

油田企业管理

曲义全 主编



225

哈尔滨工业大学出版社

油田企业管理

曲义全 主编

哈尔滨工业大学出版社

内 容 简 介

本书结合油田实际，简要阐明了油田管理原理。比较系统地总结了油田改革的经验。

全书共分四部分：1—4章主要阐述油田企业特点、领导体制和管理的基础工作；5—14章主要阐述生产经营的一般原理，突出了油田的生产活动和管理的內容；15—17章阐述了财务成本管理，突出了经济活动分析；最后一章阐述了油田企业管理现代化的途径和步骤。

本书可作为油田管理专业的教材，也可供油田干部岗位培训和油田管理工作学习使用。

油田企业管理

曲义全 主编

*

哈尔滨工业大学出版社出版发行

大庆市光华印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/16 印张12.125 字数276000

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数1—5,000

ISBN 7-5603-0118-5/F·16 定价：3.95元

前 言

根据石油天然气总公司关于开展干部岗位培训的精神，大庆石油管理局于1987年在部分基层干部和专业管理干部中进行岗位职务培训试点。本书是在试点过程中经反复修改形成的。

本书共十八章。包括：工业企业管理原理；生产经营管理；承包、租赁、成本财务管理；管理现代化等主要内容。它充分体现了党的十一届三中全会以来，我国十年改革在企业管理方面的新成果、新经验；总结和反映了石油企业特别是大庆油田企业管理的成功经验；阐述了企业管理中一些具有普遍性、规律性的东西，突出了石油企业管理的特点，还吸收了国外的一些新成果。文字扼要，通俗易懂。适用于基层干部岗位培训，也可做石油企业管理专业教材。

本书是由大庆石油管理局培训部、组织部和大庆石油学院管理工程教研室组织集体编写的。初稿由曲义全、李新奇、孙彦斌、包亚琴、孙玉甫、邵强、赫丛喜、巩艳芬编写，后由曲义全、包亚琴、孙玉甫、王云海、单洪涛、李东豪分别对各章做了修改。单喜宽、李延成、文景富、朱怀东、董湘芝、陈永聪、李德旺、牛炳焜等同志参加讨论改稿。曲义全同志修改定稿。局培训部、组织部的荀永年、苏冠玉、侯才同志主持讨论、审阅和审核。

目前，干部岗位培训还处于试点阶段，编写这样的教材也是初创，难免会有某些错误或这样那样的不当之处，望读者批评指正。

编 者

1989年3月

目 录

第一章 企业和企业管理	1
第一节 企业和油田企业.....	1
第二节 油田企业管理.....	3
第二章 企业组织机构	6
第一节 企业组织机构的设置.....	6
第二节 企业组织机构的形式.....	7
第三章 企业的领导体制	11
第一节 企业领导体制的含义和重要性.....	11
第二节 建国以来我国企业领导体制的演变.....	12
第三节 厂长负责制.....	14
第四章 油田企业管理基础工作	19
第一节 企业管理基础工作的含义.....	19
第二节 企业管理基础工作的内容.....	20
第三节 企业管理基础工作现代化.....	21
第五章 油田企业经营管理	22
第一节 经营管理的含义.....	22
第二节 经营管理工作过程和工作内容.....	23
第三节 经营决策.....	25
第四节 经营计划.....	30
第六章 油田企业生产管理	34
第一节 油田企业生产活动.....	34
第二节 油田企业生产管理的意义和原则.....	35
第三节 油田企业生产管理的内容.....	37
第七章 生产计划与生产作业计划	38
第一节 生产计划.....	38
第二节 生产作业计划.....	42
第八章 生产组织和劳动组织	47
第一节 生产组织.....	47
第二节 劳动组织.....	51
第九章 劳动定额与定员	57
第一节 劳动定额与工时消耗.....	57
第二节 定额的编制.....	59

