

商业企业管理学教程

王世五 朱子杰 编 著
张永海 周乃荣

中国商业出版社

前 言

为了适应商业学校教育改革的需要，培养会经营管理的中等商业人才，编写本书《商业企业经营管理学》做为试行教材。

本教材本着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的指导思想，针对经济体制改革后商业企业面临的新形势、新任务，重点是帮助学生树立现代经营管理观念。本书一方面总结我国商业企业的经营管理经验，另一方面又借鉴和研究国外的有益经营管理理论，从中对比，激励我们奋进；书中即讲述商业企业管理的基本原则、基本方法，并对企业的经营基本技能做了探索，目的在于培养学生的经营与管理能力。

本书由齐齐哈尔商业学校王世五同志（三、六、七、八、十一、十二、十三章）、牡丹江商业学校朱子杰同志（第九、十、十四章），佳木斯商业学校张永海同志（一、二、四章）、黑龙江省商业厅周乃荣同志（第五章）编著。由王世五同志总纂、周乃荣同志主审。

黑龙江省商业教材编审委员会

一九九〇年十二月二十五日

黑龙江省商业教材编审委员会

主 任：张传礼

顾 问：周乃荣

主 编：张家杰孙友清

付主编：张庆元 唐政英 王洪宝



目 录

第一章 社会主义国民经济中的商业与商业企业	(1)
第一节 商业的产生和发展.....	(1)
第二节 社会主义初级阶段的商业.....	(11)
第三节 商业企业.....	(28)
第二章 商业企业管理原理	(34)
第一节 企业管理概述.....	(34)
第二节 管理和经营.....	(47)
第三节 管理是科学与艺术的统一.....	(50)
第四节 现代化管理的基本原理.....	(55)
第五节 企业管理职能.....	(68)
第三章 商业企业的经营环境	(72)
第一节 企业经营环境概述.....	(72)
第二节 国家政治形势与商业的宏观纵向环境.....	(81)
第三节 商业企业的微观横向环境.....	(85)
第四节 商业企业所在地域环境.....	(92)
第四章 商业企业素质	(94)
第一节 提高商业素质的重要性.....	(94)
第二节 提高商业企业素质的途径.....	(98)
第三节 实现商业企业现代化是提高企业素质最 有效的途径和方法.....	(102)

第五章 管理人员	(108)
第一节 管理人员的素质.....	(108)
第二节 管理人员的学习与提高.....	(116)
第三节 管理者对人才的开发.....	(123)
第六章 企业经营方式	(132)
第一节 全长所有制企业的所有权与经营权... (132)	
第二节 商业企业承包经营责任制.....	(140)
第三节 企业其它经营方式.....	(157)
第七章 商业企业经营过程管理	(169)
第一节 销售管理.....	(169)
第二节 消费者研究.....	(176)
第三节 服务管理.....	(182)
第四节 采购管理.....	(190)
第五节 储运管理.....	(200)
第八章 商业企业全面质量管理	(208)
第一节 全面质量管理的概念.....	(208)
第二节 商业企业全面质量管理的组织与实施 (211)	
第三节 全面质量管理的常用方法.....	(224)
第九章 行为管理	(243)
第一节 行为科学与管理.....	(243)
第二节 需要、动机与行为.....	(247)
第三节 群体行为管理.....	(262)
第四节 领导行为.....	(269)
第十章 管理艺术	(287)
第一节 处理工作事物的艺术.....	(287)
第二节 节约时间的艺术.....	(292)

第三节	提高工作效率的艺术·····	(308)
第十一章	部组管理·····	(325)
第一节	部组管理概论·····	(325)
第二节	部组管理的内容和方法·····	(327)
第三节	部组长·····	(329)
第四节	部组管理的基础工作建设·····	(334)

第一章 社会主义国民经济 中的商业与商业企业

第一节 商业的产生和发展

一、商业的概念

商业，是商品交换的发达形式，是专门从事组织商品流通的独立的经济部门。

二、商业的产生

商业不是自有人类社会以来就存在的。它的产生，是以商品生产和商品交换的存在和发展为前提。没有商品生产和商品交换，也就没有商业。

马克思主义认为，商品生产和商品交换的产生，必须具备两个条件：一是社会分工，二是生产资料和劳动产品归不同所有者占有。社会分工，不同生产者分别从事不同产品的生产，使各个生产者之间有相互联系的要求。但是，生产资料和劳动产品归不同所有者占有，又使各个生产者相互分离。这就需要通过商品交换，把各个私人生产者联系起来。

