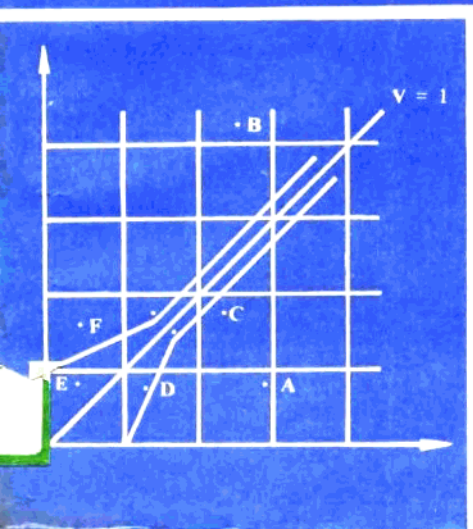


商业企业 现代管理技术

●主编 刘传尧 ●副主编 石晓光 朱式毅



●吉林
大学
出版
社

目 录

第一章 概论	1
第一节 商业企业现代管理技术的发展.....	1
第二节 商业企业管理的现代化.....	14
第二章 系统工程	27
第一节 系统与系统工程.....	27
第二节 系统分析.....	45
第三节 系统分析的方法.....	54
第三章 调查预测技术	77
第一节 市场调查.....	77
第二节 商情预测.....	87
第三节 商情预测的内容.....	90
第四节 商情预测的方法.....	96
第四章 企业决策技术	109
第一节 决策技术概述.....	109
第二节 决策问题的分析方法.....	115
第三节 多阶段和多级决策问题分析.....	134
第四节 效用曲线及其应用.....	138
第五章 网络技术	145
第一节 网络技术概述.....	145
第二节 网络图的基本知识.....	147
第三节 网络图的计算.....	153

第四节 网络计划优化.....	161
第六章 库存技术	175
第一节 库存的基本概念.....	175
第二节 库存量确定的依据和库存模型.....	180
第三节 库存控制方法.....	193
第七章 价值工程	198
第一节 价值工程概述.....	198
第二节 价值工程对象的选择与情报收集.....	203
第三节 功能分析.....	208
第四节 成本分析.....	218
第五节 价值分析.....	221
第六节 改进方案的提出与评价.....	225
第八章 排队论	236
第一节 排队问题的概念.....	236
第二节 到达间隔与服务时间的分析.....	246
第三节 $M/M/1$ 系统模型.....	254
第四节 $M/M/C$ 系统模型.....	261
第五节 $M/G/1$ 系统模型.....	269
第九章 商业企业全面质量管理	286
第一节 质量管理科学的发展.....	286
第二节 商业企业全面质量管理体系.....	289
第三节 质量管理中的统计方法.....	293
第四节 全面质量管理的基础工作.....	299
第十章 电子计算机与信息管理	306
第一节 信息与商业企业管理.....	306
第二节 电子计算机在企业管理中的应用.....	317

第一章 概 论

整个国民经济体系是由错综复杂的密切结合的部门、系统、单位等组织有机构成的，但是并非所有的经济组织都能成为企业。作为企业必须要具有专门的经济职能，即必须直接从事某项经济活动。以从事物质资料生产为职能的企业，称之为生产企业；以从事商品交换为职能的企业，称之为商业企业；以从事出售加工烹制饮食品并提供消费场所为职能的企业，称之为饮食企业；以从事劳务服务为职能的企业，称之为服务企业等等。

商业是国民经济重要部门之一，是生产、流通、消费三大领域中重要环节。随着国民经济的飞速发展，商业也必须现代化。实现商业现代化，主要是实现商业企业的现代化。而企业现代化的关键是企业管理的现代化。为推进商业企业管理现代化，使商业企业的经营管理水平大幅度提高，获得较高的经济效益，学习商业企业现代化管理技术与方法，必将成为商业企业领导干部和业务管理干部不可缺少的必修课程，也是提高商业企业素质的秘方。