第三节 定员的编制	62
第四节 “满负荷”工作法	65
第十章 全面质量管理	70
第一节 全面质量管理的概念和特点	71
第二节 质量保证体系	73
第三节 全面质量管理常用的统计分析方法	74
第十一章 设备管理	83
第一节 设备管理的意义和任务	83
第二节 设备的使用和维修	83
第三节 设备的更新改造	87
第十二章 物质管理	89
第一节 物资消耗定额	89
第二节 物资供应计划	91
第三节 库存管理	93
第四节 仓库管理	97
第十三章 安全生产管理	99
第一节 安全生产的意义	99
第二节 安全生产的规律	100
第三节 实行科学的安全管理	100
第十四章 工业经济责任制	103
第一节 工业经济责任制的概述	103
第二节 承包经营责任制	106
第三节 租赁经营责任制	113
第四节 企业内部经济责任制	117
第五节 目标管理	120
第十五章 成本管理	123
第一节 油田企业成本构成及管理要求	123
第二节 目标成本管理	125
第三节 油气生产成本的计划和核算	128
第四节 成本分析	130
第十六章 财务管理	133
第一节 固定资金管理	133
第二节 流动资金管理	138
第三节 利润管理	142
第四节 专用基金管理	145
第十七章 油田企业全面经济核算	147
第一节 油田企业经济核算的意义和方法	147
第二节 油田企业全面经济核算的组织	148

第三节 采油厂基层队的经济核算·····	150
第十八章 管理现代化 ·····	155
第一节 企业管理现代化·····	155
第二节 现代管理及其与管理现代化的关系·····	157
第三节 如何推进我国企业管理的现代化·····	158
附录一：四川省关于公有制企业股份经营责任制试行方案 ·····	162
附录二：采油劳动的定额和定员的编制 ·····	167
附录三：资产评估与标的确定 ·····	172

第一章 企业和企业管理

第一节 企业和油田企业

一、企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等经济活动，满足社会需求并获得利润，实行自主经营、独立核算，具有法人资格的基本经济单位。

企业不是自有人类社会就有的，它是生产力和商品经济发展的产物。在资本主义社会之前，企业仅是个别的、少数的。奴隶社会和封建社会，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经济单位，这样的单位不叫企业；那时专为奴隶主和封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。随着社会生产力水平的提高和商品交换的发展，到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化，由资本所有者雇用工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事生产劳动，形成生产单位。它使商品生产者同其他生产单位和消费者发生经济联系，这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。

从企业的自然属性或所属的经济部门，可划分为农业企业、工业企业、商业企业、交通运输企业等。从企业的社会属性或生产资料所有制形式，可划分为资本主义企业、社会主义企业（全民所有制和集体所有制企业）以及我国和外国资本合营的企业等。

二、工业企业的概念

工业企业是从事工业性产品（劳务）生产经营活动的企业，包括采掘工业企业和加工工业企业。工业性的产品生产和劳务活动，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。

现代工业企业，即大机器工业企业的主要特点：第一，大规模地采用机器或机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产。第二，劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。第三，生产过程具有高度的比例性和连续性。第四，生产社会化程度更高，有广泛、密切的外部联系。经济环境对其影响非常明显。

三、油、气勘探和开发企业的特点

石油工业企业是从事油、气资源的开发和加工制造及从事工业性劳务的生产经营活动的企业。包括油、气勘探企业，开发企业和石油化工企业。大庆就是油、气勘探和开发企业。油、气勘探、开发企业即油田企业的主要特点是：

1. 油、气勘探和开发企业一般说来都是特大型的综合（或联合）性企业。油、气勘探和开发需要多项工程联合作业，如地球物理勘探、钻井、油田基本建设、采油、井下作业、供

水、供电、通讯、机修、运输、物资供应、科研、设计、后勤保障等。只有多项工程的联合作业，才能保证油、气勘探和开发的正常进行。

2. 投资多、风险大。油、气资源深埋地下几百米，甚至几千米，其生成、运移、聚集与储存等条件十分复杂，储量分布很不平衡。尽管使用了各种方法，勘探工作仍经常一无所获。不管是否发现油、气，勘探费用和技术力量的消耗都非常巨大。同时，政局的变化、战争的爆发、经济的波动与其他经济部门的不良状况，也会给油、气勘探与开采带来风险。

3. 生产费用逐年增加的趋势。世界上，从油、气勘探的地区来看，已从陆地转向海洋，从气候、地理、交通较好的地区进入沙漠、荒原和高寒地带；从地质构造比较简单的地区扩展到比较复杂的地区。因而要求勘探技术越来越高，技术设备不断更新换代，耗费的人力和资金也越来越多。

