第一章　绪论

工业企业经营管理学是管理科学的一个分支，它应用管理学的基本理论和方法，研究企业经营活动的展开和生产要素的组合。因此，在讨论工业企业经营管理的具体内容以前，有必要先了解一下西方企业管理理论、我国企业管理的发展和企业管理科学的新趋势。

第一节　西方企业管理的演变

西方企业管理理论是随着近代资本主义制度的出现而逐步形成和发展起来的。资本主义工厂制度已经有一个半世纪的发展历史，其管理理论已经经历了三个阶段，现正处于第四个发展阶段之中。

一、古典管理理论阶段

这一阶段主要研究分工协作与劳动生产率的关系，亚当·斯密（Adam Smith）为该阶段管理理论的代表人物。

亚当·斯密是英国古典政治经济学的主要代表人物之一，他的《国民财富的性质和原因研究》不仅是经济学论史上不朽巨著，而且也是管理学宝贵的思想遗产。在这本书中，他不仅阐述了劳动价值理论，而且详细分析了劳动分工带来的好处。

斯密认为，劳动是国民财富的源泉。一国财富的多寡，取决于两个因素：一是该国从事有用劳动的居民在总人口中所占的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

比重；二是这些人的劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低。财富的增加可以提高人民的幸福程度，而提高劳动者的技巧和熟练程度，从而提高劳动生产率，则是增加一国物质财富的重要途径。劳动分工有助于这个目标的实现。

斯密详细分析了制针业的生产情况，他指出，即便是制针这样简单的作业，如果每个人都完成全部的制造过程，那么一个雇佣 10 个人的工厂每天只能生产 200 根；而如果将制造过程分解成好多个不同的作业程序，每个人员从事有限的操作时，那么尽管工厂设备简陋，也可使产量达到 48000 根以上。为什么“同样数量的劳动者因为有了分工就能完成更多量的工作呢”？斯密认为，原因有三个：

第一，劳动分工可以使工人重复完成简单的操作，从而可以提高劳动熟练程度，提高劳动效率；

第二，分工节省了通常由一种工作转到其他工作所损失的时间；

第三，分工使劳动简化，使工具专门化，从而有利于创造新工具和改进设备。而新机械的发明和应用，又使得劳动进一步简化和减少，从而使得一个人能够完成许多人的工作。

斯密关于劳动分工的分析，后来发展成为管理学的一条基本原则。

1832 年，英国数学家查理·巴贝奇（Charles Babbage）在他代表著《论机器与制造业经济学》一书中，继续了斯密的关于劳动分工的研究，并指出，劳动分工不仅可以提高工作效率，还可以为资本家带来减少工资支出的好处。他认为，一项复杂的工作，如果不进行分工，每个工人都要完成制造过程中的每项劳动，企业则必须根据全部工序中技术要求最高和体力要求最强的标准来雇佣工人，并支付每个人的工资。相反，在进行了合理

的分工后，企业就可以根据不同工序的复杂程度和劳动强度来雇佣不同的工人，支付不同标准的工资，从而使工资总额减少。

二、科学管理理论阶段

这一阶段主要研究劳动动作和劳动时间的关系，主要在技术组织系统方面，其代表人物是美国的工人工程师泰罗（Frederick W. Taylor）.

泰罗所创立的科学管理的基本出发点是侧重于解决生产现场的管理问题；根本目的是谋求最高工作效率；达到最高工作效率的重要手段是用科学的管理代替传统的经验管理；实施科学管理的核心问题，是要求管理者（雇主）和工人双方在思想上彻底来一次精神革命，即使双方都认识到提高劳动生产率对两者都不利，应相互协作，共同为提高劳动生产率而努力，把注意力从盈余的分配转移到增加盈余量上来。

根据上述出发点，泰罗提出了以下科学管理方法。

第一，选择“第一流工人进厂，并加以培训、提高”。泰罗认为，人有不同的秉赋才能，只要工作合适，都可成为第一流的工人。例如，身强力壮的男工，干重活是第一流的，而干细活则不一定；相反女工心灵手巧，虽难以承受重活，但擅长细活。

