

高等院校非管理类专业教材

工业企业管理学

徐瑞园 陈爱祖 主编

JI SHU YAO XIAN JIN KE XING
JING JI YAO HE LI YOU LI
KE XUE JI SHU YU GUAN LI SHI
FA ZHAN JING JI DE SAN DA ZHI ZHU

河北教育出版社

前 言

《工业企业管理学》是高等院校工程技术专业的必修课。

首先,工程技术人员的服务对象、工作场所是企业,企业中的许多问题、许多工作,既是技术工作,又是组织管理工作,如新产品开发、质量管理、设备管理等。

其次,技术与经济两者密不可分,一项技术方案的确定、一项技术项目的采用与否,除了技术上要先进可行外,还必须分析研究它是否符合技术经济政策,是否具有良好的经济效益,即经济上要合理有利。这就要求工程技术人员不仅要掌握技术知识,还必须树立经济观点,深入了解在技术工作中提高经济效益的措施与途径。

第三,目前我国一些工业企业经济效益不佳的主要原因之一,是与人才知识结构有关。技术人员不了解经济和管理,或所知甚少;而管理人员不懂技术,这种状态已越来越不适应社会主义市场经济的需要。实践证明,建立社会主义市场经济需要大批既懂技术,又懂经济的高级复合型人才。

鉴于上述原因,本教材在编写过程中,注重工程技术人员必需的企业的基础理论、基本方法和基本内容的阐述,并强调了经济观点。做为高等学校工程技术专业的企业管理教材,在教学中根据教学时数和专业特点有所侧重;也可做为企业管理人员、工程技术人员的参考书。

全书由徐瑞园、陈爱祖主编,郭玉芹任副主编,郭玉芹、许景文编写第一章,王树荣编写第二章,李银满编写第三章,徐瑞园编写第四章,陈爱祖编写第五章和第六章,徐瑞园、郭玉芹编写第七章。在编写出版过程中,得到了河北机电学院管理工程系、教务处,河北理工学院管理工程系,河北教育出版社的大力支持与协助,在此一并致谢。

编 者

1996年4月

目 录

第一章 工业企业管理概论

§ 1-1 工业企业	(1)
§ 1-2 企业管理的性质与职能	(5)
§ 1-3 企业管理的组织机构与规章制度	(8)
§ 1-4 企业管理的基础工作	(11)

第二章 企业经营与经营管理

§ 2-1 概述	(15)
§ 2-2 市场调查与预测	(17)
§ 2-3 经营决策	(22)
§ 2-4 经营计划	(31)

第三章 产品开发

§ 3-1 概述	(35)
§ 3-2 生产技术准备工作	(39)
§ 3-3 网络计划技术	(55)
§ 3-4 价值工程	(62)

第四章 生产管理

§ 4-1 生产过程与生产类型	(75)
§ 4-2 生产过程组织	(77)
§ 4-3 生产计划与控制	(91)

第五章 质量管理

§ 5-1 概述	(100)
§ 5-2 质量体系与质量认证	(109)
§ 5-3 质量管理的常用方法	(115)
§ 5-4 正交试验法	(131)

第六章 劳动管理

§ 6-1 劳动组织	(141)
§ 6-2 劳动定额与定员	(148)
§ 6-3 工作研究	(152)
§ 6-4 人机工程简介	(159)

第七章 物资管理与设备管理

§ 7-1 物资管理	(164)
§ 7-2 设备管理	(170)

第一章 工业企业管理概论

§ 1-1 工业企业

工业企业管理的对象是工业企业，我们研究工业企业管理，首先要对工业企业，特别是中国社会主义的工业企业，要有一个全面正确的了解和认识。

一、工业企业的概念

企业。是从事生产或流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、自负盈亏，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

工业企业。是从事工业性产品(劳务)的生产经营活动的企业，包括采掘工业企业和加工工业企业。工业性产品或劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和他们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。

工业企业按照不同的标志，可划分为不同的类型。按其社会性质可划分为社会主义企业、资本主义企业；按技术水平可以划分为手工企业、现代工业企业；按规模可划分为大、中、小型企业；按隶属关系可以划分为中央企业、地方企业、街道企业、乡镇企业、私营企业；按生产过程的特点可划分为采掘型、合成型、分解型、调制型和装配型（见表 1-1）；按生产方式的特点可划分为单件生产、成批生产和大量生产的不同类型。

现代工业企业在国民经济中起着主导作用，它承担着国民经济各部门需要的各种技术装备的制造，供应着社会生产需要的原料、燃料、动力及其他工业品，成为农业、科学技术、国防及其本身现代化的物质技术基础。同时，它又是满足城乡人民物质文化生活的主要物资的提供者。

