

第一章 企业管理概述

学习指导

学习企业管理，必须对管理的对象——企业有个明确的认识。因此在这一章里，对企业的概念、分类、企业管理的性质、职能，以及企业管理的组织机构作了概略的说明，对我国企业管理体制的改革过程作了简单的介绍。通过本章的学习，要求掌握企业和企业管理的概念，熟悉企业管理的组织机构。

企业是国民经济的有机组成部分，是国家经济实力的基础。建立社会主义市场经济体制的首要问题是加快转换国有企业经营机制，建立以公有制为主体的现代企业制度。学习企业管理，就必须明确企业和企业管理的概念。

第一节 企业和企业管理

一、企业的概念和分类

(一) 企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和获取盈利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济单位。企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物，是随着资本主义的发展而形成的，它一开始就同比较发达的社会

分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业也就成为基本的经济组织。

企业的概念包含了以下四方面含义：

1. 企业是营利性的经济组织。企业是直接从事经济活动的经济组织。从事生产活动的是生产企业，从事流通活动的是商业企业等。这个特征是区别企业与国家机构和行政机关的重要标志，国家机构和行政机关虽然也要管理经济，如制定经济政策、经济法规、经济规划等，但由于它们不直接从事经济活动，所以它们只能姓“政”不能姓“企”，它们的人员也不能直接从事盈利性的经济活动，不能凭借手中的权势去经营企业。因此，政企必须分开。

作为企业，还必须具有营利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。这是区别企业单位和事业单位的主要依据。

2. 企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏。企业以盈利为目的，因而必须具有独立性，也就是说，企业必须独立核算、自主经营、自负盈亏。这样企业才能对市场和社会环境的变动及时主动作出反应，随时适应社会和消费者的需要。

由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门领导。相应地，企业也没有行政官员和行政级别。

3. 企业必须承担社会责任。企业对社会承担责任在于满足社会需要，并获取利润。满足社会需要不仅指满足顾客和用户的需要，而且包括了满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者的需要，以及满足政府机关、地区社会、一切与之相关社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益而要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业必须根据社会的需要，组织生产经营活动，必须时时、事事、处处想着用户和顾客，注重社会效益，这样才能在竞争中求生存，求发展。

4. 企业必须是法人。法人是相对于自然人的概念来说的，是一定的组织在法律上的人格化，是指具有一定的组织机构和独立财产，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，依照法定程序成立的组织。具有法人资格的组织一般应具备如下几个条件：

(1) 必须具有一定的组织机构，有自己固定的住所和特定的名称，有自己的执行机关和负责人。

(2) 必须有自己独立支配的财产，实行独立核算。

(3) 必须能够以自己的名义参加经济活动，享有经济权利，承担经济义务。

(4) 必须依法定程序成立，在国家政府有关部门注册备案完成登记手续。

(二) 企业的分类

按不同标志对企业进行分类，目的是为了便于分类指导，分类统计，有助于人们根据不同企业的特点组织生产，组织流通，进行科学经营管理。

企业的类别可以通过不同的方法进行划分。

1. 按企业经营范围的特点可分为：工业企业、农业企业、建筑业、金融保险业、商业、服务业、运输业、邮电业等企业。

2. 根据产权特点可以分为：全民所有制企业、集体所有制企业、个人所有制企业、混合所有制企业。

全民所有制企业是国家投资兴办的企业，企业作为独立的或相对独立的经济单位对生产资料只有使用权和经营权。企业根据市场导向的原则自主经营、自负盈亏。

集体所有制企业是部分劳动者合资兴办的，企业可以自主地支配自己的资产和产品，独立经营，自负盈亏。

个人所有制企业是私人出资兴办的，这种企业完全自主经营，自负盈亏。

混合所有制企业由上述几种所有制根据不同的方式结合而成。它的主要特点是共同投资、共同经营、共分利润、共担风险。

3. 根据生产力各要素所占的比重可分为劳动密集型企业、资本密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度低、用人多、产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。

