

21 世纪高等院校精品规划教材



XIAN DAI QI YE
GUAN LI XUE

现代企业管理学

郑凤萍 李军红 魏想明 ©主编

中国传媒大学出版社

• 21 世纪高等院校精品规划教材

现代企业管理学

主 编 郑凤萍 李军红 魏想明
副主编 杨 娜 郭景婷 连 有
刘传宏 吴艳丽

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理学 / 郑凤萍, 李军红, 魏想明主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-81085-779-6

I. 现… II. ①郑…②李…③魏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 134863 号

现代企业管理学

作 者: 郑凤萍 李军红 魏想明

责任编辑: 赵国山

责任印制: 曹 辉

封面设计: 源大设计工作室

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 徐水宏远印刷厂

开 本: 787×960 毫米 1/16

印 张: 20

版 次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81085-779-6/K·779

定价: 35.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前言

当今，中国市场经济发展迅猛，市场竞争异常激烈。一些曾经辉煌的企业由于经营管理不善而风光不再，甚至濒于破产倒闭；而另一些管理有方的企业脱颖而出，成为市场的佼佼者。

现代企业管理学是企业搞好经营管理，提高经济效益和社会效益的法宝，是经济管理专业的必修课。其基本理论在企业的管理实践中得到了广泛应用。

本教材由多位工作在教学第一线的教师共同努力完成，较好地实现了特色与适用相结合的原则。在理论阐述方面简明扼要、难易适中、精炼实用，并为读者展示了许多实用性很强的分析方法和原理。

本教材具有如下特点：

第一，全书框架清晰，结构完整。全书共八章内容，在保证学科体系完整的基础上，充分体现了“基础理论必须够用、专业知识重点保证、能力培养综合强化”的原则。

第二，全书所选案例不仅具有代表性，而且具有时代性，克服了以往案例滞后于现实的缺陷，帮助学生及时了解现代企业管理的最新动态。

第三，全书内容设计较新颖。各章设有“相关链接”、“多学一招”、“相关案例”和“案例分析”等环节。以生动的方式阐述管理理念，将理论与实例融为一体，避免了大多数管理类教科书中仅有理论介绍的枯燥感，使读者在学习管理知识的同时，开动脑筋、开阔视野，了解最前沿的管理技能和知名企业的最新的管理动态，从而增加学习兴趣，为学生提供了参与实践，提高应用能力的平台。

第四，在教学目的上，力求通过一切有效的方法和手段，帮助学生提高应用能力，以及分析解决问题的能力。

第五，在教学方法上，注重调动学生自主学习的积极性与热情，改变“以教为主”，取而代之的是以学生参与讨论、参与实践、教师指导点拨为辅的新教学方法。

本书由郑凤萍、李军红、魏想明担任主编，由杨娜、郭景婷、连有、刘传宏、吴艳丽担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：王淑萍、刘传宏、连有、李军红、杨娜、杨盈珂、吴艳丽、郑凤萍、赵亚红、

郭景婷、曹秀娟、翟玉强、魏想明。全书由主编总纂定编。

尽管我们在《现代企业管理学》教材的编写过程中，致力于特色建设，但由于时间较为仓促，水平有限，错误之处在所难免。恳请各相关院校和读者在使用本教材的时候给予关注，并将意见及时反馈给我们，以便修订完善。

在编写过程中，为增强教材的权威性，我们参考了一些国内外知名学者编著的企业管理方面的教材、著作和官方网站、杂志上的论文、案例，在此表示衷心的感谢。

编者

2007 年 7 月

目 录

前 言	(1)
第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业及企业管理概述	(1)
第二节 管理理论的发展历程	(7)
第三节 企业管理的方法	(18)
第四节 现代企业的组织结构	(24)
第五节 公司与企业集团	(33)
第六节 企业文化和企业形象	(41)
第二章 企业经营管理	(54)
第一节 战略管理过程与评价工具	(54)
第二节 经营战略与经营策略	(63)
第三节 经营决策概述	(71)
第四节 经营计划	(78)
第三章 市场营销管理	(92)
第一节 市场营销概述	(92)
第二节 市场营销环境	(99)
第三节 市场调查和市场预测	(111)
第四节 市场营销组合	(117)
第四章 生产管理	(134)
第一节 生产组织概述	(134)
第二节 生产过程组织	(140)
第三节 流水生产线	(145)
第四节 现代生产管理方式	(155)
第五章 项目管理	(175)
第一节 项目管理概述	(175)
第二节 网络图的构成与绘制	(185)
第三节 网络计划的优化	(189)

