

商业企业经营管理系列教材

# 商业企业管理学

王成荣 陈鹤鸣 编著

中国社会科学出版社

商业企业经营管理系列教材

# 商业企业管理学

王成荣 陈鹤鸣 编著

JM114/26

中国社会科学出版社

责任编辑：纪 辛  
责任校对：陈 成  
封面设计：毛国宣  
版式设计：李 喆

## 商业企业管理学

Shangye Qiye Guanlixue

王成荣 陈鹤鸣 编著

---

中国社会科学出版社 出版  
发 行

经 销 处

北京朝阳农校印刷厂印刷

---

850×1168毫米 大32开 9.875印张 255千字

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

印数 1—3500册

ISBN7-5004-0962-1/F·181 定价：4.50元

## 《商业企业经营管理系列教材》编委会

顾 问     贾履让  劳而逸  
主 任     郭志军  
副主任    陈鹤鸣  邢 颖  
委 员     (按姓氏笔画为序) 王成荣  叶立雯  邢 颖  
          吴晓辉  陈鹤鸣   李克毅  周 隆  郭志军

# 前 言

商业企业管理学是一门年轻的应用性学科。近几年来，商品经济的发展，经济体制改革的深化，商业企业管理内外环境的巨大变化，给商业企业管理学的教学带来了许多新的课题。商业企业管理学教材的内容需要进一步得到丰富和发展。

本书是根据几年来我们在成人院校的教学实践以及学习、研究体会，应教学所需而编写的。本着从实践出发，为实践服务的写作宗旨，我们力图突出管理干部教育的特殊性，站在商业企业管理者的角度，以人为中心，把管理活动从经营活动当中分离出来，作为一种独立的职能进行研究，强调管理对经营的指导、控制和服务作用。在编写过程中，既注意对管理基本知识的普及，也引入了国内外商业企业管理的一些成功经验及新的研究信息和成果。

全书共分十六章，主要内容包括商业企业管理的特征和一般管理原理，管理过程、制度、方法，管理者的素质和工作艺术，以及企业诊断和企业文化等。本书可作为成人高等院校的专业教材，也可供商业企业的经理及各级管理人员阅读。

在编写过程中，我们参考了许多管理专著和教材，并从中得到了很多有益的启示。北京市财贸管理干部学院郭志军副教授审定了书稿，在此表示衷心地感谢。由于我们水平有限，加之这门学科正在发展过程之中，不妥之处在所难免，欢迎读者指教。

作者

1990年10月

## 导 言

在社会主义现代化建设的进程中，商业企业在国民经济中的地位、作用越来越突出。商业企业能否搞好、搞活，关系到包括生产、分配、交换、消费在内的整个社会再生产过程能否正常运转，最终也关系到社会主义现代化建设能否顺利进行。

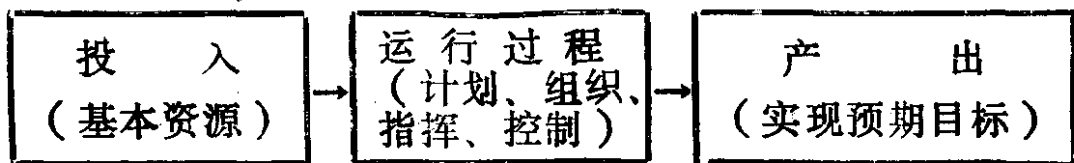
在商业企业处于国家行政机关附属物的时期，企业内部管理的重要性尚不明显，企业各级管理人员往往只是被动地执行上级机关的规定。当商业企业在经济管理体制的改革中越来越接近于自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立的经济实体时，企业各级管理人员的决策职能得到加强。尤其是随着商品经济的发展，市场竞争日趋激烈，每个商业企业都面临着生存与发展的大问题。在这种情况下，管理的好坏已成为企业兴衰存亡的关键。加强企业管理，不断提高管理水平，对企业各级管理者来讲，既是当务之急，也是长期努力的方向。

近几年来，我国商业企业管理水平有了较大提高，现代企业管理的许多新思想、新方法，逐步在商业企业中得到重视和推广。但是，与发达国家的企业管理相比较，与我国工业企业的管理相比较，商业企业管理仍是比较落后的。这种落后的管理，与商业企业在国民经济中的地位极不相称，与社会主义现代化建设的要求还有很大的差距。摆在商业企业各级管理人员面前的一个重要任务是：认真学习、掌握现代企业管理的理论和方法，虚心学习、研究其它行业企业管理的经验，从商业企业的实际出发，取他人之长、补自己之短，尽快扭转管理的落后局面，加速商业企业管理现代化的进程，充分发挥商业企业在社会主义现代化建设中的重要作用。

