

第一章 企业管理导论

任何一个企业都拥有一定的人力、物力和财力等，为了有效、合理地组织这些生产要素，必须对其进行一系列的管理。要搞好企业的管理工作，首先必须对企业管理的概念、性质、职能和基本方法等问题有一个清晰的了解和全面认识。这是探讨企业管理的出发点。

第一节 企业管理的概念、性质

一、企业管理的概念

企业管理以“企业”这种经济组织为其研究对象。因此，探讨企业管理问题，首先应当对企业及企业管理的概念进行阐述。

（一）企业的涵义和特征

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，进行自主经营，实行独立核算、自负盈亏，具有法人资格的经济实体。企业是社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物。企业有多种形式，按企业所属经济部门划分，可分为工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、交通运输企业、建筑企业、服务企业等。按照企业规模划分，可分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。根据生产要素构成所占的比重划分，可分为劳动密集型企业、技术密集型企业、资本密集型企业。按产品的经济用途划分，可分为生产生产资料的企业、生产消费资料的企业。按生产资料所有制形式划分，可分为全民所有制企

业、集体所有制企业、合资经营企业和私营企业。按组织形式划分，可分为单厂企业、多厂企业、经营联合体、企业集团，等等。

在现代社会经济生活中，社会经济活动，特别是商品生产和交换活动，基本上都是以企业为单位或以企业的组织形式进行的。企业已成为现代社会经济生活的基础和支柱。总的来看，企业具有以下几个方面的特征：（1）商品性。企业是社会生产组织的一种特殊历史形式。从严格的意义上讲，企业是近代商品经济的产物，是一种从事商品生产、经营与服务的组织。换句话说，即企业必须是产品或服务的直接提供者。因此，那些从事自给自足性生产的农民家庭组织、国家行政性机构等，都不是企业。（2）盈利性。企业的基本目标是盈利最大化。因此，它的整个生产经营活动都必须以收抵支，取得盈利。不受盈利原则支配的单位，如行政机构、靠国家财政开支维持的文教组织，以及慈善组织等，都不是企业。（3）开放性。从系统论观点看，企业作为一个系统，它必须不断地与外部发生产品、技术、信息、资金等方面的交换关系。并且，企业为进一步生存和发展的需要，还必须适应外部环境的变化，而不断调整其生产经营活动。同时，企业作为一个与社会经济系统发生多重交互关系的“开放系统”，它自身又是由生产系统、管理组织、经营组织、财务系统等子系统组成的有机系统，并通过各个子系统与外部环境发生各种关系。（4）经营的独立性。企业要有效地开展生产经营活动，必须拥有独立的经营权。主要包括生产经营权、产品和劳务定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、留用资金支配权、资产处置权、联营兼并权、劳动用工权、工资奖金分配权、内部机构设置权、拒绝摊派权等。这是企业具有活力和适应市场需求变化的必要条件。（5）经营责任。企业作为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场经济主体和法人，必须为其独立自主的决策承担责任，即承担经营风险。同时，必须照章向国家纳税等。

（二）企业管理的概念

企业管理是指对企业的生产经营活动进行计划、决策、组织、指挥、协调和控制等一系列工作的总称。它是人们共同劳动和协作活动的客观要求和直接产物，是社会生产、交换等过程得以进行的必不可少的内在条件。从历史的角度看，企业管理是在人类发展史上产生了企业这个事物后才出现的，是随着家庭个体手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步发展起来的。企业管理的产生与发展既是生产力进步的结果，也是不断调节人与劳动资料关系、人与人之间关系的结果。总体上看，企业管理这一概念大致包含了以下几个要点：

1. 企业管理是针对企业的整体活动而言的。企业管理是一种综合性、协调性活动，它的主要手段是组织。即把本来分散的人、财、物、信息等生产要素按一定需要组成一个整体，并采取相应措施，发挥这一整体的作用。事实上，19世纪以来，企业管理之所以被人们愈来愈重视，并不是仅仅为了完成个人的目标，更主要的是实现企业的整体目标，是通过企业管理活动产生一种 $1+1>2$ 的增效效应。