开发油、气田的趋势，也从开发大油田为主，转向开发中、小油田。一些过去被认为无商业价值的小油田，也逐步投入了开发。小油田开发的费用要比大油田多。同时，老油田由一次采油转入二次采油和三次采油，开发的难度越来越大，需要投入的资金和技术也越来越多，生产费用必然呈现逐年增加的趋势。

4. 产量自然递减的趋势。石油、天然气是地下的非再生能源，开发到一定阶段，地层压力递减，油气产量也随之递减。为了减缓递减，采取各种技术措施，从而增加了投入量，产量则相对地减少。而要做到油、气产量稳定，或稳中有升，必须增加新的生产能力。这样，稳产实质上已不是维持简单的再生产，而是产量不增，则规模扩大的再生产了。

5. 投资效果和技术效果受石油资源状况及自然条件的制约。一般情况下，加工企业的资金、技术投入和效果成正比。而油、气勘探和开发企业的效果在很大程度上受到地下油、气资源的丰度和油田地理、气候等自然条件的制约。同样的投资，在资源丰度高、自然条件好的油田可能收益很高，而在相反的条件，可能收益很差。如油田的平均井深、平均单井产油量、油层厚度等，对投资效果和技术效果具有决定性的影响。

6. 油、气田勘探开发周期长，并具有阶段性的特点。在较短时间内，很难对其做出全面评价，只能分阶段进行评价。油、气盆地从开始勘探到找到油、气田，工作周期一般长达十至五十年。勘探成功后，油田从投入开发到开采结束，工作周期也往往在三十年以上。用一年、五年做时间段，只能评价其勘探、开发的某一阶段，很难对其勘探、开发的全过程进行全面评价。近几年出现的滚动勘探与滚动开发，使勘探与开发交织在一起，使评价工作更加复杂。

7. 对油、气田勘探和开发的经济评价，具有概率性的特征。在油、气田的勘探开发过程中，由于人的认识能力与技术手段的限制，对地下地质情况和资源的认识往往只是点上的或局部的，离散的或非连续的。因此，未知的和不确定的因素很多，从而对油、气勘探和开发的经济评价具有概率性的特征。

8. 油、气勘探和开发企业内部结构的复杂性和社会性。由于油、气勘探和开发由社会基础、工业基础较好的地区，转向这些条件较差的海洋、沙漠、荒原和高寒地区，远离经济文化发达的城市。因此，在油、气勘探和开发的同时，不得不进行各项配套工程和各种设施的建设，以保证生产正常进行和满足职工生活的需要。这就造成了油田内部建设的复杂性和社会性的特征。

以上是油田企业的主要特点，把握住这些特点，对加强油田管理和促进油田企业的生产和经营的发展具有重要意义。

第二节 油田企业管理

一、企业管理的概念和重要性

企业管理是保证企业生产经营目标实现的活动，包括生产管理和经营管理。生产管理以生产活动为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备和技术准备过程，以及生产服务过程等。经营管理以企业涉外经济活动为中心，又分狭义的经营管理和广义的经营管理。狭义经营管理包括物资供应，设备、劳动力的调整和补充，生产协作，产品销售，市场调查和预测，为用户服务等。广义经营管理是以提高企业经济效益为目标的全部经营决策和组织措施。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接的产物。凡是直接生产过程具有社会结合的形态，如，许多劳动者从事共同劳动，而不是孤立劳动，为了协调各个劳动者的活动，以达到统一的预期目标，就需要管理。企业管理是随着企业的产生而产生，并随之发展而发展的。在封建社会末期产生了资本主义的生产关系。资本主义生产经简单协作、工场手工业发展到机器大工业，由个体手工业者的个体劳动发展为多人在一起的协作劳动，进而发展为以机器为主体的协作劳动。个体劳动是劳动者自己指挥自己，而多人的协作劳动，为了统一意志和行动，就需要组织与指挥，从而产生了管理。有共同劳动，就有管理。但是工业企业管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着资本主义生产的发展，资本主义企业管理也发展起来，它经历了传统管理阶段、科学管理阶段到现代管理阶段。

企业管理是协作劳动的需要。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济、技术联系越广泛，管理工作也就越重要。一个大油田可以说是“千军万马”，专业化协作极为严密，各项工程、各个行业技术经济联系极为复杂，没有科学的管理，生产经营活动是寸步难行的。