表 1-1 按生产过程的特点划分企业类型

企业类型	特 点
采掘型	从地下或海水中开采、提取出产品，如采矿企业、采油企业
合成型	把不同成份的原料合成产品，如水泥厂、化肥厂
分解型	原料经加工处理后，分解为多种产品，如炼油厂、焦化厂
调制型	通过对加工对象形状或性能的改变而制成产品，如轧钢厂、橡胶厂
装配型	把加工好的零件组装成产品，如机械制造厂、汽车制造厂

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质文化生活需要为生产目的的企业。社会主义现代工业企业有以下一些主要特征：

（一）它是应用现代生产技术和现代管理技术，以社会化大生产为基础的企业。这一特征主要表现在以下六个方面：

1、企业生产是采用各种机器和机器体系进行的，生产过程各环节之间的联系主要表现为各种机器设备之间的联系。

2、产品在生产过程中不间断地运动，具有高度的连续性。

3、整个生产过程，有许多不同专业、不同工种的劳动者在一起共同劳动，任何一件产品都是成百上千人的协作劳动生产出来的。

4、劳动者必须按照机器体系的客观要求，合理地组织分工协作，并在集中统一指挥下，才能保证生产的顺利进行。

5、企业的社会化生产程度高，与外部具有广泛密切的联系，任何一个企业都离不开与其他企业和经济单位的物质、技术和经济的联系。

6、随着生产力的发展和科学技术的进步，劳动者从事脑力劳动的比重将越来越大。

社会化大生产这一重要特征，是社会主义企业和资本主义企业的共有特征。它决定了工业企业管理的科学性和技术性。

（二）社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的企业。这一特征是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征。它决定了社会主义企业在管理上必须实现和体现以下的基本要求：

1、遵守国家制订的各项方针政策和规定，以满足社会需要及提高社会和企业经济效益为目的，进行自己的生产经营活动。

2、在企业职工个人消费资料的分配上，必须体现“各尽所能，按劳分配”的原则。

3、企业全体成员都是社会主义劳动者，是企业的主人，只是分工不同，领导与被领导者之间、职工之间，是同志式的互助合作关系。

4、搞好企业是企业全体职工的共同职责，领导者必须紧紧依靠广大职工群众，企业的各项规章制度要体现和保障劳动者的主人翁地位，切实保证职工参加民主管理的权利。

5、企业必须完成建设物质文明和精神文明的双重任务。

（三）社会主义企业是相对独立的自主经营、自负盈亏的经济实体，是社会主义的商品生产者和经营者。这一特征，是我国在经济体制改革中为克服过去国家机关对企业管理的过多过死，不利于生产力发展，效益低，不利于调动企业的积极性等问题，按照所有权和经营权可适当分离的原则而提出和形成的。承认和认识这一特征，国家赋予企业应有的经营管理权利，以便使企业能真正进行自主经营，并对经营成果负责；企业不应是单纯的生产型管理，而把企业的经营管理放在首位，建立起市场意识和为用户服务的竞争观念，自觉按价值规律办事。

三、工业企业的组织形式

企业的组织形式是指企业进行生产经营活动所采取的结构形态，它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。在工厂制度建立的初期，企业的组织形式比较单一，规模较小，多为独资生产经营的单厂企业。随着科学技术的进步，生产规模扩大，社会分工的广度与深度的深化，以及企业资本的积累和集中程度与经营环境的变化等，逐渐发展起合资经营企业及各种专业化和联合化的公司。

（一）工厂

工厂是以机器或机器体系为主要生产手段，不同工种的劳动者进行分工协作，直接从事工业产品生产的基本经济组织。工厂内部，一般按产品或工艺要求，由若干车间、工段、班组和职能科室组成。

在我国，以社会主义公有制为基础的工厂，有全民所有制工厂（国营工厂）和劳动群众集体所有制工厂（如合作工厂、街道、乡镇工厂等）。工厂有两种组织形式，一是独立核算的工厂（即企业），它拥有法人资格，可以在银行独立开设帐户，同其他企业或单位签订经济合同，实行独立经营。另一种工厂，则属于企业或公司的一个组成部分，这种工厂没有法人资格，不是独立经营的经济单位，它在企业或公司的统一领导和管理下从事生产经营活动，进行经济核算，完成企业或公司的经营目标和计划任务。

（二）公司

公司是得到政府许可，由两人以上集资组成的一种企业组织形式。公司是随着资本主义制度的发展，伴随着资本集中的程度而兴起的。由于商品经济的发展，生产规模的扩大，需要集中较大的资金才能兴办规模较大的企业，独资经营方式不能适应生产力进一步发展的需要。因此，一些资本家通过信用手段，合伙经营，或出售股票的办法筹集资本，组成公司。随着生产社会化的发展，公司出现了多种形式。按不同标志，公司有下列类型：

