



新 世 纪 高 等 学 校 本 科 教 材

Fandian
Guanli

饭店管理

张胜男 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

新世纪高等学校本科教材
首都师范大学资助出版

饭店管理

张胜男 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理 / 张胜男著. —北京: 首都师范大学出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5656-0355-6

I. ①饭… II. ①张… III. ①饭店—企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 067537 号

FANDIAN GUANLI

饭店管理

张胜男 著

责任编辑 孙志强

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100048

电 话 68418523 (总编室) 68982468 (发行部)

网 址 www.cnupn.com.cn

三河市富华印装厂印刷

全国新华书店发行

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1 092mm 1/16

印 张 14

字 数 260 千

定 价 29.00 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

序

饭店管理是管理专业的主干课程之一。通过本课程的教学,使学生正确认识课程的性质、任务及其研究对象,掌握饭店管理的基本理论、基本原理和基本方法,掌握旅游饭店企业经营管理的特点和规律,培养学生从事饭店经营管理的理念和能力,把握饭店管理的发展方向,使之具有较强的科研能力、经营管理能力和实践工作能力。

饭店管理这一新兴学科,教材建设亟待加强。本教材的写作准备较为充分,作者广泛查阅收集中外文相关文献资料及国内外学界、产业界最新信息,并深入饭店相关业务部门进行实地访问和考察,联系国际和国内饭店业发展的实践,在此基础上谋篇布局,构思框架,将十几年的教学与科研实践成果总结成一本教材。

一、特色与创新

1. 突出基础性、前沿性、时代性特征

本教材内容比较丰富,深浅结合,从理论与实践的多层面阐述饭店管理的内容。从序到各章节内容依次深入,融会贯通,即包含基本知识和基础理论的介绍,同时突出知识的重点、难点和学科前沿,利于学生全面、系统地学习和掌握课程内容,并进一步提高学术视野,增强分析问题和解决问题的能力。

2. 理论与实践密切结合,通过案例分析强化教学内容

理论阐述较为厚重,包含古今中外管理学理论与思想,并引发学生进入更高层次的思考;案例分析透彻,深入浅出,针对性强,丰富和深化理论学习;实战性强,介绍了中外饭店的管理理念、经营方法、竞争战略等,覆盖面广、详略得当。

本书的写作得到饭店业界管理者的支持和帮助,具有较强的实践性。与饭店管理课程特色密切相关,教材每章节都不同程度地配有典型意义的案例并对其进行分析论证,在案例的学习与讨论中掌握基本理论,从宏观到微观,从具体到抽象,具有较强的理论性和实际应有价值。

案例教学是对所学知识的运用和强化过程,早在20世纪初就被哈佛大学商学院引入教学中,产生很好的教学效果,并得到学界广泛的认可。案例教学的成功取决于教师与学生的互动。辅助于案例分析(Case Study)的这种与实际社会相联系的教学方式,始终贯穿“以学生为中心”,在教学中广泛使用

饭店管理领域的有关案例，增强学生对知识的理解和升华。以饭店业真实发生的具体事件为教学资料，经过师生的互动与讨论，共同探讨企业行为与决策原因，并提出解决方案。在课堂上随时与学生交流，捕捉学生发言中精彩的“闪光点”，并适时进行总结、归纳、提炼和升华。这种亲验型、参与型的案例教学方式，有助于构建学院与外部案例环境的网络组织状态。

3. 在学生的参与中提升学生的科研能力

传统的教学模式通常“以课堂为中心，以教师为中心，以知识为中心”，而这种单纯以传授知识为中心的教学方式，因忽视了学生的参与而阻碍了比传授知识更为重要的学习方法的传授，同时也限制了学生潜能的发挥。美国教育学家杜威主张将“教学、学习和研究中的直接经验置于高度优先的地位，整合社会的、情感的、理智的和道德的多维度的教育，真正地尊重学习者、学习过程和在实践中获得的智慧。我们把意义和真理看做是建构性的，是在学习社区的背景下，通过研究、交谈、思考、写作和批判而逐步地建设起来的”。^①