第一节 商业企业现代管理技术的发展

一、管理的概念

管理就其字面涵义，是指管辖、控制、处理的意思。管理的英文原意，是指训练和驾驶马匹。管理的广义解释则指，凡是有人群在一起进行协作劳动，就必须对劳动过程进

行分工、组织、指挥和监督，以协调其生产经营活动，对劳动过程的这种指挥、监督和协调工作，就称为管理。管理的对象包括人、财、物、时间、信息等。管理的对象称为管理要素，管理要素所构成的关系是很复杂的，比如人与人、人与物、物与财、物与物之间的关系，人与信息、信息与时间、信息与信息、人与时间之间的关系等等，以及上述关系之间的相互交错的复杂制约关系。管理就是要对这些关系加以协调、控制和处理。美国管理学者路得·佛烈特认为：管理是指任何企业里的经营管理人员，研究如何运用良好的计划，迅速而准确地报告系统、严格合理地控制，把这个企业或所主管的部门的资金、原料、人力、物力、技术、时间和市场等，做最佳的组合，以达到预期的目的一系列活动。所以，管理的内在涵义是对劳动过程以科学的方法进行组织和控制。管理是劳动过程正常进行所必要的条件。

管理的研究对象，从马克思的管理二重性原理中解释为二个大的方面。一是研究生产关系为主的管理。即管理工作首先要处理好生产关系问题，它包括处理好企业与国家之间的关系，企业内部人们之间的各种关系，企业与地方之间的关系，企业与协作者、供应者之间的关系，企业与用户或消费者之间的关系等等。这些关系的基础是劳动过程中的利益追求，它与社会的生产方式、社会制度有着直接的关系，是由管理的社会属性所决定的，不同社会制度对其管理者的要求和处理方法是不同的。就此意义上讲，管理工作是一种多层次的、多专业的综合性工作。二是研究对生产力的组织管理。就是通过管理，把劳动者、劳动手段、劳动对象三要素组织起来，进行生产经营活动。主要表现在人与物、物与物

的联系或组合上，这些关系的基础是劳动过程中的技术过程要符合客观要求，它与社会生产力及企业生产力的结合有着直接联系，是由管理的自然属性所决定的。不同社会制度下，管理对生产力的组织是具有共性的。所以，管理工作应广泛地、有鉴别地、有选择地吸收外国的先进管理经验，加速我国四化建设的进程。

二、商业企业的产生及管理

自从人类从事集体生产活动开始，就有了管理工作。随着生产的发展，产生了生产与商业的社会分工。由于商品流通的社会性和复杂性，管理工作的重要性也日渐显著。

原始社会，人们依靠简陋的生产工具进行集体劳动，才能维持生存。社会生产力及极其低下，与其相适应的社会生产基本单位，只能是以血缘关系为基础的氏族公社。一个氏族的全体成员在一起共同劳动、共同生产、共同消费。随着氏族经济的瓦解，取而代之的奴隶社会，是以家庭为生产基本单位的组织形式。随着奴隶社会制度的崩溃，又产生了封建制为主体的农民家庭为生产基本单位。在封建社会以前，商品生产和商品交换虽然有了一定的发展，但是，由于自给自足的自然经济占统治地位，所以从奴隶社会延续下来的那些经济组织形式，一直没有根本的改变，社会生产以家庭为单位保持了相当长的历史时期。商品生产和商品交换的发展规模和范围都有很大的局限性，商人多是以一家一户为一个经营单位。随着大机器逐渐代替了手工操作，出现了资本主义生产方式，商品生产得到高速发展，家庭或手工业作坊已经不适应社会化大生产的商品生产和商品流通的需要了，从

而，社会生产的组织形式发生了根本变革，出现了以生产资料资本家私人占有为基础的，以雇佣劳动为条件的，以获取最大限度利润为目的的企业。随着资本的集中和积聚，企业的规模和组织形式也有所发展，从单独经营，合伙经营，发展到无限公司、有限公司、托拉斯等联合企业，在一个大企业中可以包含许多小企业。不论采取什么形式，企业终归是资本主义所创造的现代经济的基本单位。所以，商业企业和其它企业一样，是社会化大生产的产物，是在资本主义商品经济发展到一定阶段而形成的一种经济组织形式。在商品生产发展的初级阶段，由于社会分工不发达和生产力发展水平的限制，进入流通的商品数量和品种不多，交换的范围也较狭窄，商品交换主要是通过生产者之间的直接交换来进行。随着商品生产的发展和商品交换范围的扩大，商品生产者消耗在商品的买卖上的劳动时间便愈来愈多，因此，商品生产同商品销售之间的矛盾愈来愈大。商品生产和商品交换已经成为普通的形式，一家一户的经营单位已经不能适应资本主义社会化大生产对交换的要求了，于是逐步形成和发展了由资本家雇佣大批工人组织高度社会化劳动的、以盈利为目的现代商业企业，作为专门从事商品的买卖活动的基本单位。所以，商业企业是资本主义商品经济高度发展的产物。

