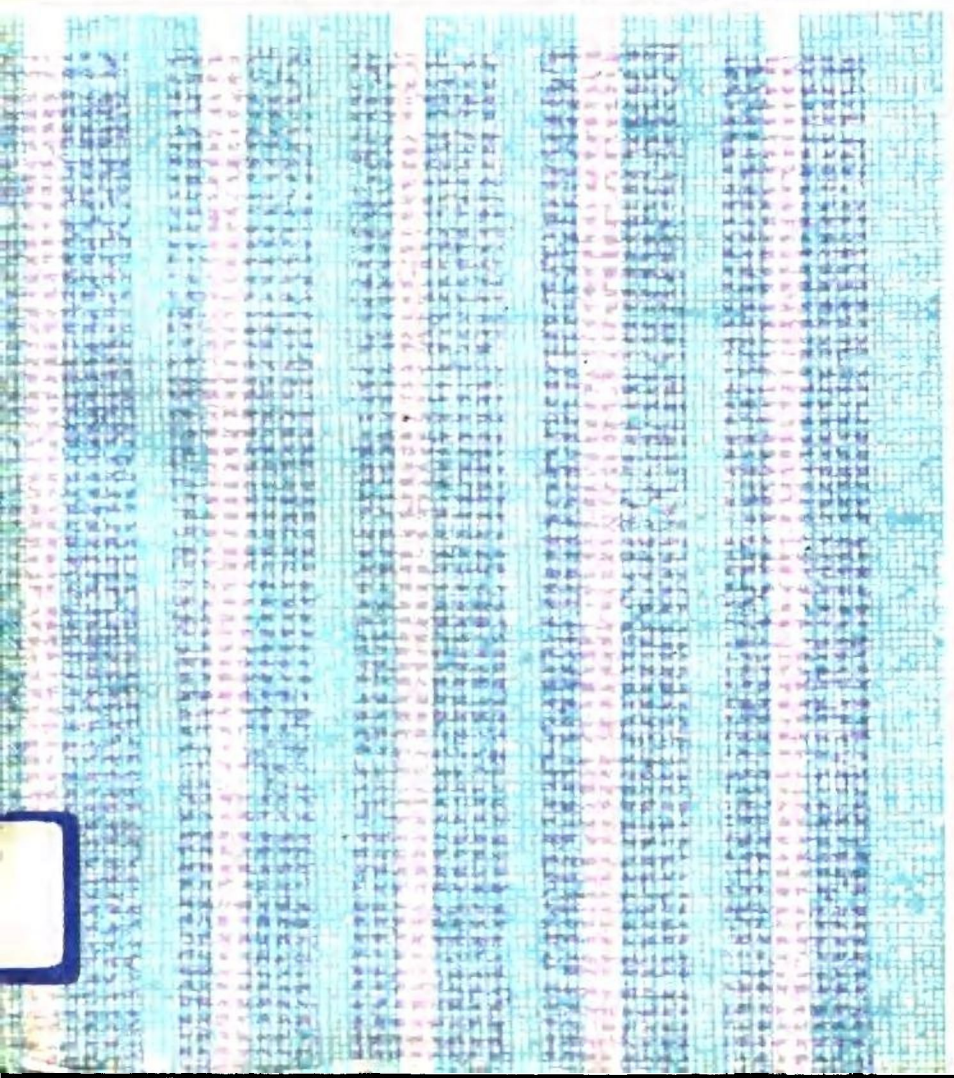


商业企业经理学

● 主编 郭 枫 ● 吉林大学出版社



内 容 提 要

本书是国内第一部系统阐述商业企业经理的理论和技能的专著。全书内容分为：经理要则、经营管理和领导艺术三篇。根据领导科学的理论基础，结合我国商业企业经理队伍现状，内容着重体现并突出理论性、系统性和实用性。

本书可为各类成人高等院校商业经济、商业企业管理专业教材，也可以作为商业岗位职务培训和专业证书班教学用书，还可供各级各类商业企业经理、商业理论研究和实际工作者自学参考。

商业企业经理学

郭 枫 主编

吉林大学出版社出版
(长春市东中华路 29 号)

