

图书馆经营 管理概论

尹振安 刘曙光 编著

TUSHUGUAN JINGYING
GUANLI GAILUN

吉林文史出版社

图书馆经营管理概论

尹振安 刘曙光 编著

吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图书馆经营管理概论 / 尹振安, 刘曙光编著. — 长春: 吉林文史出版社, 2006.7

(吉林文史出版社学术研究文库)

ISBN 7-80702-137-3

I. 图… II. ①尹…②刘… III. 图书馆管理-概论 IV. G251

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 085479 号

Tushuguan Jingying Guanli Gailun

书 名: 图书馆经营管理概论

编 著: 尹振安 刘曙光

责任编辑: 周海英 邱 荷

责任校对: 邱 荷

封面设计: 冯秀丽

出版发行: 吉林文史出版社 (长春市人民大街 4646 号 邮编: 130021)

印 刷: 长春市良原印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/16

字 数: 201 千字

印 张: 11.563

版 次: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80702-137-3

定 价: 48 元

前 言

图书馆经营管理理论是图书馆理论和管理学理论相互交叉的产物，是利用企业经营管理理论对图书馆事业的各项活动进行决策、组织、领导、控制和创新来达到图书馆预期的目标的活动过程。

我国图书馆经营范围日益扩大，服务内容日益专深，用户需求质量日益提高，图书馆界越来越认识到革新图书馆经营方法和管理方式的必要性。如果不改变我国图书馆长期以来理论探索缺乏，管理手段单一的现状，图书馆必将被用户所抛弃。而随着经济发展，技术的进步，网络的应用，企业经营理念逐渐渗入到图书馆的各项活动中，图书馆更加有必要积极借鉴企业经营与管理理论来发展图书馆，这已经成为一种趋势与必然。

图书馆经营管理理论在我国著述并不多，体系尚不完善，其方法与技术相对零碎、分散，与其他学科内容交叉较多，因此本书在写作过程中，注重从图书馆的实际工作出发，理论联系实际，将各种理论建立在实实在在的工作中，从一般理论到具体方法，从代表部门到整个图书馆业务，从经济到技术到人文，希望通过这种方式建立本书不同部分内容之间的有机联系，而非简单的内容叠加，这也是本书的一大特色与亮点。

图书馆经营管理理论是一个十分广阔并不断发展的研究领域，其结构是否合理，内容是否反映了图书馆工作过程中的重点，是否达到了预期的目标，都需要进一步检验，希望各位专家和读者不吝批评指教，以便修改完善。

本书在编写过程中，参阅了大量国内外相关文献和著述，感谢他们的成果为本书提供了丰富的资料和素材，在此谨向这些作者表示由衷的感谢，。

作者

目 录

第一章 经营管理概述

第一节 经营管理的基本概念	1
一、经营管理的背景	1
二、经营管理的历史及发展	2
三、经营管理的概念	7
第二节 经营管理的基本内涵	9
一、经营管理的职能	9
二、经营管理的内容与模式	11
三、经营管理与结构	14

第二章 图书馆经营管理概述

第一节 图书馆经营管理的基本理念	16
一、图书馆的定义	16
二、图书馆经营管理的概念	20
第二节 图书馆经营管理的基本内涵	23
一、图书馆战略经营管理	23
二、图书馆实务管理	24

第三章 图书馆采访工作的经营管理

第一节 图书馆采访工作经营理念	28
一、图书馆采访工作思想发展	28
二、图书馆采访工作管理的内容	29
三、图书馆采访工作的经营理念	30
第二节 图书馆采访的经费预算	33
一、采购经费的来源	33
二、图书馆采访经费预算依据	35
三、采访工作经费短缺困境的对策	36
四、图书馆采购经费的管理与控制	39
第三节 图书馆采访工作的流程	40
一、书刊资料采访工作的流程	40
二、非书信息资源的采购	43
三、电子信息资源采访方式	47
四、西文信息资源采购	49
第四节 图书馆采访工作基本原则	51
一、基本原则	51
二、采购人员的素质修养	52