商业企业传统的家庭商业比较有许多不同的特点。

1、在经济关系上，家庭商业以血缘关系为基础，从业人员大部分由其家庭成员组成；资本主义商业企业是以雇佣关系为基础的，从业人员由雇佣劳动者组成，商业企业可以根据经营需要择优雇佣，不象家庭商业那样，受家庭成员数量和素质的限制。

2、在经营目标上，家庭商业的经营目标是多元的，既为赚钱经营商业，又为满足自己消费需要而从事农业、手工业和家庭副业生产，经营者与家庭经济是紧密结合的；商业企业经营目标比较单一，靠从事商品买卖和劳务获得利润，因此，商业企业的经营者可以专心经营，讲究经济核算，不象家庭商业那样一心多用，忽视价值，不讲核算，不讲效益。

3、在劳动组织上，家庭商业主要是按照家庭成员的性别和年令自然特征分工，可以说设有固定的分工；商业企业则按照从业人员的能力和特长进行分工，有利于发挥每个人的特长和智慧，提高劳动效率。

4、在管理权的归属上，家庭商业的所有权和管理权是合一的，所有者即管理者，一切权力归家长；商业企业的管理权和所有权是可以分离的，企业的管理者不一定是所有者，资本家可以把管理权交给代理人或精通业务、有经营管理经验的专家，组成一个强有力的领导核心，不象家庭商业那样囿于家长的经验和能力。

5、经营思想上，家庭商业害怕竞争和改革，经营思想和经营方式倾向于保守，改革阻力大，步伐慢；商业企业敢于冒险，勇于创新，不断追求新的经营方式和方法，因此，商业企业在科学技术急剧发展，市场激烈竞争的情况下，具有一定的应变能力。

商业企业的产生是商业发展史上的一次深刻的革命，它在经济关系、经营目标、经营思想、劳动组织以及经营管理方式等方面，对传统的家庭商业都是一次很大的冲击，商业企业的产生不仅解决了企业组织形式和商品流通规模之间的

矛盾，促进了资本主义商品生产的发展和商品流通的扩大，而且很快成为社会商品流通的主要组织形式。但家庭商业并未完全退出历史舞台，因为家庭商业具有规模小，经营方式灵活，布局分散，便于消费者购买的特点，所以，它仍然作为一种社会商品流通形式，为社会生产和消费服务，它是现代商业的重要补充。

19世纪中期，绝大多数商业企业的组织机构都很小，只雇佣有数的几个职员。企业通常由企业主人自己管理。随着生产的发展，商业企业的组织机构也不断扩充，一个人要想完成整个企业的全部管理职能，已经不可能了。这就出现了业务管理、库存管理、财务管理、人员管理等等新的管理职能部门，这些不同的职能部门都有各自的作用和权限。

随着各个独立的职能部门在企业中的建立，它行使着各自的权限，发挥出各自的作用，具有各自的目标与价值体系，因而忽视了怎样使各自的发展与整个企业的总目标紧密结合的问题。对某一部门是最好的事情，却常常有损于另一职能部门，从而形成各行其事、互相抵触，使一个完整的企业发展成各自为政的相对独立的王国。于是，人们又逐渐认识到，许多问题并不是把大公司分为已经建立起来的相互分割的若干职能部门就能解决的。尽管科学技术的发展对各职能部门的工作，提供了充分的技术和理论知识，但对作为一个整体的企业，应该如何执行各职能部门的职能，又能使各职能部门有机协调的工作，却没有一个完美的答案。所以，就产生了机构频繁的变动，分而合，合而分的动荡局面。随着商业企业组织中的专业化程度的日渐提高，它要求把各项可以利用的资源以最有效的方式进行管理，促进商品

