

# 现代企业管理概论

(修订本)

● 王文章 林友孚 郭礼江/编著

湖北科学技术出版社



● 王文章 林友孚 郭礼江/编著

# 现代企业管理概论

(修订本)



湖北科学技术出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理概论/王文章等编著. - 2版(修订本). -

武汉:湖北科学技术出版社,1995.11

ISBN 7-5352-1208-5

I. 现…

II. 王…

III. 企业管理 - 概论

IV. F270

现代企业管理概论(修订本)

© 王文章 林友孚 郭礼江 编著

责任编辑:李慎谦

封面设计:秦滋宣

出版发行:湖北科学技术出版社

电话:87679468

地址:武汉市雄楚大街268号

邮编:430070

印刷:湖北科学技术出版社黄冈印刷厂

邮编:438000

850mm × 1168mm

32开

14印张

350千字

1994年1月第1版 1995年11月第2版

2006年3月第15次印刷

印数:168 001 - 170 000

ISBN 7-5352-1208-5/F·122

定价:15.00元

本书如有印装质量问题 可找承印厂更换

## 编 者 的 话

1992年10月党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标。为适应社会主义市场经济的要求,国务院制订发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,把企业推向市场,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,成为市场运行和竞争的主体。《现代企业管理概论》一书1993年9月第一版就是根据以上精神和要求,结合我国企业管理改革的实践,吸收和借鉴世界发达国家企业管理中反映现代化生产和商品经济一般规律的先进的经营方式和管理方法而编写的。1993年11月党的十四届三中全会,提出了“继续深化企业改革,必须解决深层次矛盾,着力进行企业制度创新”的要求。本书根据这一要求精神进行了修订再版,对部分章节及其内容作了较大的调整和补充,特别是增设了现代企业制度一章。经过修订后,本书体系内容更加完善和充实,更能适应教学的需要。

本书第一、二、三、四、八章由中南财经大学工业经济系王文章教授编写,第五、十、十一、十二章由中南财经大学工业经济系林友孚教授编写,第六、七、九、十三章由武汉工业大学工商管理学院郭礼江教授编写。

由于编者水平有限,书中不当之处,敬请读者批评。

编 者

1995年6月

# 目 录

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>第一章 企业管理概述</b> .....        | 1   |
| 第一节 企业管理的性质、职能及发展过程 .....      | 1   |
| 第二节 企业管理类型和一般原理 .....          | 15  |
| 第三节 企业管理组织 .....               | 21  |
| 第四节 企业管理的基础工作 .....            | 30  |
| <b>第二章 国有企业改革与转换经营机制</b> ..... | 41  |
| 第一节 现代企业系统 .....               | 41  |
| 第二节 我国国有企业改革 .....             | 49  |
| 第三节 企业经营机制 .....               | 53  |
| 第四节 经营观念 .....                 | 71  |
| <b>第三章 现代企业制度</b> .....        | 75  |
| 第一节 企业制度的内容和形态 .....           | 75  |
| 第二节 公司的特性和形式 .....             | 78  |
| 第三节 现代企业制度的内容与特征 .....         | 80  |
| 第四节 我国国有企业制度改革 .....           | 82  |
| 第五节 企业领导体制 .....               | 87  |
| <b>第四章 环境分析与市场研究</b> .....     | 95  |
| 第一节 企业外部环境分析 .....             | 95  |
| 第二节 市场细分化与目标市场的选择.....         | 100 |
| 第三节 市场调查.....                  | 103 |
| 第四节 市场预测.....                  | 109 |
| <b>第五章 经营战略与决策</b> .....       | 120 |

