

北京广播学院

商业企业经营管理学

冯成华 主编



北京广播学院出版社

责任编辑：周启鸿 李 颖

商业企业经营管理学

冯成华 主编

北京广播学院出版社出版、发行

（北京市朝阳区定福庄东街1号）

河北省藁城县印刷厂印刷

开本850×1168毫米1/32印张11.75 字数：291 千字

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数：01—8,000 定价：2.35元

全国统一书号：4450·019

编写说明

本书是为北京自修大学《商业企业经营管理学》课程编写的教材。为适应学员自学，对于教材的编写力求简明、扼要。教材内容注意结合当前我国商业企业管理体制改革的实际，着重于管理理论、思想水平的普及与提高。

本书第一、二、三、四、五、六、七、八章由冯成华编写，第九、十、十一、十三、十四章由王春利编写，第十二章由刘兴银编写，第十五、十六、十七、十八、十九、二十章由马义爽编写。最后由冯成华编审定稿。由于我们水平所限，编写时间短促，本书一定会有不少缺点和错误，希望广大读者批评指正。

编 著 者

1987年8月30日



北京自修大学



这是邓小平同志在一九八四年
六月十五日为我校题写的新校名。

出版说明

一、这本《商业企业经营管理学》教材，是北京自修大学财经类专业教材编委会聘请北京经济学院冯成华、王春利、刘兴银和马义爽同志编写的，由冯成华同志主编。

本教材是以马克思主义经济学说为基本理论依据，以有计划的商品经济为前提，以经济效益为中心，结合我国社会主义经济建设和商业企业管理体制改革实践经验，并借鉴外国经验，吸收新思想、新观点的基础上编写而成的。

本教材编写中力求适合自学的特色，力求简明、扼要，对重点和难点作了较详细的阐述。适用于自学商业企业经营管理知识的学员和在商业部门从事商业经营管理工作的干部学习和参考。

二、为帮助企业管理人员，特别是广大自学者成为既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神、勇于创造，能够开创新局面的社会主义经济管理人才，北京自修大学开办工业经济管理、工业财务会计、商业经济管理和商业财务会计四个专业。其办学原则是个人自学，学校刊授和辅导，帮助广大学员参加高等教育自学考试取得大学专科（或本科）毕业生学历，同时为广大企业职工提高思想道德素质和科学文化素质、自修现代化管理知识，进行岗位培训服务。

三、北京自修大学财经类专业教材编委会为满足自学者的需要，组织编写前述四个专业的教材。这套教材主要是根据全国高等教育自学指导委员会制定的各门课程的教材大纲，参考中央广播电视大学财经类课程的教学大纲和教材，以及各财经院校出版

的教材等进行编写的。

四、本套教材由编委会聘请几十名教授、讲师、专家、学者编写。他们根据多年的理论研究和实践经验，在这套教材中较好地总结了我国企业生产经营管理的先进经验，同时有选择地介绍了国外先进管理方法。教材的知识面和适应面较宽广，深入浅出，通俗易懂，便于自学。

五、本套教材包括前述四个专业的公共基础课，即政治经济学、哲学、语文、微积分；公共专业课，即财政与信贷、计划经济学、社会经济统计学原理和会计学原理。

工业经济管理专业的工业企业管理学、工业经济学、管理系统工程学概论三门专业课。

工业财务会计专业的工业会计、工业企业财务管理和工业企业经济活动分析三门专业课。

商业经济管理专业的商业经济学、商业企业经营管理学和商业会计三门专业课。

商业财务会计专业的商业会计、商业企业财务管理和商业企业经济活动分析三门专业课。

上述这些课程的设置是根据全国高等教育自学考试指导委员会自学考试计划而规定的。除上述各门课程教材外，还出版各门课程的自学辅导资料单行本和学刊。

六、本套教材可供参加高等教育自学考试财经类各专业学员自学用，同时可供中央广播电视大学和中专学员、工商企业经营管理人员自学用，也可以作为职工大学、管理干部岗位培训和一般大专院校学员和教师参考用书。

