

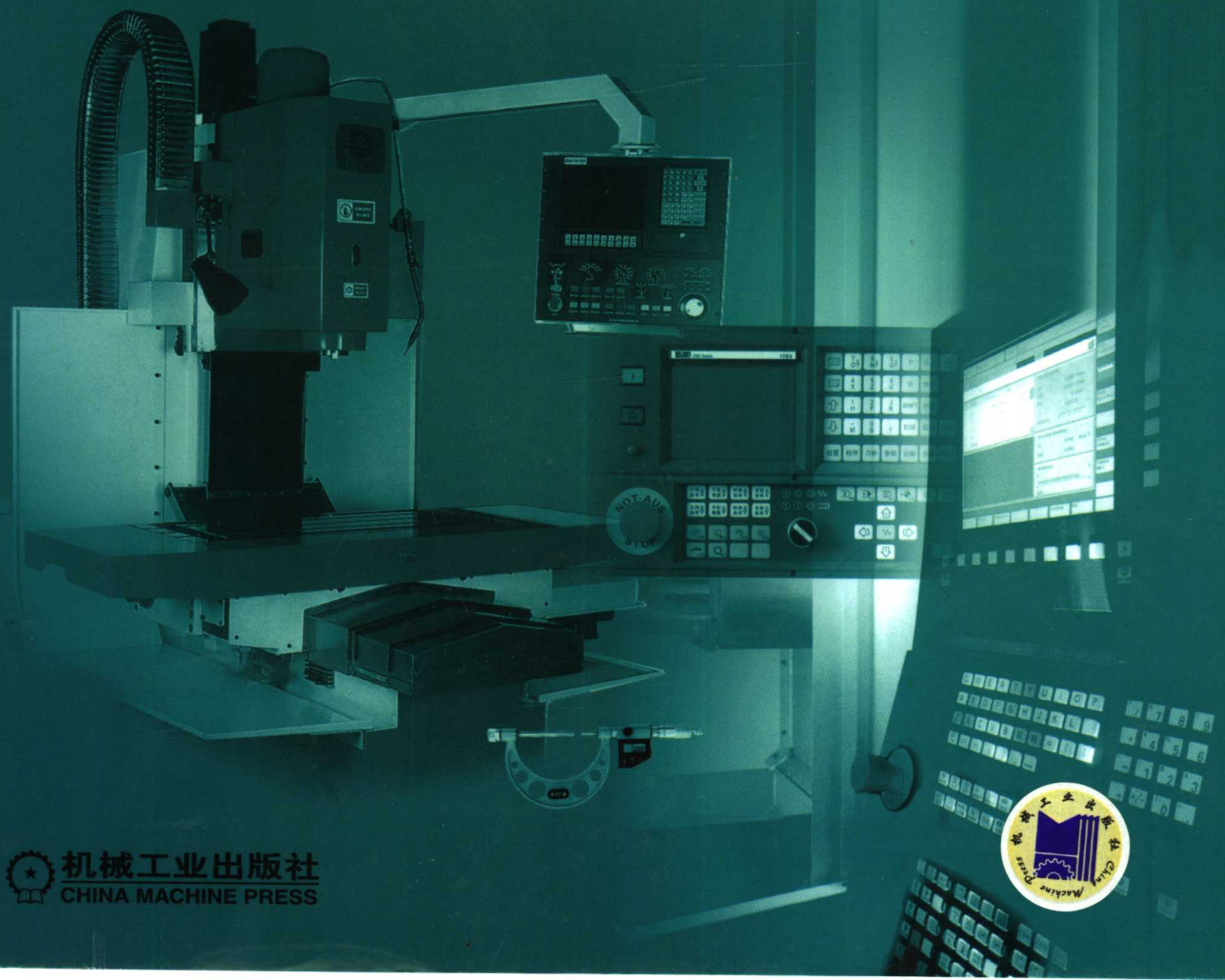


高等职业技术教育规划教材
机电一体化——数控技术应用专业

企业管理

第2版

陈其林 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



T270
806

高等职业技术教育规划教材

机电一体化——数控技术应用专业

企 业 管 理

第 2 版

主 编 陈其林

副主编 冯伯明

参 编 周怡中 朱 梅 尤俊生



机械工业出版社

本书是根据高等职业技术教育机电一体化——数控机床技术应用专业教学要求编写的。本书结合我国现代制造企业管理的实践,从生产过程管理、生产要素管理和工程技术管理三个层面系统介绍了现代管理理论和方法,同时书中还收录了与教材内容配套的案例,以便使教材内容更加丰富,可读性更强。

本书主要作为高等职业技术院校机电一体化——数控技术应用专业教材,也可作为高等职业院校工科类各专业教材,还可作为成人高校及在职人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/陈其林主编. —2版. —北京:机械工业出版社, 2006.10

高等职业技术教育规划教材 机电一体化——数控技术应用专业

ISBN 7-111-09106-X

I. 企... II. 陈... III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第118064号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李超群 汪光灿 责任编辑:李超群 版式设计:霍永明

责任校对:李婷 封面设计:姚毅 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年1月第2版第1次印刷

184mm×260mm·15.75印张·385千字

0001—3000册

定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)68354423

封面无防伪标均为盗版

第2版编者的话

管理,作为组织发展的软要素,正在发挥越来越重要的作用。加强管理,向管理要效率已经被一切有识之士所认同。本书结合我国机械制造企业管理的实践,从生产过程管理、生产要素管理和工程技术管理三个层面系统介绍了现代企业管理的理论和方法。学生通过本课程的学习,可以提高理论联系实际的能力、组织协调能力、创新思维的能力、分析评价的能力以及对其他相关学科的综合运用能力。

