

现代经营
管理系列



新编 管理理念与实务

现代商务管理

XINBIANGUANLILINIAN YU
SHIWU

周 勇 ● 编著

立信会计出版社
LIXINKUAIJI CHUBANSHE

XIANDAI JINGYING GUANLI XILIE

XINBIANGUANLI
LINIAN YUSHIWU



新 编 管理理念与实务

—— 现代商务管理

周 勇 ● 编著

立信会计出版社

LIXINKUAIJI CHUBANSHE

新编管理理念与实务

——现代商务管理

周 勇 编著

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 14.125 插页 2 字数 345,000

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—8,000

ISBN7-5429-0338-1/F·0326

定价: 18.00 元

序

《新编管理理念与实务——现代商务管理》一书是上海市财贸人才培训中心为实施“上海市 90 年代紧缺人才培训工程”，培养高层次现代商务管理人才，委托上海市财贸管理干部学院周勇副教授编写的一本专用教材。

本书以社会主义市场经济理论为指导，联系企业实际，注意吸收当代企业管理的新观点、新经验，较全面地介绍了现代商务管理的基础理论和相关的实务知识。全书共 18 章，主要内容有：管理者的基本职能和素质要求；现代企业管理的基本原理；管理的文化背景与中西方管理模式；制度化与人性化相结合的管理方式；现代企业制度；领导的行为方式；经营谋略；商业连锁经营；企业理财等等。

作者多年来一直从事现代商务管理这门学科的教学和科研。书中的部分内容曾多次以讲义形式在讲课中使用。本书说理深入浅出，举例生动有力，具有鲜明的针对性、实用性和可读性，可作为大专院校企业管理，尤其是商业管理专业课程的基本教材，也适合各类商业企业领导干部阅读和参考。

上海市财贸人才培训中心

1995 年 8 月

前 言

管理由经验上升到科学,由古典发展到现代,吸取了其他学科的许多成就。新兴学科不断产生,使管理学形成了许多新的概念、原理和方法。同时,管理的实践活动所积累的经验教训也极大地丰富了管理学的内容。然而,管理者经常面临着两大现实问题。一是管理学所提供的基本原理和方法与管理实践的矛盾。这些原理和方法往往难以解决现实中的问题。二是当某一地的成功经验被应用到另一地时,往往会碰到许多障碍。我国在这方面曾有过不少教训。我以为,问题的关键在于:管理是特定的社会经济文化的产物,既不存在绝对好的方法,也不可能有绝对不好的方法,能与现实环境相融合的方法可能就是最好的。所以,对管理者来说最基本的要求是培养自己的洞察力和鉴赏力,这样便能使我们的立场和观点,建筑在比较客观和现实的基础上,使我们对现实的环境和条件有一个清醒的认识,从而形成合理的管理理念以指导管理实践。

管理者有了清醒的头脑,才有可能确立正确的目标,并通过对全体员工的心理疏导而塑造“上下同欲”的企业氛围。在此基础上,管理者必须完成两项基本工作,即组织制度规划和经营战略规划。前者的任务是选择企业进入市场的有效形式,确立企业内部各项资源的配置方式,订立各项活动的程序和规则。后者的任务是寻找各种市场机会,并确立企业的目标市场,其中,企业形象和人才资源是企业战略成败的两项决定性因素。

管理者的一切活动都是为了实现两个基本目标,即义与利。“义”就是满足顾客需求,承担社会责任,为社会作出贡献。这就需

要企业的全体员工以顾客需求为导向来开展一系列经营活动。管理者则应通过有效的组织和激励来激发员工的敬业精神,并通过训练和指导来提高员工的工作能力。在此过程中,企业应形成“领导搭台,群众唱戏”的经营格局,应避免“领导唱戏,群众看戏”的情况发生。这就要求企业的各级管理人员对下属既要充分授权,又要有必要的调控,使下属能进入“随心所欲而不逾矩”的境界。

