

# 第一章 企业管理总论

现代企业是一个复杂的社会系统，需要进行科学的管理，才能保证企业的正常运行，并产生最大的功效。研究企业管理问题，首先要对企业组织本身有一个清晰的认识，明确企业管理的性质和职能，并阐明影响企业管理的环境因素。

## 第一节 企业与企业制度

### 一、企业的形成与发展

企业是社会生产力水平发展到一定阶段的产物，它是随着商品经济的发展而发展的。

人类社会的生产活动，总是程度不同的社会化劳动，不同的生产力发展水平和商品经济发达程度决定了不同的生产组织形式。在原始社会，由于生产力水平极度低下，人们改造自然获得生活资料的能力非常有限，为了求得生存，只有依靠集体劳动，以血缘为纽带的氏族组织就成为社会生产的基本单位。他们共同劳动，平均分配，没有剩余也没有剥削和阶级。随着社会生产力的发展，氏族经济逐渐瓦解，产生了奴隶制的集体劳动形式，之后又产生了以农民家庭为基本生产单位的封建制。人类社会进入奴隶制和封建制时代后，商品经济虽然有所发展，但以手工劳动为基础的自给自足的自然经济一直占统治地位，劳动社会化程度很低，因此，家庭手工作坊等作为这一时期的社会经济活动的基本单位持续了漫长

的岁月。

随着社会生产力水平的提高和商品经济的发展，资本主义经济在封建社会内部因小生产者的自发分化而产生。资本主义社会化大生产突破了以家庭、手工作坊为单位的传统经济组织形式，出现了由资本所有者雇佣大批工人、共同协作劳动、以盈利为目的的崭新的商品生产单位——企业。企业的大量出现是以第一次工业革命为契机的。随后，企业从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、运输等多个领域。企业发展到今天，与机器大工业和社会化大生产相适应，其生产组织形式和财产组织形式都有了巨大的发展，出现了大量的现代企业。

由此可见，企业是一个历史的概念，是社会生产力水平提高和商品经济发展的必然产物。

## 二、企业的概念和特征

企业是为了向社会提供产品或劳务，获得利润而从事生产经营活动的经济组织。企业是一种创新能力极强的组织，具有丰富的内涵，其特征主要包括以下几个方面：

### 1. 经济性

企业首先是作为现代社会中人们进行生产经营活动的基本单位而产生的，其本身就是由一定数量的生产要素在特定组织形式下有机结合而成的独立生产经营体系，因此，企业的活动必然以从事物质资料的生产经营或提供劳务为主要内容。企业作为经济组织这一特征，使它区别于政治组织、行政组织、群众组织等不从事经济活动的非经济组织。

### 2. 盈利性

在市场经济条件下，企业经济行为的一般特征就在于利润的极大化，即企业总是力求在多种可能的经营备选方案中，选择能够给企业带来最大收益的方案，以使其所能获得的经济利益极大化。

企业是市场经济活动的基本单位，是独立的商品生产经营者，企业所获得的利润，是社会多元主体，包括国家、企业和个人利益在何种程度上实现的基础。企业只有取得盈利，一方面才能使国家财力增长，使宏观经济效益不断提高；另一方面也为企业自身的技术创新、产品创新、管理创新奠定良好的物质基础，增强企业的市场竞争能力和市场应变能力，保证企业的不断发展壮大。因此，市场经济条件下企业经济行为的利润极大化倾向不仅是合理的，而且也是十分必要的。可以说，盈利性是企业最本质的特征。

### 3. 社会性

企业既是一个经济组织，也是一个社会组织，这是本世纪管理科学在企业观念上的一次变革。现代企业是一个与社会有着广泛而紧密联系的开放系统，实际上它本身就是社会大分工的结果。一方面，企业的经济行为受到许多社会因素的约束和影响，这些因素包括社会制度、国家的政策和法律、企业的社会责任、消费习惯、文化差异和传统习俗、竞争对手的竞争策略等。企业必须在一定程度上满足各种社会集团和个人对企业的不同社会要求，才能得以生存和发展。另一方面，企业作为社会物质财富的创造者和社会生产力的代表，它对社会生活的多个领域，包括经济生活、文化生活和政治生活等方面，都产生广泛和深刻的影响。可以说，现代社会是企业社会，企业在推动社会发展过程中具有不可替代的作用。