第六章 质量管理	(198)
第一节 质量管理概述	(198)
第二节 产品质量分析	(209)
第三节 工序质量分析	(217)
第四节 质量管理的新发展	(227)
第七章 企业财务管理	(237)
第一节 财务管理的基本概念	(237)
第二节 企业资金筹集决策	(250)
第三节 资金投资管理	(259)
第四节 利润及利润分配管理	(265)
第五节 财务报表分析	(271)
第八章 人力资源管理	(283)
第一节 人力资源管理概述	(283)
第二节 人力资源管理的基础工作	(289)
第三节 人力资源的获取方式	(294)
第四节 人力资源的绩效考核评估	(299)
第五节 职业生涯管理和职业发展	(301)
第六节 人力资源开发培训	(305)
参考文献	(312)

第一章

企业管理概论

【学习目的】

通过本章的学习应初步领会企业的内涵和特征、企业制度的内涵及类型,从而明确我国企业建立现代化企业制度的必要性、基本要求和实施途径;掌握企业管理的性质、职能和企业管理方法;了解企业的组织结构的形式,确立管理现代化理念;理解文化、企业文化的含义,并掌握企业文化的内容、特征及企业文化对企业的影响和作用,懂得从管理角度而言,企业文化管理和建设究竟意味着什么;了解企业文化建设一般应遵循的程序,并掌握企业形象(CI)的内涵,即如何树立企业的良好形象。

【主要概念和原理】

1. 企业的概念、特点和分类。
2. 企业管理的性质、职能方法。
3. 企业管理的发展阶段和各代表人物的观点。
4. 常见的企业组织结构的形式及领导的职能。
5. 现代企业制度及公司的设立。
6. 企业文化与企业形象概念、特征及构成要素。

第一节 企业及企业管理概述

企业是社会的基本经济细胞,是市场经济活动的主题。研究企业经营管理的职能和活动,首先应对企业的内涵、特征等有一个全面、深刻地认识。严谨、有序的计划,有效、灵活的组织,有感召力和艺术性的领导以及有效、踏实的控制,是企业管理必不可少的职能。

一、企业的概念与特征

(一) 企业的概念

企业是社会经济发展到一定历史阶段的产物。它是指以营利为目的,

运用生产要素（土地、劳动力、资本和技术），并在承担风险的条件下，从事生产、流通和服务性经济活动，实行自主经营、独立核算，具有法人资格的经济组织或自然人经济实体。

土地作为一种生产要素，是指土地本身以及它所包含的自然资源。自然资源是生产的客观条件及物质基础。

劳动力是指生产产品和提供服务的人，包括工人、管理人员、专业技术人员、企业家和其他人员。在市场经济中，企业家是十分重要的一种资源。

资本不仅仅是指货币，而且还包括用于生产产品的厂房和机器设备等。

技术作为生产要素是指知识在生产经营中的应用。人类已经进入知识经济时代，科学技术（包括管理）的创新和应用，已成为企业生存和发展的第一动力。

（二）企业的特征

1. 企业是一个经济实体

企业是现代社会经济活动中人们从事经济活动的一种组织形式和经营方式。所以，它是一个经济组织，不同于行政、事业单位。企业不是行政机构，单靠行政办法成立的公司，由于其性质是行政性的，就不能称之为企业。我们不能混淆政府机关的行政组织与经济组织，不能把企业看成行政组织的附属单位。企业也不同于事业单位和社会群众组织。事业单位和社会群众组织不从事经济活动，不以营利为目的。

2. 企业实行自主经营、自负盈亏、独立核算

企业不仅是一个经济组织，而且是一个实行自主经营、自负盈亏、独立核算的单位。自主经营是指企业能够独立自主地使用和支配它本身拥有的人力、物力和财力等生产要素；自负盈亏是指企业独立承担在经营过程中的各种收益和风险；独立核算是指企业必须以其自身的经营收入补偿各项开支，并取得盈利。

3. 企业必须具有法人资格

这是企业实行自主经营、独立核算的法律保障。法人，是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所承认的权利主体。企业成为法人组织或成为能独立享受权利、承担义务的权利主体，必须按照国家有关法律规定的法律程序，经过有关国家机关审查、批准和注册登记。