二、企业管理的二重性

企业管理是一项非常复杂的工作，它一方面要按着生产力运动规律，合理地组织生产力；另一方面又要按照生产关系适应生产力发展的规律，解决好生产关系以及上层建筑不适应生产力发展的问题。因此，企业管理既有受生产力运动规律制约和影响的自然属性，又有受生产关系运动规律制约和影响的社会属性。这就是企业管理的二重性。

凡是多人共同劳动的地方，必然要产生“监督劳动和指挥劳动”。“监督劳动和指挥劳动”正是管理二重性在日常工业经济活动中的具体体现。“监督劳动”是和生产关系、社会制度联系着的，体现统治阶级的意志和要求，所以具有明显的阶级性。在资本主义社会里，它反映着资产阶级与无产阶级之间的利害冲突和对抗的关系；在社会主义社会里，它则体现了群众为完成统一目标的意志和决心。正因为如此，对资本主义这方面的东西应持批判鉴别的态度。“指挥劳动”是和生产力、生产社会化联系着的，要求按照生产力的运动规律，合理地组织生产力，所以没有阶级性。这对任何社会制度都是适用的，正因为如此，我们才

可能引进资本主义企业合理组织生产力方面的先进经验，为我所用。

三、企业管理的职能

企业管理职能，就是指企业领导者为实现有效管理所必须具备的基本功能。企业管理有两个基本职能：合理组织生产力和维护生产关系。基本职能是通过具体职能体现出来的。企业管理具体职能有多少种，看法不一致。我们仅介绍以下几种：

1. 计划职能。

计划职能是决定企业未来目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动。企业生产经营的目标通过计划去落实、去实现。计划是企业行动的纲领和工作的准则，是企业管理的首要职能，它为各种管理职能提供目标和依据，各种管理职能是实现计划的手段。

2. 组织职能。

组织职能是指为实现企业的目标，为合理使用企业的资源而进行合理配备，正确处理生产经营中各种权、责关系的管理活动。它的基本内容是处理好企业的资源结构和社会结构及两者的关系，保证企业目标的实现。

3. 指挥职能。

指挥职能是指为了实现企业的目标而进行的统一人们的思想，协调人们的行动、集中人们的力量管理活动，它是统一意志的体现，统一力量的标志。它是计划与组织的中间环节，是计划职能和组织职能在行动上的具体落实。指挥职能是通过行政命令、指示和启发、诱导的方式而发挥作用的。

4. 协调职能。

协调职能是指为实现企业的目标，而进行的消除生产经营活动中的分歧与矛盾，保证意志统一，行动一致的管理活动。企业规模越大，部门越多，分工协作关系越复杂，协调就越重要。协调的基本内容是：人、财、物，供、产、销的协调；厂部、车间和班组以及职工个人任务、利益的协调；各职能部门管理任务与关系的协调；行政、党委、职代会（工会）关系的协调，等等。如果说，指挥主要是靠行政的权威性，那么协调则主要是依靠民主协商性。

5. 控制职能。

控制职能是指为实现企业的目标而进行的检查计划执行情况、纠正计划执行偏差的管理活动。要发挥控制职能的作用，必须具备以下三个前提：一是有计划，计划是控制的依据、标准；二是有组织机构，组织机构是控制的职能部门，控制的任务由它来承担；三是信息反馈及时准确，这是控制活动的耳目，只有信息及时准确，才能实现正确的控制。

四、油田企业管理的内容、任务和方法

1. 企业管理的内容。

企业管理的内容很多，从我国实际情况看，大体上可分为三个方面：

（1）生产经营业务方面的管理。它包括：计划管理、生产管理、质量管理、设备管理、物资管理、销售管理、成本管理、财务管理和领导体制改革的管理等等。

（2）劳动人事方面的管理。它主要包括：职工的招收、选拔、录用、分配、考核、工资、人事档案、职工业务的培训和素质的提高，劳动的组织、定员、定额、劳动护保和安全等。

(3) 思想政治工作。主要是对职工进行以马列主义、毛泽东思想为核心的“四有”、“五热爱”的教育，提高职工的政治素质，形成一支既能建设物质文明，又能建设精神文明的思想好、业务过硬的宏大的职工队伍等。

