

化工工人中级技术培训教材

第三版



企业管理

王智 主编



化学工业出版社

management

化工工人中级技术培训教材 第三版

企 业 管 理

王 智 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

管理是什么?本管理模式认为,管理就是指管理者关于管理对象“干什么,怎么干,干到什么程度,干到什么程度会怎么样”全部的工作内容和全部的工作过程。按照这一定义,本书阐述了管理及其一般原则和方法,企业运行的基本规则,管理者及管理者的素质,企业文化及企业文化建设。

本书可供化工中级技术工人培训之用,也可供操作工人和中级工人自学之用,还可供各级管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/王智主编. —3版. —北京:化学工业出版社,
2007.3

化工工人中级技术培训教材

ISBN 978-7-122-00048-4

I. 企… II. 王… III. 企业管理-技术培训-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 029872 号

责任编辑:陈丽 袁海燕
责任校对:李林

装帧设计:关飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:化学工业出版社印刷厂

850mm×1168mm 1/32 印张6¼ 字数160千字

2007年4月北京第3版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:13.80 元

版权所有 违者必究

前 言

管理是什么，每个人都有自己的理解，但无论对于哪一位管理者及其管理的对象，则必须有一个相同的、统一的关于管理的定义和范畴。否则，管理者的管理意图以及涉及的管理原则和方法，必定会因为理解上的差异，而给这些原则和方法的贯彻、落实及执行带来困难，进而使管理的目的难以顺利实现，甚至不能实现。

管理是什么？本管理模式认为，管理就是指管理者关于管理对象“干什么，怎么干，干到什么程度，干到什么程度会怎么样”全部的工作内容和全部的工作过程。按照这一定义，本书阐述了管理及其一般原则和方法，企业运行的基本规则，管理者及管理者素质，企业文化及企业文化建设。

成功的管理，是指在适当的时候，对适当的对象运用适当的原则、方法的艺术。为此，本书在阐述管理原则的基础上，阐述管理的基本方法、辅助方法，依之，产生管理的艺术。

本书所述的内容，是否最合适，是否最佳，肯定地讲，不是。所以，我们不妨作为对管理的一种理解，权当一种管理模式，希望的是管理者和管理对象能有一个统一的关于对管理的理解和认识，从而使双方工作能够协调一致地开展与进行。更希望，本书能起到抛砖引玉的作用，进而使管理者及其管理的方法与艺术，不断进步，不断完善，不断提高。参加本书编写的人员有王智、王朋、陈凤起、刘勃安、任宝军、王战生，由王智统稿。

本书的主要参考书目有《B 管理模式——管理及其管理艺

术》、《化工企业管理、安全和环境保护》，在此对作者表示感谢。在参阅文献的基础上，本书主要是编者工作多年来关于管理理解与探索的结果，作为管理的一种方法，仅是编者的经验、看法、观点而已。书中不妥之处，还望指正。

编者

2006 年 11 月

目 录

第一章 企业管理原理及其管理制度	1
第一节 管理的第一要素：工作任务	2
一、工作任务的定义与范畴	2
二、编制工作任务制度的方法及其原则	5
三、工作任务方面制度范例	10
第二节 管理的第二要素：工作方法	28
一、概述	28
二、工作方法方面制度的编制方法及其原则	29
三、几个具体关于工作方法的制度范例	30
第三节 管理的第三要素：工作标准	37
一、概述	37
二、工作标准制度编制的方法、原则	37
第四节 管理的第四要素：工作考核与工作报酬	40
一、概述	40
二、工作考核制度的编制	41
三、工作报酬制度的编制	44
四、工作绩效考核法	48
五、工作绩效考核法的数学基础	54
第二章 管理方法和管理艺术	57
第一节 管理的基本方法	57
一、工作计划	57
二、工作布置	59
三、工作检查	61
四、工作落实	64

