

高职高专规划教材

QIYE XIANCHANG GUANLI

# 企业现场管理

---

李力 编著 于玲 主审



冶金工业出版社  
Metallurgical Industry Press

高职高专规划教材

# 企业现场管理

李 力 编著  
于 玲 主审

北 京  
冶金工业出版社  
2010

## 内 容 提 要

围绕企业,特别是中小企业现场管理的需求,本书简明介绍了企业管理内容中比重最大的企业现场管理的基本要求与基础知识,重点讲述工业企业在生产、质量、设备和物资管理四大方面管理要点,超前性地介绍现代企业与环境保护概念,使学生对即将奔赴工作岗位的生产企业现场管理有一个轮廓性的了解,提升自身素质水平。

本书可作为工科院校学生的教材,同时可作为企业基层管理人员的再培训教材,也可供中小企业管理者、民营企业家等参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业现场管理/李力编著. —北京:冶金工业出版社,  
2010.6

高职高专规划教材

ISBN 978-7-5024-5280-3

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理—  
生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第099217号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷39号,邮编100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 陈慰萍 美术编辑 李新 版式设计 葛新霞

责任校对 栾雅谦 责任印制 牛晓波

ISBN 978-7-5024-5280-3

北京印刷一厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2010年6月第1版,2010年6月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16;9.25印张;218千字;136页

19.00元

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街46号(100711) 电话:(010)65289081

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

# 前 言

风华正茂的莘莘学子,毕业在即,即将走向社会,其中大部分同学将会应聘到各类厂矿、公司从事工业生产经营的基层、现场工作。离开校门之际、奔赴岗位之前,如对未来的工作环境、场所有一个初步、轮廓性的了解,尽可能地熟悉工业企业对员工、对高校毕业生基本素质与技能的要求,则可能有益于同学们求职应聘,可能有助于他们在参加工作后少走“弯路”,加快自我完善。当然,这也是各企业单位所期望的。

基于上述思想,并旨在探索毕业培训的一个分支内容——企业现场管理,故编写了本书。这也是编者在天津中德职业技术学院讲授企业现场管理课程的一个阶段性的总结,力求贴近生产、理清思路、突出重点、提高能力,侧重介绍工业企业内部的生产、质量、设备和物资管理,并简介现代企业与环境保护的关系,以适应形势发展要求。全书共分为6章,其中第1章~第5章由天津冶金职业技术学院李力老师编写,第6章由天津冶金职业技术学院玄洁老师编写。建议本书授课时间为40~50学时。

在编写过程中,参阅吸收了有关著作、资料中的观点和内容,在此,向其作者表示衷心的感谢!另外,本书由天津冶金职业技术学院经济管理工程系于玲主任担任主审,天津冶金职业技术学院褚小军老师为本书的编写做了很多具体工作,在此也表示衷心的感谢!

本书可作为理工科普通高校和高等职业院校毕业班学生的教材,也可供工业企业对基层管理人员进行再培训时参考。由于自身经历和水平有限,书中错误与不妥之处,恳请各位专家、读者批评指正。

编 者  
2010年3月

# 目 录

<b>1 企业管理基础知识</b> .....	1
1.1 管理发展史简介 .....	1
1.1.1 科学管理理论 .....	1
1.1.2 行为科学理论 .....	3
1.1.3 现代企业管理及发展趋势 .....	5
1.2 企业管理概述 .....	5
1.2.1 企业 .....	5
1.2.2 企业管理 .....	7
1.2.3 企业组织结构 .....	9
1.3 现代企业制度 .....	13
1.3.1 基本特征 .....	13
1.3.2 公司分类与性质、特征 .....	14
1.4 规章制度 .....	15
1.4.1 概念与意义 .....	15
1.4.2 构建与执行 .....	15
1.4.3 规章制度内容 .....	16
1.5 企业现场管理 .....	18
1.5.1 含义与目的 .....	18
1.5.2 表现特征 .....	18
复习思考题 .....	21
<b>2 生产管理</b> .....	22
2.1 概述 .....	22
2.1.1 生产管理含义 .....	22
2.1.2 生产管理的内容、任务与原则 .....	22
2.2 生产系统运作 .....	24
2.2.1 系统运转程序 .....	24
2.2.2 作业排序 .....	24
2.3 生产计划管理 .....	27
2.3.1 企业生产计划 .....	27
2.3.2 生产计划体系和内容 .....	27
2.3.3 生产作业计划 .....	27
2.4 生产过程组织和生产控制 .....	28