二、我国企业的分类

目前我国企业的组织形式多种多样，企业按不同的标准可以有不同的

分类。

1. 按生产资料所有制形式的不同划分

按生产资料所有制形式的不同,可将企业划分为国有企业、集体企业、合资企业和个体企业等。

(1) 国有企业。国有企业的生产资料归国家各级政府所有,在我国国民经济中占主导地位。随着社会主义市场经济理论的提出,我国现阶段国有企业的经营方式正在随着经济体制改革的发展不断调整和完善,已由单一国营制的经营方式发展到多层次、多形式的经营方式,目前大致有国有国营企业、国有民营企业、承包经营企业、租赁经营企业、公司制企业等几种形式。

(2) 集体企业。集体企业的生产资料属于劳动者群众集体所有,归他们使用和支配。企业的收益除依法纳税外,其余可根据国家法律、法规的有关规定由企业自行支配。

(3) 合资企业。合资企业是由不同所有制企业组合而成的企业,可以是国内各所有制企业之间的合资,也可以是与国外企业的合资。与国外企业合资又可分为中外合资经营企业和中外合作经营企业两种形式。

(4) 个体企业。个体企业是由个人独资兴办的企业。随着开放搞活政策的贯彻落实,此类企业发展较快,在国民经济中起到了一定的补充作用。

2. 按资源密集程度的不同划分

按资源密集程度不同,可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识技术密集型企业。

(1) 劳动密集型企业。是指在企业的生产要素中劳动是最主要的要素,包括从事五金、服装、工艺美术等行业的企业。

(2) 资金密集型企业。是指在企业的生产要素中资金所占的比重较大,主要包括从事钢铁、汽车、重型机械生产的企业。

(3) 知识技术密集型企业。是指在企业的生产要素中知识技术最为重要,包括从事航空航天、电子计算机等行业的企业。

3. 按出资方式的不同划分

按出资方式不同,可将企业划分为个人企业、合伙企业、合作企业和公司制企业。

(1) 个人企业。即个体企业,又称个人业主制企业,也就是我国现有的个体户和私营企业。这种企业由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任。

(2) 合伙企业。又称合伙制企业，它是由两个或两个以上的人出资组成，联合经营的企业。合伙人分享企业所得，并对企业亏损共同承担责任。

(3) 合作企业。合作企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的企业。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。它既不同于合伙制企业，又不同于股份公司企业形式，是介于两者之间的企业组织形式。

(4) 公司制企业。是指依法设立，以营利为目的，由股东投资形成的企业法人。股东按出资份额的多少拥有对企业的控制权和承担相应的义务。公司基本上实现了两个分离，即公司股东与职工分离，所有者与经营者分离。公司常见的组织形式有无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司等。

4. 其他分类方法

企业还可以有其他分类方法，如按企业规模划分可分为大型企业、中型企业、小型企业；按企业组织形式不同可分为工厂、总厂、企业集团等；按生产工艺不同可分为采掘型企业、合成型企业、分解型企业、调整型企业、装配型企业等。

三、企业管理的性质和职能

1. 管理的概念

凡是有共同劳动的地方，就必须有管理，管理是共同劳动的产物，它是随着劳动分工协作的发展而不断发展的。管理学家对管理一词的理解也并不完全一致。“科学管理之父”泰罗指出，管理就是确切地知道你要别人去干什么，并让他用最好的方法去干。法约尔指出，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。决策理论学派代表人物西蒙指出，决策贯穿管理的全过程，管理就是决策。以学术界多数人的观点，我们可以对管理做这样定义：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

2. 企业管理的性质

企业管理是指人们在一定的社会制度等外部环境中，依照一定的规律、原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力和信息等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制及协调，以取得最佳经济效益的动态过程。企业管理的对象包括人、财、物、信息、时间五个方面。

企业管理具有二重性。一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又

是社会生产与分配关系的具体体现,是实现生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性。

从管理的自然属性看,在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法,对于资本主义企业和社会主义企业来说并没有本质区别。从管理的社会属性来看,社会主义企业管理同资本主义企业管理之间有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度,一般具有历史的暂时性。人们通常所说的企业管理性质的变化和区别,主要是指管理社会属性的变化和区别。但是,企业管理的二重性又是相互联系的,反映生产关系一定要适应生产力发展的要求。按照企业管理的自然属性和社会属性,管理进而可具有组织生产力和维护生产关系两种基本职能,这是为了认识企业管理的本质特点而从理论上所作的抽象分析。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。