资本密集型企业又称技术密集型企业，是指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人少的企业。它要求具有雄厚的资金、先进的技术装备、大量的技术人才，相应的配套服务设施。因此具有劳动生产率高、物资消耗省、单位产品成本低、竞争能力强等优点。

知识密集型企业也称知识技术密集型企业，是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业具有技术装备比较先进、复杂，投资费用大，中高级科技人员比重大，操作人员一般也要求有较高的文化科学知识，使用劳动力和消耗原材料较少，对环境污染较少等特点。

4. 按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业。

按规模划分企业是国际上通用的方法，但划分的标准往往不同。有的国家按固定资产额度划分，有的国家按生产能力划分，有的国家按销售额划分。一般地讲，应按投入资源的数量如固定资产投资额与产出能力如销售额综合因素来划分。

5. 按企业的组织形式可分为单一企业，多元企业、经济联合体和企业集团。

单一企业指一厂或一店就是一个企业。这种企业的经营项目往往比较专业化，或具有相同的生产过程。企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外联系事务。

多元企业是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。它是按照专业化、联合化及经济合理的原则，由若干个分散的工厂或商店所组成的经济法人组织。这种企业一般实行统一经营、分级核算。

经济联合体是指松散的、相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方，不改变各自的领导体制与隶属关系，本着自愿、互利、效益原则，在生产、科研、技术、设备、销售等方面

彼此联合。联合各方实行独立核算，自负盈亏。

企业集团是以资产为纽带联结起来的若干独立企业法人组成的集合体，是独立核算企业的复合组织，是一种具有较紧密联系的企业群体组织，它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司，集团公司本身是企业法人，且通过控股、参股控制影响一批企业的经营方向甚至经营活动，参加企业集团的成员企业在经营上共担风险，在利益上共负盈亏。

二、企业管理

（一）管理的意义

管理虽然不是生产力的具体物质要素，但却是生产力要素得以结合而使生产力得以发挥的前提。没有管理，就无法保证生产正常地有效地进行；管理的水平不同，生产结果和经济效果就不相同。从这个意义上说，管理也是生产力，或者说加强管理可以产生新的生产力。在市场经济条件下，管理是决定企业生存发展的重要因素。企业内部的人力、物力和财力资源，只有合理配合、充分利用，才能取得较大的产出，获得较高利润，这其中管理发挥着重要作用。企业的现代化离不开资金、技术和管理三要素，管理对资金、技术的充分发挥起着重要作用，对推进企业现代化的建设有着重要意义。

（二）企业管理

根据管理对象的不同范围，可以把经济领域的管理分为国民经济管理、部门经济管理和企业管理。企业管理，是人们为了取得最佳经济效益而在一定生产方式下，依照一定的原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力及其经济活动进行计划、组织、指挥、监督和调节的活动过程。

由于现代企业管理内容的复杂性，并随着企业外界环境的变化而变动，企业管理的侧重点也在不断变化，因此国内外学者对于企业管理内容的划分和描述亦有所不同。

国内学者将企业管理的内容分为“两类、三层、四全”管理。“两类”就是按管理的业务领域及其所起的作用划分为经营管理和生产管理两类。“三层”就是按照企业管理层次划分为高层的战略经营性经营职能，中层的部门经营管理职能，基层的现场管理职能。企业管理可分为专业管理和综合管理，专业管理有其特定的任务，但它仅和某些特定的部门相联系。而另一部分管理工作和企业各项工作都发生联系，要求企业全体人员都参与，称之为综合管理或全面管理。所谓“四全”是指企业的全面管理可分为全面计划管理、全面技术与质量管理、全面经济核算管理、全面人事与劳动管理。

三、企业管理的发展过程

企业管理科学是企业管理实践经验的总结和理论探索。它是随着工业生产的产生而产生，并随着生产技术和企业管理经验的积累而发展丰富。一百多年来，资本主义国家在企业管理上积累了比较丰富的经验，其中有些值得我们参考和借鉴。

资本主义企业管理的发展，大体经历了三个阶段。

（一）传统管理阶段

传统管理阶段是从 18 世纪后期到 20 世纪初期，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为止，经历了一百多年。

