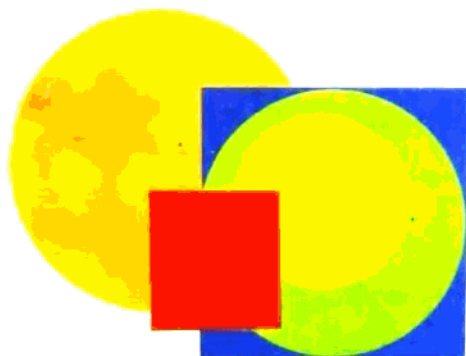


现代商业 企业管理概论

● 主 编 陈伟 靳钟 杨世铭

副主编 印剑 孔宪顺



中国商业出版社

目 录

序.....	(5)
--------	-----

第一篇 现代商业企业管理总论

第一章 绪论:管理的基本问题	(9)
第一节 管理及其性质	(9)
第二节 管理的职能	(14)
第三节 管理原理与管理原则	(17)
第四节 管理的任务与管理学的任务	(20)
第五节 企业管理与商业企业管理	(27)
第二章 商业企业概述	(31)
第一节 商业企业	(31)
第二节 商业企业系统结构	(37)
第三节 商业股份公司和企业集团	(40)
第四节 商业企业经营机制与企业活力	(48)
第五节 商业企业环境与社会责任感	(52)
第三章 商业企业管理原理	(57)
第一节 商业企业管理概述	(57)
第二节 效益原理	(60)
第三节 系统原理	(65)
第四节 人本原理	(73)
第四章 商业企业管理的基本原则与方法	(77)
第一节 商业企业管理的基本原则	(77)

第二节	商业企业管理的任务	(84)
第三节	商业企业管理的基本方法	(87)
第五章	商业企业管理的基本制度	(95)
第一节	商业企业领导制度	(95)
第二节	民主管理制度	(101)
第三节	经济责任制度	(105)
第四节	思想政治工作制度	(109)
第六章	管理理论的演变	(113)
第一节	古典管理理论	(113)
第二节	行为科学理论	(118)
第三节	现代管理理论	(125)
第四节	企业文化	(130)

第二篇 商业企业管理过程

第七章	计划职能	(135)
第一节	计划职能概述	(135)
第二节	商业企业计划职能的内容	(140)
第三节	商业企业的目标管理	(148)
第八章	组织职能	(155)
第一节	组织职能概述	(155)
第二节	商业企业组织结构	(160)
第九章	领导职能	(175)
第一节	领导职能概述	(175)
第二节	激励及激励理论	(178)
第三节	领导理论	(183)
第四节	沟通	(189)
第十章	控制职能	(195)
第一节	控制职能概述	(195)

第二节 控制过程·····	(201)
第三节 商业企业管理控制的重点和方法·····	(207)

第三篇 现代商业企业管理分论

第十一章 商业企业业务管理·····	(215)
第一节 商业企业业务经营·····	(215)
第二节 商流管理·····	(221)
第三节 物流管理·····	(228)
第十二章 商业企业劳动人事管理·····	(235)
第一节 商业企业劳动管理·····	(235)
第二节 商业企业人事管理·····	(245)
第三节 商业企业人力资源开发·····	(252)
第十三章 商业企业物质技术设备管理·····	(256)
第一节 商业企业物质技术设备管理概述·····	(256)
第二节 营业点的设置与分布·····	(258)
第三节 商店设计与设备·····	(264)
第四节 仓库的设计和设各·····	(269)
第五节 物质技术设备的管理·····	(272)
第十四章 商业企业财务管理·····	(278)
第一节 商业企业财务管理概述·····	(278)
第二节 筹资管理·····	(281)
第三节 资金运用管理·····	(287)
第四节 费用管理·····	(293)
第五节 盈利管理·····	(297)
第十五章 商业企业信息管理·····	(300)
第一节 商业信息概述·····	(300)
第二节 商业信息的处理·····	(307)
第三节 商业企业管理信息系统·····	(311)

第十六章 商业企业全面质量管理	(318)
第一节 全面质量管理概述.....	(318)
第二节 商品经营质量管理.....	(323)
第三节 服务质量和环境管理.....	(326)
第四节 工作质量管理.....	(330)
第五节 全面质量管理方法和保证体系.....	(332)