正确认识管理的二重性,具有十分重要的现实意义,它可以使我们全面认识管理的两种基本职能,分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性。从而正确对待资本主义的管理科学和管理方法,科学地总结我国在企业管理方面的经验教训,把管理水平提高到新的阶段。

3. 企业管理的职能

企业管理是通过计划、组织、指挥、控制与协调这些管理的职能来发挥其作用的。

(1) 计划。包括决策,是管理的首要职能。计划职能就是确定计划目标,使活动按计划进行。它贯彻于企业管理的各方面,是企业生产经营的行动纲领。

(2) 组织。是对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人与人之间的相互关系的管理活动。

(3) 指挥。对企业的各种生产经营活动发出指令、调度和信息。指挥要准、快、灵,才能适应瞬息万变的客观状况。

(4) 控制。就是严格监督决策与计划的实施,并防止和纠正越出既定目标和计划轨道的各种活动。

(5) 协调。就是调解、调整生产过程与对外协作中所出现的各种矛盾和问题,以实现计划的最优化,从而获得最佳经济效益。

管理的职能可以有多种表达方式,除了上述职能以外,有的还提出了激励、教育、创新等职能。但不论怎样表达,企业管理的各项职能都是相互联系、相互制约的统一体,是不能截然分开的。企业只有充分发挥各种管理职能的作用,才能保证企业目标的顺利实现。

【相关案例】

海信的战略性品牌管理

海信集团是特大型电子信息产业集团公司，成立于1969年，先后涉足家电、通讯、信息、房地产、服务等领域。

海信坚持“高科技、高质量、高水平服务、创国际名牌”的发展战略，以优化产业结构为基础、技术创新为动力、资本运营为杠杆，快速成长，迅猛发展。率先在国内构架起家电、通讯、信息为主导的3C产业结构，主导产品为电视、空调、冰箱、冷柜、洗衣机、商用空调系统计算机、移动电话、软件开发、网络设备等。已经形成了年产1 610万台彩电、900万套空调、1 000万台冰箱、70万台冷柜、470万部手机的强大产能。2006年海信实现销售收入435亿元，在中国电子信息百强企业中名列前茅。

海信拥有国家级企业技术中心，建有国家一流的博士后科研工作站，是全国高新技术企业、全国技术创新基地。科学高效的技术创新体系使海信的技术始终走在国内同行的前列，2005年6月，我国第一块自主知识产权的、产业化的数字视频媒体处理芯片在海信诞生，此举打破了国外垄断的历史。

海信人认为，技术创新必须与一定的体制、观念创新环境相适应，才能完成创新的全过程，成为有价值的创新技术。为此，海信在创新机制上不断改革。本着效率优先、公正公平的原则，海信设计了不同的薪酬结构，收入构成基本上都包括固定薪酬和风险薪酬部分，但不同岗位的不同风险薪酬充分发挥了激励作用。对于子公司经营者主要采取年薪制的形式，包括基本年薪（即现金年薪）和风险年薪（即股份年薪）；对于技术人员，固定薪酬部分为岗位工资、技能工资和业绩工资，而激励部分主要体现为课题完成奖励、技术项目提成；对于市场营销人员，除了基本生活费外，主要的薪酬是建立在健康的销售收入基础之上的业绩收入；对于各级管理人员，海信则实行岗位技能工资制，以进一步加大激励的广度和力度，从机制上推动“创新科技”的品牌价值。而海信在创新机制上更大的突破则始于新成立的海信数码科技公司。新公司的技术人员普遍成为公司的“老板”，技术股最多的达到6%。近年来，海信集团对1/3以上的下属子公司进行了股份制改造，专家、技术人员、关键岗位的骨干都持有了公司股份。先进的机制吸引了大量人才，目前海信技术中心已成为

拥有包括 40 多名博士、近 300 名硕士在内的 800 多人的研发队伍。海信已成为博士后流动工作站，并建立了海外留学博士创新基地，为引进高水平技术的人才奠定了基础。

