

ZHONG GUO
XIAN DAI QI YE GUAN LI

中国现代企业管理

董成业 程明远 张尚锦 主编

中国统计出版社

前 言

企业是国民经济中最基本的经济组织,是经济建设的承担者。随着社会主义市场经济理论的提出和确立,党的十四届三中全会决定,在我国建立适应社会主义市场经济体制要求的现代企业制度,这标志着我国企业改革已进入了机制转换、配套改革、制度创新的攻坚阶段。

市场经济已成为一个躲不开的擂台,其最大的特性就是竞争。企业是市场竞争的主体。可以这样讲,如果没有新的充满生机和活力的现代企业制度为依托,没有千千万万个规范了的现代企业进入市场,没有公有制与市场经济的有效结合,就难以建立具有中国特色的社会主义市场经济体制。

现代企业制度是与现代生产力水平相适应的企业财产组织形式,是对传统计划经济体制下工厂制的扬弃。与我国原有的企业制度相比,它具有产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学的特点。深化企业改革,建立现代企业制度,既是建立和发展社会主义市场经济的重要组成部分,又是新一轮改革的题中应有之义;既是我国政治经济生活的重要内容,也是一场制度创新的攻坚战和世纪性的挑战。对现代企业实施有效管理,既是一个庞大繁杂的系统工程,又是一项不容回避的全新课程;既是一门新兴的领导决策艺术,亦是一门不能有半点虚伪的科学。因此,必须从战略的高度,用科学的方法,求实的态度对之加以认识和系统研究。

为了适应改革开放和建立现代企业制度的新形势,使企业改革真正做到制度创新、管理创新、技术创新衔接配套,我们组织有

关教授、专家、学者,结合现代企业试点的工作实践和企业管理教学的体会,编撰了《中国现代企业管理》一书。

本书紧紧围绕现代企业制度的建立与管理,从企业法律责任、领导管理、文化建设、经营决策、市场营销、公共关系、财务管理、税收制度、科技运用、外向经济以及工资管理等方面作了全方位、多层次的探讨和研究。

在我国,现代企业制度理论提出的时间还不长,实践中尚处于试点阶段,对之全面探索和研究还不够,理论与实际相结合的论述也不多,尤其是对现代企业如何实施管理的论著更少。对我们而言,撰写此书,也是一次大胆的有益的尝试。愿我们付出的辛勤劳动,能为我国社会主义市场经济发展的汹涌大潮,增添一朵小小的浪花,愿中国企业能在国内外市场竞争中一展雄风。

编 者

1995 年元月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 企业及企业改革.....	(3)
第二节 企业管理的一般理论	(11)
第三节 企业管理现代化	(25)
第二章 现代企业制度	(30)
第一节 现代企业制度概述	(30)
第二节 现代企业制度的特点	(32)
第三节 现代企业制度的建立	(41)
第三章 企业法律责任	(50)
第一节 企业法律责任的概念和形式	(50)
第二节 企业的行政责任	(55)
第三节 企业的民事责任	(64)
第四节 违反企业法的刑事责任	(72)
第四章 企业领导管理	(77)
第一节 企业领导观念	(77)
第二节 企业领导者的决策职能	(83)
第三节 企业领导者的用人艺术	(90)
第四节 企业领导者的领导艺术	(96)
第五章 企业文化建设	(104)
第一节 企业文化的概念与特征.....	(104)
第二节 企业文化的基本内容及其作用.....	(110)

第三节	企业文化建设构想	(117)
第四节	企业文化建设的基本途径	(123)
第六章	企业管理技术	(131)
第一节	目标管理	(131)
第二节	网络计划管理	(138)
第三节	价值工程	(145)
第四节	设备综合管理	(152)
第五节	全面质量管理	(159)
第七章	企业经营管理	(173)
第一节	企业经营管理概述	(173)
第二节	企业经营战略与策略	(179)
第三节	企业经营决策	(189)
第四节	企业经营决策方法	(198)
第八章	市场营销管理	(213)
第一节	市场营销观念与市场营销组合	(213)
第二节	市场调查与市场预测	(215)
第三节	目标市场的确定和销售渠道的选择	(224)
第四节	产品策略与产品定价	(230)
第五节	企业促销策略	(239)
第九章	企业公共关系	(246)
第一节	企业公共关系的概念	(246)
第二节	企业的人际关系	(255)
第三节	企业公关策略	(261)
第四节	企业公关实务	(266)
第十章	企业税收制度	(279)
第一节	税制改革的指导思想和基本原则	(279)
第二节	增值税实务	(288)
第三节	企业所得税实务	(298)