1771 年，世界上第一个工厂——英国的曼彻斯特纺织厂诞生了，它宣告资本主义工厂的出现。随之便产生了工厂管理的需要，于是资本主义的企业管理也就开始了，出现了管理上的第一个分离，即管理与体力劳动的分离。当时，企业的经营管理主要由资本家来进行，资本家是管理人员。以后，随着生产的发展和企业规模的扩大，管理日益复杂，加上资本主义寄生性的加剧，资本家便不再从事管理工作，于是出现了资本家同经营管理人员的分离，这就是管理上的第二个分离。资本家把管理职能交给专职的

经营管理人员后，于是出现了马克思在《资本论》中所称的“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工和领班，作为资本家的代理人，专门从事企业管理工作。人们把这一阶段的管理称为早期管理阶段，或称为传统管理阶段、经验管理阶段。

传统管理主要研究的内容是：如何解决分工协作，保证生产正常进行，如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。因此，生产管理、工资管理和成本管理就成为传统管理的主要内容。

传统管理的主要特点是：没有完全摆脱小生产经营方式，主要凭管理者个人的经验进行管理，没有科学的管理方法；工人凭自己的经验操作，没有操作规程；工作和管理人员的培养，只是靠师傅的传授，没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来看，基本上处于积累实践经验的阶段。

（二）科学管理阶段

科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。这一阶段，大体是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代。

在这一时期，随着资本主义国家工业的迅速发展，工业企业的科学管理开始形成，人们对于企业作为一个组织应具有什么功能，组织机构如何设置，企业内部如何分工，各部分如何协调，以及工人如何生产、如何培训、如何提高生产效率等问题，积累了不少经验。有人专门研究这些问题，把经验总结为理论，从而出现了一些学派。这一时期的主要学派有：以泰罗为代表的科学管理学派；以梅奥为代表的人际关系学派，发展为以后的行为科学学派。

最先提出科学管理理论的是美国的工程师泰罗。他在企业里长期进行管理工作的试验研究，主张研究操作合理化，据此制定时间标准（定额）；实行差别计件工资制，藉以诱导工人努力掌握新的操作方法。其代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》。他倡导用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题，强调科学管理是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。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；
- (2) 把工人使用的工具、设备、材料以及作业环境标准化；
- (3) 实行有差别的计件工资制；
- (4) 把计划职能和执行职能分开，以使用科学方法代替原来的经验工作法；

(5) 对于管理组织问题，泰罗有两项主张：一是实行“职能制”，即使每一管理者只承担一两种管理职能同时每一管理者对工人都有指挥监督权；二是实行例外原则。所谓例外原则就是企业领导人员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的例外工作，并保留监督下属人员工作的权力。

泰罗所提出的科学管理原理和方法，是资本主义企业管理的重大演变，它开创了从传统管理进入科学管理的新阶段，至今仍被许多国家所采用，也是后来许多新的管理原理和方法发展的基础。

在这一时期，对科学管理作出贡献的，还有另一些人。

吉尔布雷斯夫妇对动作和工作疲劳问题进一步作了广泛而深入的研究。他们研究工人在劳动中双手及身体其他部位的多种动作。为了达到动作的准确性，他们列出 17 种包括定位、夹紧等基本动作，并把这些不能再分的动作单位称为“动素”，对其进行综合考察，删繁就简，以改进工作质量，提高生产效率。

甘特在管理上有两个方面的贡献：一是发明了线条图（甘特图），运用线条图制定生产作业计划和控制计划执行；二是提出了累进计件工资制，即所谓“甘特作业奖金制度（对完不成定额者发计时工资，对超过定额者发 20%~50% 的奖金）这种奖励工资制比泰罗的有差别的计件工资制优越。

福特创造了福特制度管理法，即流水作业法。福特制度是泰罗制度的发展，即在泰罗及吉尔布雷斯夫妇动作与时间研究的基

基础上，实行工艺过程标准化，工序时间同期化和辅助工作协调化。组织有节奏的装配流水线或流水加工线，使工人生产效率进一步提高。这种生产组织形式在美国福特汽车公司首先推行。

