

商业企业管理实务

葛志才 主编

SHANG YE QI YE GUAN LI SHI WU

中国物资出版社

商业企业管理实务

葛志才 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业企业管理实务/葛志才主编. —北京: 中国物资出版社, 2003.8

ISBN 7-5047-1990-0

I. 商… II. 葛… III. 商业企业—企业管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072881 号

责任编辑 李晓春

封面设计 彩奇风

责任印制 方鹏远

责任校对 顾 勇

中国物资出版社出版

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 13 字数: 284 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1990-0/F·0736

印数: 0001—7000 册

定价: 20.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序

跨入 21 世纪的上海商业提出了全面建设“协调发展的结构体系、规模发展的网络体系、规范发展的诚信体系、持续发展的支撑体系”和“国际化购物天堂、网络化的流通产业、信息化的现代商业”的奋斗目标,这是上海商业具有历史转折意义的新跨越。实践新的跨越,实现这个宏伟目标,需要大批优秀商业人才,需要提高百万商业从业人员的整体素质,需要大力发展商业职业技术教育。

“九五”以来,上海商业职业技术教育和培训工作取得了很大的成绩,职业教育的组织机构不断完善;多元合作办学,优化职教资源,扩大了办学规模;架构商业职业技术教育培训新体系,为上海商业经济的持续开发和管理有着强大的推动作用。但针对上海商业现代化建设的要求仍然显得滞后,教育手段落后,培训教材老化,专业师资队伍青黄不接……。在这样一个背景条件下,上海商业系统一批有志于商业职业技术教育事业的教师、专家、学者们,编著出版了这套商业营销师系列培训教材,这一基础性工作,相信将对上海商业人才开发起到积极的推动作用。

商业营销师系列培训教材包括《商业营销实务》、《商业企业管理实务》、《商业法律与法规》、《流通现代化原理与实务》、《上海市商业行业高级经营师优秀论文集》。这五本教材既可以单独使用,也可以作为系列培训教材配套使用。本套培训系列教材的重要特点:一是具有前瞻性,即在结合上海商贸流通业现状的前提下,尽可能以发展的眼光引进国内外先进的营销与管理理念、管理技术,为商业人才成长提供营养;二是具有可读性,即力求使教材结构清晰,文字简明,篇幅紧凑,使之既适合课堂教学,又适合于自学;三是具有综合性,既综合考虑各教材之间相互独立和相互关联的关系,尽可能做到既不相互重复,又能相互呼应和互补,对相同的概念和提法不互相矛盾;四是具有实践性,即注重理论联系实际,在每一本教材中都附有大量国内外企业成功的案例。另外,参与“商业营销师”系列培训教材编写人员大部分是具有丰富的营销与管理实践经验的专家和具有丰富专业教学经验的学者。因此,这套教材既可作为市场营销专业与工商管理专业的学历教育、行业岗位资格培训和地方职业资格考核的试用教材,也可以作为企业营销人员、管理人员等相关岗位培训的参考教材。

流通产业在发展,推动商业营销和管理理论研究在进步,商业营销师培训系列的教材在很多问题的研究上肯定需要不断的深化和完善。我相信这套教材必将会对上海商业职业技术教育产生积极的影响,对广大商业企业的经营者和商业管理部门的人员在加强商业人才开发和管理工作中有着重要的借鉴作用。

蔡鸿生

2003 年 7 月于上海

编写说明

《商业企业管理实务》站在现代企业管理理论研究和上海商业现代化建设实践的高度，深入研究商业企业管理实务，以适应电大、成人教育和商业职业技术教育与培训的需要。本书结构为第一章概述，简要介绍商业企业管理的基本理论，从第二章至第七章分别介绍商业企业的组织、战略、决策、业务、财务和人力资源管理，最后以企业文化建设的讨论结束，力求全面涵盖商业企业微观管理的实务操作内容，使之成为商业企业经营管理人士的必读教材。

本书编写人员有：葛志才（第一章），顾德祥（第二章），徐铭（第三章），王公达（第四、七章），张欧东、沈永新（第五章），葛志才、朱健敏（第六章），丁依因（第八章）。全书由葛志才任主编，并负责总纂定稿。在编写过程中，我们参阅了大量专著、教材和论文，吸收了其中一些成果。对于以上同行、前辈和中国物资出版社的领导和编辑对本书出版给予的大力支持，在此一并表示感谢。