为了适应信息化时代对企业管理的新要求,本书在再版的过程中,力求把各种经过实践检验是行之有效的管理理论和方法作尽可能详细的介绍。尤其是信息技术的运用,如尝试用简单实用的计算机应用软件来解决一些比较复杂的定量分析管理问题。注意尽可能多地采用一些最新的现代管理方法,如准时生产、精细生产、敏捷制造、绩效考评、薪酬管理、投资管理技术、财务分析方法、制造资源计划(MRP II)、电子商务技术及其应用等,兼收并蓄,讲求实效,便于读者参考和选择。另外,本书还收录了不少的案例分析、决策借鉴、标杆文章等与各章节内容相配套的辅助材料,这样可以在教材的主要内容和基本框架不发生大的改动的前提下,使教学内容更加丰富充实,教学手段更加灵活全面。通过《现代企业管理》课程的学习,有利于学生自觉运用先进的管理理念来应对方方面的挑战,运用科学的方法和手段来解决企业管理过程中的各种新问题,使企业能跟上时代发展的步伐,在市场经济的大潮中立于不败之地。

参加本书编写的有尤俊生(编写第一、三章)、周怡中(编写第四章)、朱梅(编写第七、十二章)、冯伯明(编写第九、十、十一章)、陈其林(编写第二、五、六、八章)。由陈其林任主编,并在修订过程中对本书初版作了较大篇幅的改动。本书的编写工作还得到了机械工业出版社领导和编辑的鼎力相助,在此表示衷心的感谢。

本书在修订过程中参阅了国内外相关书籍的内容,在此深表感谢。同时,由于编写人员的理论水平和实践经验有限,书中不妥之处在所难免,敬请读者不吝赐教。

编者

第1版编者的话

随着科学技术的进步,各种机电一体化设备,特别是数控机床在生产过程中的应用越来越广泛,外部环境的变化对企业的管理系统和生产系统提出了更高的要求。为了适应新形势的发展,急需编写一本能结合工科类专业特点、系统介绍现代管理的理论和方法,在机电企业中应用的教材。学生通过本门课程学习,可提高理论联系实际的能力、组织协调能力、创新思维能力、分析计算能力及对其他各门专业课的综合运用能力。

本书根据机电一体化——数控机床加工技术专业培养目标,重点阐述学生应掌握的与生产过程管理、生产要素管理和工程技术管理相关的知识和能力,使之逐步胜任对车间现场计划调度、对各种生产要素的经济分析和对车间技术质量实施管理的工作。

本书除了介绍企业管理的基本原理外,还比较系统地介绍了现代生产管理的各种新理论和新方法,如柔性制造技术、成组技术、网络计划技术、精益生产、定置管理、目视管理、看板管理、物料需求计划等,并适当补充了经济管理的方法,如经济活动分析方法、技术经济分析方法等,从而更新了现代企业管理类教材的传统内容。

本书结构力求创新,强调知识模块的合理组合,除概论部分外,在课程结构体系上将各个知识点分为三大部分:第一部分是生产过程管理模块,主要内容包括生产过程组织、生产计划与控制、生产现场管理;第二部分是生产要素管理模块,主要内容包括人力流管理、资金流管理、物资流管理、信息流管理;第三部分是工程技术管理模块,主要内容包括产品开发、质量控制、设备管理、技术经济分析。

参加本书编写的有尤俊生(编写第一、三章)、周怡中(编写第四章)、朱梅(编写第七、十二章)、冯伯明(编写第九、十、十一章)、陈其林(编写第二、五、六、八章)。由陈其林、冯伯明担任主编,沈大雄、吴宝法主审。