流通的加强，各职能部门有机协调的工作就提到日程上来了。

二战以后，随着信息技术和自动控制在商业领域中的应用，不同的工作和部门进一步组合成一个系统，从事着更大规模的商品流通工作。同时，由于将运筹学引进到商业企业管理工作中来，使人们能够用科学的理论和方法，通过定量分析，寻求在各种限制条件下有效利用人力、物力和财力的最佳方案。近20年来，电子计算机技术的迅猛发展和系统工程的出现，是现代化管理技术迅速发展的重要因素。电子计算机已从单纯的数字计算，发展到具有数据处理、信息储存和检索、自动寻优等功能，并且正在形成企业内部、企业之间、整个部门甚至更大范围的计算机网络系统。系统工程是当代正在发展和逐步完善的一门组织管理技术，它是以系统为研究对象，把要研究和管理的事物看做一个整体，求得系统技术上先进，经济上合算，运行中可靠的最佳效果。行为科学是强调人的作用、动机、相互关系和社会环境等方面来研究企业经营活动及其结果的影响。企业中如何处理好人与人的关系，做好人的工作，协调人的目标，激励人的主动性和创造力、以保证企业目标的实现。其它现代管理技术，如预测技术、价值工程、全面质量管理、决策理论等都引起了工商管理界的极大兴趣，在国外已得到了广泛的应用，现在管理工作已不仅限于业务管理过程，而且涉及市场预测、产品预测、资源分配、企业投资及效果，质量管理和经营决策等等，就是说，由于现代化管理技术在商业企业中的广泛应用，为企业有效地解决经营管理中的问题成为现实。现代化管理技术的特点是：重视人的因素；利用现代数

学方法和电子计算机手段，强调经营决策和系统观念；应用社会科学和自然科学的研究成果，加强企业的全面管理，促进企业经营管理工作飞速发展。

现代化管理技术，它对解决许多复杂的商业企业经营管理中的问题做出了巨大贡献，已被国外商业企业广泛应用，表明了这门技术的价值和生命力，也将成为我国商业企业经营者排忧解难的工具。

三、商业企业管理的职能

商业企业管理的职能，可以分为基本职能和具体职能。企业管理的二重性是通过管理的基本职能表现出来的。企业管理的基本职能有两个方面：一是合理组织生产力的一般职能；一是维护和完善现有生产关系，实现生产的目的特殊职能。企业管理的具体职能，说法不一，有“五功能论”，即计划、组织、控制、决策和信息加工；“四功能论”，即组织、指挥、监督和调节；“三功能论”，即计划、执行和检查；“一功能论”，即组织；还有“七程序”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算等等。按着所起作用大小和能够正确反映管理工作的实际需要，利于分析各具体职能互相结合和分离程度，说明管理过程中的问题，应该分为计划、组织、指挥、监督和调节等五个具体职能。这些职能贯穿于企业经营的各个方面，是统管全局的职能。

生产型管理职能与经营型管理职能。随着生产规模的扩大，管理方式也由简单向复杂发展，社会生产力不断提高，对管理也不断提出新的要求，使管理不断地向前发展。生产型管理向经营型管理的转变，就是一种历史的必然趋势。西

方的企业管理，在二次世界大战以前，仍然处于生产型管理阶段。当时管理的重点在于企业内部的计划、组织、指挥、协调和控制等内部生产事务。二次大战以后，由于科学技术进步日新月异，生产的飞速发展和市场竞争的空前加剧，在这种经济条件下，企业管理也取得了巨大的发展。从50年代以后，陆续出现了预测学、市场学、行为学和决策论等新型管理学科。这就为企业“转型”创造了条件，于是美国和日本的企业，大约在本世纪50年代，先后实现了由生产型管理向经营型管理的转变。就我国的社会主义的企业管理来讲，经营作为企业管理的特定概念，仅是1979年才提出来的，尤其是工业企业更显得燃眉之急，企业领导要树立市场观念、竞争观念、经营观念。经营管理这一概念就在企业管理学和企业管理中被广泛采用了。但是，当时我国全民所有制的商业企业是一种特殊型企业，其特征是：经营任务，由国家统一下达计划，商品由国家统一定价，货源是以产定销，由国家统一计划调拨，统购包销，盈利统一上缴国家，亏损由国家统一负责，企业领导和职工由国家任命和统一调配，流通过程按着既定的一、二、三级批发企业——零售企业的程序进行的，不得越级。可见商业企业所谓的经营，实则是国家经营，企业则是执行性质的管理，是属生产型管理的。这种生产型管理也有别于西方的生产型管理，西方的管理是企业不受国家的控制和制约，所以，称我国的生产型管理为特殊生产型管理。1979年以后，我国逐步进行经济改革和体制改革，扩大了企业生产经营的自主权，肯定了我国是有计划的商品经济，商品生产和商品经济方面有大幅度发展的趋势，在商业企业中实行有计划的商品经营制度。1989

