

全国成人高等教育规划教材

# 现代企业管理

---

教育部高等教育司 组编

李启明 主编

高等教育出版社

(京)112 号

**图书在版编目(CIP)数据**

现代企业管理/李启明主编. —北京:高等教育出版社,  
1999.6

ISBN 7-04-007077-4

I. 现… II. 李… III. 企业管理-高等教育:成人教育-  
教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04954 号

现代企业管理

李启明 主编

---

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号 邮政编码 100009

电 话 010-64054588 传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 国防工业出版社印刷厂

开 本 850×1168 1/32 版 次 1999 年 6 月第 1 版

印 张 11.625 印 次 1999 年 6 月第 1 次印刷

字 数 290 000 定 价 13.60 元

---

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等  
质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

**版权所有 侵权必究**

# 出版说明

为了加强成人高等教育教学的宏观管理,指导并规划成人高等教育的教学工作,保证达到培养规格,教育部于今年4月颁布了全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学等学科门类主要课程的教学基本要求。教学基本要求是成人高等教育的指导性教学文件,是成人高等教育开展有关课程教学工作和进行教学质量检查的重要依据。为了更好地和更迅速地贯彻这个教学基本要求,我司又组织制订了全国成人高等教育主要课程教材建设规划。经过有关出版社论证申报和教育部组织的成人教育专家评审,确定了各门课程教材的主编人选及承担出版任务的出版社。

承担任务的出版社,遴选了学术水平高、有丰富成人教育经验的专家参加教材及教学辅助用书的编写和审定工作。新编教材尽可能符合成人学习特点,较好地贯彻了成人高等教育教学基本要求。推广使用这套教材,对于加强成人高等教育的教学工作,提高教学质量,促进成人高等教育的改革与发展具有十分重要的意义。

首批完成的有公共课和经济学、法学、工学三大学科门类共81门主要课程的教材。由于此项工作是一项基础性工作,具有一定的开创性,可能存在不完善之处。我司将在今后的教学质量检查评估中,及时总结经验,认真听取各方反馈意见,根据教学需要,适时组织教材的修订工作。

教育部高等教育司

1998年12月1日

# 前 言

现代企业管理是全国成人高等教育经济学各专业的一门主干课程和必修课程。该课程是针对社会主义市场经济条件下,成人高等教育经济学各专业学生必须具备的现代企业管理理论和实际操作的基本理论、基本方法、基本技能等知识和能力设置的。本教材是根据现代企业管理课程教学基本要求编写的。本教材共9章,总体内容包括两部分:(1)现代企业管理的基本原理及综合基础知识;(2)现代企业经营管理的 basic 内容及管理方法。为了便于学生学习,每章之后附有思考与练习题及相关案例。通过本教材的学习,使学生树立现代企业管理和现代企业制度的思想新观念,掌握现代企业经营管理中各项实务管理的原理、方法和技能,并运用这些原理、方法和技能解决实际问题。在教学中应坚持理论联系实际,一方面面向21世纪,密切联系国内外企业改革理论和实践中出现的新情况、新方法、新经验,并适当增添新鲜内容;另一方面,充分利用管理案例的分析,加深学生理解和巩固所学的知识,达到学以致用目的。

参加本教材编写的有:北京市经济管理干部学院李尔华(第一、二章),中国人民大学成人教育学院安维(第三、九章),北京市经济管理干部学院李启明(第四、五章)、宋云龙(第六、七、八章)。全书由李启明教授总纂,由北京市经济管理干部学院张益中教授主审。

随着我国改革开放的不断深入和科学技术的发展,现代企业管理的内涵也在不断拓展。在编写本教材时,我们想尽量突破传统管理的内容,吸收现代企业管理的新成果。由于知识有限和时间的紧迫,不一定能尽初衷,疏漏之处,在所难免,恳请专家和读者