值得注意的是,现代企业商务活动的技术含量正在不断增加,其中最突出的是两个方面,即经营技术和技术手段。经营技术是指企业为顾客提供商品和服务的方式、方法。国际上成功的企业都有一整套独特的、成熟的、健全的经营技术体系。如美国的麦当劳汉堡包、肯德基家乡鸡、“7—11”便利店,日本的大荣公司、“资生堂”以及英国的马狮百货公司等等。经营技术的不断完善促进了企业经营活动的规范化和标准化,并树立起企业的经营特色。技术手段主要是指企业在商务活动过程中所运用的物质设施(硬件)和智能体系(软件),其中,对商务活动影响最深刻的技术手段就是电脑及其网络系统。国外大公司都广泛应用电脑,并实现了联网,从而为公司对商务活动及时进行调控提供了可靠的技术保证。如1994年在美国销售额排名第一的沃尔玛(Wal-Mart)百货公司,就配备了价值近2亿美元的最现代化的电脑中心和六个卫星频道的通讯网络。其经营的成功在很大程度上得益于电脑技术的应用。总之,科技进步对商务活动的影响将越来越广泛和深刻,没有技术的现代化也就没有商业的现代化,技术管理必将成为商务管理的重要内容。

企业的另一项目标就是“利”,即企业的经营效益。在市场经济条件下,企业不能不讲利,关键是用什么手段来获得利。首先,要明确义与利的辩证关系。我国早在两千多年前就形成了“义利并存”的思想。《国语》说,“义以生利,利以富民”;孔子则主张,“义然后取”。在利与义的关系上,我国历来主张:先义后利,义出而利入,不

言利而利自生。日本人在战国时代(相当于我国的明朝末年)就创立了“义利并存论”,从明治维新时期开始就大力实践这一经营之道,创造了举世瞩目的经济业绩。我们社会主义企业应该从更高层次来提倡义利并存。这一思想越能及早领悟、真知力行,就越能提高经营效益。如果经营不义,即使能取得某些眼前利益,但终究不可能有长远的财利来源,这更是与社会公德和法律规范背道而驰的。其次,要善于理财。常言道:会赚不如会节。这是一种“节用”的思想。现代企业理财应该包括开源、定向、节流三个方面。开源就是要广开财源,在经营稳固的基础上开拓各种筹资渠道,开展负债经营;定向就是要规划投资方向,认真地进行可行性研究,以避免盲目投资和无效投资;节流就是要提高资金的利用效率,降低成本费用。

总之,现代企业管理既要强调理念,又要注重实务。

在本书的编写过程中,作者参阅了大量的出版物和内部资料,并得到了上海市财贸人才培训中心的有力支持。在此谨向他们表示衷心的感谢。

最后,我要对上海市财贸管理干部学院副院长吴庆成先生、商业经济系主任杨谊青先生和王奋庚先生表示感谢。没有他们的热情鼓励、督促和指点,就不可能有本书的问世。此外,我还要感谢《华东经济管理》杂志社的罗浥尘先生,罗先生是我的写作指导老师,他指导我发表了第一篇论文,并对本书提出了许多具体的建议,对本书的修改起到了很大的作用。至于本书未及改正的种种不当之处,完全由本书作者负责。

作 者

1995年7月15日

目 录

第一章 管理者的基本职能和素质要求	1
第一节 管理者的基本职能	1
第二节 管理者的素质要求	9
第三节 管理者的自我诊断	18
第二章 现代企业管理原理	37
第一节 系统原理	37
第二节 “人本”原理	42
第三节 动态原理	45
第四节 效益原理	48
第三章 管理的文化背景与中西方管理模式	50
第一节 管理的社会文化背景	50
第二节 中国的企业管理模式	58
第三节 美国的企业管理模式	79
第四节 日本的企业管理模式	83
第四章 制度化与人性化相结合的管理方式	90
第一节 制度化与人性化的发展趋势	91
第二节 制度化与人性化的平衡原则	97
第三节 制度化与人性化相结合的管理方式在我国的 实践模式	103

