

新编

企业劳动人事
管理工作全书

兵器工业出版社

新编企业劳动人事管理工作全书

李冠生 编著

兵器工业出版社

(京)新登字049号

内 容 提 要

本书是一部阐述企业劳动人事管理科学理论和实践的专业工具书。内容包括企业劳动人事工作管理、职工工资、职工社会保险、劳动保护、企业劳动统计五大部分。全面系统地总结了四十多年来我国企业劳动人事管理工作的实践,阐述了当前企业劳动人事制度改革的若干热点问题,对改革的过程、规划和进程进行了分析。介绍了国内一些企业劳动人事管理工作改革的具体实施办法;也介绍了国外一些企业的劳动人事管理工作方法,便于实际操作和参阅。

本书的读者对象是企事业单位领导和劳动人事管理工作人员。为此,本书在取材上力求广泛,在内容上力求深入浅出。希望能对广大劳动人事管理工作提供帮助和服务。

图书在版编目(CIP)数据

新编企业劳动人事管理工作全书/李冠生编著.——北京:兵器工业出版社,1994.8

ISBN 7-80038-730-5

I. 中… II. 李… I. 劳动政策-中国-手册②劳动人事-管理-中国-手册 IV.F211.24

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第10375号

兵器工业出版社 出版发行

(北京市海淀区车道沟10号)

各地新华书店经销

兵器工业出版社531印刷厂印装

*

开本:787×1092 1/16 印张:61 字数:1600千字

1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

印数:1—3000 定价:72.00元

前 言

企业劳动人事管理工作是一项管人的基础性工作。几十年的工作实践表明，一个企业劳动者积极性能否得到充分发挥，劳动生产率是否得到提高，都与企业劳动人事工作质量的高低直接相关；同时，实践还表明，企业的劳动人事工作是一个极其复杂的系统工程，内容繁多、政策性很强，而且涉及到每一位劳动者的切身利益，所以工作的难度非常大；另外，近几年，企业劳动人事管理进行了许多意义重大的改革，在当前建立社会主义市场经济体制中企业劳动人事工作更是需要进行重大变革。为了适应改革形势发展和具体实际工作的客观需要，我们在指导这一项工作经验的基础上经过编委会全体同志的共同努力，撰写了我国企业劳动人事工作第一部工作全书。在本书的编写过程中，我们力图用自己的努力去把指导这项工作的各个内容系统化并且使其切合工作实际，但限于我们的学识和实际经验，许多地方还不能完全满足工作的客观需要，错误和遗漏处也在所难免，这些缺点还望各位实际工作者谅解并欢迎提出修改意见，以便我们在适当的时候再版时改进。

本书由刘霞辉同志统稿，刘铁山同志也审查了部分稿件。

《新编企业劳动人事管理工作全书》编委会

一九九四年六月十日

《新编企业劳动人事管理工作全书》

主 编：李冠生

副 主 编：刘霞辉 刘铁山

常务编委：田华民 华迎放 张 晗 鲁士海 陈群洲

编 委（姓氏笔划为序）：

马蕙瀛	王文奇	王学力	刘万成	刘铁山	刘 勇	刘霞辉	艾长山	田华民	冯志斌
庄一敏	安 丽	孙红卫	华迎放	仲薇萍	李人俭	李冠生	汪为华	吴道槐	肖英男
沈 冰	陈 伟	陈群洲	林韵琴	郑晓光	郑德生	周永波	杨国顺	杨留琴	党秀丽
张 晗	张晓学	张维中	胡宇舟	赵 明	赵 越	赵 晶	秦俊兴	柴海山	贾 军
袁义伟	鲁士海	靳 宏	蒙德华	霍 娜	戴春华				