第二，对工人的操作进行动作与时间研究，确定每一工作的最佳操作方式。

第三，制定“合理的日工作定额”。

第四，实行有差别的计件工资制。

第五，把管理职能与执行职能分开。

第六，实行职能管理。

第七，实行例外管理。

泰罗所创造的这一套科学管理理论，提供了解决企业管理中两个主要问题的方法：一个是提高工人劳动生产率，一个是提

高企业管理的效率。泰罗由此而成名，被世界各国共誉为“科学管理之父”。

亨利·法约尔（Henri Fayel）着重研究的是高层领导问题，管理思想要比泰罗开阔，弥补了“泰罗”的不足。他的重要贡献是指出了十四条管理原则，其主要内容是：分工、权力与责任要统一；严明纪律；令出必须统一；指导必须统一；个人利益要服从整体利益；职工的报酬要尽可能的公平合理；权力要相对集中；权力线要能够保证命令与信息的传递；要建立有条不紊的生产秩序；与职工打交道要做到“仁爱与公正”；人员要保持稳定；尽一切可能给职工提供发挥创造性的机会；培养团队精神。法约尔提出的这些原则，使企业管理理论进一步丰富和系统化，成为企业管理发展史上的一个里程碑。

三、行为管理科学理论阶段

20 世纪 30—50 年代，随着社会学、心理学、生理学、管理学等科学的发展，企业管理理论随之发生了重大转变，即把对职工实行严厉的管理方式转变为比较温和的“诱导”公式。

行为管理科学与科学管理理论相比，其基本特征是：揭示人的行为产生的原因及其规律性；它研究的内容包括：生产过程中的人际关系问题；有关人的需要、动机和激励问题；有关人性的假设问题；以及群体心理和领导方式等问题。其主要理论有：

1. 人际关系理论

人际关系是行为科学的早期思想，它是以梅奥（George Elten Mayo）所主持的霍桑试验为基础提出来的。这一理论推翻了科学管理理论的假设。其主要观点为：企业的职工是“社会人”；企业生产效率提高关键在于提高工人的士气；企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”；企业管理人员应具有新的领导能力。

2. 层次需要理论

美国心理学家马斯洛（Maslow）通过对人的行为产生的驱动力研究，认为人的行为是由需要驱动的。并且他把人的需要按发生顺序，由低到高分为五个层次：生理上的需要；安全上的需要；感情、归属上的需要；地位和受人尊重的需要；自我实现的需要。

层次需要理论说明：人们一般是按照这个阶梯由低到高来追求各项需要，在低一级的需要相对满足以后，追求更高一级的需要就成为驱动行为的动力。

3. X 理论和 Y 理论

这是美国工业心理学家麦格雷戈（Mc. Gergor）在总结资本主义国家管理经验时提出的两种对立的管理理论。

X 理论是对传统管理的概括和总结。是指管理者把职工视为具有以下特征的一种观点：好逸恶劳，逃避工作；胸无大志，缺乏进取心，宁愿听从指挥而不愿负责任；以我为中心，自私，漠视组织的利益；反对变革，把平稳安全看得高于一切；容易被人煽动和利用。基于这种对人的看法，传统管理的办法是强制、监督、惩罚、物质刺激，迫使工人努力完成组织给它的任务。

Y 理论的观点正好与 X 理论相反。其主要观点是：人的本性并非好逸恶劳，对工作的好恶取决于工作对他是一种满足还是一种惩罚；控制和惩罚并不是使人完成企业目标的唯一方法，人们在执行自愿的任务中能够自我控制和自我指挥；在正常的环境和条件下，人们热衷于发挥自己的才能和创造力，并能够主动承担责任；人们工作所谋求的最大报酬是自我意识和自我实现的需要得到满足。基于上述观点，管理者的基本任务是要创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧、才能得以充分发挥，以更好地实现组织和个人的目标。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4. 管理坐标理论

该理论是美国得克萨斯大学管理教授布莱克（R. Blake）和穆顿(T. S. Mouton)提出的。该理论认为，管理者的使命包括两个方面：对生产的关心和对职工的关心。两者不可偏废。对管理人员应从这两个方面综合进行考核。考核的方法可用一张九等分的坐标图：横坐标表示对生产的关心程度，纵坐标表示对职工的关心程度，纵横交叉共有八十一格，即八十一个坐标点，每一点都表示一种管理状态或类型，其中方格四角和中心格代表五种典型的管理。