由于编写人员的理论水平和实践经验有限,书中不妥之处在所难免,恳切希望读者批评指正。

编者

目 录

第 2 版编者的话

第 1 版编者的话

第一章 现代制造企业管理概论 1

第一节 企业管理概述 1

第二节 企业组织结构 7

第三节 现代企业制度 10

第四节 管理理论的沿革和发展 12

第五节 现代企业文化 18

本章小结 22

复习思考题 22

第二章 生产过程组织 23

第一节 生产系统设计 23

第二节 柔性制造系统 28

第三节 平准化生产的组织 30

第四节 成组技术的应用 33

本章小结 38

复习思考题 38

第三章 企业生产计划管理 39

第一节 企业生产计划 39

第二节 企业生产作业计划 49

第三节 网络计划技术 52

第四节 生产管理的新技术 62

本章小结 67

复习思考题 67

第四章 生产现场管理 68

第一节 “5S”活动的内容和原则 68

第二节 定置管理 70

第三节 目视管理 73

第四节 看板管理的运行方法 75

本章小结 79

复习思考题 80

第五章 人力资源管理 81

第一节 人力资源规划 81

第二节 工作分析与工作设计 86

第三节 绩效考评 92

第四节 薪酬管理 96

第五节 人力资源优化管理 101

本章小结 107

复习思考题 107

第六章 企业财务管理 108

第一节 企业财务管理综述 108

第二节 筹资管理 111

第三节 投资管理 117

第四节 资产管理 124

第五节 财务分析 130

本章小结 141

复习思考题 142

第七章 企业物资管理 143

第一节 物流流的基本内容 143

第二节 物流流的运行管理 144

第三节 库存控制及 ABC 分类法 147

第四节 物料需求计划(MRP) 151

第五节 制造资源计划(MRP II) 156

本章小结 159

复习思考题 160

第八章 企业信息管理 161

第一节 企业信息流概述 161

第二节 企业信息系统 165

第三节 企业信息系统的优化 167

第四节 电子商务技术及其应用 169

本章小结 173

复习思考题 174

第九章 企业技术管理 175

第一节 技术引进 175

第二节 技术创新 177

第三节 产品开发 182

第四节 产品的工艺准备 187

第五节 新产品的试制与鉴定 189

本章小结	191	第三节 设备使用、维修和更新改造	216
复习思考题	191	第四节 设备综合管理	222
第十章 质量管理与控制	192	本章小结	225
第一节 全面质量管理	192	复习思考题	225
第二节 质量管理的统计分析方法	196	第十二章 技术经济分析	226
第三节 质量保证体系与系列标准	204	第一节 技术经济分析的基本原理	226
第四节 质量成本控制	207	第二节 产品设计经济分析方法	229
本章小结	210	第三节 工艺方案的经济分析方法	232
复习思考题	211	第四节 价值工程的基本原理和方法	234
第十一章 设备管理	212	本章小结	242
第一节 设备管理的内容和任务	212	复习思考题	242
第二节 设备的选择和评价	213	参考文献	243

第一章 现代制造企业管理概论

美国前总统肯尼迪于1961年提出“阿波罗”登月计划时，他的科学顾问提出了一个新的想法，认为该计划在工程技术上是没有问题的，但问题可能出在管理上。因为阿波罗计划是人类历史上空前庞大的一项计划，它要动员2万多家企业、120所大学参加，要生产300多万个零部件，耗资250亿美元。为了顺利地完成任务，计划的每一个主要步骤都要经过周密的计算，人力、物力、财力都需要周密的组织和精确无误的控制。因此，管理工作的好坏就是成败的关键。

第一节 企业管理概述

一、企业的概念与特征

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、劳动力、资本和技术)，向市场输出产品和服务的合法的社会经济组织。企业的内涵一般应该包括以下内容：

(1) 企业是以盈利为目的经济组织。盈利是企业设立的出发点，是得以生存的条件，也是与其他社会组织最本质的区别。

(2) 企业应该依法设立，独立享有民事权利，承担民事义务。根据不同企业制度的类型，如个人业主制、合伙制和公司制企业，应符合相应的企业法(个人业主制企业法、合伙企业法、公司法)所规定的设立条件和程序。同时，企业作为独立的商品生产者和经营者，必须依法向国家纳税。

(3) 企业应该实行独立核算、自负盈亏。企业在利润动机驱使下，实行独立核算，以尽可能少的人、财、物和时间投入，获得尽可能多的利润。

(4) 企业是从事生产经营活动的社会经济单位。企业是国民经济的基本经济单位和微观经济基础，从事生产经营活动是其天然的使命和社会职责，同时企业又是一个自主经营的经济实体。

2. 现代制造企业的特征 现代机械制造企业有如下特征：

(1) 大规模采用机器或机器体系进行生产。以机器或机器体系代替手工操作，减轻和节约了工人的劳动，提高了劳动生产率。现代企业具有高度的组织性、科学性、技术性，设计产品、制定工艺规程、组织生产过程都系统地运用科学技术，特别是计算机集成制造系统和人工智能的开发和运用，使现代制造企业逐步向生产自动化过渡。

(2) 实行精细劳动分工和严密协作，实现高度社会化生产。在现代制造企业中，整个生产过程分为许多不同的工艺阶段，每个工艺阶段又细分为许多工序，采用不同的机器设备，有不同的工人从事生产。精细的劳动分工要求严密的劳动协作，企业生产过程的各个工艺阶段，各道工序以致每个人的活动，都要同机器体系运转协调一致。

(3) 生产过程具有高度比例性和连续性。现代制造企业要求各环节、各工序的生产能力保持适当比例，在时间上相互衔接，具有连续性。随着机械化、自动化程度日益提高，流水

线、自动生产线等先进组织形式和看板技术等先进管理方法的广泛采用，生产过程比例性和连续性的要求越来越高。

(4) 生产社会化程度高，有广泛密切的外部联系。由于科学技术进步和生产社会化发展，现代制造企业在各种不同分工方式基础上建立起许多专业化工厂。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料要由许多企业提供，同时每个企业也要用自己的产品或劳务为其他企业服务。生产社会化的发展还使制造企业同农业、交通运输业、流通业等许多经济单位发生千丝万缕的联系。

(5) 新兴制造企业的不断产生，促使现代制造企业采用现代管理方法进行管理。现代制造企业管理的内容不断变化并日趋复杂，要及时吸收现代社会科学、自然科学等的新成果，形成一套现代化管理的方法。

(6) 采取集约化生产方式。现代制造企业的生产集约化是相对于粗放式的经营而言的，主要是通过设备的性能、效率和工人技术水平的提高，产品质量的改善以及更多新产品的开发来实现的。

二、企业的分类

对企业进行科学分类、掌握其科学内涵和外延，是研究企业管理的前提和基础。

1. 按企业制度划分 按不同的企业制度划分，可将企业分为个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种基本类型。

2. 按产业位置划分 按不同的产业分类方法，如两大部类或三次产业分类法，可以构成不同类型的企业。

第一产业为广义的农业，具体可以细分为种植业企业、畜牧业企业、林业企业和捕捞业企业等；第二产业为广义的制造业或称为工业，具体可细分成采矿业企业、制造业企业、建筑业企业等；第三产业为广义的服务业，具体可细分出商业企业、金融保险业企业、运输业企业及其他服务类企业。这种分类方法可以进一步划分出纵向有从属关系、横向有分工协作关系的许多企业，如在制造业中可以进一步细分出纺织企业、钢铁企业、机械制造企业、日用品生产企业等。在纺织企业中又可分出纺纱企业、织布企业、印染企业等等。按产业划分企业类别，有助于明确企业在社会经济活动中的位置，以及同其他企业之间的分工协作关系，指导企业制定出相应的经营战略。