第五章 现代企业制度	116
第一节 现代企业制度的特征和形成过程.....	116
第二节 企业法人制度.....	125
第三节 企业法律形式的选择.....	132
第六章 现代企业管理组织	138
第一节 管理组织的基本内容及其发展特点.....	138
第二节 管理组织的基本原则.....	142
第三节 企业组织结构形式.....	144
第四节 企业领导制度.....	150
第七章 领导的行为方式	162
第一节 领导的影响力.....	162
第二节 行为理论.....	168
第三节 管理方式.....	178
第八章 时间管理	191
第一节 时间管理的基本原则.....	191
第二节 时间管理的方法.....	194
第三节 时间管理的自我评价方法.....	199
第九章 企业经营战略	210
第一节 企业经营战略概述.....	210
第二节 企业形象战略.....	218
第三节 人才开发战略.....	226
第十章 企业经营策略	235
第一节 经营竞争策略.....	235

第二节	商品销售策略·····	245
第三节	经营成功或失利时的策略·····	257
第四节	商品品牌策略·····	262
第十一章	市场情报与市场调查·····	271
第一节	市场情报源和市场情报力·····	271
第二节	市场情报的搜集·····	275
第三节	市场调查内容和步骤·····	278
第四节	市场调查的基本方法·····	284
第五节	市场调查的技巧·····	288
第十二章	市场预测方法·····	292
第一节	市场预测概述·····	292
第二节	直观预测法·····	294
第三节	时间序列分析预测法·····	299
第四节	回归分析预测法·····	308
第十三章	商业经营·····	313
第一节	现代零售业的发展形态·····	313
第二节	零售店的经营规划·····	318
第三节	零售店的业务管理·····	326
第十四章	商业服务质量·····	336
第一节	商业服务质量与工作质量的要求·····	336
第二节	商业服务质量管理的具体内容·····	344
第三节	商业服务质量的因素分析及改进途径·····	352
第十五章	商业连锁经营·····	366

第一节	连锁经营的概念和特征·····	367
第二节	连锁经营的主要类型·····	369
第三节	特许连锁的规范做法·····	374
第四节	我国连锁经营的发展思路·····	380
第十六章	企业融资·····	391
第一节	国内融资·····	391
第二节	利用外资·····	400
第十七章	企业投资决策·····	406
第一节	决策的基本原理·····	406
第二节	投资预算编制·····	414
第十八章	财务报告与经营分析·····	424
第一节	财务报表·····	424
第二节	经营分析方法·····	431
附录	主要参考文献·····	439

第一章 管理者的基本职能和素质要求

所谓管理,就是管得合理。它取决于两个方面。一是管理者,可以分为两个层面,一面是运用管理手段,这是“实”的东西,即当今的管理科学,它由一系列管理的原则、制度、方法等构成;另一面是制约管理手段的理念,这是看不见、摸不着的“虚”的东西,它由一系列文化特征构成,能推动或阻碍管理科学的运用和发展。所以,管理从根本上讲,得实现“以虚控实”。二是管理环境,是指企业外部的各种现实条件及其变化势态。管理环境对企业的经济活动具有制约作用,企业只能适应它,而往往难以改变。然而,企业也不是完全处于被动地位,企业的经济活动也能够对管理环境产生一定程度的影响,这就要求企业主动地适应管理环境,并运用战略规划来把握管理环境的变化势态。

本章重点阐述管理者方面的问题,内容包括:管理者的基本职能、管理者的素质要求,以及管理者自我测评的方法。

第一节 管理者的基本职能

一、管理的必要性和目的

共同劳动是管理的基本前提。在共同劳动过程中,为了保持各工种之间、工序之间、人与人之间、人与物之间、乃至物与物之间的前后相序,左右相连,上下相接,一切井井有条,交叉而不紊乱,就必然需要有人来协调人们的劳动,变分散的意志为统一的意志,将单个的力量结合成一个整体活动的力量。这种协调活动就是管理

的最基本内涵,其目的是维持劳动秩序,即劳动过程中各因素之间的一种相对平衡。

共同劳动中分工和协作的深化扩充了管理的内容。共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越精细、复杂和重要。家庭工业和手工作坊的生产规模比较小,家长和师傅既是生产劳动者又是管理者,管理工作也比较简单。工厂制度的建立和发展对这种传统的管理提出了挑战,运用机器和机器体系的工厂生产,不仅生产技术复杂,企业内部分工精细,而且社会化程度高,社会联系更加广泛。于是管理便从生产劳动中分离出来,形成了相对的独立性,并随之形成了自身运动的规律性,这就使管理的内容越来越丰富了。管理从简单的协调活动发展成为由计划、组织和控制等一系列活动所构成的一个连续过程。通过计划以明确生产活动的目标和任务,通过组织将各方面的力量集合起来以完成计划,通过控制找出计划与执行情况 and 执行结果之间的差距,以保证实际工作与计划一致。

