

普通高等教育“十二五”规划教材

建筑企业管理

李红民 何籽僕 主编 朱明强 伍晓顺 副主编



化学工业出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

建筑企业管理

李红民 何籽僕 主编 朱明强 伍晓顺 副主编



化学工业出版社

北京

本书全面系统地介绍了建筑企业管理的基本理论与方法，主要内容包括建筑企业管理组织、建筑企业文化、建筑企业经营预测与决策、建筑企业战略管理、建筑企业计划管理、建筑企业技术管理、建筑企业质量管理、建筑企业人力资源管理、机械设备与材料管理、建筑企业财务管理、招投标和合同管理等。

本书为工程管理、土木工程、工程造价等专业的教材，也可作为土木建筑工程、工程管理技术人员的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑企业管理/李红民，何籽僕主编. —北京：化学工业出版社，2012.6

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-122-14191-0

I. 建… II. ①李…②何… III. 建筑企业-企业管理-高等学校-教材 IV. F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 087554 号

责任编辑：满悦芝
责任校对：陶燕华

文字编辑：颜克俭
装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 15 字数 368 千字 2012 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

图书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：36.00 元

版权所有 违者必究

前 言

随着社会生产力的发展,管理技术的运用在建筑企业中的地位与作用日益显著。科学的管理会大幅度地提高企业的生产和工作效率。现在市场上阐述管理的书籍很多,但专门针对建筑企业管理的却不太多。本书编者力图为读者提供完整的针对建筑企业管理的理论与相关知识。本书针对工程管理专业的学生或从事土木建筑工程技术人员的特定读者群,具有三个方面的特点:理论体系完善,凡是涉及建筑企业的相关理论都有阐述;注重理论和实际相结合,在理论的阐述中穿插了大量的实例;结合建筑企业管理实际,在相关章节中介绍了较为适用的定量分析方法。

本书共十二章,由李红民编写第二章、第五章、第九章,何籽僕编写第三章、第四章、第七章、第八章、第十章,朱明强编写第一章、第六章、第十一章,伍晓顺编写第十二章,王德焱、伍昕茹、杨乾隆、萨昊亮、卢静、王婷、李玉龙、韩亮亮、李姝瑜、何卫等参与了编写与整理工作。由于我们水平有限,不当之处难免,敬请读者批评指正,以便我们进一步修正补充完善。

本书由武汉工业学院何晓鸣教授主审。在此特别表示感谢。

编者

2012年5月

目 录

第一章 企业管理概述	1
第一节 企业管理的性质和相关职能	1
一、企业管理的概念	1
二、企业管理的性质和任务	1
三、企业管理职能	3
第二节 企业管理的发展	5
一、企业管理理论的产生与发展（西方）	5
二、企业管理的发展	7
三、企业管理现代化	9
第三节 建筑企业管理原理	11
一、建筑企业管理观念的形成	11
二、企业管理的基本观念与内容	12
三、现代科学管理原理	11
第四节 建筑企业现代企业制度	16
一、现代企业制度的含义	16
二、现代企业制度的特征	16
三、现代企业制度的形式	17
四、国有建筑企业制度的改造	19
复习思考题	24
第二章 建筑企业管理组织	25
第一节 建筑企业法人治理结构	25
一、股东大会	25
二、董事会	25
三、高层经理人员	26
四、监事会	26
五、企业法人治理结构的内涵	26
第二节 建筑企业管理组织	27
一、基本概念	27
二、系统的设计	29
三、结构类型	32
四、部门设置	31
第三节 建筑企业管理基础工作	36
一、概念及其意义	36
二、主要内容	36

复习思考题	38
-------------	----

第三章 建筑企业文化	39
-------------------	-----------

第一节 概述	39
一、企业文化的含义	39
二、企业文化的特征	39
三、企业文化的内容	40
四、企业的功能	41
第二节 建筑企业文化建设	42
一、建筑企业的文化特点	42
二、企业文化建设的原则、目标和层次	43
三、企业文化建设的步骤	45
四、企业文化建设的途径和方法	45
五、建筑企业文化建设的特殊性	46
第三节 企业精神和CI设计	47
一、企业精神	47
二、CI设计	48
复习思考题	50