## 三、现代企业制度

### （一）企业制度的演变

企业制度是一个历史的范畴，它是随着企业的发展而发展。世界上一般是按财产组织制度来划分企业制度的，因此，企业制度大体可划分为三种模式：独资企业制度、合伙制企业制度和公司制企业制度。

### 1. 独资企业(单业主企业)制度

独资企业也称个人企业，是指个人单独出资并直接经营的企业制度。这是人类历史上最早出现、也是最简单的一种企业形式。这种企业在法律上为自然人企业，不具有法人资格，不是法人企业。

独资企业一般规模较小，机构简单，其优点主要有：企业主完全拥有剩余索取权，从而解决了经营动力问题；机动灵活，适应性较强；能充分发挥个人的才能，满足个人的成就欲。其缺点是：对企业债务要负完全的无限责任；规模小，财力有限，难以从事大规模的生产经营活动。

在现代市场经济条件下，独资企业在数量上仍占大多数，在经济活动中发挥重要的作用。例如在美国，这类企业约占企业总数的 75%，但在经济整体中并不占据支配地位。

### 2. 合伙企业制度

合伙企业是两人以上以营利为目的，共同出资，共同经营，共负盈亏的企业制度。这种企业在法律上不具有法人资格，也是自然人企业。

合伙企业的优点是：扩大了资金来源，增强了信用能力，经营规模较大；提高了企业决策的准确性和抗风险能力，企业生命力较强。其缺点是：合伙人对企业债务要承担无限连带责任；管理上职责不清，重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因而容易造成决策上的延误；每当合伙人发生变动（撤伙或新入伙时）都必须重新确立新的合伙关系，程序就很复杂。

合伙企业制度与独资企业制度相比是一个进步，在一定程度上适应了不同层次的生产力水平和企业规模扩大的需要，在现代经济生活中仍被采用。

### 3. 公司企业制度

公司是由数人出资，依法设立，以盈利为目的的社团法人。

随着商品经济的迅速发展，商品交换的时间和空间都急剧地扩展了，它要求组织大规模的生产和流通。企业规模的扩张要求迅速进行资本的积累，资本积累包括资本积聚和资本集中。独资企业和合伙企业多属于资本积聚，具有缓慢性的特征。因而资本集中的方法被广泛采用，于是利用股份进行社会集资的组织形式应运而生，导致公司制度的产生和发展。

公司制企业根据承担债务责任形式的不同，一般可以分为下几种类型：

(1)股份有限公司：是指由法定人数以上的人出资设立，公司全部资本划分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。其基本特点是有限责任、等额股份、所有者与经营者分离、股份自由转让。

(2)有限责任公司：是指由若干人数以上一定人数以下的出资者共同出资组成，全体股东仅以自己的出资额为限对公司的债务承担有限责任的公司。公司的全部资本不划分为等额的股份，不向社会公开发行股票，其股权证也不能上市公开交易。这类公司一般为中小企业。

(3)无限责任公司：是指由两人以上对公司的债务承担连带无限责任的股东所组成的公司企业。无限责任公司的股东必须是自然人，公司的股东有权管理公司的事务，股东不得随意转让股份。由于其股东对于公司的债务要承担无限连带清偿责任，股东的个人风险很大，这类公司的数量已很少。

(4)两合公司是指既有有限责任股东、又有无限责任股东，有限责任股东仅以自己对公司的出资额为限承担有限责任，无限责任股东则要对公司的债务承担连带无限责任的法人企业。

(5)股份两合公司：是由一人以上的无限责任股东和一定人数以上的有限责任股东组成的法人企业。它与两合公司的主要区别是它的有限责任部分的资本划分为等额的股份，可以通过公开发