第十一章 企业财务管理	(308)
第一节 新的企业财务制度体系.....	(308)
第二节 资金筹集及其管理.....	(311)
第三节 企业资产的管理.....	(316)
第四节 成本和费用的管理.....	(324)
第五节 利润及其分配的管理.....	(326)
第六节 财务报告与财务评价.....	(330)
第十二章 企业科技管理	(336)
第一节 企业科技管理概述.....	(336)
第二节 研究开发管理.....	(340)
第三节 产品开发管理.....	(350)
第四节 企业技术改造.....	(356)
第十三章 企业国际市场开拓	(363)
第一节 产品的国际贸易生命周期理论.....	(363)
第二节 国际市场的调查研究.....	(366)
第三节 进入国际市场的方法和策略.....	(375)
第十四章 企业工资管理	(390)
第一节 工资的涵义.....	(390)
第二节 工资管理的意义和原则.....	(400)
第三节 企业工资分配的管理.....	(402)
第四节 企业内部工资改革的设计.....	(412)
第五节 岗位技能工资制.....	(418)

第一章 总 论

企业是国民经济中最基本的单位,又称国民经济的细胞。它是指从事生产、流通或服务经济活动,为满足社会需要并获得盈利,进行自主经营,独立经济核算,具有法人资格的基本经济组织。企业不仅是社会生产力的集聚点,而且还是社会主义建设事业的直接承担者和满足人们物质文化生活需要的物质提供者。国民经济力量乃至综合国力的强弱,不仅取决于它拥有企业的数量,更重要的取决于每个企业细胞活力的强弱。犹如一个人体质的强弱归根到底取决于他体内细胞活力的强弱一样。从这个意义上讲,振兴企业就是振兴国民经济。

建国以后的很长一段时间内,我们在经济管理体制上照搬了原苏联的作法,形成了一种与我国生产力发展状况极不相称的僵化的企业管理模式。尤其是在理论上把国营企业的全民所有同国家直接经营企业混为一谈,在实践上实行了高度集中的经营管理方式。这种管理模式存在着种种弊端,集中表现为政企不分,权力高度集中,企业缺乏活力。在相当程度上窒息了企业的发展。也就是说,在这种模式下,国家对企业管得过多,统得太死,通过层层下达指令性计划的方式对企业的生产、流通、分配等项活动全面地进行直接管理,一切由国家统购统销、统收统支。在“左”的错误影响下,理论上认为把集体所有制企业办得“越大、越公、越优越”越好;在实践中不尊重和保护劳动群众集体所有权,以“平调”、“穷过渡”、“升级”等办法不停地侵犯它。这种管理模式使企业既没有经营自主权,也没有明确的经济责任,企业的产供销、人财物,以及经营的好坏同自身的经济利益挂不起钩来。企业既缺乏内在动力,又

缺少外在压力,形成了企业长期吃国家的“大锅饭”、职工吃企业的“大锅饭”的局面。实践证明,这种旧的企业管理体制违背了商品经济和市场经济发展的内在要求,妨害了社会主义经济基础的巩固和发展。

1985年10月,在日本冲绳举行的中日经济学术交流会上,日本东京大学著名理论经济学家小宫隆太郎在对中日两国的企业作了细致的对比研究之后,得出了一个石破天惊的结论:“我的印象是,中国不存在企业,或者几乎不存在企业。”他的确切意思是说,现代企业的基本特征是拥有独立的经营自主权。从这个意义上讲,当时中国的全民所有制企业还不是真正意义上的“企业”。

改革以来,我们着手从多方面塑造企业运行机制。1988年4月13日,酝酿10载的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》终于由第七届人民代表大会第一次会议通过,并于同年8月1日起施行。它的颁布施行,标志着历经数年的全民所有制企业的经营体制改革为国家法律所确认;标志着企业不再是政府机关的附属物,开始成为独立经营、自负盈亏的商品生产者和经营者;同时亦标志着我国企业的法制建设进入了一个新的发展时期。