限于编者水平和时间紧迫，难免有疏漏之处，恳请读者指正。

编著者

2003年7月

目 录

第一章 商业企业管理概述	(1)
第一节 商业企业	(1)
第二节 现代商业企业管理基本原理	(4)
第三节 现代商业企业管理新趋势、新特点	(15)
第二章 商业企业组织管理技术	(18)
第一节 组织的概念	(18)
第二节 组织的内容	(21)
第三节 组织的形式	(25)
第三章 商业企业战略管理	(31)
第一节 企业战略管理原理	(31)
第二节 企业战略管理分析	(45)
第三节 企业战略的类型、选择和实施	(49)
第四节 商业企业网点选择与布局	(55)
第四章 企业管理中的决策和计划	(61)
第一节 经营决策	(61)
第二节 计划工作	(72)
第五章 商业企业业务管理	(80)
第一节 工业品批发企业业务管理	(80)
第二节 农副产品批发市场的业务管理	(88)
第三节 零售企业业务管理	(92)
第四节 服务企业业务管理	(109)
第六章 商业企业财务管理与资本经营	(130)
第一节 财务管理的内容	(130)
第二节 财务分析	(143)
第三节 资本经营	(159)
第七章 商业企业人力资源管理	(166)
第一节 人力资源管理概述	(166)
第二节 人力资源管理的规划	(168)
第三节 人力资源获取的管理	(170)
第四节 人力资源使用的管理	(172)
第五节 人力资源开发的管理	(179)

第八章 商业企业文化建设	(185)
第一节 商业文化概念和作用	(185)
第二节 商业企业文化的特征和构建要素	(188)
第三节 加强商业企业文化建设的途径	(193)

第一章 商业企业管理概述

学习目标

商业企业管理具有行业个性特点和运行规律，明确企业管理职能与任务，建立现代企业制度，提高商业企业的素质，对于促进流通产业的发展十分重要。本章侧重讨论商业企业的概念和重点，使学生掌握现代商业企业管理基本原理以及商业企业管理发展的新趋势、新特点。

第一节 商业企业

一、商业企业的概念和特点

企业是以盈利为目的从事物质资料生产、流通或为社会提供服务的，依照有关法律设立的独立的经济组织。这个定义说明：一是经营上的独立性、组织上的完整性、要素支配上的自主性、财务盈亏上的自负性、社会地位上的合法性是企业应该具备的条件；二是自主经营原则、盈利原则、满足需要原则、经济性原则、永续性原则和依法经营原则是企业实施经营活动时应遵循的根本性原则。

当商品经济发展到生产与消费的联系必须依靠市场交换得以实现时，社会生产总过程就分解为生产领域和流通领域，而人们则把仅处在流通领域之中的，以投资和经营为基本手段来获取收益的经济利益实体称之为商业企业。

流通领域所特有的属性决定商业企业的基本特征。首先，流通领域的一切经济活动都是为了实现生产——消费、供应——需求的联系，商业企业就是从事这些活动的经济实体。因此，商业企业的基本功能就是以自身的投资与经营活动将生产者和供应者向社会提供的资源送到消费者和需求者手中，并凭借这些经营活动获取一定的收益。其次，流通领域是商品内在矛盾的必然产物，是现代市场经济产生和发展的重要内容。当商品的价值与使用价值的矛盾外在化为商品与货币的矛盾时，流通领域即分解为商品（劳务）流通和货币流通，实现流通的市场分解为商品（劳务）市场与金融市场，流通企业也相应划分为两个部分，一部分是专门经营商品（劳务）的商业企业；另一部分则是经营资金和货币流通以及信用的金融企业，它们使流通中产品的价值与使用价值相对分离为两个流通过程，以加快流通和社会生产的进度，促进生产的进一步社会化。最后，现代市场经济不仅造就了现代化的社会经济运动，也同时造就了现代化的社会生活，第三产业形成并被纳入流通领域，它向社会提供的不是商品而是劳务，它可以被看作生产和供应者，但它所生产和供应的资源不能独立存在于