第四章 图书馆分编工作的经营管理

第一节 图书馆分编工作概况	54
一、分编工作概述	54
二、分编工作的特点	56
三、分编工作的发展趋势	58

第二节 分编定额管理的实施	59
一、分编定额管理概述	59
二、分编定额管理的利与弊	60
三、分编定额管理的实施策略	62
第三节 分编业务外包的实施	64
一、业务外包的产生及其背景	64
二、分编业务外包	66
三、图书馆实施业务外包的策略	70
 第五章 图书馆流通工作的经营管理	
第一节 图书馆流通工作经营理念	72
一、图书馆书目流通服务方式	72
二、流通工作的经营理念	73
三、网络环境下流通工作的新思路	74
第二节 文献流通工作的管理	75
一、流通工作自动化	75
二、流通工作服务内容	75
第三节 文献分布管理	80
一、藏书布局	80
二、藏书排架布局	81
第四节 书库的清理	85
一、藏书剔除步骤	85
二、确定文献剔除标准的方法	85
三、有关注意事项	86
第五节 流通工作中的读者管理	86
 第六章 图书馆网络的经营管理	
第一节 图书馆内部局域网的建设与管理	90
一、图书馆内部局域网建设的背景及必要性	90
二、图书馆内部局域网建设的步骤及方法	90
三、图书馆局域网维护与检测	94
第二节 图书馆网站的建设与管理	96
一、设计原则	96
二、图书馆门户网站的架构	97
三、首页的设计	104
第三节 图书馆网络资源建设与管理新发展	105
一、流媒体建设与管理	105
二、数字资源系统建设与管理	108
三、图书馆协作网络的建设管理	109
 第七章 图书馆的人力资源管理	
第一节 图书馆人力资源管理概述	111
一、人力资源管理概述	111
二、图书馆人力资源管理概述	112

第二节 图书馆人力资源的创新管理·····	118
一、聘任制的实施·····	119
二、目标管理的实施·····	122
三、人本管理的实施·····	124
四、激励管理的实施·····	126
五、能本管理的实施·····	129
六、知识管理的实施·····	130
七、全面质量管理的实施·····	132
 第八章 图书馆信息咨询工作的经营管理	
第一节 信息咨询业现状·····	134
一、信息咨询业背景·····	134
二、国内外信息咨询业现状·····	137
第二节 图书馆信息咨询经营管理概述·····	139
一、图书馆信息咨询经营管理的主要内容·····	139
二、图书馆信息咨询经营管理的原则·····	139
第三节 图书馆信息咨询经营管理方法·····	141
一、学科馆员制度的建立与实施·····	141
二、联合数字参考咨询·····	147
 第九章 图书馆读者工作的经营管理	
第一节 图书馆读者工作·····	156
一、读者工作的定义及内容·····	156
二、读者工作的指导方针和原则·····	158
第二节 图书馆读者培训工作·····	160
一、读者培训基本知识·····	160
二、网络环境下的读者培训工作·····	163
三、美国大学读者培训工作·····	167
第三节 图书馆读者活动的开展·····	168
一、公共图书馆读者活动的开展·····	168
二、高校图书馆读者活动的开展·····	172
三、读者活动的新发展·····	174
参考文献 ·····	179

第一章 经营管理概述

第一节 经营管理的基本概念

知识经济社会的到来，社会主义市场经济不断发展，经营管理作为一种管理理念已经深入到各行各业，各种组织充分借鉴企业经营管理模式，管理思想，经营管理制度不断创新，按照自身组织特色摸索出了一套适合本组织的经营与管理的新理念，拓宽了组织的发展空间，强化了组织的竞争优势，完善了组织的管理制度与服务，使组织在充满激情与挑战的和谐的氛围下不断发展壮大，并持续高效的发展。

