

企业管理

王天申 王 征 编

陕西科学技术出版社

企 业 管 理

王天申 王 征 编

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街131号)

陕西省印刷厂印刷

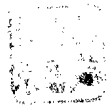
787×1092毫米 16开本 19.25印张 43.2万字

1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷

印数：1—7000

ISBN 7-5389-0061-9/C·1

统一书号：3202·3 定价：4.25元



前 言

本书是根据经济管理干部国家考试指导委员会关于《工业企业管理基本知识》国家统考复习大纲(修订本)的精神,为经济管理干部、工会干部以及在职自学考试的人员编写的教材。

企业管理既是一门科学,又是一种社会生产力。它的巨大作用日益引起人们的高度重视。一个企业经营管理水平的高低,不仅直接影响着企业的经济效益,影响着企业的生存和发展,而且也关系着国家四化建设的进程。我们要建设社会主义现代化,大幅度提高经济效益,就必须狠抓企业管理现代化,努力普及企业管理基本知识,推广现代化管理方法。这样,学习和掌握企业管理知识,提高自身素质,以更好地适应社会主义经济建设和各项工作的需要,就成为经济管理干部、工会干部面临的一项战略性的任务。

本书从干部培训的需要和特点出发,以工业企业为侧重点,兼顾商业、交通运输、建筑安装、金融、旅游等其他行业,比较系统地、简明地阐述了企业管理概论、经营管理、劳动人事管理、生产管理、财务管理等方面的企业管理知识,研究总结我国企业管理的经验教训,探索具有中国特点的社会主义企业管理,努力反映我国经济改革的新成果和发展趋势,介绍现代化管理技术方法。

本书由陕西工运学院王天申同志编写第一、二、三、四、八、十、十一、十二、十六、十七、十八、二十、二十一章,王征同志编写第五、六、七、九、十三、十四、十五、十九章。

在本书的编写过程中,得到了陕西省总工会、陕西工运学院领导和许多同志的热情帮助。谨在此表示谢意。

由于编者水平有限,调查研究不够,书中错漏及不妥之处,恳请同志们批评指正。

编 者

1987年10月

目 录

第一章 企业管理概论.....	(1)
第一节 企业管理的性质和职能.....	(1)
第二节 资本主义企业管理的演变.....	(4)
第三节 社会主义企业管理的基本特征.....	(8)
第四节 我国企业管理的现代化.....	(11)
第二章 社会主义企业.....	(14)
第一节 社会主义企业的基本特征.....	(14)
第二节 企业的开办、破产与任务.....	(17)
第三节 企业的责任和权限.....	(19)
第三章 管理组织.....	(23)
第一节 组织的基本原理.....	(23)
第二节 组织的基本形式.....	(28)
第三节 我国的企业管理组织.....	(36)
第四章 领导制度.....	(38)
第一节 企业领导制度的沿革.....	(38)
第二节 厂长负责制.....	(41)
第三节 职工民主管理.....	(46)
第四节 企业党组织的工作.....	(49)
第五章 市场研究.....	(52)
第一节 经营管理的涵义.....	(52)
第二节 市场研究的意义.....	(53)
第三节 市场调查.....	(56)
第四节 市场预测.....	(60)
第六章 经营决策.....	(66)
第一节 经营决策在企业管理中的地位和作用.....	(66)
第二节 决策的内容和类别.....	(67)
第三节 决策程序.....	(68)
第四节 经营决策的基本原则.....	(70)