指正。

本书在编写过程中,参考了不少专家的研究成果,一并作为参考文献附于书后。值此出版之际,首先向他们表示感谢。同时,还要向所有直接或间接参与本书教学基本要求和编写大纲的同仁表示诚挚的感谢。高等教育出版社为此书的编辑出版做了大量的组织工作,在此,也向他们一并表示衷心的感谢。

编者

1998年12月

# 目 录

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 前言 .....                 | (1)   |
| 第一章 现代企业管理概述 .....       | (1)   |
| 第一节 企业与企业管理的本质 .....     | (1)   |
| 第二节 企业管理的原理与职能 .....     | (23)  |
| 第三节 企业管理基础工作与管理现代化 ..... | (31)  |
| 案例分析 .....               | (43)  |
| 第二章 现代企业制度 .....         | (46)  |
| 第一节 企业制度 .....           | (46)  |
| 第二节 现代企业制度 .....         | (51)  |
| 第三节 国有企业的公司制改造 .....     | (67)  |
| 案例分析 .....               | (78)  |
| 第三章 现代企业组织 .....         | (85)  |
| 第一节 企业组织及其管理原则 .....     | (85)  |
| 第二节 企业组织结构 .....         | (91)  |
| 第三节 企业组织结构类型 .....       | (101) |
| 案例分析 .....               | (109) |
| 第四章 现代企业经营环境 .....       | (113) |
| 第一节 企业外部环境分析 .....       | (113) |
| 第二节 企业内部条件分析 .....       | (127) |
| 第三节 SWOT 分析 .....        | (146) |
| 案例分析 .....               | (149) |
| 第五章 企业经营决策与经营战略 .....    | (153) |
| 第一节 企业经营决策 .....         | (153) |
| 第二节 企业经营战略目标与类型 .....    | (171) |
| 第三节 企业经营战略与策略 .....      | (181) |
| 案例分析 .....               | (206) |

|            |                   |       |
|------------|-------------------|-------|
| <b>第六章</b> | <b>现代企业生产管理</b>   | (210) |
| 第一节        | 生产管理的基本内容         | (210) |
| 第二节        | 现代生产管理的发展趋势       | (237) |
| 第三节        | 信息技术支持下的生产管理      | (245) |
| 第四节        | 准时化生产方式(JIT)      | (255) |
|            | 案例分析              | (261) |
| <b>第七章</b> | <b>现代企业科技开发管理</b> | (268) |
| 第一节        | 技术引进与技术改造         | (268) |
| 第二节        | 新产品开发             | (275) |
| 第三节        | 价值工程              | (281) |
| 第四节        | 设备管理              | (288) |
|            | 案例分析              | (293) |
| <b>第八章</b> | <b>现代企业质量管理</b>   | (295) |
| 第一节        | 质量管理的现状与发展        | (295) |
| 第二节        | 全面质量管理            | (297) |
| 第三节        | ISO9000 系列标准      | (303) |
| 第四节        | 质量体系认证工作          | (307) |
|            | 案例分析              | (314) |
| <b>第九章</b> | <b>现代企业人力资源管理</b> | (316) |
| 第一节        | 人力资源管理概述          | (316) |
| 第二节        | 人力资源管理的基本内容       | (322) |
| 第三节        | 奖励管理              | (337) |
| 第四节        | 定员与定额             | (347) |
|            | 案例分析              | (356) |
|            | <b>参考文献</b>       | (358) |

# 第一章 现代企业管理概述

**【内容提示】** 现代企业管理是一门科学。实现企业管理的科学化,必须首先了解现代企业管理的含义、要素、原则与特征。本章主要介绍了企业管理的本质、企业管理的一般原理与职能,以及企业管理的基础工作与管理现代化等,以便对现代企业管理有一个总体的认识。

## 第一节 企业与企业管理的本质

### 一、企业和企业管理的含义

#### (一) 企业的概念和含义

企业是指从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格和自然人的经济实体,是社会经济的基本单位。

企业的概念大致包括以下四个方面的含义:

1. 企业是经济实体。企业不同于事业单位、政府部门,它必须追求经济效益,获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下,一般说,为社会做出贡献与企业取得合理利润,两者应当是一致的。企业供应的产品和服务越能满足社会需求,所得到的利润应越多;反之,利润小的企业则因此而对社会贡献小。亏损的企业不仅没有为社会创造财富,相反是在消耗和浪费社会资源。企业没有盈利,不仅企业自

身不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且将会导致国家和地方财政收入减少,从而使国家和地方的经济建设发展受到限制,甚至停滞或倒退。从这个角度来看,确保获得合理的利润,不仅是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需求。为此,企业除了加强内部管理外,还必须对市场和社会环境的变动及时主动地作出反应,也就是要具有经营上的自主权。权力和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,也必须自负盈亏。如果企业只负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

3. 企业必须承担社会责任。我们对企业概念中的“为满足社会需要”应有较广泛的理解,它不仅指满足顾客和用户的需要,而且也应包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是互相矛盾的,企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而应该肩负起承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会,防止环境污染及节约资源等方面。

4. 企业必须能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和承担民事义务。企业一般应具备以下几个条件:

- (1) 必须正式在政府有关部门注册备案,完成登记手续;
- (2) 应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;
- (3) 具有独立的资产,实行独立核算;
- (4) 能独立对外开展经营活动。

## **(二) 管理与企业管理的含义**

1. 管理。自从有人类历史以来就有了管理。随着生产力的发展,人类生产日趋社会化和专业化,社会化大生产提出了分工合

作的要求,劳动者之间如何分工和协作才能提高效率,取得最佳的效果,这就需要管理。世界人口的增加,科学技术的进步,使人类日益认识到资源的有限性和人类欲望的无限性及目标多样性之间存在着矛盾。解决这个矛盾,需要对人类要达到的目标和资源的利用进行控制和协调,以实现资源最有效的配置和目标的优化,这也需要管理。从这些意义上来说,社会的各个层次、各个领域,甚至每个人都存在管理问题。综上所述,管理是协作劳动的产物。

管理作为一种人类的实践活动虽然古已有之,但形成一门科学却是在工业革命以后 19 世纪末 20 世纪初的事。遗憾的是,到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义,原因是,不同的人在研究管理时的出发点不同、角度不同,因而他们对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果”;强调个人管理艺术的人认为“管理就是领导”;强调决策作用的人认为“管理就是决策”;强调管理过程的人认为“管理就是为了达到一定的组织目标所进行的计划、组织、控制过程”;强调管理中人的因素的人认为“管理就是调动人的积极性,通过他人的努力达到组织目标”。这些都从不同角度和侧面反映了管理的性质和内容。

为了对管理进行比较广泛的研究,我们综合了各种对管理的理解,给管理作了如下的定义:

管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等环节,有效地争取和使用人力、物力、财力、信息、时间等资源,以期达到组织目标的过程。

2. 企业管理。企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。

这个概念包括以下几方面含义：

(1) 企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一，因此，企业的主要活动是内部的管理活动和涉及外部的经营活动。企业管理的对象就是内外结合的生产经营活动。

(2) 企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。包括企业的高层领导、中层领导在内的，凡是参与管理的人，都是管理者。当然，企业的总体发展，各方面活动的总体控制是由企业的厂长、经理及以他们为中心组成的企业管理系统来进行的。在这个系统中的人，就是企业管理的主体。

(3) 企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。管理的目的是为了组织实现目标，合理地利用资源，在满足社会需求中获得更多的利润。

(4) 企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果，就必须使管理的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。可以说，企业管理的成效如何取决于管理者认识和利用生产经营规律的程度以及主观能动性的发挥程度。