七、本套教材自1987年1月到1988年6月陆续出版，除供应本校学员使用外，各用书单位和个人可根据出版的教材，有选择的购置；至于学刊只发给本校学员不对外供应。

八、北京自修大学1987年6月开始招收饭店管理专业学员，

1988年1月开学。教材陆续出版。

联系地点：北京朝阳区雅宝路五号北京自修大学财经类专业
办公室。购书联系人：甄汉本、金涛。

北京自修大学
财经类专业教材编委会

目 录

第一篇 商业企业管理概论

第一章 社会主义商业企业	(1)
第一节 企业的概念	(1)
第二节 商业企业的构成与企业的系统化	(8)
第三节 商业企业的素质与活力	(12)
第二章 企业管理的性质和商业企业管理的任务	(20)
第一节 管理的概念	(20)
第二节 企业管理的性质	(24)
第三节 商业企业管理的任务	(30)
第三章 企业管理的历史发展与现代企业管理原理	(35)
第一节 管理发展阶段的分期	(35)
第二节 资本主义企业管理的发展过程	(37)
第三节 我国企业管理的发展概况	(47)
第四节 现代企业管理原理	(50)
第四章 企业的管理过程	(60)
第一节 管理是一个动态过程	(60)
第二节 企业的管理职能	(62)
第三节 企业的信息管理	(68)

第五章 企业的领导体制	(78)
第一节 建立企业领导体制的基本要求	(78)
第二节 企业领导体制的演变	(80)
第三节 社会主义商业企业的领导体制	(85)
第六章 商业企业的管理组织	(95)
第一节 企业管理组织的建立	(95)
第二节 企业组织结构的模式	(103)
第三节 商业企业内部机构的设置	(107)
第七章 企业管理的方法	(112)
第一节 企业管理方法的科学化	(112)
第二节 企业管理方法的分类	(114)
第八章 企业管理的基础工作和管理的现代化	(129)
第一节 企业管理基础工作的重要作用	(129)
第二节 企业管理基础工作的主要内容	(133)
第三节 商业企业管理现代化	(136)

第二篇 商业企业业务经营管理

第九章 商业企业经营地点的分布和选择	(145)
第一节 商业网	(145)
第二节 批发商业企业经营地点的分布和选择	(147)
第三节 零售企业经营地点的分布和选择	(150)
第四节 商业仓库建设地点的分布和选择	(158)

第十章	商业企业的市场研究	(161)
第一节	商业企业为什么要研究市场	(161)
第二节	商业企业市场研究的内容	(164)
第三节	商业企业市场研究的步骤和方法	(176)
第十一章	批发企业经营管理	(186)
第一节	批发企业业务经营战略	(186)
第二节	批发企业的商品采购业务管理	(188)
第三节	批发企业商品销售业务管理	(195)
第十二章	零售企业经营管理	(201)
第一节	零售企业的分类	(201)
第二节	零售企业的商品构成	(204)
第三节	商品进货来源与零售企业的进货业务	(209)
第四节	零售企业的促销活动	(216)
第五节	零售企业的顾客服务	(221)
第十三章	商品储存和运输管理	(225)
第一节	商品储存管理	(225)
第二节	商品运输管理	(232)
第十四章	商业企业财务和经济效益管理	(241)
第一节	商业企业财务管理	(241)
第二节	商业企业经济效益管理	(254)

第三篇 商业企业劳动人事管理

第十五章	领导科学与企业领导者行为	(261)
第一节	现代企业领导工作的特点	(261)
第二节	领导类型和领导方式	(264)
第三节	领导集团的合理结构	(269)
第四节	科学地领导下属	(272)
第十六章	企业职工个体行为与团体行为	(277)
第一节	企业职工个体行为动机	(277)
第二节	企业的团体行为	(280)
第三节	企业的人际关系	(284)
第十七章	商业企业经理	(288)
第一节	经理在商业企业中的地位	(288)
第二节	经理的素养	(290)
第三节	经理的职责和权力	(296)
第四节	经理的影响力	(298)
第五节	经理的领导艺术和工作方法	(301)
第十八章	商业企业的管理人员	(306)
第一节	商业管理劳动的特征和管理人员的分类	(306)
第二节	管理者个体的知识和能力	(310)
第三节	管理群体的知识能力结构	(313)
第四节	管理人员的选拔、培养和考核	(316)