此外，后勤的管理也是必须搞好的。

2. 企业管理的任务。

企业管理的任务就是在不断地提高企业素质和经济效益的基础上，全面完成根据国家计划 and 市场需求制定的生产经营计划，为生产的发展和人民生活的提高，提供数量多、质量好的产品，为国家多创税收，为企业多创利润。不仅要搞好物质文明建设，还要搞好精神文明建设。

3. 企业管理的方法。

企业管理方法很多，从我国的实际情况看，主要有行政方法、经济方法、法律方法以及数学方法等现代管理方法。这些方法的综合使用，形成合力是非常重要的。

第二章 企业组织机构

为了适应工业生产商品化、社会化和现代化的需要，推进企业领导体制改革，实行厂长负责制，工业企业必须建立合理的组织机构。

第一节 企业组织机构的设置

所谓组织机构是企业内各层次、各部门（或单位）的有机结合。各层次、各部门都有自己的职责、权限，这样也可以把组织机构看成是职权的结构。一般说，一个企业可以由三个层次组成：上层、中层和基层，各个层次又由许多部门或单位组成。一个企业的组织机构是由各层次、各部门纵横交织而形成的企业管理的支架。所以组织机构设计和建立的是否科学、合理，对企业的生产经营活动有很大影响，必须慎重对待。

一、组织机构设置的原则

1. 有效性原则。要求组织的结构和运行必须富有成效，有利于而不是有碍于企业目标的实现。

2. 有效管理幅度。它是指一名上级领导者直接领导的下级人数。管理幅度与管理层次（或部门）成反比例关系，如果加大管理幅度，管理层次和部门可以减少；反之，如果减少管理幅度，管理层次和部门就会增加。有效管理幅度是有限度的，它受领导人的精力、知识、能力、经验等条件的限制，超过一定限度，就不可能实行具体的、有效的领导。因此，有效管理幅度，是决定企业管理层次和部门多少的一个基本因素。

3. 统一指挥原则。它首先反映在直接的生产指挥系统中。第一，上级指挥一通到底，不能中断；第二，任何下级只能接受一个上级领导，不能多头指挥；第三，上级不要越级指挥下属，下属不要越级接受上级指令。

4. 力求精简，维持最少的原则。机构越少越好，人员越精越好，这样，才能认真负责，高效率地工作。

5. 责权对等原则。职权是人们在一定职位上拥有的权力，主要是执行任务时的决定权；职责是完成任务的义务。所以责与权应当对等，有多大的权力，就应当负多大的责任，有多大的责任，就应有多大的权力。

二、组织机构建立的依据

1. 生产技术特点。企业规模大小、产品品种多少、生产技术复杂程度等，都影响企业管理层次（部门）的多少。相对来说，大型企业、品种较多的企业，生产技术比较复杂的联合企业，管理层次（部门）就多些；反之，则可少些。

2. 管理人员的有效管理幅度。管理人员的水平高、经验丰富、能力强，层次和部门可少些；反之，就多些。

3. 经营环境。企业的外部环境，如技术、市场等变化快，则要求层次、部门多些；否则，可少些。但要注意组织机构的灵活性，以适应经营环境变化的需要。

三、组织机构内权力划分的依据

1. 企业规模的大小。如企业经营范围的大小，企业所属工厂的多少及其地理分布，以及职工人数等。一般说来，企业规模大，部门、管理层次多，下属工厂的分布广，就需要实行分权管理体制；而单厂性的中小企业，适宜采用主要管理权力集中在厂部，服务到班组的管理体制。

2. 企业的产品及其生产技术特点。一般说来，对那些产品较单一、生产连续性强、工艺联系紧密的和实行原材料的开采、加工、综合利用的联合企业，公司集权要多些；对于产品比较单一，工艺、零部件专业化程度比较高，协作又紧密的加工、装配性企业，也要求公司掌握较多的生产经营计划指挥权；对于下属工厂的产品类别较稳定、技术复杂的企业以及技术虽不太复杂，但下属工厂的产品类别多、更新快、变化大的企业，公司集权可相对少些，工厂的权力则相应地多些。

3. 企业的经济环境和产品销售的特点。在经济高速发展时期，市场给企业发展提供的机会比较多，要求企业对各种机会及时作出抉择，公司就需要适当分权。在经济调整时期，公司在投资、财务管理方面，集权就要多些。对那些品种类别比较多、需求经常变化、更新速度快，技术相对说来又不太复杂的产品，公司应给工厂更多的独立经营的权力，使工厂的生产能更快、更灵活地适应市场供求关系的变化。