## 2 现代企业管理概论

---

|            |                |     |
|------------|----------------|-----|
| 第一节        | 经营决策的类型和程序     | 120 |
| 第二节        | 经营战略与策略        | 125 |
| 第三节        | 决策方法           | 133 |
| 第四节        | 投资决策方案的经济评价    | 144 |
| 第五节        | 经营计划           | 147 |
| <b>第六章</b> | <b>产品决策与管理</b> | 157 |
| 第一节        | 产品寿命周期原理       | 157 |
| 第二节        | 新产品开发          | 162 |
| 第三节        | 老产品调整          | 177 |
| 第四节        | 产品组合           | 184 |
| <b>第七章</b> | <b>产品销售管理</b>  | 188 |
| 第一节        | 量本利分析          | 188 |
| 第二节        | 产品定价           | 195 |
| 第三节        | 销售计划           | 203 |
| 第四节        | 销售策略           | 207 |
| <b>第八章</b> | <b>生产管理</b>    | 218 |
| 第一节        | 生产过程组织         | 218 |
| 第二节        | 生产能力与期量标准      | 228 |
| 第三节        | 生产计划           | 237 |
| 第四节        | 生产作业控制         | 249 |
| 第五节        | 生产现场管理         | 252 |
| <b>第九章</b> | <b>质量管理</b>    | 256 |
| 第一节        | 产品质量与全面质量管理    | 256 |
| 第二节        | 质量保证体系         | 259 |
| 第三节        | 质量分析与控制的方法     | 270 |
| <b>第十章</b> | <b>技术管理</b>    | 301 |
| 第一节        | 技术开发与技术改造      | 301 |
| 第二节        | 设备管理           | 306 |

---

|             |                    |            |
|-------------|--------------------|------------|
| 第三节         | 价值工程·····          | 318        |
| <b>第十一章</b> | <b>人事劳动管理·····</b> | <b>328</b> |
| 第一节         | 劳动定额和定员·····       | 328        |
| 第二节         | 劳动用工制度和干部任用制度····· | 343        |
| 第三节         | 职工教育和劳动保护·····     | 354        |
| 第四节         | 劳动报酬制度和社会保险·····   | 360        |
| <b>第十二章</b> | <b>物资管理·····</b>   | <b>375</b> |
| 第一节         | 物资消耗定额和需要量的确定····· | 375        |
| 第二节         | 物资的库存控制·····       | 381        |
| 第三节         | 物资的订购和仓库管理·····    | 386        |
| <b>第十三章</b> | <b>财务管理·····</b>   | <b>394</b> |
| 第一节         | 筹资管理·····          | 394        |
| 第二节         | 投资管理·····          | 403        |
| 第三节         | 成本管理·····          | 414        |
| 第四节         | 利润管理·····          | 422        |
| 第五节         | 财务报告与财务评价·····     | 427        |

# 第一章 企业管理概述

企业管理是一门科学。实现企业管理的科学化,是现代企业制度的一项基本要求。本章主要是概括地阐明企业管理的性质、职能,国内外企业管理的发展过程,企业管理的类型、管理组织和一般原理,以及企业管理的基础工作等,以求对企业管理有一个总体的认识。

## 第一节 企业管理的性质、职能及发展过程

### 一、企业管理的性质

工业企业管理,就是根据生产力和生产关系的要求,对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励,以保证企业任务的实现。

工业企业的经济活动,一般可分为两大部分:一部分是企业内部从事的生产活动,其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产服务与技术准备活动等。另一部分是涉及到企业外部,联系到社会的生产、交换、分配与消费等环节的经营活动,包括原材料和能源等物资的采购和供应,劳动力和设备的调节与补充,资金的筹措和运用,市场的调查研究,产品与技术的开发,产品的销售和为用户服务等等。对上述生产活动的管理,统称为生产管理,对经营活动的管理,叫作经营管理。一般地说,工业企业管理,就是生产管理与经营管理的总称。