以上四个代表人物所研究的问题，只涉及企业内部的生产技术组织问题，没有涉及到管理原则。在管理职能和管理原则方面做出重大贡献的是法国的法约尔。

法约尔与泰罗生长在同一时代，但他研究的对象不是工人和工头这样的作业阶层，而是企业的上层组织。1908年，他在法国矿业公会百年纪念会上宣读了一篇题为《一般工业管理的原则》的论文，提出企业管理的14条原则，即（1）分工；（2）权力与责任应一致；（3）纪律；（4）统一指挥；（5）统一管理；（6）个人利益在集体利益中；（7）经济报酬必须公平合理；（8）集中化和集权化程度要依据企业规模而定；（9）上、下级关系要和谐；（10）企业的秩序要制度化；（11）公平；（12）职能人员的稳定性；（13）要发挥下属员工的主动性；（14）集体主义精神。1916年，法约尔在《工业与一般管理》中又提出了著名的管理五职能说，即认为管理的职能是：计划、组织、指挥、控制、协调。法约尔指出，管理人员同工程技术人员及生产工人所需的知识是不同的。工程技术人员和工人需要的技术知识多，管理知识少，而管理人员，尤其是上层管理人员，需要管理知识多，技术知识则次之。

泰罗、法约尔科学管理学说的广泛流传以及泰罗制的实际应用、改进了企业管理，对资本主义经济的发展起了很大的推动作用。但是，泰罗制的推行也引起了工人和工会的严重不满，因为这种管理制度对工人来说过于严酷，使工人不得不整天围着机器转，疲于奔命，实际上成了机器的奴隶。工人的不满和反抗，使得泰罗制的推行产生了困难。到了20世纪30年代，以美国人梅奥为代表，通过试验研究又创立了资本主义的行为科学，强调从心理学、社会学的角度研究管理，重视社会环境以及人们的相互关系和人的动机及其产生的行为对提高工效和达到决策目标的影

响。行为科学强调人的行为，强调要做好人的工作，引导人们为满足自己的需要而努力，并且把个人的目标同企业的目标联系起来，这样便能激励职工为实现企业的目标而努力。他们认为，泰罗的“科学管理”只重视物质的、技术的条件，只强调管制和奖惩，而忽视社会条件对工效的影响，是片面的。梅奥的这些观点反映在他 1933 年发表的《工业文明的人类问题》和 1945 年发表的《工业文明的社会问题》等文章中。

总之，泰罗等人研究管理，重点放在工作方法和工作条件上，主要是研究如何使生产管理方法科学化，而梅奥等人主要是以人
为中心研究管理问题，这是资本主义企业管理历史上的一个重大演变。

（三）现代管理阶段

二次世界大战以后，特别是从 50 年代中期以来，资本主义企业管理又进入了一个新的发展阶段——现代管理阶段。

第二次世界大战后，资本主义国家的经济发展出现了许多新的变化，科学技术的进步使许多现代自然科学技术的新成果和运筹学、数理统计等方法应运而生，特别是电子计算机的出现和应用，使生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业的技术更新和产品更新大大加快，大型工程和复杂产品相继诞生，企业规模不断扩大，生产社会化程度更加提高，市场竞争空前剧烈，阶级矛盾进一步激化。所有这些都对管理提出了新的要求，促使其发展为以经营战略为重点，并在管理思想、内容、方法、手段等方面有着新特点的现代管理。

在这一阶段中，出现了种种管理理论与派别。诸如社会系统学派（认为社会各级组织是一个系统）、决策理论学派（认为管理就是决策）、经验管理流派（认为建立管理科学应以研究企业的管理经验为主）、数理管理流派（研究数理方法在企业经营管理上的应用）、管理过程学派（把管理过程分为计划、组织、人事、指挥和控制等步骤）、组织行为学派（研究从人的行为本质中激发出动