2.4.1 生产调度·····	28
2.4.2 生产进度控制·····	30
2.5 生产现场管理·····	30
2.5.1 生产现场管理的推行·····	31
2.5.2 生产现场管理常用方法·····	31
2.6 企业安全工作·····	41
2.6.1 安全常识·····	41
2.6.2 安全技术常识·····	43
2.6.3 安全工作总体要求·····	44
2.6.4 安全规程·····	44
复习思考题·····	46
<b>3 质量管理·····</b>	<b>47</b>
3.1 质量与质量管理综述·····	47
3.1.1 质量管理内容·····	48
3.1.2 相关术语·····	53
3.2 全面质量管理·····	57
3.2.1 TQC 的基本任务与观点·····	57
3.2.2 TQC 的特征·····	58
3.3 质量保证体系与系列标准·····	60
3.3.1 质量保证体系·····	60
3.3.2 ISO 9000 系列标准组成(1987 版)和执行·····	61
3.3.3 2000 版 ISO 9000 质量管理体系·····	63
复习思考题·····	65
<b>4 设备管理·····</b>	<b>66</b>
4.1 设备管理的内容和任务·····	66
4.1.1 设备管理的内容·····	66
4.1.2 设备管理任务·····	67
4.1.3 文献摘录与解释·····	67
4.2 零部件失效·····	69
4.2.1 失效形式与原因·····	69
4.2.2 零部件磨损·····	69
4.2.3 磨损过程·····	72
4.2.4 零部件其他失效形式和原因·····	73
4.3 设备管理工作范围·····	78
4.3.1 设备维修·····	79
4.3.2 设备运行维护制度·····	80
4.4 设备润滑管理·····	84

4.4.1 润滑工作目的及作用	84
4.4.2 润滑工作职责	85
4.4.3 润滑管理“五定”工作	85
4.4.4 润滑状态类型	86
4.4.5 润滑剂类型与选用	87
4.5 设备事故管理	88
4.5.1 含义	88
4.5.2 事故(故障)类型	89
4.5.3 事故原因分析	89
4.6 备品备件管理	91
4.6.1 备品备件分类	92
4.6.2 备件管理基础工作	92
4.6.3 备件计划管理	94
4.6.4 备件入厂验收	95
复习思考题	95
<b>5 物资管理</b>	<b>96</b>
5.1 物资分类	96
5.2 物资管理任务和内容	98
5.2.1 物资管理任务	98
5.2.2 物资管理内容	98
5.3 物资运行管理	100
5.3.1 物资计划管理	100
5.3.2 物资供应方式	104
5.3.3 物资储备管理	105
5.3.4 库存控制和管理	106
5.4 仓库管理	108
5.4.1 仓库分类	108
5.4.2 基本要求和内容	109
5.4.3 仓库条件与设施	110
5.5 物流管理	111
5.5.1 范畴与构成	111
5.5.2 物流管理内容	112
复习思考题	112
<b>6 现代企业与环境保护</b>	<b>114</b>
6.1 环境保护基础知识	115
6.1.1 环保术语	115
6.1.2 环境现状与问题	117

---

6.1.3 环境治理与保护 .....	123
6.1.4 企业机能与环保宣传 .....	124
6.2 我国制定的环境法 .....	124
6.2.1 环境法简介 .....	124
6.2.2 环境法律法规 .....	125
6.2.3 环保基本政策 .....	126
6.3 企业环境管理 .....	127
6.3.1 环境管理体系 .....	127
6.3.2 清洁生产与环境管理体系 .....	129
6.3.3 污水、废水处理方法 .....	130
6.3.4 企业用水技术档案 .....	130
6.4 先进环保经验案例 .....	131
6.4.1 管理方面经验 .....	131
6.4.2 技术方面经验 .....	132
复习思考题 .....	135
<b>参考文献</b> .....	<b>136</b>



# 1 企业管理基础知识



本章重点介绍企业和企业管理的概念,企业管理的基本职能和各种具体职能,企业规章制度的内容、性质及其建立与执行。通过本章学习,了解企业管理的基础知识和涵盖范围,熟悉企业现场管理的含义、内容与目的,理解企业管理职能,力求在概念上形成一个粗线条的轮廓,为以后各章节的学习打下基础。