第五节 决策方法	(71)
第七章 经营计划	(80)
第一节 计划管理的意义和任务	(80)
第二节 经营计划的种类	(81)
第三节 生产技术财务计划和经营计划	(82)
第四节 经营计划的编制、执行和调整	(85)
第八章 产品开发	(89)
第一节 产品开发的意义	(89)
第二节 产品开发的程序与评价	(91)
第三节 价值工程	(96)
第四节 产品开发的管理	(102)
第九章 技术改造	(105)
第一节 技术改造的意义和内容	(105)
第二节 技术改造的基本原则	(107)
第三节 技术改造的组织工作	(109)
第十章 劳动组织	(113)
第一节 劳动组织工作的意义和任务	(113)
第二节 人员配备和劳动分工	(115)
第三节 劳动组织的形式	(116)
第四节 工作地的组织	(120)
第五节 多机床管理的组织	(124)
第十一章 劳动定额	(129)
第一节 劳动定额的性质和作用	(129)
第二节 工作研究	(131)
第三节 劳动定额的制定	(140)
第四节 劳动定额的水平和管理	(144)
第五节 编制定员	(146)
第十二章 劳动工资	(149)
第一节 工资的实质和工作原则	(149)
第二节 工资等级制度	(151)
第三节 工资形式	(156)
第四节 奖励和津贴	(159)

第五节 工资制度改革.....	(162)
第十三章 生产组织	(170)
第一节 生产过程.....	(170)
第二节 生产过程的空间组织.....	(171)
第三节 生产过程的时间组织.....	(173)
第四节 流水生产组织.....	(174)
第五节 成组技术.....	(178)
第十四章 生产计划	(181)
第一节 生产计划.....	(181)
第二节 生产作业计划.....	(185)
第三节 网络计划技术.....	(191)
第十五章 质量管理	(195)
第一节 质量和质量管理.....	(195)
第二节 质量保证体系.....	(198)
第三节 全面质量管理常用的统计方法.....	(200)
第十六章 物资管理	(205)
第一节 物资管理的意义和任务.....	(205)
第二节 物资消耗定额.....	(208)
第三节 物资储备定额.....	(213)
第四节 物资供应计划与采购.....	(218)
第五节 仓库管理.....	(221)
第十七章 设备管理	(223)
第一节 设备管理的意义和任务.....	(223)
第二节 设备的购置和使用.....	(225)
第三节 设备的维护与修理.....	(228)
第四节 设备的改造与更新.....	(234)
第五节 设备的综合管理.....	(235)
第十八章 成本管理	(239)
第一节 成本和成本管理.....	(239)
第二节 目标成本.....	(244)
第三节 成本计划.....	(248)
第四节 目标成本的实现.....	(250)

第十九章 销售管理	(258)
第一节 销售管理的意义和任务.....	(258)
第二节 市场开拓.....	(259)
第三节 销售渠道.....	(260)
第四节 产品价格.....	(262)
第五节 推销业务.....	(264)
第六节 销售计划.....	(270)
第二十章 财务管理	(272)
第一节 财务管理的任务.....	(272)
第二节 固定资金管理.....	(275)
第三节 流动资金管理.....	(279)
第四节 专用基金管理.....	(283)
第五节 盈利管理.....	(285)
第二十一章 经济核算	(288)
第一节 经济核算的意义.....	(288)
第二节 实行经济核算的条件.....	(290)
第三节 经济核算的组织.....	(291)
第四节 经济核算的方法.....	(294)
第五节 经济活动分析.....	(296)

第一章 企业管理概论

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业和企业管理

什么是企业？企业就是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并取得盈利，进行自主经营，独立经济核算，具有法人资格的经济单位。

企业是社会生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物。根据马克思关于企业具有二重性的学说，可以从自然属性和社会属性两方面对企业进行分类。从自然属性看，根据企业所属的经济部门，可以划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业、旅游企业等。根据企业使用的技术装备，可划分为现代工业企业 and 手工业企业。根据企业规模，可划分为大型企业和中小型企业。根据企业组织结构形式，可划分为单厂企业和多厂企业、联合企业、企业集团等。根据产品的经济性质，可划分为生产经营生产资料的企业和生产经营消费资料的企业。根据生产力各要素所占比重，可划分为劳动密集型企业和技术密集型企业等。从社会属性看，根据生产资料的性质和形式，可划分为资本主义企业和社会主义企业。资本主义企业又有私营企业和国家资本主义企业。社会主义企业又有全民所有制企业、集体所有制企业、合资经营企业等。根据社会主义企业的隶属关系，又可划分为中央企业、地方企业等。