一、经营管理的背景

在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业和组织实际上只有简单的机械的管理，企业只需考虑按照指定的指标生产就以足够，管理也带有一定的随意性、盲目性、缺乏科学性，并不存在经营的问题，生产出来就是效益，因而经营与管理往往被人们所忽视。第二次世界大战后，科学技术深入发展，并广泛的应用到各种商品生产活动中，商品数量、质量显著提升，但消费者的需求远不及经济的增长，于是出现了以消费者为中心的买方市场，这样企业的经济效益就必须通过经营与市场竞争才能实现。据统计：世界 500 强的企业中，仅有为数不多的几家企业保持着自己前 500 名的地位，每年都有近 1/4 的企业退出排名。竞争的压力使企业除了要考虑生产问题外，如何生产，为谁消费，如何更好的完善服务，创新产品与质量的问题日益重要。为了在竞争中取胜，一方面必须不断的创新发展，变化经营策略，另一方面企业自身也要求其革新管理，这种竞争的压力间接的推动了经营管理理论的发展并不断深入，创新经营管理理念也很快成为很多企业成功的秘籍。

在这种背景下，企业的管理由以生产为中心向以交换和流通过程为中心转变，经营的功能日益重要并为人们所重视。企业职能由“生产”自然延伸到“市场”。制定企业中远期发展战略，完善组织发展，优化产品管理，业务管理，财物管理，人力资源管理等方面成为企业管理的重要组成部分，这种内容丰富的企业经营管理思想随后得到大力发展与提倡。从以产定销、以销定产、到以需定产、零库存一系列的经营管理变革创新，为企业带来了不竭的发展动力，推动了生产力的发展和社会的进步。

如果说市场是企业的“战略要地”，那么良好的经营方法与手段就是企业前方战斗的武器，

唯有通过市场竞争才能实现企业效益，而有效地管理则是企业持续生存发展的“后台”，为前方提供充分的保障，决定企业的生存状态，决定前方的工作效率。没有良好管理，不重视经营的企业是没有竞争力和发展力的，随时都会面临着被击垮和倒闭的危险。经营与管理的理念在企业的成功使各种组织也考虑变革自己的管理方式，将企业的经营方式、经营手段、经营理念引入到非营利性机构的建设中，如政府部门，文化服务部门中，并得到了很好的实践效果，至此经营与管理从企业走向各类组织机构甚至个人。

二、经营管理的历史及发展

经营与管理观念作为企业 and 非营利性组织经营的一种思维方式、一种导向，它规定和支配着组织的经营实践活动效果及绩效，其正确与否决定着组织成长的成败、发展的兴衰。所以，组织要了解其发展历程和发展趋势，不断更新观念，弃旧图新，去其糟粕，取其精华，使之适应经济和市场发展的要求，为其可持续发展提供首要前提。

经营与管理来源于企业，它是在一定的经济基础上产生并形成的，最初两者是相互独立的，随着社会发展，市场环境的变化两者逐渐相互依赖，密不可分而成为企业发展的两大支柱。

（一）经营理论的发展

经营理论经历了一个由低级向高级的发展过程，依次为以产品为中心，以市场为中心和以用户为中心的发展过程。同时各种经营思想也不断变革发展，以产定销观念、以销定产观念、质量观念、推销观念、市场营销观念、社会市场营销观念等相继登场，最终提出并贯彻了“以满足消费需求为中心”的经营思想。

1. 以产品为中心

（1）以产定销

“以产定销”以生产为中心，由于产品相对不足，而需求旺盛，供小于求，所以企业无需考虑市场是否饱和，市场容量，只需投入生产要素，生产什么卖什么，生产多少卖多少，只求产量高，根本无须考虑产品质量。

（2）以销定产

随着科技发展，生产力的极大提高，人们的需求相对不足，产品相对过剩，企业以产定销的观念不再适合市场，而不得不根据市场需求的变化来调整自己的生产线，不再盲目生产，而是根据市场需求数量来决定生产数量，企业经营向量化迈进了一步。但此时企业对产品质量观念仍然不够深入，对产品种类、产品样式、产品档次的关注还不够。