力)。

仔细分析上述种种管理理论与派别，从其主要思想倾向看，不外乎两个管理理论派别。一是以泰罗为代表的科学管理理论和法约尔为代表的组织管理理论而延伸、演变、发展起来的管理科学派别，主要是吸取了现代自然科学知识，特别是技术科学的新成就，诸如系统工程、电子计算机科学等而形成的一种派别，数理管理学派就属于这一派别；二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派别。上述种种管理理论派别的划分，都是相对的，因为各学派都吸收了其他学派的一些有用的观点来充实自己。由于企业管理既要组织生产力，又要调节生产关系，所以企业管理有趋向全面管理、综合管理的趋势。所谓现代管理就是适应这种形势而出现的一种“科学管理”和“人际关系”相结合的管理。所以，从 70 年代起，新的管理理论已经把两种学派进行了综合。

在企业管理的发展过程中，不论是以泰罗为代表的古典管理学派，还是行为科学和管理科学学派，他们的思想和观念对于现代管理学思想的形成和发展都作出了一定的贡献。我们对资本主义的企业管理应该持一分为二的态度，有分析有批判地学习借鉴，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

企业管理作为大规模社会化的生产和经营活动的客观产物，不仅是社会分工协作，共同劳动的产物，而且是社会基本矛盾——生产关系与生产力的矛盾、上层建筑与经济基础的矛盾运动的结果。社会生产力越发展，由生产力所决定的生产关系越是复杂，客观上对管理的需求也越强烈。企业管理既是生产力发展的必然结

果，也是不断调节人和劳动资料关系、人与人之间关系的必然产物。正因为企业管理这一客观事物是适应生产力发展和生产关系调节的需要而产生并逐步发展起来的，所以企业管理具有两重性的特点。

管理的两重性是指管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性，是管理所具有的组织、指挥和协调生产的特性，它反映了现代社会化生产过程中协作劳动本身的要求，是各种不同社会生产方式都可以共有的一系列科学方法的总结，而管理的社会属性，是管理反映了生产资料占有者或统治阶级的意志，受到一定生产关系的影响和制约，是为一定的经济基础服务的。一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都需要指挥和监督，以便协调各个劳动者的活动，达到预期的结果。这是任何有社会结合形态的地方所共有的性质，是不以社会制度性质的变化为转移的，只要是协作劳动，就需要管理。因此，在管理中有关合理组织社会化大生产的一些形式、方法，虽然是在一定的生产关系下产生的，但并不为某种生产方式所特有，对社会化的大生产都是适用的。可以认为按大生产客观规律要求组织管理是一切实行大生产的社会管理的共性。从而，一切国家和民族的管理思想和经验只要是反映大生产的客观规律，而不是由其特有的社会制度所决定的，就都可以相互继承，相互吸收。作为管理两重性特点的另一个内容，是它的特殊性（或称之为易变性、个性、暂时性）。管理作为实现生产目的的一种手段，执行着维护生产关系的基本职能，表现了劳动过程所采取的特殊的、历史的方式。劳动的社会结合方式不同，管理的特点和性质也就不同。生产关系的性质发生变化，管理的社会性质也要随之而相应地变化。因此，在管理中有关维护某种生产关系的原则、措施就只能适应该种生产关系的需要，为实现其特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种社会生产方式所共有。资本主义管理的社会属性的特点，集中表现在剥削社会劳动的职能上；社会主义管理的社会属性的特点，则

主要表现在维护和加强集体劳动的职能上，它具有国家性、民主性和群众性等管理特征。

企业管理两重性是同一管理活动相互联系的两重属性，反映着生产关系一定要适合生产力性质规律的要求。不能把管理的两重性理解为两种不同性质的管理活动，以为一种是社会属性的管理活动，另一种是自然属性的管理活动，这种理解是违背企业管理实践的，是错误的。

在社会主义条件下，企业管理也有两重性，一方面要合理组织生产力，另一方面要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益。现代化的社会主义工业生产进行着大规模的协作劳动，因此仍然需要管理，需要有决策、计划、指挥、监督等管理职能，就生产力的合理组织方面来说，社会主义企业同资本主义企业是没有什么本质区别的。