3. 按资源集约度划分 按占用资源的集约度来划分，企业可分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型和知识密集型企业。

目前一般把纺织、服装、食品、家用电器等企业划分为劳动密集型企业；把钢铁、造船、汽车等企业划分为资金密集型企业；把飞机制造、精密机械、光学仪器等企业划分为技术密集型企业；而把航天、电子计算机、生物工程等企业划分为知识密集型企业。这种分类方法便于企业明确对资源的依赖程度，进而明确经营管理的重心和与其相适应的一整套策略。

4. 按企业规模划分 按企业规模大小来划分，可分为超大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。

衡量企业生产规模大小的标准有企业的生产能力、固定资产原值、职工人数、总投资或注册资本以及销售收入等。不同工业部门有不同的分类标准，如汽车行业一般以生产能力的大小即汽车的年产量作为划分标准，而综合经营的公司一般以年销售收入作为划分标准。企

业规模的划分为企业确立合理的经济规模，获得规模效益创造了条件。

5. 按技术先进程度划分 按使用技术的先进程度划分，可分为高新技术企业和传统技术企业。

一般把代表了技术发展潮流的企业称为高新技术企业，如新材料、新能源、生物工程、大规模集成电路等企业。而那些技术已经陈旧，不代表世界新技术发展的企业则称为传统技术企业，如钢铁、纺织、造船、一般机械制造等企业。

6. 按生产与市场特点划分 按企业的生产与市场特点划分，企业可划分为公益型企业、垄断型企业、竞争型企业和新兴企业。

公益型企业以提高社会发展水平和社会福利为目标，主要包括城乡基础设施、城乡居民福利设施等企业，往往以高投入与低回报为特点。

垄断型企业包括自然垄断型和经营垄断型两种。这类企业要求投入和产出规模大，有很强的资本、技术和组织壁垒，生产经营组织一体化的效益明显。它主要包括能源、采掘业、原材料工业和汽车、石化、成套机电设备制造等企业。

竞争型企业的主要特点是各类生产要素可获得性大，资源与市场需求的可替代性高，因而创新性强，产品及技术装备更新速度快，在激烈的市场竞争中要求企业具有较高的适应能力。这类企业包括除以上企业类型之外几乎所有的行业门类。

新兴企业主要指高新技术企业，这类企业兼有竞争型企业和经营垄断型企业的特征，其资源与市场具有很大的不确定性，因而经营风险大而相对投入高。

除了以上企业的划分标准之外，根据企业所处的不同背景 and 需要还可以有其他一些划分方法。如以前常用的按所有制性质不同把企业划分为社会主义企业和资本主义企业。按企业经营方式不同把企业划分为国营企业、民营企业、合资经营企业、私营企业。按企业组织形式不同也有把工业企业划分为单厂、总厂、公司、企业集团等。

三、管理和管理者

1. 现代管理的含义 管理是普遍存在的人类行为。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际社会，在政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个社会侧面，无不和管理紧密相联。管理无处不在，无时不在。

现代管理是指对一个组织所拥有的资源——人力、金融、物质和信息等资源进行计划、组织、领导和控制，用最有效的方法去实现组织目标。现代管理包含以下4层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的行动过程。

(2) 管理要通过运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作过程包括计划、组织、领导和控制等基本职能，这些职能是相互关联和连续进行的。

(4) 管理工作处于一定的环境中，有效的管理必须充分考虑组织面临的内外环境。

2. 管理者的工作 管理者所处社会组织不同，会使相应的工作内容有所区别，因此，需要进一步对管理者的社会角色作出描述。

(1) 人际关系方面的角色。管理者人际关系方面的角色表现在对外和对内两个方面。对外包括与其他各种社会组织的关系和与有关政府机构必要的沟通。这种角色主要由高层管理者来承担。对内管理者要处理组织内部的各种关系，包括与上下级的关系，横向或水平向的关系。

(2) 信息方面的角色。管理者需要通过信息开展工作，他同时兼任信息的收集者和传播者的角色。作为信息收集者，管理者从组织内部和外部有目的地获取各种类型、各种不同用途的信息，作为了解工作、改进和研究工作的依据。作为信息传播者，管理者需要及时将获得的、有时经过处理的信息传达给组织不同管理层面的有关人员，帮助或者支持他们的工作。管理者还经常需要将某些内部信息向社会外部公开，以达到相互沟通和加强联系的目的。

(3) 决策方面的角色。高层管理者往往是组织制订对外战略和实行内部变革的设计人，也是组织其他重大问题的决策者。作为领导者，要注意自己不断创新及引导、激发下属提出新的构想、新的方法来改善组织的处境，还必须经常单独或者参与做出各种决策，参与谋求组织的发展。

四、管理的职能

在管理学发展的历史上，最早对管理职能进行研究的是法国管理学先驱法约尔，他首先提出管理有五种职能。此后许多管理专家纷纷提出不同的数量组合，但基本职能要素差不多，只是在组合构成上有所不同。作者倾向于把管理职能划分为计划、组织、领导、控制四种职能。

