



工商企业管理基础

7
5

F27
555
3

就业训练统计会计专业统编教材

工商企业管理基础

(试 用)

BK12/22



劳动人事出版社

B 579897

本书是由劳动部培训司组织编写，供就业训练统计、会计专业使用的统编教材。

本书简要介绍了企业的组织机构、企业管理的任务、职能、基本制度，企业的经济信息管理，并对工业企业的计划管理、财务管理、劳动管理、质量管理与成本管理，商业企业的购销管理与储运管理等做了较为详细的介绍。

本教材与《会计基础》、《统计基础》、《计算技术》配套使用，学制为一年。

本书也可供职业学校、在职培训及自学使用。

本书由丁光曜、童路琦编写，丁光曜主编，由翟法莉审稿。

工商企业管理基础

劳动部培训司组织编写

责任编辑：张文梁

劳动人事出版社出版

(北京市和平里中街12号)

北京市朝阳区新源印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1032毫米 32开本 3.5印张 79千字

1988年12月北京第1版 1989年2月北京第1次印刷

印数：128000册

ISBN 7-5045-0279-0/F·067 (课)

定价：1.30元



前 言

根据“先培训、后就业”的原则，全面开展就业训练工作，是贯彻“在国家统筹规划和指导下，实行劳动部门介绍就业、自愿组织起来就业和自谋职业相结合”的就业方针和提高职工素质的一项重要措施。为解决就业训练所需要的教材，使就业训练工作逐步走向规范化，原劳动人事部培训就业局于1986年7月委托部分省、市劳动人事部门（劳动服务公司），分别组织编写适合初中毕业以上文化程度青年使用的、分半年与一年两种学制的教材。

第一批组织编写的就业训练教材有：烹饪、食品糕点、宾馆服务、商业营业、理发、公共交通客运、土木建筑、服装、钟表眼镜修理、无线电修理、家用电器修理、机械加工、纺织、丝织、幼儿保教、财会等十六个专业及职业道德、就业指导、法律常识三门公用教材。其他专业的就业训练教材，将分期分批地组织编写。这套教材，培训其他人员亦可使用。

这次组织编写的教材，是按照党和国家有关的教育方针政策，本着改革的精神进行的，力求把需要就业的人员培养成为有良好职业道德、有一定专业知识和生产技能的劳动者，突出操作技能的培训，以加强动手能力和处理实际问题的能力。

就业训练工作是一项新工作，参加编写这套教材的有关

同志克服了重重困难,完成了教材的编写任务,对于他们的辛勤劳动表示由衷的感谢。由于编写时间仓促和缺乏经验,这套教材尚有许多不足之处,请各地有关同志在使用过程中,注意听取、汇集各方面的反映与意见,并及时告诉我们。以便再版时补充、修订,使其日趋完善。

劳动部培训司

一九八八年七月

目 录

第一章 企业的概念及组织机构	1
第一节 企业的概念	1
第二节 设置组织机构的作用与基本原则	3
第三节 企业内部组织机构的划分	5
第二章 企业管理的产生与发展	11
第一节 企业管理的起源与发展	11
第二节 企业管理的现代化	17
第三章 企业管理的任务与职能	20
第一节 企业管理的性质与任务	20
第二节 企业管理的职能	24
第四章 企业管理的基本制度	26
第一节 厂长（经理）负责制	26
第二节 职工代表大会制	35
第三节 愚昧政治工作制	38
第五章 企业经济信息管理	42
第一节 经济信息的概念和作用	42
第二节 经济信息的管理	45
第六章 企业的计划管理	48
第一节 计划管理的重要性和任务	48
第二节 计划管理的指导思想	50
第三节 计划的执行、控制和分析	52

第七章 企业的财务管理	55
第一节 固定资金管理	55
第二节 流动资金管理	58
第三节 专用基金管理	60
第四节 利润管理	61
第五节 财务收支计划	62
第八章 企业的劳动管理	64
第一节 企业劳动管理的意义与任务	64
第二节 职工的劳动组织工作	65
第三节 职工的劳动效率与报酬	69
第九章 工业企业的产品质量管理	73
第一节 产品质量和质量管理的发展	73
第二节 全面质量管理	75
第三节 产品质量的检验	77
第十章 工业企业的成本管理	80
第一节 产品成本及成本管理	80
第二节 成本核算及分析	81
第十一章 商业企业的业务管理	84
第一节 采购管理	84
第二节 供应管理	88
第十二章 商业企业的储运管理	94
第一节 运输管理	94
第二节 储存管理	100