企业管理学是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义经济学的范畴,但是它不同于一般经济学,也不同于一般工程技术学,它具有社会科学和自然科学相互渗透的特点。由于经济运作现象的复杂性和多因素性,许多客观因素是无法量化的,因而不能单纯地通过数学计算求得企业管理的最佳答案。人们只能按照客观规律的要求,从现场实际出发,推行创造性的有效管理。从这个意义上讲,企业管理不仅是一门科学,而且还是一种艺术。管理是对组织的资源进行有效整合,力求达到组织既定目标与责任的动态的创造性活动。管理的核心在于对现实资源的有效整合。

企业管理学产生于管理实践,是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。

## 1.1 管理发展史简介

### 1.1.1 科学管理理论

20 世纪初至 20 世纪 40 年代末是资本主义企业的科学管理阶段。在此阶段,资本主义由自由竞争向垄断过渡,科学技术飞速发展,生产社会化程度不断提高,市场和企业规模日益扩大。这种宏观经济形势,自然对企业管理提出了更高的要求。资本家单凭个人的经验和能力管理企业已不能适应生产发展的需要,社会发展客观形势要求资本所有者与资本经营者分离,即通常所说的企业所有权与经营权的分离;要求对过去积累的管理经验汇总提高,使之条理化、科学化并上升为理论,以提高企业管理水平。

美国的科学管理理论是在 19 世纪末、20 世纪初为适应美国资本主义发展的需要形成的。当时美国经济中最迫切需要解决的问题是提高劳动生产率,特别是车间的劳动生产率问题。很多工厂的产量远远低于额定生产能力,能达到 60% 的都很少。有人认为,如果改进管理,同样的人力和车间设备,产量可以提高好几倍。同时期经济比较发达的其他资本主义国家也同样存在着企业组织管理同经济发展不相适应的矛盾。科学管理成为当时工业较发达的资本主义国家的共同需求。由于各国的具体条件不同,又形成了侧重点各有不同的科学管理理论。

科学管理理论是资本主义国家企业管理的一种理论和学派,是以美国泰勒为代表的一

种管理理论和管理制度,也称古典管理理论、传统管理理论或泰勒制。它形成于 19 世纪末和 20 世纪初,主要代表有美国著名管理学家泰勒的科学管理理论、法国法约尔的一般管理理论和德国的韦伯的行政组织体系理论。泰勒、法约尔和韦伯三人的理论有一个共同特征,就是抛弃了根据经验、习惯、主观想象或假设来管理的做法,采用了科学的管理方法,故都称为科学管理理论。

#### 1.1.1.1 泰勒的科学管理

泰勒(Taylor,1856~1915)是美国著名古典管理学家,科学管理的主要倡导人。在管理发展史上,泰勒被称为“科学管理之父”。1911 年泰勒的著作《科学管理原理》问世,该书系统地阐述了他的观点。泰勒认为,如果没有工人同企业管理当局两方面彻底的精神革命,科学管理就不会存在,科学管理的实质就是这种伟大的精神革命。科学管理内容主要侧重于车间作业研究和生产管理,中心问题是提高劳动生产率。科学管理的代表观点有:

- (1) 对企业内工人的生产操作进行研究并科学制定劳动定额。
- (2) 主张实行作业环境和操作方法标准化并对工人进行培训。
- (3) 在员工的报酬方面执行有差别的计件工资制,调动积极性。
- (4) 在企业内部明确划分计划职能与作业职能,使管理工作专业化等。

英国管理学者厄威克指出:泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西,而是把整个 19 世纪在英美两国产生、发展起来的东西加以综合形成一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系,称之为科学管理。

#### 1.1.1.2 现代经营管理理论

现代经营管理理论又称为一般管理理论。该理论自建立至今,仍在各国企业中发挥着不可替代的巨大作用。被称为“现代经营管理之父”的法国亨利·法约尔(Henri Fayol,1841~1925)是这一理论的首创者。法约尔由一名工程技术人员逐渐成为专业管理者,长期担任总经理,着重于企业全面经营管理的研究。他在实践中逐渐形成了自己的管理思想和管理理论,对管理学的形成和发展做出了巨大贡献。法约尔 1916 年问世的名著《工业管理与一般管理》,是他一生管理经验和思想思想的总结。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都有的一种活动,该管理活动包含五种职能(要素)——计划、组织、指挥、协调和控制。