行股票来募集资金；前者有限责任部分的资本不划分为等额的股份，也不可能通过公开发行人股票来募集资金。

## （二 现代企业制度

现代企业制度是产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。它是以产权清晰为前提，以法人财产制度为主体，以有限责任制度为核心，以经济效益为目的，以科学管理为手段。公司是现代企业制度的主要形式，有限责任公司和股份有限公司能够较好地体现现代企业的内涵。现代企业制度的基本特征是：

### 1. 企业法人制度

企业作为市场竞争的主体，必须是能够独立享有民事权利，承担民事责任的经济实体。企业是出资者依照法律构造的一种经营组织，并使其人格化，具有独立的法律地位。建立现代企业制度的关键是确立企业法人财产权，即法人支配全部企业财产的权利。法人财产权是公司自主经营、独立承担责任、形成独立法律人格的基础和前提。公司作为盈利性企业法人，要进行盈利性经营活动，要作为独立的法律主体参与民事活动，承担民事责任，就必须有独立的属于公司所有和支配的公司法人财产。公司对这种财产享有占有和使用、收益和处分的权利，在生产经营活动中有权独立地支配这种财产。对国有企业来说，它是由国家出资构造的国有企业法人，企业拥有法人财产权。企业独立经营，形成的利润和资产的增值均为出资者所有。

### 2. 有限责任制度

所谓有限责任，包括两方面的含义，一是企业以出资者出资构成的法人财产为限对债务承担有限责任。企业出现资不抵债时，以其全部财产进行清偿，不牵涉公司以外的其他个人和法人的财产。二是出资者以其投入企业的资产额为限对企业的债务承担有限责任。实行有限责任制度，既划清了各个主体的责任，又能够减少出资者的风险。对国有企业来说，实行有限责任制度有利于解

决企业对国家的依赖性,克服企业只负盈不负亏,国家实际负无限责任的状况。可以说,现代企业制度是市场经济条件下,出资者实行自我保护的一种有效办法。

### 3.科学的组织管理制度

现代企业的组织管理制度主要体现在公司的治理结构。它要处理好企业内所有者、经营者和生产者之间责权利关系,使企业的股东大会(权力机构)董事会(决策机构)监事会(监管机构)和总经理(执行机构)之间相互独立、权责明确,在企业内部形成激励、约束、制衡的机制,从而使各方的积极性得以调动,行为受到约束,利益得以保证。

### (三)中国现代企业制度的建立

现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础,以建立现代企业制度为内容的企业改革,是建立社会主义市场经济体制的中心环节。

我国传统的国有企业是在高度集中的计划经济体制下建立起来的,其主要的缺点是财产组织形式单一化;产权封闭化;组织形式非法人化;组织管理非制度化。从而导致国有企业长期存在政企不分、自主权难以落实、约束机制不健全、经营观念落后、经济效益低下等问题。因此,我国在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重塑市场经济体制的微观基础,建立适应社会主义市场经济体制的现代企业制度。我国国有企业建立现代企业制度,主要应做好以下几方面的工作:

#### 1.理顺企业产权关系,确立企业法人制度

首先要对企业进行清产核资,界定产权,企业对重新核定后的全部法人财产享有民事权利,承担民事责任,依法自主经营、自负盈亏,并对出资者承担保值增值的责任。出资者的所有权与法人财产权实行分离。出资者按照持股比例依法享有资产受益、重大决策和选择管理者等股东权利,并以出资数额为限对企业承担有

限责任。出资者不直接干预企业具体经营活动,不能直接支配法人财产,不能抽回已投入企业的资本,可以依法转让股权。国有企业确定法人财产权并不改变国家的所有者地位,改变的只是国家对国有资产管理方式,即由资产实物形态的管理转变为资产价值形态的管理。国家授权的投资机构或部门作为投资主体,依法对企业中的国有资产行使出资者职能,从而使国家和企业之间形成比较规范的行为关系。