生产领域，而只能在流通领域中随着生产和供应的同时被消费者直接消费掉。所以，现代化的社会生活需要大量集生产、流通和消费于一身的现代服务企业。本书所研究的就是除金融企业之外的各种商业、餐饮、服务企业。

二、商业企业的职能与任务

商业企业的基本职能是从事商品（劳务）经营活动，组织商品（劳务）从生产领域到消费领域的流通，实现商品（劳务）价值。这是由流通在社会再生产中的地位决定的，而商业企业只是商品（劳务）交换的具体组织者，无论何种类型的商业服务企业，这一基本职能都是相同的。另外，不同的商业服务企业还有其他职能，如生产加工、储存运输、保管分类、中介咨询、营造环境、享受体验等等，这些都是从基本职能中派生出来并为基本职能服务的。

商业企业的基本任务是通过商品（劳务）经营活动，满足消费需要，促进生产发展，繁荣社会经济。消费需求是社会经济发展的不竭动力，扩大内需和开拓国际市场是国家经济发展长期坚持的战略方针，商业企业必须树立现代经营理念，一手抓创造消费、引导消费、满足消费，一手抓扩大出口贸易，开拓国际市场，这样才能完成基本任务，真正发挥经济发展驱动力的作用。

三、商业企业的种类

随着商品经济的发展和现代社会生产的进步，我国商业企业的种类发生着很大的变化，现阶段按照不同的分类标准来划分，商业企业有以下不同的类型：

第一，按其生产资料所有制形式，商业企业可以分为国有商业企业、集体商业企业、股份制商业企业、合伙商业企业、私营商业企业和三资商业企业等。

第二，按其在商品流通中的职能，商业企业可以分为批发商业企业、零售商业企业（社会消费品零售额统计包括餐饮服务企业）、仓储运输企业和代理企业。

第三，按其资本构成方式，商业企业可以分为个人业主制商业企业、合伙制商业企业和公司制商业企业。

第四，按其经营范围，商业企业可以分为专业经营商业企业、综合经营商业企业和多角经营商业企业。

第五，按其组织形式，商业企业可以分为单店商业企业、多店商业企业、无店铺商业企业、连锁商业企业、商业企业集团和虚拟商业企业。

第六，按其行政隶属关系，商业企业可以分为商业主管部门直接领导的商业企业和非商业部门领导的商业企业。（这种状况正面临改革和变化）

第七，按其经营规模，商业企业可以分为大、中、小型商业企业。

四、商业企业的开办

开办商业企业必须向工商行政管理部门进行企业法人登记。企业法人，是指具备符合国家规定的资金数额，具备企业名称、组织章程、组织机构、住所等法定条件，能够独立承担民事责任并经登记主管机关核准取得法人资格的经

济组织。企业法人登记是企业取得法人资格必不可少的条件之一。

（一）商业企业法人登记的条件

商业企业申请企业法人登记、领取《企业法人营业执照》必须具备以下条件：

1. 企业名称、组织机构和企业章程

我国企业名称登记管理规定：一是分级管理和核定。即凡冠以“中国”和“中华”的企业名称，由国家工商行政管理总局核定；凡冠以省、自治区和直辖市的企业名称，由省、自治区、直辖市工商行政管理局核定；凡冠以市、县企业名称，由市、县工商行政管理局核定。一定范围内的同行业企业不得使用同一名称。二是企业名称应由行政区划、字号、所属行业（或经营特点）和组织形式四个要素组成。三是企业名称要与企业性质、经营方式、经营范围、资金总额、从业人员数等条件相适应，做到名副其实。四是不得使用：对国家、社会或公共利益有损害的名称；外国国家（地区）的名称；国家组织的名称；以外国文字或汉语拼音字母组成的名称；以数字组成的名称。

2. 固定的经营场所和必要的设施

企业必须具有与自己的经营方式、经营范围、经营规模、经营特点相匹配的经营场所和设备设施。例如不同的商品，其物理性质、化学性质、生物性质不同，相应地对经营场地、经营设施和经营技术有不同的要求。因此，具有固定的经营场所和必要的设施是企业法人登记的必要条件。