当人类还处于原始社会蒙昧时代时由于社会生产力水平非常低下，人们共同劳动所得的产品极其有限，只够维持最低限度的生活，没有什么剩余。因而那时不可能有商品生产和商品交换，更不可能有商业。后来，间或发生的交换行为也是个别的，用来交换的只是限于偶然剩下来的一点剩余物。

人类在长期同自然界进行斗争的过程中，渡过了蒙昧时代，进入了原始的野蛮时代。同蒙昧时代比较，野蛮时代的社会生产力已经有了很大的提高。在野蛮时代的中级阶段，人类社会发生了第一次社会大分工，游牧部落从其它的野蛮中分离出来，形成专门的生产部门。游牧部落生产的生活资料，不仅比其余的野蛮人多，而且有羊皮、绵羊毛、山羊毛和随着原料增多而日益增加的纺织物。因此，除了能满足自身的消费需要外，还有比较多的剩余产品可以用来进行交换。这是第一次使经常的交换成为可能。从此商品交换作为一种经常的活动，便在部落之间发展起来。

起初，部落之间的交换，是由代表他们的氏族首领进行的，交换的东西是公共财产。但是，随着交换的发展，他们便利用自己的权力，逐渐把公共财产当作自己的私有财产来支配。后来，交换渗入到氏族内部，氏族的各个成员也把自己的产品当作私有财产来交换。于是，私有制产生了。个人和个人之间的交换越来越占优势，终于成了商品交换的唯一形式。这个过程，是随着人类社会第二次大分工的原始共产主义公有制向私有制的过渡，在野蛮时代的高级阶段逐步完成的。

野蛮时代的高级阶段，是人类历史上的一个英雄时代。其生产的进步，要比过去一切阶段的总和还要来得丰富。在这个阶段，出现了金属工具，特别是铁发现和铁器工具的使用，使社会生产日益多样化，生产技术也日益改进，同一个人已不能同时兼作许多种生产活动。于是，便发生了人类社会第二次大分工，即手工业和农业分离。手工业一旦同农业分离，它的产品就不是为了生产者的消费而生产的。因此，随着生产分为农业和手工业这两大主要部门，便出现了

直接以交换为目的的生产，即商品生产。

手工业农业中分离出来，引起了生产资料的重新分配。这是促使原始共产主义公有制解体的一个重要因素。在野蛮时代的中级阶段游牧部落的财产已逐渐变成私有财产。到了野蛮时代的高级阶段，由于手工业同农业的分离，进行手工业生产资料也逐渐变成个人的私有财产。而原始共同体共同耕作的土地，也随着商品生产的发展逐渐变成私有财产。因此，到野蛮时代高级阶段的后期，原始共产主义公有制解体了，代之而起的是生产资料私有制。适应这种情况，单个生产者之间的交换变成了社会的迫切需要。到野蛮时代高级阶段末期，私有者个人之间的交换就成了商品交换的唯一形式。

人类社会最初出现的商品交换，是直接的物物交换，即商品—商品（W—W）。交换双方在让渡自己的商品的同时，占有了对方的商品。随着商品交换和商品生产的发展，进入交换过程的商品的品种和数量不断增加，物物交换的形式便逐渐成了商品交换进一步发展的障碍。于是，便产生了货币。货币是交换发展过程中自发产生的，是商品经济内在矛盾发展的结果。货币的产生，使原来的物物交换变为以货币为媒介的交换，即商品—货币—商品（W—G—W），这就是简单的商品流通。随着货币的产生，以前统一的买卖行为就分解为两个相对独立的行为：在时间上和空间上可以互相分开的卖（商品—货币）和买（货币—商品）。这样，虽然打破了原来物物交换的个人的和地方的限制，为进一步发展商品生产和商品交换创造了条件。但同时，它又造成商品流通过程中断的可能，因而已经包含着发生危机的可能性，不过在简单小商品经济条件下，这种可能性还不会变为现实。