1. 计划职能

(1) 计划的概念。法约尔将计划职能列在管理职能之首，认为计划“是所有管理职能中最基本的职能”。美国管理学家孔茨的解释是：“计划工作就是预先决定做什么，如何做和谁做。计划工作就是在我们所处的地方和要去的地方之间铺路搭桥。”孔茨将组织的宗旨、方针、政策、目标、程序、规章、预算等的制定和实施都纳入计划工作，使计划的含义广泛而丰富。因此，计划是合理地使用现有的资源，有效地把握未来的发展，以组织目标的实现为目的，一整套预测未来、确立目标、制定政策、选择方案的行动过程。

(2) 计划的分类。计划一般有以下几种分类方法：

1) 按组织的范围分类。可分为战略计划与策略计划。

2) 按时间长短分类。可分为中长期计划、年度计划、季度计划、月度计划和旬、日、班次计划。

3) 按组织业务分类。如在企业中可分为销售计划、生产计划、财务计划、人事计划、物资计划、设备计划和技术计划等。

(3) 计划制定的程序。计划的制定一般按以下程序进行：

1) 确定目标。在制定计划时，首先要确定目标，社会组织的一切活动都是为了达到组织目标，计划中所拟定的一切行动方案，也都是为了有效地实现目标而设计的。

2) 确定前提条件。计划的前提条件就是计划的假设条件，即计划执行时的预期环境。但是，环境是复杂的，影响因素很多，有可控制因素、不可控制因素和一定范围内可以控制的因素等，要想对每一细节都考虑周全是不现实的，也是不经济的。因此，计划的前提条件实际上只能限于那些关键性的、有战略意义的前提，即对计划的贯彻实施影响最大的那些前提。

3) 确定备选方案。实现目标的途径往往不止一条。对于带有战略性的计划，设定实现目标的方案的数量较多。而具体的执行计划，由于期限短、任务具体、条件明确，一般无需设定多种方案，以节约计划的成本。对于一些可变因素和限定条件多，选择面广的复杂方案可以运用电子计算机进行决策支持。

4) 确定最佳方案。在确定最佳方案时应考虑两方面的因素：一是选择可行性、创新性和达到目标三者结合得最好的方案；二是选择投入产出比率尽可能大的方案。在企业中往往把成本最低、时间最短、风险最小、利润最大等作为考虑的因素，从而选出最优方案。

5) 拟定辅助计划。计划是一个体系，一个基本计划确定后需要有辅助计划或执行计划来扶持和操作。例如，企业经营计划确定后，需要有相应的市场开发计划、产品开发计划、生产计划、设备维修计划、工艺装备计划与之相衔接。

6) 事后评价。完整的计划程序，还应包括事后对计划工作的评价，检查计划有没有缺陷，这些都只能在事后评价中获得答案，以备日后进行新一轮的计划工作时，作为参考资料备用。

2. 组织职能

(1) 组织的概念。组织的基本含义是“有序”。组织用作名词，是指有序的组织实体；而用作动词，是指使事物从无序到有序，或从旧序到新序的过程。组织职能是指为了实现组织目标、明确职责、沟通信息、协调行动的人造系统及其运转的过程。通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使成员为实现组织的目标而有效地协调工作，这是组织管理的目的所在。一定的组织结构和一定的组织权责关系相结合，就构成了一定的组织模式。

(2) 组织关系。管理结构形成后，还需要进一步制订统一和协调组织全体成员行动的规则。这种规则，主要表现为组织中各个层次、各个部门以及管理者个人的组织关系。

1) 分权与集权。分权是把决策和计划工作的权力委托给下级部门和机构的过程。当组织规模较大时，高层领导很难掌握组织中所有的情况和具备各种各样的专门知识，下属人员往往是具备某些专业知识的人员，可能对某个领域、地区、专业更熟悉，处理具体问题时可能比高层领导更有针对性。分权能使最高领导人有更多的精力去考虑组织的重大事项，同时，可以发现和培养人才，下属人员通过参与决策和解决问题，也可以更全面地了解组织状况，增强全局意识和提高自己的管理才能。

集权是分权的对立面，集权就是一切权力都由最高领导掌握。管理职权的集中和分散，取决于管理的需要。权力集中或分散到何种程度，需要高层管理者做出全局性思考。组织集权和分权也需要动态管理，高层管理者可以根据组织和环境态势做出权变，分权不利则强调集中，集中不利再重新分权。如高层管理者感到难以控制全局，或者组织处于困难时期或高速发展时期，就需要对分散的权力重新再集中起来。

2) 直线与参谋人员。处于直线岗位上，拥有指挥权，为完成组织的任务负直接责任的负责人员称为直线人员。而处于给直线人员提供专门的技术顾问或援助的人员称为参谋人员。直线管理人员具有组织法定的权力和权威性，拥有本职能范围内的一切权力，而参谋人员则处于顾问和参谋的地位。除了参谋人员的强制性建议(即由上级直接领导认可的建议)以外，对参谋人员的意见，直线人员可以采纳，也可以拒绝。

组织中的直线人员和参谋人员是不可缺少的两大类别的管理人员。两者之间的配合、支持和协调非常重要，否则会产生很大的负面作用。应注意把直线与参谋的活动结合起来，双方共同组成团队。要使组织中的直线领导都能懂业务，尊重知识和人才；同时参谋人员也要注意理论联系实际，否则难以起到参谋应尽的责任。

(3) 组织设计。组织设计的主要任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。具体有以下3个步骤：

1) 职务设计与分析。职务设计是在组织目标逐步分解的基础上，设计和确定组织内从

事具体管理工作所需的职务类别和数量。另外，还要分析担任每个职务的人员应负的责任，应具备的素质要求。

2) 部门划分。根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系，依照一定的原则，可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。

