

普通高等教育规划教材

E

Enterprise Management

企业 管理学

张智利 潘福林 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育规划教材

企 业 管 理 学

主 编 张智利 潘福林
参 编 高 军 李 涛 鲁 虹 董 媛
马 强 李明春 衣冠勇



机械工业出版社

本书主要包括企业管理概述、企业战略管理、市场营销、经营管理、技术管理、生产管理、人力资源管理、现代物流管理、设备管理、质量管理、财务管理等内容。其特点是从企业战略着手,让学生首先掌握企业整体战略的规划和制定,然后围绕企业战略进行产、供、销运作和人、财、物管理等一系列经营活动,由大到小,从计划开始到具体活动,一层一层展开,使学生从开始就明确企业管理活动的过程和程序。

本书可供高等院校经济管理类专业本科、专科学生使用,也可供企业管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学/张智利,潘福林主编. —北京:机械工业出版社,2007.2
普通高等教育规划教材
ISBN 978-7-111-20908-9

I.企… II.①张…②潘… III.企业管理-高等学校-教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 022671 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑:曹俊玲 版式设计:霍永明 责任校对:姚培新
封面设计:陈沛 责任印制:洪汉军
北京京丰印刷厂印刷
2007 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
169mm×239mm·12.375 印张·454 千字
标准书号:ISBN 978-7-111-20908-9
定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294
购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线电话:(010) 88379718
封面无防伪标均为盗版

前 言

企业管理学是国内外开展研究比较早的学科，其理论和方法在实践中得到了全面的检验和运用，也取得了较好的效果。但是，随着社会的发展和进步，企业管理的理论和方法不断出新，伴随着社会经济的发展和企业管理制度的不断完善，迫切需要新的实用的教材奉献给读者。

我们本着追踪理论研究的前沿问题，满足广大读者和学生的需要的目的，组织编写了本教材，力图使读者和学生能够通过本教材，在了解掌握企业管理的基本理论、基本方法的同时，及时接触企业管理理论的前沿问题，以便在今后的工作中能够利用其理论和方法，解决现实生活中的实际问题。

本教材从经济活动最基本的要素——企业开始，介绍了企业和企业的种类及企业管理理论的产生和发展，同时介绍了企业管理活动的基本问题以及在管理过程中实用的方法，如企业生产组织、质量管理、经营管理、市场营销等内容。其特点是从企业战略着手，让学生首先掌握企业整体战略的规划和制定，然后围绕企业战略进行企业的产、供、销运作和人、财、物管理等一系列经营活动，由大到小，从计划开始到具体活动，一层一层展开，使学生从开始就明确企业管理活动的过程和程序，通过本教材，了解、掌握企业管理的基本理论和基本方法。

本书编写分工如下：第一章、第十一章由张智利编写，第二章由李涛编写，第三章、第四章由潘福林编写，第五章由李明春编写，第六章由马强编写，第七章由董媛编写，第八章由衣冠勇编写，第九章由鲁虹编写，第十章由高军编写。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中的缺点和错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第一章 企业管理概述..... 1