第四章 建筑企业经营预测与决策	51
------------------------	-----------

第一节 建筑市场调查	51
一、市场调查的类型及作用	51
二、建筑企业市场调查的内容	52
三、市场调查的步骤	53
第二节 建筑企业经营预测	54
一、预测的含义、意义及类型	54
二、建筑企业经营预测的内容	56
三、经营预测的一般步骤	56
四、经营预测方法及应用	57
第三节 建筑企业经营决策	66
一、决策的含义特征及其类型	66
二、企业经营决策的一般程序	68
三、企业经营决策的方法	70
四、企业经营决策的技巧和管理技术的发展	79
复习思考题	80

第五章 建筑企业战略管理	82
---------------------	-----------

第一节 概述	82
一、企业战略的概念及特征	82
二、企业战略的层次	83

三、企业战略管理的概念及意义	84
四、建筑企业战略管理过程	86
五、企业战略管理的基本原理	87
第二节 建筑企业战略形势分析	88
一、建筑企业宏观环境分析	88
二、建筑企业经营环境分析	89
三、建筑企业内部条件分析	91
四、综合分析	93
第三节 建筑企业战略	95
一、建筑企业总体战略	95
二、建筑企业的经营战略	97
三、建筑企业的职能战略	99
第四节 建筑企业战略的管理	101
一、建筑企业战略管理的核心与关键问题 —— 战略的制定	101
二、建筑企业战略的实施	104
三、建筑企业战略的控制	105

第六章 建筑企业计划管理 107

第一节 概述	107
一、计划的性质	107
二、计划的概念	108
三、计划与决策	109
四、计划的类型	109
第二节 建筑企业的计划体系	113
一、建筑企业的计划体系	113
二、建筑企业的计划指标体系	113
第三节 建筑企业的经营计划	117
一、经营计划的概念和特征	117
二、中长期经营计划	119
三、年度经营计划	121
第四节 建筑企业的施工生产计划	126
一、施工生产计划的作用和内容	126
二、施工生产计划的编制	126
三、计划执行过程中的控制	129
四、目标管理	130
复习思考题	133

第七章 建筑企业技术管理 134

第一节 概述	134
一、技术改造战略	134

二、技术引进战略	134
三、技术开发战略	134
第二节 技术管理的主要工作	135
一、技术管理的概念与意义	135
二、技术管理的工作内容	136
第三节 技术开发与企业自主创新	136
一、技术开发	136
二、企业自主创新	137
第四节 标准化管理	138
一、标准化	138
二、企业标准化的推进和管理	140
三、国家加强建筑标准化工作的政策	140
复习思考题	141

第八章 建筑企业质量管理 142

第一节 质量管理概述	142
一、质量的概念	142
二、建筑工程质量	142
三、质量管理与质量保证系列标准	142
四、全面质量管理	144
五、建筑企业质量管理的目的和任务	147
第二节 建筑企业质量管理体系	147
一、与质量管理体系有关的术语	147
二、建筑企业质量体系要素	148
三、建筑企业质量体系的建立和运行	150
第三节 质量管理统计分析方法	152
一、质量管理常用的统计分析方法	152
二、质量管理的新方法	159
第四节 建筑工程质量检验与评定	161
一、工程质量检验	161
二、工程质量评定	162
复习思考题	164

第九章 建筑企业人力资源管理 165

第一节 概述	165
一、人力资源管理及其内容	165
二、人力资源管理的职能及工作任务	166
三、人力资源管理的地位和作用	167
第二节 建筑企业 HRM	168
一、HRM 的定义和主要内容	168

二、建筑企业 HRM	169
第三节 建筑企业人力资源的优化配置	173
复习思考题	174

第十章 机械设备与材料管理	175
----------------------	------------

第一节 机械设备管理	175
一、机械设备的选择	175
二、机械设备的合理使用与保修	175
第二节 材料管理	176
一、施工过程中材料的管理	176
二、合成材料的管理	177
三、专用材料的管理	177
四、周转材料的管理	177
五、临时建筑材料的管理	178
六、合用工具的管理	178
七、专用工具的管理	178
八、各种构配件的管理	178
复习思考题	179