吉林省新华书店发行
长春市中兴胶版印刷厂印刷

开本：850×1 168 毫米 1/32

1991 年 11 月第 1 版

印张：13.375 插页：2

1991 年 10 月第 1 次印刷

字数：334 千字

印数：1-3 000 册

ISBN 7-5601-0998-5/F·240

定价：6.00 元

前 言

《商业企业经理学》终于同广大读者见面了，我长嘘了一口气。为什么？主要是这一选题的提出到最后编就付梓曾经历一个曲折过程。

早在10年前领导科学在我国问世后，本人就萌生编一本有关商业部门的领导学（这种想法不是偶然的，是符合实际的，因为本人在商业实际部门工作过，可以说有过经历）。以适应改革开放形势发展的需要，但因种种原因一直没能如愿，直到1989年底才把这一选题讲给出版社有关编辑同志，并取得其支持。

1990年初，《商业企业经理学》这一选题由国家出版主管部门审批下来后，我就觉得单独完成此书力不从心了，主要是时间精力都有限。怎么办？我带着这个问题，于1990年8月参加了由中国高校商业经济研究会在昆明主持召开的学术年会，我在会上以走访形式寻觅热心此“道”者，组成了编委会。从昆明返回后，我很快草拟出一个编写方案打印寄给参编者，并提出在1990年底完成编写任务。事与愿违，截止编写时间，大部分同志没有完稿，就这样第一次计划没有完全实现。1991年初只好重新调整编写人员，安排落实编写计划，在原来基础上经过半年多的共同努力，终于编就成功。但，由于《商业企业经理学》是新创建的一门学科，把商业企业经理的理论作为领导学科提出来进行研究尚属首次，所以无论在本书体系结构、内容设计方面，还是在编写过程中，我们深感难度较大，尽管参加编写人员做了最大的努力，还是难尽如人意。不过我相信，随着我国改革开放和商品经济的形势发展，领导科学的理论日臻完善，作为商业企业经理这门学问必将得到

相应的充实、提高、完善和发展，具有中国特色的《商业企业经理学》的科学完整的理论体系一定会形成，使之在我国现代化建设中发挥其更大的作用。

本书由郭枫同志担任主编，王洪申、周文、赵书华为副主编。编委成员有：王洪申、李文新、周文、郭京宾、郭枫、赵喜顺、崔花。参加本书编写人员还有（以姓氏笔画为序）：王柯日、马朝霞、马涛、刘梅、张新焕、杨连生、吴晓霞、周鸿远、陈文斌、赵春雷、徐云舫、徐速。全书由郭枫总纂审定。

本书得以问世，应感谢吉大出版社责任编审、榆树市百货大楼的支持和帮助。各作者所在单位的领导也给了大力支持和热情指导，特别是吉林省经济管理干部学院副院长、教授薛春海、贸易经济系系主任、副教授赵文学曾给予热情鼓励。同时，编写过程中参考并吸收了国内一些同行的研究成果，在此，一并表示衷心地感谢。

限于作者学识水平和经验，本书难免有一些缺点和错误，诚望广大读者批评指正！

郭 枫

1991年10月10日于德昌书屋

目 录

绪 论

- 一、商业企业经理学的涵义 (1)
- 二、商业企业经理学研究对象 (3)
- 三、商业企业经理学的形成 (6)
- 四、创建商业企业经理学的重要意义 (8)
- 五、学习研究商业企业经理学的方法 (10)

经 理 要 则 篇

- 第一章 商业企业经理与商业领导体制 (12)
 - 第一节 商业企业的领导体制 (12)
 - 第二节 商业企业的领导制度 (19)
 - 第三节 我国商业企业经理的特点 (31)
 - 第四节 商业企业经理的责任、权力和义务 (35)
- 第二章 商业企业经理的素质 (42)
 - 第一节 经理素质的含义和特征 (42)
 - 第二节 现代企业领导素质观 (47)
 - 第三节 商业企业经理的素质 (60)
 - 第四节 商业企业经理素质的修养 (74)
 - 第五节 商业企业经理应具备的能力 (78)

第三章 商业企业经理与商业企业组织	(83)
第一节 商业企业组织	(83)
第二节 商业企业组织机构的类型	(85)
第三节 商业企业组织机构的改革	(97)
第四章 商业企业经理与用人	(102)
第一节 认识人才	(102)
第二节 选拔干部	(108)
第三节 使用干部	(118)
第四节 培养干部	(125)