4. 企业领导人员和管理人员的特点。企业领导人员和管理人员的经营管理能力、技术水平、工作经验以及管理工具的先进程度，对企业集权与分权都有重大影响。

按照上述一些因素考虑企业内部集权与分权的管理体制时，采取的形式一般有：统一核算、统一管理，统一核算、分级管理，分级核算、分级管理等形式。

第二节 企业组织机构的形式

一、直线制

直线制是工业发展初期的一种最简单的组织机构形式，见图2-1。

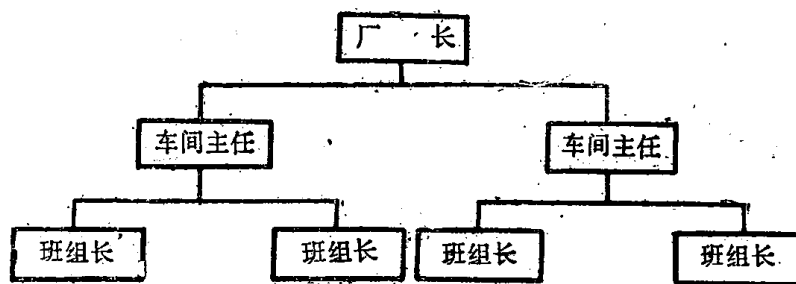


图2-1 直线制组织机构图

这种组织机构的特点是：所有管理职能都集中在厂长一个人身上，上下级关系简单明了，决策迅速，指挥灵敏。但是，由于厂长管事过多，不但容易使厂长陷于日常行政事物之中，而且由于厂长能力所限造成管理不善。因此，这种组织机构只适用于没有实行专业分工的小企业或现场作业。

二、职能制

随着生产的发展，直线制已经不适应生产的需要，从而产生了职能制，见图2-2。

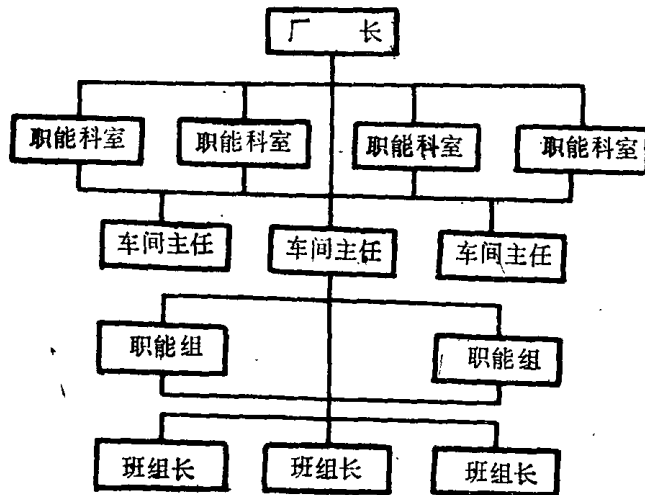


图2-2 职能制组织机构图

和职能制优点基础上而发展起来的一种组织机构，见图2-3。

这种组织机构的主要特点：一是按照管理职能来划分和设置职能机构，实行专业分工管理，同时又都由企业领导者厂长统一领导和指挥；二是这种组织机构既有直线指挥部门和指挥人员，又有职能部门和职能人员，职能部门及其人员是直线指挥人员的参谋；三是这种组织机构的企业生产经营决策权集中在企业的最高领导层。这种组织机构的缺

这种组织机构的主要特点是：以按职能实行专业分工的管理办法来代替直线制的全能主管办法，每一专职管理者都能在自己的业务范围内，向下级下达指令。下级不仅接受厂长指令，还要接受各职能部门的指令。这种组织机构，有利于提高专业管理水平。但是，由于多头领导，容易造成管理混乱。