第一节 企业的概念..... 1

第二节 企业管理的产生和发展..... 6

第三节 企业组织机构设置与企业管理的基础工作 13

复习思考题 21

第二章 企业战略管理 22

第一节 企业战略管理概述 22

第二节 企业外部环境分析 32

第三节 企业资源和能力分析 42

第四节 企业战略选择 52

第五节 企业战略的实施与控制 66

复习思考题 75

第三章 市场营销 76

第一节 市场与市场营销观念 76

第二节 市场调查 80

第三节 市场预测 83

第四节 市场营销策略 90

复习思考题..... 106

第四章 经营管理..... 107

第一节 经营管理概述..... 107

第二节 经营决策..... 110

第三节 经营计划..... 127

复习思考题..... 134

第五章 技术管理	136
第一节 技术进步、技术引进与技术改造	136
第二节 技术创新	145
第三节 新产品开发管理	151
复习思考题	162
第六章 生产管理	163
第一节 企业生产管理概述	163
第二节 生产过程组织	168
第三节 生产计划	188
第四节 生产作业计划	197
第五节 网络计划技术	206
复习思考题	217
第七章 人力资源管理	218
第一节 人力资源管理概述	218
第二节 员工招聘	221
第三节 绩效考核	230
第四节 薪酬管理	238
第五节 员工培训与职业发展	244
复习思考题	253
第八章 现代物流管理	254
第一节 现代物流的概念、功能和分类	254
第二节 现代物流管理的形式及其发展	258
第三节 我国的物流管理	264
第四节 发展我国现代物流管理的意义	267
第五节 物流系统	269
第六节 物流系统分析	280
第七节 物流系统的评价	288
复习思考题	297

第九章 设备管理	298
第一节 设备综合管理的内容和任务	298
第二节 设备选择和使用	301
第三节 设备维护和修理	306
第四节 设备更新与技术改造	319
复习思考题	333
第十章 质量管理	334
第一节 质量与质量管理概述	334
第二节 全面质量管理	338
第三节 质量管理标准与质量认证	341
第四节 质量管理的统计分析方法	346
第五节 质量管理新七种工具与6西格玛管理	360
复习思考题	366
第十一章 财务管理	367
第一节 财务管理总论	367
第二节 筹资管理	369
第三节 投资管理	376
第四节 销售收入和利润管理	386
复习思考题	388
参考文献	389

第一章

企业管理概述

【学习目的和要求】

通过本章学习，了解企业的概念和种类；掌握企业管理的概念、企业管理的发展阶段和主要理论；熟悉企业管理机构设置的原则和类型；学会做好企业管理的基础工作。

第一节 企业的概念

研究企业管理问题，首先要回答什么是企业。企业作为企业管理的研究对象，只有对其本身有一个全面、系统、正确的认识 and 了解，才能正确地研究企业管理。

一、企业的概念

企业是生产力发展到一定水平的产物。可以说它是商品生产的产物，是伴随商品生产的发展而发展起来的。在原始社会到封建社会这一历史时期，自然经济占统治地位，它是

以自给自足为特征的,社会生产和消费主要是以家庭为单位,这样的单位不叫企业。到了资本主义社会,社会生产和消费的基本经济单位发生了根本变化,它是由资本的所有者雇佣许多工人使用一定的生产手段,共同协作、从事劳动的生产单位。直到这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。它在很大程度上决定了社会经济生活中生产、交换、分配、消费的状况。因此,可以说企业是从事生产、流通和服务性活动的独立核算的经济单位。如工厂、矿山、农场、商店等都叫企业。

从以上给出的企业的定义中,可以看出它是现代社会人们进行经济活动的一种组织形式,具有以下几个特征:

(1) 企业是从事经济活动的组织。企业所从事的活动主要是经济活动,即从事生产经营或服务性的活动。这既包括从事物质资料的生产、经营活动,也包括适应生产及人民生活需要的服务性活动。这种经济活动必须是独立地、不间断地进行的。因此,企业必须是一个独立的经济组织。这种独立性表现为:①企业拥有自己的财产。②企业拥有经营管理的自主权。③企业实行独立核算。

(2) 企业是生产资料和劳动力的有机结合。生产资料和劳动力是企业从事生产经营活动的必要条件,离开了厂房、机器、设备、原材料、工具、资金及劳动者,企业的生产经营活动将无法正常运行。

(3) 企业是营利性组织。企业要通过自己的生产经营活动获取经济上的利益,一方面作为投资回报分配给其投资者,另一方面企业要进一步发展也需要有更多的资金注入,以便创造尽可能多的利润。