什么是企业管理？企业管理就是企业在生产经营活动中所进行的决策、计划、组织、指挥、监督和调节等各项管理活动的总称。管理是协作和分工的需要。企业管理是社会化大生产的必然产物。“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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）现代化工业企业是用最新科学技术武装起来的，劳动社会化程度空前提高，企业管理更加重要。美国认为管理是一种“经济资源”，称管理人才是“制造利润的最宝贵的资本”。西德认为“管理是企业成败的关键”。日本把现代化技术和现代化管理称为“经济起飞的两个轮子”。拉丁美洲国家也认识到：“所谓发展中国家，并非是其它落后，而只是管理落后。”

二、企业管理的性质

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、社会制度相联系的社会属性。

企业管理二重性是马克思主义管理理论的主要内容之一，是我们研究资本主义管理科学、建立社会主义管理科学的理论基础。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而与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“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者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。”(《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页)

企业管理的自然属性是进行社会化大生产的必要条件,是组织协作劳动的要求,是合理组织社会生产力的手段。而现代化的大生产也对企业管理提出了客观要求。例如企业管理必须遵循现代工业企业生产力运动规律;在企业生产经营活动的各个环节、各个方面保持适当的比例;要根据市场需要生产出物美价廉的商品,满足社会需要;要推进企业的技术进步;提高职工科学文化素质等。企业管理必须适应这些要求,合理地组织社会生产力,使企业内部劳动者、劳动手段和劳动对象,按工艺技术的要求形成有机的整体,发挥出最大的效能。

企业管理的社会属性是社会生产关系的具体体现,是维护现存生产关系,实现一定生产目的的手段。在资本主义制度下,劳动同资本尖锐对立,资本家阶级的管理不仅是一种社会劳动过程的特殊职能,而且是剥削社会劳动过程的职能。列宁深刻地指出:“资本家所关心的是怎样来掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”(《列宁选集》,第3卷,第395页)在社会主义制度下,剥削被消灭,企业管理仍要正确处理生产关系方面的问题。例如,按责、权、利三结合的原则,正确处理国家、企业与职工三者经济利益关系,正确处理企业所有者、经营者和生产者的关系等。

学习和掌握企业管理二重性的原理,具有重大意义。懂得了企业管理的二重性,就能分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性与个性,正确处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与开创具有中国特色的社会主义企业管理之间的关系,防止在对待外国企业管理上出现“盲目排外”和“照抄照搬”等不良倾向。在合理组织社会生产力方面,资本主义企业管理与社会主义企业管理具有共性,我们完全可以广泛吸收资本主义企业中合乎科学的进步的管理方法,认真研究自然规律、科学技术规律、现代工业企业生产技术特点,不断改进经营管理、科技管理、生产管理、劳动管理等等,提高管理现代化水平。在维护生产关系方面,社会主义企业管理与资本主义企业管理之间有着根本区别。我们要充分发挥社会主义制度的优越性,总结我国企业管理经验,进一步完善社会主义生产关系。

企业管理的二重性既有区别,又有联系。因为生产过程是生产力和生产关系的统一体,生产关系要适应生产力性质的要求。要保证生产过程正常进行,企业管理必须发挥合理组织生产力和维护生产关系两项基本职能。

三、企业管理的职能

按照马克思主义关于企业管理二重性的学说,企业管理具有合理组织生产力和维护生产关系的两项基本职能。这两项基本职能是通过具体管理职能体现的。企业管理都有那些职能呢?各种管理理论和学派说法不一。我们现介绍决策、计划、组织、指挥、监督和调节等职能。

1. 决策

决策就是对企业生产经营中的重大问题(如产品方向、生产规模、技术引进等)从多个方案中选择最优方案,作出决定。决策的正确与否,关系到企业的成败。因为,管理的重点在经营,经营的核心是决策。决策一定要慎重,通过调查研究,大量收集数据和其它信息,进行可行性论证,选择最优方案。

2. 计划

计划就是根据企业决策目标、国家计划和市场供求,制定企业的长期计划和中、短期计划,指导企业的各项生产经营活动。没有计划,企业就无法建立起正常的生产秩序和工作秩序。编制计划要求实事求是,量力而行,搞好综合平衡,使各个计划之间互相衔接配合,谋求最好的经济效益。