- (1) 计划:指预测未来,策划拟定一个行动计划。
- (2) 组织:指建立一个有效的从事活动的人员机构和物料资源机构。
- (3) 指挥:指维持组织中人员的活动。
- (4) 协调:把所有的活动和工作结合起来,使之统一和谐。
- (5) 控制:注意使所有的事情、工作都按照既定的计划和指挥来完成。

法约尔总结实际工作经验,归纳出简明的 14 条管理原则:

- (1) 劳动分工。
- (2) 权力与责任。
- (3) 纪律。
- (4) 命令的统一。

- (5) 指挥的统一。
- (6) 个人利益服从整体利益。
- (7) 合理的报酬。
- (8) 适当的集权与分权。
- (9) 管理层次。
- (10) 秩序。
- (11) 公平公正。
- (12) 保持人员稳定。
- (13) 主动性及首创精神。
- (14) 人员的团结及集体精神。

法约尔强调,这 14 条原则,在管理中不是死板和绝对的东西,而是灵活的原则,运用中应当注意各种可变因素的影响。这 14 条原则真正的本质在于懂得如何运用它们。这是一门很难掌握的艺术,它要求智慧、经验、判断和掌握分寸。法约尔把管理视为一门科学,提出在学校设置这门课程,并在社会各个领域宣传、普及和传授管理知识。由于一切企业都要进行管理,所以他提倡在大学和专科学校都应讲授管理学。法约尔对现代经营管理科学与管理教育的发展也做出了重大贡献。

### 1.1.1.3 理想的行政组织体系理论

行政组织体系理论是由被称为“组织理论之父”的德国韦伯(Weber, 1864 ~ 1920)提出的。该理论原意是通过职务而不是通过个人或世袭地位来管理。这是一个有关集体活动理性化的社会学概念。韦伯关于最好的管理制度的概念同泰勒的想法非常相似。他们都认为,管理意味着以知识为依据进行控制,领导者应有胜任工作的能力,应依据事实而不是主观意愿来领导。韦伯主张:在组织中须把全部活动都划分为各种基本作业,并作为任务分配给各成员。组织中每一个职位均要有明文规定的权利和义务。此职务(职位)需按职权等级原则组织起来,以形成一个指挥体系。每个下级要接受他的上级控制和监督。每一级不仅要对自己的行动负责,还要对自己下级的行动负责。韦伯认为,理想的行政组织体系效率最高,因而在稳定性和可靠性方面优于其他组织形式,它能精确地计算出本组织的领导人及成员的成果,能适用于各种管理工作,如国家机关、军队、经济企业和社会团体。

### 1.1.2 行为科学理论

行为科学理论是资本主义国家企业管理理论之一。一些西方管理学者运用社会学、经济学、心理学的方法理论,对企业员工在生产过程中的行为及其产生的原因进行了深入的分析研究,形成了一门综合性的边缘学科——行为科学理论。行为科学理论重点是研究企业管理中如何处理人际关系和人的行为问题。行为科学基本上可分为前期和后期两大时期。它在前期被称为人际关系学说。1949 年由美国芝加哥大学的教授商议改称为行为科学。

#### 1.1.2.1 前期的行为科学

行为科学产生于 20 世纪 20 年代。一些学者感到单纯用泰勒制不能有效地控制工人。企业生产不仅受物理的、生理的因素影响,而且受到社会的、心理的因素影响,故还须研究社

会条件、人的因素与生产效率之间的关系,注意应用心理学来研究管理。

早期的行为科学着重研究员工在生产中的人群关系,研究作为“社会人”的员工及其社会需要的满足问题。早期行为科学的主要代表人物是美国哈佛大学教授梅奥(1880~1949,原籍澳大利亚,1926年进入哈佛大学从事工业研究)。梅奥等人所创立的人际关系学说为后来的行为科学研究奠定了基础。1927年冬,梅奥与其助手们到芝加哥附近的西方电器公司所属的霍桑工厂,为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行了一系列试验,即进行“工作条件、社会因素与生产效率关系”的试验,即著名的“梅奥-霍桑试验”。

通过近八年的霍桑试验,他们认识到,人们的生产效率不仅受到生理、物理等方面因素的影响,更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响。这个结论的获得有较大意义,是对“科学管理”只重视物质条件而忽视社会环境、社会心理对工人的影响的一个重大修正。梅奥等人提出了与传统管理不同的新观点,创立了著名的人际关系学说。其基本要点为:

(1) 工人是“社会人”,影响工人生产积极性的因素除物质条件外,还有社会的和心理的因素。

(2) 工作条件、工资报酬等不是影响工效的第一因素。工效高低主要取决于员工的士气,而士气又取决于人与人的关系。

(3) 企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”,并无形地左右着其成员的行为。

#### 1.1.2.2 后期的行为科学

1949年之后,行为科学的研究有了较大发展。多学科的专家、学者积极从事这方面的研究,提出了各种各样的新理论。后期的行为科学,影响较大的理论观点主要有:需要层次理论(研究需要与行为动机关系的一种理论)、双因素理论(研究需要对行为积极性影响的一种理论)、成就需要理论(研究人的成就需要的一种理论)、期望理论(研究人的期望与行为积极性关系的一种理论)、目标理论(研究目标与行为关系的一种理论)等。

这里侧重介绍需要层次理论。需要层次理论是研究需要与行为动机关系的一种理论。它认为人类行为是由动机驱使的,而动机又是由需要决定的,需要是人类行为的原动力。美国心理学家马斯洛(1908~1970)于1943年和1954年先后发表《人类动机的理论》、《动机和人》等著作,提出了需要层次理论。需要层次论认为,需要是人类内在、天生存在的本性,而且是按先后顺序发展的,只有排在前面的需要得到满足,才能产生更高一级的需要,只有尚未满足的需要才能对行为起激励作用。该理论指出,人的需要可分为五个层次,如图1-1所示。这五个层次依次为:

(1) 生理需要,包括衣、食、住、行、医疗等生理上的主要需要,是最基本的需要。

(2) 安全需要,包括心理上和物质上的安全保障,如不受威胁、预防危险事故、有社会保险和退休金等。

(3) 社交需要,包括友谊、爱情和群体的归属感、人际交往上的同情、互助和赞许。

(4) 尊重需要,包括自尊和受别人尊重、赏识的需要。

(5) 自我实现的需要,包括事业心和实现自己对生活、工作的期望与愿望。

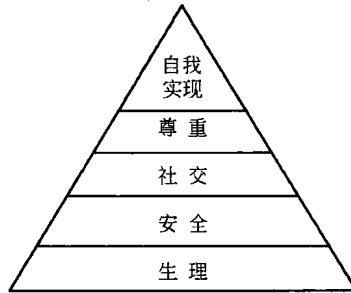


图 1-1 马斯洛需要层次论

### 1.1.3 现代企业管理及发展趋势

现代企业管理是指以电子计算机为手段,采用运筹学和系统理论的方法,结合行为科学的应用,把企业看作是由人和物所组成的完整系统而进行的综合管理。20 世纪 40 年代以后,资本主义经济发达国家的企业规模随着社会经济的发展和科技进步而不断扩大。原来的企业经营管理理论和方法不能适应新的形势需要,因而出现了许多新的管理流派。这些学派在历史渊源与理论内容上相互影响和相互交错。总的来说,它们可以分成性质不同的两大流派:管理科学和行为科学。20 世纪 70 年代之后,现代企业管理的发展进入了一个全新阶段,它在管理中形成和发展了系统理论。它的核心思想为:认为企业不单是一种社会系统,要求在管理过程中把管理科学和行为科学结合起来,从整体而非局部出发去研究事物,对所有因素进行全面的分析研究,推行计划、方案、方法的最优化。

现代企业管理发展非常迅猛,其大致的发展趋势是:

(1) 在决策方面,强调系统性与灵活性完美地结合,以求得整个系统的最优化解决方案。

(2) 以人为本,注重做好各方面的联系和协调工作。目前大力倡导的“问需于民、问计于民”、“我为企业献一策”等活动,正是以人为本的具体体现。国际上一些著名大公司企业管理做法可从一个侧面反映出以人为本的管理理念。例如,美国惠普公司强调员工的私事优先。惠普公司对员工的上班时间实行弹性管理。如果员工有私事,一般可以优先处理。员工可以以家中暖气试水为由晚到半天,甚至一天都不上班。员工如果加班,可以享用免费晚餐,可乘出租车回家,费用由公司报销。美国思科公司有一项特别的福利——全球紧急医疗救助,保证员工在世界各地都能享受全天候的医疗保障,服务内容甚至超出了医疗保险的范围。

