

经营管理学基础

李嘉友 编著

北京理工大学出版社

F270
L-437-3

经营管理学基础

李嘉友 编著

北京理工大学出版社

内 容 简 介

本书深入浅出地阐述了有关经营管理的基本知识、各种理论、方法与制度。从纵向上梳理清楚自古迄今管理实践与理论发展脉络,还从横向上比较了各国不同的管理(包括企业文化)。重点在于介绍管理职能与决策方法及其应用案例,增加了营销管理,对即将到来的 21 世纪经营管理动向也做了探讨。

本书作为普及经营管理知识的教材,适合于非管理类专业大学生阅读,管理类专业学生也可参考,对企业管理干部也提供一些有益的思路。

图书在版编目(CIP)数据

经营管理学基础/李嘉友编著. —北京:北京理工大学出版社,2000.1

ISBN 7-81045-654-7

I. 经… II. 李… III. 企业管理-经济理论 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 68633 号

责任编辑:王军, 责任校对:陈王梅

北京理工大学出版社出版发行

(北京市海淀区白石桥路 7 号)

邮政编码 100081 电话(010)68912824

各地新华书店经售

北京国马印刷厂印刷

*

787 毫米×1092 毫米 32 开本 12.75 印张 271 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—8000 册 定价:15.80 元

※图书印装有误,可随时与我社退换※

教材出版说明

中国科技经营管理大学是一所“民办公助”、自费走读、全日制、多学科新型大学,学校面向社会,依法自主办学,把办学体制改革作为教育改革的重点,以市场为导向,兴办社会急需专业,培养应用型、复合型、外向型各类专门人才。学校始终把全面提高教育质量摆在突出重要的位置上,既要加强国家学历文凭考试与自学考试的主干课程建设;又要增设用于拓宽专业口径,扩大知识面,加强新技术应用等特色教育课程,使中国科技经营管理大学培养的人才主动适应改革开放的大环境和 21 世纪经济和社会发展的需要。

教材是提高教学质量的重要因素,编写教材力求反映中国和世界的优秀文明成果,以及当代科学技术文化的最新发展,加强理论联系实际,努力做到思想性与科学性的统一。根据中国科技经营管理大学教学改革的指导思想和课程设置计划,到本世纪末,将编写出版《经济应用文写作》、《现代科学技术概论》、《经营管理学基础》、《英语会话实践》等一组教材,作为学校特色教育的必修课教材。为了加强对教材编写的规划与管理,学校成立了教材建设领导小组,以利于教材反映学校的办学经验,不断提高编著质量。

我们诚恳希望与国内同行、各民办大学的同志们共同切磋,并继续得到社会各界的支持和帮助。

中国科技经营管理大学

2000 年 1 月

前 言

现代社会随着市场经济的发展，日益凸现出管理的重要性，管理已经成为第四大生产要素。从近百年来工商企业的蓬勃发展的实践中总结出一整套经营管理理论，形成了一门跨越社会科学与自然科学边界的综合性与实用性学科——管理学；事实证明，管理学在工商企业组织实施决策的活动中也的确起了不可代替的作用。即将进入信息化与知识经济时代的管理，一个主要趋势就是人人都是业务执行者，人人都是决策参与者，因此管理教育一方面向纵深发展，另一方面还须使各行各业的从业人员懂得经营管理的基本知识。现代的大学理念之所以提倡宽口径专业教育，就是为了适应社会经济不断变化的需要培养具有多方面知识与技能的人才。

编写这部教材的初衷力求有一点新意，避免与一般管理学教材雷同，尝试采用新的体例，即打开通常按管理职能编写的理论框架，扩大了涵盖的内容与视野，论述了经营管理的理论方法以及有关各个领域，展望了 21 世纪经营管理的动向，并在每章前面附有导读提要，但对非管理类专业学生来说仍恐不免庞杂不够简明，究竟能否切合教学需要，有待验证。