资源稀缺规律支配着管理工作重心的转移。在现实社会中,人们越来越清楚地认识到,要取得每一项资源都必须支付一定的代价,这就是说,资源是稀缺的,而不是无限的。由于资源稀缺,人们不得不从事把有限的资源分配给众多的、互相竞争的、难以满足的目的的活动。无论是个人、企业还是国家,他们都遇到同样的问题:不具有完成每一件事情所需的足够东西。他们中的每一个人必须做出这样或那样的选择。这种选择目标、分配资源的活动,在资源稀缺的情况下,便是管理的工作重心和首要问题。

管理通过协调或计划、组织和控制,指导人们“正确地做事情”,以达到管理效率的目的;管理通过目标的选择和资源的分配,引导人们“做正确的事情”,以达到管理效果的目的。做正确事情的关键是判明有效果的领域;正确地做事情的核心是寻找做事情的有效方法。很明显,如果以最高的效率去做本来就不该做的事情,

那是最徒劳无益的。所以,管理的目的应该是效率与效果的统一。我们把这个统一体叫做效益。效果、效率、效益三者的逻辑关系可由下式表示:

$$\text{效益} = \text{效果} \times \text{效率}$$

这不是一个数学公式,而仅仅表明三者的关系,即效益取决于效果和效率两大因素。

二、管理者的基本属性

目前,管理学方面的著作和教科书通常用“从事管理的人员”来表述管理者,这种表述存在着两个缺陷:一是没有说明管理者的基本含义,二是不明确“谁是管理者”。美国管理学者杜拉克在《有效的管理者》中给管理者下了一个定义。在定义中他正确地指出了管理者概念的基本属性。

杜拉克认为:在一个现代的组织里,每一位知识工作者如果能够由于他的职位和知识,对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营及达成成果的能力者,就是一位管理者。这样的一位管理者,不可仅以执行命令为满足,而必须作决策。他负有提供贡献的责任。只要他有一天身为管理者,他就不能忘记他的目标、他的标准和他的贡献。

这个定义给人们的启示是:

第一,管理者必须是知识工作者。管理者主要是用头脑而不是凭体力和手的技巧来工作。一家公司办公室的墙壁上只有一个大字标语“想”,“想”正是管理者的特殊工作。

第二,管理者必须对组织有贡献。衡量管理者贡献大小的标准,既不是他下属人员的多少,也不是他职位的高低,而是对该组织成果的影响力大小,即在多大程度上影响人们“做正确的事情”和“正确地做事情”。

第三,管理者必须时时作出决策,而不仅仅是执行命令。否则,他至多是一个“传声筒”或“接收器”。因此,他必须承担相应的

责任。

第四,并非所有的知识工作者都是管理者。相反,由于现代组织中推行“分权化”和“职工参与”,使大量非主管人员也成了管理者。

管理者可以分为若干类,以有无下属来划分,可分为“有下属的管理者”和“无下属的管理者”。前者主要是指指挥别人工作的主管;后者虽然不能指挥别人工作,却参与计划工作、组织工作和控制工作,这些人通常被视为参谋专家。以管理层次来划分,可分为“决策管理者”、“执行管理者”和“监督管理者”。决策管理者处于组织的最高层次,主要考虑如何做正确的事情;执行管理者处于组织的中间层次,主要任务是执行上级指示,并为此就自己主管范围内的事项作出决策;监督管理者处于组织的基层,直接指挥、监督业务人员工作,主要任务是引导人们正确地做事情。以有无管理职位来划分,可分为“正式管理者”和“非正式管理者”。前者是指由组织确认的,拥有一定职位权力的管理者;后者并没有经过组织认定,凭自己的知识和品格使其成为群体的首领。