(3) 计划的职能将大大加强,企业高层领导者的注意力将主要用于计划企业的未来。

(4) 企业管理面临信息化、网络化的挑战。从某种意义上可认为,企业的生产经营信息占有量就是企业未来财富的占有量。

## 1.2 企业管理概述

### 1.2.1 企业

#### 1.2.1.1 企业的概念

企业是以盈利为目的,运用各种生产要素(土地、设备、劳动力、资本、技术)向市场输出

产品和服务的合法的社会经济组织。企业的内涵主要包括:

(1) 企业是以盈利为目的经济组织。企业追求利润最大化,盈利是其出发点,这也是区别于其他社会组织的本质表现。例如,企业不是学校,也不是慈善机构,因为它们的目标与性质根本不同。

(2) 企业是独立享有民事权力、承担民事义务的法人。企业是具有法人资格的基本经济单位,如工厂、矿山、农场、商店、从事第三产业的服务类公司等。企业要在法律、法规的范围内从事本身的社会活动与生产经营活动、且必须在自己的行动中履行自身应有的社会义务,才能获得自身的经济效益和社会效益。企业要依法向国家纳税,因为它是独立的商品生产者和经营者。

(3) 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。企业实行独立核算,关注投入与产出比。客观经济大环境“逼迫”企业要以最小的投入、获得最大的效益;企业需要在人、财、物、产、供、销诸方面合理运作、有效管理,才能生存与发展,才能最大限度地减少或避免各种效益亏损。

### 1.2.1.2 企业分类

企业类型划分有多种方法,主要有以下五种。

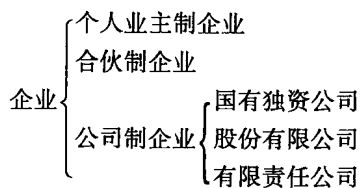
(1) 按产业位置划分,企业可分为第一产业、第二产业和第三产业。

1) 第一产业:广义的农业,包含农、林、牧、渔业及其附属的副业(如粮食加工等)。

2) 第二产业:各种工业,即广泛的加工制造业,可按其产品、专业不同细化为多种行业企业,如能源企业(石油、发电)、冶金企业、建筑业企业、建材企业、机械制造企业等。

3) 第三产业:广义的服务业,包含商业、金融保险、运输、旅游及其他服务类企业。

(2) 按企业制度划分,企业可分为个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三大基本类型。其中公司制企业又可划分成三种性质不同的公司,即国有独资公司、股份有限公司和有限责任公司。按企业制度划分的企业类型可以框图形式表达如下:



(3) 按企业规模划分,企业可分为特大型联合企业、大型企业、中型企业和小型企业。划分衡量企业规模大小的依据一般有以下四项:企业的生产能力、年销售收入、固定资产原值及现值和职工人数。

(4) 按技术先进程度划分,企业可分为高新技术产业企业和传统技术企业。高新技术是指代表当前技术发展潮流的前沿高端科技或是具有较高附加值的新技术,如生物工程(生物制药、干细胞、DNA 基因提取等)、新能源(太阳能利用技术、风力发电、大容量电池等)、新技术(海水淡化、污水处理、节能技术、自动监测技术等)、新材料(纳米材料、复合材料、稀土元素应用、彩色薄钢板等)。目前很多高新技术是企业 and 科研院所、高校合作开发研制的拥有自主知识产权的新技术。传统技术是指沿用多年、没有大的改变或说没有根本性科技突破的产业生产技术。

(5) 按所有制或经营方式划分,企业可分为国有企业、民营企业、国有民营企业(承包经营)、合资企业、私营企业。

## 1.2.2 企业管理

### 1.2.2.1 企业管理概念

管理的实质是对组织的资源进行有效整合以达到既定目标与责任的动态的创造性活动。企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。共同劳动的规模越大,社会分工越细,协作越紧密,技术和设备越复杂,则管理工作也就越细密、越复杂、越重要。企业管理的实质可概括为实现资源合理配置的大过程。企业管理所实施的一系列管理活动可理解为企业将自身所拥有的全部资源——人、财、物、信息、管理及技术经验和社会关系等资源进行有效管理、整合分配,实现企业期望目标的大过程。无疑,企业管理学提供的理论原理也反映了管理学的一般原理,同样适用于社会上不同的管理场合,如学校、医院、行政机关、社会团体等。管理无处不在、无时不有。企业管理内容涵盖计划管理、生产管理、设备管理、财务管理、质量管理、科技管理、信息管理及市场营销、物资管理、劳动人事及人力资源管理、行政及后勤保障管理等方面。本书主要从生产、质量、设备与物资管理四个方面予以重点介绍。