工业企业管理,是社会化大生产的客观要求和必然产物。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”<sup>①</sup>这就是说,管理之所以必要,是由劳动的社会化引起的,并且,它已成为人们共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动社会化程度越高,管理工作也就越复杂和越重要。因此,不论是哪种社会生产方式,只要是一种分工协作从事集体劳动的社会化大生产,都必须有企业管理。我国社会主义工业企业,尤其是全民所有制大中型工业企业,都是社会化、现代化的大生产,随着我国进一步实现工业化和生产商品化、社会化、现代化,企业中的生产手段将更加现代化,劳动社会化程度会不断提高,社会经济联系会更加广泛,这就要求必须有现代化的企业管理与之相适应,才能把现代化的生产技术变为先进的生产力,才会有更高的经济效益。党的十三次全国代表大会报告强调指出:“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。……科学技术进步和管理水平的提高,将在根本上决定我国现代化建设的进程,是关系民族振兴的大事。”

企业管理具有二重性,这是马克思通过对资本主义企业管理考察得出的结论。马克思指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。

一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关

<sup>①</sup> 马克思,恩格斯. 马克思恩格斯全集(第23卷). 北京:人民出版社,1960. 367

而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥,这种指挥劳动,是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动。

另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动,这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”<sup>①</sup>

从马克思的论述中可以看出,企业管理的性质是二重的。它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会生产方式相联系的社会属性。即一方面,它是由分工协作的集体劳动所引起的,是社会劳动过程的一般要求,属于指挥劳动,表现为劳动过程的普遍形态,由此形成企业管理的自然属性。就这方面来讲,它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度,而与生产关系的性质、社会制度没有直接的关系。另一方面,企业管理又是一定生产关系的要求,是一种监督劳动,执行着维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的职能,由此形成企业管理的社会属性。它主要取决于社会生产关系的性质,劳动的结合方式不同,企业管理的社会性质也就不同。

企业管理之所以具有二重性,归根结底,是由于它所指挥的生产过程本身就是一个二重的过程,是生产力和生产关系的统一体。

马克思关于企业管理二重性的原理,同样适用于社会主义企业管理。同时,它是划分社会主义企业管理与资本主义企业管理的界限,学习和借鉴资本主义企业管理的先进经验,指导我们建立和发展具有中国特色的社会主义现代化企业管理的理论依据。

社会主义企业管理仍然具有二重性。这是因为,一方面,社会主义企业管理同样是组织共同劳动、合理组织生产力的要求,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。就这方面来讲,它与

---

① 马克思,恩格斯.马克思恩格斯全集(第25卷).北京:人民出版社,1960.431

资本主义企业管理并无本质区别。另一方面,社会主义企业管理仍然具有同生产关系相联系的社会属性。但是,由于生产资料公有制代替了资本家私人所有制,在同生产关系、社会制度相联系的社会属性方面,社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。社会主义企业管理的权力属于劳动者;管理的目的是为了发展社会主义生产,提高经济效益;管理的方式是实行职工当家作主,真正民主的方式。这些都具体反映了我国企业管理的社会主义性质。

根据马克思关于企业管理二重性的原理,对待资本主义企业管理的正确态度应当是:凡是符合现代化大生产和商品经济要求的先进经营方式和管理方法,都是可以学习和应当学习吸取的。列宁在谈到泰罗制时曾指出:“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,……应当在俄国研究与传授泰罗制,有系统地试行这种制度,并且使它适应下来。”<sup>①</sup>毛泽东也曾指出:“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风,我们要坚决抵制和批判。但是,这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业,用人少、效率高,会做生意,这些都应当有原则地好好学过来,以利于改进我们的工作。”<sup>②</sup>总之,在学习吸取资本主义企业管理经验,发展我国企业管理过程中,应当根据现代化大生产和生产资料公有制对企业管理的要求,从我国国情出发,坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,闯出一条具有中国特色的社会主义现代化企业管理的道路。