## 一、商业企业管理的基本内涵

管理作为人们共同劳动的产物，当今已渗透到人类实践活动的各个领域。人类实践活动的丰富性与复杂性，决定着管理具有包罗万象的内容。管理属于组织体的一种职能，是保证组织体顺利进行某种活动的手段。不同的组织体，不同的活动，决定着不同的管理。

从最一般的意义上概括，管理是确定目标和实现目标的过程。这一过程如下图所示：



任何管理活动都离不开目标，没有目标便无从管理，因此管理的首要任务是确定目标，为整个管理活动提供依据和方向。目标确定后，便要组织实施，再好的目标，如若不去实现，则毫无意义。为此管理大量的活动是合理组织人力、物力和财力并通过各种管理职能和管理手段的作用去实现预定的目标。

商业企业管理是一般管理中的一种具体的特殊的管理活动。商业企业管理是指在一定的生产方式下，人们依照一定的原则、程序和方法，对商业企业的人力、物力、财力及其有机结合所形成的经营活动进行有效地计划、组织、指挥和控制，以较少的投入获得较多的产出的过程。

商业企业管理的概念揭示了以下五个极为重要的问题：

1. 管理的性质。任何管理都是在一定的生产方式下进行的，管理既受生产力的发展水平和生产关系的性质所制约；同时起着促进生产力的发展和完善生产关系的作用。因此，管理具有二重性，即：一方面具有由共同劳动决定的合理组织生产力的共同属性；另一方面具有由生产资料所有制性质决定的体现一定生产关系和社会制度要求的特殊属性。

明确管理的二重性，对于社会主义商业企业来讲有着重要的现实意义。首先，由于管理具有合理组织生产力的共同属性，为此社会主义商业企业应大胆引进、认真研究和学习借鉴国外的先进的管理思想、管理理论和科学的管理方法、管理手段，加速我国商业企业管理现代化的进程；其次，由于管理具有体现一定的生产关系和社会制度要求的特殊属性，社会主义商业企业管理同资本主义商业企业管理有着本质的区别，如管理权的归属不同，管理的动机和目的不同，管理的形式不同，管理中所体现的人与人之间的关系不同等。因此，我国商业企业管理必须从自己的国情出发，认真研究社会主义生产关系和社会主义制度对企业管理活动的特殊要求，努力探索具有中国特色的、充满生机活力的社会主义企业管理的新路子，力争达到高于资本主义企业工作效率的第一流的管理水平，实现我国商业企业管理的现代化。

2. 管理的规律。任何事物其产生和发展均具有一定的规律，管理活动亦不例外。管理的规律是指构成管理活动的各种要素之间的内在的必然的联系。这些要素相互联系、相互制约，规定着管理活动发展和变化的轨迹。管理原则、管理程序、管理方法正是构成有效管理的三大要素。管理活动决不是人们可以随心所欲的，它必须遵循一定的原则，必须依照一定的程序，必须采用一定的方法，只有这样才能确保管理活动的有效性。否则，违背管理的原则，无视管理的程序，不注意管理的方法，管理活动就会失控，就难免失败。例如，企业管理必须坚持政治与经济相统一的原则。实践证明，坚持这一原则，管理活动就能健康发展；否则，就会发生偏差。过去我们曾经历过只讲政治不讲经济的年代，吃了不少苦头；近几年来，我们又偏重抓经济，忽略了政治，又得到不少教训。因此，只有把政治与经济紧密地结合起来，才能把握管理活动的正确方向。又如，企业管理必须依照计划、组织、指挥、控制这一程序展开。作为程序，这四个职能前后次序不能颠倒。颠倒了次序，违背了这一程序，其结果很可能事倍功半。



甚至造成重大损失。由此可见，商业企业的管理者应认真探索管理活动的规律，按照规律的要求办事，确保管理活动的正常进行。

3.管理的对象。商业企业的管理活动是紧紧围绕经营活动展开的。商业企业管理的对象就是由一定的人力、物力、财力有机结合所形成的经营活动。把经营活动作为管理的对象，有利于正确处理管理与经营的关系。管理的重要性在于管理是由经营活动引起的，经营活动离不开管理，管理要紧紧围绕着经营活动而进行。管理决定着经营的目标，决定着经营要素即人力、物力、财力的合理调配，决定着经营活动的进程安排和控制。管理活动一旦脱离经营活动的要求，非但不能保证经营活动的顺利进行，反而会给经营活动带来不必要的影响。当然，经营活动是由人去实现的，人在经营活动的各要素中起着决定作用。因此，管理必须以人为核心，加强对人的控制，开发人的潜力，调动人的积极性，以此保证经营活动的顺利进行。