3. 组织

组织是按照企业计划,合理地配备和使用企业的资源,对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作,使企业生产经营的各环节、各要素和各方面都能科学合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们应有的作用。

4. 指挥

指挥就是对企业各级各类人员进行领导或指导。工业企业的生产经营活动十分复杂,环环相扣,必须有高度集中的指挥。否则,即使已经有计划有组织,也不可能保证活动的正常进行和既定目标的顺利实现。企业由厂长(经理)行使指挥职能。当然,厂长的集中指挥要建立在职工民主管理基础之上,要接受党的领导和监督。

5. 监督

监督也称控制,就是对企业计划执行情况,通过信息反馈系统定期检查,找出偏差或发现新的潜力,及时采取措施纠正偏差,或修订原计划,推动工作,促进生产发展。同时,还要制订严格的规章制度,加强各种控制,确保预期目标实现。

6. 调节

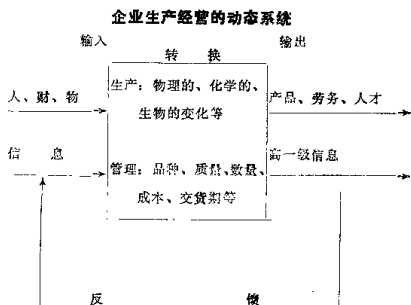
调节也称协调,就是对企业的生产经营活动实行统一指挥和调度,协调各部门、各生产环节的生产经营活动,使之建立良好的配合关系,及时克服不平衡现象,有效地实现企业奋斗目标。

四、企业管理的任务

企业管理的任务,总的来说,是要遵循社会主义社会的经济规律及自然规律,遵守国家的政策法令,创造一种良好的工作环境,发挥各项管理职能,调动职工积极性,以尽可能少的劳动消耗,生产适销、质优、成本低的工业产品,不断提高企业素质和经济效益。

益，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要做出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的社会主义现代化企业。

企业的活动主要是生产经营活动。企业管理的任务主要通过生产经营活动过程来实现。企业生产经营活动的投入、转换、产出是一个动态系统。



企业管理的任务，具体有以下几条：

一是按照经济规律、技术规律等，搞好市场研究和经营决策，确定好企业目标，制订实现目标的计划，并组织好企业生产经营活动。努力提高质量，发展品种，增加产量，保证企业生产不断发展。

二是合理利用企业的人力、物力、财力，不断提高劳动生产率，节约资源和能源，降低产品成本，增加企业盈利。

三是不断适应新技术革命的形势，加强科学技术研究，推动技术革新和技术革命，推广先进技术，努力赶超世界先进水平。

四是加强思想政治工作，加强科学技术文化教育，培养和提高职工队伍素质，造就一支现代化的技术队伍和管理干部队伍。

五是正确处理国家、企业和职工个人三者之间的经济利益，在生产发展的基础上，为国家多作贡献，不断改善企业生产经营条件，扩大再生产，逐步提高广大职工的物质文化生活水平。

第二节 资本主义企业管理的演变

管理具有悠久的历史。只要有几个人在一起共同劳动，从事社会的生产，就需要加以组织和指挥，这就是管理。原始社会、奴隶社会都存在社会管理。进入资本主义社会，企业管理从社会管理中分化出来，并且在实践中积累了丰富的经验。研究资本主义企业管理的发展过程，对于我们建立具有中国特色的社会主义企业管理有着重要的借鉴和参考价值。

资本主义企业管理大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个发展阶段。

一、传统管理阶段

这个阶段是从18世纪80年代到20世纪初，即从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争阶段结束时为止，大约经历了一百多年。

18世纪的工业革命，是把手工业作坊演变成近代工厂企业的摇篮。“蒸汽和机器引起了工业生产的革命。现代大工业代替了工场手工业”。（《马克思恩格斯选集》第1卷，第252页）在手工业生产条件下，管理凭个人经验办事，在大机器生产条件下，则是靠自然科学知识和遵循机器运转规律进行管理。资本主义工厂出现后，工厂把工人、劳动工具和劳动对象集中在一起，共同生产，产业资本成为生产的组织者和领导者。随着生产技术和企业规模的扩大，管理日益复杂。管理工作发展成一种职能，出现了厂长、经理、领班、监工等。管理主要解决分工协作、保证生产正常进行的问题。生产管理、工资管理、成本管理是管理的主要内容。