1,1 型管理：对生产和职工都不关心，称为混帐管理。

1,9 型管理：企业气氛轻松友好，但生产松松垮垮，称为俱乐部管理。

9,1 型管理：只抓生产，不关心人，称为任务型管理。

5,5 型管理：对生产和生活都比较关心，但关心程度都不够，属于一般型管理。

9,9 型管理：这是一种最佳的管理，对生产和职工都很关心，企业职工关系协调，士气旺盛，生产任务完成出色，称为战斗集体型管理。

四、现代管理理论阶段

以前各阶段的管理理论，都局限在企业内部，对外部环境因素考虑得较少。而自 60 年代以来，环境已成为企业管理不可忽视的一个重要方面。为了解决管理理论与实践相脱离的矛盾，许多研究人员就企业如何在变化的环境中经营进行了多方面的探索，在此基础上形成了一系列不同的理论观点和流派。美国管理学家把这种状况称为出现了“管理的理论丛林”。这片“丛林”中，已经形成并具有重要影响的流派主要有：社会系统学派，决策理论学派，系统管理学派，经验主义学派，转变理论学派，管理科学

学派，等等。这里只举 1、2。

1. 社会系统学派

社会系统学派是从社会学的角度来研究管理，把企业组织及其成员的相互关系看成是一种协作的社会系统，其创始人是美国的高级理论和管理学家巴纳德（Cherster I. Barnard）。

巴纳德在他的 1938 年出版的《经理人员的职能》代表作中研究了社会系统的特征及其构成要素，并分析了经理人员的任务和作用。

巴纳德认为组织是一个协作系统，它包含了三个基本要素，即：协作的意向、共同的目标和成员间的信息沟通。经理人员的职能是：建立和维持一个信息沟通系统；从不同的组织成员那里获得必要的服务；规定组织的共同目标，并用各个部门的具体目标来加以阐明。

2. 决策理论学派

决策理论是以社会系统理论为基础，吸收行为科学和系统论的观念，运用计算机技术和统筹学的方法而发展起来的一种理论。这个学派的主要代表人物是西蒙（Herbert A. Simon）。由于在决策理论的研究中作出了杰出贡献，西蒙获得了 1979 年度的诺贝尔经济学奖。

决策理论的主要观点如下：管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程；决策过程包括四个阶段的工作：情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动；决策的准则是“令人满意”；决策活动分为两点，即程序化决策和非程序化决策。

第二节　我国企业管理的发展

一、我国古代的企业管理

我国的生产发展很早，在管理上有着丰富的经验与历史遗产，遗憾的是我们还没有很好地总结和发掘，成为管理规律来指导生产。

我国古代的大工程“万里长城”、“都江堰水利工程”、“京杭大运河”等工程，若没有符合客观规律的管理方法，完成这些工程是不堪设想的。肯定地说，在这些工程中，必定有一些符合客观规律的管理方法，这是我们的宝贵财富。

日本企业家重视学习中国三本书：一是《孙子兵法》，一是《三国演义》,一是《西游记》。学习《孙子兵法》是为了学习统筹策划，战略方面的管理；学习《三国演义》是为了学习用计设谋的对策技术；学习《西游记》是为了学会随机应变的权变技巧以适应市场的变化。他们将这些理论和经验成功地运用于现代化管理中，取得了显著成效，这是值得我们深思的。

虽然，我国古代企业管理思想比较零星分散，但大体可以择要归纳为组织、经营、用人和理财和管理五个方面。

1. 组织

我国关于组织的理论和实践，起源很早。

距今 2500 年孙武所著《孙子兵法》这本书曾提到军、旅、卒、伍的军队编制，据张预注释，周制军为 12500 人,旅为 500 人,卒为 100 人,伍为 5 人，层次关系明晰，编制比较完备。

墨翟（约公元前 468～376 年），就提出过劳动分工的思想。他说：“譬如筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能砍者砍，然后墙成。”