4.管理的职能。不同的管理活动其内容、形式千差万别，繁简程度也大不一样，但管理的一般过程均可分为四个阶段，相应可以把管理归纳为四个职能，即计划、组织、指挥和控制。计划职能是管理过程中的首要职能，包括目标的确定、行动方案的选择及具体实施措施的制定，它属于决策性的职能。组织职能是根据计划的要求，将实现目标所必需的要素组合起来，包括机构设置以及人力、物力和财力的调配等。指挥职能是管理人员为实现管理目标，根据计划的紧求，运用组织手段，通过下达计划、指示、命令等方式而有效地领导他人的活动。组织职能和指挥职能同属于执行性职能。控制职能是通过对执行情况与计划要求的对比，协调两者关系，它属于保证性职能。

商业企业的管理者只有熟悉管理的这四个职能，并充分认识由这些职能构成的管理过程的特点，明确管理活动应从何时、何事开始，明确管理活动应包括哪几个阶段，每个阶段又有哪些具

体的细节，明确管理活动怎样结束等，才能对管理活动过程做出科学的安排，才能提高管理的科学性和有效性。

5. 管理的目的。如果说商业企业经营活动的目的主要是向市场提供更多的有使用价值的商品，那么，商业企业管理的目的则在于在经营过程中，怎样在一定投入的情况下使产出尽可能地增加，或在一定产出的情况下使投入尽可能地减少。

商业企业的管理人员必须具有牢固的投入产出观念。筹划各项活动，事先均要考虑该不该干、值得不值得干，进行投入产出的测算和评价。同时，在各项活动的进展过程中，还应对各项投入进行严格的控制，要考虑能不能不投入、能不能少投入，能不能与其他项目合并在一起投入，努力提高单位投入的产出效益。

上述五个问题，构成商业企业管理的基本内涵。商业企业的管理者应在管理活动的实践中，把握好这五个方面的要求，全方位地去加强管理，注意克服头痛医头脚痛治脚的做法，遵循管理规律的要求，紧紧围绕着企业的经营活动，发挥各管理职能的作用，以实现管理的预期目的。

## 二、商业企业管理学的研究对象

长期以来，由于对商品流通领域重视不够，对商业企业管理的重要性认识不足；又由于长期以来，我国实行高度集中统一的管理体制，政企不分，商业企业本身的管理简单化，大大影响了人们对商业企业管理活动的研究。在此基础上建立起来的商业企业管理学难免先天不足。更为严峻的是，近几年来随着与商业企业管理学相关的一些学科的建立和发展，使刚刚建立起来的尚不成熟的商业企业管理学又面临着新的挑战。原有的以企业内部部门职能管理为主要研究对象的内容体系已不能适应教学 and 实际工作的需要。为此，商业企业管理学应将自己的研究对象从具体的职能管理转向贯穿于管理过程之中的管理关系，揭示管理关系发展、变化的规律。

所谓管理关系是指在管理活动中由管理主体和管理客体之间所形成的相互作用、相互影响的联系。构成管理关系的一是管理主体，二是管理客体。前者主要是指担负一定职责的管理者；后者或是指被管理的人或是指被管理的物。于是，管理关系常被称为人和人的关系或人和物的关系。管理活动的过程正是管理主体对管理客体施加影响的过程。商业企业管理学正是通过对管理关系的研究，为商业企业管理人员提供处理人、人和物之间关系的有效途径。

由管理主体和管理客体组成的管理关系包括的内容非常广泛，既涉及到生产力的组织也涉及到生产关系和上层建筑的调整和完善。从这个意义上说，商业企业管理学既有某些自然科学的特点，也有社会科学的特点。商业企业管理学的理论基础既有自然科学的原理，也有社会科学的理论。商业企业管理学属于边缘学科。