第四篇 现代商业企业管理最新发展

第十七章 商业企业风险管理	(340)
第一节 商业企业风险管理概述.....	(340)
第二节 商业企业风险管理的职能和作用.....	(344)
第三节 商业企业风险的识别与衡量.....	(353)
第四节 商业企业风险分析.....	(358)
第五节 商业企业风险管理对策与实施.....	(362)
第十八章 商业企业战略管理	(370)
第一节 商业企业战略管理概述.....	(370)
第二节 环境分析.....	(375)
第三节 确定组织导向:使命和目标	(381)
第四节 战略形成.....	(383)
第五节 战略实施过程.....	(389)
第六节 战略控制.....	(396)

序

本书作为一本概论性现代商业企业管理方面的著作,尽最大可能试图概括迄今为止已有的最有影响、最有价值的商业企业管理理论和方法。同时,由于本书限于讨论商业企业的管理领域,所以是一本专业性较强的管理学著作。但是,作者也尽最大努力将商业企业管理的各个领域都放入到本书中来进行讨论。这样,作者也试图使本书成为论述商业企业管理的内容最丰富的著作之一。这种努力反映在本书的结构中。

本书的结构由四篇十八章组成。第一篇为“现代商业企业管理总论”,由第一章“绪论:管理的基本问题”、第二章“商业企业概述”、第三章“商业企业管理原理”、第四章“商业企业管理的基本原则与方法”、第五章“商业企业管理的基本制度”和第六章“管理理论的演变”组成。第二篇为“现代商业企业管理过程”,由第七章“计划职能”、第八章“组织职能”、第九章“领导职能”和第十章“控制职能”组成。第三篇为“现代商业企业管理分论”,由第十一章“商业企业业务管理”、第十二章“商业企业劳动人事管理”、第十三章“商业企业物质技术设备管理”、第十四章“商业企业财务管理”、第十五章“商业企业信息管理”和第十六章“商业企业全面质量管理”组成。第四篇为“现代商业企业管理理论最新发展”,由第十七章“商业企业风险管理”和第十八章“商业企业战略管理”组成。这种结构安排体现了学习管理的逻辑性,即从掌握基本观念出发,把握基本原理和过程,最终认识并掌握各种具体的管理。

为什么要写这体系如此庞大、内容如此丰富的概论性商业企业管理方面的著作?其原因主要有两点。一是商业企业管理的理论和实践在不断地发展,因此本书有义务将其基本状况反映出

来,如本书的“商业企业全面质量管理”、“商业企业风险管理”和“商业企业战略管理”等。二是商业企业管理的系统性要求本书必须对商业企业管理的各个方面和各个层次给予反映,否则读者将不可能正确认识商业企业管理的全貌。

本书出版之际,正逢我国确立并发展社会主义市场经济和建立现代企业制度之时。因此,变革的时代需要变革的理论。本书在这一方面也做了不懈的努力。本书广泛吸收了近几年我国企业改革理论与实践的成果,如企业经营机制理论、股份制企业理论和企业集团理论等。同时,本书还特别注重吸收国外先进的管理理论、方法和最新进展,如企业文化管理理论、企业风险管理理论和企业战略管理理论等。这也是本书的重要特色。

在变革的时代,企业家们越来越意识到管理的重要性,尤其是正在崛起的有知识、有专业的青年一代企业家们。事实正是如此!中外合资河南金运房地产开发有限公司对本书的出版给予了极大的关注和支持。该公司总经理助理印剑先生亲自参加了本书“企业战略管理”一章的编写。这表现了新一代企业家们对高层管理理论及其实践的重视,体现了他们注重战略安排的长远视野,也体现了新一代企业家所具备的高素质。

由于本书内容的丰富性,所以其读者对象应该是十分广泛的。商科类管理专业的大学生和商业企业各级管理人员是本书的首选读者;其次,非商科类管理专业的大学生和其他企业管理人员也可以使用本书,因为本书论述的管理基本观念、基本原理和基本方法是具有普遍性的。

