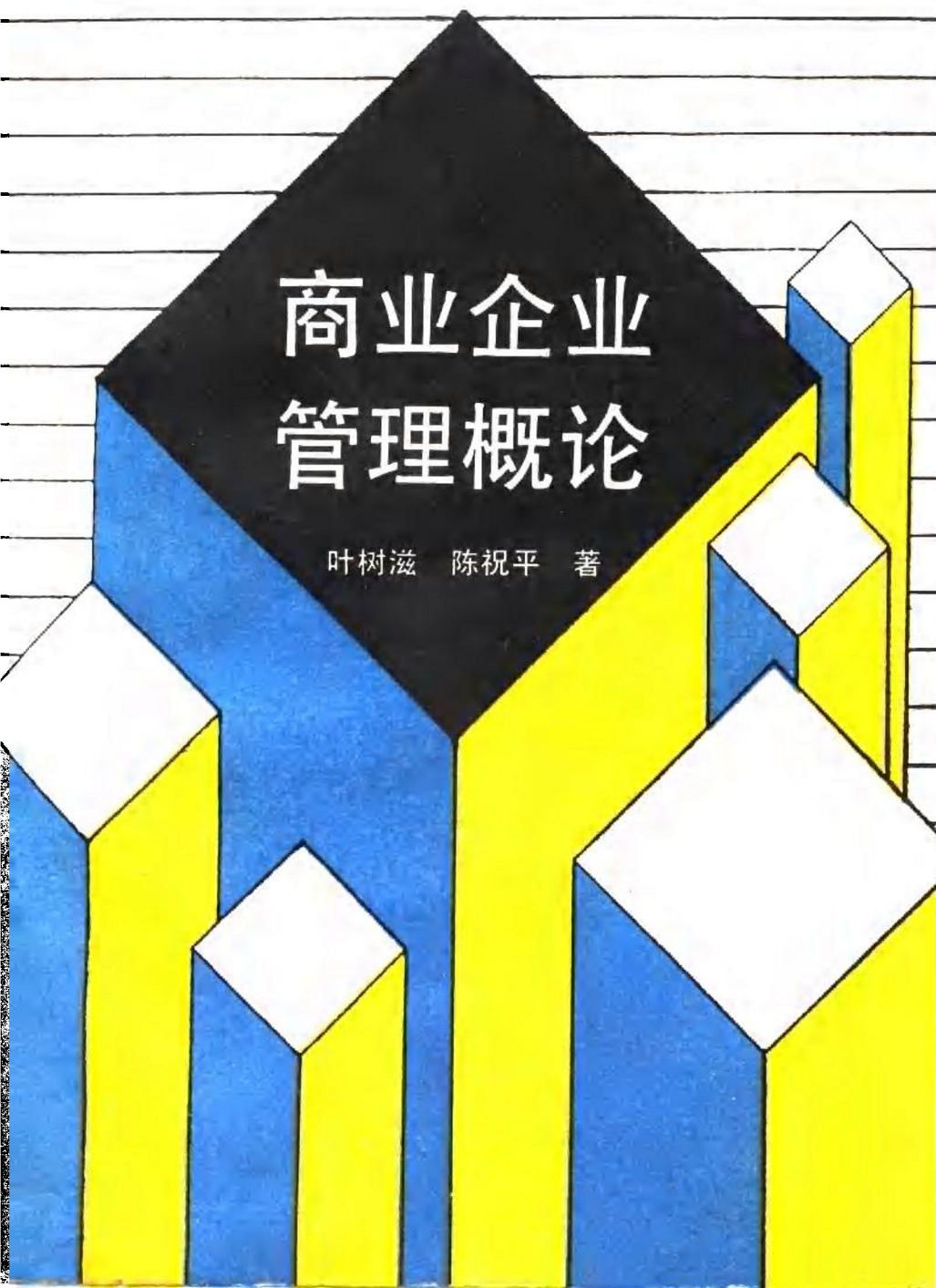


商业企业管理概论

叶树滋 陈祝平 著



高等财经院校试用教材

商业企业管理概论

叶树滋 陈祝平 著

JM114/12

浙江人民出版社

F715
y 61

313184-6:3

高等财经院校试用教材
商业企业管理概论
叶树滋 陈祝平 著

P. 366

浙江人民出版社出版 萧山东湘印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张11.75 字数287 000 印数16451—18100
1988年10月第1版 1990年10月第4次印刷