1993年底,党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》这一中国改革历程上富有转折意义的宣言。这无疑是一场世纪性的挑战,企业界乃至全体中国人民正以饱满的热情迎接新的机遇与挑战。转换国有企业经营机制,建立现代企业制度的新一轮改革,标志着我国企业将以全新的姿态向一个新的高峰攀登,标志着中国企业适应大开放、大市场的新形势,逐渐与国际惯例靠拢,逐步同国际市场接轨。

本章从企业的概念、企业的形式和我国16年企业改革来说明,目前我国的企业已基本具备了现代企业的特征,绝大多数通过转机建制后可称之为现代企业;并对现代企业管理的一般理论和管理现代化的内容进行阐述。

第一节 企业及企业改革

一、什么是企业

企业是一个历史概念,是一种久已存在的经济组织形式。企业的存在和发展是与社会的存在和发展密切联系的。一方面,企业是社会生产力发展的历史产物,生产力水平的高低直接决定了企业的生产方式、技术特点和组织规模;另一方面,企业的存在和发展要受到社会经济、政治、文化、传统习惯等方面的制约。一旦社会形成了相对稳定的经济制度,企业就会在既定的经济结构关系基础上,形成固有的内在运行机制,决定和影响经济性质、地位、作用及行为规律,并将在自身的发展过程中,不断促进其内部机制的改革,再造出与之发展相适应的新型企业。

历史发展到今天,我国的企业概念可描述为:依法定程序设立的,产权关系明晰的,以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的的,管理科学的,在国家宏观调控下,遵循市场经济规律,自主组织生产经营,自负盈亏,依法承担经济责任的经济组织。

二、我国企业改革综述

十一届三中全会以来,在邓小平同志建设有中国特色的社会主义思想指引下,我国的企业改革经过了扩权让利、实行承包经营责任制、转换企业经营机制到逐步建立现代企业制度等几个主要过程,大致可以划分为五个阶段。

第一阶段(1978—1980年):扩大企业自主权的试点阶段

1978年秋,四川省率先进行扩大企业自主权的试点,揭开了我国工业企业改革的序幕。1979年4月,中央工作会议印发了国家经委关于扩大企业自主权的十条意见。同年5月,国家经委、财

政部等六个部门联合发出通知,确定在京、津、沪三市选择首钢等8户企业进行扩大企业自主权的试点。同年7月,国务院在成都召开了全国工业交通工作会议,讨论了扩大企业自主权的有关政策并总结交流了四川省扩大企业自主权试点经验。同时,国务院颁发了《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》和《关于国营企业利润留成的规定》等5个文件,肯定了各地扩大企业自主权的改革方向,并要求各地各部门在少数企业中进行试点。至此,以扩大企业自主权为中心的企业改革试点工作,逐步扩大到全国各地。为了把扩大企业自主权的试点引向深入,1980年9月,国务院批转了国家经委《关于扩大企业自主权试点工作情况 and 会后意见的报告》。从试点情况看,扩大企业自主权,使企业可以在完成国家计划的前提下,按照生产建设和市场需求制定补充计划,自主安排生产;在一定范围内可按国家规定的价格自销部分产品,是对我国传统的计划管理体制下统分统配、统收统支的企业管理制度改革的尝试,促进了企业的转轨变型。同时企业有了一定的自主分配的财力和经济效益,逐步使企业经营的好坏同职工的物质利益挂起钩来,调动了企业和职工的生产经营积极性,促进企业劳动效率和经济效益的提高。

第二阶段(1981—1982年):试行经济责任制阶段

在扩大企业自主权试点的基础上,一些实行利润留成的企业借鉴吸收农村联产承包责任制的经验,开始进行以利润包干为主要内容的企业经营责任制试点。1981年4月,在国务院召开的全国工交工作会议上,把各种利润留成的盈亏包干办法正式作为企业经济责任制的内容给予肯定,并明确提出建立和实行经济责任制的要求。1981年10月和11月,国务院连续批转《关于工业企业经济责任制若干问题的意见》和《关于工业经济责任制若干问题的暂行规定》两个文件,进一步提出工业经济责任制不仅要和利润挂钩,还要和产量、质量、品种、成本等挂钩,要求企业内部在生产、技术、经营等方面建立明确、具体的经济责任制。