二、企业的分类

(一) 按企业的内部结构分类

按企业的内部结构可以将企业分为单厂企业和联合企业。

1. 单厂企业

单厂企业是指一个工厂具备了企业的全部特征,全厂实行统一核算、统一经营。这样的工厂即为一个企业,所以称之为单厂企业。

2. 联合企业

联合企业一般是指由若干工厂按照专业化协作和经济合理的原则组成的联合体。它往往是把一些具有密切联系的生产经营单位,集中在一个企业范围内。这样的企业可以由同类产品或相同技术工艺的工厂组成的专业公司,也可以是由装配厂与所需零部件生产厂联合组成的总厂,还可以是建立在物资综合利用基础上的联合企业。另外,也可以是由产品与工艺不相关的工厂组成的联合企业。

3. 企业集团

所谓企业集团是指一些具有内在技术经济联系的企业或企业群体在共同利益的基础上,由多元成分通过多重纽带所组成的具有多种功能的经济实体。它们多数是以大型骨干企业为主体,以名优产品为龙头,集科研、设计、金融、技术开发、资金运用、内外贸易等多方面功能为一体,根据自愿互利、经济合理的原则组成的。这种联合可以是技术方面的紧密联合,也可以是半紧密或松散的联合。

(二) 按照企业的性质分类

按照企业的性质可以将企业分为工业企业、农业企业和商业企业。

1. 工业企业

工业企业是从事工业性生产经营活动(生产工业产品或提供工业性劳务),并独立进行经济核算的经济组织。工业企业是国民经济的基本单位,是构成工业的经济细胞,它在国民经济中具有极为重要的地位和作用。它为整个国民经济提供技术装备、生产工具、生产原料、动力能源和工业消费品,是国民经济不断进行技术改造的装备部门。它具有如下几个特点:①大规模地采用机器或机器体系进行生产,并且系统地将科学技术应用于生产中。②劳动分工精细,协作关系复杂、严密。③生产过程具有高度的比例性和连续性。④生产社会化程度高,有广泛、密切的外部联系。

2. 农业企业

农业企业是从事农、林、牧、渔的采集和加工等生产经营活动的企业。如粮食生产、棉花生产、淡水养殖等生产企业。我国的农业企业在1949年以前数量很少,中华人民共和国成立以后,特别是1978年党的十一届三中全会以后,农业企业有了飞速的发展,许多农业企业冲破了所有制和地区与行业的限制,形成了多层次、多形式、多部门的农业企业结构。

3. 商业企业

商业企业是指在社会再生产活动中专门从事商品交换活动的企业。商业企业在现代生产和社会生活中起着非常重要的作用,它是工业企业、农业企业与消费者之间的桥梁。

(三) 按照企业规模的大小分类

按照企业规模大小可以将企业分为大型企业和中小型企业。

1. 大型企业

大型企业是指生产规模大,即劳动力、资金和生产资料集中程度高的企业。大型企业有利于采用高效率的专用设备,能够广泛应用先进的科学技术成就,有利于能源和原材料的综合利用,便于采用先进的社会生产组织形式。但是,大型企业往往基本建设投资大,建设周期长,投资效果发挥慢。

2. 中小型企业

中小型企业是指生产规模小,即劳动力、资金和生产资料集中程度较低的企业。中小型企业基本建设投资少,建设周期短,有利于满足国民经济的急需,且生产上比较机动灵活,适应性强,可以很好地为大型企业协作配套,改善工业布局,增加就业机会。但中小型企业往往技术装备水平比较低,技术力量相对比较薄弱。中小型企业又可以进一步分为中型企业和小型企业。

我国现行的对大、中、小企业的划分,以销售收入和总资产价值为标准,分为特大型、大型、中型和小型四个档次。销售收入和总资产分别在50亿元以上的为特大型企业,在5亿~50亿元之间的为大型企业,在5千万~5亿元之间的为中型企业,5千万元以下的为小型企业。

(四) 按生产要素在企业中的密集程度分类

按生产要素在企业中的密集程度可以将企业分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。这类企业一般产品生产技术简单,品种多,批量小,用工比重大,或者生产主要依靠传统手工艺,难以实行机械化、自动化。