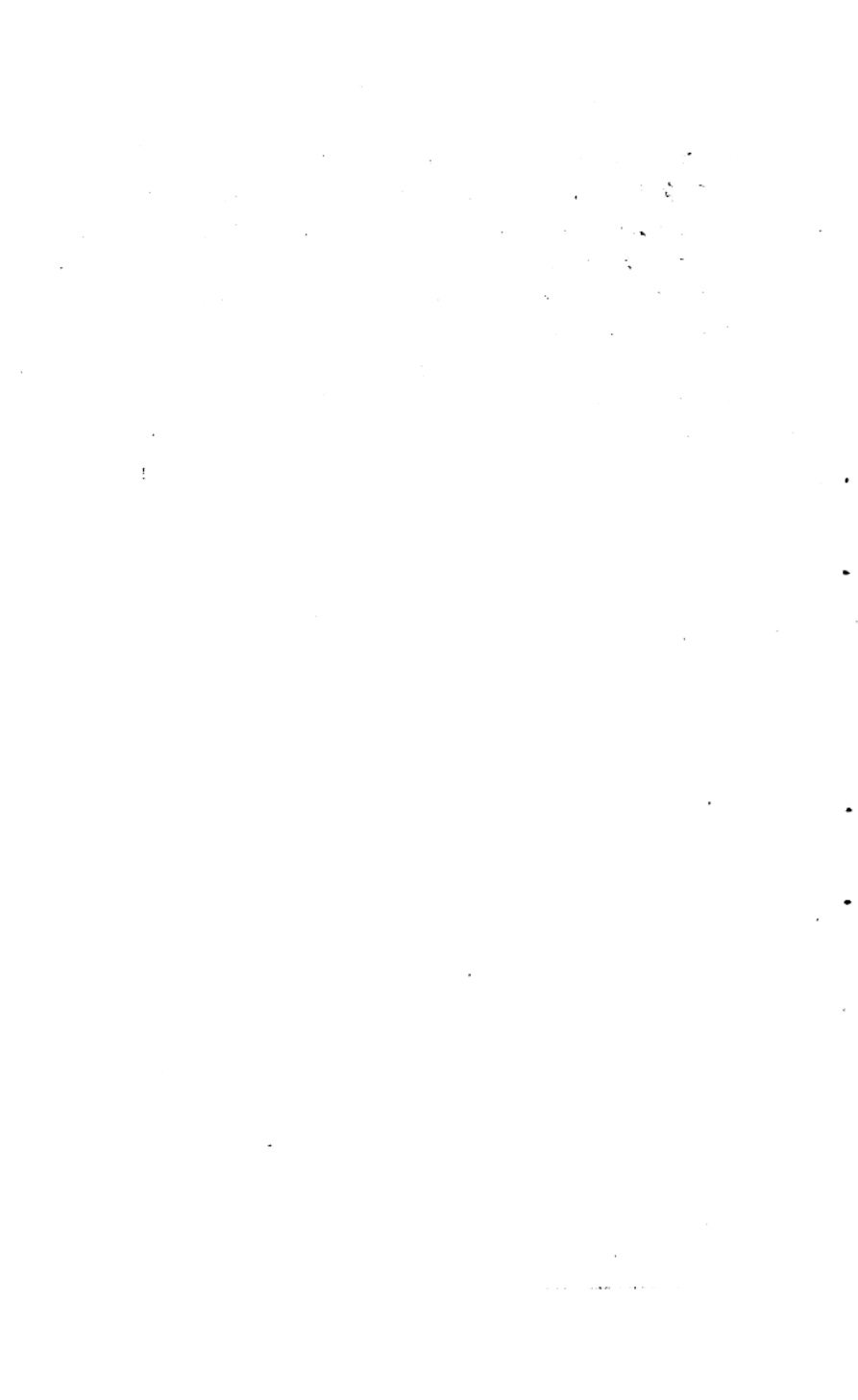
本书的编著者是一些长期从事商业企业管理教学、科研和实践的理论工作者和实际工作者,因而使本书的编写能较好地將理论与实践联系起来,并较好保证了本书的专业性和准确性。本书由陈伟和靳忠共同拟定编写大纲。具体编写分工是:陈伟,第一章、第十七章;靳忠,第三章、第九章和第十章;杨世铭,第二章、第七章和第八章;印剑,第十八章;孔宪顺,第五章;梁金萍,第十一章;王桂

朵,第十三章;王箐,第六章;第五惠琴,第十四章;刘彩玲,第四章;徐莉,第十二章;张超广,第十五章;汤敏骞,第十六章。本书由陈伟修改、总纂和定稿,靳忠和杨世铭对个别章节做了重大修改,印剑对本书的操作性内容给予了建议和指导。刘晓波对本书第一稿做了编辑工作,在此谨表致谢。中国商业出版社对本书的出版给予了极大的支持和帮助,在此也谨表致谢。