## 2. 建立规范的公司组织制度

我国企业一般以有限责任公司和股份有限公司为主要组织形式,企业实行股东会、董事会、监事会、经理层组成的公司治理机构。股东会是公司的权力机构,有限责任公司由全体股东组成股东会,股份有限公司由股东组成股东大会。国有股东代表由授权的出资机构或部门委派,并行使相应的股东权力。董事会是公司经营决策机构,对全体股东负责,董事由股东推荐并在股东大会上经过法定程序产生。由两个以上国有企业或者由两个以上国有资产投资主体投资设立的有限责任公司,其董事会成员中应当有一定比例的由公司职工民主选举产生的职工代表参加。董事长、副董事长按照《公司法》规定产生。经理负责公司的日常经营管理,并对董事会负责。公司经理由董事会依法聘任或解聘,不得由政府部门或者股东直接任免。董事会可以聘任董事会成员为公司经理,董事长一般不宜兼任公司经理。副经理的聘任或解聘,由经理提名,报请董事会决定。监事会是公司的监督机构,监事会或监事对股东负责,按《公司法》和公司章程的规定履行其职责。有限责任公司或股份有限公司监事会由股东代表和职工代表组成,股东监事由股东推荐,经股东会选举产生,职工监事由职工民主选举产生。

## 3. 建立现代企业管理制度

科学的管理制度是现代企业制度的重要内容。从克服我国现

有企业管理制度弊端和提高经济效益出发，建立现代企业管理制度，重点是要改革企业用工制度、工资制度和财务会计制度。

建立现代企业用工制度，要使企业依法享有用工自主权，劳动者依法享有择业自主权。企业和劳动者之间的劳动关系，以双方平等自愿签订劳动合同的方式确立，以合同作为保障双方权益的依据。取消企业内部干部和工人之间、不同用工形式之间和不同所有制之间的职工的身份界限。经理、副经理受聘于董事会并与董事会签订聘用合同，其他员工与企业签订劳动合同。在公司生产经营活动发生重大变化或严重困难时，可以裁员，但必须按合同规定承担相应的责任。建立现代企业工资制度，在工资总额的增长幅度低于企业经济效益增长幅度，职工实际平均工资增长幅度低于企业劳动生产率增长幅度的前提下，公司董事会依据国家有关法规、政策的规定决定工资发放水平。经理根据董事会确定的工资水平决定公司工资分配形式，职工收入按照岗位、技能和效率确定；经营者的收入实行年薪制，与资产的价值增值及企业利润相联系。企业要按照《企业财务通则》、《企业会计准则》及国家有关规定，建立和健全企业内部财务会计制度体系，强化企业的财务管理和财务监督。

#### 4. 改善企业外部环境，为建立现代企业制度创造条件

建立现代企业制度，不能孤立地进行，需要有外部环境相关体制的综合改革与之配套。首先，要培育和完善社会主义市场经济体系，建立和健全各种市场，包括商品市场、资本市场、劳动力市场、技术市场、产权市场、信息市场、房地产市场等。其次，分离企业的社会职能，建立健全社会保障体系。要采取各种措施，分离企业的社会职能，减轻企业办社会的负担；深化社会保障制度的改革，在追求经济效率的同时，维持社会公平；要建立失业、养老和医疗保障制度，为人员的流动和企业的优胜劣汰，提供安全稳定的社会环境。再次，转变政府职能，建立宏观调控体系。转变政府职能，要实行

政企分开，所有权与经营权分离，并使政府职能社会化，充分发挥各类社会中介组织的作用。建立与市场经济相适应的宏观调控体系，在调控方式上要以间接调控为主；在调控手段上，要充分运用经济政策、财政、货币、产业等政策和法律手段。

## 第二节 企业管理的性质

### 一、企业管理的概念

管理是人类共同劳动的产物，也是共同劳动得以进行的必要条件。在个体手工业劳动条件下，个体劳动者是自己指挥自己，不存在管理问题。随着社会生产力的发展，出现了共同劳动，为了高效率地实现共同的目标，就需要进行分工与协作，于是就产生了管理。马克思说：“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。”<sup>①</sup>