ISBN 7-213-00208-2/F·48 定价：3.85 元

编 审 说 明

本书是国家教育委员会列入《1985年——1990年高等学校经济类专业教材编选计划》，并委托我部组织编写的一本教材。《商业企业管理概论》是一门相对独立的课程，它是商业企业管理专业的系列教材之一。本书在我部教育司组织领导下，由杭州商学院叶树滋（第一、三、六、七、八、九、十、十三章）、陈祝平（导言、第二、四、五、十一、十二、十四、十五、十六章）编著。

本书初稿写成后，于1987年5月在杭州召开了审稿讨论会。参加审稿会的有中国人民大学高广礼教授、夏光仁教授，北京财贸学院侯善魁副教授，浙江大学翁永麟副教授，上海财经大学吴智伟副教授，我部教育司何国栋同志等。会后，编者对初稿作了修改。书稿还经我部教育司和其他有关部门审阅、修改。本书除作为全国高等财经院校商业企业管理专业、商业经济专业的选用教材外，也可供商业企业管理人员及中等商业学校教学人员参考之用。

本书在编写过程中，曾得到杭州商学院、中国人民大学、北京财贸学院、浙江大学、上海财经大学、山西财经学院、内蒙古财经学院、安徽财贸学院等院校有关同志的帮助和支持；杭州商学院商业企业管理教研室的同志，提出了一些宝贵意见，在此一并表示谢意。书中不足之处，欢迎读者提出意见。

中华人民共和国商业部教材编审委员会

一九八七年八月

目 录

导言	(1)
第一章 社会主义商业企业	(18)
第一节 商业企业的产生与发展	(18)
第二节 我国商业企业的分类	(23)
第三节 社会主义商业企业的地位和作用	(30)
第四节 商业企业的素质与活力	(36)
第二章 商业企业管理的性质、任务和方法	(40)
第一节 商业企业管理的定义、职能和分类	(40)
第二节 商业企业管理的自然属性	(44)
第三节 商业企业管理的社会属性	(50)
第四节 商业企业管理的二重性	(54)
第五节 商业企业管理的任务	(58)
第六节 商业企业管理的方法	(62)
第三章 商业企业管理的计划职能	(67)
第一节 计划职能的内容、地位和作用	(67)
第二节 商业企业的预测和决策	(71)
第三节 商业企业的计划管理过程	(83)
第四节 目标管理	(89)
第四章 商业企业管理的组织职能	(96)
第一节 商业企业的组织结构	(96)
第二节 商业企业的动态组织	(106)
第五章 商业企业管理的监督职能	(118)

第一节	商业企业监督概述	(118)
第二节	商业企业监督的基本程序	(122)
第三节	商业企业监督的方式	(130)
第四节	商业企业监督的内容	(134)
第六章	商业企业管理的基本原则和规章制度	(140)
第一节	商业企业管理的基本原则	(140)
第二节	商业企业的规章制度	(148)
第七章	商业企业的领导制度	(156)
第一节	我国企业领导制度的演变	(156)
第二节	商业企业的经理负责制	(161)
第三节	商业企业的民主管理制度	(170)
第八章	商业企业的经济责任制	(177)
第一节	实行经济责任制的必要性	(177)
第二节	商业企业经济责任制的内容和形式	(181)
第三节	实行经济责任制的条件	(196)
第九章	商业企业的经济核算制	(201)
第一节	商业企业实行经济核算制的必要 性和条件	(201)
第二节	商业企业经济核算的内容和指标	(207)
第三节	商业企业经济核算的形式和方法	(214)
第十章	商业企业的思想政治工作制度	(219)
第一节	企业思想政治工作的地位和作用	(219)
第二节	企业思想政治工作的特点、任务和内容 ...	(223)
第三节	思想政治工作的方针、原则和方法	(232)
第十一章	商业企业的社会群众监督制度	(240)
第一节	社会群众监督的概念和特点	(240)
第二节	社会群众监督的依据和作用	(242)
第三节	社会群众监督的内容、形式和手段	(249)

第十二章 商业企业的管理劳动	(256)
第一节 管理劳动的概念和实质	(256)
第二节 管理劳动的经济性质	(260)
第三节 管理劳动的特点	(266)
第四节 管理劳动的效率	(270)
第十三章 商业企业的行政领导者	(277)
第一节 企业行政领导者的地位和职责	(277)
第二节 企业行政领导者的选拔、培养与考核	(282)
第三节 领导艺术与工作方法	(290)
第十四章 商业企业管理与信息	(301)
第一节 商业企业信息概述	(301)
第二节 流动信息和固定信息	(307)
第三节 物化信息和活信息	(314)
第四节 商业企业管理信息系统	(319)
第十五章 商业企业管理与外部环境	(325)
第一节 商业企业的外部环境	(325)
第二节 商业企业管理对外部环境的适应	(333)
第十六章 商业企业管理现代化	(344)
第一节 商业企业管理现代化的含义和客 观必然性	(344)
第二节 商业企业管理现代化的内容	(349)
全书参考资料	(362)