在商品交换采取物物交换形式时，从事商品交换的事务，是由商品生产者本人来承担的，后来产生了货币。虽然使商品交换分解成买和卖两个过程，但这种情况也并没有改变。随着商品生产的发展，商品交换的范围和规模不断扩大，商品生产者用于买卖商品的时间越来越多，买卖所费的时间，就是他们的劳动时间的一种扣除。因此，商品交换活动同商品生产活动便发生了矛盾。随着市场的扩大，这种矛盾就越来越尖锐。为了使商品生产者的生产时间不受损失，客观上就要求把商品交换事务从商品生产者那里独立出来，以利于商品生产的发展。于是，社会上就出现了一种专门从事商品交换的经济事业——商业，与此相适应，产生了一个不从事生产而只从事产品交换的商——人——品级阶交换形式进一步发展了。从事简单商品流通形式发展到由货币变商品再由商品变货币的形式，即货币—商品—货币（G—W—G），这是发达的商品流通。简单商品流通与发达的商品流通的目的不同。前者是为买而买，后者是为卖而买。商业劳动和生产劳动的分离，是人类社会的第三次大分工。

商业的产生，正是由人类社会发展的客观必然性引起的。商业的独立存在，是历史的进步，第一商业的独立存在可以缩短商品流通时间，相对增加商品生产时间。第二、商业的独立存在可以通减领域入流投少的资金数量，相对增加生产领域的资金数量。第三、商业的独立存在有利于社会分工和劳动生产率的提高。正如马克思指出的那样：“分工的进一步扩大表现为商业和生产的分离，表现为特殊商人阶级的形成。”这时，人类由野蛮时代的高级阶段走到文明时代的门槛了，文明时代正是“由分工方面的一个新的进步开始的。”

综上所述可见，商业是适应商品生产和商品交换进一步发展的需要而产生的，它是商品经济发展的必然产物。商业的产生，标志着商品交换关系发展到一个新的阶段，它不同于物物交换，也不同于以货币为媒介的简单商品流通，而是商品交换关系的发展形态，即商品交换的发达形式。商业产生以后，社会经济中就出现了一个专门从事组织商品流通的独立的经济部门。

三、私有制社会形态下的商业

自从在原始社会末期，奴隶社会初期，社会经济生活中出现商业以来，它曾经在不同的社会形态下存在和发展。奴隶社会、封建社会、资本主义社会中有商业，社会主义社会中也商业。在不同社会形态中，商业随着社会生产力和商品经济的发展而发展，它的社会性质随着生产资料所有制性质的改变而改变，表现出本质的差别，从而也决定了商业这个同商品经济紧密联系的范畴，在各个不同社会形态下，有着各不相同的社会本质与特征。

（一）前资本主义条件下的商业

前资本主义条件下的商业，是指奴隶社会和封建社会的商业。由于这一时期社会经济表现为：占统治地位的自然经济和简单商品生产为主要形式的商品经济相互交错，从而决定了这一历史时期下的商业有着与这一历史时期相适应的本质特征。

在奴隶社会，由于社会分工的划细，生产门类的增多，以及大量使用奴隶劳动，有可能组织大规模的生产。在简单协作的基础上提高劳动生产率，农业和手工业都有一定程度的发展。从而有较多的农产品和手工业进入市场，商业也得到了相应的发展。但是，奴隶社会的商品生产和商品交换的

发展，受到了生产方式的限制，奴隶中的劳动产品，除很少一部分用来维持奴隶的生命外，其余大部分都被奴隶主用来满足他们奢侈生活的需要。因此，在奴隶社会中，参加商品交换的只能是奴隶主、王公贵族，交换的商品主要是奢侈品、贵重的手工业品等。除此之外，还进行着奴隶的买卖。这些都在很大程度上限制着商业的发展。随着社会历史的发展，奴隶社会内部逐渐出现，封建制生产关系的萌芽，终于发展成为占统治地位的生产关系。封建社会代替了奴隶社会，地主阶级代替了奴隶主阶级，个体代替了奴隶。这种新兴的封建制度的生产关系，为生产力的发展开拓了道路，同时，也使商品生产和商业交换得到了进一步的发展。在封建的社会的农村中，自给自足的个体农民，虽然遭受地主阶级的压迫和剥削，但他们的劳动产品，在缴纳地租以后，可以自己支配。并且随着生产的发展，能够用一部分去交换自己不能生产的手工业品，逐渐扩大与市场的联系。在手工业中，随着生产工具的不断改善和生产技术的不断进步，产品产量的不断增加，手工业者便逐渐完全脱离农业生产，成为独立的小商品生产者。于是，在水陆交通要道、庙宇等附近兴起了集市。后来又在集市的基础上发展成为封建社会的城市。集聚在城市中的手工业者和商人，进行着种类繁多的商品生产和市场交易，并促使城市成为手工业和商业的中心。许多大城市更加兴旺发达，不仅成为国内商业中心，也是国际贸易中心。但是，封建经济的特点仍然是自然经济占统治地位。在这种条件下，商业的发展仍然受到一定的限制。恩格斯曾经指出：“在资本主义生产方式以前，以交换为目的的生产，即商品生产，还只在形成中。因此，交换是有限的，市场是狭小的。只是到了封建