在由管理主体与管理客体组成的管理关系中，不论人与人的关系还是人与物的关系，其中作为管理主体的人无疑起着主导作用。然而，长期以来这个主导作用并未得到充分的体现。在以往的管理活动中，人们的关注点往往是管理客体，即规定在什么时间、什么场合管理客体应该做什么和应该怎样去做。同时为了约束管理客体的行为，往往把管理的重点放在各种规章制度、规范标准和奖惩手段的制定和执行上。实践证明，这种以管理客体行为为重点的单向管理以及单纯凭借规章制度和奖惩手段去规范管理客体行为的简单做法已越来越不适应现代企业管理的要求。由重视管理客体的行为到重视管理主体的行为，由管理主体对管理客体单向的管，到通过端正管理主体的行为从而对管理客体施加影响、进行引导，已成为传统管理转向现代管理的显著标志。

在实际工作中，一些企业的管理者常常抱怨上级领导水平低，抱怨下级人员素质差，但往往缺乏对自身行为的研究和检查。商业企业管理学主张企业的各级管理者都应重视自身的行

为，都能“从我做起”，尽职尽责。认真研究怎样规范作为管理主体自身的行为，研究怎样由单纯地管理下属转为通过管理自己进而去影响和引导下属。

重视和规范管理主体的行为，其目的在于更好地协调管理关系，提高管理活动的有效性。为此，需要讲求管理主体行为本身的科学性和艺术性。科学性与艺术性的统一是规范管理主体行为的根本途径。

之所以要强调应在科学与艺术的统一中去规范管理主体的行为，归根结底是与管理活动的特点分不开的。因为，管理的有效性取决于管理内容的科学性和管理方法艺术性的统一。

管理作为人类的一种特殊形式的活动，有其自身的规律。通过长时期的实践，人们逐步认识并总结出了管理的理论、原则、程序、制度和办法。管理的这些理论、原则、程序、制度和办法是具有普遍意义的、相对稳定的。因此，管理本身具有科学性。商业企业的管理者要想正确地履行自己的职责，必须认真学习管理的理论，掌握管理的科学内容，按照管理的规律办事。那种只满足于以往的经验，单纯凭借经验进行管理的管理者，是不可能适应现代管理要求的。

管理的艺术性表现在企业的管理人员要将具有普遍意义的、相对稳定的科学原理与客观实际相结合，对具有个性的、经常发生变化的管理客体施加影响。在不同的时空条件下，管理客体会不同的表现。同一个人，过去后进现在或将来则可能转化为先进；同一种商品的经营，今年的情况与去年相比会大不相同；同属青年职工在甲部门可能是一种表现，在乙部门可能是另外一种表现。管理人员要想将科学的管理原理运用于对客体的管理之中，必须讲求管理的艺术性。有人形容，同是一本“经”，有人念得好，有人念不好，“经”没问题，关键是会不会念。同样一个问题，有人费力不小就是处理不好；有人却相反，采用了一些办法，问题很快得到解决。两者的差异关键在于是否掌握了管理

的艺术性。管理作为科学的原理，管理者可以通过各种途径去学习和掌握；而管理作为一门艺术，则要求管理者在实践中不断地探索和积累，并通过管理者相互间的交流，上升到理论的高度去认识，以便更好地在实践中运用。

# 目 录

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 导 言                      | ( 1 )  |
| <b>第一章 企业管理理论的历史回顾</b>   | ( 1 )  |
| 第一节 企业管理理论的产生与发展概述       | ( 1 )  |
| 第二节 古典管理理论               | ( 2 )  |
| 第三节 行为科学理论               | ( 11 ) |
| 第四节 管理科学理论               | ( 21 ) |
| <b>第二章 现代企业管理观念与原理</b>   | ( 26 ) |
| 第一节 现代企业管理观念             | ( 26 ) |
| 第二节 现代企业管理原理             | ( 35 ) |
| <b>第三章 商业企业管理的特点</b>     | ( 45 ) |
| 第一节 商业企业概述               | ( 45 ) |
| 第二节 商业企业管理与经营的关系         | ( 50 ) |
| 第三节 商业企业管理的特点            | ( 54 ) |
| <b>第四章 商业企业管理决策与计划</b>   | ( 59 ) |
| 第一节 管理决策的一般原理            | ( 59 ) |
| 第二节 管理决策的分析方法            | ( 67 ) |
| 第三节 管理计划                 | ( 78 ) |
| <b>第五章 商业企业组织设计与人员配备</b> | ( 85 ) |
| 第一节 组织职能的作用              | ( 85 ) |
| 第二节 组织设计的理论与模式           | ( 87 ) |