融会贯通授课内容。教学授课“面面俱到”势必“面面俱不到”。教材注重宽口径，厚基础，将专题讲座深入到课程教学中，每节是一个汇集具体知识点的小主题；每章则是融会贯通相关知识点的讲座；而一门课就是由若干相互关联和影响的讲座所组成。妥善把握深讲、略讲、学生自学的关系。通过比较研究方法融会贯通所学知识，进行多层次、多角度、多维度的分析，开阔学生的视野，全面深入地理解所学知识点，用科学的方法分析问题和解决问题。

改革以课堂教学为中心以教师课堂讲授为主的传统教学模式，使教师与学生同样处于主导地位，一方面能够有效督促学生自主学习并进行深入思考；另一方面能够加强教师与学生的交流并及时了解学生状况，便于教师因材施教。

第一，在基础教材之外，丰富参考阅读书目，拓展教材内容。教材仅仅作为授课重要的依据与参考，不是全部，而授课在内容和结构上都要有较大突破。以教材为基本依据，兼顾基础知识、重点知识和学科前沿知识。要求学生广泛阅读和预习，做到温故知新。

第二，鼓励学生尝试进行科研活动。通过采取课堂演讲和讨论的形式，增进学生对讲授内容的理解，从而提升学生分析和解决饭店经营管理问题的能力。

在教学进行到将近期中时，安排学生进行课堂演讲。学生演讲活动有助

^① 杨小微. 世纪之交的历史回声——略论约翰·杜威教育理论对今日美国教育的影响[J]. 教育研究与实验, 2002, 2: 51.

于加强学生的参与性和自主性学习和创新活动，演讲需要四个层面的工作。演讲的第一个层面：有如论文答辩的形式，学生在规定的时间内阐明论文的精彩部分；演讲的第二层面：老师讲评，指出优点和缺陷，提出修改意见；演讲的第三个层面：要求学生根据老师的修改意见，完成一篇小论文；演讲的第四个层面：学生在老师指导下反复修改论文，一稿、二稿乃至三稿不断修改。

第三，课堂讲演积极促进教学。首先，课堂讲演能有效激发和调动学生的学习热情。为了准备演讲，取得好成绩，学生不仅要回顾和温习所学知识，以一种全新的角度重新审视自己的知识结构；还要阅读相关中外文献资料，正是在这样大量阅读的过程中，学生能够更深切地体会到学海无涯，从而不断求索。在查阅资料和写作过程中，严格要求学生，培养学生严谨求实的治学态度，为学位论文答辩作积累和准备。其次，增强团队协作精神。每小组根据同学特长进行分工，派一名同学作为代表讲演，是学生们优势的联合，在分工协作中能够充分发挥个人长处，取得 $1+1>2$ 的效果。加强同学间的互动，师生间的互动。再次，在这样的过程中，学生的写作能力、思辨能力、应变能力、心理素质、语言表达能力、礼仪修养等方面都得到锻炼。也正在这样的过程中，培养学生的创新精神、创新思维、创新能力和科学研究的方法。早在 13 世纪的欧洲，在教师与学生的积极参与下，开始形成了“辩论”，而这样的方式，对后来学术的发展、科学的进步都起到了重要的作用。^①

二、本书写作情况

本书由首都师范大学资环学院张胜男老师制订大纲、总撰稿和定稿。同时也是教学相长的结晶，凝聚了在教学中启发研究生乃至本科生积极学习、思考与实践的成果。中国人民大学博士研究生戚晓旭，首都师范大学硕士研究生牛蓓、张璐、刘杨、车晓君、马朋朋，香港理工大学酒店与旅游业管理专业邢蕾及已在旅游产业中青旅工作的孙蕊等同学，查阅收集资料、实地考察调研，并参与个别章节部分内容的案例编写及写作工作。

同学们在这个过程中不断成长和进步。如张璐同学 2007 年在“饭店管理”课程中的小组演讲中作了“关于中国经济型酒店品牌发展的思考——以如家为例”，之后，在 2009 年毕业论文写作中选择了“经济型酒店顾客忠诚度分析”进行更深层次的思考，2009 年进入研究生阶段学习，毕业论文题目选为“中美饭店特许经营方式比较研究——以假日集团和如家集团为例”。从本科生的课堂讨论，到本科生毕业论文写作，继而到研究生毕业论文写作，在老师的引领和自己的探索中，一步步向前跨进。正是在这样的过程中，同学们拓宽了