1、按照债务清偿责任划分，有无限公司，有限公司，两合公司，股份公司，股份两合公司等。无限公司是由两人以上无限责任股东所组织的公司，无限责任是指公司财产不足清偿债务时，各股东需以自己的财产清偿公司债务，负连带无限清偿的责任；有限公司是由两人以上有限责任股东组织的公司。有限责任是指在公司清偿债务时，只依各股东在公司的垫支资本为限；两合公司是由无限责任股东和有限责任股东所组织的公司；股份公司是通过发行股票的办法筹集资本，而组织的公司。股票为有价证券可以买卖、让渡。公司资本总额由所发行的股票数额决定。股份两合公司是由无限责任股东和持股票的有限责任股东联合组织的公司。

2、按照公司经营的业务内容划分，有工业公司、商业公司、建筑公司、运输公司、银行保险公司、咨询公司等。

3、按照公司所属企业的分布情况分，有地区性公司，跨地区性公司，全国性公司和跨国公司等。

4、按所属企业的生产技术经济联系分，有专业公司，联合公司和综合性公司等。

5、按垄断的内容与程度不同，可分为卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等。

（三）经济联合体

经济联合体是一种比较稳定的松散的经济联合组织。参加联合的各方不改变各自的领

导体制和所有制及隶属关系。本着国家指导、自愿结合、平等互利、讲求经济效益的原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资、资金以及销售等方面或几方面彼此联合。联合各方，实行独立核算自负盈亏，按照等价有偿的原则，在各成员间进行产品扩散、配套、或物资协作，以及技术转让等。

经济联合的主要形式有：生产要素的联合，工艺的联合，工业和商业、工业和外贸的联合，农工商的联合，生产、科研、销售的联合，以及跨地区、跨行业的联合等。

(四) 企业集团

企业集团是由多个法人企业，通过一定纽带，具有多层次的，并允许跨部门、跨地区、跨不同所有制所组成的大型经济联合组织。企业集团是在集团公司基础上发展起来的。集团公司连同它的子公司、参物公司，再加上它的关联企业，这个整体就叫做企业集团。

1、企业集团的典型模式，如图 1—1 所示。

(1) 核心企业（核心层）。核心层由一个或几个拥有雄厚实力的企业构成。核心层企业的联合纽带是人、财、物、产、供、销六统一。

(2) 骨干企业（紧密层）。每个企业集团都有一批骨干企业，共同组成了集团的紧密层。骨干企业与核心企业的关系是子公司与母公司的关系。联合的纽带：控制经理（厂长）任免和部分经营权（产、供、销三统一）。

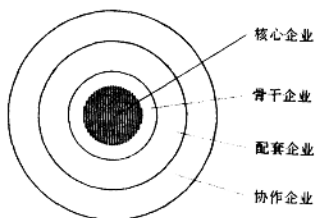


图 1—1 企业集团模式

(3) 配套企业（半紧密层）。集团内核心企业及所有骨干企业，各自都有一批固定的配套企业，形成了企业集团的半紧密层。配套企业与骨干企业也是子公司与母公司的关系。在我国骨干企业与配套企业多数是通过合同、协议等作纽带，有时也通过“内部协作价格”加强凝聚力。

(4) 协作企业（松散层）。它不属于集团的正式成员，但属于集团的影响范围或直接势力范围。协作企业通常是一些高度专业的小企业，集团与协作企业主要通过生产技术领域发生联系，其纽带是“契约”，即有稳定关系和优惠条件。

2、企业集团的作用。就我国来讲，发展企业集团可有以下五方面的作用：

(1) 可推动我国的经济体制改革。企业集团通过跨部门跨地区的企业联合，可以有力地冲破部门和地区的束缚，有效地改变企业作为政府机关附属物的地位，加速政企分离的速度。

(2) 可促进企业组织结构的调整。通过企业集团可解决企业大而全、小而全，专业化水平低和小规模重复生产，规模效益差等问题。可顺利推行规模经济，按专业化协作原则进行生产和建设。

(3) 可推动生产要素合理流动，充分发挥现有资产存量的作用。通过企业集团可平稳地推动生产要素从重点限制的产业向支持的产业转移，能通过兼并、控股、改组、技术改造等手段，由劣势企业向优势企业转移，实现资源的优化配置。

(4) 可提高企业组织的集中度, 为提高宏观调控的有效性创造了条件。

(5) 易于发挥集体优势, 形成单个企业难于具有的科研、生产、经营、服务等综合功能, 提高综合经济效益和在国际市场的竞争能力。

四、工业企业的经营方式

经营方式是指用什么样的方式对企业进行经营管理, 以及正确处理所有者与经营者之间的经济关系。不同所有制的企业, 可有不同的经营方式。同一所有制企业, 也可以有不同的经营方式。