企业管理是在人类发展史上出现了企业这种组织形式以后才产生的，是社会生产力发展的结果，也是不断调节企业内人与人之间的关系、人与劳动资料之间关系的結果。企业共同劳动的规模越大，劳动的分工和协作越精细复杂，现代科学技术在企业中的应用越广泛，就越需要管理。现代企业管理已成为企业劳动生产力得到充分发挥的关键。

现代企业管理就是企业在一定的经济关系支配下，为了有效地实现预定的目标，对劳动者所从事的大规模的共同劳动进行计

马克思：《资本论》第一卷第 367 页，人民出版社 1975 年版。

划、组织、领导和控制等一系列活动的总称。这一概念包含了几层含义：一是企业管理的目的是实现企业的预定目标。企业的一切活动都是有目标的，如果没有目标，企业就没有前进的方向。整个管理过程，实际上就是向目标逼近的过程。二是企业管理的对象是大规模的共同劳动，具体包括劳动者、劳动资料和劳动对象。企业要实现高效有序地运转，就必须正确处理人与人的关系，人与物的关系，物与物的关系，使它们实现有机结合。三是企业管理的职能是计划、组织、领导和控制。这些职能构成了一项管理活动的全过程，缺一不可。四是企业管理受一定的经济关系所支配，体现生产资料所有者的意志。

## 二、管理的二重性

任何社会的生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。由于生产过程具有二重性，即既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产，因此，对生产过程进行的管理，也就存在二重性。马克思指出：“凡是直接生产过程是有社会结合过程的形式，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”<sup>①</sup>一种是与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一种是与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

### （一）企业管理的自然属性

管理是由于共同劳动中分工协作而产生的，是随着社会生产力发展而逐步发展起来的。只要是规模较大的企业，存在集体的共同劳动，分工较细，就要求合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，才能实现企业预定的目标。因此，管理的自然属性是一种普遍形态，在任何社会制度下都具有

马克思：《资本论》第三卷第 413 页，人民出版社 1975 年版。

共同性。企业管理在这方面的作用主要表现在：

### 1. 实现生产要素的合理结合

企业生产力的要素包括劳动力、劳动资料和劳动对象，它们之间并不存在必然的联系。这些生产要素在合理地结合以前，只是一种潜在的生产力，并不能产生任何功效。它们只有按照一定的生产方式合理地结合起来，才能转变为现实的生产力。因为，劳动力只有通过劳动资料按照一定的目的作用于劳动对象时，才能生产出社会所需要的物质产品，形成现实的生产力。而要实现各种生产要素的合理配置组合，就离不开管理。只有通过管理，才能把分散的、单个的劳动者组合成一个劳动集体，按照生产过程组织分工，合理调配物质技术资源。因此，如果没有管理，就无法实现生产要素的合理组合，使潜在的生产力变为现实的生产力。

### 2. 促进生产要素的合理运动

生产要素的结合并不是一种静态的结合，它们会随着时间、环境、自身因素等方面的变化，而不断地进行调整。管理的大量工作就表现在企业生产过程中不断地协调人与人、人与物、部门与部门、企业与外部环境之间的各种关系，保证指挥的统一性，既使每一要素充分发挥其功能，又使它们保持一种动态的平衡，保证企业生产经营活动的正常进行，使企业系统发挥最大功能。

### 3. 创造一种新的生产力

管理能创造一种新的生产力，这主要是指通过管理可以提高人的业务技能，激发人的内在潜能，充分发挥个人的创造力。人是生产力中最活跃的因素，以人为中心的管理是现代企业管理的基本特征。现代企业管理，非常重视劳动者的文化知识和业务技能的教育培训，以提高劳动者的素质；重视研究劳动者的需要、动机和行为之间的关系，以实施有效的激励措施，充分调动他们的工作积极性和主动性。在这种情况下，劳动者充分掌握和运用物的因素，就会使整个生产资料的效能充分发挥出来，大幅度地提高劳动