目 录

第一篇 企业劳动管理

第一章 劳动定员定额	(1)
第一节 编制定员的性质、目的和作用	(1)
第二节 企业组织机构的设置.....	(3)
第三节 企业定员的原则、种类和水平	(9)
第四节 企业劳动定员标准化工作	(15)
第五节 劳动定额基本知识	(21)
第六节 我国企业劳动定额发展史	(29)
第七节 新制定的两例劳动定额标准	(36)
第二章 企业招用职工与职工劳动管理	(41)
第一节 招用职工的概念和意义	(41)
第二节 招用职工的原则	(42)
第三节 招用职工工作的发展情况	(44)
第四节 招用职工的程序和方法	(46)
第五节 有关政策问题	(49)
附：各地落实企业招工用人自主权的规定和办法.....	(54)
第三章 企业劳动制度改革	(58)
第一节 旧的劳动制度的建立和改革的必要性	(58)
第二节 我国劳动制度改革的基本过程	(61)
第三节 对劳动制度改革的再认识	(67)
第四节 深化劳动制度改革实行全员劳动合同制的目标和步骤	(71)
第五节 劳动制度改革的实践	(77)
第四章 企业职工奖惩	(97)
第一节 劳动纪律的概念和性质	(97)
第二节 我国企业职工奖惩制度的发展	(98)
第三节 企业职工奖惩制度的主要内容	(99)
第四节 企业制定厂规厂纪的作用和原则.....	(101)
第五章 劳动力的流动与调配	(103)
第一节 劳动力流动调配工作的任务与原则.....	(103)
第二节 新中国成立以来劳动力流动与调配工作的发展.....	(103)
第三节 劳动力流动调配工作的主要内容.....	(104)

第四节 劳动力调配工作政策·····	(106)
第五节 劳动力流动工作政策·····	(128)
第六章 企业职工培训与考核·····	(133)
第一节 企业职工培训概况·····	(133)
第二节 企业后备技术工人培训·····	(134)
第三节 企业在职职工培训·····	(141)
第四节 职工考核与技师、高级技师评聘·····	(158)
第五节 工人技术比赛·····	(172)
第六节 职业培训的改革与发展·····	(176)
第七章 优化劳动组合与富余人员安置·····	(180)
第一节 优化劳动组合的概念及意义·····	(180)
第二节 优化劳动组合的基本内容·····	(184)
第三节 优化劳动组合的实践·····	(187)
附:部分地区和企业试行优化劳动组合的方案、规定选编·····	(189)
第四节 解决企业富余人员问题的基本思路与政策措施·····	(204)
第八章 企业劳动争议调解与仲裁·····	(213)
第一节 劳动争议仲裁的概念及我国劳动争议仲裁制度的发展·····	(213)
第二节 我国劳动争议处理制度·····	(219)
第三节 国外劳动争议处理制度简介·····	(225)
第四节 新形势下我国劳动关系、劳动争议的特点及完善我国劳动争议处理制度的设想·····	(228)
第五节 劳动合同争议处理·····	(231)
第六节 劳动争议案例分析·····	(236)
第一篇附录·····	(244)
(一)国务院关于大力发展职业技术教育的决定·····	(244)
(二)国有企业富余职工安置规定·····	(248)
(三)中华人民共和国企业劳动争议处理条例·····	(249)
(四)大力推进劳动人事工资制度的配套改革·····	(253)
(五)以深化劳动人事分配制度改革为重点促进企业经营机制转变·····	(261)
(六)搞好综合配套改革 增强企业活力·····	(268)
(七)劳动、人事、工资制度配套改革使企业焕发了蓬勃生机·····	(274)
(八)实行“定岗、定责、定薪”建立竞争和激励机制·····	(279)
(九)新机制带来新活力·····	(282)
(十)切实加强领导精心组织稳步推行全员劳动合同制·····	(285)
(十一)坚持“承包为本”“人民为本”进行劳动人事制度的配套改革·····	(290)
(十二)在改革中冲出低谷·····	(298)
(十三)配套改革促进企业全面发展·····	(301)
(十四)来源于自身内在要求的改革·····	(307)
(十五)搞好综合配套改革要从基础工作做起·····	(314)