元代董搏霄曾指出“百里一日运粮术”的具体做法，即：“每人行十步……三千六百人可行百里，每人负米四升，以夹布囊盛之，用印封识，人不息肩，木不着地，排列成行，日行五百回，计路二十八里。轻行一十四里，重行一十四里，日可运米一百石，每运

给米一升,可供二万人。”这里讲的“米不着地”,可减少不必要的停滞时间;“排列成行”、“人不息肩”,可缩短操作过程,提高工作效率。这种办法符合现代流水作业的原理。

中国古代陶瓷业最发达的地方是江西景德镇，从明代起，文献中记述瓷器的制造，分工已很细致。窑有各种窑户，一窑中有各种工匠。按各类瓷器设置各种专业作坊，如官古器作、大琢器作等。尚有间接与陶瓷业生产有关的各项分工（如补窑工、茭草工等)和各种匠户(如砖户、木匠户、铁匠户等)。

2. 经营

我国历史上范蠡、白圭、子贡、吕不韦、猗顿、邓通等人,都由于经营工商业而成巨富。历史上著名的经营理论，有范蠡、计然的待乏原则和积著之理。待乏原则提出“水则资车，旱则资舟”，“夏则资裘，冬则资絺”，是指市场上的物质，应预测未来的迫切需要，方有利可图。水灾时制作车，因为灾后车将成为短缺急需商品，价格将上涨。反之，天旱时经营舟船，旱后，舟船将成为短缺急需商品，价格将上涨。夏天贩运皮货，冬天早售葛麻，都是预测将来，道理相同。“积著之理”是指获取利润的方式。《史记·货殖列传》载：“务完物，无息币。以物相贸易，腐败而食之者勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”这是指所经营的物品，必须质量完好，货币不能停滞不用。在采购物品时，对易腐烂的东西，切勿长期存储，贪图高价。通过商品数量的多寡，预测其价格贵贱。某商品价太贵必转而下跌，太贱则又会回涨。指出要使货物和货币，像流水一样经常流动和运行，才能得到经济效益。这也反映了市场经营原理。

西汉司马迁在他的《史记》中也列举了一些生产经营原则，如重视货币资本，资金要不断地运转，利润率不可过高，经营要

善于掌握时机，勤俭办事，用人要善于挑选，商品要注意质量，经营人们喜爱和需要的商品等。

3. 用人

古代很多人主张“任人唯贤、任人唯能”，唐朝魏征指出“简能而任人，择善而从之……文武并用、垂拱而治。何必劳神苦思，代百司之职役哉。”这就是说明领导人不一定要事事自己包办，只要用人得当，授权管理，就可以搞好工作。

4. 理财

①会计。南宋郑伯谦在《太平经国国书》中，提出会计原则：“出纳移用之权”（主管财务行政官吏的职能）和“纠察钩考之权”（主管会计官吏的职能）要分别由不同“官司”掌管，就是主张出纳和会计分离。还主张将司会和司书（掌握薄书图籍）分开，便于实行会计监督。

②成本核算。王莽时代（公元 9—23 年）核算酒类成本是中国史籍上见到最早的记载。清代魏源（公元 1794—1857 年）在他的改革建议中指出，在经营盐务、漕运、造船和外贸等方面，要降低成本。对盐务，主张首先降低运销成本，废除纲商专卖；对漕运，主张雇商船海运，以降低运输成本；对造船造炮，先了解“工料和工食之值”，设法降低制造成本；对外贸建议“裁浮费，免米税”，减轻外贸成本。

③资金流转和利润。《史记》中指出，一定数量的经营资金可获得一定数量的合理利润。年利润率应大于 20%，如低于此数，认为没有得到合理的利润。同时在对 24 个行业分析基础上得出“农不如工，工不如商”的结论。

④统计。明代邱濬（公元 1420—1495 年），曾将公元 1283—1329 年共 47 年的海运漕运记录，按逐年起运实收和损失数量作了详细统计，从统计分析中得出海运损耗远较河运为小的结