这部教材的编写参考引用了许多有关的论著与同类教材，特别是第三章管理职能、第四章决策方法、第八章营销管理分别吸取了邬风祥、胡传机、纪宝成三位教授的研究成果，予以说明，不敢掠人之美。

在编写过程中承蒙蒋淑云校长、郭子真、何献忠、马志清副校长和关白教授等多次关注，谨致以谢意。

中国科技经营管理大学教授

李嘉友

1999年10月于人大静园

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 有关经营管理的一些基本概念	(1)
第二节 管理的科学性、艺术性与经营哲学	(5)
第二章 管理实践与管理理论发展概述	(8)
第一节 古代的管理起源与管理思想萌芽	(9)
第二节 近代管理实践与古典管理学派的形成	(17)
第三节 现代管理实践与理论发展	(21)
第四节 80 年代以来西方管理的新阶段	(29)
第三章 管理职能	(39)
第一节 计划职能	(41)
第二节 组织职能	(51)
第三节 控制职能	(87)
第四节 用人职能	(101)
第五节 管理者的素质与能力	(112)
第四章 经营管理决策	(125)
第一节 决策的地位、作用与决策理论的形成	(125)
第二节 决策理论	(129)
第三节 决策的基本方法	(142)
第四节 应用案例：工业企业的经营决策	(157)
第五章 管理方法	(174)
第一节 系统方法	(174)
第二节 经济方法	(184)
第三节 心理与教育方法	(187)
第四节 数学方法	(190)
第六章 中外企业管理体制与管理制度	(202)

第一节	企业管理体制的演变	(202)
第二节	管理的规章制度	(217)
第三节	管理的责任制度与各种工作制度	(225)
第七章	现代经营管理的基本模式和不同国家的管理比较	(247)
第一节	现代经营管理的共同特征与基本模式	(247)
第二节	各国经营管理比较	(250)
第三节	发展中国家企业的国际化	(273)
第八章	市场营销管理	(279)
第一节	市场营销的基本概念及市场分析与选择	(279)
第二节	市场营销组合策略	(297)
第三节	产品组合决策, 产品生命周期与新产品开发	(301)
第四节	价格决策	(318)
第五节	分销渠道决策	(327)
第六节	促销组合决策	(333)
第九章	管理与文化	(347)
第一节	西方企业的“公司文化热”	(347)
第二节	日本的公司文化	(363)
第三节	如何吸取传统文化营养建设现代企业文化	(371)
第十章	21 世纪经营管理的新动向	(386)
第一节	知识经济时代来临	(386)
第二节	社会经济形势对经营管理提出的挑战	(389)
第三节	21 世纪经营管理的主要动向	(391)
参考文献		(397)

第一章 绪 论

第一节 有关经营管理的一些基本概念

管理分为一般管理与企业管理。

最早提出经营与管理这两个概念的是法国管理学家法约尔 (H. Fayol 1841~1925)，他在《工业管理与一般管理》一书中指出经营企业全部活动包括六个方面：

- (1) 技术活动 (生产、制造、加工)；
- (2) 商业活动 (购买、销售、交换)；
- (3) 财务活动 (筹集和适当地利用资本)；
- (4) 安全活动 (保护财产与人员)；
- (5) 会计活动 (清点财产、资产负债表、成本、统计等)；
- (6) 管理活动 (计划、组织、指挥、协调、控制)。