（3）质量观念

产品的丰富，使用户由追求产品数量向产品质量转变，企业生产经营在以产品为中心，增

加产量、降低成本的同时，还必须不断提高产品质量，质量成为产品赢得市场的首要条件，而且是企业经营生产的重点。企业经营重点由产品数量向质量过渡。

2. 以市场为中心

营销最初源于推销，“推销观念”是为了实现企业的赢利目标而大力开展宣传推销活动，但往往不问消费者需要，不择手段地把自己的产品推销给顾客。这时期企业是“我卖什么，顾客就买什么”，这种观念与前几种并无本质区别，只是强调了推销。20 世纪 50 年代以后，由于科技进步推动了生产力的飞速发展，产品普遍供过于求，市场由卖方市场完全过渡到买方市场，消费是生产的唯一目的，企业放弃了大量生产，大量销售的观念。营销观念也由销售导向进入了市场导向时期，企业形成了“市场营销观念”。企业以顾客为中心，以满足顾客需求和欲望为出发点，通过开展整体营销活动，在满足顾客需求的过程中获利。这种满足顾客需求的活动贯穿于市场调研、产品开发、渠道选择、定价、促销和提供全方位服务的过程中，通过不断收集顾客反馈信息，改进企业经营策略。这是经营指导思想的一次大转折，同时也使营销理念发生了质的变化。

3. 以用户为中心

（1）社会市场营销观念

到了 20 世纪 70 年代后期，由于在企业大搞市场营销的同时，出现了浪费资源、污染环境，甚至消费者的健康和长远利益受到损害的情况，市场营销观念受到了挑战，“社会市场营销观念”逐步形成。这种观念认为，企业为顾客提供产品和服务，不仅要以顾客为中心，以满足顾客的需求和欲望为出发点，而且要兼顾顾客、社会和企业自身三方面利益，在满足顾客需求、增加社会福利中获利。这就要求企业承担社会责任，协调企业与社会的关系，求得企业的健康发展。

（2）绿色营销

企业以环境保护观念作为其经营哲学思想，以绿色文化为其价值观念，以消费者的绿色消费为中心和出发点，力求满足消费者绿色消费需求的营销策略。社会的发展，人们崇尚自然、原始、健康的观念深入人心，产品向“轻量化”、“小体积”的方向发展。其功能不仅仅限于能够容纳、保护、促销及成本等要素，而且开始倡导“绿色包装”这一消费市场的新观念，使产品与包装材料向着“无污染”的方向发展。

以产品为中心的观点是在卖方市场中以企业自身为导向的观念，经营手法是多生产、多销售，并靠产后推销甚至靠强产强卖之高压销售策略，以获取利润，这种经营思想可称为旧观念。而以市场为中心和用户为中心的市场营销观念和社会市场营销观念，是在买方市场中以消费者需求为导向的观念，其出发点是一切以消费者为中心，企业关心的是消费者需要什么我就生产什么，通过创造和传递既能有效地满足消费者需求，又能符合社会长远发展利益的产品和服务，

实现企业经营目标。这种观念顺应社会主义进步并不断被赋予新的内涵而称为新观念。新旧两种观念,在经营重点、手段、目标三方面是完全不同的。旧观念的经营重点是产品,经营手段是销售和推广,目标是通过销售获利。新观念的经营重点是消费者,经营手段是整体营销活动,目标是通过满足顾客需求、增加社会福利来获利。

（二）管理理论的发展

管理的思想自古就有,其根本目的在于:要运用有限的资源取得最佳经济效益和社会效益。管理理论的发展大致可视为四个阶段:一是早期传统管理;二是科学管理;三是现代管理;四是最新管理。其发展历史主要侧重于工商企业的管理,管理的文化进程从初级到高级、由粗到细,逐步具体化,其文化精髓深刻的反映了现代化大生产的不断发展,不断进步;由一种社会技术系统逐步发展到一种受疏导技术因素影响很大的多元的系统,从横向综合由繁到简,从具体逐步抽象上升到寻求一般规律,反映为管理思想、管理系统、管理效能在社会、军队、企业、科研、教育、医疗各行各业的普遍应用。

1. 早期管理阶段

中国古代管理思想是在古代历史中,作为某个人和集团的管理思想及其在管理实践中的思想体现,是集权文化、统治文化在管理实践的运作。18世纪后期产业革命的到来引发了人们对工厂应如何进行管理的问题,要求对生产(劳动分工)、工资(固定工资、分得的利润、奖励)和成本(固定成本、提高效益)等加以管理,但是由于此时企业由资本家直接管理,缺乏专职的经营者,企业的生产和管理仅凭个人经验办事,没有科学的管理规章制度,因此呈现出明显的粗犷型特点。