2. 企业管理是在一定的环境约束下进行的。任何人都不能脱离周围的环境而生存和发展，企业管理也是如此。例如，要有效地对企业的人、财、物、技术、信息等各种资源进行计划、决策、组织、协调和控制，不仅要考虑企业的基本状况、生产状况、经营状况、财务状况等，而且还要考虑企业所处的政治环境、经济环境、技术环境、社会环境等因素。从一定意义上说，一个企业的管理水平如何，取决于企业研究环境和适应环境的能力。

3. 企业管理具有很强的目的性。企业管理是人们的一种有意识、有目的的活动，因此它有明显的目的性。实际上，企业管理的目的往往表现为企业管理的目标，即提高企业的工作效率和效果。它是企业管理的出发点和归宿，也是指导和评价企业管理活

动的基本依据。

4. 企业管理需要通过有关的管理职能来落实。在具体管理活动中，企业管理最终要落实到计划、决策、组织、协调、控制等一系列管理职能上。这些管理职能是企业管理者对生产经营活动进行管理所依据的手段和方法，是实现企业管理目的的重要前提。它不以社会制度、企业规模和管理者的喜好所左右。因此，只要存在企业管理，就必然会有计划、决策、组织、协调、控制等一系列管理职能在发挥作用。反之，就不能称其为企业管理活动。

二、企业管理的性质

企业管理作为一种社会活动，也有其自身的属性。企业管理理论、管理方法、管理思想以及若干管理的职能，都与企业管理的性质密切相关。因此，要搞好企业管理必须对其性质加以研究。

马克思主义认为，企业管理的性质是二重的，即表现为自然属性和社会属性两个方面。这是马克思在分析资本主义企业管理时揭示出来的，它也是社会主义企业管理的理论依据。企业管理的二重性，是由生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一，它不仅是物质资料的再生产过程，而且是生产关系的再生产过程。前者决定了企业管理的自然属性，后者决定了企业管理的社会属性。

企业管理的自然属性，指由协作劳动和社会化大生产而产生的合理组织生产力的职能。企业管理是社会生产力和社会分工发展的结果。随着社会生产力的发展，企业内部的分工和协作日益扩大，共同劳动的地方需要有人把各个环节之间组织、协调起来。正如马克思曾经指出的：“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。”^①他又说：“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。”^②由此可见，企业管理的自然属性，是由生产力发展水平和劳动的社会化程度所决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。一般来说，共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，企业管理也就越重要。这在任何社会生产方式下都是相同的，与生产关系的性质和社会制度无关。

企业管理的社会属性，是指适应一定生产关系要求而产生的维护和调节生产关系的职能。因为，企业管理必须也只能在一定的历史条件下和一定的社会关系中进行。不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化，都会使企业管理具有特殊性和个性。马克思在分析资本主义企业管理时曾明确指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对立决定的。”^③列宁曾一针见血地指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^④这充分说明资本主义企业管理是对雇佣工人进行剥削的工具，其目的是为了剥削工人创造的剩余价值，榨取最大限度的利润。而社会主义的企业管理不存在剥削社会劳动的职能，取而代之的是维护社会主义公有制的分配制度，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。其目的则是为了满足社会日益增长的物质和文化生活的需要，为加速社会主义现代化建设服务。

① 马克思：《资本论》第 1 卷，人民出版社 1975 年版第 367 页。

② 马克思：《资本论》第 3 卷，人民出版社 1975 年版第 431 页。

③ 马克思：《资本论》第 1 卷，人民出版社 1975 年版第 368 页。

④ 《列宁选集》第 3 卷，人民出版社 1972 年版第 395 页。

第二节 企业管理的职能

一、计划职能

俗话说：“凡事预则立，不预则废。”这是谈事业成败与事业计划之间的紧密关系。同样，企业管理也是如此。因为，企业管理活动是一种有目的的活动，任何一个企业的管理都有特定的目标。企业管理的计划职能就是要确定企业的整体目标及其内部各部门的目标，并制定实现目标的行动方案，从而为企业管理活动提供依据。因此，计划职能是企业管理的首要职能。从总体上看，计划职能主要解决四个基本问题：（1）根据党和国家的方针、政策、法令以及计划、市场现状与趋势、生产经营现状及趋势和企业资源状况等，确定企业计划目标（包括对社会的贡献目标、市场目标、发展目标、利益目标等），并制定企业长、中、短期计划。（2）根据社会需要和资源的可能，合理分配企业资源，使有限的资源得到有效的利用。（3）根据国内外市场情况的变化，以及企业内部生产要素的实际情况，通过计划的控制和调节，以促进生产经营活动的健康正常发展。（4）制定实现预期目标的政策、原则和方法，将计划指标层层分解、落实到各个部门和各个环节，组织企业全体职工参与计划管理，以取得最大的经济效益和社会效益。