^① 雅克·勒戈夫，中世纪的知识分子[M]，张弘，译，商务印书馆，1996：82。

学术的视野，培养了为学风格，进入学术研究。

参与收集资料与写作的具体章节如下：

第一章第三节中的“我国饭店业发展历程与现状”关于经济型酒店的相关内容：张璐，张胜男；第一章第三节中的“国外饭店产生与发展”关于万豪集团相关内容介绍，邢蕾，张胜男；第四章第一节中“饭店前厅部”部分内容：牛蓓，张胜男；第六章第三节“我国精品酒店的发展”：戚晓旭，张胜男。第六章第四节中“管理公司与《饭店业统一会计制度》”部分内容：刘杨、车晓君、马朋朋、张胜男；第六章第五节中“关于中国经济型酒店特许经营发展的思考”部分内容：孙蕊，张胜男；车晓君、马朋朋同学为校对书稿付出很大努力。

牛蓓同学 2003 年考入首都师范大学，2007 年研究生考试中以本专业第一的成绩继续在首都师范大学读研究生，2010 年毕业分配到高校继续从事旅游管理的教学与研究工作。

戚晓旭同学现在中国人民大学攻读区域经济学博士学位，2004 年考入首都师范大学，2008 年毕业于首都师范大学旅游管理和心理学专业并获得管理学、心理学双学士学位，后赴英国伯明翰大学(University of Birmingham)酒店与旅游管理专业进行深造，2009 年获得理学硕士学位。硕士期间主要从事旅游与酒店行业人力资源方面的研究，独立完成了民国时期中国旅行社与当今旅行社人力资源管理方面比较研究的硕士论文，深入探讨了柔性化管理思想在中外人力资源管理方面应用的异同。邢蕾同学 2010 年考入香港理工大学酒店与旅游业管理专业，攻读硕士学位研究生。

张璐、刘杨、车晓君、马朋朋同学现在首都师范大学攻读硕士研究生。

孙蕊同学现在中国青年旅行社从事具体实践工作。

三、关于写作的说明

旅游管理专业作为新兴学科，与传统学科相比还很年轻。进一步完善饭店管理教材，还需更多时日；推出教材为教学所急需。随着饭店管理理论研究的加强，随着饭店实践的深入展开，期待在今后的修订中，进一步完善教材的写作。

本书中没有关于饭店财务管理、饭店信息管理、饭店人力资源管理的重要章节，基于如下原因和考虑：

(1)旅游管理专业开设财务管理和会计学课程，因而本书没有将饭店财务管理作为单独一章来设计，只是将最具有典型作用的《饭店统一会计制度》放入管理公司中讲述。

(2)在信息化的时代，饭店信息管理尤为重要，因随着学院旅游信息化研发与建设的开展，将出版“饭店信息管理”专著，将对饭店信息管理进行较为全面地阐述。所以本书也略去这一章的内容。

(3)饭店人力资源管理是饭店管理的重要内容，其实践性很强，须与饭店产业紧密结合才有新意，因与相关饭店关于这一章写作的合作正在进行中，需要与较多企业的合作才能完成，因而期待再版时充实这一章内容。

本书是在已有学术成果的基础上进行写作，本书的完成，参考引用了国内外相关文献资料。在此，谨向我们引用和参考的文献资料的专家学者致以诚挚的谢意！恳请专家学者和同行对本书的缺憾与不足提出宝贵意见和建议。