3. 符合国家规定并与企业经营和服务规模相适应的资金数额和从业人员

《企业财务通则》规定，设立企业必须有法定的资本金。资本金是企业向工商行政管理部门登记的注册资金。法定资本金是国家规定的开办企业必须筹集的资本金的最低数额。

此外，申请条件还有：能够独立承担民事责任；符合国家法律、法规和政策规定的经营范围；有相应的财务核算制度。具备以上申请条件的商业企业，即可申请登记。

（二）商业企业法人登记程序

1. 申 请

由申请人在规定的期限内向其所在地的工商行政管理部门提出书面申请报告。同时，提交符合《中华人民共和国企业登记管理条例》规定的全部文件，填写由国家工商行政管理机关统一印制的申请登记表。当地工商行政管理机关发给《企业登记受理通知书》。

2. 审 核

由登记主管机关对商业企业的申请登记认真审核，主要包括企业申请登记的内容、提交的文件是否符合规定，企业经营是否合法，有无承担民事责任的能力等内容。

3. 核准登记发照

企业登记机关自发出《企业登记受理通知书》30日内，作出核准登记或不

予登记的决定。如经审核确认符合开业条件,就核准开业。企业登记机关核准登记的,自核准之日起 15 日内通知申请人,发给《企业法人营业执照》,获准登记的企业按照规定向企业登记机关缴纳登记费,并登报公告,自公告之日起,企业的一切合法权益受国家法律保护,企业可以开张营业,在银行开设基本账户。

五、现代商业企业制度

现代商业企业制度是以现代企业制度的理论为指导,以完善的法人制度为特征,以公司制为主体来组建、管理、运营,从而使商业企业真正成为市场经济主体和走向现代化、国际化的一种新的企业制度。

企业制度是处理企业内外部关系的全部制度规范的总称,是包含体制、机制在内的一个制度体系。企业制度包括企业的设立运作制度、产权关系制度、责任风险制度、组织领导制度、经营管理制度、财务分配制度等内容。

现代企业制度是针对国有企业改革提出的,是适应现代市场经济要求和社会化大生产发展要求的一种企业制度体系。江泽民在党的十五大报告中特别强调了要“加快推进国有企业改革。国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革,对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度,具有极为重要的意义。”江泽民还重申了党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中关于国有企业改革的指导思想,他指出:“建立现代企业制度是国有企业改革的方向,要按照‘产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学’的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场经济的法人实体和竞争主体。进一步明确国家和企业的权利和责任。国家投入企业的资本额享有所有者权益,对企业的债务承担有限责任;企业依法自主经营,自负盈亏。政府不能直接干预企业经营活动,企业也不能不受所有者约束,损害所有者权益。要采取多种方式,包括直接融资,充实企业资本金。培育和发展多元化投资主体,推动政企分开和企业转换经营机制。”

第二节 现代商业企业管理基本原理

一、管理思想与方法

管理是通过计划、组织、协调和控制等职能活动,把一个组织所拥有的经营要素(人、财、物和知识资源)优化配置并充分运用,使之发挥最大效果,以期达到最佳组织目标的过程。企业管理则是通过管理职能对企业经营要素进行整合,提高其协作水平和运作效率,以实现企业目标的过程。

企业管理作为一门科学,是在 20 世纪初期出现的。当时,在西方,工商业活动非常繁荣,各种企业大量涌现。如何加强对企业进行管理的提高企业生产效率,变得非常重要。在这种背景下,美国出现了以弗雷德里克·泰勒(Fredrick W. Taylor)为代表的科学管理思想和方法,欧洲则出现了以亨利·法约尔

(Henri Fayol) 为代表的程序管理思想和方法。随着社会经济的不断发展, 对管理的研究越来越深入, 之后又出现了许多种管理学派, 如人际关系学派、决策理论学派、经验管理学派等等。这些学派形成了各具特色的管理思想和方法, 至今还在广泛运用。