需要强调,企业管理是动态的、发展的管理,其形成与发展是一个历史发展进程。它的具体职能、内容、方法、理论等,必然会随着生产力的发展、生产关系性质的调整、科技进步而发展变化,不断地丰富与完善。

### 1.2.2.2 管理职能

企业管理具有两个基本职能,即合理组织生产力和维护生产关系。这两个基本职能是通过具体管理工作体现的。最早系统地提出企业管理各种具体职能的是法国管理学先驱、工程师法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中,精确地阐明了各种具体职能的内涵。根据对企业管理内容的理论概括,企业管理职能可划分为若干具体的职能。

#### A 计划职能

“将之道,谋为先”指预先决定做什么、如何做和谁来做。这是管理的首要职能,是决定企业期望目标和规定实现目标途径、方法的管理活动。通常方针、政策、目标、规章、规划、设计等均列入计划的范畴。计划的职能是控制行动,体现确立期望目标、制定政策、选择方案的行动过程。

(1) 计划的作用与目的。计划的作用表现为:

1) 把握宏观与微观,促使企业将自身的各项活动与外界大环境、与整个社会的需求相吻合,协调一致。

2) 正确地预测未来,使企业能在变化的环境中生存与发展。

3) 方向明、决心大、激励士气、群策群力,动员全体员工关注企业目标。

4) 对有限的资源进行合理分配和使用。

计划的目的是谋求外部环境、企业内部条件、企业目标这三方面的动态平衡。在动态平

衡中出现的问题、矛盾,就是计划的课题与内容。总之,一个企业的兴衰成败,很大程度上取决于决策与计划是否正确。凡事预则立,不预则废。

(2) 计划制订的程序。制订计划的程序见图 1-2。之所以制订计划要遵循一定的程序,是因为企业尤其是大中型企业的计划关系重大,直接关系到企业的发展前途、效率效益。人们常说“决策失误是最大的失误”,其道理就在于此。新闻报道中出现的“三拍”干部(制订计划与决策时“拍脑袋”、执行计划时“拍胸脯”、计划完不成或发生失误后“拍屁股”走人)值得警惕、警觉。避免决策大失误的“良药”是遵循科学的制订程序(也是制约)和履行赏罚分明的责任制,特别是要执行“决策失误追究制”(也称“决策问责制”)。该程序可理解为计划制订、决策之前的制度制约和计划制订、决策之后的责任制。

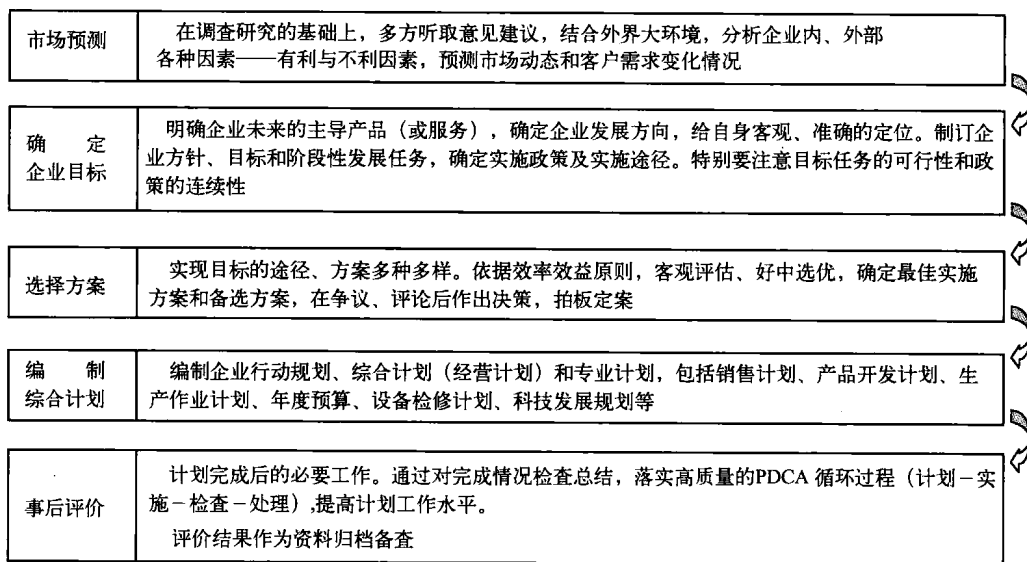


图 1-2 制订计划的程序

(注:PDCA 循环是管理业务标准化的一种方式,也是完成管理或技术任务最基本的工作程序。它包括“一个循环、四个阶段、八个步骤”)