2. 资金密集型企业

资金密集型企业是指单位产品所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。这类企业一般具有劳动生产率高、单位产品成本低、竞争力大等优点,但它要求有大量的资金,技术装备复杂,因此对职工的素质要求也比较高。

3. 知识密集型企业

知识密集型企业是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业一般集中着较多的中高级技术人员,多数是属于需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高精尖产品的部门。在企业中,中高级技术人员占企业全体人员的比重越大,知识密集的程度越高。

(五) 按企业生产资料所有制形式分类

按企业生产资料所有制形式可以将企业分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业和外商投资企业。

1. 全民所有制企业

全民所有制企业即国有企业,是指以生产资料的全民所有制为基础,从事生产经营活动、独立核算的商品经济组织。这类企业主要是新中国成立后,国家没收官僚资本企业、公私合营及国家投资兴办所形成的。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业是指以生产资料的劳动群众集体所有制为基础、独立核算的商品经济组织。这类企业往往规模较小,行业众多,布点分散,需要资金少。因此它能比较灵活地适应社会需要。

3. 私营企业

私营企业是指企业资产属于私人所有,雇工8人以上的营利性经济组织。这类企业中企业的资产所有者同工人的关系是雇佣劳动关系,企业投资者掌握企业的大权,工人只是被雇佣的劳动者。

4. 外商投资企业

外商投资企业是指依照中华人民共和国法律的规定,在中国境内设立的,由中国投资者和外国投资者共同投资或者仅由外国投资者投资的企业。它包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业。这类企业在引进先进技术,特别是吸引外资方面起到了积极的作用,但是,它的设立必须依照我国法律的有关规定,其解散、清算、增减注册资本和利润分配等也要符合有关法律的规定。

(六) 按企业的组织方式分类

按企业的组织方式可以将企业分为独资企业、合伙企业和公司。

1. 独资企业

独资企业是指由一个人单独出资、独自经营的企业。独资企业是企业组织最简单也是最早出现的形式。由于这种企业被企业主一个人拥有和控制,因而在经营管理方面有很大的自由,企业主可以按照自己的意志经营,所获得的利润归自己所有。因此,这类企业在许多国家的企业中占有相当的比重。但由于其资金来源有限,企业发展受到限制,一般只能保持在较小的规模上。

2. 合伙企业

合伙企业是指由两人以上共同出资,共同经营的企业。合伙企业往往是以合伙人相互信任为基础建立起来的,一般来说比较稳定可靠,而且具有简单易行、灵活方便的特点。只要经过合伙人同意,订立合伙经营合同,企业即可成立。与独资企业相比,由于企业资本由多数人共同筹集,扩大了资金来源,企业的重大事务由合伙人共同决定,提高了决策能力,所以,这种企业至今仍广泛存在。但也正因企业的重要事务由合伙人共同决定,有时难以取得完全一致的意见,合伙企业的存续容易中断。

3. 公司

公司一般是指依公司法成立的,以营利为目的的企业。它是最适于现代企业的一种组织形式。在这类企业中,公司的资本和财产与出资人的财产相分离而存在,属于公司所有。公司可以通过两种途径获得资金:一种是通过出售公

司股票；一种是通过借贷，通常是通过发行债券来获得长期贷款。因此，它便于把社会上的游资吸收过来，使公司能筹集到巨额资本，以扩大企业的规模。特别是大中型公司的经营管理，一般都由各方面的专家来承担，可以大大提高其管理效率，使其具有更加强大的生命力。