(一) 科学管理学派

科学管理思想最早出现于 20 世纪初期, 泰勒是其主要代表人物。他的管理思想主要概括为六方面内容: (1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率, 为此必须科学地制定劳动定额; (2) 为了科学地制定劳动定额, 必须对每项工作任务进行时间研究和动作研究, 并且采用标准化的劳动工具和材料; (3) 应该科学地选拔工人, 使其能力与工作相适应; (4) 劳资双方应该加强沟通, 用合作代替对抗; (5) 应该充分利用金钱刺激员工的劳动积极性; (6) 应该把计划职能和执行职能分离开来。泰勒依据他的管理思想设计了一系列科学管理的方法, 使劳动生产率提高了两倍到十几倍。在他有名的生铁搬运试验中, 每人的日搬运量由原来的 12.5 吨提高到了 48 吨。

科学管理的这些成就使其迅速普及并获得长足的发展, 许多研究人员和企业家对此作出了贡献, 亨利·福特 (Henry Ford) 就是其中的一个代表。福特管理思想主要有三个方面: 第一, 企业存在的目的不是追求利润, 而是服务于社会。因此, 企业管理的目标就是要大批量生产低价格的产品以满足社会的需要; 第二, 企业应该付给其雇员较高水平的工资, 这可以扩大社会消费, 带来社会繁荣; 第三, 为了实现人员高工资、产品低价格, 企业必须采用独特的生产管理模式, 或称福特生产方式。这种生产方式的本质特征是整个生产活动的同步运作。为此, 必须采用完全的标准化生产和流水线作业, 包括单一的产品、标准规格的零部件、专业化的制造部门、专用的机构工具以及细致的劳动分工。福特生产方式使产量大幅度上升, 成本大幅度下降。1912 年, 福特汽车公司由 6 800 名员工生产了 78 400 辆汽车; 1913 年, 员工数量增加了一倍, 汽车产量也增加了一倍。到 1914 年, 由于采用了流水线生产, 员工减少了 1 500 人, 但汽车产量却翻了近一番。福特公司也由此确立了自己的优势竞争地位。

(二) 程序管理学派

科学管理主要关注的是生产过程, 而程序管理学派则更加关注整个组织的运营。这一学派产生于 20 世纪的前 10 年, 主要代表人物有法约尔和马克斯·韦伯 (Max Weber)。

法约尔认为, 企业组织内的所有活动可以分为六类, 包括技术、商业、财务、会计、安全和管理活动。法约尔对这六种活动分析后发现, 随着在组织层次中职位的提高, 人员技术能力的相对重要性逐渐降低, 而对管理能力的要求则逐步加大。法约尔最早提出, 管理活动是由计划、组织、指挥、协调、控制这五种职能构成的, 并总结出为提高管理效益的十四条原则, 包括劳动分工、权力与责任相一致、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、合理的报酬、公平、适当集权和分权、等级链、秩序、人员的稳定、首创精神和

人员的团结等。

韦伯发展了一种权威组织理论，并依据权威关系来描述活动。他提出了一种被称为官僚行政组织的理想组织模式，这种组织模式体现了劳动分工原则、具有明确定义的等级与详细的规则和制度，是一种依靠个人关系的组织模式。他把这种模式作为推理的基础，据此来推论在一个大团体中应有哪些工作，以及如何从事这些工作。他的理论成为日后许多大型组织设计的依据。具体地说，韦伯的组织原则包括六方面内容：（1）劳动分工：工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务；（2）职权等级：职位应按等级来设定，每个下级都应当接受上级的监督和控制；（3）正式的人员选拔：所有的组织成员必须依据培训结果、受教育水平或正式考虑取得的技术资格进行选拔；（4）正式的组织规则和制度：为了确保组织活动的连续性和全体雇员活动的一致性，管理者必须依据正式的组织规则和管理实施管理；（5）非人格化：利用规则和制度控制实施活动时，应具有一致性，避免掺杂管理者的个性和员工的个人偏好；（6）职业定向：管理者是职业化的干部，而不是其所管理单位的所有者，他们领取固定工资并在组织中追求个人职业上的成就。