2. 科学管理阶段

随着科学技术的进步,生产社会化程度不断提高,资本家单凭个人的经验和能力管理企业,包揽一切,已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者实行分离,由那些具有专门管理知识的经理、厂长、工程师来代替资本家管理企业,以提高管理的水平。1912年著名管理学家弗雷德里克·泰勒(1856-1915)提出科学管理理论,此理论一经提出立即风靡世界。泰勒不仅说明了科学管理的制度、原则、方法,阐述了深刻的科学管理思想,而且指出科学管理的内容主要是作业管理、组织管理和哲学。这种管理思想将企业的经营带入了新的管理世界,改变了凭经验工作的方法,将科学引进了管理领域,将管理工作理论化、标准化,为管理理论的系统形成奠定了基础,推动了生产的发展,使企业的生产率得到了提高,并被借鉴到其他非工业组织中,这在管理学理论史上具有划时代的意义。

3. 现代管理阶段

资本主义的企业规模在激烈的竞争中迅速扩大,一个工厂、一个公司的活动范围不只局限于一个地区,而是扩大到全国甚至世界,成为跨国公司。科学技术急速发展,新兴工业不断出

现。职工队伍的结构、文化程度都有了变化。由于上述社会经济和政治形式的变化，对企业管理提出了新的要求：第一，突出了企业的经营决策问题。第二，要求运用先进的管理手段。第三，要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性。早期以“经济人”假设为依据的古典管理理论和由此而制定的以“物质奖励与惩罚”为基础的管理制度，已表现出很大的局限性，以“社会人”假设为依据的行为科学理论便应运而生。该理论认为人是由社会需要而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；工业革命与工业合理化的结果使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；员工对同事们的社会影响力比管理者所给予的经济利诱及控制更为重视；员工的工作效率随着上司能够满足他们社会需求的程度而改变。现代管理学主要体现出了战略观点、市场观点、变革观点、竞争观点、服务观点、专业化观点、素质观点、开发观点、经营观点和风险观点。

4. 最新管理阶段

在迈入新世纪之后，管理科学和实践与其他门类的学科和实践一样，得到了继续深入的发展，并积极推动社会进步。其理论创新主要有：学习型组织理论；企业再造理论；知识管理理论；管理创新理论；信息管理理论；企业能力理论；冲突风险理论；竞争合作理论；人本管理理论；集成管理理论；物流管理理论；项目管理理论。学习型组织；业务流程再造等。下面将详细介绍以下几个与本书有关的管理理论。

(1) 目标管理

1954 年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理（Management By Objectives，简称为 MBO），它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。从根本上讲，目标管理把管理者工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。目标管理给人的行为设定明确的方向，使人充分了解自己每一个行为的目的，使自己知道什么是最重要的事情，有助于合理安排时间，迫使自己未雨绸缪，把握今天，清晰地评估每一个行为的进展，正面检讨每一个行为的效率，使人在没有得到结果之前，就能“看”到结果，从而产生持续的信心、热情与动力。

(2) 人本管理

人是管理活动的主体，员工不仅仅是由金钱驱动的“经济人”，个人的态度和行为方式对企业的发展起着重要的作用。乔治·埃尔顿·梅奥（1880-1949）提出的人本管理思想指出企业管理的客体有人、财、物、信息等。管理的主客体之间存在一定的关联性。参与管理的应该是作为管理的主体的人和管理客体的人，因此企业的发展与人的管理密不可分。人本管理要以激励人的行为，调整人的积极性为根本，组织员工主动、积极、创造性地完成自己的任务，实现组织的高效益。其核心就是重视人的需要，以激励为主。迄今很多机构借鉴人本管理思想将企业人、管理环境、文化环境、价值观等管理要素不断渗透到各种组织活动中，为组织的发展创造

了良好的条件。

（3）质量管理与全面质量管理

20 世纪是生产率的世纪，21 世纪是质量的世纪。质量高低决定着竞争地位，质量管理不仅是单一的产品质量管理，还包括整个业务的流程质量和服务质量，每一个业务链条都要建立质量管理观念，如：产品售前、售中、售后服务的质量。企业要在最经济的水平基础上考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的有效的体系。