第十一章 建筑企业财务管理	180
----------------------	------------

第一节 概述	180
一、建筑企业财务活动	180
二、建筑企业财务报表	181
三、财务分析	189
第二节 建筑企业资金筹集及分配	191
一、企业筹资概述	191
二、企业筹资的主要渠道和方式	192
三、资金成本和资本结构	193
四、筹资结构定量分析和筹资方法的选择	195
五、施工项目资金管理	196
六、企业投资管理	200
第三节 案例分析	202
一、公司介绍	202
二、核心指标分析	205
三、偿债能力分析	206
四、营运能力	208
五、盈利能力	209
六、财务总分析	211
七、未来展望	211
复习思考题	211

第一节 建筑企业的经营方式	212
一、施工总承包管理模式	212
二、EPC 模式	212
三、合伙模式	214
四、项目总控模式	215
第二节 工程招标投标	215
一、招投标的特点和意义	215
二、招投标的方式	216
三、招标投标的基本条件	216
四、招标投标程序	216
第三节 工程估价与报价	217
一、工程建设与工程造价	217
二、工程计价与造价工程	218
三、招标承包制与合同价款	219
第四节 工程承包合同管理	220
一、建筑工程合同的类型	220
二、建筑工程合同的订立	220
三、建筑工程合同的效力	221
四、建筑工程合同的履行	222
五、建筑工程合同的变更	222
六、建筑工程合同的解除	223
第五节 工程索赔	224
一、工程索赔的概念	224
二、索赔的分类	224
三、索赔费用的组成、计算原则及方法	225
四、建设工程索赔程序	227
五、建设工程索赔报告	227
复习思考题	229

第一章 企业管理概述

第一节 企业管理的性质和相关职能

一、企业管理的概念

(一) 管理的概念

1. 含义

管理是指组织中的管理者通过计划、组织、指挥、协调和控制等环节和各种方法，来有效地获得和利用各种资源，以期达到组织目标的过程。

2. 特征

管理的主体——管理者；管理的客体——组织内各种资源；管理的手段——方法、职能；管理的目标——组织的目标。

(二) 管理与经营的对比理解

① 经营和管理等同理解，两者不可分离。

② 经营包括管理：经营管理之父法约尔认为，经营包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动等。

③ 管理包括经营：认为管理可分为内部日常管理及对外的经营管理。

④ 经营与管理分开：经营是关于企业的整体和对外活动的筹划和安排；管理是关于企业内部活动的规划和组织。

(三) 企业管理的概念

企业管理就是为了保证企业生产经营活动的正常进行，实现企业的既定目标，而对企业的生产、财务、经营等活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制。

二、企业管理的性质和任务

(一) 企业管理的二重性

1. 企业管理的二重性是指任何社会的企业管理活动都具有自然属性和社会属性

(1) 具有同生产力、社会大生产相联系的自然属性 企业为了提供满足社会及用户需要的产品并获取盈利，为了其自身的生存和发展，必须根据市场的需求，按现代化大生产的客观要求、按生产技术经济规律的要求，对生产经营过程合理地进行决策、计划、组织和控制，有效地利用企业的一切资源，提高企业的经济效益。这种由合理组织和发展生产力引起的管理的需要，就是企业管理的自然属性。它是没有阶级性的，对于任何社会中的企业都是相同的。

(2) 具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性 这种管理的二重性是客观存在的。

企业的生产经营活动都是生产资料的所有者按照自己的利益和意志来进行的，企业管理就是要维护和完善一定的生产关系，实现特定的目的。生产资料所有制不同，生产目的、人们的相互关系、分配制度也就不同，这就决定了企业管理的社会属性。它是有阶级性的，生产资料所有制不同的企业其社会属性也是根本不同的。