在整体名牌战略规划下，机制为帆，产品为先，海信雄厚的技术研发队伍，再一次迸发出巨大能量，海信新品迭出：全球通网络胶片电视；将看电视和浏览网络信息同时兼顾的互动立体电视；拥有自主知识产权与 20 多项专利技术的数字等离子 PDP 电视；在国产手机中率先突破没有全部自主知识产权重围的 CDMA 移动电话；全直流变转速空调；“商海导航”海信大型商业管理系统 V4.0……这些产品均代表了同行业的先进水平，不仅领先于竞争对手，而且和品牌主张一样，极力于改善消费者生活质量和情趣，使品牌内涵在消费者层面上得到一次次不间断的诠释，进一步培养起消费者对“创新科技”的品牌价值认同。

【案例思考题】

结合本案例请思考海信在管理机制方面是如何调动员工积极性的？

第二节 管理理论的发展历程

管理理论是在一定的历史条件和一定的民族文化背景下产生发展起来的。尽管管理思想的发展可以追溯到人类最初试图通过集体劳动来达到一定目标的年代，但系统化的管理理论，一直到 19 世纪末 20 世纪初才随着生产力的高度发展和科学技术的进步，在西方形成并蓬勃发展起来。

工业企业管理是资本主义工厂制度出现以后的产物。多年来，随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展，资本主义企业管理已经积累了比较丰富的经验，它的发展历程大体经历了三个阶段。

一、传统经验管理阶段

传统经验管理阶段大致从 18 世纪中期年代开始到 19 世纪末，持续的时间相对较长。18 世纪 60 年代的工业革命不仅在工业技术上，而且在社会关系上引起了巨大的变革。它加速了资本主义生产的发展。小手工业被大机器生产所排挤。社会的基本生产组织形式迅速地从以家庭为单位转向以工厂为单位。在新的社会生产组织形式中，效率和效益问题、协作劳动之间的组织与配合问题、在大机器生产条件下人与机和机与机之间的协调

运转问题,使传统的军队式、教会式的管理方式与手段遇到了新的挑战。许多前所未见的管理问题需要人们去回答、解决。在这种情况下,随着资本主义工厂制度的发展,在管理的实践中以及在理论研究上,出现了不少对管理理论的建立和发展具有深远影响的管理思想与实践。下面我们介绍几位代表人物和他们的主要贡献。

1. 亚当·斯密的劳动分工理论

亚当·斯密是英国古典政治经济学家,他对管理问题有诸多的论述。他的主要贡献是分工理论,他认为分工是增进劳动生产力的因素之一,有以下三个方面的效益。

(1) 分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能。

(2) 分工可以减少劳动者的工作转换,节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间。

(3) 分工使劳动简化,可使人们把注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,有利于促进工具的改革和机器的发明。

2. 小瓦特和博尔顿的科学管理制度

小瓦特和博尔顿分别是蒸汽机的创造发明者瓦特和他的合作者马修·博尔顿的儿子。1900年,他们接办了一家铸造工厂后,小瓦特就着手改革该厂的组织和管理,他们采取了不少有效的管理方法,建立起许多管理制度,为科学管理理论的产生奠定了基础。

(1) 在生产管理和销售方面,根据生产流程的要求,配置机器设备,编制生产计划,制定生产作业标准,实行零部件生产标准化,研究市场动态,进行预测。

(2) 在会计和成本管理方面,建立起详细的记录和先进的监督制度。

(3) 在人事管理方面,制定工人和管理人员的培训和发展规划。

(4) 实行工作研究,并按工作研究结果确定支付工资的办法。

(5) 实行由职工选举的委员会管理医疗福利费等的福利制度。

另外,在此阶段,英国空想社会主义者欧文提出改善工作条件、缩短工作日、提高工资等有关人事管理、调动工人积极性的一些做法,马萨诸塞车祸导致公司所有权和管理权的分离等,这些人和事件都对管理思想的产生和发展做出了一定的贡献。当然,在这个阶段,大工业生产的企业刚刚开始发展,规模不大,生产力水平低,组织也较简单,还没有完全摆脱小生产经营方式,没有科学的管理方法,没有操作规程和严格的规章制度,主要凭资本家或其代理人的个人经验进行管理;工人也主要凭自己的

经验来操作，没有统一的管理办法；工人的培养仅靠师傅带徒弟的方式。总之，这一时期还没有完全摆脱小生产经营管理的影响，仍然沿袭着小生产的传统，因而人们把它称之为传统管理阶段。