建立企业经济责任制包括两个环节：一是要正确处理国家与企业的利益分配关系，解决企业吃国家“大锅饭”的问题，使企业的经济利益同经营成果挂起钩来；二是要正确处理企业和职工的利益分配关系，解决职工吃企业“大锅饭”的问题，把职工的经济利益同其劳动贡献挂起钩来。这个阶段的试点，虽然时间不长，而且企业外部各种经济关系尚未理顺，但已明显地孕育着企业承包经营责任制的许多特点，为以后承包制的大面积推广，提供了实践经验。

第三阶段(1983—1986年)：实行利改税和深化企业内部改革阶段

第一步利改税。1983年4月，国务院批转了财政部《关于国营企业利改税试行办法》，其主要内容是：凡有盈利的国营大中型企业，按实现利润缴纳55%的所得税，税后利润中的一部分上交国家，另一部分按国家核定的留利水平留给企业，对小型企业实行原八级超额累进税。旨在通过理顺国家与企业的分配关系，正确处理国家、企业和职工三者利益，调动企业和职工的生产积极性，保证国家财政收入的稳步增长。

第二步利改税。1984年9月，国务院又批转了《关于在国营企业推行利改税第二步的报告》，其主要内容是：把工商税划分为产品税、增值税、盐税和营业税，使国营企业上缴国家财政的利润分别改为按11个税种向国家缴税，把国家与企业的分配关系用税法的形式固定下来。第二步利改税把国营企业全部上交利润改为税收形式，旨在通过合理确定税目、税率，规范国家和企业的分配关系，在此基础上理顺国家与企业的责权利关系，逐步增强企业活力。

这项改革是按照“国家得大头，企业得中头，个人得小头”的原则设计的，一定程度上克服了实行经济责任制过程中国家与企业在利益分配中讨价还价带来的弊端。但从实施的效果看，由于宏观改革不配套和两步利改税自身存在的缺陷与不足，造成企业普遍

缺乏自我改造、自我发展的能力,形成了“水涨船高”、“鞭打快牛”的状况,影响了企业和职工的积极性,最终也影响了国家的财政收入。

在这个阶段,企业内部改革继续向纵深发展。1985年5月,国务院颁布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》,从而第一次以行政法规的方式明确了企业经营管理的自主权。1984年10月,党的十二届三中全会制定出《中共中央关于经济体制改革的决定》这个纲领性文件。文件指出,增强企业活力,特别是增强全民所有制大中型企业的活力,是以城市改革为重点的整个经济体制改革的中心环节。为了贯彻落实十二届三中全会精神,国务院于1985年1月至1986年7月,就试行工资总额与经济效益挂钩、发展横向联合、改革物资供应和产品销售办法、调减调节税、实行政企职责分开、简政放权、给部分大型企业直接对外经营权以及实行劳动合同制等方面发布了一系列文件。所有这些改革,对完善企业内部经营机制,改善企业外部运行环境,无疑起到了积极的作用。1986年9月,中共中央、国务院颁布了《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层工作条例》和《全民所有制企业职工代表大会条例》。这三个条例,明确了厂长是企业法人代表,形成了“厂长全面负责,党委监督保证,职工民主管理”的新型企业领导体制,使企业改革向前迈进了一大步。

第四阶段(1987-1991年):完善企业经营机制和全面推行承包经营责任制阶段

两步利改税后,企业普遍缺乏动力和发展后劲,经济效益连续出现滑坡,使财政收入受到极大影响。与此同时,各地根据不同行业 and 不同企业的特点,进行了转变企业经营机制的各种经营方式的探索,如承包制、租赁制、股份制和资产经营责任制,特别是以首钢为代表实行承包制的企业,明显地增强了生机和活力。1987年3月,国务院向六届五次全国人大所作的《政府工作报告》明确提出,经济体制改革的重点要放在完善企业经营机制上,应根据经营权

与所有权分离的原则,认真实行多种形式的承包经营责任制。同年4月,国家经委受国务院委托,召开了全国承包经营责任制座谈会,具体部署全面推行企业承包经营责任制。从此,以承包制为重点的企业改革又发展到新阶段。1988年2月,国务院颁布了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》,使承包制的推行步入了规范化、法制化的轨道。承包制的大面积推行和深入发展,扭转了财政收入连续滑坡的局面,不仅促进了企业生产发展和经济效益的提高,还使企业经营机制发生了深刻变化,促进了企业内部的领导体制、分配制度、劳动制度、干部制度、组织机构等方面的改革。同时也为整个经济体制改革积累了经验并创造了条件。