---

① 列宁,列宁选集(第3卷).第2版.北京:人民出版社,1972.511

② 毛泽东.毛泽东选集(第6卷).第2版.北京:人民出版社,1991.287

## 二、企业管理的职能

企业管理的性质是通过管理的职能体现出来的,由于企业管理具有二重性,它同时也就具有两方面的基本职能。即一方面是由劳动社会化产生的属于合理组织生产力的一般职能;另一方面是由劳动过程的社会性质产生的属于维护生产关系的特殊职能。这两个方面的基本职能又总是结合在一起同时发生作用的。

企业管理的基本职能,是通过一些具体职能来实现的。国外最早提出企业管理职能的是法国的法约尔,他把管理的具体职能概括为:计划、组织、指挥、协调和控制五个方面,即所谓的“五职能学派”。以后,也有人主张“三职能”、“四职能”或“七职能”等,各种说法不一。表1—1反映了部分国外管理学者对管理具体职能的不同看法。

为了对管理的具体职能有个比较概括的了解,下面按决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励七项予以简要介绍。

1. 决策职能。是指企业根据外部环境和内部条件,按照企业总的任务,确定决策目标,拟定实现目标的方案,并作出选择和决定。决策是行动的基础,是决定企业生产经营成败的关键。因此,人们常说,管理的重心在经营,经营的关键是决策,决策是现代企业管理的一项首要职能。

2. 计划职能。计划是为执行决策作出的具体规划。企业有了正确的决策之后,还必须保证决策得以实现的各种计划,指导企业各项生产经营活动有计划地进行。计划职能就是根据决策目标和实施方案的要求,采取综合平衡的方法,制订各种长、短期计划,确定各种主要技术经济指标,并组织其实施的一系列管理工作。企业实施计划职能,进行计划管理的过程,也是实行目标管理的过程。充分发挥企业管理计划职能的作用,能使企业各个方面、各个单位以至每个职工都有明确具体的奋斗目标,使企业各部门、各环

节的工作很好地衔接和协调起来,建立良好的生产和工作秩序。

表 1—1 西方管理学者对管理职能的划分

| 年<br>份 | 管<br>理<br>学<br>者 | 管<br>理<br>职<br>能 | 计<br>划 | 组<br>织 | 指<br>挥 | 协<br>调 | 控<br>制 | 激<br>励 | 人<br>事 | 集<br>合<br>资<br>源 | 通<br>讯<br>联<br>系 | 决<br>策 | 创<br>新 |
|--------|------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|------------------|--------|--------|
| 1916   | 法约尔              |                  | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |        |        |                  |                  |        |        |
| 1934   | 戴维斯              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      |        |        |                  |                  |        |        |
| 1937   | 古利克              |                  | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |        | ✓      |                  | ✓                |        |        |
| 1947   | 布 朗              |                  | ✓      | ✓      | ✓      |        | ✓      |        |        | ✓                |                  |        |        |
| 1947   | 布雷克              |                  | ✓      |        |        | ✓      | ✓      | ✓      |        |                  |                  |        |        |
| 1949   | 厄威克              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      |        |        |                  |                  |        |        |
| 1951   | 纽 曼              |                  | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      | ✓      |        |        | ✓                |                  |        |        |
| 1955   | 孔茨和奥唐奈           |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      |        | ✓      |                  |                  |        |        |
| 1964   | 艾 伦              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      |        |        |                  |                  |        |        |
| 1964   | 梅 西              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      |        | ✓      |                  |                  | ✓      |        |
| 1964   | 米                |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      | ✓      |        |                  |                  | ✓      | ✓      |
| 1966   | 希克斯              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      | ✓      |        |                  | ✓                |        | ✓      |
| 1970   | 海曼和科特            |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      | ✓      | ✓      |                  |                  |        |        |
| 1972   | 特 里              |                  | ✓      | ✓      |        |        | ✓      | ✓      |        |                  |                  |        |        |