传统管理的特点主要是：企业的经营管理者和资本所有者没有分离；生产和管理工作没有摆脱小生产经营方式的影响，凭个人经验办事。工人凭个人经验操作，没有统一的操作规程；管理者凭个人经验管理，没有统一的管理办法；工人和管理人员的培养，凭师傅带徒弟，没有统一标准和要求。这种小生产的传统，无法适应19世纪末20世纪初资本主义生产发展的需要，因而开始了从传统管理向科学管理阶段的转变。

二、科学管理阶段

这个阶段大体上是从20世纪初至40年代，经历了约半个世纪。

19世纪末叶，资本主义从自由竞争过渡到了垄断阶段。工厂的规模越来越大，使用的机器越来越多，生产技术日趋复杂，竞争更加激烈。同时，资本家的剥削更加残酷，劳资矛盾激化，阶级矛盾日益尖锐。这种形势，对企业管理工作提出了新的要求。资本家迫切要求总结过去的管理经验，使之系统化、科学化、理论化、标准化，以提高管理水平，获得更多利润。

适应这种需要，出现了许多科学管理理论。我们主要介绍泰罗、法约尔等人的科学管理理论。

1. 泰罗的科学管理理论

泰罗（F·W·Taylor, 1856—1915），出身于宾夕法尼亚州一个律师家庭，美国工程师，1911年发表《科学管理原理》一书，成为科学管理理论的代表作，被誉为“科学管理之父”。

泰罗倡导要用科学思想、科学方法处理和解决企业管理问题。他指出：“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。”他提出的科学管理理论要点有：

（1）工作定额原理。泰罗运用观测分析方法，对工人每一操作和动作，每一工序时间，用秒表进行观测、记录和分析研究，集中先进合理的操作动作，省去多余的不合理的操作动作，制订出各种工作的标准操作方法和工时定额，并用这种标准的操作方法

训练工人。他运用这种方法对工人进行搬运生铁试验，效率提高3.8倍。

(2) 工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。为了完成较高的工作定额，不仅要使工人掌握标准的操作方法，而且要把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。

(3) 实行有差别的计件工资制。泰罗倡导实行有差别、有刺激性的计件工资制，以鼓励工人完成定额。对于完成或超额完成工作定额的工人，按较高的工资率(125%)计发工资；完不成工作定额，则按较低的工资率(85%)计发工资。

(4) 把计划职能和执行(作业)职能分开，以科学方法代替经验工作法。计划职能归企业管理当局，设立专门部门承担，负责编制作业规程，制定“定额”、“标准的方法”，发给工人执行。工人在执行中，计划部门要把执行情况同“标准”作比较，进行有效地控制和指导，并据此发给工人工资。

(5) 在组织管理上，泰罗主张“职能制”和“例外原则”。职能制对管理职能部门的管理和管理人员专业化有重要意义。例外原则是企业领导人把管理工作中发生的事拟就处理意见，使之规范化，同时授权给下级处理，自己主要去处理那些没有规范化的例外工作，并保留监督下属人员工作的权力。这对实行分权制有重要意义。

泰罗主要研究厂内生产管理问题，中心是提高生产效率。在他前后，对生产管理理论作出重要贡献的还有吉尔布勒斯、甘特、福特等人。

2. 法约尔的科学管理理论

法约尔(H·Foyol, 1841—1925)，法国矿冶工程师，1916年发表代表作《一般管理和工业管理》，1918年创办“管理研究所”。他在经营管理、管理职能、管理原则等方面作出了贡献。

法约尔认为经营和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。工业经营活动包括六个方面：①技术活动，指生产、制造、加工。②商业活动，指采购、销售、交换。③财务活动，指资本的筹集和运用。④安全活动，指财产和人员的保护。⑤会计活动，指货物盘存、资产负债表制作、成本考核、统计等。⑥管理活动，指计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔认为，前五种活动是众所周知的，管理活动则认识不明确，需要特别注意。