二、决策职能

决策不仅是企业管理工作的职能之一，而且是其他各项管理职能的基础和核心。美国著名经济学家西蒙指出：“经营管理可以从纵横两方面看，纵向就是从管理的顺序看，管理包括计划、组织、人员配备、领导指挥以及控制等工作。从横向看，在执行上述各项管理工作中，都存在着如何作出该项工作的决策问题。所以，决策是经营管理工作中最本质的问题。”在企业管理工作中，

决策是指企业为了实现某一特定目标，在对企业外部环境（包括市场、资源、人口、经济发展状况等）和内部条件等进行科学分析的基础上，从两个以上的可行方案中，选择一个满意的方案，并付诸实施的全过程。事实上，企业近期或远期的目标以及实现这一目标的有关重大问题，都必须做出正确的选择和决定。正确的决策，有利于企业主动适应市场需要，依据供求关系变化和竞争态势，对生产经营活动的方向、目标及策略做出选择；有利于企业正确把握未来，弥补外部环境带来的不稳定性，使企业在激烈复杂的市场竞争中取得主动权；有利于企业准确、及时地解决存在的问题，提高其经济效益。随着社会生产力的不断发展和科学技术的不断进步，决策已呈现以下趋势：即已由个人决策向群体决策发展；由定性决策向定量决策发展；由单目标决策向多目标决策发展；由短期性决策向长期性决策发展。

三、组织职能

组织作为企业管理的基本职能之一，它的存在是企业管理活动必不可少的。有效的管理者，必须首先是有效的组织者。在企业管理工作中，组织职能是指为有效实现企业目标，对各种生产要素进行组合、配置的活动。其目的是把生产经营的各种要素和各个部门，从劳动分工和协作上，从上下左右的相互关系上，以及同企业外部其他单位方方面面的联系上，在空间和时间上合理组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地开展生产经营活动。组织职能主要解决以下五个问题：一是根据企业计划任务和目标的要求，建立合理的组织结构（包括各个管理层次和职能部门的建立）。二是按照各层次、各部门、各环节的业务性质进行分工，确定各自的职责范围。三是按照所担负的责任给予各层次、各部门、各环节的管理人员相应的权力，使其有可能在规定的范围内灵活地、独立自主地处理各种具体问题。四是明确上下级之间、个人之间的领导和协作关系，建立全方位、多层次、立体化的信息

沟通渠道，以实现企业共同的目标。五是合理调配各种资源，使人力、物力、财力等在各层次、各部门、各环节得到最佳结合，实现企业最大的效益。

四、指挥职能

有效的指挥是有效管理的关键。指挥职能是指企业管理者或管理机构下达各种信息，有效地引导、推动下级实现生产经营任务的活动。在社会主义市场经济条件下，企业不仅面临激烈的市场竞争，而且内部生产经营活动也十分复杂，各项工作相互制约。要使企业生产经营活动达到预期的效果，离不开高度集中的指挥。因此，有效的指挥是保证生产经营活动正常进行的重要条件。正如恩格斯所说：“一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者，不管社会组织怎样，在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们所必需的。”^①要实现有效的指挥，必须根据现代企业分工细密、协作关系复杂的实际情况，建立强有力、高效率、自上而下的生产行政指挥系统，对企业的生产经营活动实行统一指挥，并及时解决出现的问题。另外，要及时掌握实际情况，注意指挥对象——人的特点，防止脱离实际、脱离群众的瞎指挥。同时，要充分发扬民主，经常听取广大职工对生产经营活动的意见和建议，使指挥建立在集思广益的基础上。此外，要把指挥的强制性与说服力结合起来，通过说服、教育、激励等途径，尽可能使下级心悦诚服，自觉地服从指挥，以发挥其积极性、主动性和创造性。