(十六)推进内部改革走自我完善的道路·····	(320)
(十七)以人为本 注重实效·····	(325)
(十八)逆境中崛起 改革中发展·····	(328)
(十九)打破“三铁”转换机制焕发主人翁的积极性·····	(333)
(二十)实行动态优化劳动组合不断增强企业活力·····	(337)
(二十一)大力开发人力资源促进企业生产经营发展·····	(340)
(二十二)“优核利”网络劳动管理利益导向增效益·····	(346)
(二十三)着力提高职工素质开掘企业活力源泉·····	(349)
(二十四)搞好技师评聘 振兴兵器企业·····	(356)

第二篇 职工工资

第九章 企业工资宏观调控 ·····	(360)
第一节 企业工资管理体制·····	(360)
第二节 企业工资宏观调控·····	(366)
第三节 企业工资计划与工资基金管理·····	(371)
第四节 企业工资总额与职工个人收入·····	(380)
第十章 企业工资总额同经济效益挂钩 ·····	(384)
第一节 企业工资总额同经济效益挂钩概述·····	(384)
第二节 企业工资总额同经济效益挂钩基本操作办法·····	(390)
第三节 企业工资总额同经济效益挂钩形式分类·····	(401)
第四节 企业工资总额同经济效益挂钩主要形式·····	(405)
第五节 挂钩企业新增工资计算公式·····	(423)
第十一章 企业内部分配 ·····	(452)
第一节 企业内部分配概述·····	(452)
第二节 企业内部分配的各种形式·····	(458)
第三节 岗位技能工资制·····	(470)
第四节 国外企业工资制度·····	(499)
第十二章 职工其他类型收入及调节 ·····	(529)
第一节 职工其他类型收入的内涵界定·····	(529)
第二节 奖金收入的内容及其调节·····	(529)
第三节 津贴(补贴)的内容及调节·····	(533)
第四节 职工工资外收入及调节·····	(535)
第五节 市场经济国家职工其他收入类型及调节·····	(542)
第六节 我国职工其他类型收入的调节·····	(546)
第二篇附录·····	(552)
(一)实行以工资制度为重点的配套改革给企业注入新的生机与活力·····	(552)
(二)岗位技能工资制使工人受激励企业增效益·····	(555)

(三)佳木斯市实行“总挂”加强劳动工资计划管理·····	(560)
(四)岗位技能结构工资制的尝试·····	(564)
(五)实行效益结构工资制的改革探索·····	(570)
(六)实行“两包两保双挂钩”承包经营责任制的实践与探索·····	(576)
(七)加强工资总量宏观控制建立分级调控机制·····	(580)
(八)改革分配体制 促进企业发展 ·····	(583)
(九)解放思想深化改革搞活内部分配·····	(586)
(十)坚持总挂钩落实分级管理·····	(589)
(十一)引入激励机制积极改革企业内部分配制度·····	(594)

第三篇 职工社会保险

第十三章 职工社会养老保险 ·····	(599)
第一节 社会养老保险的概念、特点及其重要意义 ·····	(599)
第二节 养老保险的基本内容·····	(601)
第三节 我国的社会养老保险制度·····	(632)
第四节 建立适应社会主义市场经济的养老保险体系·····	(635)
第十四章 待业保险制度 ·····	(683)
第一节 我国待业保险制度的建立·····	(683)
第二节 我国待业保险制度的主要内容、性质和特点 ·····	(684)
第三节 待业保险与养老保险、医疗保险和社会救济的比较 ·····	(685)
第四节 待业保险的适用范围·····	(686)
第五节 待业保险的管理体制和工作机构·····	(686)
第六节 待业保险基金的来源、性质 ·····	(687)
第七节 待业保险基金的储备与使用·····	(690)
第八节 待业保险基金会计与预决算制度·····	(692)
第九节 享受待业保险的范围和待业救济的作用·····	(694)
第十节 对待业职工的管理·····	(697)
第十一节 国外失业保险制度·····	(701)
第十五章 企业职工工伤、医疗和女职工生育保险 ·····	(704)
第一节 企业职工工伤保险·····	(704)
第二节 我国医疗保险制度改革·····	(709)
第三节 女职工生育保险·····	(716)
第十六章 职工工龄计算及职工福利 ·····	(721)
第一节 职工工龄的含义与意义·····	(721)
第二节 转业、复员、退伍军人工龄·····	(724)
第三节 学习人员工龄·····	(725)
第四节 建国前干部参加革命工作时间·····	(726)