## B 组织职能

组织职能包含实体组织模式和运转过程(管理活动)两层含义,但通常理解为后者。它是对企业内部生产经营活动进行分工与协作,协调人们相互关系的管理活动,是指为实现既定目标、明确职责、沟通信息、协调行动的组织系统及运转过程。一定的组织结构和组织权责关系相结合,就构成了一定的组织模式,其目的是建立企业物质结构和社会结构的双重结构。

## C 指挥职能

社会化大生产的客观要求之一,就是在企业内部生产经营活动中存在着权威性的统一指挥行动与职能。指挥职能是指某一种具体工作行动,也是领导作用在特定环境下的具体体现。例如,某项工程的指挥、火箭发射活动的指挥、抗震救灾指挥等。该具体工作行动带有明显的权威性、指导指派性,而接受者(通常指下属人员)必须无条件的执行!指挥职能的功能在于指明工作目标和达到目标的途径,包括发布指导意见或命令,激励全员发挥积



极性。

#### D 协调职能

协调职能是指在生产经营过程中,企业领导调和相关层面人员工作关系的活动,它是解决内部矛盾的一种方式方法、是及时纠正下属组织(人员)偏差的过程。其作用是连接、联合、调和所有活动及力量,不断纠偏,使大家朝着共同的目标前进。

协调职能有手法和时限两方面特征。

(1) 手法特征:采用比较方式,将现场实际工作状况(或结果)同预定目标相比较,弄清是否发生偏差或偏差的性质、程度和原因,从而采取纠正措施以保障预期目标的实现。

(2) 时限特征:纠正偏差的重点是正在进行的作业。在现场发现偏差时,领导需要及时提出恰当的工作方法、时限要求与解决措施。

#### E 控制职能

控制职能是由管理人员对实际运作是否符合已定计划要求进行检查、测定与评价,并促使预期目标实现的总结过程。其目的在于保证整个管理运作过程、绩效和既定目标、任务保持一致。控制的作用集中体现于两点:

(1) 控制是计划的延续。控制的任务是检查、考核已定的计划是否落实,如发现偏差需及时修正,确保预定目标的实现。如果只有计划而无控制职能,那么计划就会失去监督和约束,甚至会“落空”。可想而知,当初费心费力制订的计划就毫无意义。

(2) 控制是改进计划的手段。这里包含两层含义。一是现场实际状况(或结果)偏离已定的计划时,应采取纠正措施;二是发现环境条件发生了变化,原先制订的计划不符合实际或外界情况时应考虑修正、调整已定的计划。

管理职能具有普遍性,无处不在,无时不有。可以说,管理职能渗透到社会生活、工作的方方面面。就企业现场管理范畴讲,不论哪种企业,也不论哪一级管理人员,他们执行的管理工作都包含着各种管理职能,仅侧重点不同而已。高管人员用于计划和组织的时间较多,而基层管理人员大部分时间用于组织和控制,而用于计划的时间较少。

管理加技术是企业前进的“两个轮子”。管理出效率、管理出效益现已成为人们的共识,这个共识正是为什么要学习企业管理学最简洁的诠释。

### 1.2.3 企业组织结构

#### 1.2.3.1 机构设置的原则

机构设置的前提是效率、效益,概括来说主要有5条原则。

(1) 任务目标原则。企业内的组织机构、部门(科室、车间、站段等),都应当承担特定的任务和目标,即应“因事设岗设职”并配备相应的管理人员。换言之,“事与人”或“任务目标与岗位(机构)”是一一对应的关系,真正做到“事事有人管”。不能“因人设职”、机构重叠、分工不明,多机构、多部门的任务与目标模糊、雷同。

(2) 权责对等原则。这是非常重要的一条原则,也是企业管理持久的核心宗旨。责任和权力是不可分割的,有责无权或有权无责,其组织机构都不能正常运行,也不能完成自己所承担的任务和目标。权、责、利三者相符是一条基本原则,是管理企业的基本指导思想。