作者才疏学浅,本书编写过程中挂一漏万之处在所难免,尚望各位专家、学者不吝指正。

陈 伟

1995年11月28日



第一篇 现代商业企业管理总论

第一章 绪论：管理的基本问题

第一节 管理及其性质

一、管理的概念

管理是人们共同劳动中所产生的最重要活动之一。所谓共同劳动是指有目的和有组织的群体劳动。在这种劳动中，为了提高效率，需要进行分工和协作。因此，在共同劳动中，就需要有人制定目标，选择劳动者，安排分工和协作，并监督这些劳动达成目标。从事这种活动的人便是管理者，而这种活动便是管理活动。正是这种管理活动，使分散的个体劳动组织成共同劳动。

但是，要说明管理的本质却需要更多的思维。因为，随着生产力水平的提高和科学技术的进步，管理的问题、内容和活动不断地发生着变化，使对管理的定义或本质概括变得非常困难。所以，关于什么是管理，至今尚未有公认的统一定义。长期以来，许多学者从不同的角度对管理做出了不同的解释。

决策理论学派的代表人物赫伯特·A·西蒙认为：“管理就是

决策。”^① 西蒙还进一步指出,决策贯穿于管理的全过程。

系统管理学派的代表人物费里蒙特·E·卡斯特认为:“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”^②

经验管理学派的代表人物彼德·F·德鲁克认为:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”^③

而著名管理学者哈罗德·孔茨则认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”^④

由这些定义可以看出,管理学者们似乎力求用最简洁的语言来表达什么是管理,同时避免过于“面面俱到”,以使我们对于什么是管理能产生进一步的思考。

本书对管理的定义是:管理是人们为达到一定目的而对相关资源进行组合并提高其使用效率的一系列活动。本定义中的资源指一切有形和无形的资源。有形资源包括人和物质资源,无形资源包括形象、信誉、商标、品牌、组织形式和优秀文化与价值观念等。本定义中的效率概念是广义的,包括组织效益和社会效益,还包括人的潜能得到充分发挥等。

二、管理的性质

为了全面理解管理的概念,我们必须对管理的基本性质做一考察。

(一)管理的社会属性与自然属性

如前所述,管理是人们共同劳动的产物。共同劳动作为许多劳动者组织在一起的社会劳动,必然反映生产力和生产关系的要求。

① [美]赫伯特·A·西蒙:《管理决策新科学》,中国社会科学出版社1982年版,第33页。

② [美]费里蒙特·E·卡斯特等:《组织与管理》,中国社会科学出版社1985年版,第8页。

③ [美]彼得·F·德鲁克:《管理——任务、责任、实践》,中国社会科学出版社,1987年第1版,第7页。

④ [美]哈罗德·孔茨等:《管理学》,经济科学出版社1993年第11版,第2页。

正如马克思指出的那样：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”^① 这种二重性便是管理的社会属性和管理的自然属性。

管理的社会属性，是说管理是在一定的社会政治经济制度中所进行的活动，因而必然体现着这种制度的性质和要求。生产资料所有制的性质是一定社会政治经济制度的根本性质，所以管理的社会属性主要表现为它体现着生产资料所有者的意志、利益和要求。具体来说，生产资料归谁所有，谁就掌握着管理权，并运用管理来维护和扩大自己的经济利益，巩固自己对生产资料的占有。这就是管理的特殊职能。因此，在资本主义社会，管理是用来为资本所有者的利益服务的；而在社会主义社会，管理则必然用来为劳动者的利益服务。这就是说，管理的社会属性在不同的社会制度中是不同的。

管理的自然属性，是说管理是人类一切共同劳动的自然产物，也是共同劳动得以进行的必要条件。正如马克思所说：“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。”^② 即管理具有组织生产力的自然属性，如组织劳动力的结合，也包括组织劳动力与劳动手段和劳动对象的结合。管理的这种自然属性，是由共同劳动的分工协作关系引起的，与社会制度和生产资料所有制的性质无关，也称为管理的一般职能。无论在资本主义社会还是在社会主义社会，管理的自然属性都是相同的，都表现为：设定群体目标，组织所需资源；合理地利用各种资源，使人尽其才、物尽其用；协调好劳动过程中人与人之间、人与物之间、共同劳动群体与环境之间的相互关

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

系;对上述资源利用和关系协调进行有效的控制,确保达成群体设定的目标。

管理的社会属性和自然属性在管理活动中同时并存,即任何管理都具有二重性。掌握管理的二重性具有重要意义:

1. 认识到管理的二重性,就要在社会主义市场经济条件下的管理中,既坚持管理的一般职能,按照社会化大生产和市场经济的客观规律要求,确定好组织目标,合理有效地利用人、财、物,改进组织结构,完善管理制度,运用现代化的管理手段,实现管理科学化;又坚持管理的特殊职能,充分反映社会主义生产关系的要求,更好地体现按劳分配和劳动者的利益,巩固社会主义制度。