五、协调职能

协调职能亦称调节职能，是指为有效地实现企业目标，对其内部各层次、各部门、各环节进行统一安排和调度，使它们互相配合、紧密衔接，建立良好协作关系的活动。随着社会主义市场

^①《马克思恩格斯选集》第2卷，人民出版社1972年版第553页。

经济的不断发展，企业的规模不断扩大，生产经营内容日益复杂化，企业内部各个层次、部门、环节之间，企业与外部环境之间，都会不同程度地出现一些不协调现象。因此，解决这些不协调问题，以促进企业生产经营活动的顺利开展，就成为企业管理的重要职能。协调大体可分为纵向协调与横向协调，内部协调与外部协调。纵向协调是指企业上下级领导人员和职能部门之间活动的协调；横向协调是指同级各部门、各单位之间活动的协调。内部协调是指企业内部各层次、各部门之间活动的协调；外部协调是指企业与其他部门、单位之间的协调。协调是企业管理的一项综合职能，它常与计划、决策、组织、指挥、控制等管理职能紧密联系在一起共同发挥作用。

六、控制职能

控制职能是指按照既定的目标和计划，对企业的生产经营活动进行检查、监督，发现偏差及时纠正，以达到预期目的的管理活动。企业的生产经营活动是在与国民经济各部门的联系和错综复杂的市场变化中进行的，又是由企业各部门、各环节的不同性质和内容的活动组成的。由于内部和外部的因素是复杂多变的，在制定计划时，虽然尽可能全面、周密地进行了预测和安排，但仍会出现一些预想不到的情况。因此，生产经营活动的实际情况与计划的设想会产生不同程度的偏差。为了及时发现、分析这些偏差，并采取措施，把企业生产经营活动约束在实现企业目标的轨道上，就必须发挥控制职能的作用。从实际情况看，要做到有效的控制，一是要提高预见性，不仅要在偏差出现以后及时采取措施进行纠正，而且应尽量在问题出现之前，能预见到问题将要发生而采取预防措施，即由“事后控制”转换为“事前控制”。二是要从全局利益出发进行控制，并将各个局部控制目标协调一致。同时，要使控制有重点，抓主要矛盾。三是控制要迅速、及时，不仅要建立和完善信息系统，强化信息的收集、整理、传递、储存、

反馈，而且要建立健全与控制工作有关的责任制度。四是应注意控制的灵活性与适度性，以便使控制工作取得预期的效果。

第三节 企业管理的基本方法

一、传统管理方法

传统管理方法并非是落后的方法，而是指在历史上应用最广和最主要的企业管理方法。总的来看，大致有以下几种：

（一）行政方法

企业管理的行政方法，指依靠管理机构和管理者的权力，通过对管理对象下达指标、命令、规定、条例、制度、任务等形式来管理企业的方法。行政方法是企业管理中最古老、最基本的方法。它应用最广泛，适应性强，具有权威性、强制性、直接性、无偿性、时效性等特点。行政方法在企业管理中具有以下主要作用：（1）有利于动员和组织人们迅速统一认识、统一目标、统一计划、统一行动、统一纪律，共同完成企业的生产经营活动。（2）可以充分行使和发挥企业管理职能的作用，保证企业生产经营的正常进行。（3）能够当机立断，果断及时地解决一些特殊、例外的问题。在企业管理中运用行政方法，也有其局限性，主要是过分强调和依赖行政方法，不便于分权管理，不利于发挥子系统的积极性，易造成决策和控制的失误等。因此，正确地使用行政方法，要注意按客观规律的要求办事，适时、适情、适度地使用。同时，还要注意与经济、法律、社会心理等其他企业管理方法的配套使用，方能取长补短，充分提高行政方法的科学性和有效性。

（二）经济方法

企业管理的经济方法，指按照客观规律的要求，运用经济手段（如价格、利润、税收、利息、工资、奖金、津贴、红利、罚款等）和经济方式（如经济合同、经济责任制等），来执行管理职