经 营 管 理 篇

第五章 商业企业经理与市场营销	(133)
第一节 市场营销的基本职能	(133)
第二节 市场营销的战略和战术目标	(139)
第三节 商品营销策略和促销方式	(148)
第六章 商业企业经理与商业企业目标管理	(159)
第一节 商业企业目标管理的程序和方法	(159)
第二节 商业企业目标管理的基础工作	(168)
第三节 经理如何推进和实行目标管理	(185)
第七章 商业企业经理与商业信息管理	(192)
第一节 经济信息对商业企业的作用	(192)
第二节 商业经济信息的特征和分类	(201)
第三节 商业企业管理信息系统的建立与现代化	(209)
第八章 商业企业经理与商业企业经营分析	(226)
第一节 对市场环境的分析	(226)
第二节 企业经营市场的预测分析	(236)

第三节	对企业经营效益的分析·····	(245)
第九章	商业企业经理与商业企业经营战略决策·····	(256)
第一节	企业战略决策问题的产生和发展·····	(256)
第二节	企业战略决策的特征及制定过程·····	(262)
第三节	商业企业经营决策应遵循的原则和内容·····	(267)
第四节	商业企业经营决策的程序和方法·····	(273)

领 导 艺 术 篇

第十章	商业企业经理与商业企业公共关系·····	(284)
第一节	商业企业公共关系及其特征·····	(285)
第二节	商业企业公共关系的职能·····	(297)
第三节	商业企业公共关系工作程序·····	(305)
第四节	商业企业公共关系的实施与运用·····	(312)
第十一章	商业企业经理与商业企业人际关系·····	(320)
第一节	处理好人际关系的重要性·····	(320)
第二节	协调企业人际关系的原则·····	(325)
第三节	商业企业内部的人际关系·····	(329)
第四节	商业企业外部的人际关系·····	(332)
第十二章	商业企业经理与社交活动·····	(339)
第一节	社交在现代企业经营活动中的作用·····	(339)
第二节	商业企业经理的社交技巧·····	(342)
第三节	如何提高企业经理的社交能力·····	(363)
第十三章	商业企业经理与工作效率·····	(366)
第一节	经理的效率观念·····	(366)
第二节	经理的胆识和气魄·····	(369)
第三节	经理的时间与效率管理·····	(375)

第十四章 商业企业经理与领导方法	(385)
第一节 经理的基本领导方法.....	(385)
第二节 经理的谈话艺术技巧.....	(397)
第三节 经理运用表扬和批评的策略.....	(404)
第四节 经理激发职工工作热情技巧.....	(410)

绪 论

商业企业经理学,顾名思义是研究商业企业经理的一门学问,是研究商业企业经理在企业经营管理全过程活动的一般规律及其特点的科学。它是适应我国改革开放和现代化建设的需要,认真总结概括我国并借鉴国外商业企业经理管理企业的经验基础上建立起来的一门独立学科,它对于广大商业干部,特别是担任经理职务的领导同志,掌握和运用领导规律,提高领导艺术和方法,搞活企业经营,提高市场竞争能力,具有重大意义,是各级各类商业企业领导者必须掌握的一门专业知识。

一、商业企业经理学的涵义

商业企业经理学,是以企业管理学和领导学的理论为指导,以商业企业环境为依托,以当代商业企业经理为对象,专门研究商业企业经理管理企业全过程活动规律及其特点的一门综合性应用科学,是社会科学中的一门新兴的边缘科学,也是领导学的一门分支科学。

这一含义应从以下几方面来理解:

(一) 以企业管理学和领导学的理论为指导

这是指在进行商业企业经理学研究时,不能离开我国已发展比较成熟的管理学和领导学理论为指导,结合我国国情和生产力发展水平实际,特别是商业企业实际,对当代商业企业经理的领导环境、领导观念、行为规范、道德水准、领导方法和艺术等进

行由此及彼，由表及里的科学抽象和概括、摸索出规律性的东西，并将其系统化、理论化，再用理论指导实践，循环往复，不断总结提高，使其这门学科理论更加完善，促进商业企业经理不断提高领导水平。

（二）以商业企业环境为依托

所谓以商业企业环境为依托，就是不能脱离商业企业客观的经济实体来研究商业企业经理学。我们要从现代社会化大生产、商品经济大发展和大商业的观点出发，着眼于商业企业自主经营，独立核算，自负盈亏，具有法人资格的相对独立的经济实体。对商业各流转环节和业务活动，特别是对企业计划、组织、指挥、监督和调节的功能作用，充分发挥商业企业经理的智慧和才干。