（七）按企业的法律地位分类

按企业的法律地位可以将企业分为法人企业和非法人企业。

1. 法人企业

法人企业是指具有法人资格，即在法律上享有独立“人格”的企业。法人企业是随着生产的不断发展和交换规模的不断扩大而产生的。所谓法人，是指依照法律程序成立，有独立支配的财产，能以自己的名义享有民事权利和承担民事责任的社会组织。所以说法人是社会组织在法律上的人格化，在法律上把社会组织作为一个整体，相当于一个人来对待。企业成为一个法人组织，意味着企业的财产为独立财产，它与其出资人的财产相分离，归法人企业所有。当企业对外负债时，就以企业独立的财产为限对企业债务承担责任。

2. 非法人企业

非法人企业是指不具有法人资格，在法律上不能作为权利主体的企业。一般地说，独资企业和合伙企业为非法人企业，它们不具有法人资格。非法人企业参与经济法律关系时，通常由出资人或企业的业务执行人进行。当非法人企业对外负债时，由企业的全部出资人承担债务，如果非法人企业的财产不足以偿还债务时，由全部出资人以自己的其他财产来偿还。

第二节 企业管理的产生和发展

一、企业管理的性质和职能

（一）企业管理的含义

管理一词的含义比较广泛，它既包括对有关事务的处理，也包括对人的支配。它是由人们在集体劳动中的协作关系所引起的。因此，就一般意义而言，管理是指协调集体活动，以达到预期目的的工作。这种管理由来已久，自从有了共同劳动，就有了管理。

而现代企业管理，不仅仅局限于企业的生产过程，还扩展到流通领域，更多地涉及到市场情况、竞争对手和企业效益等因素。所以，现代企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。其目的在于协调企业内部的分工，充分利用企业的资源和能力，提高企业的经济效益。

（二）企业管理的性质

企业管理具有二重性，即自然属性和社会属性。企业管理的自然属性是同生产力、社会化大生产相联系的性质。它是指管理要处理人与自然的关系，合理地组织生产力。因此，它是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求而产生的，是社会分工协作过程本身要求的结果。在企业生产经营过程中，为了处理好劳动协作的关系，适应社会化大生产的要求，必须采取科学的方法和手段，以便合理地组织生产力，尽可能利用少量的投入，获取比较大的经济效益。企业管理的这种自然属性，是由生产力发展的水平及人类活动的社会化程度决定的，与生产方式、社会制度无关。企业管理的社会属性是同生产关系、社会制度相联系的性质。它是指管理要处理人与之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。如我们通常所讲的资本家对资本价值的增值过程的管理，就是利用他对生产资料的占有，从而对雇佣工人进行剥削。它充分说明了管理的这种社会属性，即由谁来管理？它的目的究竟是什么？应采用什么样的方式和手段？所有这些归根到底要反映社会制度的性质。在社会主义国家，企业管理的最终目的是巩固和完善社会主义的生产关系，它同资本主义社会通过雇佣劳动进行剥削有着根本的区别。

正确地理解企业管理的二重性对今天建设社会主义市场经济仍然具有十分重要的意义。它一方面表明很多的科学管理方法，不仅仅是资本主义社会所独有的，在社会主义市场经济建设过程中，可以充分学习、掌握和利用这种科学的管理方法，来推动生产力的迅速发展，不断满足人们日益增长的物质文化生活的需要。只要是符合现代化生产要求的合理组织生产力的管理方法，就可以为我所用。当然，这种为我所用不是不加分析地全盘照搬，而是要根据我国的具体情况和我国国情特点的差异，有选择地加以利用，以建立符合社会主义市场经济要求的管理体系。另一方面表明企业管理必须同社会制度相适应。社会主义企业管理和资本主义企业管理是建立在不同的生产资料所有制的基础上的，因而二者之间存在着根本的不同。从资本主义社会的私有财产神圣不可侵犯的观点出发，资本主义社会的企业管理不可能跳出这个牢笼而魂游天外，它的一切方法和手段都是为这一目的而进行的。而社会主义社会是为了全体劳动人民的利益，因此，其企业管理的手段和方法也都是为这一目的服务的。所以说正确地理解管理二重性的原理，对于建设社会主义市场经济，按生产社会化的要求组织企业的生产经营活动是十分必要的。