|            |                      |         |
|------------|----------------------|---------|
| 第三节        | 人员配备                 | ( 96 )  |
| 第四节        | 组织关系                 | ( 102 ) |
| <b>第六章</b> | <b>商业企业管理中的指挥与沟通</b> | ( 111 ) |
| 第一节        | 指挥                   | ( 111 ) |
| 第二节        | 沟通                   | ( 114 ) |
| <b>第七章</b> | <b>商业企业管理中的激励</b>    | ( 119 ) |
| 第一节        | 激励的理论基础              | ( 119 ) |
| 第二节        | 物质激励                 | ( 126 ) |
| 第三节        | 精神激励                 | ( 130 ) |
| 第四节        | 实现物质激励同精神激励<br>的有机结合 | ( 134 ) |
| <b>第八章</b> | <b>商业企业管理控制</b>      | ( 136 ) |
| 第一节        | 控制职能和控制系统            | ( 136 ) |
| 第二节        | 管理控制的程序、类型及原则        | ( 139 ) |
| 第三节        | 管理控制的基本技术            | ( 146 ) |
| 第四节        | 管理信息系统               | ( 150 ) |
| <b>第九章</b> | <b>商业企业领导制度</b>      | ( 156 ) |
| 第一节        | 社会主义企业领导制度的特点        | ( 156 ) |
| 第二节        | 商业企业领导制度的改革          | ( 158 ) |
| 第三节        | 经理负责制                | ( 161 ) |
| 第四节        | 党组织的政治领导制度           | ( 167 ) |
| 第五节        | 职工民主管理制度             | ( 169 ) |
| <b>第十章</b> | <b>商业企业责任制度</b>      | ( 172 ) |
| 第一节        | 商业企业责任制的客观必要性        | ( 172 ) |

|             |                             |                |
|-------------|-----------------------------|----------------|
| 第二节         | 岗位责任制·····                  | ( 175 )        |
| 第三节         | 承包经营责任制·····                | ( 178 )        |
| <b>第十一章</b> | <b>商业企业管理的一般方法·····</b>     | <b>( 189 )</b> |
| 第一节         | 管理方法概述·····                 | ( 189 )        |
| 第二节         | 行政方法·····                   | ( 191 )        |
| 第三节         | 经济方法·····                   | ( 195 )        |
| 第四节         | 社会心理方法·····                 | ( 198 )        |
| 第五节         | 思想政治工作方法·····               | ( 201 )        |
| <b>第十二章</b> | <b>商业企业目标管理·····</b>        | <b>( 206 )</b> |
| 第一节         | 目标管理的特点·····                | ( 206 )        |
| 第二节         | 目标的制定·····                  | ( 210 )        |
| 第三节         | 目标实施中的管理·····               | ( 215 )        |
| 第四节         | 目标成果的评价·····                | ( 219 )        |
| <b>第十三章</b> | <b>商业企业全面质量管理·····</b>      | <b>( 225 )</b> |
| 第一节         | 全面质量管理的特点·····              | ( 225 )        |
| 第二节         | 商业企业全面质量管理的内容及<br>工作程序····· | ( 228 )        |
| 第三节         | 全面质量管理的简单方法·····            | ( 233 )        |
| 第四节         | 质量管理小组·····                 | ( 237 )        |
| <b>第十四章</b> | <b>商业企业诊断·····</b>          | <b>( 240 )</b> |
| 第一节         | 企业诊断的特点及类型·····             | ( 240 )        |
| 第二节         | 商业企业诊断的内容·····              | ( 245 )        |
| 第三节         | 商业企业诊断的程序和方法·····           | ( 253 )        |



|  |         |
|--|---------|
| <b>第十五章 商业企业管理者的素质及工作艺术</b> .....                | ( 261 ) |
| <b>第一节 管理者与管理劳动</b> .....                        | ( 261 ) |
| <b>第二节 管理者的主要职责</b> .....                        | ( 264 ) |
| <b>第三节 管理者的素质</b> .....                          | ( 267 ) |
| <b>第四节 管理者的工作艺术</b> .....                        | ( 271 ) |
| <br>   |         |
| <b>第十六章 企业文化</b> .....                           | ( 278 ) |
| <b>第一节 企业文化概述</b> .....                          | ( 278 ) |
| <b>第二节 塑造企业文化的原则</b> .....                       | ( 286 ) |
| <b>第三节 中国特色的社会主义<br/>        企业文化的塑造目标</b> ..... | ( 292 ) |
| <b>第四节 塑造企业文化的方法</b> .....                       | ( 298 ) |