第五节 乡干部、从事地下革命工作人员工龄	(728)
第六节 精减、退职、离职人员工龄	(729)
第七节 集体单位人员工龄	(730)
第八节 教职员、剧团艺人、专业运动员、归国华侨及知识青年工龄	(731)
第九节 临时职工、小商贩、资产阶级工商业者工龄	(733)
第十节 受处分人员工龄	(735)
第十一节 我国职工福利制度	(736)
第三篇附录	(739)
(一)国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定	(739)
(二)国有企业职工待业保险规定	(741)
(三)改革企业职工养老保险制度为发展经济和稳定社会服务	(743)
(四)实行退休费用省级统筹深化社会保险制度改革	(747)
(五)建立健全养老保险制度提高养老保险社会化程度	(750)
(六)完善待业保险制度提高社会保障功能	(754)
(七)适应特区经济发展需要积极开展工伤社会保险	(758)
(八)改革现行女职工生育保险制度,实行生育费用社会补偿	(763)
(九)积极稳妥地开展大病医疗费用社会统筹	(767)
(十)实行大病医疗费用社会统筹深化企业劳动保险制度改革	(773)
(十一)全面实施企业职工社会养老保险	(775)

第四篇 劳动保护

第十七章 职业安全与卫生	(781)
第一节 职业安全	(781)
第二节 职业卫生	(788)
第三节 安全生产方针和劳动保护基本制度	(799)
第四节 企业在安全生产方面的责任	(803)
第五节 劳动部门的职责	(810)
第十八章 矿山安全工作	(813)
第一节 矿山安全监察工作概况	(813)
第二节 矿山安全法律、法规、标准	(821)
第三节 矿山安全制度	(824)
第四节 矿山安全监督	(833)
第十九章 锅炉、压力容器安全监察	(838)
第一节 锅炉、压力容器安全监察概述	(838)
第二节 国内锅炉、压力容器安全监察的历史	(839)
第三节 锅炉、压力容器安全监察的内容	(841)
第四节 锅炉、压力容器法规建设	(843)

第五节	现行国务院发布的《条例》和劳动部部颁规章简要介绍	(845)
第六节	1979 年以来的主要锅炉、压力容器安全工作	(863)
第七节	锅炉、压力容器安全事故实例	(864)
第四篇附录		(867)
	中华人民共和国矿山安全法	(867)

第五篇 企业劳动统计

第二十章	劳动统计概论	(872)
第一节	劳动统计的任务和内容	(872)
第二节	劳动统计工作的组织	(873)
第三节	劳动统计资料的搜集与整理	(874)
第四节	劳动统计分析	(880)
第二十一章	企业职工人数统计	(885)
第二十二章	劳动时间利用统计	(894)
第二十三章	劳动生产率统计	(900)
第一节	劳动生产率统计的意义和任务	(900)
第二节	劳动生产率的计算方法	(900)
第三节	劳动生产率动态统计	(906)
第四节	劳动生产率计划执行情况的检查和分析	(912)
第二十四章	工资统计	(914)
第一节	工资统计的意义和任务	(914)
第二节	职工工资统计	(914)
第三节	工资总额同经济效益挂钩统计	(919)
第二十五章	保险福利统计	(921)
第一节	保险福利统计的意义和任务	(921)
第二节	保险福利费用统计的范围及项目	(921)
第三节	保险福利费用统计分析	(923)
第二十六章	劳动保护统计	(925)
第一节	劳动保护统计的意义和任务	(925)
第二节	劳动保护措施统计	(925)
第三节	安全生产与伤亡事故统计	(926)
第四节	职业病统计	(930)
第二十七章	劳动力培训统计	(933)
第一节	劳动力培训统计的意义和任务	(933)
第二节	劳动力就业前培训统计	(933)
第三节	职工教育统计	(935)
附录	中华人民共和国政府承认的国际劳工公约	(937)

