即生产力的性质；另一方面，又表现为人与人的生产关系；此外，劳动组织的一些内容又往往体现人们的政治关系，即具有上层建筑的性质。

四、研究商业企业管理学的目的和方法

研究商业企业管理学的目的，在于建立适应我国国情的一套企业管理理论和方法，就是要逐步认识企业管理的客观规律性，按照客观规律的要求去管理企业的经济活动。科学管理的实质，就是在管理工作中按照客观规律办事。不论是预决策、组织设计、建立规章制度，进行控制与反馈，都必须研究客观规律的特点，反映客观规律的要求，才能实现科学管理。

商业企业管理学的重要任务，就是要认识和利用商业企业管理的客观规律性，寻求符合我国国情、民情的商业企业管理理论以及有效的管理方法。

研究商业企业管理学的基本方法是马克思主义的唯物辩证法。

马克思：《政治经济学批判大纲》第三册：第346页。

唯物辩证法是最基本的方法论。运用唯物辩证法的观点和方法研究商业企业管理学，就是要从中国的实际出发，立足国内，放眼世界。认真贯彻执行“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，在着重研究总结本国的管理经验的同时，注意结合我国实际，学习和借鉴外国的先进经验，创建具有中国特色的社会主义商业企业管理学。

运用唯物辩证法的观点和方法研究商业企业管理学，就是要有整体观念。企业管理的一切理论和方法，都必须从保证企业这个整体的效益和发展为出发点和归宿。我们在研究各项专业管理时，都不能脱离企业这个系统的整体运动，要辩证地处理整体与部分的关系，进行合理协调，形成高效而经济的运动系统。系统是由各个要素按照一定的结构组成的，我们的研究涉及对象内部要素的关系，要有结构观念。事物的发展，除了通过量变引起质变外，由于事物内部各要素排列组合不同而引起质变，也是一个合乎规律的现象。我们必须认识和运用要素通过结构转变为系统性能的规律。同样的人力和物力，如有优良的结构，就能创造出新的生产力。在商业企业管理的战略和策略研究中，必须考虑建立优良的结构，获得最优的整体性能。

运用唯物辩证法的观点和方法研究商业企业管理，就是要有联系和发展变化的观念。对企业管理学研究的范围，决不能局限于企业本身，必须在研究它与环境的联系中，去掌握企业经济活动发展的规律，即联系宏观经济来探求微观经济的管理规律。在研究企业内部各项专业管理时，也要注意企业这个系统内部各要素之间的相互依存和相互制约的关系，使各项经济活动在运动中协调和平衡，并注意取得对企业内部各层次管理的规律性认识。

五、商业企业管理学的体系结构

根据商业企业管理学的研究对象、研究问题的基本出发点和根本目的，本书从分析商业企业开始，到建立中国特色的商业企