第一章 企业的概念及组织机构

第一节 企业的概念

一、企业的产生和发展

企业是生产力发展到一定水平的产物，它是随着商品经济的发展而发展起来的。从原始社会到封建社会，由于自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为单位，生产力水平很低，这种以家庭为基本经济单位和手工劳动的作坊都不能叫企业。到了封建社会后期，由于商品经济的迅速发展和资本主义生产方式的逐步形成，特别是18世纪工业革命后，使生产社会化和半机械化，原来那种以一家一户为基本单位的经济组织形式，已不能适应商品经济发展的需要。于是由资本所有者雇佣大批生产工人和商业职工，使用一定的生产手段，共同协作，成为从事生产经营的社会基本经济单位。这便是早期的企业，但数量不多。到了资本主义社会，企业才大量发展起来。

二、社会主义企业的概念、任务和基本特征

社会主义社会也有企业，它首先是以生产资料公有制为基础的，这与资本主义社会的企业私有制有本质上的区别。社会主义企业是以生产资料公有制为基础，从事生产经营活动的相对独立的经济实体，是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。是具有自我改造和自我

发展能力，具有一定权利和义务的法人，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。

社会主义企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

社会主义企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍；必须遵守法律、法规，坚持社会主义方向；必须有效的利用国家授予其经营管理的财产，实现资产增殖，依法缴纳税金、费用、利润。

社会主义企业的基本特征表现在：

1. 实行厂长（经理，下同）负责制。厂长依法行使职权，受法律保护。

2. 国家保障职工的主人翁地位，职工的合法权益受法律保护。

3. 企业通过职工代表大会和其他形式，实行民主管理。

4. 企业实行经济责任制，推进科学技术进步，厉行节约，反对浪费，提高经济效益，促进企业的改造和发展。

5. 贯彻按劳分配原则。在法律规定的范围内，企业可以采取其他分配方式。

6. 企业经营管理的财产及其合法权益受法律保护，不受侵犯。

第二节 设置组织机构的

作用与基本原则

一、设置组织机构的作用

企业组织机构的设置是商品生产和流通发展的结果，它是随着企业生产经营业务的发展需要而逐渐形成的。一个工厂或商店，如果它的经营规模很小、职工人数较少，只需一两个主管人员就可以直接指挥、协调企业的生产经营活动时，那么，这种企业虽有组织，但还没有或不必要形成一套完整的机构。随着生产经营业务范围的扩大和发展，企业的规模不断扩大，人员不断增加，一两个主管人员已不能直接指挥、监督和控制企业的生产经营活动时，就需要按照一定的分工原则，在企业内部设置一些科、室、部、车间等，每一个科、室、部、车间由厂长聘任负责人。如果业务范围再扩大和发展，在科、室、部下面可以再设一些股、组，并聘任股、组负责人，进行逐级指挥。这样，在企业内部就形成一个两级或三级的组织机构。

科学地、合理地设置组织机构，在企业管理中具有十分重要的作用：

1. 能把人力、财力、物力和信息组织起来，有效地进行生产经营活动。一定的人力、财力、物力和信息，是企业的四大物质要素，也是企业管理的具体对象。企业只有根据生产经营业务的需要，通过组织机构的横向分工协作和纵向指挥系统把这四个要素有机地结合起来，才能形成企业的生产经营能力，有效的进行经营活动，用最少的消耗，取得

最大的经济效益。

2. 便于明确每个工作人员的职责范围,协调分工协作关系。组织机构的设置要求是分清职责,分工协作,共同为实现经营目标而努力。合理的组织机构可以使每个职工明确各自的职责范围,有利于调动职工的主动性和积极性,有利于开发企业内部人力资源,提高劳动生产效率。

3. 便于按管理任务要求,配备干部,履行管理职能。组织机构确定以后,就能根据管理层次的多少、部门的大小和任务的繁简来配备干部,组成一个以厂长(经理)为中心的统—指挥系统。

二、设置组织机构的基本原则

组织机构的设置主要要明确三个问题:一是企业内部要设置多少职能部门和划分多少管理层次;二是制定各机构的职、责、权范围;三是规定各机构之间的相互关系。

合理的组织机构,必须从企业生产经营的目标和任务出发,并遵循以下基本原则:

1. 精简。机构要紧凑,人员要精干,要绝对防止因人设事,以至形成纵向的机构重叠和横向的机构臃肿。组织机构是否精简可以从以下三方面衡量:

(1) 人员配备合理,没有人浮于事的现象;

(2) 科、室、部、车间、股、组等划分跨距适当,职责范围明确,没有“有人无事做”和“有事无人做”的现象;

(3) 每个管理层次都是必要的,没有可有可无的现象;

组织机构精简的关键在于精,如果一味的简,简而不精,使得经营薄弱、管理松散,也不可取。

2. 统一。把企业的组织机构 建成一个有机的整体，能在统一指挥下协调一致地进行活动。组织管理的统一，取决于经营目标的统一和指挥命令的统一。企业内部各部门必须共同为实现企业的经营目标服务。一个部门只能有一个上级主管单位，要避免多头领导或多级领导，才不至使下级无所适从。不要把“统一”理解为一切权力都集中到企业的最高主管，统一的实质是权力的适当集中和合理划分。只有实行统一领导下的分级管理，使各集管理部门能在上级规定的职责权范围内独立自主地工作，才能保证上下一致、名副其实的统一。

3. 有效。企业组织机构的设置，必须讲究提高工作效率，取得最佳经济效益。在组织机构的设置过程中，会经常发生一些矛盾，对矛盾的解决，首先要服从提高工作效率和经济效益的原则。

4. 责权结合。责权结合是企业各级机构履行管理职能的基本条件。责是指各级部门和各个领导及职工根据规定的职责范围应承担的责任，包括经济责任；权是为了承担上述责任而给予的指挥、决策和执行任务的权力。责任是接受并履行职权的义务，而职权是承担责任的条件，两者应紧密结合，不可偏废。

第三节 企业内部组织机构的划分

企业内部组织机构是由纵向关系和横向关系相结合的有机体。从其横向关系看，它是由职权范围不同或生产经营对象不同的若干部门组成的；从其纵向关系看，它是由若干不同管理层次组成的。部门划分和管理层次划分，一般是根据企

业规模的大小，生产经营业务的繁简来确定的。要防止因人设事，因为它往往是造成机构臃肿、层次重叠的主要原因。

一、企业内部组织机构的部门划分

企业内部组织机构的部门划分，按照经营与管理 的性质，大体上可以分为三种不同类型的部门。

1. 生产(业务)部门。在工业企业是指从事供产、销的部门。譬如，工业企业中从事原料采购并供应车间生产所需的供应部门；从事产品基本生产、辅助生产和整理包装的车间；从事产品销售的销售部门；以及从事产品设计、工艺制订、质量鉴定等的技术部门和质量监督部门。在商业企业是指从事商品购、销、运、存等业务活动的部门，譬如从事商品采购、检验、批发供应、零售供应、仓库储存、市内运输等部门。

2. 管理职能部门。这是指不直接从事生产经营的职能部门。这些部门在各自的规定范围内，对企业的生产经营业务活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，是企业各级行政主管的参谋和助手，例如计划、统计、财务会计、核价、人事等部门。

3. 行政事务部门。这是指不从事生产经营和职能管理的行政管理和总务部门，譬如教育、保卫、总务、秘书等部门，有些企业设办公室来替代秘书部门。

二、内部管理层次的划分。

企业内部管理层次的划分，通常取决于企业规模的大小、生产经营业务的繁简。所谓内部管理层次是指具体工作人员到企业最高主管之间的隶属级数。在大型企业里，管理层次可以有三级，中小型企业一般不宜超过两级。

组织机构划分过多，会造成机构臃肿、跨度不当和职

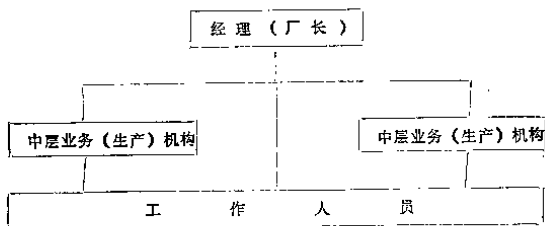
责不清；管理层次划分过多，会造成层次重叠，处理问题缓慢，工作效率低下。

三、企业组织机构的几种形式

企业内部不同部门和管理层次间的结合以及各层次间的管理范围和内容，形成各种不同的组织机构形式。如组织机构形式能适应该企业的生产经营情况，就能充分发挥企业各级组织机构的功能，提高工作效率；如果不根据企业的具体情况，采用不合适的组织机构形式，必将影响生产经营的发展，工作效率也得不到提高。