在法约尔和韦伯之后，许多专家继承和发展了他们的学说，从而形成了今天的程序管理学派，其主要观点及内容归结如下：

- 管理是一种程序和许多相互关联的职能。尽管他们的著作中对管理职能分类的数量有所不同，但都含有计划、组织和控制这三项职能；

- 为了有效地达到组织目标，可以将各项职能逐一分析，归纳出若干原则来指导管理工作；

- 该学派提供了一个分析和研究管理的思想框架，所含内容十分广泛，又易于理解。许多新的管理概念和管理技术均可容纳在计划、组织及控制等职能之中；

- 该学派强调管理职能的普遍适用性。尽管各种组织的性质可能有很大的差别，但他们应履行的基本管理职能是相同的。

程序管理学派的影响非常深远，它和科学管理学派相结合所形成的许多管理原则依然为现代企业管理者所采用。

（三）人际关系学派

人际关系学派产生于 20 世纪 20 年代后期，其主要代表人物为艾尔顿·梅奥（Elton Mayo）。在 1924 年到 1932 年期间，以梅奥为首的研究小组在美国的霍桑工厂持续进行了 8 年试验，深入研究了工人士气与生产效率问题，这就是有名的霍桑试验。梅奥于 1933 年在《工业文明的社会问题》一书中对霍桑试验结果进行了总结，提出了以下的结论：

（1）传统管理把人看成是经济人，认为一般人都是为经济利益而工作，金钱是刺激工人积极工作的惟一动力。但霍桑试验表明，人是社会人，在提高生产率的刺激因素中，金钱或经济激励只是第二位因素，社会心理因素占有头等重要的地位。一个人是否全心全意地为一个组织服务，在很大程度上取决于他

对于自己的工作、自己的同事和上级的感觉如何；金钱只能满足员工的基本生活需要，但不能满足他们进行社会交往、获得社会承认以及归属于某一社会群体的强烈需要。因而，在生产或工作中处理好人际关系比物质奖励和管理制度有更大的现实意义；

(2) 生产效率主要取决于员工的士气。员工心理需要的满足是提高产量的基础，满意的员工才是有生产效率的员工，而工作方法和工作条件对提高生产效率的意义是第二位的；

(3) 在正式组织中存在着非正式组织。非正式组织具有特殊的规范，这种规范对组织成员的行为有较大的影响。

总之，霍桑试验表明人是社会人，员工不是孤立存在的个体，而是处于一定社会关系中的组织一员。

该学派后来发展为行为科学学派，其代表人物很多。如：亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham H. Maslow)、道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 等。行为科学学派认为，管理是经由他人来达到组织目标的过程，因此，管理者最重要的工作是对人的管理，要研究人、尊重人、关心人，并满足人的需要，由此调动人的积极性，要创造一种能使下级充分发挥潜力的工作环境，并在此基础上指导他们的工作。行为科学学派对于解决如何激励员工的积极性，以及如何在组织结构设计时考虑员工的性格要素等问题提供了理论基础。今天，人本管理的思想和方法已在企业管理中被广泛采用。

(四) 决策理论学派

决策理论学派最早出现于 20 世纪 50 年代，其主要代表人物是赫伯特·西蒙 (H. A. Simon)。该学派认为，管理的关键在于决策，或者说管理就是一种连续的决策过程。因此，组织必须采用一套科学的决策方法。该学派的主要观点有：

1. 传统观点

传统观点认为，决策是在两个或两个以上方案中选择一个方案，这如同中国流传广泛的“两利相权取其重，两害相权取其轻”等命题一样。但西蒙认为，决策是个复杂过程，是信息转换成行动的过程，这种决策过程包括为发现决策机会而进行的信息活动、为寻找方案和评价方案所进行的设计活动、为筛选方案所进行的选择活动，而且各种活动不是相互独立的，而是互相关联的。

2. 西蒙观点

(1) 西蒙认为，根据决策的性质可以把它们分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指反复出现和例行的决策。由于这种决策的问题已出现多次，人们为了提高决策的效率和质量，就会制定出一套程序来专门解决这类问题。非程序化决策是指那种从未出现过的，或者其确切的性质和结构还不很清楚或相当复杂的决策。非程序化决策通常成为管理者管理活动的重点。

(2) 西蒙认为，决策结果应该遵循满意的行为准则。由于组织处于不断变动的外界环境之中，收集到决策需要的全部资料是很难的，而且列举出所有可能的行动方案时很难求得最佳方案。在管理实践中，人们往往根据满意的准则