生产率。其次，通过管理，可以使科技成果转化为直接的生产力。科学技术在现代企业生产经营中的作用已越来越重要，产品技术含量的高低已成为衡量企业市场竞争能力强弱的一个重要标志。但是管理水平的高低，在很大程度上影响着科技成果转化为直接生产力的快慢，只有科学的管理，才能使先进的科学技术发挥作用。人们常说“三分技术，七分管理”就是这个道理。

## （二）企业管理的社会属性

企业管理是大规模共同劳动和社会化大生产的客观要求。但是，管理总是在特定的生产关系支配下进行的，它是维护生产资料所有制的一种手段。马克思指出：“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。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”<sup>①</sup>在资本主义企业中，管理的特殊性质是由资本主义生产过程本身所决定的，它具有剥削社会劳动、保证资本增值的职能。因此，企业管理的社会属性，是由生产资料的占有关系决定的，管理权是生产资料所有权的延伸。在现代企业中，企业的所有权和管理权虽然实现了分离，企业由专业管理人员来进行管理，但是，受雇于企业所有者的管理人员必须体现所有者的意志、利益和要求，否则就会被剥夺管理权。企业管理的社会属性决定了资本主义企业管理和社会主义企业管理在管理的目的、手段和方法等方面有着本质的区别。

## （三）企业管理二重性理论的意义

马克思关于企业管理二重性的理论，对于指导我们今天的企业管理实践，具有非常重要的现实意义。

### 1. 提高管理水平是企业长期的战略任务

企业管理是由生产力水平和社会化大生产所决定的，企业的生产力水平和社会化大生产的程度越高，对管理的要求和依赖程

马克思：《资本论》第一卷第367页 人民出版社1975年版。

度也就越高。因此，随着我国社会主义市场体制的建立，社会生产力水平将会迅速提高，这就要求企业不断更新管理观念，改善管理组织，采用新的管理手段和管理方法，不断提高管理水平。

## 2. 在管理过程中要正确处理管理二重性之间的关系

管理的二重性是同一管理过程的两个方面，两者相互联系，相互依存。因此，我们既要重视管理的自然属性，按照社会化大生产的要求进行科学管理，促进劳动生产率的不断提高；同时，又要坚持管理的社会属性，正确处理企业内部人与人之间的关系，维护社会主义公有制，保证企业的社会主义经营方向。

## 3. 学习国外的企业管理经验和方法时要注意国情的差别

我国企业和西方发达资本主义国家的企业在生产水平、生产的社会化程度、科学技术条件、职工素质、民族文化传统以及生产资料所有制的性质等方面都存在显著的差别，因此，我们在学习国外的管理经验和方法时，要根据自己的应用条件有选择地学习和引进，以加速提高我国的企业管理水平。

# 三、企业管理的科学性和艺术性

企业管理既是一门科学，又是一门艺术，它是科学性和艺术性的统一。

## （一）企业管理的科学性

企业管理的科学性是企业管理作为一个活动过程，其间存在着一系列的基本客观规律，它由反映管理过程的概念、原理、原则和方法构成科学体系。这些理论和方法能阐明实践，指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这些知识去解决新问题。同时，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。所以说，管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学

习和传授而得到的。企业管理者只有通过学习和训练，掌握系统的管理理论和方法，才能使管理从感性认识上升到理性认识。

## （二）企业管理的艺术性

企业管理的对象和环境复杂多变，因此，在管理实践过程中，管理理论的应用具有很强的灵活性和技巧性。企业管理者只有根据不同的管理对象和不断变化的内外环境，创造性地将管理知识和具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。生搬硬套某种管理理论和方法往往会导致管理的失败。因此，企业管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法以外，还要有灵活运用这些知识的技巧。