随着全球社会经济和科学技术的高度发展，质量管理的观念有所发展，全面的质量管理的观念扩展到全社会的各个领域，包括人们赖以生存的环境质量，卫生保健质量以及人们在生活中的精神需求和满意程度。正如著名的管理学家爱德华·戴明所说：“质量无需惊人之举，但它是企业生命之源。生命不息，质量不止”。用户追求的永远是物有所值甚至是物超所值的产品，因此管理者要首先明确自身的发展方向，针对不同的需求，确立自己的市场定位，确立质量最优观念，提供高质量产品和服务。全面质量管理强调为了取得真正的经济效益，管理必须始于识别顾客的质量要求，终于顾客对他手中的产品感到满意。全面质量管理就是为了实现这一目标而指导人、机器、信息的协调活动。

（4）信息资源管理

为了解决政府公文繁多，冗余，信息不畅通的问题，1980 年美国颁布《文书削减法》，明确提出信息资源管理，将资源的概念扩展到数据、信息、知识。提出信息资源管理是管理者为了达到预定的目的，运用现代化的管理手段与方法，来研究信息资源在经济活动中和其他活动中利用的规律，并依据这些规律对信息资源进行组织、规划、协调、配置和控制的活动。信息资源管理理论被各国各组织所接受，并成为推动社会经济发展的重要武器。

（5）知识管理

知识管理一词正式产生于 1989 年。为了解决信息过载问题，人们开始了对知识管理系统的开发，并逐渐认识到知识作为一种生产要素对提升组织竞争力的重要性。随着网络技术的发展和普及，各大企业开始认识到管理和利用知识对增强企业创新能力有着巨大的作用。知识管理将组织视作可以持续进行自主学习、创新学习、共享学习的生命体。它通过将员工头脑里的隐性知识转化为可提供知识共享的企业知识库中的知识，同时员工从外部知识库中提取知识，进行过滤从而为知识寻求者提供高度相关知识。通过知识的内化与外化，在两者不断寻找知识、运用知识、创造知识的过程中，提升整个组织的竞争优势，进行科学决策。

（6）创新管理

根据创新理论的鼻祖——美国著名经济学家丁·熊彼特的见解，创新包括工艺创新、产品创新、原料创新、市场创新、组织创新五个方面的内容。企业的创新实际上是一个综合性概

念,它既包括了具体产品或劳务的开发、设计、生产、供应、销售的系统知识,也包括组织、管理等科学知识。知识经济的到来,不仅对现代企业的经营管理产生深远影响,也促使了现代企业 and 非营利性组织经营管理的变革和创新。经营管理不是一成不变的,各种复杂的相关因素影响着经营管理的各个子系统,所以要用动态的发展的眼光来看待经营管理。把企业经营管理活动建立在变革的基础上,以创新变革方式为企业增添独特价值。只有这样,才能使企业在市场上保证拥有可持续的竞争优势。

(7) 流程管理

流程管理兴起于 80 年代后期,现已分别实施于各国际企业中。它使企业的竞争力与规范化进而使效益明显提升。流程管理不仅仅强调事务流程的改善或改造,注重用远景、目标、数字为激励形式来考核或衡量短期远景与绩效。流程管理强调选择企业的目标与塑造企业文化以及人才的选用与安排、组织的重新设计等。流程的重新设计必然使组织结构有所改变,部门的功能也会随之受到调整,员工的工作内容与技能亦会随之而变,可谓“牵一发而动全身”。除了这些“硬性”的事务改变外,企业文化、价值观等软性层面也需同时配合修改、教育以及建立。新的企业文化的建立,必须依赖员工的习惯的改变,习惯的改变也代表每位员工的信念、行为与价值观随之而变,然后才表示有可能以新的行动规则(新的流程)来进行工作。