法约尔十分重视管理原则的系统化。为完成经营管理理论体系，他总结实践经验，提出了十四条管理原则：

(1) 分工。劳动专业化是各个组织机构进步和发展的必然手段。

(2) 权力与责任。权力是指发布命令和强制别人服从的力量。但它分为职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生，个人权力来源于个人的智慧、经验、道德、领导能力、资历等。权力与责任相互一致，互为因果。权力和责任要统一。

(3) 纪律。纪律的实质是遵守企业内部各方达成的协议。纪律的基础是尊重而不应是恐惧。领导无能无力，必然导致纪律松散。建立良好的纪律必须有以身作则、精明能干的好领导；管理部门与职工之间要有明确的行动准则；要审慎地行使制裁和惩罚。

(4) 命令的统一。一个职工只能接受一个上级的命令。

(5) 指挥统一。为达到相同目标而进行的集体活动，只能有一个领导和一项计

划。

(6) 个人利益服从整体利益。

(7) 职工的报酬。职工是“经济人”，报酬及其支付方式要公平，尽可能使雇主和职工双方满意。

(8) 集权。集权指权力集中或分散的程度。要根据领导和被领导才能的具体条件，规定集权的程度，使集权与分权恰到好处。

(9) 管理层次。由企业最高级别到最低级别之间的各级领导人，要形成权力等级链，以表示承上启下的权力关系和信息的传递渠道。为了克服由于命令的统一原则而产生的信息传递的延误，法约尔提出“跳板”的设想，在双方领导知情和允许的情况下，工作人员可以横越权力线路而直接传达信息。

(10) 秩序。物资的存放，人事的安排，各有其位，各就其位。

(11) 公平。主管人对下属要公正，可以使下属忠于职守。

(12) 保持人员的稳定。要努力做到有秩序地安排人员，并为人员更迭作准备。

(13) 发挥职工的主动和创造精神。

(14) 集体主义精神。在企业内部要建立团结和谐的气氛。“分裂敌人的力量是聪明的，但分裂自己的队伍是对企业的严重犯罪。”

以上所述的十四条管理原则、五种管理职能和六种经营活动，构成法约尔经营管理理论的重要内容。他认为，这些原理不仅适用于工商业，而且适用于政治的、宗教的、慈善的、军事的以及其它企、事业。

三、现代管理阶段

这个阶段是从二次世界大战以后，特别是50年代以来，直到现在。

这个时期，资本主义经济发生了许多新变化：科学技术进步很快，出现了许多新成果，运筹学、数理统计等方法应运而生，电子计算机的出现和运用，大大改变了企业生产经营面貌。工业生产迅速发展，生产自动化、连续化程度空前提高；企业规模进一步扩大，跨国公司日益发展；技术更新和产品更新周期大大缩短；企业面临的环境和市场变化多端，竞争十分激烈；阶级矛盾进一步加剧；许多高级、尖端产品和工程需要组织大规模的协作，需要复杂的管理和控制。为了企业的生存和发展，为了谋取更大利润，资本主义世界出现了许多管理理论和流派。例如，社会系统学派、决策理论学派、经验管理学派、数理管理学派、管理过程学派、权变理论学派等。这些学派各自研究问题出发点不同，观点不同，各有各的道理，也各有各的用处，竞相争鸣，纷然杂陈，形成“管理学说丛林”现象。但从主要倾向看，似乎可以分成两个管理理论学派：管理科学派和行为科学派。

管理科学是泰罗为代表的科学管理理论和法约尔为代表的经营管理理论的发展。它把动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学，同时吸取了现代自然科学和技术科学的新成就，采用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，以决策为主要着眼点，对问题分析采取系统论的方法，应用数学模型来选优，形成一种现代的“管理科学”。