进行决策。具体地说,就是制定出一套令人满意的标准,只要达到或超过了这个标准,就是可接受的行动方案。

(4) 西蒙还认为,决策是目的与手段交替的连锁过程。当把决策理解为信息转换成行动的过程时,决策是由目的决策和手段决策组成的。当人们受到外部环境信息刺激时,某种价值观鲜明地体现出来,于是目的在信息和价值判断的基础上被设定出来。因此可以说,目的决策是人们依据理解和伦理等价值判断所进行的非理性决策。其目的被决定后,为达到目的就要对手段进行认识、分析和选择,这是依据客观事实的理性决策。

(五) 经验管理学派

这个学派出现于 20 世纪 60 年代,其代表人物主要有彼得·德鲁克(Peter Drucker)、托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)。德鲁克认为,人们应该主要从管理者的实际管理经验方面来研究管理,因为成功管理者的经验是最值得借鉴的;要重点分析各种管理人员的经验,然后加以概括,找出他们成功经验中最有共性的东西,使其系统化、理论化。

彼得斯和沃特曼接受了这种观点,并在他们合著的《追求卓越》一书中总结出最佳公司所具有的八个特征:

- (1) 面向行动;
- (2) 了解顾客的需求;
- (3) 促进管理的独立性和企业家精神;
- (4) 通过密切注意和改善员工的需要来提高生产率;
- (5) 以基于企业领导人价值观而建立起的公司宗旨为动力;
- (6) 集中精力于最擅长的行业;
- (7) 组织结构简单和人员精干;
- (8) 适当的集权和分权。

彼得斯和沃特曼认为,上述八个特征是成功企业的共性,每个企业都应该检查自己在这些方面还存在哪些缺陷从而加以改进,以提高企业的竞争力。

(六) 当代创新管理学派

随着社会、经济、科技的进步和发展,管理学说“丛林”在相互渗透,相互关联,相互补充中不断创新,由此形成了当代创新管理学派,提出了企业文化理论、企业危险理论、企业再造理论、学习型组织理论、创新型组织理论等等。学习型组织理论、企业再造理论和创新型组织理论是当今最前沿的三大管理理论。世界 500 强企业中 80% 都在运用这些最新理论。

美国麻省理工学院教授彼得·圣吉(Peter M. Senge),在 1990 年发表了《第五项修炼》这本创建学习型组织的原理和技术的管理新论,成为学习型组织理论的代表人物。“第五项修炼”是指“系统思考”,它同第一项修炼“自我超越”、第二项修炼“改善心智模式”、第三项修炼“建立共同愿景”和第四项修炼“团队学习”共同构成学习型组织的五项修炼技术。21 世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪,是科技更加迅速发展、全面进入信息社会与知识经济

的时代,个人和团体为跟上时代的发展,需要“学习型组织”。学习型组织理论是人类共创、共识的现代管理理论,彼得·圣吉提出的“五项修炼”,只是学习型组织的一种模型,被称作“圣吉模型”。

所谓“学习型”企业,是以共同愿景为基础,以团队学习为特征,对顾客负责的扁平化的横向网络系统。它强调“学习+激励”,使人不但勤奋工作,而且更聪明的勤奋工作。因此它是以增强企业的学习力为核心,通过提高群体智商,不断自我超越和创新,达到企业效率、效益提高的目标。与“学习型”企业相对应的是传统的“等级权力控制型”企业,它是以等级为基础,以权力为特征,对上级负责的垂直型纵向线性系统。它强调“制度+控制”,使人“更勤奋地工作”,达到效率、效益提高的企业目标。两种不同的管理思想可由表1-1所示:

表 1-1

	“学习型”企业	“等级权力控制型”企业
领导者	思考、决策	思考、决策(易盲目)
被领导者	思考、行动(上下互动,积极主动)	被动行动(易消极)
管理思想	强调基层为主→管理重心下移	强调集中控制→管理重心上移
管理结果	知道没有现成答案 ↓ 主动、创造 ↓ 高效、高质 自己掌握命运 ↓ 学习、创造力 增强	认为领导有现成答案 ↓ 被动、等待 ↓ 低效、低质 受人遥控 ↓ 学习力 创造力 减弱