经营的六个方面与管理的五项职能如图 1-1 所示：

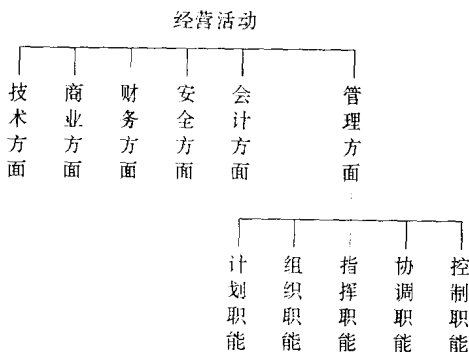


图 1-1 经营活动的方面与职能

法约尔认为管理只是企业经营全部活动中的一个方面，因此经营概念大于管理概念。

它们之间的关系，可以形象地说是两个同心圆的关系。

1. 就一般管理来说，管理的含义

80年代中期，我国兴起管理热时，曾有作者列举了当时流行的几种说法：

(1) 管理是一种文化，认为管理是一种文化活动，各国文化不同，因此其管理各有特色。

(2) 管理是一种技术，认为管理是一套系统化的知识，可以学习。

(3) 管理是一种实务，认为管理有其独特的技能与工具，主要看工作成果。

(4) 管理是一项生产要素，认为管理是一种无形的特殊资源，与土地、人力、资金同等重要。

(5) 管理是一门科学，又是一门艺术，认为管理有其独特的领域与客观规律，同时又富于实践性与经验性特征。

(6) 管理就是领导，认为领导者的作用与领导艺术很重要。

(7) 管理就是决策，强调决策的重要性，认为如果决策错了，再好的管理也没有用。

(8) 管理是组织的一种器官，认为管理与组织紧密相联，没有组织也就没有管理可言。

(9) 管理是经由他人的力量而实现目标，强调管理者的主要任务是组织他人（不是事必躬亲）去实现组织目标。

作者对上述各种说法，进行分析归纳之后，提出自己的表述：“一般管理是为组织制订目标，应用组织的各种要素，以实现组织的目标”。这一表述极其简炼，认为管理是贯穿于

为组织制订目标到为组织实现目标的全部过程之中。

90年代初又有人从软科学角度探讨管理工作的主要特征为：首先确定目标任务，制订计划，组织人、财、物力，进行控制。要有统一集中的秩序纪律，奖功罚过，善于运用权力与权威以完成任务。由此概括出一般管理的含义为：“管理就是群体组织中的少数管理者，运用他们的权力和权威，对多数被管理者以及其中的人—人关系、人—物关系和人—事关系进行有计划的组织和控制，以实现预定目标和任务的活动。”这个含义比较详实，说明了管理的性质、管理的主体、客体、条件、内容、过程和目的。

2. 具体到企业管理的含义

企业管理主要是指资本主义“工厂制”出现以后直到现代规模的工商企业的管理，此前的各种管理侧重行政管理。企业管理的含义也是众说纷纭：

- (1) 一要素论：是指合理组织企业生产的全部活动；
- (2) 二要素论：企业管理就是制订计划，搞好管制两件事；
- (3) 三要素论：企业管理只是三部曲：计划——执行——考核；
- (4) 四要素论：企业管理应做好四件事：计划、组织、控制、激励；
- (5) 五要素论：企业管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

还有人认为应加上创新等项。上述这些说法显然都是根据法约尔的“五要素论”，都认为企业管理必须做好计划、组织和控制三件事，这可以说是企业管理最基本的含义。

3. 经营的含义

经营一词在中文里最早见于诗经、小雅与战国策、楚，主要内涵是规划创业之意，后世应用宽泛，外延成经商、营生之类。经营一词在英文里有人用 Administration，严格说来不切，Administration 系指行政管理，有人用 Operational act 比较贴近。日本人常用经营一词，他们称管理学为经营学，认为懂管理不一定会经营。德国学者也是将经营与管理连用的。

先从经营者（企业）或领导者（非企业部门）的职责特征来探讨一下经营的含义，经营者或领导者应当从事的急务是：

- （1）首先应该确定组织整体的战略目标；
- （2）建立或调整管理体制与组织机构；
- （3）选择任用下属各职能部门的主要负责人；
- （4）抓整体协调、方向控制与重要随机事件的处理；
- （5）掌握好组织整体战略目标的转折时机。

经营者或领导者工作的主要特征表现在：

- （1）能统揽全局；
- （2）能洞见未来；
- （3）处理难题能抓到根本症结；
- （4）能以权威（不单靠权力）取得下属信任；
- （5）能摆脱日常细务，善于授权用人。