2. 正确认识企业管理的二重性，有着重大的现实意义

① 企业管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。在重视企业管理对维护和完善社会主义生产关系作用的同时，更要重视企业管理在发展生产力方面的作用。要提高企业的生产水平，必须着重抓好企业经营和合理组织生产力方面的工作。

② 外国的企业管理理论、技术和方法是人类长期从事生产经营管理实践的产物，是人类智慧的结晶，是不分国界的。在学习、引进国外先进的管理经验时，要有鉴别和分析，要根据我国的国情和特点，积极研究，融合提炼，加以改造，为我所用。

③ 企业管理的制度、方法和技术，既受生产力发展水平的制约，又受社会制度、民族文化传统的制约和影响。要建立有中国特色的企业管理的科学体系，必须认真总结、继承和发展我国企业管理的经验，吸取外国的先进经验。

（二）企业管理的任务

企业管理的任务取决于企业管理的性质，服从于企业的任务。企业任务的完成是通过管理任务的完成来实现的。

企业管理的任务主要包括以下几个方面。

1. 树立正确的经营思想

经营思想是指企业在整个生产经营活动中的指导思想。它是人们对在生产经营全过程中发生的各种关系的认识和态度的总的反映。它决定着企业的经营目标、方针和经营战略。

企业管理的首要任务，就是要确立企业正确的经营思想：为社会、用户、职工、出资者服务，提高整个社会经济效益。

为此，企业必须遵守国家的方针、政策、法律、法规，讲求社会主义经营道德，反对生产经营中的违法乱纪、唯利是图、投机取巧、损人利己、破坏国家经济、妨碍社会发展的各种不正当行为。

2. 根据企业的外部环境和内部条件，正确制定企业的发展目标、经营方针和经营战略

企业的发展目标或经营目标是企业在一定时期内，在生产、技术和经济等方面应达到的规模、水平和发展速度。它是按照企业经营思想，在分析经营环境和经营要素的基础上确定的。

企业的经营方针是指导企业生产经营活动的行动纲领。它是按照企业的经营思想，为达到企业的经营目标而确定的，它反映了企业在一定时期内的经营方向。

企业的经营战略或发展战略，是为实现其经营目标，通过对外部环境和内部条件的全面估量和分析，从企业全局出发而作出的较长期的总体性的谋划和活动纲领。它涉及企业发展中带有全面性、长远性和根本性的问题，是企业经营思想、经营方针的集中表现，是确定规划、计划的基础。

3. 合理组织生产力

① 合理组织生产力，就是要使劳动力、劳动手段、劳动对象达到优化配置和充分利用，以取得企业的综合经济效益。

② 要合理组织生产力，必须做到以下几点。

a. 正确处理生产力诸要素同生产工艺技术的关系。只有把劳动力、劳动手段、劳动对象与严格的工艺规程和熟练的操作技术结合起来，才能形成既定的生产力。

b. 做好一系列的生产组织工作，包括生产计划工作、生产准备工作、技术工作、物资供应、劳动力组织和经济核算等工作。

4. 不断调整生产关系，以适应生产力发展的需要

生产关系是在生产过程中建立的人与人之间的关系，包括三个方面：生产资料所有制形式、人们在生产中的地位及其相互关系和产品分配方式。生产力的三要素是劳动者（主导）、劳动工具（生产力水平的重要标志）和劳动对象。

企业中的生产关系包括三个方面：生产资料所有制形式、生产过程中人与人的关系和产品分配关系。生产关系必须适应生产力的发展，才能促进生产的发展。

建筑企业调整生产关系的内容包括：①正确处理企业和国家之间的关系；②正确处理企业与企业之间的竞争与协作关系；③正确处理企业内部人与人的关系和分配关系，以及企业与消费者（用户）、出资者和地区社会间的关系。

企业管理的过程就是协调生产关系的过程，用以调动各方面的积极性和创造性。

5. 不断调整上层建筑，以适应生产关系的改善和生产力的发展

这就要根据实现企业的经营目标、提高企业经济效益的需要，不断调整和改革管理体制和规章制度，改进领导方法等。

三、企业管理职能

职能是人、事物、机构应有的功能或作用。

企业管理职能是指为了完成企业的任务和目标，实现有效管理，企业管理业务工作必须具备的功能或应起的作用，如决策与计划、组织与指挥、控制与协调、领导与激励四个方面八项基本职能。