(一)确定准许儿童在海上工作的最低年龄公约.....	(937)
(二)农业工人的集会结社权公约.....	(938)
(三)工业企业中实行每周休息公约.....	(939)
(四)确定准许使用未成年人为扒炭工或司炉工的最低年龄公约.....	(940)
(五)在海上工作的儿童及未成年人的强制体格检查公约.....	(941)
(六)本国工人与外国工人关于事故赔偿的同等待遇公约.....	(942)
(七)海员协议条款公约.....	(944)
(八)海员遣返公约.....	(947)
(九)制订最低工资确定办法公约.....	(948)
(十)航运的重大包裹标明重量公约.....	(950)
(十一)船舶装卸工人伤害防护公约.....	(951)
(十二)各种矿场井下劳动使用妇女公约.....	(956)
(十三)确定准许使用儿童于工业工作的最低年龄公约.....	(957)
(十四)对国际劳工组织全体大会最初 28 届会议通过的各公约予以局部的修 正以使各该公约所赋予国际联盟秘书长的若干登记职责今后的执行 事宜有所规定并因国际联盟的解散及国际劳工组织章程的修正而将 各该公约一并酌加修正的公约	(960)
(十五)第 159 号残疾人职业康复和就业公约.....	(962)

第一篇 企业劳动管理

第一章 劳动定员定额

劳动定员定额作为劳动者生产过程中活劳动消耗量的标准,是衡量劳动者劳动量的尺度。因此,在工矿企业中,劳动定员定额工作是现代化管理中不可缺少的基础工作。随着经济责任制的推行与企业管理现代化的发展,其作用会越来越显著。

第一节 编制定员的性质、目的和作用

编制定员是企业科学组织生产劳动、合理运用劳动力的一个重要依据。编制和定员是两个概念,有联系也有区别。本章主要论述编制定员的一般性质、作用、原则、范围、方法以及这项工作的历史、现状和发展方向,同时提供典型标准范例。

一、编制定员的性质和目的

编制定员就是确定组织机构和各类人员的数量。在一个单位内部,组织机构如何设置是编制问题,而各类人员如何配备就是定员问题。

编制定员对于每个企业、机关、事业单位都是必要的。企业的编制是指企业各级管理机构的层次,如工厂的厂部、车间、工段、班组等,以及职能部门的设置,如工厂的生产、经营、质检、劳资、财务、总务等科室。企业的定员是指企业进行正常生产经营活动所需各类人员的数量,包括生产人员、工程技术人员,管理人员和服务人员等。

企业的编制与定员有着密切的联系,如果管理机构层次多,职能部门划分细,则企业管理层次的定员就会相应增加。

在现代化的企业里,由于确立了机器体系,许多生产设备是按一定的方式和比例配置在企业的各个部分,形成了一个分工细致、组织严密的生产系统,这就要求将各类职工相应地按一定的比例来配备,才能使生产协调地进行。可见,企业编制定员具有的第一个属性就是它的自然属性,即必须根据生产需要设置组织机构和配备各类人员,这是进行社会化大生产所必需的,是实现劳动过程的一般要求。

企业编制定员的第二个性是其社会属性,即它体现了一定的社会生产关系。在社会主义市场经济条件下,企业是为了提高其经济效益,实现社会主义的生产目的而进行编制定员工作的。

企业开展编制定员工作要注意考虑下面三个条件:

(一)企业已定的产品结构和发展方向。企业产品发生变化,那么无论企业的生产组织、劳动组织,还是与之相应的经营管理,都要随之调整。编制定员必须适应企业不同时期不同类型产品的生产特点。

(二)企业已定的生产规模。企业生产规模是根据现时市场的需要以及未来经济发展趋势确定下来的。企业规模越大则所需人力、财力、物力越多,管理要求高。反之,则要减少定员,简化机构。企业编制定员要适应企业规模变化。