年，国家制定了“全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例”以来，在商业企业也掀起了承包经营的热潮，随之而来的租赁经营，股份经营，破产联合经营，在全国各行各业大力推行，这就加速了企业管理由生产型管理向经营型管理的转变。这是一个历史性和战略性的转变。

生产型管理和经营型管理是两种不同类型的管理。其区别主要在于：生产型管理，主要是关于企业内部生产事务的管理，是执行性质的管理，生产的指导思想是以产定销，统购包销，其目的是提高生产效率。为此，企业管理的具体职能只能是计划、组织、指挥、监督和调节。经营型管理，则是关于企业全部经营活动的管理，包括生产、流通、分配和消费全过程的管理，是有一定范围经营自主权的决策性质的管理，生产的指导思想是以销定产，以全面提高经济效益为核心的。因此，经营型管理再套用生产型管理的职能，是不利于搞好企业的经营和管理的。

经营型管理的职能是什么，这是应该探讨的新课题，根据经营型管理的特点，经营型管理的职能应该特别注重，需求预测、经营决策、经营计划、合同销售和技术服务等管理工作。

1、掌握信息，加强预测。当今世界已步入信息化时代，企业的生存、发展都离不开信息，信息已成为企业中必须加以管理的战略资源。信息是确定目标的基础，是企业各项决策、计划的依据，企业经营管理工作实质就是信息处理过程。即将供、产、销中的信息，加以适当的处理和利用，保证物流的畅通，以达到提高生产经营的效率，加快资金周转，降低成本提高经济效益的目的。信息把企业各个机构

和生产经营环节的活动结成一个统一的整体，整个企业工作的成效，在很大程度上取决于信息的合理组织和运用。信息系统按所用的技术手段分为手工的、机械的和电子计算机化。当前，我国企业还是沿用手工信息系统，它是很落后的，单靠管理人员记忆、帐本和经验已无法全面掌握数以十万个以上信息量的需求了，怎能及时作出正确的判断和决策呢。为此，企业管理中必须逐步建立技术先进的管理信息系统，特别是信息管理计算机化，已经成为必然趋势。

预测是在掌握信息的基础上，对社会需求的发展趋势、资源供应趋势、技术发展以及经济发展趋势进行调查和分析，作出符合实际的估计，根据企业历史和现状，研究其生产经营的决策，发展规律和未来趋势的活动。预测对商业企业来讲，主要是预测商品的销售量，市场占有率，因此，也可称其为销售预测。销售预测是在对市场调查的基础上，运用科学的方法，定性或定量地估计产品销售的发展趋势。只有掌握了对各种商品的需要量的预测数字，才能编制出切实可行的经营计划。预算是决策的依据，也是编制计划的依据，只有有了可靠的预测，才能做出正确的决策，才能掌握生产经营的主动权。

2、确定目标，计划决策。目标是企业在一定时期内努力奋斗的方向和要求达到的指标。目标管理是对企业生产经营活动的全过程实行综合性管理的科学方法。企业目标可分为经济效益目标和管理工作目标。它可以通过全面计划管理使总目标在企业内部各环节上做到综合平衡，衔接配套，全面落实。它是在国家计划指导下，根据市场需求和经济合同来确定的，它包括企业生产经营的目标以及为实现目标所制