三、直线职能制

直线职能制，也称直线参谋制，或生产区域制。它是在总结了直线制

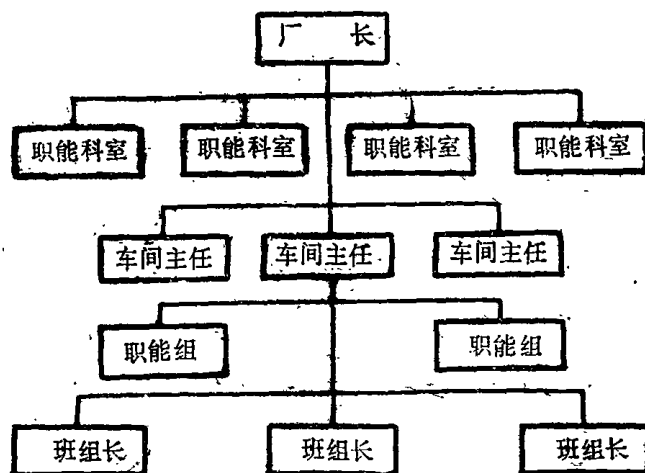


图2-3 直线职能制组织机构图

点是各职能部门缺乏横向联系，容易产生矛盾和互相脱节。

四、直线职能参谋制

这种组织形式实际上是在直线职能制的基础上发展起来的，见图2-4。

它和直线职能制的区别在于，坚持以直

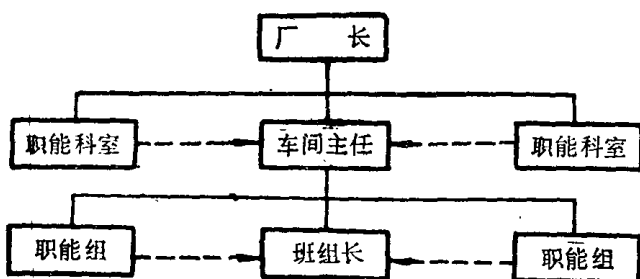


图2-4 直线职能参谋组织机构

线指挥为前提，为了充分发挥职能部门的作用，直线领导授予某些参谋部门（即职能部门）一定程度的决策权、控制权和协调权。直线职能参谋制，是直线职能制的发展，所以更完善、更有效。

五、矩阵制

数学上把多个元素按照行和列排成一个矩形，叫矩阵。企业组织机构借用了这一概念，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导系统的组织机构叫矩阵制组织机构，见图2-5。