导 言

商业企业管理概论讲述的是商业企业管理这门学科的基本理论。商业企业管理的内容很多，把其中的基本原理集中起来加以专门的研究和论述，既有利于深入地研究商业企业管理的一般规律，又可以为商业企业管理各门分支学科（如经营业务管理、财务管理、劳动人事管理等）提供理论依据。

学习商业企业管理理论，需要了解商业企业管理研究的对象和方法。导言除阐述商业企业管理研究的对象和方法外，还将介绍本书的体系和学习企业管理理论的意义。

一、商业企业管理研究的对象

（一）管理关系及其特点。

商业企业管理作为一门学科，它所研究的是商业企业管理活动的规律。研究管理活动的规律就是研究管理活动内部的各种联系。管理是主体为达到一定目的而对客体及其活动进行计划、组织、指挥、监督和调节的过程。在管理过程中，主体与客体、客体与客体之间形成的、比较稳定的联系称为管理关系。管理关系的实现形式是管理机制。管理机制也就是管理主体利用管理关系对管理客体进行调节的手段。在商业企业中，经理同企业党组织领导人，同其他各级主管人员，同职工群众之间的关系都属于管理关系。在实际的商业企业管理活动中，上述管理关系可以通过经理负责制借以实现。经理负责制作为一种管理关系实现的形

式，它就是一种管理机制。商业企业一旦建立这种管理机制，经理的活动同党组织领导人以及上述其他各类人员的活动就能在这种机制的调节和作用下自动耦合。管理活动都是在管理机制的调节和作用下进行的。商业企业管理研究的对象就是商业企业中的管理关系及其机制。

管理关系具有以下特点：

1. 管理关系既有客观性，又有主观性。管理活动是以人为主体的、有目的的活动，因此管理活动中产生的管理关系和机制有一定的人为性或主观性。随着人的认识水平不断提高，主观因素，即人的主观能动性和创造性在管理关系中将得到更多的体现；计划、规章制度、组织体制以及思想意识等在管理中将发挥更多的作用。当然，管理关系和管理机制也不是人们随心所欲地加以建立的。管理关系和管理机制的建立归根结蒂要依据客观规律，如要合乎生产力规律和经济规律的要求。因此，管理关系和管理机制具有主客观二重性。管理关系与经济关系不同，经济关系是不以人们的意志为转移的，而管理关系却部分地随主体意志而变化，并且所有的管理机制都要体现管理主体的意志。

2. 管理关系具有综合性。商业企业管理的客体是指劳动者和经营资料。经营资料包括经营设备和经营对象（主要是商品）。因此，管理关系包括商业企业内部人与人、人与物和物与物之间的关系，其中人与人之间的管理关系最为重要。许多人共同经营的商业企业与个体经营者不同，对商业企业来说，只有首先解决好人与人之间的管理关系，才能解决好人与物以及物与物之间的关系。

人的本质是一切社会关系的总和。人与人之间的管理关系是复杂的。它既包括分工协作关系、经济关系，又包括上层建筑关系和社会心理关系。在商业企业管理过程中，人与人之间的上层建筑关系主要有政治关系、思想道德关系等。但管理关系是这些关

系共同作用的结果，不能把管理关系仅仅归结为其中某一种关系。这就是管理关系的综合性。管理关系包括商业企业中的经济关系，但不等于经济关系。例如，商业企业经理的更换，可能会显著地改变企业的管理状况。然而，经理的更换通常不引起企业经济关系（如所有制、分配关系等）的变化。因此，在管理活动中，并非经济关系决定一切。同样道理，管理关系也不能仅仅归结为政治关系或劳动协作关系等等。总之，人与人之间的管理关系是一种综合的社会关系。

3. 管理关系具有整体性。管理是整体联系的产物。正如马克思指出，“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样”^①（重点系引者所加）。管理关系反映的是商业企业的整体联系，而不是局部联系。商业企业的管理主体是企业（当然还要代表国家和劳动者个人的利益）及其代表者。在企业内部，企业的意志是整体意志，它体现整体联系。例如，商业企业的各项计划是企业意志的反映，它们体现着各部门、各环节之间在经营活动中的整体联系。