论。这可算是中国历史上运用统计分析最早的典型。

5. 管物

古代对财物的保管和收纳支出早有制度，并有专门官员分类管理。如宋代规定，通判官到任，必须亲阅帐簿所列财物，属吏不得作弊，主库吏 3 年一换。对库藏收进的财物，由监临官监督，私藏者斩首，监临官也要重罪处罚。出入库手续都比较严格，请领物资，规定有预报制度。对于粮食仓储，历代王朝都有比较严密的制度。如设立年仓，谷贱时收购，谷贵时卖出等。

此外，在计划方面，《孙子兵法》第一篇就是‘计篇’，指出作战与做事都要事先有计划，指出“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”这就说明要仔细筹划，考虑周密，用计设谋才能取得胜利；在管理控制方面，提出“不愿为、不敢为、不能为”，通过德治，使人们‘不愿为’恶事，通过法制，使人们‘不敢为’恶事，通过严格监督，使人们‘不能为’恶事。在奖惩方面，提出“有赏无罚必乱，有罚无赏必怨，无赏无罚既怨且乱，必须赏罚分明方能达到治。”主张奖惩并重。

二、我国近代企业管理

它是指从 1840 年鸦片战争开始到中华人民共和国成立前，我国半封建、半殖民地时期的企业管理。它主要包括官僚资本主义企业管理和民族资本主义企业管理。这个时期是我国的企业从封建、手工业的管理方式逐渐向资本主义、大工业的管理方式转变时期。它的特点是：沿袭封建制度的管理方式，并结合采用资本主义企业的残酷剥削手段的方法，经济剥削和超经济剥削同时存在，即使是民族资本企业也带有程度不同的封建、买办式的管理特征。

1. 我国官僚资本企业管理

我国官僚资本企业管理，是指“官僚资产阶级为适应封建

需要全本请访问 www.ertongbook.com

主阶级和帝国主义的需要，对凭借地主买办资产阶级专政的国家政权力量而建立起来的国家垄断资本主义企业所进行的经营管理。其管理方式带有封建性、买办性和垄断性。

晚清政府时期，官僚资本企业有三种类型。它们是：官办、官督商办和官商合办。官办企业如江南制造总局、天津机器制造局、金陵制造局等，他们的经费是清政府财政赋税收入，产品大部分拨归军用。经营管理是封建衙门式的。劳动者是退伍士兵，领导是军官。厂方可以任意延长工时和加班。生产技术管理主要是外国人，原料、机器都来自外国。产品质量低劣。有的工厂招聘技工，采用雇佣方式，也搞粗略的资本核算。也有的制订了粗糙的劳动定额；官督商办和官商合办企业的经营则是由政府借款、商人出资、官商合资三种形式，企业内部采用雇佣劳动，享有产品行销、减免厘税等特权。 1894年后，大部分企业仿效资本主义企业的经营管理办法。

北洋军阀时期，“国营”企业，如铁路、邮政、电信等，推行欧美资本主义企业管理的一套做法。如在铁路企业中推行列车安全运行制度、事故处理规则、客货运规则、养路分等分级规范、“独立会计”守则，各级负责人员职责细目、业务垂直领导与集中统一体制、技术人员的培训、考核、晋级规定、运价审核程序等一套做法，对建立铁路营运秩序、减少行车事故等都起到了一定的作用。

四大家庭时期，企业更多地采取资本主义色彩的雇佣劳动管理方式。包工头制大多数被改为直接考工制，制定了较为严格的选用人才的标准和实施办法；成立企业管理协会，经常商讨改进管理办法。建立集中统一的生产指挥系统，订有财务管理与仓储保管制度；出现了向托拉斯和康采恩方向发展的趋势；组织御用工会和较大的官僚资本企业中派出作特务工作的稽查组，掌

握企业的人事、劳动部门及工人的思想行为。使企业的人事管理、劳动管理带有思想统制和行动统制的色彩。

中国买办资本主义企业管理与官僚资本主义管理类似。

2. 我国民族资本主义企业管理

1872—1895 年，这一时期，外国资本侵入，中国自然经济开始解体，民族资本企业应时产生。此时企业一般由官僚、富绅、商人股东来管理；技术、经营知识缺乏，管理水平低，产品生产批量小、质量低，难以同外货竞争。