国外最早系统地提出企业管理职能的是法国的高级经理人员法约尔（Henri Fayol），他在1916年发表的《工业管理和一般管理》中给管理下的定义是：管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

我国的许多管理学者借鉴国外的理论，对管理职能给予了不同的划分和解析，但不管如何划分，它们的基本含义是一致的。

表1-1所列的是国内外管理学者对企业管理职能的划分。

（一）决策与计划

1. 决策

就是对市场环境进行分析，确定生产经营目标，从拟定的多种可行方案中选择一个最佳方案的过程。

① 决策是企业管理的核心和最基本的职能。市场需求的迅速变化和竞争的加剧。

② 决策的对象主要是企业的生产经营发展方向、战略目标以及由此产生的一系列重大问题。企业的最高领导作出的战略性决策正确与否，是企业成败的关键。

③ 决策是在计划制定之前或制定过程中作出的，因此，决策的好坏对企业生产经营管理效果的好坏影响甚大。

2. 计划

是对企业生产经营活动的事先安排。

① 目的：保证决策目标的实现。

② 计划包括中长期计划和短期计划：确定企业生产经营活动的目标、方向和程序，有效的执行方法，完成的时间，所需人、财、物等资源的合理分配和组织等。

③ 计划职能要求把握未来的发展，有效地利用现有资源，以获得最大的经济效益。

表 1-1 企业管理职能的划分

年份	学者或著作	决策	计划	组织	指挥	协调	控制	领导	教育	激励	人事	人员配备	沟通
1916	法约尔		✓	✓	✓		✓						
1937	古利克		✓	✓	✓		✓				✓		✓
1947	厄威克		✓	✓			✓						
1955	孔茨和奥唐奈		✓	✓	✓		✓				✓		
1964	梅西	✓	✓	✓			✓				✓		
1972	特里		✓	✓			✓			✓			
1973	西斯克		✓	✓			✓	✓					
1986	工业企业经营管理学(复旦大学)	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
1987	施工企业管理学基础(中国人民大学)		✓	✓	✓	✓	✓			✓			
1987	建筑企业管理学(原哈尔滨建筑大学)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
1989	管理学(清华大学)		✓	✓			✓	✓		✓			
1994	管理学原理(中国人民大学)		✓	✓			✓	✓				✓	

注：“✓”表示各管理学者主张的管理职能划分。

3. 预测

是决策和计划不可缺少的前提。要作出正确的决策和计划，必须要有市场调研和科学的预测。

(二) 组织与指挥

1. 组织

是保证实现预定目标和计划的一项重要管理职能。

① 科学的组织就是把生产经营活动的各要素、各环节和各个方面，从劳动分工与协作上，从生产过程的空间和时间的相互联结上，组织成一个有机整体，以使生产经营活动协调有序地进行。

② 为此，就要建立合理的管理组织机构，明确各单位、各部门、各岗位的责任和权力，以及他们之间的相互关系，按照各机构的具体要求挑选和配备人员，并对其进行严格考核和培训。

2. 指挥职能

就是为保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来，运用组织的权力，对下属发出命令、指派任务、提出要求、限期完成的管理活动。

现代企业的内部分工精细、协作复杂、连续性强，必须有统一的指挥使人们步调一致，才能保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。为了提高指挥活动的效率，企业的经营管理者要熟悉生产经营情况，广泛收集掌握各方面的信息，建立起统一的、有权威的、强有力的生产经营指挥系统，把各方面工作有效地协调配合起来，及时处理生产经营活动中的各种问题。

(三) 控制与协调

1. 控制

① 控制职能是指在企业计划的执行过程中,接受企业内外的信息,经常监督、检查计划的执行情况,把企业生产经营活动的实际情况与原定的目标、计划、标准进行对比,发现差异,找出问题,查明原因,采取措施,予以解决,并防止再度发生,使企业的活动符合预定计划目标的一系列管理活动。