注:“✓”表示各人主张的管理职能划分。

3. 组织职能。企业要实现生产经营的目标和计划,必须把进行生产经营活动的各个环节、各个部门和各种要素,从劳动的分工与协作上,从上下左右的关系上,以及从空间与时间的相互结合上,合理地组织起来,形成一个有机的整体,这就是企业管理组织职能所要解决的问题。这项工作水平的高低,将直接关系到能否更好地调动职工的积极性,充分发挥企业各种物质技术条件的作用,在一定程度上决定着企业效率的高低和生产经营活动成果的大小。

4. 指挥职能。是指为了有效地组织企业生产经营活动,企业要

建立一个有权威的、高效率的生产经营统一指挥系统,上级有权对下级单位和人员的活动实施统一领导和指挥,下级必须服从执行上级的命令、指挥。实施企业管理的指挥职能,必须坚持集中统一的原则,避免多头领导;要强调权威和服从,克服软弱涣散状态;同时,还应同广泛发扬民主、加强思想政治工作结合起来。

5. 控制职能。控制也称监督,是指企业在实现经营目标、执行各种计划和进行生产经营过程中,经常地把实际情况同原订的目标、计划、标准和制度等进行对照,以便及时发现偏差,查明原因,采取措施,加以调整,保证原订目标、计划等得以实现的一系列管理活动。它包括对生产、库存、质量、成本、财务等各方面的控制。

6. 协调职能。就是协调企业内外部各种关系,使其建立起良好的配合关系,以便更有效地实现企业的任务。其中对内协调,是指在企业内部所进行的协调活动。它又可以分为纵向协调和横向协调。前一种是指上下级领导人员和职能部门之间活动的协调;后一种则是指同级各单位、各职能部门之间活动的协调,它是更重要、也是更困难的一种协调。对外协调,是指企业在生产经营活动中,与外部各单位及用户之间的协调,企业只有同时搞好对内对外协调,生产经营活动才能顺利进行,企业经营目标才能更好地实现。

7. 激励职能。在社会主义企业里,广大职工是企业的主人,办好企业就要充分发挥劳动者的积极性、主动性和创造性。激励职能就是激发人们办好企业、献身“四化”的热忱,它主要包括:对职工进行思想政治教育,激发他们为“四化”建设献身的精神;贯彻物质利益原则,实行按劳分配制度,把思想政治教育和物质鼓励结合起来;建立合理的奖惩制度,做到有奖有罚,赏罚分明;实行民主管理,培养职工的主人翁光荣感和责任感;丰富工作内容,让职工有施展才能的更多的机会,等等。

### 三、企业管理的发展历史

工业企业管理,是随着资本主义工厂制度的出现而发展起来的。它是社会生产力发展的产物,反过来又对生产力的发展起着极大的促进作用。近 200 年来,人们通过企业管理的实践积累了丰富的经验。总结和研究企业管理的发展历史,吸取企业管理的历史经验,对提高企业管理水平,实现企业管理现代化是有帮助的。

#### (一)资本主义企业管理的发展历史

从 18 世纪产业革命以来,随着资本主义生产的发展和科学技术的进步,资本主义工业企业管理,大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

1. 传统管理阶段。它从 18 世纪 80 年代开始,到 19 世纪末 20 世纪初,经历了 100 多年时间。这一阶段的主要特点是,企业的经营管理者常常也就是企业的资本所有者,生产和管理工作,主要凭个人经验办事。具体表现为:工人主要凭自己的经验进行生产操作,没有统一的技术标准和操作规程;管理者主要凭自己的经验来管理,没有统一的制度和办法;工人的培养,主要是采取师傅带徒弟的办法进行个人经验的传授,没有统一的规定和要求。总之,这一时期,企业管理还没有完全摆脱传统的、小生产管理方式的影响,因此,人们把它称之为传统管理阶段,或叫经验管理阶段。