1896—1919 年，这一时期民族资本企业经营管理得到改善。第一，运用招股、添股、借贷等方式集资，力求采取机器生产；第二，重视原材料供应，建基地与收购站，保证生产的需要；第三，改良设备技术，改善产品质量，提高产品在市场上的信誉；第四，增加工人劳动强度，提高生产率。

1929—1949 年，这一时期属民族资本企业萧条时期，为此，开始推行科学管理。第一，开辟多种进销渠道，如扩大销售网点、工商联营、创名牌产品、利用广告，及时掌握市场动态，热情为用户服务等；第二，推行机械化和半机械化生产，引进国外先进设备、高薪聘请工程师、安排合理的生产工艺，推行生产标准化；第三，注重积累并灵活有效地运用资金；第四，组织企业联营；第五，加强人才培养，合理使用人才。

三、我国国有企业管理

1. 革命根据地的企业管理

在这一时期，我们有许多宝贵的管理经验：如民主集中制，在民主管理方面提出实行三大民主（即政治民主、经济民主和军事民主），以充分调动群众的主动性、积极性和创造性。

土地革命战争时期，企业重视行政管理，建立了企业的行政机构、中国共产党的支部和职工会，贯彻了官民一致、民主管

的原则。但没有严格的生产计划、原料、产品验收保管制度。企业的领导机构是由厂长、党支部书记和工会委员长组成的“三人团”，建立了必要的制度，开展劳动竞争，加强思想政治工作。

抗日战争时期，企业管理水平大为提高。第一，实现了工厂管理一元化。在厂外，工厂只同一个管理部门发生关系，并服从主管部门的领导。在厂内，把“三人团”改为厂长领导下的厂务会议。第二，开始实行经济核算制。第三，精减机构，减少非生产人员。第四，改革工资制度，由供给制转为货币与实物相结合的工资制。有的实现了计件累进工资制，有的实现计件奖励制度。打破了平均主义。第五，开展了以提高职工思想觉悟和生产技术为中心内容的赵占魁运动。第六，发挥技术人员的作用，奖励创造发明。

解放战争时期，企业管理又有了进一步发展。第一，民主管理制度日益完善。工厂管委会是领导机构，500人以上的大厂建立职工代表会议制度，定期召开会议，讨论各种重大问题。第二，企业化原则得到普遍重视和实行。第三，加强职工教育。如阶级教育、形势教育和技术教育等。第四，实行多劳多得的工资制度，计件奖励的工资制度被普遍采用。第五，开展立功运动。劳动竞赛运动发展成立功运动。通过立功竞赛，提高了职工的思想觉悟和技术水平，增加了产量，改进了质量。

2. 中华人民共和国建国后的企业管理

建国后，企业管理也有很多经验，如建立了计划管理体制，推行作业计划，按计划图表组织生产；建立生产责任制；加强了规章制度的建设；实行了技术管理，推行了工艺规程，加强技术检查制度；加强成本和资金管理，开展群众性经济提效等，还创立了干部参加生产劳动，工人参加管理、领导。干部、技术人员和工人之结合的管理方法等。

1949—1952 年，企业着重在民主改革、企业改组和生产管理改革上。建立健全了有职工群众参加管理的工厂管理委员会和职工代表会议；开展了合理化建议运动；开展了创生产新纪录运动；初步建立生产责任制和经济核算制；推广先进生产经验；

1953—1957 年，引进了苏联的企业管理制度和办法。实行一长制，建立起厂长负责制，车间主任、工厂及职能机构责任制，以及建立其他责任制度；推行作业计划，建立技术责任制；改职工代表会议为职工代表大会，扩大权限；开展以技术革新为主要内容的劳动竞赛；为新企业培训人员，组织生产协作，结合社会主义改造对企业进行改组。

1958—1960 年，《鞍钢宪法》形成“两参一改三结合”政治挂帅，实行党委领导下的厂长负责制，开展群众性经济核算活动。

1961—1966 年，颁发企业管理条例，企业管理水平得到提高，首先恢复、建立健全了责任制；其次，健全经济核算制；第三，开展生产技术协作；第四，改进和加强劳动组织，精兵简政，减少非生产人员；第五，建立了技术管理程序。同时试办托拉斯。