管理具有两重性。这是马克思主义管理学说的基本理论组成部分，是我们正确理解管理的性质和职能的关键。研究和了解这个问题，对于建立与发展我国的社会主义管理科学，对于吸取国外先进的管理思想和方法，具有重要的意义。

首先，可以使我们明确社会化大生产和生产资料公有制对企业管理的要求，结合我国的实际情况，学习和研究企业管理的一般规律和特殊情况，在改革实践中探索并逐步创建具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。其次，可以使我们明确社会主义企业管理是社会化大生产和社会主义生产关系相结合、相统一的产物。其三，可以使我们明确企业管理的自然属性是反映了社会生产力诸因素，反映了人和自然的关系，是最基础性的问题。因而在管理实践中必须根据生产力发展的客观规律的要求办事，合理地调配和使用企业的人力、物力、财力，以求达到提高劳动效率，取得最佳的经济效益。同时，也要根据生产关系发展规律的要求，切实地体现社会主义生产关系的优越性，适应并促进社会生产力的发展。最后，认识和掌握企业管理两重属性，还可以使

我们明确要正确对待资本主义发达国家的企业管理的先进经验，结合我国实际情况，为我所用。

总之，学习和掌握企业管理的两种属性，使我们能够正确认识两种社会制度下企业管理的本质区别及其联系。这是建立和发展我国社会主义企业管理科学体系的理论基础。

二、企业管理的职能

企业管理的职能就是管理的职责和功能。从职责和功能的角度看，全部管理活动，就是各种管理职能的活动。管理的职能是管理的原则、管理方法的体现，并且体现在全部管理活动中。为了掌握管理活动的一般规律，确定有效的管理职能体系是十分必要的。

企业管理的职能，可以分为基本职能和具体职能。

（一）企业管理的基本职能

企业管理的两重性是通过管理的基本职能来体现的。企业管理的基本职能有两个方面：一是合理组织生产力的一般职能；二是维护和完善现有的生产关系，实现生产目的的特殊职能。前者主要表现在人与物的关系方面。社会要从事生产和经营活动，就必须有劳动力、劳动对象和劳动手段，并且只有当这些要素有机地结合在一起时，社会生产和经营才能顺利进行。随着生产力的发展，人和物的关系日益增强。人们要进行社会再生产，要达到预期的经营目标，客观上要求合理组织生产力，处理好人与物的关系。这是任何社会条件下企业都适用的一般职能。后者主要表现在社会再生产过程中人与人之间的关系，包括各部门、各环节之间以及它们内部的人与人之间的关系。这些关系是错综复杂、经常变化的，客观上要求在社会再生产过程中，不断地调整和协调各方面人与人的关系，调动人们的积极性，处理好各方面的经济利益，通过有效的管理组织活动，实现其生产目的。这就是企业管理的特殊职能，这种职能，对不同社会条件下的企业，作用是

不同的。在企业管理的具体实践中，这两种职能是难以截然分开的，二者结合在一起发生作用。因为生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系和人与人的关系是密不可分的。

（二）企业管理的具体职能

最早系统地提出企业管理具体职能的是法国的亨利·法约尔，他认为企业管理可以概括为计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。以后随着科学技术的进步和管理理论的发展，国内外许多学者对管理职能进行了广泛地探讨，出现了不同的学派。有人认为管理的职能是由计划、组织、控制构成，也有人认为管理职能应包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算这七个程序，也有人将管理职能概括为计划、执行、检查和处理四个因素。还有人认为管理的具体职能就是组织、指挥、监督和调节。上述各派观点并没有实质性差异，传统的划分方法是分为计划、组织、指挥、监督、调节等五个具体职能。

1. 计划职能。这是企业管理的首要职能，是指对未来的经营管理活动进行规划和安排，它的具体任务是在预测未来的基础上，对企业的目标和达到目标的途径做出决策，并把决策具体化为行动方案。换言之，即预测未来，确定目标，制定措施。显然，它不同于企业的具体计划工作。计划职能在于对企业实行计划管理，使企业的经营管理活动具有方向性、目的性和自觉性，为统一和协调企业各局部的活动做出事先安排，并为解决企业在未来经营管理活动中可能出现的矛盾做好思想上和组织上的准备。