3) 结构的形成。首先根据组织内外能够获取的人力资源，对初步设计的部门和职务进行调整，并平衡各部门、各职务的工作量，以使组织机构合理。在此基础上，再根据各自工作的性质和内容，规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

所编制的职务说明书要求能简单而明确地指出该管理职务的工作内容、职责与权力以及组织中其他部门和职务的关系，要求列出担任该项职务者所必需具备的基本素质、技术知识、工作经验、处理问题的能力等条件。

3. 领导职能

(1) 领导的含义。领导一词通常有两种含义：一是领导者，即组织中的首领。一个组织的领导者，犹如一个交响乐队的指挥，在他的指挥下，整个乐队协调配合，从而能奏出优美动听的乐章。二是领导职能，即领导者影响集体和个人以达到组织目标的活动过程。领导可以定义为：管理者或者主管人员，凭借其合法的职位权力以及威信，自上而下地采取指导、命令、指挥等多种手段，来影响下属活动和工作，使之充分发挥积极性和潜力，更好地实现组织目标的过程。

(2) 领导的效能。领导者影响下属的心理与行为主要靠两个方面的权力：一是职位权力，这种权力是由于领导者在组织中所处的位置而由上级和组织赋予的，并随职务的变动而变化。二是非职位权力，即个人权力。这种权力由领导者产生于自身的某些特殊条件，如经验、专长、人际关系和人格魅力等。这种权力不随职位的变化而变化，而且对下属影响深刻和长远。

(3) 领导的作用。在带领、引导部下为实现组织目标而努力的过程中，领导者要发挥好以下3个方面的作用：①指挥作用。在组织的运行中，需要有头脑清晰、胸怀全局，运筹帷幄的领导者帮助人们认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的途径。②协调作用。因各人的才能、理解能力、工作态度、性格、作风、地位等不同，加上外部各种因素的干扰，人们在思想上发生各种分歧、行动上出现偏离目标的情况是不可能避免的。因此，需要领导者协调人们之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。③激励作用。要使每一个职工都保持旺盛的工作热情、最大限度地发挥他们的工作积极性，必须要有通情达理、关心群众的领导者来为他们排忧解难，激发和鼓舞他们的斗志，发掘、充实和加强他们积极进取的动力。

4. 控制职能

(1) 控制的概念。控制是指由管理人员对实际运作是否符合计划要求进行测定，并促使组织目标达成的过程。控制的根本目的，在于保证组织活动的过程和实际绩效与既定的计划目标和任务保持一致。组织控制的基础和手段是信息，建立和完善管理信息系统，是组织实现有效控制的重要保证。

(2) 控制的作用。控制是在计划状态与实际状态之间实现一致的过程。控制的作用体现在以下几个方面：

1) 控制是计划的延续。计划的职能是预测未来、制定目标、拟定计划方案等过程，而控制则要落实计划方案、考核及检查组织工作是否按计划进行，如发现偏差则及时修正，确保组织目标的实现。如果只有计划而无控制职能，那么计划的设想就会失去监督和约束。

2) 控制是改进计划的手段。当实际的工作偏离了计划和组织目标时，应采取措施纠正。另外，原先制定的计划不符合实际，组织也应该考虑对目标及时修正。

(3) 控制的类型。根据控制过程的侧重点的不同，主要可分成3种类型：

1) 预先控制。预先控制是指在整个过程中预先集中于系统输入端的控制。它强调的是面向未来的控制，即通过情况的观察，规律的掌握、信息的获得，趋势的分析，预计可能发生的事情，在其未发生之前加以防止。

2) 同步控制。同步控制是指在工作正进行的过程中所实施的控制。这种控制主要是由基层管理人员在现场直接进行监督，如企业中车间主任、工段长对生产第一线的现场监控，也包括领导亲临现场进行监督和指导。

3) 反馈控制。反馈控制是指工作或一项活动完成以后所进行的控制。反馈控制也称事后控制，是把实行计划的结果与预定计划目标相比，找出偏差，并分析产生偏差的原因，以保证下一周期的工作能采取措施加以改进和提高。建立健全的反馈系统，是做好反馈控制的关键。

(4) 控制的基本程序。控制工作有以下3个基本步骤：

1) 制定标准。制定各种工作的衡量标准是进行控制的前提。衡量的标准应该是有利于组织目标的实现，而且必须有明确的时间界限、内容或标准要求。在控制过程中，衡量实际业绩的标准大致有实物标准、成本标准、资金标准、技术标准、工作方案标准等。

2) 衡量成效。要以制定的标准来检查衡量每个员工的实际表现，而且这种检查是经常而持续性的。衡量成效应针对不同考核对象采取不同要求。一般来讲对高层的成效较难衡量，而对操作层的成效较易衡量；对富有创新、变化较快的工作的成效较难衡量，而对高度重复的、比较稳定的工作的成效较易衡量。

3) 纠正偏差。衡量成效后，如果没有发生偏差，或偏差在规定的界限之内，这一轮的控制过程已告完成。如果发现超出界限的偏差，管理者应采取纠偏行动，使组织的运行回到正常的轨道。通常纠偏行动可分别采取两种不同的措施：一种是临时性的应急措施；另一种是永久性的根治措施。当出现的偏差可能迅速、直接影响组织正常活动时，多数应立即采取应急措施；当偏差尚未影响组织正常活动或危机克服之后，可转向永久性的根治纠偏措施。

第二节 企业组织结构

一、设置企业组织机构的原则

关于企业设置管理组织机构的原则，国内外学者有不少论述，企业也有很多成功的经验。概括来说，主要有6条原则：

(1) 任务目标原则。企业管理组织机构及其构成每一部分，都应当有特定的任务和目标，即设置组织机构要以工作为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适当的管理人员，使人和事高度配合。不能因人设职，因职找事。