(一) 经营方式的种类。经济体制改革, 改变了全民所有制企业由国家直接经营管理的方式, 实行了所有权与经营权的适当分离, 这就形成了社会主义企业经营方式的多样化。目前采用的经营方式, 主要有以下几种: ①承包经营, 分为个体承包、集体承包和全员承包; ②租赁经营; ③联合经营和联营经营; ④合资经营和合作经营; ⑤股份制经营。

这些经营方式, 各有其优缺点, 适用范围也不尽相同, 有的还在探索中。

(二) 国有企业与国家的关系。这主要体现在两个方面: 一是企业必须服从国家的领导; 二是国家要保障企业自主经营的权利。

国有企业的所有权, 属于代表全体人民利益的社会主义国家, 所以, 企业要服从国家的统一领导。这种统一领导, 主要是通过计划、市场和经济的、行政的、法律的手段, 对企业进行必要的管理、检查、指导和调节, 并提供必须的服务, 包括提供市场信息, 开展经济技术咨询, 组织技术开发, 人才培养, 以及帮助发展横向经济联系等, 达到使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求。

国家要保障企业自主经营的权利, 主要是指各级国家机关要落实《企业法》规定的企业经营自主权, 使企业尽快建立起适应社会主义市场经济要求的现代企业制度。

现代企业制度是一种“适应市场经济要求、产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的企业制度。“公司制”是其经营形式的有益探索。因为, 规范的公司能够有效地实现出资者所有权与企业法人财产权的分离; 有利于政企分开, 转换经营机制, 使企业摆脱对行政机关的依赖, 使国家解除对企业承担的无限责任; 也有利于筹集资金、分散风险。

§ 1—2 企业管理的性质与职能

一、企业管理

企业管理是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。

(一) 管理的地位与作用

1、管理与科学和技术同是现代社会发展的三大支柱之一。管理已成为一门科学, 管理队伍已成为一支主宰社会经济发展的大军。

2、管理也是生产力, 且在生产力要素的组合中能起放大或缩小整体功能的作用。

(二) 企业管理的任务

1、合理组织生产力, 发展社会主义经济。

2、正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的相互关系，调动全体职工的积极性，以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产出更多、更好的符合社会和用户需要的产品。

（三）企业管理的内容

企业管理的内容一般分为生产管理和经营管理两大部分。

1、生产管理。是企业为了把劳动对象有效地转化为产品，所从事的各种管理工作的总称。它包括：①企业组织机构的设置和各项管理制度的建立；②生产过程组织；③生产技术准备；④辅助业务管理；⑤劳动人事管理；⑥物资管理；⑦质量管理等。

2、经营管理。是对企业经营职能所进行的管理工作。它主要包括：①企业生产经营环境研究；②经营决策与计划；③产品开发；④销售服务；⑤财务核算等。

二、企业管理的发展

管理有着悠久的历史，从人类共同劳动开始就有了管理，然而现代工业企业管理，则是随着现代工业的出现而产生的，也是随着现代工业生产的发展而发展的。从世界范围来看，企业管理的发展经历了三个阶段。

（一）传统管理阶段（18世纪后期—20世纪初）

传统管理的突出特点有两个：

1、管理者一般也就是企业资本的所有者。管理的主要内容仅局限在生产、工资、成本等方面。

2、生产和管理工作，主要是凭个人的经验办事。工人要凭自己的经验来操作，没有统一的操作规程；管理人员主要凭自己的经验来管，没有统一的管理办法和制度；工人的培养也主要采用师傅带徒弟的办法。

传统管理到了十九世纪末二十世纪初，已经不能适应日益扩大和日益复杂的社会化大生产的客观要求，开始走向科学管理阶段。

（二）科学管理阶段（19世纪末—20世纪40年代）

这一阶段的主要特点是：

1、出现了资本所有者与经营管理者的分离，管理工作逐渐成为一种专门职业，在社会上形成了单独的经营管理者阶层。

2、对过去的管理经验进行了总结提高，使之系统化、科学化、理论化，出现了许多科学管理的理论。一是泰罗等人以工作方法、工作条件为主的研究，创立了如何使生产方法科学化的理论；二是以法约尔为代表的，以管理职能和管理原则为主的研究，奠定了企业管理一般职能和原则的理论基础；三是梅奥等人以人为中心的管理问题的研究，形成了早期的“行为科学”理论。他们建立的这些科学管理的理论，至今仍被许多国家所使用，有的已成为许多新的管理原理和方法的基础。

（三）现代管理阶段（20世纪40年代—现在）

二次世界大战后，世界经济形势的特征是科学技术和工业生产迅速发展、企业规模进一步扩大、生产过程的高度自动化、技术更新周期缩短、市场竞争激烈。这种形势促进了企业管理理论的长足发展，出现了许多管理理论与派别。诸如系统理论学派、社会系统学派、决策理论学派、数理管理学派、管理过程学派、组织行为学派等等。这些学派，概括