能，实现管理任务的方法。经济方法作为一种主要的管理方法，具有间接性、有偿性、灵活性等特点。经济方法在企业管理中的主要作用有：（1）通过对人们物质利益关系的调节，能调动其工作的积极性、主动性和创造性。（2）可以促使企业能动地适应社会化大生产的要求，灵活地开展生产经营活动。（3）能够促使人们按照企业生产经营活动的内在联系，以及客观经济规律的要求来进行管理，实现企业的各项目标。但是，经济方法仍不可避免地存在一些局限性。因为它以价值规律为基础，带有一定的盲目性和自发性，处理不好会阻碍企业生产经营活动的顺利进行。要正确、科学地应用好经济方法，需注意与其他方法结合使用，才能取得较好的效果。

（三）法律方法

企业管理的法律方法，指企业依靠国家法律、法规、条例、制度及具有法律效力的各种社会规范，对生产经营活动进行管理的方法。法律方法与行政方法有相似的特点，如权威性、强制性和直接性。但是法律方法还具有规范性、稳定性、防范性、平等性等特点。法律方法在企业管理中的主要作用有：（1）宜于处理具有共性的问题，调节各种管理因素之间的关系，保证企业生产经营活动有秩序地进行。（2）可以使企业管理活动纳入规范化、法制化的轨道，既提高了管理的效率，又避免耗费管理者过多的精力。（3）有利于提高管理者依法办事的能力，促使企业管理不断完善。在企业管理中运用法律方法也有一定的局限性，主要是由于它缺少灵活性和弹性，有时不利于发挥企业职工的积极性、主动性和创造性，不便于处理特殊问题等。为此，法律方法需要与其他方法结合使用，才能发挥以法治企的作用。

（四）教育方法

企业管理的教育方法，指企业通过对职工进行思想教育来解决生产经营中各种问题的方法。企业的生产经营活动是以人为主

体的。伴随着生产经营活动的开展，人们会产生各种思想问题，这就需要通过思想工作加以解决。教育方法具有目的性、启发性、阶级性、长期性、广泛性、科学性、多样性和艺术性等特点。教育方法在企业管理中的主要作用有：（1）有利于职工把远大的社会主义理想同本企业的发展目标和任务结合起来，以及把每个职工的岗位责任和人生追求结合起来，自觉为国家的振兴和企业的发展做奉献。（2）可以激发职工的工作热情，提高其技术和文化水平。（3）能够在企业内部建立和发展平等、团结、友好、互助的社会主义新型关系，增强企业的凝聚力。但是，思想教育方法也不是万能的。企业管理中许多问题还必须借助于行政、经济、法律等其他方法来解决。

（五）咨询顾问方法

企业管理咨询顾问方法，指企业聘请有关专家，通过调查研究、分析探讨，找出存在的问题，并提出相关的意见、建议和方案来达到管理目的的方法。咨询顾问法具有参与性、实践性、民主性、反馈性、激励性和创新性等特点。咨询顾问方法在企业管理中的主要作用有：（1）有利于完善企业的领导、专家和职工相结合的决策机制，促进决策的民主化和科学化。（2）能够及时了解、掌握和解决生产经营过程中存在的问题，从而提高企业的经济效益。（3）可以形成尊重知识、尊重人才的良好氛围，造就一支掌握科学技术、懂经营、善管理的跨世纪的宏大职工队伍。咨询顾问方法也有其缺点，即缺乏统一性和规范性，需要与其他管理方法配合运用。

二、现代管理方法

现代管理方法是适应现代化大生产的要求，并在实践中行之有效的企业管理方法。主要有以下几种：

（一）数学方法

企业管理的数学方法，指企业运用数据及有关数学知识，对

企业生产经营活动进行经济分析，以达到取得最佳经济效益的方法。在现代企业管理中，数学方法已经得到了广泛的应用，如线性规划和非线性规划、网络计划、排队论、存储论、概率论和数理统计、回归分析方法、优选法和正交试验等，都取得了明显的成效。数学方法在企业管理中的主要作用有：（1）有利于把企业生产经营活动的各种因素对经济效果的影响定量描述出来，使管理者真正摆脱单凭经验进行管理的状况。（2）可以对企业的生产经营过程中出现的许多随机因素（如预测市场变化趋势，计算各种方案的经济效果等）进行精确的计算和控制，使企业管理进一步精确化。（3）能够对企业的生产经营过程进行有效监督和控制，以确保企业管理目标的实现。（4）有助于对有关决策问题进行详尽、细致的科学分析，并找到最佳方案，使企业管理进一步科学化。当然，数学方法也不是万能的，它也有一定的局限性。因为企业管理的数学模型难以精确地反映经济现象，并且人的因素难以用数学模型来描述。因此，在实际工作中，必须把定性的、定量的多种方法结合起来运用，才能作出正确的决策。