② 控制与计划是不可分割的,计划是控制的前提和依据,控制是保证实现计划的手段。没有控制就无所谓管理。

2. 协调

① 协调也就是调节,是指通过企业各部门、各单位的工作,对生产经营活动的各个环节加以统一调节,使之配合得当,保持平衡,不发生矛盾和脱节,以有效地实现企业的目标的管理活动。

② 协调包括外部协调和内部协调。外部协调指企业与市场、政府及其他市场主体间的协调。内部协调又分为纵向协调(上下级领导人员之间和上下级职能部门之间活动的协调)和横向协调(同级各单位、职能机构之间活动的协调)。协调工作要借助交谈、会议、计划图表、信息系统等手段来实现。

(四) 领导与激励

1. 领导

领导职能是指领导者根据企业的目标或要求,在生产经营活动过程中对被领导者进行引导和施加影响,使之自觉自愿地为完成计划和任务而努力工作。为此,领导者要了解并尽可能满足员工的需要,要充分发挥个人素质的影响力和职位权力的影响力。

2. 激励

① 激励是激发职工动机,鼓励员工的合理行为,以形成追求企业目标动力的工作。

② 管理的本质是对人的管理,核心是调动人的积极性和创造性。

③ 激励的办法就要做好职工的物质激励和精神激励。要把企业内各单位和个人付出的劳动与他们得到的报酬紧密联系起来,正确地进行奖罚,重视职工参与企业管理,对有成就的职工进行表彰、授予称号、提级升职等。

八项职能的关系:不可分割、相互联系的统一体,是相互渗透和交叉发挥作用的;同时管理职能的各个方面也存在一定的程序关系。决策计划要先行,组织指挥作保证,控制协调要及时,领导激励在其中。

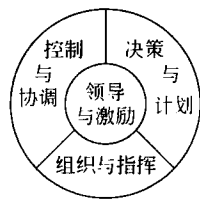


图 1-1 企业管理职能之间相互关系及其循环

进行企业管理就是执行这些职能并且使之环环相扣,无限循环,促使企业管理向更高水平发展。这种循环也反映了管理工作的运动状况及其规律。管理职能之间的相互关系及其循环如图 1-1 所示。

第二节 企业管理的发展

一、企业管理理论的产生与发展(西方)

(一) 早期管理理论阶段

早期管理理论阶段开始于 18 世纪下半期和 19 世纪的初期,一般称为经验管理或传统管

理阶段。

企业管理理论和管理思想主要反映在企业管理者办工厂的个人实践和经济学家们的个别论述中，还未形成系统的管理理论。

主要研究：分工和协作，以保证生产过程的工作效率。

（二）科学管理阶段

它形成于 19 世纪初，自由资本主义向垄断资本主义过渡时期，主要代表人物是：美国泰罗的科学管理理论、法国法约尔的一般管理理论和德国韦伯的行政组织体系理论。

1. 泰罗

“科学管理之父”，1911 年《科学管理原理》，主要观点：制定高标准的工作定额；提供标准的工作条件；实行差别化的计件工资；提出把管理职能和执行职能分开等。

2. 法约尔

“经营管理之父”，1916 年《工业管理和一般管理》，主要成果：提出管理的“五大职能”；提出十四项管理原则。

3. 科学管理阶段的特点

系统化、科学化地研究和解决企业内部的生产管理问题；以提高组织的效率为直接目的；提倡管理职能的分工与专业化；把管理的对象看作是封闭系统，集中研究企业内部的组织管理问题；在人性的假设上，将人看作“经济人”、“生产的活机器”。

（三）行为科学理论阶段

开始于 20 世纪 20 年代，早期称为人际关系理论，后来有很大发展。

1. 早期代表人物与霍桑试验

美国梅奥，西方电器公司，霍桑工厂试验，观点：工人不仅是经济人，而且是社会人，因此要重视人性；企业除了正式组织外，还有非正式组织；提高职工满足度是调动职工劳动积极性的关键所在。