（三）以当代商业企业经理为对象

经理处于商业企业的关键岗位，对企业的兴衰有着决定性的影响，所以在研究商业企业经理学时，必须以经理为主体，才能探索出它的特有的规律性。

这是因为，商业企业经理因企业管理发展阶段不同，其领导素质、领导观念、领导艺术和方法等也就不同。当社会生产力发展到今天，商品经济不断发展，流通领域的购销形式发生了深刻变化，再运用原始的“棍棒加皮鞭”、或独断专行，“家长式”管理企业是行不通的。现代商品生产和商品流通的发展，需要有具有现代管理方法和手段的企业经理。他们应是具有战略眼光，战略头脑，现代化的管理知识，能洞察多变的市场风云，进行科学预测和果断决策，有效地组织和指挥企业营销活动，使企业在竞争中永远立于不败之地。所以研究商业企业经理学，必须以企业经理为主体。

（四）是一门综合性新兴边缘学科

这是由它所研究的对象决定的。因为商业企业经理活动本身就是一项高度综合的实践，它要解决的问题，几乎都是带有全局

性、多方面的综合性问题。它的基础理论，主要来源于管理科学和领导科学，它又汲取了经济学、社会学、人才学、心理学、组织行为学、公共关系学、创造和方法学等多学科的知识 and 原理。因此，它是一门具有高度综合性的边缘科学。

（五）是一门实用性很强的科学

商业企业领导学，是在认真总结我国商业企业经理工作实践经验基础上，适应我国商业体制改革和发展大商业、大流通的需要而应运而生的。它的发展是随着我国商业企业经理的实践发展而发展，它是做好商业企业经理工作的指南。实践证明，在商业企业经理指挥领导企业业务经营活动中，只有那些熟练掌握、自觉运用领导规律、原则和方法的经理，才能取得做好经理工作的主动权。否则，就会受到违反经理领导规律的惩罚。所以，商业企业经理学是一门来源于丰富的经理实践，反过来又能指导经理实践，并在经理实践过程中接受检验的，和经理实践密不可分的实用性很强的科学。

二、商业企业经理学研究的对象

毛泽东曾说过：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的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。”任何一门科学之所以能够独立存在，就在于它有特定的研究对象和领域，有它特定的对象在特定的领域中运动变化的特殊规律。经理工作作为一种社会分工和职业，反映在企业中经理与作用对象之间的一种特殊关系，自然有它的特殊性。商业企业经理学就是把经理工作这个特殊矛盾及其运动发展规律作为研究对象的一门科学。

商业企业经理学研究的内容主要包括三个方面：一是研究经理本身；二是研究经理作用对象；三是研究经理工作环境。三者中经理本身是主体，是企业经营的决策者、组织者和指挥者，是

关键。作用对象也是至关重要的，它是决定企业经营管理成败的主要因素。经理工作环境也不可忽视，它直接关系或影响商业企业经理能否很好地履行职责和从事经理活动的绩效，因此我们都要认真研究。

所谓研究经理本身，即研究当一名经理需要具备什么样的条件和素质。诚然，对大型商业企业和中小型商业企业的经理，在条件和素质上的要求，应该是不一样的。大型的商业企业经理应具备较高的统筹规划和科学决策的组织能力；而中小型商业企业的经理则更需要有那种现场指挥的本领。但是，无论商业企业规模大小，都是一个相对独立完整的经济实体，它们之间只有量（规模、大小）的不同，并无质的区别。在内部结构和功能作用上，它们大体上是一致的。因此，对大中小型商业企业的经理，在条件和素质上的要求，基本上是相通的、共同的。研究经理本身就是研究这种相通的、共同的要素。具体说，它包括经理的地位、作用、职责和权益的研究，以及对经理的基本条件，政治素质，业务能力，必备知识等方面的研究。

所谓研究经理作用对象，即研究经理是干什么的？研究经理在经营管理中应当主要抓什么？如何抓？

日本经营管理专家田中要人认为，无论大小公司的经理必须干好四件事情：一是确定公司的经营方针；二是制订主要的规章制度；三是选配使用好各种干部；四是亲自处理“例外工作”。

现代商业企业门类众多，经营管理要求复杂，对于经理来说不可能样样都懂，也不可能事事都干，那种事必躬亲的经理不能算是一位好经理。同样，从经理个人的时间和精力来说，也是不允许的。关键是会用人、使用人，具备协调指挥人的能力。

商业企业经理学研究的作用对象，很重要一个方面是商业企业中的人，但不是一般的人。现代商业企业中的管理人员大体可以分三个层次：一是企业领导层（高层）；二是企业管理层（中