计划职能的内容十分丰富，其中主要的是预测、决策和制定措施。

2. 组织职能。组织职能是实现管理目标和计划的手段和保证。所谓组织职能就是按照已制定的计划，将企业生产经营活动的各要素、各环节、各方面，从劳动分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体。使企业的人、财、物、信息等资源得到最佳组合，

以达到合理的分配和使用。

3. 指挥职能。指挥就是借助指导、命令、教育等手段有效地指导企业各部门和人员履行自己职责，从而保证企业生产经营活动的正常进行，以达到企业的预期目标。管理职能中离不开指挥职能，这是社会化大生产的要求。凡是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。企业管理就是对协作劳动的指挥。

4. 监督职能。监督是指按预定计划或目标、标准对企业的经营活动进行检查，使之符合于计划，以及消除和缩小实际与计划之间的差距所进行的活动。监督职能之所以必要，主要是因为管理过程中还会出现各种预料不到的情况，同时各种活动要素及其相互关系也存在着一些不可控因素和事先无法把握的变化。所以，在计划的执行过程中，仍然可能产生不同程度的偏差。这就要求运用监督手段来寻找偏差，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，从而保证计划目标的实现。

5. 调节职能。调节职能是指企业为完成企业计划而对企业内部各单位、各部门、各环节的工作进行协调，使之和谐、有效地开展生产经营活动。调节的目的是为了在各方面建立良好的配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，使企业成为一个和谐的有机整体，以实现企业的目标。

在管理过程中，上述职能处于不同的地位，起着不同的作用。计划属于决策性职能，居于各项职能的起点和首位，为企业的经营管理活动规定目标，并提供实现目标的途径。组织和指挥职能属于执行性职能，是把计划的内容付诸实践所必不可少的环节。组织职能为实现目标建立和维持一种有序结构，指挥职能为实现目标提供必要的动力。监督和调节职能属于保证性职能，对经营管理活动的进程和结果加以监督、检查和调节，使各种活动不偏离计划设计的轨道。上述职能既相对独立，又相互联系，相互渗透，构成一个完整的管理过程。没有计划，经营管理活动就没有方向，

没有自觉和统一的意志；组织指挥不力，企业的潜力发挥不出来，经营管理就没有生气和活力；离开监督和调节，生产经营失去控制，企业就不能协调地发展及有节奏地运行。

三、企业管理的任务

企业管理的基本任务，就是按照客观经济规律的要求，通过计划、组织、指挥、控制、调节职能，有效地使用企业的人力、物力、财力，合理组织经营，以较少的劳动消耗、劳动占用取得最佳的经济效益，实现企业的经营目标。社会主义企业管理的具体任务有以下几方面。

（一）合理组织经营

社会主义企业在组织商品生产和商品购销活动中，仅在企业内部就发生着错综复杂的关系，如劳动者与物质技术基础之间的关系，商品流转量与物质技术基础之间的关系，资金来源和资金占用之间的关系等等。如何处理好这些关系，使企业生产、经营过程顺利进行，就成为企业管理的首要任务。为此企业必须搞好综合平衡，确定好各种比例，处理好各种关系，做到人尽其才，物尽其用，物畅其流，财尽其效。

（二）正确处理各种经济关系

社会主义企业以生产资料公有制为基础，国家、企业、职工、个人之间的根本利益是一致的，从原则上讲，生产关系适应生产力的发展。但是生产关系和生产力在某些环节上还存在着矛盾，如企业中的“大锅饭”问题，分配中的平均主义倾向等等。另外，在商品生产、商品流通过程中，企业与企业之间还存在着许多具体矛盾，只有正确处理这些矛盾，改善各种经济关系，才能促进商品生产和流通的顺利发展。

（三）不断完善管理体制、健全规章制度

国家的经济体制、企业的管理体制、经营思想、领导作风及各项规章制度都对企业管理起着重要作用。企业对人力、物力、财