三、经营管理的概念

(一) 概念

经营和管理是企业生存的两把双刃剑,两者紧密联系不可分割。“经营”最早出现于我国的春秋时代,有筹划营谋之意。经营与生产活动和生产的社会化相联系,是商品经济所特有的范畴,是商品生产者的职能。商品生产者通过生产过程生产商品、通过流通过程进入市场,通过交换,消费、使用实现商品的价值和使用价值。经营的概念扩大到非营利性服务性机构就是组织在国家方针、政策、计划指导下,根据社会需求和社会环境,组织自身特点,确定自身发展的方向和机构定位,提供相应的服务,通过有效的行为,满足用户和社会的各种服务需求,并保证社会效益与经济效益最大化而进行的一系列活动。组织的经营管理其实质是解决组织外部环境、经营目标和内部条件三者之间的动态平衡问题。社会经济越发达,经营观念就越重要。

管理主要解决日常的、具体的、战术性和执行性的问题,其主要任务是正确处理好组织内外人与人、人与物、物与物之间的关系,保证组织目标的实现。它是通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人,使别人同自己一起来实现既定目标的一种活动过程。管理的需求存在于任何讲求经营成效或工作成效的组织内。组织机构的管理不仅要为实现组织远中近期目标,完成组织任务而对其生产经营活动进行计划、组织、激励、协调和控制,

而且也影响着国家、社会物质文明、经济基础现代化的进程，决定着人类社会精神文明建设、社会政治及思想文化现代化的水平。所以管理的概念是动态的，发展的。

（二）经营与管理的关系

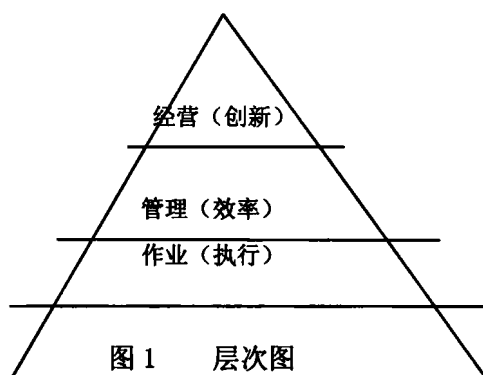
经营与管理二者既有区别又有联系，是相辅相成不可分割的有机整体。二者的区别在于其各自不同的侧重点。

1. 经营与管理的内涵不同

经营比管理的内涵更丰富，经营主要是指涉及组织成长的技术、商业、财务、安全、会计、管理六种活动；而管理则侧重于组织的计划、组织、指挥、协调、控制。经营多属决策层面的问题，经营的存在前提是商品经济竞争的结果，其经营手段、经营策略随市场变化而呈现出战略性，多样性，是企业管理的前提；如果没有经营，则“无的放矢”，管理再好也不能取得好的经济效益。管理多属于执行层面的问题，他的存在前提是由共同的劳动引起的，随着生产的社会化和分工的发展而发展，是战术性活动，是实现经营目标的手段。

2. 经营与管理隶属不同的层面

经营主要是根据组织的外部环境作出决策，是最核心、最关键的工作，是组织的上层问题，它以市场为对象，以生产和交换为手段，以实现资本增值盈利的目标。没有经营或经营不能正常进行，企业目标就难于实现。管理主要解决企业内部业务问题，是下层问题，它服务于后台。它适用于一切组织，以提高企业作业效率为目标，没有良好的管理，企业的可持续发展则无法实现，经营就不可能有秩序地进行，即使经营目标正确，也同样不能获得好的经济效益。总之经营与管理的关系是：经营指导管理，管理服从经营，经营决定管理，管理保证经营。经营与管理是相互制约、相互渗透、不可分割的整体，企业的全部生产经营活动就是经营过程与管理过程的统一。如图 1：



3. 经营是管理职能的延伸

商品经济不发达的条件下，企业的发展只需考虑管理，随着商品经济竞争的加剧，买方市场的到来，经营的概念才被人们所接受并重视。经营的概念也有狭义与广义的区别。企业的活

动分为生产活动和经营活动，狭义的经营管理是指对经营活动的管理；而广义的经营管理是对全部活动的管理，生产活动是经营活动的物质基础，所以广义的经营管理也包括生产过程管理。更多的时候我们把经营与管理看作是内容和范围不同，实质上经营和管理两者是相互包容互为一体的，作为一个整体可以将其概括为，在国家方针、政策、计划指导下，根据组织机构的外部环境和内部条件，面向市场，以商品生产、交换和服务为手段，通过有效的行为，以满足社会需要，并通过对信息、人、财、物、供、产、销实行的计划、组织、指挥、协调、控制、激励等活动，从而保证经营目标的实现，保证组织获得最佳经济效益和最佳社会效益的一系列工作。