特别感谢首都师范大学给予出版资助，特别感谢沈老师、孙老师给予的宝贵建议和为本书出版而付出的辛勤工作。

编 者

目 录

序

第一章 饭店管理概述 / 1

第一节 现代管理理论/ 1

- 一、管理与历史/ 1
- 二、管理与效率/ 4
- 三、管理与伦理/ 6
- 四、管理与社会学、心理学/ 9

第二节 旅游业与饭店业/ 9

- 一、旅游活动的产生与现代旅游业特征/ 9
- 二、饭店业——旅游业的基础/ 13
- 三、饭店管理特征与职能/ 15
- 四、饭店的竞争格局与态势/ 16

第三节 中外饭店业发展路径/ 19

- 一、饭店及其业务特点/ 19
- 二、国外饭店产生与发展/ 24
- 三、我国饭店业发展历程与现状/ 37
- 四、世界饭店业发展趋势/ 54

第二章 饭店经营战略 / 56

第一节 饭店经营战略分析/ 56

- 一、饭店经营环境分析/ 56
- 二、饭店经营战略类型/ 57
- 三、市场竞争形式/ 58
- 四、差异化经营战略/ 63
- 五、差异化竞争策略案例/ 70

第二节 饭店市场调查与预测/ 71

- 一、市场调查与预测的必要性/ 71
- 二、饭店经营调查方法/ 72
- 三、饭店经营预测方法/ 77

四、案例分析/ 89

第三节 饭店经营决策/ 90

一、饭店经营决策类型/ 90

二、饭店经营决策方法/ 90

第三章 饭店营销管理 / 93

第一节 营销理论概述/ 93

一、关于市场学/ 93

二、营销与推销/ 95

三、饭店营销管理/ 96

第二节 饭店传统营销组合策略/ 98

一、饭店产品与价格策略/ 98

二、饭店营销渠道策略/ 99

三、饭店促销策略/ 100

第三节 饭店新型营销组合策略/ 102

一、4Cs 营销组合策略 / 102

二、4Rs 营销组合策略/ 105

三、4Ps、4Cs、4Rs 与经济型酒店营销策略/ 107

四、饭店新型营销理念/ 114

第四章 饭店经营业务管理 / 128

第一节 饭店前厅管理/ 128

一、饭店前厅部/ 128

二、差异定价策略,提高闲置客房利用率/ 130

三、饭店预订——与客人的和约/ 136

第二节 饭店客房管理/ 138

一、饭店客房部/ 138

二、美国饭店集团的“床战”/ 139

三、饭店客房接待服务管理/ 141

第三节 饭店餐饮管理/ 144

一、美国饭店业如何走出低谷/ 144

二、餐饮服务内容与程序/ 146

三、锦江集团餐饮服务管理/ 149

第五章 饭店服务管理 / 150

第一节 服务管理概述/	150
一、饭店服务质量/	150
二、饭店业服务特性/	151
三、饭店服务质量的特性/	152
第二节 饭店服务质量与标准/	152
一、饭店服务质量构成/	152
二、优质服务/	153
三、金陵饭店个性化服务/	157
 第六章 饭店集团化管理 /	159
第一节 中国饭店集团化运营理念与发展路径/	159
一、中国本土饭店集团化“量”与“质”的思考/	159
二、集团化运作模式以委托管理为主,有待于向更高层次提升/	161
三、信息化与技术的进步提升了饭店服务的科技含量/	163
四、严谨求实创新,才有企业的未来/	164
五、品牌的价值是饭店产品的生命力/	164
第二节 中外饭店集团比较/	166
一、饭店集团化经营优势/	166
二、饭店集团化经营类型/	170
三、中外饭店集团比较 /	173
第三节 精品酒店及其发展前景/	178
一、精品酒店的发展/	178
二、精品度假酒店品牌简介/	178
三、我国精品酒店的发展/	180
四、精品酒店比较列表/	181
第四节 饭店管理公司/	183
一、饭店管理公司的产生与发展/	183
二、饭店管理公司管理合同/	187
三、管理公司与《饭店业统一会计制度》/	189
第五节 饭店特许经营/	193
一、饭店特许经营的发展/	193
二、特许经营的类型及其利弊/	196
三、关于中国经济型酒店特许经营发展的思考/	198
思考问题/	206
参考文献/	207

第一章 饭店管理概述

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物,是任何一种社会生产方式都必不可少的活动。饭店是一个提供综合性服务的经济单位,其经营活动的有效组织与运行离不开科学管理。饭店经营管理就是以现代管理理论为指导,综合运用现代科学技术和多学科知识,分析和揭示饭店经营活动的客观规律和特点,对饭店进行科学的管理。本章将阐述现代管理理论,进而阐述饭店经营管理的任务、内容与职能,以及提高饭店经营管理水平的方法和手段。