定的方案和采取的措施。

决策是指对本企业近期和中期的经营目标以及有关的大问题作出的判断和抉择。是在实现企业目标的多项可选择的方案中，通过预测和可行性分析、技术经济评价，选择出经济效果较为满意的方案，以付诸实施。管理者的谋略，已不再单纯集中于生产过程的研究，而是需要更多的探索实现企业的经营目标和战略决策。正确的决策可使企业兴旺发达，错误的决策会使企业亏损倒闭。搞好决策的关键，在于企业领导者要有明确的决策思想，通过正确的程序，运用科学的方法进行。

3、建立系统，组织指挥。组织职能是管理的核心，为了实现企业的经营目标和计划，必须要有组织保证。必须在企业领导的统一指挥下，将企业内的人力、财力、物力、信息等各种要素，以及生产经营中的购、销、运、存各环节有机地组织起来，进行合理安排，设置必要的机构，配备好各类人员，确定其职责、权限和利益，进行有效地管理。

指挥系统要高效精干。建立精干的管理机构，做到层次少，人员精、效率高。组织设置必须服从企业经营战略的转移。按着专业分工、有效管理幅度、综合协调、集中统一的组织原则进行。系统要有层次，要有决策层、管理层和执行层，做到分工明确，职责清楚。大型企业可以设置咨询机构（智囊团）协助经理处理重大决策问题。以便建立一个统一的、权威性的、有效的生产经营指挥系统。

4、协调控制，检查督促。控制职能是指接受企业内外的信息，按即定目标和标准，对企业的生产经营活动进行监督、检查，发现偏差及时采取纠正措施，使之达到预期目标。

的一系列管理活动。通过控制职能把企业计划任务和目标转化为现实。它包括对职工态度和完成任务情况进行考核督促，协调控制。

全面经济责任制，是具有中国特色的企业综合性经济管理制度，是我国企业现代化的基础。它的控制对象是企业总系统，它的目标是企业全效益，它的控制方法和手段是通过责任体系、权力体系、考核体系、奖罚体系的分解和结合，使企业各系统、各部门、各环节至每个成员相互协调起来，按着标准化、程序化、规范化进行活动。所以，它是企业的总管理和总控制。

随着科学技术进步和管理理论的发展，控制论、信息论和电子计算机在管理中的普遍应用，控制职能将从原来的单纯监督发展为能动的积极控制，使控制职能具有更科学的方法和手段。

5、开发智力，开拓创新。现代管理研究的中心是对人的科学管理。人是最宝贵的资源，进行智力开发，提高人的素质，是提高生产经营效益的重要保证。企业领导者必须把开发智力、培养人才提高到经营管理工作的首位。对新职工要坚持择优录用，严格培养，严格考核，合格顶岗；对老职工要加强其文化、技术的再教育和再提高，逐步走向一专多能；对技术和管理人员，要加强新技术和业务知识、管理理论的学习，以解决知识老化问题和科技日新月异变化的需要。

第二节 商业企业管理的现代化

一、管理现代化的含义和作用

企业管理现代化是一个系统、整体的概念。企业管理现代化，是开创社会主义现代化建设新局面的一项重要内容。建立现代化管理体系，要按着马克思关于管理二重性原理，合理组织生产力，正确调整生产关系，使企业管理的各种要素充分发挥作用。合理组织和有效运用人力、财力、物力、技术、信息和时间等资源，以取得最佳的经济效果。合理组织和有效运用过程中要有系统、整体的观念，思考、分析和处理管理中的问题。所以，企业管理现代化，是指管理者运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业进行有成效地管理，使之创造最佳经济效益的过程。理解这一概念要从管理现代化的内容入手，其内容包括管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才的现代化。这五个方面内容是管理现代化的总体，其中管理人才现代化是实现管理现代化的保证，在推行过程中对五项内容要统筹考虑和安排。

本世纪以来，特别是第二次世界大战以后，管理理论和实践经历了蓬勃发展的阶段。现在国外公认，先进的科学技术和先进的经营管理是推动当代经济高速度发展的两个车轮，两者相互依存、互相促进。科学技术是发展生产力的基础，也是发展管理工作的基础，而先进的管理水平，又促进先进的科学技术的推广。管理和科学技术作为相互联系着的双方，是相互发生作用的，是相辅相承的，缺一不可。管理与科学技术应该是同步发展的。历史的经验一般是管理水平落