## 二、企业管理的要素与本质

### (一) 企业管理的要素

企业管理活动过程中涉及到的一些重要因素我们称之为企业管理要素。它们既是企业管理活动的对象，也是开展生产经营活动的基础；既对管理过程及管理效果产生影响，也是认识和掌握企业管理内在联系和机制的关键所在。企业管理到底包括哪些要素，对此目前还没有完全统一的认识，有三要素说、五要素说、七要素说等不同的说法，产生不同说法的原因是由于人们评价重要性的尺度不同。其中比较全面完整的是七要素说(7M)，具体内容如下：

1. 人员(Men)。人是企业的主体，在现代企业管理诸要素

中,人是最活跃、最积极并起决定性作用的要素。企业管理应重视人的巨大的内在潜力,通过科学的方法调动企业内所有人员的积极性,使企业中每一名职工都能尽其所能,展其所长,自觉努力地工作。

人员又是企业管理的首要对象,在这方面的工作主要包括:员工招募、教育培训、考核奖惩、升降任免等等。

2. 资金(Money)。资金是企业生产经营活动的核心,提高资金效益是企业管理的重要目标之一。企业的生产经营过程实质上是资金不断运动的过程,随着资金不断运动和增值,最终实现企业的生存与发展。因此,加强资金的运营管理,实现较高的资金回报率,是现代企业管理必须高度重视的首要问题。

在资金方面的工作主要包括:资金的筹集、预算的编制、成本核算、价格制定、利润管理等等。

3. 设备(Machines)。设备是固定资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。它反映企业机械化、自动化的程度,标志企业现代化程度和科学技术水平。企业设备状况如何,不仅直接影响企业产品的品种、产量、质量、劳动生产率、原材料、燃料、动力的消耗,而且影响企业的成本、利润、交货期、安全生产、环境保护、工人的工作情绪和企业的生产秩序。因此,抓好设备要素,对于提高企业经营管理水平,提高企业经济效益有重要意义。这方面工作主要包括生产经营活动中使用的各类机械、动力、运输设备、仪器、仪表、装置、房屋建筑物等的现场管理和使用管理。

4. 物料(Materials)。这里我们所说的物料是指工业企业生产过程中的原、辅材料和商业企业经营活动中的商品,它们既是流动资金的实物形态,也是生产经营活动的主要物质基础之一。这方面的工作主要包括:工业企业的原、辅材料的采购、包装、储运、检测、收发管理,商业企业的商品进货、储运、质检、保管、发货管理等等。

5. 方法(Methods)。企业的生产经营过程包括产品的生产过

程,产品的销售过程。对产品的生产过程而言,方法主要是指对具体过程的动态管理,主要包括:生产计划的制定、操作过程的监督、产品质量的控制、工艺流程的保证、技术革新和技术改造等。就产品的销售过程而言,方法则是指对销售过程的动态管理,主要包括:售前、售中、售后服务的方法、措施和过程的监督管理,促销手段的运用管理等。

6. 市场(Markets)。市场是实现企业目标的关键,是企业管理的重要环节。这方面的主要工作包括:信息的收集、整理、分析、使用过程的管理,市场预测和开拓管理,新产品开发、研制和推广管理,企业形象、公共关系和营销策划管理等。

7. 工作精神(Morale)。工作精神是企业一切活动的灵魂,它需要靠企业有目的的培育、相关机制的促进和各种制度的保证,因此也属于企业管理的范围。这方面的工作主要包括:敬业精神的培养,工作效率的提高,企业文化的培育,激励机制的形成等。

从以上所列的七方面要素看,已不是一般意义上的企业管理要素,还包括了生产管理和经营管理的要素。从内容和性质上看,上述要素中不仅包括人的因素,也包括物的因素;不仅包括资金、物质因素,也包括精神因素;不仅包括企业内部因素,也包括市场环境因素;不仅包括机器设备、物料、资金等硬要素,还包括方法等软要素。因此,七要素说是比较全面完整的管理要素的描述方法。

## (二) 企业管理的本质

企业管理的本质可以归纳成下列四个方面:

1. 管理是协作劳动的产物,同时又是协作劳动的基础。自古以来,人类在与严酷的自然环境作斗争的过程中,通过共同劳动得到所需要的物质资料,同时又联合起来抵御外部的侵害(这也是一种共同劳动)。有共同劳动就要有分工协作,从而产生组织、指挥和协调问题,解决这些问题的方法和过程就是管理。如果我们不对生产要素和劳动过程进行组织、指挥和协调,就不可能开展分工和协作,也就不会有协作劳动。由此得出管理既是协作劳动的产

物,又是协作劳动的基础这样的结论。

2. 管理是一种科学方法。在生产过程中,管理不是一个独立的要素,它与科学技术一样,离开了其他物质形态的要素就不能存在。但是在协作劳动中如果离开了管理,那么其他要素也就无法科学合理地结合在一起,也就不会有生产过程的发生。这一本质说明管理属于方法范围,它依据生产过程中各个环节的内在联系,遵循“以尽可能少的投入获得尽可能多的产出”这一基本原则,确定企业活动的目标、方法和过程,设计组织机构的层次和岗位,以及相互联系和运行的环节、渠道与规则,并赋予每个环节、层次和岗位以一定的职能、责任及相应的权力,通过监督和控制以保证管理目标的实现。同时采用行政和经济的奖惩措施,来提高管理过程的有序性和有效性。

3. 管理是生产过程的社会形式。在生产过程中,物质形态的各个要素之间有两种结合或联系的形式,一种是自然形式,反映人与物、物与物之间的技术关系,即科学技术,它的大小取决于自然规律;另一种是社会形式,反映人与物、人与人之间的社会关系,即管理,它取决于社会生产方式。如果没有科学技术,各种物质形态要素的结合完全由人的主观意志决定,这样的生产是无目的的生产,是对各类资源的浪费;反过来如果没有管理,各种物质形态的结合完全处于自然状态,这样的生产将是无序的,无效益的生产,同样是对各类资源的浪费。在现代社会条件下,没有管理的生产比没有技术的生产更为愚昧。

4. 管理也是一种生产力。长期以来,物质形态的生产要素对推动人类社会的发展起了巨大的作用,特别是在物质财富贫乏的时代显得更为突出,由此而形成一种思维定式,即认为只有物质的东西才是生产力。随着社会财富的增加和人类认识能力的提高,人们越来越意识到精神形态的东西更为重要。因此邓小平提出“科学技术是第一生产力”。在这里,科学不仅是指自然科学,也包括社会科学,因此科学的管理同样是生产力,而且处于十分重要的地

位。管理的作用是把生产经营过程中的物质资料、劳动力、资金和技术组织在一起,使它们协调运转,产生应有的效益。离开管理,即使有再多的人力,再先进的技术,再精良的设备,再丰厚的资金,也难以得到较好的经济效益。低水平的管理虽然可以把各种要素组织在一起,使他们进行运作,但由于他们的结合状态差,资源浪费也多,效益就比较差。只有把管理水平提高了,才能实现各要素间结合状态的改善,减少资源消耗,产生更高的经济效益。

### 三、企业管理的基本理论

现代管理理论从产生至今已有 100 多年的历史,在这一发展过程中经历了许多阶段,产生了大量的理论和观点。这些理论和观点在管理实践发展中都起过重要的指导作用。从目前来看,有些理论已经过时;有些理论正在指导现实的管理活动;还有些理论的正确性有待于实践的进一步检验。无论怎样,学习这些管理理论,对全面了解管理的内容,深入认识管理的本质,掌握管理的内在规律,从而更自觉地运用理论来指导管理活动是有非常重要的意义的。

#### (一) 古典管理理论

从 19 世纪末到 20 世纪 20 年代,被视为管理理论体系正式形成的时期,是管理科学发展的第一阶段,我们称之为古典管理理论阶段,主要代表人物有泰罗、法约尔和韦伯。