第一节 现代管理理论

管理,是人们为达到一定的预期目的而有意识、有组织地进行的社会活动,是人类社会共同劳动和分工协作的产物,是每一种社会生产组织都必不可少的劳动。现代管理理论体系的形成有近百年的历史。

一、管理与历史

从古到今,管理存在于社会生活的方方面面。需要注重学科的交叉,建立宽广的学术基础。法国经院哲学家伯尔纳(?—1130年)指出“我们好像侏儒坐在巨人的肩头,我们能够比我们的祖先看得更远,比他们的知识更丰富。然而,如果没有他们积累起来的智慧引导,我们将一事无成。”马克·吐温指出“历史不会重复自己,但是他重复自己的规律。”

1. 金字塔的管理体系

早在物物交换的古代社会就有了管理。古埃及王国是一个有高度组织和严格结构的社会,具有复杂的行政管理制度、常备军及修建大型工程的能力。物物交换在埃及之所以取得效果,因为埃及从根本上是由中央政府集中财力进行分配,政府控制着多数部门。在当时古埃及这样的富裕大国,已有运输和储存大批货物的办法。

因为有管理,使用原始的经济学(没有发明货币,使用的劳力、工具和材料都是用物品支付)使金字塔成为人间奇迹。埃及人缺少很多工具,但却拥有由17级管理层次组成的等级管理体系。4500年前修筑的金字塔(高146米,立在边长达230米的基座上),使用石器时代最新的技术青铜锯和凿子,除了简单的木制杠杆之外完全依靠人力。成为人类工程和设计史的奇迹,完成这

样一个伟大的奇迹，需要有“一只手”指导所有人的所有工作——管理者。

比较现代管理者的特征：管理者就是公司的一名成员，任务是计划和指导同一个公司其他成员的工作，是一个公司内部管理其他人工作的人。

由许多部门组成的公司是规模庞大、以实现利润为目的、资本社会化运营的企业。但公司开始出现时远不是现在这样成熟，以后还将不断完善。对管理的认识已超出管理的表面现象。过去，管理者有多种形象，可能是抄写员、牧师、士兵、获得了自由的奴隶、修道士、商人、科学家等。无论在那里，只要有人负担着制订计划和指导其他人工作的责任，就有管理。

金字塔的建造中就体现了金字塔形的管理体系。很久以来一直认为，金字塔是使用奴隶劳动力修建的，即这支大军是由罪犯和法老军队在作战中抓捕的俘虏组成。建筑师、制图员、工程师、木匠、采石工人等构成重要的技术人员，还有负责装饰金字塔内部墓室的雕塑家和画家。更为重要的是，为了使金字塔的建造符合标准和规格，所有人员的工作都要在指挥下进行。需要有管理者指导所有人的所有工作，以保证完成任务。“书记员”是受过培训、有很高的地位、拿工资的专业人员，其工作是监督工人、材料和生产过程，接受计划并监督这些计划的实施。当出现问题时，负责解决问题。人们常说，人类的文明诞生在尼罗河谷，那么，管理与人类的文明则应该是同时诞生的。

埃及法老有一套高度发达的管理体系，正如所建造的金字塔一样是金字塔形的。它的塔尖，类似于现代公司董事会主席的位置，法老就在这个位置上，集国民的统治者、军队的指挥官、最高级别的教士三种职位于一身。在他的下面是首席行政官，负责解释法老的政策、决定并付诸行动。在首席行政官的下面，是各种管理部门。

书记员拉莫斯和妻子穆腾维亚就是在金字塔建造场开始其职业生涯，拉莫斯是一位尽职尽责的管理者，始终把“雇主”的利益放在第一位。负责控制和汇报工程的总体完成情况，监督下级并向上级汇报，写建筑工地日记，记录工作进程，给奴隶分配补给、报酬和口粮。“工头”负责掌管技术方面的工作。