1988年4月,七届人大一次会议通过并颁布了《全民所有制工业企业法》,它是确立我国企业基本制度,规定企业法律地位,维护企业合法权益的根本大法。《企业法》总结了改革开放以来企业改革的实践经验,明确规定了我国企业改革的原则和方向,它的颁布和实施对于企业健康发展,起到了重要的指导作用。企业改革的实践证明,凡是搞的比较好的企业,多数是能够充分利用《企业法》赋予的生产经营自主权,主动面向市场的企业。但是,由于受当时治理整顿环境的影响,经济生活中的深层次矛盾尚未解决,配套改革的措施没有完全到位,从总体上看,大多数企业的生产经营自主权难以落实,《企业法》全面贯彻实施难度很大。针对这种情况,1991年5月,国务院下发《关于进一步增强国营大中型企业活力的通知》,提出了搞好国营大中型企业的11条措施。1991年9月召开的中央工作会议抓紧制定企业法的实施条例,并决定先制定一个转换企业经营机制的条例,作为实施条例的主要组成部分,尽快发布实施;并把搞活国营大中型企业问题,提高到巩固社会主义制度的高度来认识,这是前所未有的。这次会议进一步明确提出了深化各项配套改革的20条政策和措施。中央工作会议以后,以转换企业经营机制、搞活国有大中型企业为重点的各项改革取得了新的进展。

第五阶段(1992—至今):全面转换企业经营机制和逐步建立现代企业制度阶段

1992年初,邓小平同志发表了南巡重要讲话,使改革开放进入了新的发展阶段。各地区各部门抓住有利时机,真抓实干,加快了企业改革步伐。企业改革已由政策调整转向制度创新,进入了建立适应社会主义市场经济体制需要的现代企业制度的新阶段。这一阶段突出的特点是,企业改革按照建立社会主义市场经济体制的总目标要求进行,把国有企业塑造成面向国际国内两个市场的独立法人实体和市场经济主体。企业市场中生存发展,优胜劣汰。在经营方式和管理方法上,从我国的国情和企业的实际出发,借鉴和应用反映社会化大生产与市场经济一般规律的各种国际通行做法,逐步建立现代企业制度。

根据企业转换经营机制的需要,1992年7月颁布实施的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,以法规形式明确了国有企业转换经营机制的目标,使企业适应市场的需要,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和民事义务的企业法人。《条例》的贯彻实施,有力地推进了企业经营机制转换的进程,国有企业逐步按市场经济规律要求运行。与此同时,承包制的不断完善,股份制的试点、企业集团的试点和企业租赁、拍卖、兼并等改革试点迅速扩大,并在配套政策上不断完善。国有企业的改革多层次,全方位展开。

1992年11月30日以财政部部长令发布的《企业财务通则》和《企业会计准则》自1993年7月1日起施行;随后又根据“两则”制定颁发了工业、邮电、交通运输、商品流通、农业、对外经济合作、建筑业、旅游服务业、金融保险等新的行业财务、会计制度。这次财务会计制度改革是模式性转换,是一项系统工程,是我国经济体制改革的有机组成部分。从总体上讲,改革的目标是:建立适应社会主义市场经济需要的新的财会管理、核算模式。其基本内容包括:适应发展社会主义市场经济的要求,逐步建立起以提高经济效益

为目标,以强化内部管理为中心,有利于转换企业经营机制、同国际会计准则接轨的新的会计核算体系,适应国家职能和管理方式的转变,逐步实现会计法规体系的完善、规范、科学、配套,以有利于加强宏观调控和发挥地方、部门和企业的积极性、创造性的会计管理体制。

1993年11月,十四届三中全会做出了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,提出了“转换国有企业经营机制,建立现代企业制度”的任务,首次触及了产权问题,把建立产权明晰的现代企业制度明确为国有企业改革的方向,标志着我国企业改革向一个新的高度攀登。《决定》指出,以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础;建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向;有步骤地清产核资,界定产权,清理债权债务,评估资产,核实企业法人财产占用量,从各个方面为国有企业稳步地向现代企业制度转变创造条件;国有大中型企业是国民经济的支柱,推行现代企业制度,对于提高企业经营管理水平和竞争能力,更好地发挥主导作用,具有重要意义;现代企业按照财产构成可以有多种组织形式,国有企业实行公司制,是建立现代企业制度的有益探索;企业要按照市场经济的要求,完善和严格内部经营管理,严肃劳动纪律,加强技术开发、质量管理以及营销、财务和信息工作,提高决策水平、企业素质和经济效益,加强企业文化建设,培育优良的职业道德,树立敬业爱岗、遵法守信、开拓创新的精神。