(2) 权责对等原则。责任和权力是不可分割的，如果有责无权或有权无责，组织机构就不能正常运行，就不能达到自己所承担任务的目标，所以说，权力和责任应该相互对等。

(3) 分工协作原则。凡是社会化大生产，都需要分工和协作，即把企业任务和目标，进行层层分解落实到每个单位和每个职工。分工越细，专业化水平越高，协作关系就越复杂。但分工越细，会使管理协调任务的增加和协调困难的加大。因此，设置管理组织机构时，一要注意分工合理性，二要发挥纵向和横向协调作用，三要加强管理职能之间相互制约关系。

(4) 管理幅度原则。管理幅度指一个主管能够直接有效指挥下属成员的数目。很多调查数据说明，一个上级领导管辖的人员是有限的，但究竟多少比较合适，很难有一个确切的数量标准，一般以 4~6 人之间比较合适。

(5) 统一指挥原则。社会化大生产必须有集中领导和统一指挥，企业设置组织机构应注意：一是管理组织应形成一条等级链，不能中断或留有缺口。二是每级管理组织只有一个最高行政主管，不能形成多头领导和指挥。三是上下级之间不能越级、越权指挥。四是职能管理部门主要起参谋服务作用，一般不直接下达行政命令。

(6) 精干高效原则。简明、精干、高效是设置管理组织机构最基本的要求。组织机构臃肿、层次繁多和人浮于事，必定造成管理效率低下。

二、企业管理组织形式

1. 直线制 直线制是最简单和最早的组织形式。在这种结构中，每一管理职位对结构中的下级，行使全面职权。这种组织结构的管理与被管理关系像一条直线那样简单明了，它使得职责分明，指挥统一有效。直线制适合产品单一、技术简单、小规模生产的情况。直线制的最大不足

是没有体现专家的作用，没有管理分工，使主要管理者工作繁忙，并且组织经营状况有赖于主要管理者的情绪是否稳定。其组织结构图如图 1-1 所示。

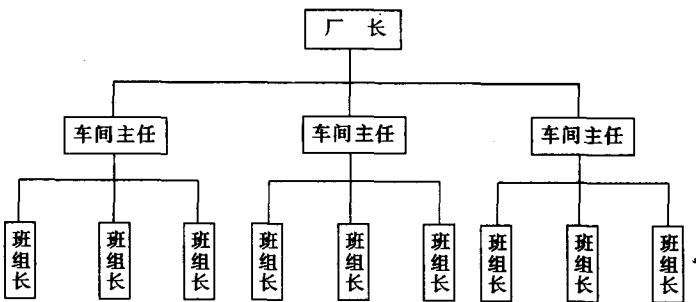


图 1-1 直线制组织结构图

2. 职能制 职能制组织结构是各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员，协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构有权在自己的业务范围内向下级行政单位发号施令。因此，下级行政负责人除了接受上级行政主管的指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。职能制的优点是能适应企业生产技术比较复杂，管理工作分工比较精细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。它的缺点是妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，不利于建立和健全

各级行政负责人和职能科室的责任制。另外，在上级行政领导的命令和职能机构的指导发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行。由于这种组织结构形式的缺陷，现代企业一般都不采用，如图 1-2 所示。

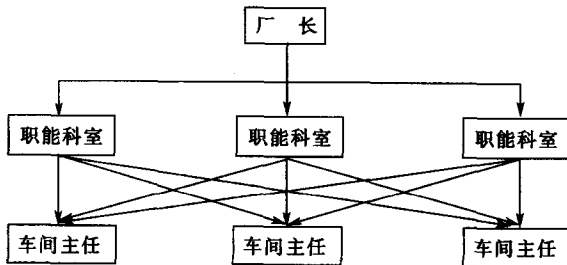


图 1-2 职能制组织结构图

3. 直线职能制 直线职能制是将“直线制”和“职能制”相结合，既按统一领导原则设置直线行政领导人，又按分工原则设置各级职能机构和人员。在关系上，各职能机构和人员服从上级和同级行政领导，作为参谋和助手，但他们对下属部门无权指挥，仅仅行使服务和参谋职能。直线职能制的好处是吸收直线制和职能制两种优点，既体现直线统一指挥，又体现发挥管理分工优势，而且还克服了职能制多头领导的弊端。但这种组织形式对主要行政领导的领导能力和协调能力要求很高，容易导致陷入日常事务。这种组织形式适合于技术、业务等因素要求较为稳定的中小企业，如图 1-3 所示。