4. 管理关系具有内向性。

商业企业的经济活动对外是经营活动，对内是管理活动。管理与经营是同一种经济活动在内外两方面的统一。经营关系体现着商业企业的外部功能，管理关系体现着商业企业的内部结构，经营是管理的外部条件，管理是经营的内部条件。商业企业作为一个独立或相对独立的经济活动主体，对外是经营主体，对内是管理主体。商业企业的经营管理活动必须正确处理对外的经营关系和对内的管理关系。所以，经营关系具有外向性，而管理关系

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

具有内向性。这是管理关系区别于经营关系的一个主要特点。

(二) 企业管理学科的特点。

商业企业管理研究的对象所具有的特点，决定着这门学科具有以下一些特点：

1. 企业管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理关系具有客观性和人为性相统一的特点，科学和艺术可以在管理活动中得到高度统一。因此，企业管理既是一门科学，又是一门艺术。这是企业管理区别于其他经济学科的地方。

长期以来，管理教科书讲管理的科学原理多，讲管理艺术少。管理艺术是介于管理实践和管理理论之间的东西。管理艺术高于管理实践，它能形象地、生动地表达企业劳动者内心的向往、需要、目的和意志。管理艺术又来源于管理实践，特别是企业家的创造性活动。管理艺术通过企业家的形象启发、培养企业管理者的创新精神、开拓精神和改革精神，形成并发展企业文化或企业精神。管理艺术的规律包括创造规律、美学规律等。创造学、创造心理学和美学已经在科学、文学艺术和教育等领域得到广泛应用，它们也一定会涉足管理领域。管理实践表明，企业家对创造力的需要程度并不低于科学家和艺术家。总之，科学和艺术并重，既讲客观规律性，又讲主观创造性，是企业管理的重要特色之一。

2. 企业管理的主题是人的问题。由于管理关系主要是企业管理过程中人与人之间的关系，因此企业管理以研究人及其行为机制为中心。人的问题始终是企业管理的主题。

泰罗作为企业管理理论的创导者之一，在70多年前曾明确指出，他的科学管理原理并不是什么技术手段或新的核算方法，而是人们的一场“彻底的心理革命”。本世纪二三十年代发展起来的组织行为学，把人际关系问题提到管理的首位。60年代以来，日本的企业管理取得很大成功，其中最突出的一条经验就是重视

企业内部的人际关系和调动人的积极性，注意企业意识的教育、讲究奖励的效果和开展群众运动等。80年代以来，西方工业发达国家开始学习日本的这一条经验，提出要实行“走下去的管理”，逐步改变西方企业管理片面强调数学模型制度和“见物不见人”的弊端，转向“深入现场、深入群众、面对人”的管理新轨道上来。

我国的企业管理历来是重视人的。毛泽东提出的“全心全意依靠工人阶级”、“工人是企业的主人”、“两参一改三结合”、“思想政治工作是一切工作的生命线”等集中体现了重视人这一传统。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》指出，“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”这就把企业管理中人的问题和调动人的积极性问题提到了新的高度。总之，企业管理应重视研究人及其行为机制。

3. 企业管理理论侧重于整体管理规律的研究。由于管理关系的整体性，整体的企业管理不同于一些局部性的职能管理，如商品业务管理、财务管理、劳动人事管理以及企业会计、企业统计等。整体管理规律同局部管理规律既有联系，又有区别。整体管理规律是所有局部管理规律的总和，但不是简单的总和，而是这些局部性规律相互联系、相互统一的产物。重视整体管理的研究是企业管理理论的一个特点。

从企业管理理论的发展看，有一些重要原因促使人们重视对整体管理规律的研究：

第一，在企业管理理论方面，有许多重要的贡献是由企业家作出的。企业家最主要的特征在于：他们是企业整体活动的管理者而不是局部活动的管理者。企业家们管理整体活动的经验自然要在他们的管理理论中表现出来。因此，首先是企业家的实践和企业家的需要推动着人们对整体管理的研究。

第二，现代社会化大生产的发展促进了管理活动的整体化，因而需要不断总结这方面的经验。现代管理的整体化趋势，一是表现在出现了象目标管理、全面质量管理、市场营销管理等整体性管理方式；二是表现在出现了象“矩阵结构”这样的整体化组织方式；三是表现在管理决策从局部最优转到整体最优；四是表现在出现了管理信息系统，通过加强企业内部的信息流通增强企业管理的整体性；等等。管理实践中的整体化趋势推动着人们加强对整体规律的研究。