社会的后期，当然经济逐步趋于瓦解时，商品交换才更加发展，市场才进一步扩大。

商业在奴隶社会和封建社会的发展受这两个社会特定的历史条件的限制，商业存在的方式也必然反映出这一历史时期相适应的经济特征，这主要表现为以下几个方面：

1、在简单商品经济条件下，商业是小商品生产者为买而卖的商品交换中起中介作用。商人做为商品交换的中国人，主要是为交换双方的直接消费需要服务的。

2、在奴隶社会和封建社会的条件下，商业资本是离开它所媒介的商品交换双方而独立存在的。商业生产与生产者往来，不反映资本与资本的联系。商业资本是同它所媒介的商品交换的两级，小商品生产者相分离而独立运动的。同时，许多商品是由于商业的发展卷入交换，而成为商品。

3、在奴隶社会和封建社会中，商业利润主要是依靠贱买贵卖和商业欺诈来获得的。一方面，商人用不等价交换来剥削小生产者，另一方面，他们又用欺诈的手法来有奴隶主和封建地主从直接生产者身上剥削来的一部分产品。正如马克思指出的那样，商人成了每两个生产者之间的不可缺少的中间人，并对他们的两者进行剥削。

（二）资本主义私有制条件下的商业

资本主义社会商品经济获得了空前的发展，商品交换关系深入到社会的一切领域，商品生产成为社会的普遍的占统治地位的形式。与这种经济形式相适应，商业必然有极大的发展。马克思指出：“产品进入商业，通交商人之手的规模，取决于生产方式。而在资本主义生产充分发展时，即在产品只是做为商品，而不是做为直接的生活资料来生产时，这个规模达到自己最大限度。”包括劳动力在内，一切都成

了商品。商业随着生产的社会化和专业化的发展，市场范围的扩大，内部分工越来越细。有采购行业、批发行业、代理行业和各种综合的专业的零售行业。仓储、运输、装卸、包装、搬运等也成为独立经营的行业。商业企业由独资经营发展成股份公司，有的形成国际垄断组织跨国公司。商业部门的经营管理也逐步采取了最新的科学技术，使商业形式、商品销售方式，以及企业经营管理等各方面都发生了巨大的变化。另外，从商业资本的形式上看，在资本主义生产方式下，它的来源、职能和牟取利润的方式等等，都与前资本主义时代的商业资本有着许多区别。

资本主义社会的商业资本，是不断出现在市场上，不断停留在流通领域中的商品资本的一部分的转化形态。我们知道，产业资本的循环运动，是依次地采取货币资本、生产资本、商品资本三种形态，整个过程表现为 $G—W…P…W—G$ 。产业资本循环运动的三种形态，既是互相联系的，必须依次转化，连续不断地运动；又是相对独立的，它们必须同时并存，分别独立的完成各自的循环运动和执行其职能。因此，从社会总资本来看，总是会有一部分商品资本经常停留在流通领域，并且独立地执行与货币资本、生产资本不同的职能。由于商品资本在社会总资本的运动中所具有这种相对独立性，就有能在资本家之间实行社会分工，由不同的资本家分别担负不同的职能。产业资本家从事商品的生产，而商品的买卖业务则由商业资本家去完成。正如马克思指出的：“只要处在流通过程中的资本这种职能独立起来，成为一种特殊资本的特殊职能，并且固定下来，成为一种由分工给予特殊种类资本家的职能，商品资本就成为商品经营资本或商业资本。”

在资本主义社会，商业社会是社会总资本的一个组成部分，它所执行的职能仍然是商品资本的职能。商业资本家通过经营商品的买卖业务，活动于社会资本的流通领域，为实现商品资本的形态变化和实现剩余价值服务。因此，资本主义商业是资本主义经济中的重要环节，并发挥着重大的作用。

资本主义商业的利润部分，是由工人剩余劳动所创造的剩余价值的一部分。它是产业资本家将产品卖给商人以后，随产品所有权的转移而将内含在商品价值中的一部分剩余价值一起转让给了商业资本家。因此，商业盈利的一般目的在资本主义生产方式下表现为资本剥削的特殊目的。体现了在资本主义商品生产条件下，商业资本家同社会上其他资本家一起，共同剥削广大劳动人民的关系。