因此，我们可以简单地说：经营是战略管理而不是战术管理，在西方战略管理自 70 年代末出现研究运用热潮，迄今未衰。在日本，被誉为经营之神的松下幸之助，从手工作坊开始成为世界著名的企业家。积 60 多年经营企业的经验，认为经营是一种创造性活动，是一门生动的综合艺术，经营者必须充分认识经营的价值，在瞬息万变的社会经济形势中掌握机遇，善于应变，企业经营也是一种艺术创作，须有艺术

家那样的多方磨炼，方能创作出自己的精品。

企业经营与管理的相互关系，香港一位企业家有一段比较形象的论述：

“企业在经营过程中，管理人员即使有管理的理论知识，但却没有实际经营能力，那么，管理理论为一种空想；如果管理人员有实际经营能力却没有系统的管理知识，那么，这个企业将达不到最高的经济效益。无论从理论或实务的观点看，经营与管理二者均有非常密切的关系，但二者又是相互独立的。由此可见，管理是经营的基础框架，它渗透于经营活动之中，经营则是管理的体现形式，这就像工程学当中的建筑师与工程师一样，要造一幢华丽的房屋，必须由建筑师通过其卓越的构思，进行规划、设计方案，形成模式，再交由工程师进行建造。同样，没有美学概念的工程师也可以造出坚固实用的房屋，但却不知不觉中破坏了都市的美好景观。因此，经营者应具有人文胸襟，应兼具管理科学与人文科学两方面的基本修养”。

第二节 管理的科学性、艺术性 与经营哲学

管理是一门科学，也是一门艺术。管理的深层是经营哲学。管理是一门科学首先表现在它从早先的科学管理发展到现代的管理科学已经有一套系统化了的知识与完整的科学体系，管理的知识涉及到自然科学与社会科学许多部门，管理者还须懂得与它有关的部门的知识（如医院管理应有医药知识）。同时管理本身就是科学，兹举一例：美国的阿波罗登月计划：他们制造的“土星—5号”火箭共有700万个零部件，

动员了两万多家企业、120 多个大学和研究机构约 42 万人，历时 11 年才完成计划。这当然是一项了不起的科学成就，这项成就是靠科学的组织管理完成的，该计划的总负责人韦伯曾经说过：“我们没有使用任何一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学地组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理者懂得一些管理理论知识，如仅靠书本知识来诊断企业，靠公式来设计，或背诵原理进行管理，往往事与愿违，不会成功的。为什么呢？因为懂得了管理理论，还必须在实践中灵活运用，而如何运用理论知识还须看时、空间条件的不同而有所区别。这正如宋代名将岳飞用兵不拘守常规阵法，好用野战，人问其故，他说：“运用之妙，存乎一心。”这种存乎一心的运用之妙就是艺术。管理者应体察不同时间事物的变化采取不同的相应策略，就是说应“审时度势”不应“刻舟求剑”；管理者还应看到不同场合事物的变化，“因地制宜”采取对策；管理者更应重视条件（如经济形势，社会环境、因素、气候等）的变化，随机应变，采取对策。如何发掘古代的管理智慧，如何移植外国的管理经验，也应根据时、空间条件的不同，根据国情加以取舍，这种取舍工夫也是一种艺术。

管理有统一协调的功能，象乐队的指挥一样，乐队在统一指挥下才能奏出美妙的曲调，一个组织体比乐队要复杂得多，如没有管理就是乌合之众，有了管理才能创造出业绩。乐队指挥是有谱的，而管理者就只能凭自己的知识才能与气质，管理是更高超的艺术。

管理还有适应环境的功能，如同指挥作战一样“兵无常势，水无常形，必须根据不同的具体情况，知己知彼决定战

略战术，在政治措施上“因势利导”的历史例子也很多，现在的国际经济环境复杂多变，管理者必须有更高的管理艺术，才能应付得了。

管理的科学性与艺术性不是相互排斥，而是相互补充的，管理艺术必须建立在管理科学的基础上，如果管理者没有系统的理论知识，只评主观直觉行事，不但达不到管理的艺术境界，反而坏事。