第三，现代系统理论的发展为研究企业的整体管理规律提供了有效工具。系统观点就是整体观点。企业管理是最早吸收系统理论的领域之一。企业管理把系统理论作为一项重要的方法论，而系统理论也把企业管理作为一个重要的“实验基地”。企业管理和系统理论的密切结合，不是偶然的现象，因为它们都是关于整体的科学。

以上简要地说明了商业企业管理学科的研究对象和特点。商业企业的经济活动是经营过程与管理过程的统一。商业企业经营学研究经营活动的规律，商业企业管理学研究管理活动的规律，经营学涉及到企业内部的管理问题，管理学也会涉及到经营问题，两者相互渗透。但这两门学科毕竟各有不同的研究对象，两者研究的侧重点各不相同。经营学研究企业的经营关系及其机制，具有外向性，它把整个企业看作一个经营主体，围绕着商品经营而展开，侧重在研究企业同市场的关系，探讨企业经营决策、经营过程、经营方法和经营效益等问题。管理学研究企业的管理关系及其机制，具有内向性，它围绕人的管理而展开，着眼于针对企业的内部条件和外部环境，把企业的人财物和信息等各种要素有效地组织起来，以提高经营主体的经营能力，发挥其应有的作用。区分商业企业管理与商业企业经营这两门学科，有利于它们各自的发展。当然这并不意味着管理和经营的“割裂”，

事实上，两者是密切联系、相互依存、相互渗透的。经营离不开管理，没有管理，经营的各种要素无法有效地组织起来，就难以实现经营的目标。管理也离不开经营，并且应着眼于经营，为经营服务。如果离开了经营，管理也会失去方向和目标。

二、商业企业管理研究的方法

(一) 研究管理关系要运用唯物辩证法。

马克思主义唯物辩证法是关于联系和发展的方法论。管理关系是管理活动中存在的普遍联系，研究管理关系最根本的方法就是唯物辩证法。

唯物辩证法的核心是对立统一规律。研究管理关系，首先就要依据对立统一规律。商业企业的管理关系中充满着对立的统一，充满着矛盾，例如管理主体和管理客体，领导者和被领导者，主观创造性和客观规律性，管理的生产力属性和生产关系属性，经济和政治，民主和集中，纪律和自由，权利和责任，权威和自主，集权和分权，协作和竞赛，平衡和不平衡，利益和风险，创新和继承，物质激励和精神鼓励，职工的使用和培训，职工队伍的流动和稳定，等等。研究这些矛盾，就要研究对立面之间是怎样统一的以及相互转化的条件等。

企业管理的基本矛盾是管理的生产力属性和生产关系属性之间的矛盾，即管理的二重性之间的矛盾。马克思关于管理二重性的理论，是研究管理原理最基本的方法论。脱离生产关系和社会制度，孤立地研究企业管理的现象，这在方法论上是片面的。在进行企业管理的比较研究时，必须坚持“管理二重性”的方法论原则。离开资本主义生产关系和社会制度及其对管理的支配关系，单纯地从生产力角度看资本主义管理，是很容易误入歧途的。

唯物辩证法的其他规律或范畴，如量变质变规律、螺旋式发

展规律以及本质和现象、形式和内容、原因和结果、偶然和必然、可能和现实等都是考察管理关系的重要方法论。总之，离开哲学方法，企业管理理论的研究将难以深入进行。从这个意义上说，企业管理应重视开展管理哲学的研究。

（二）研究管理关系要运用现代科学方法论。

现代科学方法论主要是指系统论、信息论和控制论等。现代科学方法论概括了自然科学的最新成就，提出了一些普遍适用的观点和规律，对社会科学和管理科学也有重要的方法论意义。下面简要介绍企业管理研究中常用的几个基本观点：

1. 系统。系统是指相互依赖、相互作用的多个不同要素，按一定秩序组合起来并具有特定功能的统一体。商业企业是由人员、资金、商品和物质设施等要素组成的系统，其主要功能是进行商品流通。商业企业系统中，以经理为首的各级主管人员和包括会计、统计、计划、市场、物价等人员在内的职能人员组成管理子系统。管理子系统的功能是对整个企业的经济活动加以计划、组织、指挥、监督和调节，管理子系统又分为若干职能管理子系统。系统观点和子系统观点是研究商业企业及其管理活动常用的一个基本观点。