起来可划分为两大学派：一是在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基础上延伸、演变、发展起来的管理科学学派；二是在以梅奥为代表的人际关系理论基础上发展起来的行为科学学派。管理科学学派，重视自然科学技术在管理中的应用；行为科学学派，重视人性和人际关系的研究和在管理中的应用。现代企业管理的主要特点如下：

- 1、把经营战略作为企业生存和发展的头等管理问题。
- 2、实行专业化协作和经营多样化，既保持高劳动生产率，又要具有适应性。
- 3、把不断发展新产品和进行技术改造，提高产品质量，作为企业发展的核心问题。
- 4、十分重视人才的培养和合理使用。
- 5、采用分权管理体制。
- 6、很重视行为科学的研究和应用。
- 7、广泛采用自然科学成果和现代化管理手段。

三、企业管理的二重性

企业管理的二重性是指企业管理同时具有自然属性和社会属性这两种性质。管理的二重性是由生产过程本身就是二重的所决定。在任何社会制度下，生产过程一方面是物质产品的生产过程，另一方面它又是在一定生产关系下进行的，是一个生产关系的再生产过程。作为物质产品的生产过程，它要求合理组织生产力，由此，使管理成为进行社会化生产的必要条件，成为社会劳动的一般要求，从而具有与生产力、科学技术、社会化生产相联系的自然属性；作为在一定生产关系下进行的生产过程，它要求维护、完善、发展现存的生产关系，由此，使管理成为生产资料所有者维护其经济权益的重要手段，从而具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。研究管理二重性的现实意义是：

- 1、管理二重性学说是建立社会主义管理科学的理论基础。
- 2、管理二重性学说是解决企业管理学研究对象的理论依据。
- 3、管理二重性决定着企业管理的具体思想、理论、原则和方法。

四、企业管理的职能

工业企业管理职能可分为基本职能与具体职能。企业管理有两种基本职能，一是合理组织生产力，二是维护和发展现存的生产关系。其中前者在任何社会条件下本质上都是相同的，体现着社会生产劳动过程的一般要求，故称一般职能；后者则因在不同的社会生产关系下体现各自本质互不相同的特殊要求和特殊活动方式，故称特殊职能。

企业管理的具体职能有：

(一) 决策与计划。决策职能是对企业的经营目标以及实现预期目标的各种方案所作出的选择和决定。决策是管理过程的核心，是企业经营成败的关键，是行动的基础。计划职能就是根据决策目标的要求，通过对未来发展的预测，决定目标，制订实现目标的具体计划等一系列管理活动。

(二) 组织与指挥。组织职能是为实现生产经营活动的目标与计划把企业生产经营活动的各种要素，各个环节，从分工协作上，从空间与时间的相互结合上进行合乎逻辑地组合配置，使之形成一个有机的整体。指挥职能就是为了有效地组织企业生产经营活动而建立有权威的生产经营统一指挥系统，对企业各级、各类人员实行集中统一的领导或指导。

(三) 控制与协调。控制职能是企业在实现目标、执行计划和进行各项生产经营活动过程中,把实际进行情况与既定的目标、计划、标准和制度等进行对比,以发现偏差,查明原因和采取措施加以纠正的一系列管理活动。协调职能就是协调企业内部各单位一切生产经营活动,以及企业与外部环境的联系,使其建立良好的配合关系,以便有效地实现企业的任务。

(四) 教育与鼓励。教育职能包括进行思想教育和文化技术业务教育。鼓励职能包括精神鼓励和物质鼓励,实行奖惩结合。

(五) 挖潜与创新。挖潜职能是指充分挖掘企业潜力。创新职能是指企业不墨守陈规,而要不断进取创新。

上述各项职能是相互联系、相互制约、互为补充、相辅相成的。工业企业管理,主要就是研究实施这些职能的理论、原则、制度和办法,达到最有效地利用人力、物力、财力等资源。

§ 1—3 企业管理的组织机构与规章制度

一、企业组织机构的设置原则

(一) 分级管理,统一指挥。分级管理这是由企业规模的扩大,科技的发展,管理业务的复杂化,而管理幅度又受客观限制所引起的。分级管理就是要设计合理的管理幅度和管理层次及相应的分权规范。统一领导就是按照管理层次建立统一命令,统一指挥系统,正确规定上下级之间的关系。

(二) 有效性。这是对实现企业经营目标而言的,即企业组织机构设立的形式,以及进行调整、增设、取消或合并等都必须以是否对实现企业目标最有利为衡量标准。企业目标一般有多个,合理的组织机构必须是在一定时间内、一定环境条件下能使企业各项目标得到最佳的配合,有较高的工作效率。