1966—1976 年，此时期，企业管理制度和方法遭到破坏。但仍有一些企业坚持了好的制度和方法。

1979 年以来，企业管理有一个逐步发展过程，从开始的放权让利，到后来的制度创新建立现代企业制度，从单一改革到综合配套改革，如企业的“三改一加强”提出，从搞活国有企业到搞活国有经济，从抓所有企业到抓大放小，都说明我国企业管理导向了合理化、科学化的轨道，随着经济的发展，企业管理逐步向具有中国特色的管理现代化迈进。

第三节　企业管理科学发展的新趋势

进入 21 世纪，不仅是发达国家，而且全世界、全人类都将先后进入信息社会，从而使 21 世纪成为完全意义上的信息时代。与此相关的，必将导致一场极其深刻的管理革命。对这种管理革命的丰富内涵及其深远意义，目前还难全面准确地把握，但从掌握的信息推断，至少得出下列新趋势。

一、企业管理的社会化趋势

1. 企业生产管理的协作化

在社会分工还不十分发达的条件下，企业的生产管理主要局限于企业内部。但随着专业化分工协作，特别是零部件生产专业化分工和工艺专业化分工的高度发展，出现了企业之间生产管理的协作化。

从工业生产来看，目前企业间生产管理社会化有两种形式：一种是垄断大企业之间的联合与协作；另一种是垄断大企业同中小企业之间的联合与协作。在后一种协作体系中，大企业一般是承担其中产品的关键部件的生产和总装，大量的零部件、毛坯和工艺加工，乃至后勤服务，则由中小企业完成。大企业之间以及大企业和中小企业之间的联系则表现为直接承包合同或间接承包合同。各企业按照大企业的生产决策及产品的品种、质量、效益、进度和生产的方式等要求，各自从事产品的某种关键部件、零部件和工艺过程的生产和加工。这样，在生产协作的基础上，企业的生产管理便日益超出自己的围墙，形成企业间的生产管理的社会协作。

这种协作化，可以使企业按市场竞争的需要，集中注意力于雇用最好的工程师，搞市场研究、开发设计新产品，培训销售和

服务人员。例如，世界最大的旅游鞋供应商和制造公司——耐克公司，1991—1992 年度，其营业额达 34 亿美元，其中 3/4 来自旅游鞋的销售。但该公司员工 7800 人，从总裁到普通工作人员，几乎没有一个人会做鞋，公司的全部精力放在设计和销售上。而从制造样鞋到生产商品鞋整个过程则是由全球各地的其他协作公司生产进行。

2. 企业管理手段社会化

随着企业生产社会化的发展，企业的管理也相应地朝着社会化的方向发展。以审计为例，在现代企业中，审计是对企业的生产活动和经济活动进行监督和管理的重要手段。从企业审计的历程看大致经过了三个发展阶段。

弊端审计阶段。它是在财产的所有权与管理权逐渐分离的条件下，为维护股东所有者的利益，必须对企业的财产和经营活动进行监督和检查而出现的。其目的是检查企业有无舞弊的情况，主要由股东及其雇佣的会计、审计人员进行。

公证审计阶段。这一阶段，由于金融资本的形成和发展，企业的生产活动和经营活动，不仅涉及到股东的利益，还涉及到社会许多阶层和方面的利害关系，如银行家、债务人、税务部门等，由于这时企业的利害关系具有广泛的社会性，客观上要求通过审计向社会各界有关方面证明企业的经营状况和公司财产财务情况的真实性和可靠性。于是企业的审计便由弊端审计发展到公证审计。

管理审计阶段。由于生产力的发展和生产社会化程度的提高，企业的发展与成败，主要取决于包括利用信息在内的经营管理水平的高低。与此相适应，企业审计便进入到管理审计这一阶段。所谓管理审计，即审计范围由财务会计扩大到经营管理的各个方面。其主要特点是：第一，审计的目的由批判性转向建设性，

需要全本请访问 www.ertongbook.com