层)；三是企业作业层(基层)。这三个层次中，各自应该干什么？怎么干？从他们的业务实践活动来看，大体为：企业领导层，即经理，是属于企业管理层次的最高层，他们必须具有洞察市场风云变幻的分析判断能力和多谋善断的决策能力，以及全面的指挥能力；企业管理层，即部、室、科及大中型零售企业的楼层领导，他们必须具有承上启下、衔接平衡的才能和处理人际关系的协调能力，以及组织实施能力，出色地完成部门工作任务。企业作业层，即基层，指一般管理人员，要求他们应该具有精通本专业知识和专业技术能力，独挡一面的“实干家”。从某种意义上说，商业企业经理学，是面对企业微观管理，侧重研究的是人，是人的组织者，指挥者和领导者。

对经理的工作研究，具体包括对经理的经营战略、管理能力、选人用人的研究，以及对经理的日常工作(如计划、指挥、协调、控制、激励、考核等)的研究。

对经理工作的研究，还包括经理怎样有效地进行工作(如工作方法，领导艺术等)的研究。

所谓研究经理环境，即研究经理施展才能需要什么样的客观环境？它包括两个方面：一是商业企业的内部环境，二是商业企业的外部环境。

商业企业内部环境是指：职工队伍、技术力量、固定资产规模、流动资金拥有量、商品结构、经营方向、市场地位、管理机构和领导体制等要素的有机结合。

商业企业外部环境是指：企业所处的社会环境、政治环境、自然环境、文化环境和市场环境等因素的有机构成。

商业企业经理学，就是通过对经理环境的研究，提高对客观环境的认识，做到适应环境，利用环境、控制环境、改造环境，进而达到完整的、善于驾驶环境的理想境地，开拓经理工作的新局面。

三、商业企业经理学的形成

商业企业经理学的产生是社会化大生产、商品经济大发展,商品流通领域不断扩大和发展的必然产物,是适应我国现代商业发展需要而建立的一门新学科。它的形成是:

(一) 丰富和大量的管理学和领导学的科学研究成果,为商业企业经理学的创立提供了成熟的理论条件

管理学是 20 世纪初诞生的一门新兴科学,它是以提高企业经营效能和生产效率为研究对象的。以 1911 年美国工程师泰罗写的《科学管理原则》为代表,之后被越来越多的国家所重视,几十年来获得长足的发展,现在已发展成为一门现代管理学。而领导和管理又是紧密联系的两个不可分割的概念,管理学中包含大量的领导理论,如调查研究,目标管理,经营决策,计划执行和检查监督等,进一步丰富了领导学的理论和实践。而商业企业经理学是领导科学的一门分支科学。目前,领导科学的研究在全国范围内已形成一股热潮,无疑对商业企业经理学的建立是一个有力的促进。事实上,商业企业经理学正是以领导科学理论为基础建立的。

(二) 是适应我国社会经济发展战略目标需要而建立的

党的十一届三中全会以来,我国实现了历史性的伟大转变,跨入了一个新的历史时期。党的十二大确定了战略目标、战略重点和战略步骤,号召全党和全国人民要全面开创社会主义现代化建设新局面。要求到本世纪末工农业总产值要翻两番,人民的物质文化生活要达到小康水平(人均收入达到 800 美元)。为了实现这个宏伟目标,必将要求商业工作来一个新的巨大变化,到本世纪末,我国的商业将会有巨大的发展。如果按照大体相近并略低于生产增长速度匡算,到 2000 年全国社会商品零售总额将接近 1 万

亿元。在工农业总产品中要有 $\frac{1}{3}$ 进入市场。同时，随着农业商品化程度的提高，城乡物资交流必将不断扩大；随着社会分工的细化、科学技术的发展，新兴部门的涌现，以及各地区经济的发展，地区之间、部门之间和企业之间的商品交换必将更加频繁和复杂。随着生产发展和人民生活水平的不断提高，人们必将要求更多更好的消费品和方便多样的生活服务。所有这些变化，将对商业工作要求标准会更高，这必然要求商业企业经理提高领导水平和决策能力来保证和相适应。而商业企业经理学，将提供这方面的理论和知识。