2. 中国的管理体制

在埃及东面的中国，实行了两千多年的官僚体制。中国古代管理历史对今天仍有借鉴意义。法家韩非子管理概念是法制（法制与法治）和等级制。每个人有明确的任务和职责，清楚自己的等级，知晓下属及上级的等级和姓名。诞生于隋朝的科举考试，强化了根据才华选拔官员的制度，从理论上讲，任何一个农民的儿子，都有可能晋升到国家行政机构的最高层。

中国的伟大工程长城，兴建于公元前7世纪，历经春秋战国时期、秦朝，于1573年明朝万历年间，终于形成了西起嘉峪关、东至山海关、总长约6700公里，连为一体的万里长城。这一工程历时2000多年，投入的劳动力达数百

万人，动用的土石方如果筑成一条1米高1米宽的墙可以绕地球13.5圈。筑城所用的砖都按照统一规格由全国各地烧制后送到工地。每块砖上刻有制造州府县及制造者的名字以保证责任和质量。在科学技术尚不发达的年代，完成如此浩大的工程，其计划、组织、领导、控制等管理活动的复杂程度是现代难以想象的。

系统运筹的实例。如战国时田忌和齐王赛马，二胜一负；军事上赤壁之战、空城计、孙膑“成灶骄敌”等著名战役，都是运用战略策略以弱胜强的经典案例。

宋朝丁谓奉命修复焚毁的皇宫，需从远处运土和建材，他挖开大路取土，引水成河，然后用船运送各种建材，宫室修好后又以建筑垃圾填河恢复道路。一项正确决策使取土、运料、处理垃圾结合起来，“一举而三役济，计省贯以亿万计”。

我国的法治思想起源于先秦法家和《管子》学说，包括田土法制、财税法制、军事法制、人才法制、行政管理法制、市场法制等等。韩非在论证“法治优于人治”时谈到，传说舜事必躬亲，亲自解决民间的田界和捕鱼纠纷，三年时间纠正三个错误。韩非认为此法不可取，“舜有尽，寿有尽，天下过无已者。以有尽逐无已，所止者寡矣”。如果制定法规公布于众，违者以法纠正，治理国家就方便了。他主张应该有公开性和平等性，实行“明法”（著之于版图，布之于百姓，全国皆知）的“一法”原则，人人都得守法，在法律面前人人平等，“刑过不避大臣，赏善不遗匹夫”。各级政府官员不能游离法外，“能去私曲就公法者，民安而国治”（《韩非子·有度》）。

3. 近代的管理

近代英国人理查德·阿克莱特是裁缝的儿子，很早就表现出企业家精神。最初的理发馆生意十分成功，而后，他接手管理一家小酒馆，所有这些都没能使他成为富翁。他将目光投向科学技术，去寻找是否有什么新的发现。他后来的成功超出了他当初的最大胆的梦想——在60岁的时候，他已经是英国最富有的人之一，同时他也使其他人变成了富翁。

查德·阿克莱特既是一位发明家，又是一位企业家，还是一位有着卓越领导才能的管理者。他对棉花原料来源和纺织品生产的运作有着清楚的认识，通过建立崭新的工厂体系并从技术上加强质量管理，带给他无尽的财富。在此之前，由农户承包商运作，因纺织品生产管理只有事后控制体系，经理只能在生产程序结束后进行质量评估，或者接受货品或者拒绝货品。阿克莱特建立工厂体系后，通过控制生产流程，在生产环节上“嵌入”质量。200多年后，20世纪两位著名质量权威戴明（Deming）和朱兰（Juran）才想出如何使用诸多词语来对此进行表述，实际上，他们所要表达的概念早已经存在了。这种过程体系是建立在劳动分工的基础上，亚当·斯密论述了这种体系。它需

要两种劳动力，无技术的体力劳动者操作机器，有技术的管理者管理整个工厂。管理者都是技术上的精英：管理机器和管理人。管理者可以不时流动，传播技术。一个在阿克莱特工厂当经理的人，移民到新独立的美国，在美国的新英格兰地区建立了第一家纺织厂。此后，许多工厂随之而起，工厂体系不断传播。