2. 认识到管理的二重性,就要正确对待西方经济发达国家的管理理论和方法。管理的科学规律和成果并不是某个阶级的专利,而是人类社会的共同财富,并具有继承性。因此,大胆地引进和吸收现代西方经济发达国家积累、创造和总结的一切先进管理理论、方法和成果,可以加快我国企业管理水平的提高,以适应社会主义市场经济的发展和现代化建设的需要。但是,对现代西方经济发达国家所有的管理理论和方法不加区别其自然属性和社会属性,采取一概吸收、肯定或一概抛弃、否定,在理论上都是错误的,在实践中都是有害的。这就需要在大胆引进和吸收国外先进管理理论和方法的基础上,结合我国国情,创造出的一套有中国特色的社会主义市场经济管理理论。

(二)管理的科学性与艺术性

科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点,是运用科学的方法去发展知识。因此,科学应该具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识。而艺术是指对科学或知识的实践。

管理的科学性,首先是指管理必须尊重客观规律并按客观规律办事。例如,在管理中,必须贯彻按劳分配的物质利益原则和专业化分工协作原则,以及尊重并利用有关的文化传统和价值观念等。其次是指管理可以充分综合运用现代科学的最新成果和现代

科学技术手段。例如,在管理中,可以广泛地吸收和应用经济学、社会学、心理学、数学、统计学、系统论、控制论和信息论等学科的最新成果,运用以微电子技术为中心的现代科学技术手段,最后是指管理的实践经验可以总结提炼为科学的知识体系,即管理科学,而这种科学反过来又进一步指导管理实践。管理的历史正是经历了由经验到科学的发展过程。

管理的艺术性是指管理者操作管理活动时运用管理理论的完美程度。管理是一门充满变动的实践性很强的科学,涉及到人、财、物、组织和环境等多变量因素的处理,而这些因素又都在不断的变化,因而管理没有固定的最佳模式。这就是说,任何管理都要因时、因地、因人而宜机动灵活地运用管理理论,将管理的一般原理和具体的实践相结合。同样的管理原理在不同的环境下和不同的企业中,就有不同的具体应用,这就是管理的艺术问题。管理者如同演员一样,需要借助“艺术的表现力”来操作管理理论,在管理实践中不断地创新,才能卓有成效地解决各种各样的实际管理问题。管理的艺术性要求管理人员不仅要具备管理理论知识,而且还要具备管理的经验、才能和技巧。管理艺术具体表现为:非凡的预见性,创造性地运用管理理论解决问题的方式,审时度势,宽严适度、组织才能,领导艺术,择人任势的技巧,运筹资源与时间的艺术,塑造企业形象和公关的艺术等。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是互相渗透,相辅相成。管理人员如果不掌握科学的管理理论与方法,势必凭直觉、碰运气和靠经验办事,因而使管理在黑暗中摸索,难以提高管理水平。另一方面,如果管理人员只知道照搬管理理论的教条或只注重现代化管理手段的运用,不精通管理艺术或不注意发挥人的积极性、能动性,势必造成管理的僵化,缺乏活力和创造性。因此,管理必须既讲究科学又讲究艺术,只有使管理的科学性与艺术性有机地统一起来,才能使管理达成有效性。

第二节 管理的职能

一、管理职能的概念与内容

职能一词来自英语“function”，其基本含义是功能、作用和工作。因此，本书将管理职能定义为管理需要做的基本工作及发挥的相应作用。这里“基本工作”的含义，是指任何管理，无论是企业还是事业的管理，都要做这些工作，并且这些工作对管理的成功都起着至关重要的作用。

关于管理职能的内容，不同时期的许多管理学者通过对管理实践的研究，提出了大致相同的管理职能理论。这并不是历史偶然的巧合，而是管理规律的反映。

最早系统提出管理职能理论的学者，是法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)。1916年，他发表了《工业管理和一般管理》一书，率先提出了管理的“五职能”理论。这五种管理职能分别是计划、组织、指挥、协调和控制。其中计划是指设定目标；为了实现所设定的目标，制定所要做的事情纲要，以及如何做的方法。组织是指建立有关的组织结构，规定各部门的职责和权力，配置相关资源，以及员工的招募、评价和训练。以后的管理学者把法约尔的这项组织职能分解为组织和人事(人力资源管理)两项职能。指挥是指对下级施加影响力并维系人员活动达成目标的过程。协调是指消除组织活动中所产生的各种摩擦和冲突，使所有活动都和谐起来，以便利工作取得成就。控制是指监督所进行的活动与所拟定的计划、发出的指示和确立的原则是否相一致，或者是指监督是否出现了未预料的新情况，目的是为了纠正偏差或适应新情况。这五种职能形成了一个完整的管理过程。所以，一般人都把法约尔作为管理过程学派的创始人。他的管理职能理论对现代管理有重大的影响。后来一些管理职能理论，基本上都是对法约尔管理职能理论的修改、补充或扩展。