（二）系统论方法

企业管理的系统论方法，指把企业作为一个大系统来看待，运用系统分析的方法，使之达到管理目的的方法。按照系统论的观点，有效的管理者要从系统与要素（子系统）之间、要素与要素之间、系统与外部环境之间的相互联系和作用中，找出客观事物发展变化的规律。同时，按照客观规律的要求，寻求技术上先进、经济上合理、运行中可靠、时间上最省的决策方案，并付诸实施，以达到企业管理的最优化。在企业管理中运用系统论方法，必须摆脱传统管理思想的束缚，把企业生产经营活动作为一个动态过程来研究。从企业内部各个部门之间的内在联系、系统结构及其职能，以及企业的发展前景、外部环境的变化等方面进行综合考察，并运用现代科学方法进行系统分析、系统设计和系统控制，以

达到企业管理整体优化的目的。系统论方法对企业管理的主要作用有：(1) 有利于实现企业的最优计划、最优设计、最优控制、最优管理，以圆满完成企业管理的任务。(2) 能够使企业尽快适应内外环境的变化，及时调整生产经营目标。(3) 可以充分发挥企业各种管理职能的作用，以达到整体管理的效果。

(三) 控制论方法

企业管理的控制论方法，指企业运用控制论的原理研究如何调节与控制复杂的生产经营活动，并使其按照客观规律和预定的目标运行的方法。在企业管理中，控制可分为多种类型。根据控制的时间不同，可分为事先控制、现场控制和事后控制；按控制的程度不同，可分为集中控制和分散控制；按控制的方式不同，可分为程序控制和目标控制；按企业管理的具体内容，可分为人事控制、资金控制、物资控制、质量控制和成本控制等。在企业管理中，要实现有效控制：一是要有明确的目标和标准，而且目标和标准力求达到量化，以便比较和评价。二是要有仪器等计量检测系统，以便及时准确地掌握实际执行结果与标准之间的偏差，并找出其原因和制定改进措施。三是要注意企业系统的整体性，把局部控制和总体控制有效协调起来，并对企业的主要子系统进行重点控制。控制论在企业管理中的主要作用有：(1) 有利于企业对整个生产经营过程进行全面、超前性的控制，以提高其经济效益。(2) 能够及时发现生产经营过程中存在的问题，使其得到尽快解决。(3) 有助于建立健全信息的收集、整理、贮存、传递、反馈系统和控制体系，以提高企业的管理水平。

(四) 信息论方法

企业管理的信息论方法，指运用信息论的观点，借助于信息的获取、加工、处理、传输对企业生产经营活动进行组织、控制的方法。信息论是一门研究信息的本质以及信息的计量、传输、变换和存储的一般规律的科学。目前，已在企业管理中得到广泛应

用。企业的生产经营活动是一个输入——转换——输出不断循环的动态过程，要使这个过程按照管理的预定目标进行，必须对生产经营过程中所产生的各种信息进行分析比较后，再加以控制才能收到明显的效果。信息论方法在企业管理中的主要作用有：

- (1) 有利于企业及时、准确、全面地掌握内外部信息，提高其决策水平。
- (2) 可以使企业对生产经营过程进行协调和控制，保证企业整体目标和计划的实现。
- (3) 能够充分发挥管理职能的作用，建立合理、有效、文明的生产秩序和工作秩序。

(五) 计算机方法

企业管理的计算机方法，指运用现代信息管理系统，借助电子计算机这一先进的计算、检测、监控工具来协调、控制生产经营活动的方法。运用电子计算机进行管理已成为企业现代化的一个重要标志。计算机方法在企业管理中的主要作用有：