五、工作执行	67
六、工作总结	67
七、工作组织	69
八、工作协调	70
九、工作指挥	72
第二节 管理的辅助方法	74
一、关于组织会议	75
二、关于批评与表扬	77
三、关于重大问题或恶性事件的处理	77
四、关于工作考核的管理督导	78
第三节 管理的艺术化	80
一、概述	80
二、管理艺术化对管理理念的要求	82
三、管理艺术化对管理制度的要求	84
四、管理艺术化的基本操作	87
第三章 企业管理运行的基本规则	90
第一节 企业管理运行的总体规则及其运用	90
一、企业管理运行总体规则	90
二、企业管理运行总体规则的运用	92
第二节 企业员工行为管理基本规则及其运用	93
一、企业员工行为管理基本规则	93
二、企业员工行为管理基本规则运用	95
第三节 企业组织管理基本规则及其运用	96
一、企业组织管理基本规则	96
二、企业组织管理基本规则运用	97
第四节 企业组织机构与岗位设置基本规则及其运用	98
一、企业组织机构与岗位设置基本规则	98
二、企业组织机构与岗位设置基本规则运用	100
第五节 工作考核管理基本规则及其运用	101
一、工作考核管理基本规则	101
二、工作考核管理基本规则运用	103

第六节 工作报酬管理基本规则及其运用	105
一、工作报酬管理基本规则	105
二、工作报酬管理基本规则运用	107
第七节 企业管理技术基本规则及其运用	108
一、企业管理技术基本规则	108
二、企业管理技术基本规则运用	109
第八节 企业设备管理基本规则及其运用	110
一、企业设备管理基本规则	110
二、企业机动设备管理基本规则运用	111
第九节 企业工艺技术管理基本规则及其运用	113
一、企业工艺技术管理基本规则	113
二、企业工艺技术管理基本规则运用	114
第十节 企业生产管理基本规则及其运用	115
一、企业生产管理基本规则	115
二、企业生产管理基本规则运用	118
第十一节 企业环境管理基本规则	119
一、环境管理的含义	119
二、环境管理的内容	119
三、环境管理的基本指导思想和基本理论	119
四、环境管理的基本职能	120
五、环境管理的八项制度	120
第十二节 企业安全管理基本规则及其运用	122
一、企业安全管理基本规则	122
二、企业安全管理基本规则运用	124
三、HSE 管理体系简介	126
第十三节 企业质量管理基本规则及其运用	135
一、企业质量管理基本规则	135
二、企业质量管理基本规则运用	137
三、ISO 9000 质量管理体系简介	138
第十四节 企业成本管理基本规则及其运用	141
一、企业成本管理基本规则	141

二、企业成本管理基本规则运用	143
第十五节 企业物资采购管理基本规则及其运用	144
一、企业物资采购管理基本规则	144
二、企业物资采购管理基本规则运用	145
第十六节 企业产品销售管理基本规则及其运用	146
一、企业产品销售管理基本规则	146
二、企业产品销售管理基本规则运用	147
第十七节 企业员工培训管理基本规则及其运用	148
一、企业员工培训管理基本规则	148
二、企业员工培训管理基本规则运用	149
第十八节 企业班组管理基本规则	150
第四章 企业管理者和管理者素质	154
第一节 企业管理者	154
一、企业管理者的职责	154
二、企业管理者的权限	155
三、企业管理者的工作标准	156
四、企业管理者的工作方法	158
五、企业管理者管理成功的标志	159
第二节 企业管理者素质	159
一、企业管理者的文化知识素质	160
二、企业管理者的专业技术素质	160
三、企业管理者的管理技术素质	160
四、企业管理者的心理素质	160
五、企业管理者的语言素质	161
第三节 做一名合格的、优秀的企业管理者	161
一、正确处理管理中的人际关系	161
二、做一名理“才”高手	161
三、掌握好管理四要素	162
第五章 企业文化及其企业文化建设	163
第一节 企业文化	163
一、企业文化的组成及其重要范畴	164

二、企业文化的作用	168
第二节 企业文化建设	169
一、企业文化的可塑性	169
二、企业文化建设的方法及其原理	171
三、企业文化建设中一些重要范畴	175
四、××企业《企业文化手册》	179