普鲁士陆军毛奇元帅的管理战略。1870年8月，普鲁士军队从沿着莱茵河行驶的火车上跳下来，排成行军队列，迅速越过边界进入法国。在普法边界的一系列战斗中，击溃法国部队，普鲁士一路挺进，法军几乎没有什么抵抗力了。短短4个星期，号称世界上最强大的军队被击垮，法军被迫投降。

普鲁士胜利的设计师、陆军元帅毛奇伯爵，作为一位职业军官（喜欢英国诗人拜伦的诗，并翻译成德文，乐于谈论哲学和音乐，还写过小说），这样一位态度温和的元帅怎样打败世界上最强大的军队？普鲁士配备的德雷泽步枪，射程只是法国夏塞波后膛步枪的一半。普鲁士军队的士兵几乎没有什么战斗经验，而法国的军队在意大利、北非、墨西哥战场上得到磨炼。原因在于毛奇只有一个竞争优势——有一个体系，是出色的普鲁士军事指挥体系获得了成功。普法战争后，欧洲各国军队，包括法军在内，纷纷争相效仿这一体系。

毛奇取得胜利，源于他设法充分把“作战部队”——战场上的作战单元和“参谋部”——指挥员身边负责控制与协调的团体，这两者合而为一。控制军队使用的“作战部队和参谋部法则”可以用来控制商业组织。

作战部队与参谋部法则，直到20世纪50年代，一直是管理学教材的标准论题。建立一支执行战斗任务的作战部队和一个执行管理职能的参谋部，无论人们事先制定了怎样的作战计划，可能出现“摩擦”、不可预见的事件等会使既定的战略出轨，“在遇到敌人的时候，没有任何计划能够保持一成不变”，“将在外军令有所不受”，那么对一个军事组织，第一个要求就是必须灵活、迅速反应、有效地进行变化，要有迅速改变战略或部属的能力。需要做到：为了执行命令，作战部队高效训练，纪律严明。只有这样，在命令发生变化时，才能迅速有效地做出反应。参谋部必须成为一个真正协调的团体，能够协调和指挥作战部队向一个共同的目标前进。参谋部军官要灵活，进行全局思维，面对危险和问题能够做出创造性的反应。正是管理层的这种职业作风，使得没有作战经验的普鲁士军队能够迅速移动，很快击败强大而有经验的法国军队。

二、管理与效率

高效的作战部队与灵活的参谋部的结合中，如何解决“效率”是问题的关键。1865年美国内战结束后的40年中，美国出现了人类历史上最惊人的突飞猛进的发展。由于欧洲来的稳定的移民潮，美国人口增加了7倍。技术工人

的大量涌现、先进的生产方式的传入、移民在城市定居,使美国城市迅速发展。而美国西部地成功开发,使疆土得到迅猛扩展。广大民众的物质需求和社会需求需要得到满足,因而这是一个创造需求的年代。

美国经济对此的反应是大公司迅速成长。首先在铁路和运输业,然后是在钢铁工业和原材料工业、再其后是机械工业和加工工业。但是,最初美国工商业并不喜欢规模大的公司。随着公司规模扩大,出现了严重的控制和管理问题。如果一家公司想满足他们已经形成的社会需求,就必须在需要的时间内,把足够数量的产品运送到需要的地点,需要效率。如何解决大规模组织的协调和控制问题,使效率得以实现是一个包括作战部队和参谋部在内的循环过程,其中首要的也是最重要的是对信息的需求,广泛收集资料,掌握公司运营中的所有资料,分析资料,找出更有效的方式和方法。

管理的基础在于有一个明确的目标,为了获得效率,一个企业需要有三个部分:双手、大脑和灵魂。双手进行工作,完成任务,实现目标。大脑指导方向,收集信息,把信息规划成有效的任务管理。灵魂提供动力、信仰、愿望和希望,使大脑和双手保持运转。如果缺少受到激励的灵魂,一个公司就会失败。而管理的任务之一就是使灵魂保持生命力。理想的组织分为三个部分:一个强有力的组织,身体;有效的管理队伍,大脑;远见,一个拉动的因素,推动组织前进。