- (1) 有利于企业管理者对信息及时获取、传输、加工、处理，以提高其管理的质量和效率。
- (2) 有助于企业的技术进步，提高其生产技术水平。
- (3) 可以对企业进行动态管理，及时研究解决生产经营活动中的实际问题。在现代企业中，计算机已经在管理单台设备、单独的生产线或者整个车间甚至整个企业。随着计算机技术的迅猛发展，特别是计算机软件性能的不断提高，以及计算机的普及和广泛应用，我国企业管理水平将会有一个新的飞跃。

以上只是一般的企业管理方法，在实际的企业管理中还有一些方法，如耗散结构论方法、协同论方法、突变论方法等，限于篇幅，不再赘述。

第二章 企业管理思想

企业管理思想是从事企业各项管理活动的指导思想。它来源于企业管理的实践，并在此基础上不断发展和完善。企业管理思想是否正确，将对企业的发展特别是经济效益的提高影响极大。

第一节 西方企业管理思想的发展

一、传统管理理论

西方企业管理思想就其发展的历史和内容来看，大致可以分为传统管理理论、科学管理理论、行为科学理论和现代管理理论四个阶段。传统管理理论则是西方最早的企业管理思想。

18世纪中期首先发生在英国的产业革命，奠定了资本主义制度的物质基础，也引起了资本主义国家生产力水平和生产方式的重大变革。在这一时期，大机器工业逐渐代替了手工业。工厂这一新的生产组织形式，逐渐取代了以家庭为单位的手工作坊。在这种情况下，以前那种小生产的管理方式和管理方法已不合时宜。于是，适应社会化大生产和资本主义生产方式的管理思想必然孕育而生。但是，这一时期的企业管理思想还没有完全摆脱小生产经营管理思想的影响，仍然沿袭着小生产的传统，因而人们把它称之为传统管理理论阶段。这一理论的代表人物有英国的罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇和美国的丹尼尔·麦卡勒姆等。

罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771~1858)，英国著名的空想社会主义者和杰出的企业家。他在企业管理理论上最重要的贡

献，是他最早注意到企业内部人力资源的重要性。他在 18 岁时，白手起家，与人合伙开办了一家棉纺厂。其后，他又在苏格兰的新拉纳克棉纺厂取得成功。他在自己的工厂里进行了一系列的改革试验。例如，改善工人工作条件、缩短工作日、增加工人工资、提高童工的就业年龄、发放抚恤金，等等。通过改革实践，他认为重视人的因素和尊重人的地位，可以使工厂获得更多的利润，花在改善工人待遇和劳动条件上的投资，会得到加倍的补偿。由于他善于经营管理，企业连年赢利，得到了工人的赞扬。他成功的经验有两条：其一是一丝不苟、准确无误的工作习惯；其二是对人和事的深入了解及犀利的观察力。由于欧文率先在人事管理方面的试验和探索，故被称为“现代人事管理之父”。

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792~1871) 英国著名的数学家、机械学家。他在企业管理理论上的最大贡献，是把技术手段应用到管理当中，这也使他成为早期运筹学和管理科学的鼻祖。巴贝奇曾用几年的时间到英、法等国的工厂调查研究管理问题，并于 1832 年出版了《论机器和制造业的经济》一书，重点论述专业分工与机器工具使用的关系。他进一步阐述了亚当·斯密关于劳动分工的好处，并分析了分工可带来高效率的原因，特别是阐述了大型工厂在提高生产效率方面的优点。巴贝奇还发明了有实用价值的计算器——差分机，以计算工人工作量和原材料的利用程度。同时，制定了一种观察制造业的方法，并提出用一种表格记载诸如原材料、费用、工具、市场、工人、工资、技术、工作周期等。巴贝奇还强调劳资协作，认为工人同工厂主之间存在利益共同点，工人应该认识到工厂制度对他们的有利方面，还提出固定工资加利润分享的分配设想（即工人的收入除按照工作性质获得固定工资外，还应按生产效率及其所做的贡献分得工厂利润的一部分），以及以“边际熟练”原则（即对技艺水平、劳动强度定出界限）作为付酬的依据。他还主张实行鼓励工人提出改