1993年12月19日,八届人大常委第五次会议通过了《中华人民共和国公司法》,并定于1994年7月1日起施行。《公司法》用法律形式规范、反映了现代企业制度的基本内容和基本要求,为建立现代企业制度确立了法律依据,标志着我国现代企业制度的建立步入规范化、法制化的轨道;它对于我国建立规范的公司制度,保障公司的权益,维护社会经济秩序,保障和促进社会主义市场经济的健康发展,将起到重要作用。《公司法》规定了两种形态的公

司,即有限责任公司和股份有限公司。有限责任公司又分为两种类型:一是由2个以上50个以下股东共同出资设立的有限责任公司;二是由国家授权的投资机构或者国家授权的部门单独投资设立的国有独资的有限责任公司。经国务院确定为生产特殊产品的公司或者属于特殊行业公司,应采取国有独资的形式。《公司法》规范了公司的设立和组织机构、股份的发行和转让、债券的发行,规范了公司财务、会计,规范了公司合并、分立,规范了公司破产、解散和清算,规范了公司的法律责任等内容。

1994年1月1日起全面进行的税制改革,是我国税收工作的一个重要转折点,是新中国税制建设的一个重要里程碑。这次税制改革的指导思想是:统一税法、公平税负、简化税制、合理分权、理顺分配关系、规范分配方式、保障财政收入,建立符合社会主义市场经济要求的税制体系。新税制实行以增值税为主体的流转税制,增值税成了第一大税种;所得税也改变了按所有制性质设置税种的做法,统一了内资企业的所得税,从根本上改变了承包制赖以存在的基础。通过完善流转税和统一企业所得税,使各类企业间税赋大致公平,为企业在市场中实现平等竞争创造了条件。

1994年7月5日,八届人大常委会第八次会议通过了《中华人民共和国劳动法》,并定于1995年1月1日起施行,目的是为了保护劳动者的合法权益,调整劳动关系,建立和维护适应社会主义市场经济的劳动制度,促进经济发展和社会进步。《劳动法》明确了劳动者的权利,规范了劳动合同和集体合同的订立和终止,规范了工作时间和休息休假,规范了工资的分配,规范了劳动安全卫生,规范了社会保险和福利,规范了用人单位和劳动者在劳动方面的法律责任等内容。《劳动法》的贯彻实施,使企业和劳动者建立了新型的劳企关系,企业对劳动者的管理和工资分配,有章可循,有法可依。

我国企业经过几年的逐步改革,与传统的计划经济体制下的企业相比较,今天的企业不论在理论上还是实际上均已发生了质

的变化,基本上可以称之为现代企业。对现代企业如何进行有效管理,将成为所有企业共同面临的一个新课题。

第二节 企业管理的一般理论

一、企业管理的产生和发展

管理是一种实践活动,其主要含义是组织、指挥和协调。管理的历史与人类的自觉活动相伴而行同生共长。有人类的文明史,就有管理。如秦始皇修筑万里长城,假如没有卓越的计划、组织等管理才能,没有丰富的管理经验,这个浩大的建筑工程是成功不了的。但是企业管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物。马克思在分析资本主义生产发展的三阶段——简单协作、工场手工业和机器大工业时,曾经科学地论证了企业管理的产生与发展过程。

在简单协作阶段,由于众多的雇佣工人的协作,资本的指挥已成为劳动过程本身的必要条件。马克思指出:“一切规模较大的直接劳动或共同劳动,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。一旦从属于资本的劳动成为协作劳动,这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。”^①

到了工厂手工业阶段,由于出现劳动分工、局部工人和工具,形成了与独立手工业、甚至简单协作中完全不同的生产过程的连续性、规则性、秩序性和比例性,监督管理工作就更为必要,管理人员也因生产规模的扩大而增多。

进入大机器工业阶段,因采用机器和机器体系进行生产,劳动分工精细,协作严密,生产过程具有高度的连续性和比例性,且同

^① 《资本论》第一卷。《马克思恩格斯全集》第23卷,第367—368页。