2. 行为科学的发展

（1）有关人的需求、动机和激励问题

马斯洛的“需求层次论”；赫茨伯格的“双因素激励理论”；斯金纳的“强化理论”等。

（2）企业管理的“人性”发展

麻省理工学院麦格雷戈的“X 理论-Y 理论”；威廉·大内的“Z 理论”等。

（四）现代管理理论阶段

20 世纪 40 年代以后，管理理论呈现出学派林立。

1. 社会系统学派

创始人美国巴纳德，以协作系统为核心论述企业内部平衡和对外部条件适应的企业管理理论。

2. 决策理论学派

美国西蒙，主张运用数学技术分析管理全过程，以改善企业决策的质量。

3. 系统学派

弗里蒙斯·卡斯特等，从系统的观点来考察和管理企业，强调系统的综合性、整体性，强调组成部分之间的联系。

4. 经验主义学派

彼得·德鲁克，主张从管理的实践出发，以大公司的管理经验为主要研究对象，加以概

括，向企业提供成功的经验和方法。

5. 权变理论学派

卡斯特·菲德勒等，认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件权宜应变，没有什么普遍适用的、最好的管理理论和方法。

二、企业管理的发展

（一）国外企业管理的发展

西方资本主义企业管理的发展大体上经历了三个阶段。

1. 第一阶段是传统经验管理阶段（约从 18 世纪到 20 世纪初）

这一阶段社会生产力水平还比较低，由工厂代替手工业工场的大生产的企业正在开始建立和逐渐发展，企业的规模还不大，企业管理主要是靠资本家或其代理人的经验和直观判断来进行的，没有制定完善的操作规程和严格的规章制度，工人的培养也是采取师傅带徒弟的办法来传授经验和知识。实际上，这一时期沿用的是小生产的管理办法，还没有形成专门的管理理论和学派。

2. 第二阶段是科学管理阶段（约从 20 世纪初至 20 世纪 40 年代）

这一阶段，随着生产力的发展，生产规模不断扩大，生产技术更加复杂，分工协作更加严密，劳资矛盾也日益深化。同时，市场竞争范围扩展，竞争对手增多。这一切使得单凭经验进行管理已经不能满足需求，必须提高企业管理水平，用科学管理来代替传统经验管理，实现管理的科学化，从而进入科学管理阶段。

泰罗首先提出了“科学管理”的理论。他主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法去加以研究和解决，实行各方面工作的标准化，使个人经验上升为理论，不能单凭经验办事。他在企业里长期进行生产管理方面的试验研究，总结形成了科学管理理论。其主要内容有：操作方法、机具材料、作业环境标准化；工时利用合理化；实行有差别的计件工资制；按标准对工人进行挑选和培训；把计划职能和执行职能分开等。科学管理的中心问题是提高效率。

科学管理理论的其他代表人物有与泰罗亲密合作的巴思、甘特及吉尔布雷思夫妇等。法约尔首次系统地把管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动，提出了管理的 14 条原则：分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬要公平、集权、等级链、秩序、公正、保持人员稳定、主动性、集体精神。韦伯提出了理想的行政组织体系理论。在这个阶段作出重大贡献的主要代表人物还有法国的法约尔和德国的韦伯等。

3. 第三阶段是现代管理阶段（20 世纪 40 年代至今）

第二次世界大战之后，资本主义经济发生了许多变化，科学技术不断进步，企业规模进一步扩大，市场竞争更趋激烈，生产社会化程度越来越高，许多复杂的新产品和大型工程需要极大规模的协作，需要极其高度的组织和控制，这些都对企业管理提出了许多新的要求，促使企业从科学管理走向现代管理。

现代管理是在科学管理不断发展的基础上，以经营决策为中心，以电子计算机为手段，应用运筹学、统计学和系统理论的方法，结合行为科学的应用，把企业看成是由人和物所组成的完整系统而进行的综合管理。

现代企业管理发展中涌现出了许多理论，主要有行为科学理论和管理科学理论。行为科