第一章 企业管理原理及其管理制度

企业管理就是指企业管理者关于管理对象的工作任务、工作方法、工作标准及工作考核和工作报酬的全部工作内容和过程。按照这一定义，本书阐述企业管理原理及企业管理的一般原则和方法、企业运行的基本规则、管理者及其管理者素质以及企业文化及企业文化建设。

成功的管理，是指在适当的时候，对适当的对象运用适当的原则、方法和艺术。为此，本书在阐述管理原理的基础上，重点阐述管理的基本方法、辅助方法。

工作任务实际上就是指管理者关于管理对象“干什么”的问题，也就是常讲的“岗位工作职责”或“单位（部门）职责范围”。在企业里，具体的岗位、单位或部门的名称称谓，实际上往往已经概括表达了相应工作任务的主体内容。例如，工艺技术处，工艺技术及其管理就是这个部门的主要工作任务。所以，企业岗位工作职责、单位（部门）职责范围、企业以及企业内部单位、部门的组织机构与岗位设置，都是关于“工作任务是什么”的范畴。

工作方法是指关于工作任务如何进行的规定，也就是“怎么干”。比如，各种程序文件、工艺规程、操作规程、会议议程等，均是对工作方法进行的规定。

工作标准是指工作任务和工作方法所要达到的结果的程度要求，这也就是常讲的“干到什么程度”。企业有关一个岗位或一个单位、部门的诸如产量、质量、成本、安全、利润等指标，均是工作标准这一管理范畴的内容。

工作报酬是指管理者关于管理对象按照确定的工作任务、确定

的工作方法，在进行或完成的实际结果与工作标准比较之后，所给出的一个结果，也就是“干到什么程度会怎么样”。现代管理，工作报酬一般是通过工作考核结果来确定的。因此，“干到什么程度会怎么样”是工作考核、工作报酬的基本范畴。与之相应的考核制度如工资薪水制度，员工晋升、晋级制度、员工福利制度等，均属于工作考核和工作报酬方面的管理制度。

工作任务、工作方法、工作标准、工作考核与工作报酬称为管理的四要素。管理者的管理，必须具备这四个要素，才可能是有效的管理。

就总体而言，企业管理制度就是关于管理方法、管理原则、管理措施的表述。

本书所述内容，不妨作为对管理的一种理解和尝试，权当一种管理模式，希望管理者和管理对象能有一个统一的关于对管理的理解和认识，从而使双方工作能够协调一致地开展与进行。更希望能起到抛砖引玉的作用，进而使管理及其管理的方法与艺术，不断进步，不断完善，不断提高。

第一节 管理的第一要素：工作任务

一、工作任务的定义与范畴

（一）工作任务的定义

工作任务是指企业管理者关于管理对象的工作内容是什么、有哪些的具体确定。这里，“管理对象”是指管理者的直接下级岗位员工和直属下级的单位或部门。

管理者向管理对象明确其工作任务是什么、有哪些，是管理者对管理对象进行管理的首要工作内容。在此基础上，管理者才会有工作方法、工作标准以及工作考核与工作报酬的规定与要求，也只有在此基础上，管理者才会有工作检查、工作考核、工作落实等管理方法的正确运用。反之，如果管理者不能向管理对象明确其工作任务是什么、有哪些，造成“工作职责不清”，由此而引起的员工

工作相互推诿扯皮，这是管理者的失误。

当然，任何管理对象也必须首先清楚自己的工作任务是什么、有哪些。因为只有这样，管理对象才能在管理者认可的工作任务下进行有效的工作。换句话说，才可能得到合理的工作考核并由此得到合理的工作报酬。