（三）商业企业经理学的产生，是领导科学的发展

20 世纪 80 年代产生了中国领导学，之后经过专家、学者辛勤劳动，努力探索，在继承前人成果的基础上，现已形成独立科学体系，由它的建立和发展，促进了分支科学，即企业领导学的诞生，商业企业经理学又是企业领导学的重要组成部分，它是从微观方面研究商业企业经理行为特殊矛盾的一门学科，它同领导学相比，是整体和分支的关系，这就决定了商业企业经理学的研究，必须以领导学和企业领导学为理论基础，反过来，由于商业企业经理学的深入研究和探讨，又将进一步丰富和发展领导学和企业领导学的理论。因此，这两门综合和分支科学决不能互相代替，而必须时发展。

（四）商业企业经理学的产生是对企业领导学的完善和发展

任何一门科学的产生，绝不取决于人们的主观愿望，而在于它所研究的范围、内容是否明确，研究的对象等客观条件是否成熟，商业企业经理学这一新兴科学的诞生，正是上述诸条件成熟的标志。特别是 80 年代以来创建的具有中国特色的领导学的建立和发展，推动着企业领导学的建立，这些都为商业企业经理学的诞生创造了成熟的条件，提供了坚实的理论基础。象上面所说的，

商业企业经理学的研究和探讨，必将充实和丰富企业领导学的内容，并促其完善和发展。

四、创建商业企业经理学的重要意义

如前所述，商业企业经理学是一门新兴的年轻科学，创建和发展这门学科具有深远的现实意义。

（一）是流通体制改革和商业形势发展的需要

改革需要人才，培养人才需要科学。党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革，流通体制也相应地进行了改革，城乡经济活跃了，市场繁荣了，商业自身也得到发展。但是形势发展不是按人们的主观意志为转移的，随着商品经济大发展，生产社会化、专业化程度越来越高，客观要求流通领域与之相适应，而要适应这种客观要求，发展商业大好形势，除要有国家正确方针政策指引外，需要有一大批思想解放，懂经营、善管理，勇于开拓进取的企业领导人才，他们是深化商业体制改革得以顺利进行和取得成功的中坚力量。商业企业经理学将作为一门专业知识为其提供科学理论。

（二）是全面提高商业企业经理素质的需要

经理，经理，既懂经营又会管理，一语见地。要做到这一点，怎么办？就应该学习，掌握和运用当好企业经理一般规律的学说，这是提高商业企业经理素质的关键所在。商业企业经理素质高低，表现为他的领导能力强弱，商业企业经理领导能力的强弱，关系到企业经营管理的成败。有的商业企业依靠经理正确决策，化险为夷，兴旺发达；而有的商业企业却因为经理的失误，形势逆转，亏损倒闭。由此可见，经理的素质和工作水平的高低，与企业的兴衰成败，关系甚大。因此，作为商业企业经理，应当具备什么条件？需要掌握哪些知识？掌握什么样的领导艺术，运用什么样的领导方法，怎样才能当好企业经理？又怎样才能成为具有中国

特色的商业企业家？这正是《商业企业经理学》要回答的中心课题。

（三）是培养造就现代商业企业家的需要

近年来，随着商品经济的大发展，商业企业迅速增加，形成了一支宏大的经理队伍。但是，就我国经理队伍的现状，能适应商品流通体制改革和商品经济发展需要，符合商业企业现代化要求的经理并不多。尽管近年来经理队伍经过了调整，文化程度和年龄结构比以前有了大幅度提高，但普遍存在两个问题：其一是工作阅历长的经理有一定工作经验，但他们中大多数基本上没有受过系统的领导专业教育，对于他们来说，就有一个充实领导理论知识的客观需要，以实现知识更新。其二是近年来充实到经理队伍中的年轻知识分子，他们普遍是头脑灵活，接受新事物快，并有一定专业理论知识，但也存在补充领导理论知识和培养处理实际问题的能力。因此，从我国商业企业经理队伍的自身出发，迫切需要有一门专业的理论作指导，才能培养和造就一大批新型现代商业企业家。

（四）是实现“商业企业实行经理负责制”的需要

党的十二届三中全会《决定》指出：“现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长（经理）负责制，才能适应这种要求。”在商业企业实行经理负责制，就是由经理行使统一指挥企业经营管理的职权。经理一方面具有管理企业的权力，企业经营管理的一切重大事宜由经理征求有关方面意见后做出最后决定；另一方面，又要对企业承担任务的执行情况和经营成果负总的责任；企业的各个职能部门，各个经营环节，企业的全体干部、职工，都必须服从经理的统一领导。因此，实行经理负责制，要真正保证经理尽职尽责，也迫切需要专门理论作指导。