（三）企业管理的职能

企业管理具有合理组织生产力和维护与完善生产关系两个基本职能。这两个基本职能的实现是通过企业管理过程中的各种具体职能来体现的。因此，企

业管理的职能是管理活动的职责和功能,是管理主体对管理客体施加影响的方式和具体表现,是设计管理者职务和管理机构功能的依据。

最早系统地提出企业管理的各种具体职能的是法国的工程师、高级经理人物法约尔。他认为,企业的管理活动是由计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能组成。

1. 计划职能

计划是企业管理的首要职能。它是决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动。在协作劳动的前提下,共同劳动需要统一的领导、统一的目标,这就需要计划作为共同的行动纲领。过去由于社会需求变化比较缓慢,企业管理的指导思想是单纯的生产观点,因此企业的计划职能一般着重于提高企业内部的生产效率。现在由于经济的迅猛发展,需求变化越来越快,企业管理的指导思想逐渐转为市场观点,计划职能的出发点也从内部转向外部,即从生产出发转为从市场出发。其中决策的作用越来越明显,它直接关系到企业经营的得失与成败。因此,决策是计划职能的核心问题。

2. 组织职能

组织是把企业生产经营的各要素、各环节以及同企业外部的各种联系合理地组织起来。它包括两个方面:一是合理地处理好人们在工作中的分工和协作及其相互关系,即合理地设置组织机构、规定各组织机构及有关人员的责任和权利,明确各机构及相关人员的作用、分工和职责;二是合理配备和使用企业的物力和财力,使企业有限的资源充分发挥应有的作用。

3. 指挥职能

指挥是对企业内部的各级组织、各类人员的活动进行领导和调度的管理工作。它在企业管理的全过程中起着非常重要的作用。特别是在现代企业生产经营活动中,几百人、数千人、上万人作为一个目标而共同劳动,各道工序、各个环节、各个部门需要统筹安排,协调组织,以发挥各组织、各部门直至每个人的潜能。这就必须有统一的指挥和部署。只有正确的指挥,才能使管理活动沿着预定的轨道前进,尽快地实现企业的目标。

4. 协调职能

协调是理顺企业内外关系,消除不和谐因素,加强各方面的合作,以便为实现企业目标创造良好的条件。现代企业生产社会化程度越来越高,各项工作一环紧扣一环,相互制约,任何一个环节出现问题,都会影响整个企业的生产经营活动,因此,有必要对各方面的关系加以协调,消除各种不利于企业生产经营活动的不利因素。这种协调工作包括企业外部关系和企业内部关系两个方面。

5. 控制职能

控制就是按照企业的计划标准,对企业的各级业务工作进行检查,及时地发现计划执行过程中出现的偏差,并加以纠正,保证企业的计划能够有效地实施。控制职能存在于企业管理的各个方面、各个环节和各个层次。因为企业管理所面临的对象和内外环境都会随着时间的推移而不断发生变化,也可能出现计划中没有预料到的情况,如果不及时采取相应的措施加以控制,企业计划将无法实现。

二、企业管理的产生和发展

企业管理最早产生于资本主义的工业生产之中。资本主义的生产萌芽在14、15世纪时已在地中海沿岸的一些城市中出现,并在16世纪时进入西欧,特别是在18世纪后期资本主义出现了工厂制度,生产组织发生了很大变化,企业管理和企业管理思想也相应得到了很大发展,并形成了各种企业管理学派。这些管理学派和他们的管理思想在企业管理中发挥了极大的作用,其中许多管理思想在现代企业管理中仍然加以运用,直至今今天企业管理已经发展成为一个完整的、系统的科学体系。

(一) 资本主义企业管理的发展

人类从事管理活动的历史由来已久,但科学的管理是在资本主义产业革命之后产生的,并伴随着资本主义企业生产的发展而发展。资本主义的企业管理一般认为经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