效率的作用体现在方方面面。西方世界里广泛提倡时间就是金钱,效率就是生命;中国人对此却认识不深。孙中山对此给予高度重视,提出对外贷款,可用金钱换来比金钱更为重要的时间,这是提高效率的有效途径之一。“西人所谓时间即金钱,吾国人不知顾惜,殊为可叹!”张之洞不敢借外债,不敢使用外国材料,想使用自造铁轨修造铁路,为此专门设立汉阳铁厂,但汉阳铁厂又屡屡失败,反而落在盛宣怀的手里,铁路也没有修成。推迟了20多年后,还是比利时出资造成,材料也是从外国买进的。即使汉阳铁厂成功了,也已经推迟了20余年,“所失不知几何?中国知金钱而不知时间,顾小失大,大都如是。”如果中国引用外资,引进先进技术和设备,“若用机器,至少可加十数倍。生产加十数倍,则财富亦加十数倍,岂不成为一最富之国。能开发其生产力则富,不能开发其生产力则贫。”^①对外开放是近代先进人物艰难探索的成果,是对中国现代化事业的伟大贡献。

美国1914年向欧洲借款70多亿美元,而到1918年第一次世界大战结束时,美国不仅轻而易举地还清了贷款,而且借给外国100多亿美元。日本也是通过对外开放实现经济起飞。

^① 孙中山. 孙中山全集[M]. 中华书局, 1982: 322.

三、管理与伦理

(一)案例引发的思考

1. 经济效益与公众利益、社会利益

沱江(长江支流,四川简阳市)下游严重污染事件引发的思考。2004年,四川化工集团造成严重的污染,为了节约成本偷排污水,污水不经过处理和净化便流入沱江。这场生态灾难,造成当地经济损失7000多万元,同时给每一位百姓带来重大损失,百姓辛辛苦苦养育的鱼顷刻间被迫晒成鱼干,晒干后只能当做饲料,政府以8毛钱一斤收回。同时造成26天断水。从都江堰等处输水冲刷沱江,由于电站开闸放水冲洗,当地被迫停止发电20多天。

2. 道义与效率

关于企业的社会责任的思考。谁为损失承担责任,企业内部的管理伦理问题(雇主与雇员的关系);企业外部关系中的伦理问题(广告伦理、公关伦理、商务谈判理论、国际商务伦理)。对经济行为的评价,不仅要注重具有高效率和高效益,而且要注重“它们是否合乎人道原则、公正原则和其他道德原则”。在现实的经济活动中,经济行为的选择并不总与伦理原则相一致。如果工业的发展,以噪音、严重的污染和能源的消耗为代价,这样的工业发展是不提倡的。

(二)亚当·斯密与马克斯·韦伯关于利润最大化与道德情操的思考

1776年,伟大的经济学家亚当·斯密(Adam Smith)发表了《国民财富的性质和原因的研究》。亚当·斯密不仅是杰出的经济学家,自由市场经济论的创始人,也是伟大的伦理学家。他一生写了两部具有历史影响的著作,《国民财富的性质和原因的研究》和《道德情操论》。前者是以利己主义为出发点的经济学著作,后者是以同情心即利他主义为出发点的伦理学著作。这两部著作引发的学术争鸣成为著名的“斯密难题”,即经济与伦理相互关系的难题,深刻影响了经济伦理学。

亚当·斯密《道德情操论》发表于《国民财富的性质和原因的研究》之前,前后修改再版6次。奠定了资本主义伦理的基础。在6次再版《道德情操论》的同时,亚当·斯密发表了《国民财富的性质和原因的研究》,允许个人最大限度地追求利润和财富,从而也就自动地为广大的社会利益最好地分配了资源,控制机制是市场竞争的“看不见的手”,它自动调解,不需要国家或其他的外部控制来保证其有效地实施,就能够实现社会福利的最大化。

20世纪德国近代经济伦理学思想的先驱马克斯·韦伯在《新教伦理和资本主义精神》一书中,深入探讨了宗教伦理的社会经济功能,明确提出经济伦理的概念。肯定了经济伦理力量在经济发展中的巨大作用,20世纪70年代在美国最终形成经济活动(求利)和道德活动(行善)的本质的统一。20世纪90年代