（二）工作任务的范畴

在企业管理中，工作任务的范畴主要有岗位工作职责、单位（部门）职责范围、企业内部单位、部门的组织机构与岗位设置等。

1. 岗位工作职责

企业的每一位员工，都有相应的工作岗位，员工在岗位上的工作任务是什么、有哪些，是以“岗位工作职责”予以制度化表述的。例如：

××企业机动设备处处长岗位工作职责

① 负责组织机动设备处全体员工全面完成《机动设备处工作职责范围》的工作任务及相关管理工作。

② 负责对直接下级岗位员工和直接下级单位、部门的工作考核及相关管理工作。

③ 负责本岗位及机动设备处的工作计划、工作总结、情况分析与整改建议工作。

④ 负责直接管理对象的岗位工作职责、单位或部门职责范围及其相应工作方法、工作标准和工作报酬等制度的制定、起草工作。

⑤ 负责对本岗位直接管理对象有关规章制度的贯彻、落实、执行、应用情况的检查、监督、指导和示范工作，并就出现的问题负责协调、组织、解决处理工作。

⑥ 负责基础设施、设备的管理，对基础设施、设备的维护保养及完好情况负领导责任。

⑦ 负责本岗位范围的安全、环境卫生和场地管理工作。

⑧ 负责完成上级交办本岗位的其他临时性工作。

4 企业管理

2. 单位（部门）职责范围

每个企业都有或多或少，或大或小的单位或部门，这些单位或部门，有的是由纯粹的若干岗位组成，有的则不仅有具体岗位，而且还有下属的单位或部门。单位或部门的工作任务是什么、有哪些，就是这里所述的单位或部门的职责范围。一个单位或部门其详细、完整、准确的工作任务是什么、有哪些，则是相应单位、部门所有岗位工作职责之总和。单位、部门职责范围就是其所有的岗位工作职责之总和的概括。单位、部门职责范围，是企业管理制度的基础组成部分，是工作任务的内容。例如：

××企业设计开发处职责范围

- ① 负责产品调研，了解和确定顾客要求，制订产品开发计划。
- ② 负责产品实现过程中产品开发、设计和改进工作。
- ③ 负责审批自行设计产品的设计变更和材料代用，裁决有争议的设计质量问题。
- ④ 负责科技信息、情报的收集、整理、分析和传递工作，为总经理科技发展决策提供依据。
- ⑤ 负责外来标准、法规的采集、保管和收发工作，确保各使用部门和人员都能获得适用文件的有效版本。
- ⑥ 负责本部范围的安全、环境卫生和场地管理工作。
- ⑦ 负责完成上级交办的临时性工作。

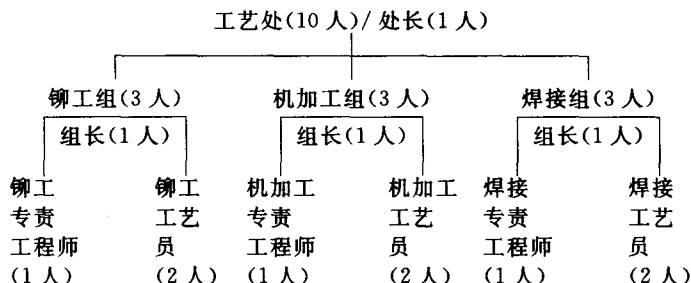
3. 组织机构与岗位设置

组织机构与岗位设置，是指一个企业（一个单位、一个部门）下设单位、部门与岗位的确定。一个企业（一个单位、一个部门）的组织机构与岗位设置是企业（单位、部门）生产经营目标任务概括性的大致分工。属于工作任务最简略的分工确定。例如：

××企业工艺技术处组织机构与岗位设置

- ① 工艺技术处下设铆工组、机加工组、焊接组3个工艺组。
- ② 工艺技术组设组长1人，专责工程师岗位3人，其余为工艺技术人员。
- ③ 工艺技术处组织机构与岗位设置如下图所示：

工艺技术处组织机构与岗位设置



(三) 工作任务诸范畴相互关系

岗位工作职责、单位(部门)职责范围、组织机构与岗位设置,是关于工作任务的三个范畴,其相互关系如下。

① 岗位工作职责,是关于岗位工作任务是什么、有哪些的表述;单位(部门)是由若干岗位或部门组成,所以一个单位或部门所有的岗位工作职责总和就是该单位或部门工作职责详细而完整的表述。