1. 泰罗的“科学管理”理论。美国工程师泰罗(1856—1915 年)是科学管理理论的创始人。他根据自己多年试验研究的结果,于 1911 年出版了《科学管理原理》一书,这是科学管理最早的代表性著作。他提倡要用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。他提出“要用科学方法来代替单凭粗暴估计行事”,“科学管理是用精确的科学调查研究 and 科学知识来代替个人的判断或意见”。在企业管理史上,泰罗被称为“科学管理之父”。

泰罗提出的科学管理理论的要点如下:

(1) 运用观测分析方法制定工作定额。泰罗首创了工时研究和操作方法研究。他选择最强壮、最熟练的工人,对每一个操作的动作,每一工序的时间消耗,用秒表进行观测、记录和分析研究,消除其中多余的和不合理的动作,把各种最经济、效率最高的动作集中起来,制定出标准的操作方法和工时定额,并且用这种标准的操作方法训练工人,要求工人执行工时定额。

(2) 把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。泰罗认为,为了使工人完成较高的工时定额,不仅要使工人掌握标准的操作方法,还要适应标准操作方法的要求,把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化。例如,泰罗在铲矿石和铲煤末的试验中,经过多次试验,确定了工人铲铁矿石和铲煤末所采用的能使工效最高的不同规格的铁锹。

(3) 实行有差别的计件工资制。为了鼓励工人完成工时定额,泰罗提倡实行有差别的、有刺激性的计件工资制,对于完成工时定额的人,按较高的工资率计发工资;如果完不成工时定额,则按较低的工资率计发工资。

(4) 把计划职能和执行(作业)职能分开,以使用科学方法代替原来的经验工作法。泰罗认为,要改变原来那种经验工作法,必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门来承担。他认为,工人的职责就是服从管理当局的命令,就是从事执行职能,并根据执行的情况领取工资。

(5) 对于管理组织问题,泰罗有两项主张:一是实行“职能制”,即要使每一个管理者只承担一二种管理职能,同时每一个管理者对工人都有指挥监督权。后来的实践证明,这种多头领导的“职能制”是不恰当的。但是泰罗的这种职能管理思想,对职能部门的建立和促使管理人员专业化是有重要意义的。二是主张实行“例外原则”。所谓“例外原则”,就是企业领导者把管理工作中经常发生的一些事,拟就处理意见,使之规范化,然后授权给下级管理人员处理,而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。这种“例外原则”对实行分权制有重要意义。

泰罗通过试验和研究所提出的科学管理原理和方法,是企业管理的重大突破,它开创了科学管理的新阶段。这些理论至今仍被许多国家的企业所采用,它也是后来许多新的管理理论发展的基础。

2. 法约尔的组织管理理论。法约尔(1841—1925年)是与泰罗同时代的人,在科学管理理论上也作出了贡献。以上讲到的泰罗的理论主要是以工厂内部生产管理为重点,以提高生产效率为中心,解决生产组织方法科学化和生产标准化等方面的问题。而法约尔主要是在经营管理的活动、职能、原则方面进行研究,这是与泰罗着重研究作业管理的区别。

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念。他认为企业的经营有六种活动是不可缺少的,而管理只是其中的一项活动。经营的六种活动是:

- (1) 技术活动:包括生产、制造、加工;
- (2) 商业活动:包括采购、销售、交换;
- (3) 财务活动:包括资本筹措和运用;
- (4) 安全活动:包括保护财产和人员;
- (5) 会计活动:包括资产目录、借贷对照、成本核算、统计等;
- (6) 管理活动:包括计划、组织、指挥、控制、协调等职能。

法约尔还根据自己长期的管理实践,总结出了14项管理的一般原则:

(1) 劳动分工。分工可以提高效率,因而有普遍意义。不仅适用于技术工作,而且也适用于管理工作,适用于职能的专业化和权限的划分。

(2) 权力和责任。权力是指发布命令要求别人服从。权力有职权和个人权力之分。职权是由管理人员的职务或地位决定的,个人权力则是由管理人员的经验、道德品质、智力、领导能力、资历