2. 系统的整体效应。系统的功能是整体性功能。第一，系统中任何一项要素离开系统，离开同其他要素之间的联系，就无法发挥作用，从而整个系统就无法发挥功能。第二，整体大于部分之和，这是系统所特有的整体效应。商业企业中，所有成员联合起来从事经营的效益大于这些成员各自孤立经营的效益之和。整体效应是企业得以生存和发展的一个根本条件，也是管理活动追求的一个根本目标。

3. 系统的多样性。系统的整体效应来自系统内部的多样性。如果把整体效应比作“三个臭皮匠顶过一个诸葛亮”，或“ $1 + 1 > 3$ ”，那末前提是“三个皮匠”必须各自不同，即各有所长

和所短，如果“三个皮匠”相互之间的长处完全相同，短处也完全一样，那末只能达到“ $1 + 1 + 1 = 3$ ”。单一的系统不可能产生整体效应。“皮匠”之和还是“皮匠”，因而“顶不了诸葛亮”。所以，一个企业组成要素的多样性是企业达到整体效应的必要条件。

4. 有机系统。有机系统是指有活力、有机制的系统，也就是系统内部子系统之间、要素之间存在自动耦合的机制。所谓“自动耦合”是指要素之间通过相互选择达到结合。商业企业是一个有机系统，管理子系统也是一个有机系统。管理子系统要保持自身的有机性，很重要的一条是使各级主管人员和职能管理人员想问题、办事情都有一定的选择权。管理子系统内部如果“统得过死”，势必破坏其成员之间的选择机制，因而必然损害管理子系统的有机性，降低企业的活力。

5. 结构与功能。结构反映系统内部的稳定联系；功能反映系统与外部环境的稳定联系。结构与系统也是有联系的：结构是静态的系统；系统是动态的结构。

在商业企业中，管理子系统的结构主要就是组织结构。组织结构反映各级主管人员之间的责权分配关系，也反映各职能部门之间的分工配合关系。组织结构是最重要的管理关系，管理子系统的功能就是对整个企业的经济活动提供管理。

商业企业的结构是指商业企业内部人财物要素之间、各部门之间和各环节之间各种联系的总和。商业企业的功能如前所述就是它同市场（外部环境）的联系（商品交换关系）中所表现出来的能力。

结构与功能的关系是：结构决定功能；功能反作用于结构。大型商业企业的结构决定着这类企业具有大规模流通的功能。反过来商业企业注意发展某一方面的功能，也能引起它的结构的改变。例如，有的大型零售企业根据市场需要，发展批发业务，于

是企业的结构就可能产生一些变化，譬如：组织结构中可能出现一个专管批发的机构；商品结构中，某几类适于批发的商品所占的比重可能增大；人员结构中，采购员、推销员（指外出推销员）的比例可能增加；资金结构中，库存的商品资金可能增加；物质设施结构中，仓库所占的比重也可能增加，等等。

企业发展的良性循环是：结构改善，促进功能的增强；功能的增强，又推动结构的改善。企业走向破产的恶性循环是：结构破坏，引起功能减弱；功能的减弱，又引起结构的进一步退化、破坏。最后，当结构无法承受外部压力（即无法发挥功能）时，结构自动瓦解，企业破产。

6. 结构的层次。任何结构都有层次。管理子系统的组织结构中，经理级、商场（或商品部、批发部）级和柜组（或门市部）级形成三个或四个层次。结构的层次有一条规律：层次越深（越低），层次内部的结合力越大。如在一个商场中，各柜组内部的结合力大于各柜组之间的结合力。

7. 开放系统。系统要发挥其功能，就必须对外部环境开放，因为封闭系统意味着切断与外部环境的联系，当然就无法保持其功能。封闭系统是没有活力的系统，因为随着功能的丧失，封闭系统的结构必然发生“溃疡”，最终导致瓦解。

8. 信息。信息是系统内部以及系统与外部环境之间，相互联系的特殊形式。一份商业的多联发货票就是一种信息，因为这份发货票通过各联反映着业务部门、财会部门、储运部门以及企业与购货单位之间的联系。由于系统内部以及内外之间的联系，就是系统的结构性和开放性，因此，信息也就是系统结构性和开放性的尺度。信息的反面是熵。熵是系统无结构性和封闭性的尺度。走向封闭的系统，其内部信息由于内耗越来越少，从外部得到的信息也越来越少，同时，熵在不断增多，最终达到僵化的、紊乱无序的状态。信息观点也是管理活动中最常用的基本观点