(三) 责权对等。“责”是指人们在一定的职位上应完成的任务和责任;“权”是指人们在一定职位上拥有的权力,主要是指执行任务时的决定权。职权是为能顺利执行职责而授予的。有责无权,责不能尽;有权无责,权成害。所以在组织机构的等级链上,每一环节都应毫例外地贯彻责权对等的原则。

(四) 协调。企业组织机构的设置,基本上是一种在一个整体里把具体任务或职能进行合理分工又相互联系起来的技术。因此,在组织机构的纵向或横向之间贯彻协调原则是必要的。一般讲,纵向协调比横向协调容易。为改善横向协调常采用如下措施:①使各项业务工作标准化,工作流程程序化;②组成若干分系统,每一分系统由一个主管领导;③设立系统管理机构,把系统管理与专业职能管理结合起来。

二、企业组织机构的形式

(一) 直线制。其结构如图 1—2。这种组织形式结构简单,责权分明,指挥与命令统一,工作效率高,但没有专业分工,要求生产行政领导者具有各方面的管理业务知识与技能。

直线制是工业生产发展早期的一种管理组织形式,一般适用于生产简单、规模小的企

业。

(二) 职能制。其结构如图 1-3。这种组织形式，适应企业生产技术发展和经营管理复杂化的要求，能发挥职能机构的专业管理作用和利用专业管理人员的专长。但它妨碍了企业生产经营活动的集中统一指挥，形成多头领导，不利于责任制的建立，有碍于工作效率的提高。因此，未被广泛采用过。

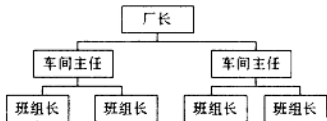


图 1-2 直线组织结构



图 1-3 职能组织机构

(三) 直线职能制。其结构如图 1-4。这种组织形式是以直线制为基础，在各级生产行政领导之下设置相应的职能部门从事各项专业管理，作为该级领导者的参谋部。这是企业管理机构的基本组织形式。其不足之处是，各专业分工的职能部门之间的横向协调较差，容易产生脱节和矛盾。

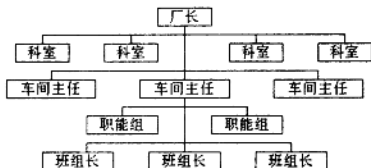


图 1-4 直线职能组织结构

(四) 矩阵组织。又称规划——目标结构组织。其结构如图 1-5。“矩阵”是借数学上

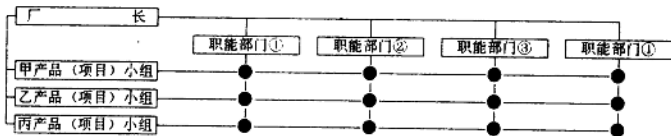


图 1-5 矩阵组织结构

的概念。它把按职能划分的部门和按产品（或工程项目或服务项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，使同一名工作人员既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品项目小组的工作。小组成员受双重领导。

这种组织结构的优点是，可使企业管理中的纵向联系与横向联系很好地结合起来。这种组织形式适用于某些需要集中各方面专业人员参加完成的项目或业务。

（五）事业部制。又称分权组织或部门化结构。其组织结构如图 1—6。事业部是在公司

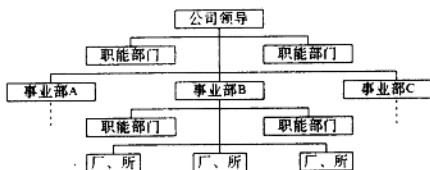


图 1—6 事业部组织结构；

统一领导下，按产品、地区或市场（顾客）划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售活动的半独立经营单位。它是在总公司控制下的利润中心，具有利润生产、利润计算和利润管理的职能，又是产品责任单位或市场责任单位，有自己的产品和独立的市场。按照“集中政策，分散经营”的管理原则，公司最高管理机构握有人事决策、财务控制，规定价格幅度、监督等大权，并利用利润指标对事业部进行控制。事业部的经理根据总公司的总裁或总经理的指示进行工作，统一领导其本事业部和研制、技术等辅助部门。

这种组织形式适用于规模巨大、产品种类较多、市场分布面较广的企业。

三、企业的规章制度

企业的规章制度通常是指企业对生产技术经济等活动所制订的各种规则、章程、程序和办法的总称。是企业全体职工在生产技术经济等活动中共同遵守的规范和准则。

我国社会主义企业的规章制度，主要有领导制度，生产技术规程，管理工作制度和责任制度四大类。

（一）社会主义企业的领导制度。这主要是有关企业中党委、行政、工会和职工群众的地位和作用，合理划分他们的职责和权限，明确他们的相互关系等方面的规定。主要包括厂长（经理）负责制，职工民主管理制度和党组织的工作制度三个方面。