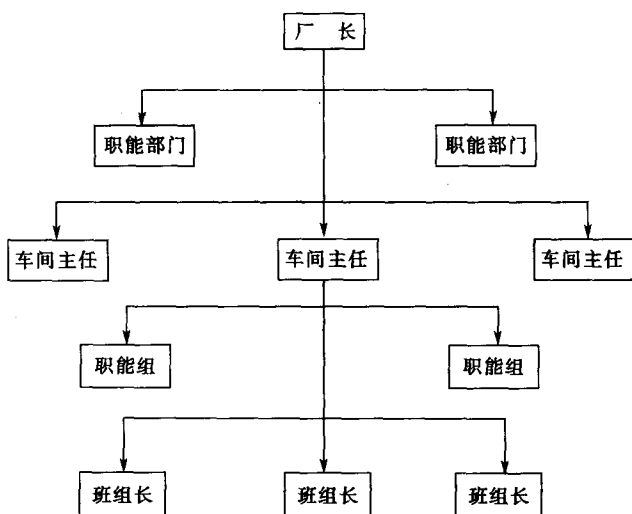


图 1-3 直线职能制组织结构图

4. 事业部制 事业部制(又称部门化组织结构)，它是把企业的生产经营活动按产品或地区加以划分，成立各个经营事业部。每个事业部在财务上向总公司负责，内部实行独立核算、自负盈亏，每个事业部都是一个利润中心，并拥有相应的独立经营自主权。事业部制的优点是有益于公司高层领导集中精力作好战略决策和研究长远发展；有益于促进事业部之间开展竞争，发挥主动性、创造性；有益于适应市场变化，提高公司总体竞争力；有益于培养全面型高级人才。事业部制的不足之处是资源重复配置，不利于事业部之间协调，如图 1-4 所示。

5. 矩阵制 矩阵制组织结构也称为规划——目标结构，这种组织形式是直线职能制和事业部制两种形式的结合。矩阵制结构分为两个基本组织单元：一个为职能部门，另一个为产品或项目经理部门。矩阵制组织结构适合于高技术产品或大型工程项目和新产品开发等。在这种组织结构中，每个管理人员要同时受纵横两方面管理部门的领导，容易沟通信息、强化协调、提高效率。但由于管理人员受双重领导，职责不清，部门之间关系比较复杂，如图 1-5 所示。

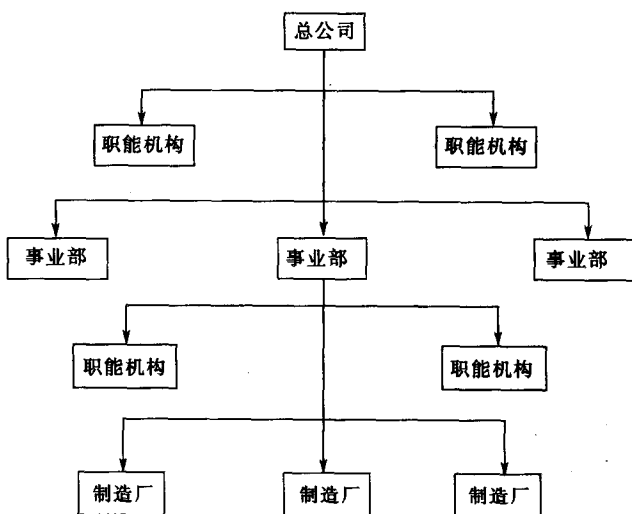


图 1-4 事业部制组织结构图

6. 模拟分散管理 对于一些企业生产规模很大，但产品生产技术过程又有着高度的统一性和连续性企业，很难用直线职能制和事业部制来管理。在保证生产技术过程统

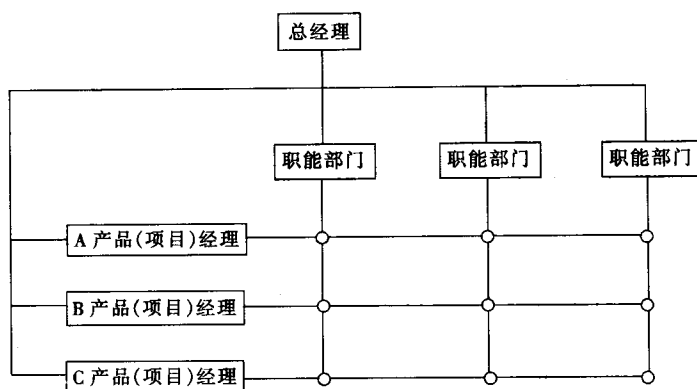


图 1-5 矩阵制组织结构图

一和连续的前提下，为提高生产和管理效率，人们设想了模拟分散管理的组织形式。它将企业分成若干个模拟的相对独立的单位，给予一定管理自主权并规定相应的经济责任。这种组织形式的缺点是难以明确规定各个相对独立单位的责任，给企业的考核带来困难。

第三节 现代企业制度

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理的规范和模式。它是指在现代市场经济条件下，以规范和完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为核心，以公司企业为主要形式，是产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型企业制度。现代企业制度是一个内涵丰富、外延广泛的概念，其基本内容主要包括：现代企业产权制度，即公司法人产权制度；现代企业组织制度，即公司组织制度；现代企业管理制度，即公司管理制度；公司法律制度，以及企业与国家的关系和其他各种企业外部环境等方面。

一、现代企业制度的基本特征

现代企业制度是社会化大生产和市场经济发展到一定阶段的法制完善的产物。它的基本特征主要有：

1. 企业是独立的法人，拥有法人财产权 企业中财产所有权属于投资人。企业对出资者投资形成的全部法人财产享有民事权利，承担民事责任，是一个独立的法人实体。在公司企业中，出资者所有权与法人财产权是相分离的，出资者拥有股权，以股东身份依法享有资产受益、重大决策和选择管理者等权利，但不能对属于自己部分资产进行直接的支配。

2. 企业资产所有权明晰，出资者权责明确，负有限责任 出资者包括国家、持股的自然人和其他法人。出资人出资后，拥有企业相应的资产和享有相应的权益，承担相应的责任。出资者的权益有：按其投入企业的资本额，在企业盈利后享受派息和分红；决定企业经营的重大决策。出资者的责任是：在企业发生亏损甚至破产时，出资者以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

3. 政企职责分开 企业的生产经营完全由企业按照市场需求自主组织调节，以追求利润最大化为主要目标，政府的行政管理职能与国有资产管理职能必须分开。在市场经济中，