行为科学是以梅奥为代表的人际关系理论发展起来的各种行为科学观点，形成行为科学学派。它从社会学、心理学的角度，从人的行为、动机、相互关系和社会环境等方面，研究它们对企业生产经营活动及其效果的影响。行为科学研究的重点是企业管理中如何处理人际关系和人的行为问题。行为科学分为前期和后期两大时期。前期是由梅奥著名的霍桑试验而创立“人际关系学说”，后期则流派众多，主要集中在四个领域：

一是有关人的需要、动机和激励问题。在这方面代表性的理论有：美国马斯洛的“人类需要层次理论”；美国赫茨伯格的“激励因素——保健因素理论”；美国斯金纳的“强化理论”；美国布鲁姆的“期望模式理论”。

二是同企业管理有关的所谓“人性”问题。代表性理论有：美国麻省理工学院教授麦格雷戈的“X理论——Y理论”；美国阿吉里斯的“不成熟——成熟理论”等。

三是企业中的非正式组织及人与人的关系问题。其代表性理论有：法国卢因的“团体动力学理论”；美国布雷德福的“敏感性训练”；美国勃朗的“冲突调节理论”等。

四是企业中领导方式的问题。其代表性理论有：美国坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”；美国密西根大学利克特的“支持关系理论”；美国俄亥俄大学斯托格第和沙特尔的“双因素模式”；美国布莱克和莫顿的“管理方格理论”。

管理科学和行为科学观点不同，各有侧重。但客观上它们可以互相补充。现代管理就是使管理科学和行为科学相结合的一种管理。

现代管理与“科学管理”相比，有几个主要特点：

(1) 突出经营决策。现代管理学说认为：管理的重点在经营，经营的关键在决策。

(2) 实行以人为中心的管理。标榜“工业人本主义”、“管理民主化”，以尊重人为号召，以激励为手段，笼络人心，鼓舞士气。重视智力开发投资，强调对职工实行终身教育。

(3) 广泛运用运筹学和电子计算机等现代科学技术成就，把线性规划、价值工程、网络技术用于生产经营管理，提高了管理效率和科学水平。

(4) 实行系统管理。把系统论、控制论、信息论的观念引到企业管理中来，将整个企业视为一个开放系统。外部受整个社会系统政治、经济等因素制约，内部又分为若干子系统，应用系统工程从系统的最优化观念，进行经营管理的战略和管理决策。

第三节 社会主义企业管理的基本特征

社会主义企业管理同资本主义企业管理既有相同的方面，也存在着根本区别。社会主义企业管理的基本特征可以概括为国家性、民主性和群众性。

一、社会主义企业管理的国家性

过去，我们认为社会主义企业管理的国家性，就是要由国家机构直接经营企业。因而，照搬苏联的模式，建立了以对企业全面直接控制为主、高度集中的经济管理体制。三十多年的实践表明，这种经济管理体制存在着许多弊端。例如，政企不分，企业实际

上成了行政机构的附属物，国家包揽了许多不应管的事，对企业的生产经营活动管得过多过死，束缚了企业和职工的积极性、创造性，使企业缺乏活力，阻碍了社会生产力的发展。十二届三中全会决议指出，过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。国家管理企业的办法，应该由直接控制为主转向以间接控制为主，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，把企业搞活，特别是把大中型企业搞活。

减少国家对企业的直接控制，实行间接控制为主，绝不是否定社会主义企业管理的国家性，不要国家控制，也不是否定国家计划，更不是国家撒手不管，搞无政府主义。相反，而是要改善和加强国家对企业的统一领导，要加强国家对宏观经济的控制，使企业在国家宏观控制范围内活动，保证国民经济按比例发展，符合国民经济发展的总体要求。

社会主义企业管理的国家性，大体表现在：

一是国家制定经济和社会发展的战略、计划、方针、政策，协调地区、部门、企业之间的发展计划和经济关系。

二是国家通过制定经济计划，指导企业的经济活动。指令性计划和指导性计划都是计划经济的具体形式。实行计划经济不等于指令性计划为主，指令性计划企业必须完成；指导性计划主要靠运用经济手段引导企业来完成。所谓经济手段是指价格、工资、信贷、税收、利率、汇率等经济杠杆的综合运用。