（二）生产技术规程。主要包括：产品、原材料技术标准，设备、工装、工具技术标准，产品生产的工艺规程、操作规程、安全技术规程等。

（三）管理工作制度。主要包括：思想政治工作和人事劳动管理方面的制度，计划管理方面的制度，生产、技术、设备、物资能源、供销、财务成本等方面的管理制度等等。

（四）责任制度。主要包括：领导岗位责任制，业务工作岗位责任制，工人岗位责任制，以及在此基础上增加经济责任和利益而形成的各类经济责任制等。

这些规章制度是社会主义企业进行社会化大生产的客观需要，它既要反映合理组织生

产力的要求，又要反映社会主义生产关系的要求，建立合理的规章制度有助于实现科学管理，消除工作中的混乱现象和保证企业生产活动的顺利进行。

§ 1—4 企业的基础工作

企业的基础工作包括：标准化工作，定额工作，计量工作，信息管理工作，规章制度的建立与完善工作和职工技术业务培训工作等。它是为实现企业经营目标和管理职能，提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件的一项必不可少的工作。

一、企业管理基础工作的特点和作用

（一）特点

- 1、科学性。企业管理基础工作要体现和反映企业生产经营活动的客观规律性。
- 2、群众性。企业管理基础工作涉及面广，工作量大，又要持之以恒，是需要依靠企业全体职工来作的一项群众性工作。
- 3、先行性。管理基础工作要为各项专业管理提供资料、准则、条件和手段，因此必须先行，是一项先行性、提前性的工作。
- 4、变动性。由于企业的生产技术组织条件和外在环境是处在不断变革之中，管理基础工作必须及时总结和反映这些变化。因此，它又是一项变动性较大的工作。

（二）作用。管理基础工作的作用主要体现在以下四个方面：

- 1、它提供的数据、信息和资料，是企业计划、组织、指挥、协调、控制和决策的依据。
- 2、它为推行经济责任制、贯彻按劳分配原则提供了计算考核的依据。
- 3、它是企业建立正常生产秩序、有效地组织生产经营活动的重要手段。
- 4、它是提高企业素质，使企业获得最佳经济效益的重要保证。

二、企业管理基础工作的主要内容

（一）标准化工作

标准化工作是指在经济、技术、管理和科学等领域的社会实践中，对重复性事物和概念，通过制定、发布和实施标准来达到统一，以获得最佳秩序和社会效益的工作。标准化工作主要是指对企业各项技术标准和管理标准的制订、执行和管理工作。

1、技术标准。是对生产对象、生产条件、生产方法，以及包装贮运等所规定的应达到的标准。技术标准，绝大部分是由国家和行业制定的，是企业必须遵守的。国家和行业标准中没有的部分必须制定企业标准。为适应国际交流的国际贸易，还有国际标准。国家、行业和企业标准应逐步靠近国际标准，以适应开拓国际市场的需要。

2、管理标准。主要是对企业各项管理业务按照客观要求规定其标准的工作程序和工作方法，用制度把它固定下来作为行动的准则，并明确有关职能机构、岗位和个人的工作职责、工作要求和相互关系，使企业各项管理工作合理化、规范化、程序化和高效化。

管理业务标准，一般是由企业自行制订的，它主要包括工作质量标准和管理程序标准。其制定的步骤和方法大致如下：

(1) 绘制管理业务工作流程图。这包括反映各项管理业务总体关系的总体图，反映各部门管理业务工作流程的流程图，反映各工作岗位情况的岗位工作图，反映各岗位之间信息传递路线的信息流程图和必要的文字说明。

(2) 研究“流程”的合理性，对现行流程进行修改补充。

(3) 进行实验，检验其有无漏洞和堵塞，进一步修改补充。

(4) 正式编制“××管理业务标准”由厂长颁布实行。

(二) 定额管理工作

定额是企业在一定生产技术组织条件下，为合理地利用人力、物力、财力所规定的各种消耗标准和占用标准。企业的定额主要有：劳动定额，能源原材料的消耗定额及储备定额，及各类资金占用定额等。定额管理工作，就是指对以上各类定额的制定、贯彻、分析和修订等工作的组织和管理。

定额是企业编制计划的依据，是科学地组织生产的手段，是进行经济核算、组织劳动竞赛、提高劳动生产率的有效工具。劳动定额还是贯彻按劳分配的依据。国家要求企业要按照定额组织生产，因此，对定额工作的要求是：①定额面要大。即企业的全部工作能制订定额的都应制定定额；②定额水平要先进合理。即定额标准应是本企业本行业现状的平均先进水平，否则就失掉了定额的指导意义。

(三) 计量工作

计量是指用一种标准的单位量去测定另一个同类量的量值。计量工作包括计量检定、测试、化验和分析等工作，主要是用科学的方法和手段对生产经营活动中量与质的数值进行掌握和管理。