尽管不同类型的管理者在组织中的地位和级别很不相同,但是,他们都必须承担决策、计划、组织、控制、领导等管理职能,所不同的只是各有侧重。

三、管理者的基本职能

对管理职能的分析,可以告诉我们管理者究竟干些什么。对这个问题的认识和阐述历来存在着分歧,从用语来看,大致有“过程”、“功能”、“职能”三种提法。我们选用“管理者的职能”这种提法。从划分管理职能的方式来看,国外主要有法约尔于1916年创立的“五职能说”(计划、组织、指挥、协调、控制);古利克于1937年提出的“七职能说”(计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算);戴维斯于1934年概括的“三职能说”(计划、组织、控制);特里于1956年提出的“四职能说”(计划、组织、指挥、控制)。现代管理理

论从伦理学、社会学观点出发提出了领导职能；从社会系统论角度出发又提出了决策职能。对管理职能认识的不断加深，反映了现代管理的内容更加丰富、更加复杂；反映了现代管理科学研究水平的不断发展和提高。这是符合历史规律的。

用语和分类并不是值得争论的原则问题。在实践中，一个管理者可以而且往往是同时执行以下几种职能：决策、计划、控制、组织和领导。

（一）决策

决策，是做出决定、进行选择的意思。它是人们针对需要解决的特定问题，提出解决问题的方案，并从中选择出行动方案的活动。它不是指某一项活动，而是由一系列相互联系的活动所构成的过程，即决策是一个动态概念。

决策作为管理的职能，它不仅是整个管理工作的前提，也是其他各项管理功能的基础。不论管理者在组织中的地位如何，都需要做决策；管理者的地位越高，决策的作用和影响也越大。这不只表现在管理过程的开始阶段，而且贯穿于整个管理工作的始终及各个方面。

（二）计划

计划，是决策的具体化，即把决策结果具体化为工作目标和任务，达到工作目标和任务所必须的手段就表现为各种计划。它的特征是对未来的管理活动进行规划和安排。

计划作为管理的职能，不仅可以通过指标体系来规定计划实施的内容、步骤、时间上的安排；而且还可以用政策反映，它包括策略、程序、规划、规章等。前者可以称为“指标性计划”，后者可以称为“政策性计划”。两者相辅相成能使管理计划职能发挥更有效的作用。指标性计划往往缺乏弹性，而现代环境的复杂多变性往往使计划难以考虑到一切可能发生的问题，这就需要用政策性计划来规定实施和变更计划的一些原则、规章和程序。这样，制订计划不

仅是计划部门的事情,而且计划执行者也有一定程度的计划制订和修正权。

一般来说,并不是每一项决策都必须具体化为计划,只有那些经常重复出现、有一定延续时间、比较重大的问题,才用计划的形式来进行管理,如生产、财务、销售、科研、人事教育等等。这些计划都有一定的格式和文件,是由组织所确立的,因而可以叫做“组织计划”。除了组织计划,管理者乃至每一个人,还必须处理另外一类计划问题,如确立未来一天的打算;时间秩序的安排等等。这种计划没有经过组织的认定,它们存在于人们的头脑中或他们的备忘录中,不同的人有不同的工作方式,计划的内容和程度也就不同。因此,这类计划可以称为“个人计划。”

(三) 控制

控制,这一职能包括管理人员为保证实际工作能与计划一致而采取的一切行动。控制职能是连续执行的,一方面通过测定实际工作状况和结果是否符合计划和工作标准的要求,以调节实际工作;另一方面通过测定计划和工作标准是否符合环境条件,以修正计划和工作标准。因此,控制职能与计划职能之间存在着最紧密的联系,计划——控制——计划,构成一个不断循环的周期。

(四) 组织

为了实施计划,需要建立一个组织。在组织内部又必须进行任务的分解和资源的分配,并将权力适当地授予计划任务的接受者。可见,组织职能的发挥实质上是平衡人与工作的关系,既要求关心人也要求关心工作,人和工作构成了组织职能的横坐标与纵坐标。

(五) 领导

领导,其含义是激励、指导、引导、促进和鼓动。管理的这一职能涉及到一个组织的人的因素。一个组织的目标得以实现是靠其所有成员努力的结果。因此,管理活动的一个主要职能便是领导这个组织去完成其既定目标。