不同国家、不同企业的管理风格主要体现在它们的不同的企业文化上。而企业文化的构成要素是经营理念、价值观与行为方式，说到底，企业文化的根基是经营哲学。那么，什么是经营哲学呢？简单地说，经营哲学是管理的总的指导思想，是对管理的根本看法与态度，如美国的经营哲学就不同于日本，美国强调的是个人主义，以理性的契约法规来整合个人利益，协调各种冲突，实现公司的组织目标；而日本强调的是命运共同体——集体，在企业内部力求劳资协调（如企业工会），在企业与政府的关系方面力求官民协调（如通产省的行政指导），这主要由于民族特性与意识形态不同，即便在全球经济一体化与跨国公司日趋扩展的将来也不会趋向一致。不同企业有不同的经营哲学，就是在同一国度里也不完全一样。

第二章 管理实践与 管理理论发展概述

学经营管理，首先应该了解管理学的由来与发展的历史源流。本章探讨管理是怎样产生的？在管理实践基础上怎样萌生管理思想形成了管理理论？古典管理学派是怎样建立的？二次大战后怎样形成管理理论丛林，到底有哪些学派哪些理论？80年代以来西方管理界又出现了哪些新的发展？初步梳理出一个脉络，以便大致把握。

纵观近一个世纪西方管理学的历程，是与其社会经济、科学技术，工商业实践的发展同步的。管理适应社会需要又是社会发展的一个促进因素，这中间经过各方面学者专家不断的探索与积累才形成今天这么多相互攻难的学派相互矛盾的理论。就每一个学派每一种理论来看都是言之成理的一得之见，当然不够全面，如同瞎子摸象，各触一端。但从总体来说，这些林立的学派纷繁的理论也都是在特定的历史条件下特定的环境中产生的，在管理思想史上有一定的影响，在管理实践上起过一定的实效，对整个管理科学的发展成熟有过或多或少的作用，都值得研究借鉴。不能因为国情不同排斥外国经验，也不能完全照搬，只能是以我为主博采众长，然后融合提炼成为有中国特色的管理模式，但开始第一步必须虚心学习吸收西方的管理经验。

目前这种学派林立理论纷繁的情形，并不是固定的局面，并且还在继续发展，差不多每十年就有一些新的变化。随着信息时代的到来，知识经济的出现，21世纪的管理势将呈现

不同的新局面（详见第十二章）。

中国本是管理发源地之一，中世纪以前并不比西方差，自工业革命后的二、三百年显然落后了。进入 21 世纪，中国成为经济大国指日可待，未来的管理将是东西方文化的汇通与合流。

第一节 古代的管理起源 与管理思想萌芽

人类在衣、食、住、行等方面，跟“动物”差别还不大的时候，是没有什么管理问题可言的。人类进入“母系社会”的时候，看上去好象有了很多以母亲为中心的“家”，但每天采摘和狩猎回来的东西是很少的，没有多少“剩余”，用不着什么“储存管理”，更不需要专门“分工”谁在“家”里看管。这个时候的“母亲”，跟“家”里其他成员基本上一样，并不承担什么“管家”之类的任务。

人们“生产”出来的东西出现了“剩余”，这就表明了当时人们没有完全“消费”掉产品，也不可能完全“消费”掉。这样一来，对于“剩余”的东西，便自然而然地产生了一个“保管”的问题；又产生了“第二天”怎么把“剩余”的东西“分配”给大家的问题。

对于“剩余”的东西，属于个人的“剩余”，管理当然是很简单的事情，只要自己“兼管”一下就可以了。对于大家集体的“剩余”物品，就需要有专人“分工”来“保管”和“分配”。这种“保管”和“分配”，大概就是我们人类最早出现的“管理”实践，也就是管理思想产生的真正“源头”。

人类到了集体进行“生产”劳动的时期，就必然要出现