2. 科学管理阶段。这一阶段大体上是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了半个世纪左右。19 世纪后半期,由于科学技术的进步,电力、内燃机等新技术的应用,导致第二次技术革命,结果大大促进了资本主义生产的发展,企业规模不断扩大,生产技术日益复杂,对管理的要求越来越高,管理工作逐渐成为一种专门职业,出现并加速了资本所有者同管理者的分离,社会上形成了单独的经营管理者阶层。同时,随着市场竞争的加剧,资本家对工人剥削的加强,阶级矛盾也更加尖锐。为适应上述形势要求,企业管理便由

传统管理过渡到了科学管理。

最早提出科学管理理论和制度的主要代表人物是美国的泰罗。泰罗的科学管理,大体上可分为作业管理和组织管理两大方面。

在作业管理方面,主要包括:

(1)实行定量作业管理。其具体内容和做法是:

①采用动作研究的方法,对工人的操作进行细致科学的分析研究,实行操作方法标准化。

②采取时间研究的方法,对工人的劳动时间进行科学分析,实现工时利用科学化。

③采取试验的方法,对工人生产所用工具和工作环境进行分析研究,实现工具和作业环境标准化。

④在操作方法、工作时间和工具、环境科学化和标准化的条件下,确定工人一天必须完成的“合理的日工作量”,即工作定额。

(2)科学地挑选和训练工人。即根据每个工人的性格、特点和长处等来分配他们的工作,并按照科学的方法进行教育和训练,使他们承担最适合的和最有兴趣的工作。

(3)实行有差别的计件工资制。为了鼓励工人完成工作定额,泰罗提出实行有差别的、有刺激性的计件工资制。对于完成和超额完成工作定额的工人,按较高的工资率计发工资(为正常工资率的125%),如果完不成工作定额,则按较低的工资率计发工资(为正常工资率的80%)。

在组织管理方面,主要包括:

(1)把计划职能(即管理职能)同执行职能(即工人的实际操作)分开,计划职能归企业管理当局,并设立专门的部门来承担。至于现场的工人,则从事执行的职能,即按照管理部门制定的操作方法、工具和指令等从事实际的操作,以改变原来的经验工作法,代之以科学的方法。

(2)实行“职能制”的管理,即把管理工作加以细分,使每一管理者只承担一两种管理职能。同时,每一管理者对工人都有指挥权。实践证明,这种一个工人同时接受几个职能工长领导的“职能制”,容易引起混乱。但是泰罗的这种职能管理思想,对以后职能部门的建立和管理人员的专业化,是有重要意义的。

(3)实行“例外原则”。所谓“例外原则”,就是企业的高层领导管理人员,把一些经常发生的一般日常管理工作,使之规范化,然后,授权给下级管理人员负责处理,而自己只保留对例外事项(即重要事项和新出现的问题)的决策权和对下属人员的监督权。这样,既有利于发挥下级管理人员的积极性,提高工效,又能使领导者集中精力研究和解决重大问题。

由此可见,泰罗倡导的科学管理最主要的特点是,他认为一切管理问题都可以用科学的方法加以研究解决,并用各种标准予以保证。这样,就从根本上否定了传统管理,开创了科学管理的新阶段,因此,在资本主义企业管理史上,泰罗被称作“科学管理之父”。泰罗科学管理的许多内容,至今仍是企业管理的重要部分,同时,也是后来许多新的管理原理和方法发展的基础。

泰罗是科学管理的奠基人。但在当时一个时期,还有一些人对科学管理也做出了贡献。如吉尔布雷思夫妇的动作研究和工作简单化,甘特的计划和控制技术(甘特图表),福特的同期管理制度(汽车工业的流水生产制),法约尔的14条管理原则和管理5项职能,韦伯的理想的行政组织体系,等等。

3. 现代管理阶段。这个阶段大体上是从20世纪40年代开始直到现在。

第二次世界大战后,资本主义经济发展出现许多新变化,主要表现在:科学技术飞速发展,技术更新和产品更新周期大大缩短,产品日新月异;工业生产迅速发展,企业规模不断扩大,生产过程自动化和连续程度空前提高;企业内外部分工更加精细,生