1. 传统管理阶段

资本主义的工厂制度产生于产业革命后的英国,这时大机器生产代替了传统的手工业作坊生产,生产组织发生了很大的变化,随之也面临许多管理问题。如劳动分工、操作方法的标准化、生产成本的控制等,所有这一切都要求对每个人的工作进行有效的管理,因此,企业管理应运而生。

在生产管理方面,传统管理主要解决怎样实现分工协作,保证生产过程正常进行。如英国古典经济学家亚当·斯密提出了劳动分工问题,指出劳动分工的好处至少有三点:①有利于提高每个专业工人的灵巧程度。②有利于节省从一种工作转换到另一种工作所损失的时间。③有可能发明和使用费用少而工效高的机器,一个人能做许多人的工作。

在成本控制方面,传统管理主要通过降低工人的计价单件工资和延长工人的劳动时间来实现。但由于当时的企业管理还没有摆脱小生产经营方式的影响,仍然依靠个人的经验和判断来管理,所以不能科学地确定各种工作所需要的合理时间,制定计价单件工资时就缺乏科学的依据,因此,经常出现各种矛盾,消极怠工和克扣工资的事件屡有发生,这在当时的传统管理阶段是难以解决的问题。

2. 科学管理阶段

科学管理产生于20世纪初到20世纪40年代。这一阶段,资本主义企业的经营方式发生了很大的变化,市场的范围和企业的规模越来越大,生产的社会化程度不断提高,特别是公司制度的兴起,资本主义企业已从自由竞争走向垄断。许多工厂发展为生产多种产品的大企业,生产技术更加复杂,分工协作更加严密。所有这些都要要求企业管理更加科学化。人们通过各种实验,纷纷探索新的合理组织生产的方法,并努力把最新的科学技术成果应用于企业的生产管理,以便大幅度地提高劳动生产率,从而形成了一套科学的管理制度。这时资本家也感到单凭个人的知识、经验和能力来管理企业已不能适应生产发展的需要,客观上形成了所有者和经营者的分离,即由那些具有专门管理知识的人员来管理企业。

科学管理的代表人物是美国的泰勒和法国的法约尔。

泰勒(1856—1915),美国人,科学管理的主要倡导者,被称为“科学管理之父”。他认为要提高工作效率,必须合理地确定工人的日工作量。他采取的方法是选择身强体壮、技术熟练的工人,对他们的每一个动作和每一项操作及每一道工序的时间进行观测、记录和分析,去掉多余的動作,改进不合理的动作,把效率最高的动作和操作集中起来,从而制定出标准的操作方法,并用这种方法去训练工人。在这些试验的基础上,逐步形成了后来被称为科学管理的管理制度。泰勒于1911年出版了《科学管理原理》一书,在书中他强调“科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见”,“要用科学的方法来代替单凭粗暴估计行事”。在作业管理方面,他主张运用观测分析的方式制定标准的操作方法和工作定额,工人使用标准化的工具、设备和材料;在组织管理方面,他主张把计划职能和执行职能分开。泰勒开创的科学管理的制度和方 法,极大地促进了劳动生产率的提高,在世界范围内产生了深远的影响,许多国家在此之后也深入研究了 他的管理理论并推广了其管理方法。他是用科学方法来研究管理问题的伟大的先驱者。

法约尔(1841—1925),法国人,是与泰勒同时代的管理理论家。当泰勒在美国倡导科学管理时,他在研究“古典组织理论”。虽然泰勒的科学管理与法约尔的古典组织理论都以企业管理为主要研究对象,但由于二人的职位不同,因此研究内容各有侧重。科学管理是以作业管理为重点,着重研究车间的生产活动,范围比较窄;古典组织理论以组织管理为重点,着重研究企业的整体活动,范围比较广。法约尔认为经营与管理是两个不同的概念。经营是指导或引导一个整体趋向一个目标。它包括六种活动,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。而管理活动只是经营过程中的一种