这种组织机构的主要优点是：

（1）能使企业管理的纵向联系和横向联系相结合，加强各职能部门之间的配合与协作，有利于提高工作效率；

（2）把不同部门的专业人员集中到一起，便于传授技术，交流经验，培养和锻炼专业人员的工作能力，提高技术水平和管理水平；

（3）为了完成任务，把具有各种知识的专业人员集中起来，有利于开发新产品，试制新产品，攻克尖端的科研项目；

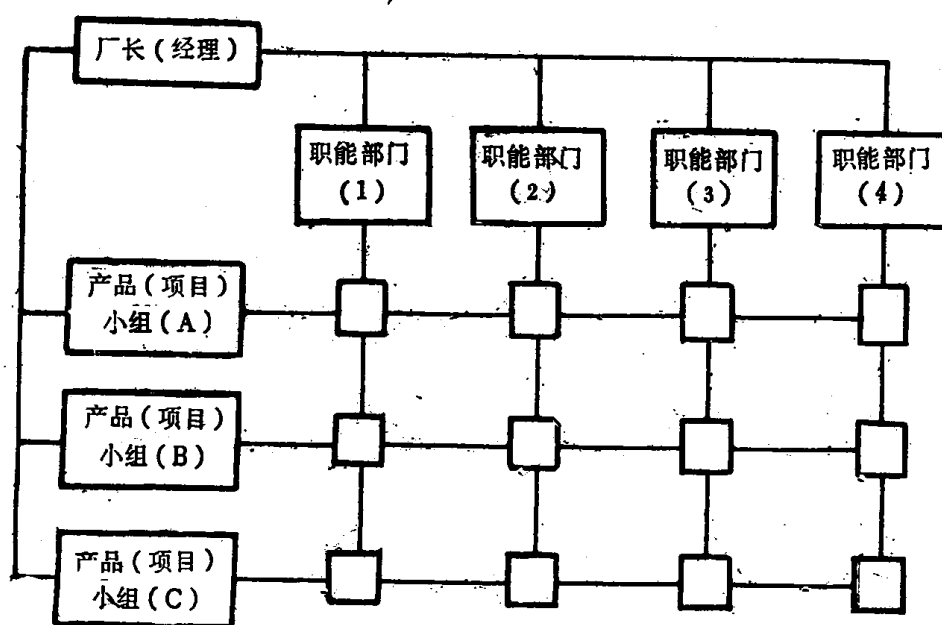


图2-5 矩阵制组织机构图

（4）这种组织机构机动灵活，需要时把所需要的人员集中起来，完成任务就解散回到本单位，能充分发挥人员的作用。

这种组织机构也有缺点，主要是：

（1）小组成员受双重领导，容易产生矛盾；

（2）产品（项目）小组具有临时性，其成员容易产生临时观点而对工作不负责任；

（3）由于存在产品（项目）研制任务完成后，要继续研究和改进，就会遇到一些困难。

六、事业部制

事业部制是按照“集中决策，分散经营”的管理原则设置的。这种制度是在企业总公司领导下，设立许多事业部，见图2-6。

这种组织机构的特点是总公司集中决策，而事业部门独立经营。在生产管理上具有极大的独立性。总公司利用利润等指标对各事业部进行有效控制。

这种组织机构的优点是：

(1) 事业部是按产品、市场、地区等划分的，是一个比较完整、独立的管理体系，事业部的领导者可以在总公司允许的范围内组织生产、独立经营，这就提高了管理的灵活性和主动性。

(2) 有利于总公司最高领导者摆脱日常事务，使领导者专心致力于公司的发展战略、长远规划等重大问题的研究与决策；

(3) 有利于调动各事业部门和职工的积极性和创造性，发展新产品，采用新技术，有效地控制成本，增加企业盈利；

(4) 便于考核和评定各事业部的劳动成果，以利于开展劳动竞赛，增强企业竞争能力。

这种组织机构的缺点是：

(1) 由于各事业部相对独立，容易产生本位主义；

(2) 由于各事业部开展竞争，人员的组织调动容易产生困难，给公司的统一经营管理带来困难。

我们大庆油田的组织机构是多种组织形式的综合运用，但它的主体是直线职能参谋制，如从二级单位到班组则是直线职能制，小队到班组再到个人是直线制。

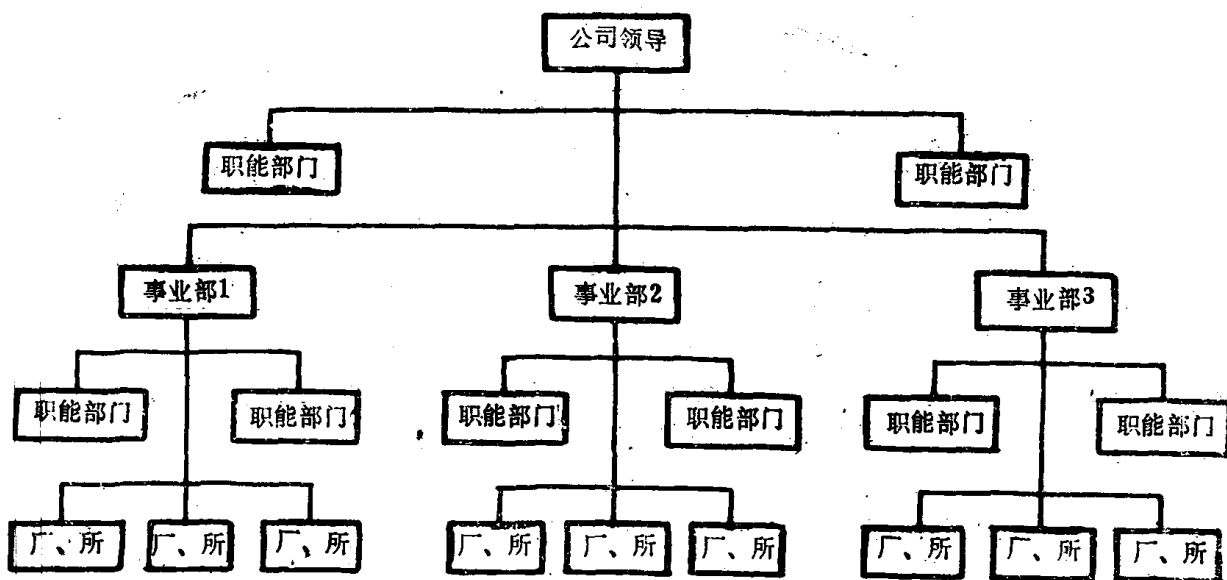


图2-6 事业部制机构图