第十九章	商业企业的营业员	(321)
第一节	营业员的知识 and 技能素养	(321)
第二节	营业员的职业道德与政治思想教育	(324)
第三节	营业员接待顾客的技巧	(329)
第四节	营业员的业务培训和技能考核	(333)
第二十章	商业企业劳动组织管理	(338)
第一节	商业企业劳动管理的任务	(338)
第二节	合理组织商业职工劳动	(342)
第三节	商业企业的劳动定额和定员编制	(346)
第四节	商业企业的劳动效率和职工的劳动报酬	(351)

第一章

社会主义商业企业

第一节 企业的概念

一、企业是商品经济发展的产物

企业是一种经济组织，它是一定社会的生产组织形式，这种组织形式的产生，是生产社会化发展的必然结果，是人类社会经济发展到一定历史阶段才出现的。

为了说明这个问题，需要回顾一下人类社会生产组织形式发展的简单历程。从历史发展过程来看，人类社会的生产组织形式总是与生产力的发展水平相适应的。在不同的历史时期，由于生产力的发展水平不同，生产的组织形式也是不同的。如在原始社会里，生产力极其低下，单个人无法同自然界和野兽作斗争，必须群居集体行动才能勉强维持生活，这个集体是以血缘关系组成的氏族为基本组织形式。因此，在原始社会里，部落是社会的组织形式，氏族就成为当时社会经济生活和生产的基本单位。经过了漫长的过程，生产逐步有了发展，生产工具得到不断改善，出现了一种比氏族小得多的生产单位——家庭。一个家庭已经能够耕种一片土地并取得了比氏族经济更高的劳动生产率，于是氏族经济就逐渐瓦解了，取而代之的是以家庭为基本生产单位的组织形式。这是一种重大的变化。经过了奴隶社会，以后又发展到了封建社会，社会生产力虽然总是不断在发展、提高，但基本上都是以手工劳动为基础的自给自足的自然经济占主导地位，劳动社

会化的程度仍然不高。因此，生产的组织形式并没有发生重大改变，家庭仍然是社会经济和生产的基本组织形式。当然这种以家庭作为基本单位的生产组织形式，也包括了以业主、作坊主为主体的小作坊、小店铺，包括了有帮工、学徒参加部分劳动的手工作坊和小工场。这实际上是扩大了的家庭生产组织形式。这种生产组织形式是和当时靠手工劳动为主这样的生产力发展水平和劳动社会化程度相适应的，是和当时的商品经济发展状况相适应的。

只有到了18世纪末，随着机器制造业的大发展，蒸汽机的推广利用，生产力水平有了空前大提高，商品经济有了大发展，出现了资本主义的生产方式，社会生产的组织形式才发生了根本变革。社会生产的基本组织形式再不是狭小的家庭或手工业作坊所能容纳得了的，而是逐渐被雇用了大批工人，使用着最新式生产设备的企业所代替。在1771年，首先在英国本土出现了集中着几百个工人的纺织工业企业。

企业与过去的工场、作坊不同。在工场、作坊里，虽然也有分工，但它仍是以手工劳动为基础的，因而它的发展是有限的，只有利用机器生产，才能突破人力和手工艺的局限性。列宁曾指出：这种大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点，可以用一句话来概括：劳动的社会化。劳动生产的社会化必然要求生产的组织形式做相应的变革。这说明了企业这种组织形式的产生，是人类生产组织形式的一次重大变革，是生产社会化的必然结果。

二、企业的进步性

企业虽然是在资本主义社会里产生的，但它是社会分工、生产社会化和商品经济发展的产物。我们要充分认识到它的进步性，这一点对于我们来说有重要的现实意义。

毫无疑问，在资本主义条件下，企业作为社会生产的基本单

位，具有资本主义的特性。因为资本主义生产资料私有制决定了企业的生产资料和全部财产归资本家所有。企业中的劳动生产者不是生产资料的主人，而是资本家雇佣来的，劳动力只是一种商品，资本家运用这种商品来榨取剩余价值。如果撇开这些由资本主义私有制从生产关系方面的观察分析以外，仅仅从作为社会生产力的组织形式和商品经济发展的客观要求方面来考察，企业这种生产组织形式也完全适合于社会主义社会，企业仍然是社会主义社会的基本的生产组织形式。企业这种生产组织形式，它的优越性在社会主义社会里比在资本主义条件下能够得到更充分地发挥。