古典管理理论的代表人法约尔（H. Fayol）说过：“没有原则，人们就处于黑暗和混乱之中；没有经验，即使最好的原则，人们仍将处于困惑不安之中。”<sup>①</sup> 这说明管理的理论和实践是互为补充的。企业管理的科学性反映了纷繁复杂现象中的规律，强调了理论的指导作用；管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象，强调了管理是创造性劳动的本质。管理艺术需要管理理论的指导，同时管理艺术也可以上升为理论；而管理理论的运用也需要创造性的艺术。因此，企业管理是科学与艺术的有机结合体。

## 第三节 企业管理的职能

从企业管理的活动过程来考察，企业管理的职能是多方面的，具体的划分方法也很不一样。自从法国的管理学家法约尔在 1916 年提出了管理的五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制以后，许多管理学者对此进行了探讨，从表 1-1<sup>②</sup> 可以看出他们的见解的发展和异同。

法约尔：《工业管理与一般管理》第 45 页，中国社会科学出版社 1982 年版。  
孙耀君：《西方管理思想史》第 463 页，山西人民出版社 1987 年版。

表 1-1 西方管理学者对企业管理职能的划分

年 代	管理职能的划分 管理学者			计	组	指	协	控	激	人	调	通	决	创
				划	织	挥	调	制	励	事	集	讯	策	造
				①	②	③	④	⑤						
1916	法	约	尔	△	△	△	△	△						
1934	戴	维	斯	△	△			△						
1937	古	利	克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布	朗		△	△	△		△			△			
1947	布	雷	克	△			△	△	△					
1949	厄	威	克	△	△			△						
1951	纽		曼	△	△	△	△	△			△			
1955	孔	茨	和奥唐奈	△	△			△		△				
1964	艾		伦	△	△			△						
1964	梅		西	△	△			△		△			△	
1964			米	△	△			△	△				△	△
1966	希	克	斯	△	△			△	△			△		△
1970	海	曼	和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特		里	△	△			△	△					

表示各个管理学者所列举的管理职能。

计划包括计划、预测。②指挥包括指挥、命令、指导。

控制包括预算控制。激励包括鼓励、促进。

通讯联系包括报告。

根据对管理过程的分析和各种管理职能之间的内在联系，我们按照计划、组织、领导和控制这四大管理职能进行展开。

### 一、计划职能

计划是企业管理者对未来企业生产经营活动所作出的安排和筹划。为了使企业高效率地运行，必须使企业成员明确前进的方

向和要求，计划工作就是预先决定做什么、如何做、谁去做和什么时候做好。因此，无论是对整个企业、还是某一具体活动，计划都是最重要的，计划职能是企业管理最重要的职能。

计划的实质是规划未来，在我们所处的地方和要去的地方之间铺路搭桥。企业的目标将在未来的环境条件下实现，计划要为未来可能发生各种情况提供解决的途径，因此，计划的产生必须以对未来情况的预测为基础。为了使计划富于科学性、现实性和可行性，必须对企业内部和外部条件认真地进行调查研究，作出科学的预测，并制定出实现目标的可能方案，最后作出决策，选择实施方案。

从计划的制订工作来看，计划是一个动态的过程，因为制订计划本身就需要不断地探索和修正。未来的不确定性总是存在的，要准确地把握未来非常困难，这使计划工作具有很高的风险性和很强的挑战性。但是，如果没有计划，企业的一切活动都会处于一种无序状态，其结果只能是听天由命。因此，正确地制定和选择行动方案是企业管理者主要工作之一。管理者要具有科学的决策思想，掌握先进的决策技术，提高决策的准确性，使企业的计划在最大限度地减少风险的条件下，保证企业目标的实现。

## 二、组织职能

组织职能，就是对实现企业目标的各种要素和人们在生产经营活动中的相互关系进行组合、配置，从而建立起一个有机整体的一种管理活动。

企业组织的组织职能是使企业计划有形化，为计划的顺利实现提供组织保证和资源保证。因此，组织职能包含了组织结构和组织行为两层含义。组织结构是从企业的生产经营特点出发，围绕企业计划任务和目标的要求而建立起来的企业管理体制，包括建立合理的管理机构、明确各职能机构的职责权限和相互关系、制