第二节 经营管理的基本内涵

一、经营管理的职能

经营管理的职能是什么？学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。后来，西方许多学者在此基础上，做了发展和补充，经营管理的职能依据不同的组织性质而有所不同，企业的经营管理职能更多的从实现经济效益出发，而公共事业组织则更侧重于社会效益的实现。我们从企业的角度出发将各种组织的经营管理职能概括为：

（一）战略职能

企业战略管理是对制定、实施、评估、调控和变革企业战略的全部活动的总称，它是一个全面的、复杂的管理过程，是一门综合性的、多功能决策的科学和艺术，战略管理也是最高层次和最重要的管理。

以往组织机构的管理是将组织的活动分成多种职能，如生产、财务、市场营销等，不同的职能实行不同的管理，因而出现“职能管理”一词。由“职能管理”走向“战略管理”是现代管理的一次飞跃，因为组织不可避免的面对变化的外部环境，变化的内部环境，组织要发展壮大，就要用发展的眼光，审时度势，随机应变，及时采取科学的行动，同时影响这些行动的因素很多，因而需要进行一系列的调查、了解、评价、行动、反馈。因此战略管理实质上就是在没有得到最准确地答案前采取行动，这个行动是一系列模式的循环，即战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段和战略控制阶段。具体来说有经营环境分析；制定战略目标；选择战略重点；制定战略方针和对策；制定战略和实施规划。每一次循环都将使认识更深刻，使组织更加接近正确目标，使决策更科学，使组织能在复杂变幻的环境中开拓出自己独特的道路。

1. 决策职能

决策是经营管理的中心内容。企业为了达到一定的经营目标，在市场调查和市场预测的基础上，运用科学的方法，根据一定的价值准则，从两个或两个以上备选方案中，选择一个满意方案的过程。经营决策贯穿于企业生产经营管理的全过程，因此决策是否科学、可行，直接影响到企业经济效益的高低和经营活动的成败。经营决策在选择行动方案时，应用“令人满意的标准”代替“最优化标准”。所谓令人满意的标准就是指在现实条件下，经过经验判断和定量计算，从几个备选方案中选取一个成功可能性大，风险小，效果好的方案。一般我们将决策分为战略决策，管理决策和业务决策。

2. 战略决策

战略决策是组织发展最重要的决策。事关企业未来发展的全局性、长期性、决定性的重大决策。

3. 管理决策

战略决策执行过程中的战术性决策。

4. 业务决策

在日常生产管理中旨在提高生产效率和工作效率，合理组织生产过程的决策。决策者不仅是最高领导层，而应该是整个组织机构的所有成员，包括决策层、管理层、操作层的所有职员。

（二）开发职能

有效的经营必须善于有效的开发和利用各种资源，企业战略职能的发挥在很大程度上取决于开发职能的作用。开发不仅仅限于人、财、物，更多的应该是产品开发，市场开发，技术开发，人力资源开发，最优秀的企业出奇制胜的法宝是其一流的人才，一流的产品，一流的技术，一流的竞争力。只有技压群雄才能占有市场，因此人力、技术、产品、市场构成了开发职能的主体。

（三）财务职能

企业的财务管理是指通过价值形态对企业资金运用进行综合性管理。现代企业中的财务管理包括三大方面即资产经营管理、投资管理和融资管理。这三大管理活动贯穿于企业经营全过程。财务人员必须全身心地投入到三大管理活动中去，提高工作技能，帮助企业实现价值最大化。财务管理职能具体体现为：资金筹措职能、资金运用职能、增值价值分配职能、经营分析职能。资金筹措是企业经营活动的起点；资金运用涉及到资金的重点分配与预算；增值价值的分配关系到所有经营者与职工关系的正确处理；经营分析则是企业经营活动的终点。经营管理的起点始于财务管理职能终于财务管理职能。企业的经营管理职能必须以财务职能为基础，并通过财务职能作出最终的评价。

（四）公共关系职能