企业这种组织形式，与以前的生产组织形式相比较，具有以下几方面的优越性、进步性。

（一）在一个企业内能够实行科学分工，劳动分工专业化，使劳动组织更合理了，有利于劳动生产率的提高。

（二）管理职能专门化，能够建立比较完善的管理制度。在企业中设立有专职管理人员，有利于加强企业的生产和经营管理的计划性，健全经济核算，加强与改善企业的经营管理。

（三）企业的组织机构健全了，提高了企业对外界环境的适应能力，增强了企业的竞争能力，竞争又推动了企业的发展。

三、企业的定义

为什么要研究定义？因为定义能够确切地、科学地概括一个事物最本质的特征。企业的定义，用一句话来表述可以概括为：企业是从事经营活动的盈利性的经济组织。

这里所说的“从事经营活动”，既包括从事生产活动，也包括从事商品流转、金融活动、劳务服务等经营活动。一个企业可以从事其中一种或几种经营活动。生产社会化、专业化越发展，企业的专业化经营活动可能分得越细。

企业是个“经济组织”，这一点是必须与政权组织、行政机

关区别开来。社会主义的国家有管理经济的职能，有管理经济的国家机关，如商业部、各省市的商业厅、局，它们是代表国家管理商业的行政机构，但是它们不直接从事商业经营活动，不能叫做企业。

所谓“盈利性的经济组织”，反映了企业的重要特征。因为事实上还存在着非盈利性的经济组织。如学校、机关内部的食堂、印刷厂、汽车队等，它们从事着生产、运输、服务等方面的经营活动，是个经济组织，但不是盈利性的，尽管它们实行着企业化的经营，有内部经济核算，但严格说还不是独立的经济组织，不能称为企业，只是事业单位中的一个组成部分。

根据以上的分析，企业作为一个独立的经济组织，必须同时具备以下五个方面的基本特征：

（一）经营上的独立性。即在国家宏观管理的指导下独立自主地进行生产经营活动的权力。企业只有具备了这一条件，才能根据市场情况的变化，自主地开展生产经营活动，发挥经济实体的作用。

（二）拥有对生产资料和劳动力支配和使用上的自主权，这是企业独立自主进行生产经营活动的前提条件。

（三）组织上的完整性。企业要有完整的组织机构，企业内部要有明确的职责分工与协作，保证整个企业的经营活动有节奏地协调开展。

（四）财务上的独立核算、自负盈亏。企业要独立核算，对生产经营过程中活劳动和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督，要努力提高经济效益。

（五）具有法人地位。法人资格和法人地位，是企业独立性的法律保证，是企业进行独立经营和独立核算的必备条件。法律保护企业合法的经济权益不受侵犯，同时约束企业承担在经济活动中的法律责任和义务。

学习企业管理学，研究企业管理工作，必须要首先懂得企业的定义、企业的特征，其目的就是为了根据企业本身的内在特性和客观要求来制定对它的正确领导方法和管理制度。

社会主义经济是有计划的商品经济，这一论断明确以后，为我们正确认识社会主义企业奠定了基础，使我们国家对企业的政策和企业的领导体制，真正建立在科学的基础之上。我们对社会主义企业的认识是经历了一个发展过程，从实践中也说明了用小生产的观点，用非商品经济的观点来对待企业是错误的。当前正在深入进行的经济体制改革，早已明确，企业管理体制改革是基础的一环。解决社会主义国家如何实现对企业的管理，必须从正确认识企业入手，适应企业的特性来建立起对企业的科学管理制度。

四、商业企业

专门从事商品交换的企业叫商业企业。商业企业是整个商业工作的基础，只有重视和发挥商业企业的职能，把企业的积极性调动起来，才能把整个商业工作搞好。

一切商业企业，不论其属于何种类型，经营什么商品，它们的基本职能是共同的，即：从事商品购销活动，组织商品从生产领域向消费领域的流通，满足消费需求，实现商品价值，通过购销活动，为人民生活服务，为生产服务，为国家提供积累。

商业企业的购销活动是在市场上进行的，企业作为一个相对独立的商品经营者进入市场，它的一切经营活动必须适应市场需求情况的变化。商业企业为了完成它的基本职能，必须把商品经营作为企业经济活动的中心。

在社会主义社会里，全民所有制的商业企业在商品流通中占着主导地位。在社会主义社会里，一切商业企业必须把满足人们物质文化生活的需要放在首位。商业企业要通过自己的购销业务活动，把适销对路、物美价廉的商品供应给消费者，以满足全社