20世纪初,美国一位长期从事企业再造研究的专家皮特斯·T出版了一本《第六项修炼》的书,作者精心设计了“创新型组织”的一套7-R的组织架构,并开拓了一种“从框到线”的思考视野,从而建构了创新型组织理论。皮特斯·T曾是彼得·圣吉的合作伙伴之一,他在书的序中称《第六项修炼》是“学习型组织的新乐谱”,“‘创新型组织’是对‘学习型组织’的落实和具体化”。

二、管理原理

(一) 系统原理

所谓系统,是指由相互依存、相互作用、相互制约的各种因素所构成的具有特定功能的有机体。

系统是普遍存在的,它可以分为两大类:一类是自然系统,就是自然界本来存在的系统,大至太阳和九大行星组成的太阳系,甚至宇宙,小至由原子核和核外电子组成的原子,都可以看作是一个系统。另一类是人造系统,即由人们主动组织,使之按照预定的目标运动的系统。例如:整个人类社会就是由经济系统、政治系统、文化系统、军事系统等子系统构成的。企业也是一个系统,

是达成管理任务的功能系统，属人造相对开放系统。对于一个企业来说，如果分析它同市场的关系时，则是处于整个市场大系统中的一个小系统；如果分析企业内部各要素，对企业所属的部门进行研究时，则企业本身又成为其内部各部门的大系统，而计划、财务、劳动人事等部门成为企业的子系统。因此，大系统是由许多子系统有机结合而成的，子系统又由更小的系统构成。因此任何系统都具有集合性、相关性、目的性、整体性和适应性的特征。

管理的系统原理是系统理论在企业管理中的运用。它指出为了达到管理的优化目的，必须把企业看作是一个由各种相互依存不可分割的要素组成的统一整体，从整体高度对管理的各要素进行系统分析，综合治理。根据这一原理，管理企业要以整体观念处理业务，保持企业与社会输入、输出的动态平衡，组织本身要具有新陈代谢功能，提高适应内外环境的能力，以保证其生存和发展。

系统原理是企业管理中一项最基本的原理，企业管理中的其他原理都是系统原理的派生。在企业管理中，对事物的分析、判断和决策都离不开运用系统观点和系统方法。

（二）整分合原理

整分合原理指系统各个要素是各具功能的，同时又是相互联系可以综合的。进行企业管理，必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上进行有效的综合。

整分合原理有以下三个要点：首先，整体观点是大前提。管理工作首先必须从整体出发，充分了解整体全貌及其运动规律，否则，分工必然是混乱而盲目的。其次，分工是关键。企业内部必须有明确的分工。没有分工或分工不明确，企业就不能成为井然有序的系統，就不利于提高劳动效率和调动各部门各环节的积极性。最后，必须组织综合。分工固然重要，但它也会带来许多新的问题，如容易在时间和空间、数量和质量等方面脱节。如果只分工无协作，分工的结果就会导致各自为政，破坏了系统的整体性。因此还必须进行强有力的组织管理，纵合横联，使各方面同步协调，有计划、按比例地综合平衡发展，达到最佳效益的综合协作。

整分合原理可以应用于商业企业管理的任何方面。例如，在目标管理方面，可以把企业总目标细分为若干具体目标，下一级可以根据上一级的目标定出自己的分目标，层层落实，以实现企业总的目标；在规范方面，企业有总的规章制度，又有各个部门的规章制度，二者要协调一致，后者要服从前者，并使企业规章制度完整配套，形成体系；在组织结构方面，为实现企业的经营目的，协调人们的活动，商业企业可以按照经营过程（购销存运）的顺序分工，按照管理对象（人力、财力、物力、信息）分工，按照管理层次分工，如总经理、部门经理、业务员等。

（三）封闭原理

封闭原理指一个系统内部各种管理机构、管理制度、管理方法之间，必须构成一个连续的封闭回路，即管理系统的各要素必须具有相互制约关系，才能形成有效的管理活动。这个原理要求：任何管理主体、管理活动、管理规范，