② 单位(部门)职责范围是一个单位(部门)工作任务是什么、有哪些概述,是所辖所有岗位工作职责的总体概括。

③ 组织机构与岗位设置,是一个单位或部门关于所属单位、部门及岗位工作任务的大致确定,是单位、部门职责范围及岗位工作职责最简要的概括确定。

二、编制工作任务制度的方法及其原则

企业管理制度,是企业运行与管理规则、方法、措施的表述。编制优秀的企业管理制度,是企业管理者必须具备的素质。

(一) 岗位工作职责编制的方法与原则

1. 编制岗位工作职责之前应准备的工作

- ① 论证岗位设置的必要性。
- ② 所设置的岗位,其大致的工作方法、工作标准以及工作考核、工作报酬已有基本准确的材料依据。
- ③ 所设置的岗位工作环境、工作难易程度、技术含量已有准确的材料依据。

6 企业管理

④ 所设置的岗位工作人员大致的素质情况已有明确要求。

⑤ 其他应考虑的情况或因素已有。

2. 岗位工作职责编制的方法与原则

① 遣词用字应准确、简洁，不可含糊其辞。

② 其他诸如工作方法、工作标准等内容，尽量不要掺杂其中。

③ 一般以“负责……”等命令、肯定、确定的语气进行表述。

④ 在岗位人员平均技术业务素质基本确定的前提下，项目、任务量要适当，过高过多，过低过少，都是不合适的。

⑤ 岗位工作职责在编制草稿结束后，应征求有关人员的意见。对其进行修改，形成试行稿，经有关上级审批后，方可执行。

⑥ 岗位工作职责试行期间，编制者要及时检查其可行性，并对所出现的问题，及时进行修改。

⑦ 编写岗位工作职责制度的人，一定是相关岗位的直接上级管理者，除此之外的人，是不妥的。

3. 范例

××企业××质量检查处处长岗位工作职责

① 负责组织本处全体员工全面完成《质量检查处职责范围》的工作任务及相关管理工作。

② 负责对直接下级单位与岗位员工的工作考核及相关管理工作。

③ 负责直接下级单位职责范围、岗位工作职责及相应的工作方法、工作标准、工作考核等方面的规章制度起草、制定工作。

④ 负责对直接管理对象有关规章制度贯彻、落实、执行应用情况的检查、督导与示范工作，并就存在的问题负责组织、协调、解决、处理工作。

⑤ 负责本处及本岗位工作计划、工作总结、情况分析与整改建议工作。

⑥ 负责产品监视和测量的策划、标识和不合格品控制的组织与管理工作。

⑦ 负责组织检验人员按照技术标准、产品图纸、有关技术文

件进行原材料、外购件、外协件及生产过程中半成品、成品的质量检验，对转序产品的质量负责。

⑧ 负责本岗位安全、环境卫生和本岗位范围的场地管理工作。

⑨ 负责完成上级交办的临时性任务。

(二) 单位（部门）职责范围的编制方法与原则

1. 单位（部门）职责范围编制之前的准备工作

① 该单位（部门）的工作任务、工作标准大致情况。

② 该单位（部门）的组织机构与岗位设置情况。

③ 该单位（部门）的岗位员工素质等相关方面的情况。

④ 该单位（部门）的环境情况。

⑤ 该单位（部门）有关负责人的一些情况与要求。

⑥ 涉及本单位（部门）与其他单位或部门之间的相互关系。

⑦ 该单位（部门）的有关规章制度。

⑧ 其他应清楚的情况与因素已有。

2. 单位（部门）职责范围制度编制方法与原则

① 编制的单位（部门）职责范围，应具有能全面概括其工作任务的效果。

② 应该用命令、确定的语言文字表述，且表述必须准确，不可模棱两可、含糊其辞。

③ 单位、部门职责范围，要与该单位或部门的工作方法、工作标准、工作报酬相一致。

④ 要考虑与其他单位或部门的工作衔接，从而使工作任务项目确定恰当、适合，避免出现衔接不到位的现象。

⑤ 在单位或部门负责人已确定时，注意所编制的职责范围应与负责人的能力素质相一致。

⑥ 其编制人，应当是相应单位或部门的直接上级管理者，而不是这个单位或部门的负责人。

⑦ 在编制草稿后，应征求有关人员的意见，经有关上级审定后，方可试用。

⑧ 在试用期结束后，方可正式使用。试用期间，编制者必须