计量是企业获得各种原始数据资料的唯一方法，也是贯彻各类标准实施管理的重要工具。没有健全的计量工作就不会有真实可靠的原始记录，就不可能提供正确的核算资料，也无法分清企业与企业、企业内部各级各部门以及个人之间的工作成绩及经济责任。因此，企业必须从原材料、燃料等物资进厂开始，在整个产品生产过程的各个环节上全面作好计量工作。对企业计量工作的一般要求是：①计量器具齐全、准确可靠；②计量必须认真、全面；③应有健全的计量管理机构 and 必要的计量专业人员。

(四) 信息工作

信息一般是指具有新内容、新知识的消息。企业管理中的信息是指生产技术经济信息，它是经过加工处理的对生产经营活动有影响的数据。数据是记录下来的事实，把它整理分析后，才能成为对管理活动有用的信息。

信息工作一般是指对企业生产经营活动中所需资料、数据的收集、处理、传递、贮存等管理工作。信息在管理系统中运转，形成管理信息系统。信息系统是由原始记录，统计工作，技术经济情报和科技档案等构成的。

1、原始记录和统计工作

原始记录是用数字或文字对企业的生产经营和业务工作所作的最初的直接记录。主要包括生产操作记录，分析检验记录，职工考勤记录，原材料记录，以及安全生产、财务收支记录等。原始记录是信息工作的基础。

统计工作是对原始记录资料进行分类、汇总、综合分析，从数量上反映事物本质和动态的一项工作。准确及时地做好统计工作，可以使我们了解某些现象在一定时间、地点、条

件下的数量关系，从而为作出正确决策提供依据。

2、技术经济情报工作

情报一般是指为了有一定目的而收集的比较有系统的经过分析和加工的资料。企业所需的情报，就其性质而言可分为科技情报和经济情报两大类，总称为技术经济情报。它包括国内外产品需求情况，同行业的生产技术经济动态，社会所能提供的资源，以及科学技术发展的新成果和趋势等。技术经济情报工作，就是有计划、有目的、有组织的对科技和经济情报进行集中、加工和有效传递的一项技术组织管理工作。

技术经济情报着重于动态，特别讲求时间性。它可以开阔人们的视野，提供某种良机，对促进技术进步，改善生产经营管理等，起着通风报信、启发宣传和跟踪反馈的作用。因此，一定要及时掌握必要的情报，注意做好情报的收集、订购、交换、索取、复制以及加工整理和提供等工作。

3、科技档案工作

科技档案是指在生产和科研活动中形成和积累的应当归档保存的技术图纸、照片、报表、文字材料和音像资料等科技文件。它是企业的一种重要技术信息。科技档案工作，就是对科技档案进行组织管理的工作。一般包括档案的收集、整理、鉴定、保管、统计和提供利用等六项工作。

科技档案记载着企业过去从事生产技术经营活动的情况、成果、经验和教训。这些文献资料对当前的生产和技术管理有着直接的作用，也是企业从事科学研究的必要条件。档案工作是一项专门业务，又是一项机要工作（指有的档案需要在一定时间和范围内保密）。企业必须建立和健全档案管理工作机构（如档案室），对科技档案实行统一管理，制订具体的工作制度和办法，并同技术经济责任制联系起来，保证档案的完整和安全，并有利于利用。

（五）以责任制为核心的规章制度

现代工业企业的生产是一个复杂的过程，需要许多部门、车间、班组和个人的共同协作劳动才能完成。要把全体职工的积极性调动起来，把各部门、各环节的活动协调起来，保证生产经营活动和各项业务工作有秩序地进行，就需要有一定的规章制度统一规范每个人的行动。

企业的规章制度是以责任制为核心的，在责任制中又以岗位责任制为主。建立责任制度应做到：①个人岗位责任制应与车间、班组，以及职能部门的责任制相结合，形成一套纵横连锁、互相协调的责任制体系。②要做到使企业的每个人、每个部门、每个环节都有明确的职责。③要有相应的严格的考核办法和奖罚方法，并与经济利益挂钩。只有这样才能调动职工的积极性，保证良好的生产秩序。

（六）职工技术业务培训工作

职工技术业务培训工作，是指对企业的领导人员、工程技术人员、管理人员、工人和服务人员等全体职工，所进行的本职业、本岗位所必需的思想文化素养和业务技术知识培训。

为了实现企业的技术和管理现代化，适应生产发展和提高经济效益的要求，职工培训的任务是：①普遍提高职工的政治、文化技术业务素质，使每一个职工都成为合格的当班人；②传播和介绍新的科学技术知识，推动知识的更新换代；③从现有的职工中培养和造

就大批的专业技术骨干和管理干部。为实现上述任务，职工教育培训的内容包括三个方面：

①政治思想和职业道德教育；②文化科学知识教育；③生产技能和管理知识教育。