美国管理学者卢瑟·克利克(Luther Gulick)将法约尔管理职能的理论加以系统化,于1937年提出了著名的管理七职能论。即计划(Planning)、组织(Organizing)、人事(Staffing)、指挥(Directing)、协调(Coordinating)、报告(Reporting)和预算(Budgeting)。克利克提出的这七种管理职能,以后虽有些管理学者加以修改或增减,但基本包含了到那时为止的管理过程的各个方面,成为以后有关这类研究的出发点。克利克的报告职能是指下级对上级的报告和上级对下级的业绩考核;预算职能是指财务计划、成本核算和预算控制等。

管理职能是“古典”学派和“管理过程”学派注意的中心。因为,通过管理职能的划分和阐述,就能说明管理的过程,进而建立管理的理论体系。因此,在管理职能的问题上,除了法约尔和克利克的观点外,还有其他一些管理学者提出了不尽相同的看法。

美国管理专家阿尔文·布朗(Alvin Brown)提出管理由计划(Planning)、实施(Doing)和监督(Seeing)三种职能组成。他认为,整个管理过程是周期性发生的,并且有所重叠。其中“计划”是预测并规定任务的一种精神活动过程;“实施”是实际执行计划的过程;“监督”则用以确定“计划”和“实施”在达成组织目标方面是否一致。组织机构则是计划、实施和监督这些职能活动的载体。布朗的这种思想对现代企事业机构的管理有很大的影响。

美国哥伦比亚大学的教授威廉·纽曼(William Newman)将管理职能划分为计划、组织、调集资源、指挥和控制。他将协调职能归并于指挥之下,而不是作为一项单独的职能。

美国管理学者乔治·特里(George R·Terry)则将管理职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制、领导人们的努力。后又将“指挥”和“领导人们的努力”这两项职能合并为“激励”职能,又把协调职能作为其他职能的一部分,而不作为一项独立的职能。因此,他最后提出了管理有计划、组织、激励和控制四种职能。其中“人待激励”成为后来“组织行为学”的重要研究内容。

当代最有影响的管理学者之一哈罗德·孔茨(Harold koontz)则将管理职能划分为计划、组织、人事、领导和控制。他认为,管理必须同时执行这些职能,并且这些职能都对组织的协调有所贡献。因此,协调本身并不是一种独立的职能,而是有效应用了这五种管理职能的结果。

本书将管理职能划分为计划、组织、领导和控制。其中,组织职能包括人事,领导职能包括激励,而协调则是管理职能要达成的目标。本书认为,管理正是由管理职能在时间上继起,在空间上并存,周而复始,永恒循环,不断提高的过程。

二、管理人员与管理职能

管理人员是管理的主体,因而是管理职能的操作者。这就是说,所有的管理人员,不论其级别和地位,不论其具体的工作和任务,都必须执行管理职能。但是,不同层次的管理人员花在每项管理职能上的时间和精力有重大差别。

高层管理人员用在计划和组织上的时间与精力要比中层和基层管理人员的多。高层管理人员首先要确定企业的使命和目标。他们确定企业的使命和目标应该是什么,为了实现这些使命和目标企业应该做些什么,这些目标在企业各个层次的各个部门中的具体目标是什么。他们把这些目标下达到那些同目标实现有关的中层和基层管理人员,以便目标得以有效地实现。其次,高层管理人员从事组织工作。他们分析为实现企业使命和目标所需的各项活动 and 关系;对工作进行分类并把工作划分为可以管理的活动,再进一步把这些活动划分成可以管理的作业;他们把这些作业组合成单位,进而建立组织结构并分配相应的责、权、利;他们选择中层和基层管理人员来管理这些单位并执行这些作业。

中层和基层管理人员的时间和精力主要用于领导职能。这似乎与我们对管理的理解有些矛盾,即高层管理人员应该更多地履行领导职能。但在管理实践中,却是中层和基层的管理人员在更多地履行领导职能。当然,从严格意义上讲,上述两者操作领导职能