在资本主义条件下，由于商业资本是社会总资本中的一部分，承担着商品资本的职能。因此，资本主义社会中一些固有的矛盾必然要在商业中同样发生作用。如生产的社会化与私人占有之间的矛盾，社会经济生活的无政府主义，自由竞争导致经济危机，商业垄断资本的形成等等。

（三）旧中国的商业

在我国，由于封建社会的长期性，小生产经济占相当大的优势，所以，商业在历代王朝中受到排斥和压抑，从而限制了商业的发展。在近代，古老封建帝国的门户被外国帝国主义的大炮轰开以后，商业与商业资本又有了新的发展。但是，这种发展是建立在旧中国被逐步沦为半殖民地半封建社会基础之上的。

旧中国的商业资本有官僚买办商业资本和民族资本两种。

1、官僚买办商业资本。是由帝国主义为适应其侵略的需要而扶植起来的。它具有浓厚的买办性和封建性。它通过“官”办或“商”办机构，深入大小城镇和广大农村，推销商品，收购原料，把中国变为帝国主义的商品销售市场和原料供应地。官僚买办商业资本还依靠官僚买办资产阶级的政治力量，采用“统购”、“管制”、“专卖”等手段，控制和垄断许多重要原料和商品市场，囤积居奇，投机倒把，抬高物价，残酷的掠夺和剥削中国人民，官僚买办商业资本对商业的控制是旧中国商业的一个突出特点。

旧中国官僚买办商业资本是帝国主义掠夺和奴役中国人民的工具。官僚买办商业资本的发展，不仅摧残了旧中国农村经济，而且阻碍了民族资本主义经济的发展，给中国人民带来了深重的灾难。官僚买办商业资本与整个资本一起，体现着中国最反动、最落后旧的经济关系。

2、民族商业资本。旧中国，除官僚买办商业资本外，还有民族商业资本。由于遭受到帝国主义和官僚买办资本的压迫，民族商业资本没有得到充分发展民族商业资本虽然也为民族产业资本推销商品和实现剩余价值服务，但是，它的相当一部分是为封建地主和个体农民的商品交换服务的。

旧中国的民族商业资本，经济力量薄弱，经营分散，中小商户居多，较大的商户主要集中在沿江和沿海的大城市。在旧中国半殖民地半封建的社会条件下，民族商业资本不能不与帝国主义、封建主义千丝万缕的联系，并对它们有一定的依赖性。有一部分民族商业资本就是经营外国商品，收购农副产品卖给外资洋行。但是，民族商业资本又受帝国主义、官僚资本的排斥和欺压。

除以上两种商业资本外，旧中国还存在旧式商业。旧式

商业是指在中国封建社会中业已存在的商业。这种商业中主要是贩运和座商。他们大都兼营土地、典当业和高利贷。在农村中，他们残酷的剥削广大穷苦农民和手工业者。帝国主义入侵中国后，利用了这部分旧式商人，把它变成了城乡剥削网的一部分。随着农村自然经济的逐步解体，越来越多的小生产者走向破产，农产品的日渐商品化，从而为这部分资本的发展提供了条件。

毛泽东同志指出：“帝国主义列强从中国的通商都市直至穷乡僻壤，造成了一个买办的商业高利贷剥削网，造成了为帝国主义服务的买办阶级和商业高利贷阶级，以便利剥削广大的中国农民和其他人民大众。”组成这个剥削网的商业资本，反映了旧中国商业资本带有明显的半殖民地半封建社会经济的特点。

第二节 社会主义初级阶段的商业

一、我国社会主义商业体系的形成

我国社会主义商业体系的形成，经历了一个历史的演变过程。早在新民主主义革命时期，当时为了开展对敌经济斗争，支援革命战争，促进根据地生产的发展，保障人民群众生活供给的需要，在革命根据地建立了公营经济和合作经济。其中包括公营商业和合作社商业。

公营商业有两种，一种是革命政府财政投资兴办的；另一种是由机关、部队等兴办的。

合作社商业，是人民群众集体集资组织起来的商业。

由于这两类商业的生产资料是公有的或主要是公有的，具有社会主义性质或带有不同程度的社会主义因素。但是，它的规模还很小，革命还没有在全国取得胜利，全国还没有