三是国家通过制定经济法规、法令，来规范人们的行动，监督企业的生产经营活动，使之符合社会主义方向；同时保护企业的正当权益。

四是国家通过制定资源开发、技术改造、智力开发等方案，部署重点工程特别是能源、交通和原材料工业建设，指导和促进企业的专业化协作、改组联合、技术改造和管理现代化。

五是国家向企业依法征税，指导企业正确分配经济收益，处理好国家、企业和个人三者利益关系。

六是国家按规定的范围任免或者批准聘选企业主要领导人；根据国民经济发展的总体要求，决定企业的创立和关、停、并、转、迁，依法宣告企业破产。

总之，在“国家调节市场，市场引导企业”的新的经济运行机制下，国家通过计划和经济的、法律的、行政的手段，对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，对企业的经营管理发挥统一领导作用，从而使社会主义企业管理具有国家性。

二、社会主义企业管理的民主性

“资本主义的管理就其形式来说是专制的。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页）但在当代生产技术和工人运动的推动下，资本主义企业也采取了某些民主管理的形式，例如，“职工参与管理制”、工人“自主管理”等等。由于资本主义生产资料的私人占有决定了企业管理大权只能掌握在资产阶级手中，民主管理绝不会得到真正、彻底地实行。只有社会主义企业才可能真正实行民主管理。

社会主义社会里，生产资料公有化，劳动者成了国家和企业的主人，这就为企业实行真正的民主管理提供了可能性。

无产阶级管理社会主义企业的原则，应该“实行民主集中制”（《列宁全集》第27卷，第190页）。为适应社会化大生产的客观要求，企业应该实行厂长（经理）负责制，集中统一指挥。同时，必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的神圣权利，依靠职工当家作主，发挥职工主人翁责任感。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的。企业实行民主管理，体现了社会主义企业管理和资本主义企业管理的根本区别；体现了社会主义制度的优越性；能够调动起企业活力的源泉——职工的积极性和创造性；也为企业建立民主集中制的领导体制创造了条件。

如何在实践中把民主管理具体化？我国在实行厂长（经理）负责制的同时，实行职工代表大会制。职代会作为民主管理的权力机构，是一种很好的基本形式。我们要认真总结职代会和其他形式的民主管理经验，使民主管理进一步完善。

三、社会主义企业管理的群众性

社会主义企业管理的民主性主要表现为民主管理是企业的一项领导制度；社会主义企业管理的群众性主要是指吸引和依靠全体职工积极参加企业管理工作，使企业管理具有广泛的群众基础。

当代生产技术日新月异，社会化程度迅速提高，企业管理必须依靠广大职工群众直接参加。这是历史的趋势。

现代化企业的生产力高度发展，自动化、联动化程度越来越高；企业规模不断扩大，市场竞争进一步加剧。因而，企业管理不仅量大面广，而且决策要快、准，要有预见性。这就促使企业管理向综合化、系统化的方向发展，实行“全面管理”。

全面管理要求企业实行全厂、全员、全过程的管理。这里所说的全员包括企业全部人员：既有厂长、经理，又有专业管理人员，更有广大职工群众。只有依靠全体职工群众的积极参与和密切配合，企业才能取得最佳经济效益。许多资本主义企业已从实践中认识到了这一点，因而出现了许多吸引职工参加管理的花样。但资本主义的私人占有制决定了它们不会真正实行群众管理。社会主义的生产资料公有制和职工的主人翁地位，决定了社会主义企业具备全面管理的优越条件。我国企业广泛开展的群众性QC小组、质量攻关小组、群众性的合理化建议与技术革新活动、群众性的班组经济核算、经济活动分析等活动。都是社会主义企业群众管理的好形式。我们要不断总结这方面经验，使其完善化、系统化，成为具有中国特色的社会主义企业管理的重要组成部分。

社会主义企业管理的国家性、民主性、群众性，是相互联系三个基本特征。国家性是指在国家统一领导下，使企业成为相对独立的经济实体；民主性是指在党领导下建立民主集中制的领导体制；群众性是指直接依靠广大职工群众，进行全员管理。充分认识这些基本特征，有助于我们掌握社会主义企业管理的特点和规律，提高我国企业管理水平。