企业组织机构形式常见的有三种：直线制、职能制和直线职能制。

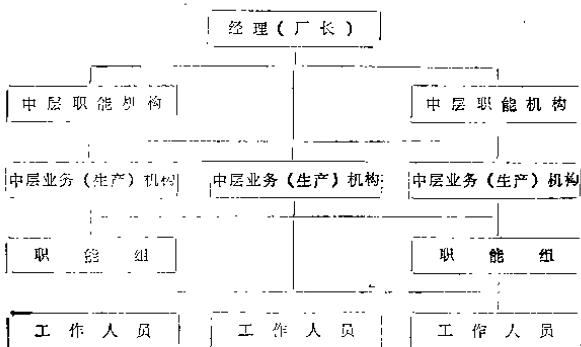
1. 直线制。这是一种早期的企业管理组织形式。它的特点是由企业最高主管直接指挥，或通过一个中间层次对基层工作人员进行垂直领导和管理。它不设专门的职能机构，所有管理职能基本上都由各级行政主管执行，从上到下形成一条直线，所以称为直线制（如下图所示）。



直线制这种组织形式，结构比较简单，责权比较明确，解决问题及时，工作效率较高。但由于各项业务都要由行政主管亲自处理，这就要求行政主管能通晓经营管理知识和业务技能，同时，它往往会使企业主管陷入日常事务堆中，不利

于研究思考企业的重大问题。因此，这种组织形式只适用于规模较小的、生产、经营业务比较简单企业。

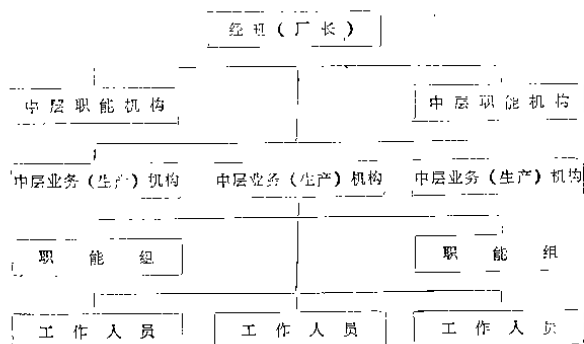
2. 职能制。这是在各级业务行政主管下面，按管理分工相应地设置若干职能机构。这些职能机构，在其职能范围内有权向下级行政部门发布命令和下达指示。下级行政主管除了听从上级行政部门的指挥外，还要听从上级各职能机构的指挥（如下图所示）。



由于职能制组织形式，企业内部分工细，各种职能管理都有专人负责，可以分担各级行政主管的管理事务，有利于发挥专业管理人员的特长，适应现代企业经营管理的复杂性。但是由于各职能部门都可以对下级部门进行指挥，往往形成多头领导，削弱了必要的集中领导和统一指挥，不利于建立和健全各级行政主管和职能机构的责任制。

3. 直线职能制。这是直线制和职能制的结合。它以直线制为基础，在各级行政主管之下设置若干职能机构作为该级行政主管的助手进行专业管理，职能机构拟定的方案及命

令，应通过行政主管批准并下达。各级行政管理层次实行逐级负责，上一级职能机构只能对下一级职能机构进行业务指导，不能直接对下一级职能机构发布命令和下达指示，也不应越级指挥（如下图所示）。



直线职能制吸收了直线制和职能制的优点，抛弃了它们的缺点。它既保持了直线制的集中领导统一指挥的优点，又能发挥职能制在专业职能管理方面的作用，弥补了行政主管在能力、知识、经验和精力等方面的不足。它的缺点是各专业职能部门之间的横向联系较差，易发生脱节和矛盾。但直线职能制比上述两种组织形式相对地较为完善。因此，这种形式在我国企业管理机构设置中被普遍采用。

除了以上三种基本组织结构形式外，在资本主义国家还有按产品业务或地区划分成立的类似分公司的所谓事业部制的组织形式；还有以直线职能制的基础，与为了完成特定产品、项目或任务，从各部门抽调人员组成的专门小组结合起来，构成一种矩阵形式的所谓矩阵结构的组织形式，

其小组工作人员接受本职能部门和小组的双重领导；还有在矩阵结构的基础上发展起来的、适用于跨国公司或跨地区的大型公司的所谓立体组织，也叫多维组织，这种组织形式由按产品划分的事业部、按职能划分的专业机构和按地区划分的管理机构三方面组成。

我国目前对事业部制和矩阵结构这两种组织形式，在有些地区的少数企业中开始采用。