二、科学管理阶段

科学管理阶段大致从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代，包括泰罗、法约尔、韦伯及其学派，其中最具有影响力的是泰罗的科学管理理论。资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，企业规模不断扩大，生产技术日趋复杂。劳资矛盾日益加深，只凭个人主观经验管理企业，已不能适应组织大规模社会化生产的要求，迫切需要用科学的、适应社会化生产的管理来代替传统的管理经验。与此同时，前一时期的管理经验的积累，早期管理思想的产生，也为新的管理理论和方法的产生提供了条件，古典管理理论由此应运而生。这一时期涌现出许多著名的管理学者及理论，管理走向科学化，因而人们称之为科学管理阶段。下面我们介绍几位代表人物和他们的主要贡献。

（一）泰罗的“科学管理”理论

泰罗被人们称为“科学管理之父”，他于 1911 年发表的《科学管理原理》是资本主义企业管理学最早的代表性著作，其主要内容有：

- （1）运用观测分析的方法制定标准的操作方法和工作定额。
- （2）实行有差别的计件工资制来刺激工人完成定额。
- （3）对工人进行科学的训练，强调按标准操作。
- （4）明确地划分计划职能和执行职能，使管理工作进一步专业化。

（5）在企业中实行“例外原则”。即企业领导者应当把日常的事务授权给下级管理人员去处理，而自己主要保留较重要的规章制度中没有规定的那些“例外”事项的决策和监督的权力，这样既有利于发挥下级管理人员的积极性，又能使上层领导集中精力解决重大问题。

【相关链接】

从管理科学的角度来看，《摩登时代》十分生动而真实地再现了当时社会生产中科学管理的浓重痕迹：工人有了极为细致的专业化分工，从事每个工种的工人都具备极其熟练的技能，工人在流水线上工作的动作、工作量等都被规范化、标准化的规定安排，在管理者的严密监视下进行每天的生产工作。

20 世纪初期，也就是所谓的“摩登时代”是一个十分特殊的时期，

两次工业革命的相继发生完成,工业社会彻底取代了农业社会,人类从农耕文明迈向工业文明,社会化大生产成为生产的主要方式。在这一系列的重大变化中,工作条件、劳动分工等方面也发生了重大变化。

资本家需要获取更多的利益,工人要求更多的报酬,劳资双方都要求获得更多的生产收益,于是,提高劳动生产率增加盈余便成为了极佳的选择。由于这一时期社会化大生产取代了传统的手工作坊,生产过程中的每一个环节的分解、专业分工的细化以及制订相应的标准成为可能。因此,科学管理在这个时期成为生产管理领域的主要管理模式。科学管理集中进行定额研究以及人与劳动手段的匹配:强调工作制度化、标准化、科学化,以此作为提高劳动生产率的主要手段;同时对工人进行培训,使其掌握最佳操作方法,实行生产的定额标准;与此同时,采取计件工资制作为对工人的激励手段。伴随标准化生产和流水生产线的出现,工人的专业化分工被无限度细化有了实现的可能;同时,为了适应流水线生产的方式,专业化分工的进一步细化也成为一种必须。此时,管理科学在生产上的应用达到了极致,工人被紧密地结合在机器周围,高度熟练的进行单调乏味的简单劳动。机器成为整个生产过程的核心,人仅仅作作为机器的附属而存在,在这样的氛围下,工人作为社会人的属性被企业主或管理人员压制到了最低限度,人的尊严和能动性被严重忽视,工人仅仅作作为机器零件被使用。工人的工作积极性乃至身心都遭到了严重的挫伤。

总体来讲,以泰罗的科学管理为主导管理方式,工人简单劳动与机器紧密结合是当时典型的生产方式。

这种生产方式作为社会化大生产早期的主要生产方式,一方面缓解了劳资双方的紧张矛盾,提高了劳动生产率,积累了丰厚的社会财富;另一方面也存在着严重忽视工人人格,工人士气低下的问题,从而导致了新的劳资矛盾。

(二) 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔(Henry Fayel)是“一般管理”理论的奠基人。他的代表作是《工业管理与一般管理》。法约尔对管理的贡献主要有以下几个方面:

1. 充实、完善和发展管理的概念

法约尔认为,企业经营有六项不同的职能,分别是技术职能、营业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能。他认为在任何组织的任何层次都不同程度地存在着这六个方面的职能活动,因此,工作人员应根