(三)企业编制定员要从实际出发。各个企业的条件和情况都是有所不同的,编制定员要考虑企业具体的生产组织条件,劳动组织条件、设备能力、工作环境等多种制约的因素。那种不顾实际情况,生搬硬套标准的做法不可取。

编制定员是企业劳动组织工作的重要内容,它同劳动定额一起构成了企业基础管理不可缺少的组成部分,其目的在于通过合理地使用劳动力,用尽可能少的人力,做尽可能多的事,用尽可能合理、科学的人员配备标准,完成最大限度的工作任务,为增强企业活力,提高企业整体素质,提高企业经济效益和社会劳动生产率做出贡献。

二、编制定员的作用

编制定员同劳动定额一样,是企业劳动管理的一项基础工作,是编制劳动计划,合理组织生产,节约使用劳动力,加强经济核算,提高劳动生产率的不可缺少的条件。

首先,编制定员是编制劳动计划的重要依据。企业编制职工人数计划,一方面要根据生产计划任务下达的指标,另一方面还必须要有科学合理地编制定员标准,这样才能较为准确地确定职工的需要量,从而切实保证企业生产经营目标的实现。

其次,编制定员是企业调配劳动力的客观依据之一。企业对于劳动力的需要不是一成不变的,随着企业生产任务和技术条件的变化,必然会出现劳动力使用不均衡的情况,这就需要企业在内部各单位之间、各工种之间、各岗位之间及时地进行调配,重新组合。企业有了科学合理的编制定员,就可以为劳动力调配、优化劳动组合提供客观依据,避免因盲目调配而造成劳动力的浪费。

第三,编制定员是企业提高劳动生产率的必要措施之一。编制定员是企业用人方面的数量界限。合理确定企业的编制定员,就是要在保证生产经营需要的前提下,既节约又合理地使用劳动力。企业有了合理的编制定员,就使得企业为厂部、车间、科室、工段、班组配备人员有了根据,并能够在此基础上建立严格的劳动计量考核制度和良好的生产秩序,减少产品中的劳动消耗量,不断提高个人劳动生产率和企业全员劳动生产率。

第四,编制定员有利于加强和完善企业的经济责任制。要增强企业活力,就必须在企业内部明确对每个岗位,每个职工的工作要求,建立以承包为主的多种形式的经济责任制。为了落实经济责任制,企业应该对每一项工作,生产每一件产品,完成每一道工序都规定出科学合理的人员配备数量,从而使每个职工分工明确、职责清楚。可见,编制定员是实行经济责任制的前提条件之一。

第五,编制定员有利于改善劳动组织。企业只有合理地各个生产环节配备相适应的人

员,在时间和空间两个方面把人们所从事的生产活动协调起来,才能又快又好地实现预定目标。

随着社会主义市场经济的建立和发展,企业将由以前单纯的生产型转变为生产经营型。企业要使自己的产品在价格、质量、交货期等方面具有竞争优势,就必须加强基础管理,认真开展编制定员工作,为测算生产能力、控制人工成本、开展经济核算提供科学依据。

第二节 企业组织机构的设置

一、组织机构设置的原则

企业为了有计划地、均衡地组织生产,进行各项经济技术活动,必须设置一套有效的组织机构来进行管理。企业组织机构的设置,一般应符合以下原则:

1. 从企业的生产经营需要出发。企业设置组织机构,必须从生产经营需要出发,不可片面强调组织形式的统一、符合标准。如果不问实际需要,主观地设置组织机构,不仅不能加强企业管理,相反的会造成管理混乱、效率低下。具体讲,应考虑以下几个因素:

①企业生产经营规模,其标志是生产设备能力,职工人数、市场占有率等。企业规模的大小,决定着企业管理机构的繁简。

②企业的专门化程度,其标志是企业生产产品品种和提供服务种类的多少,以及每种产品产量和服务业务量的大小。产品品种少而产量较大、服务性质专一的企业要比同样规模的多品种、小批量,生产或者服务内容广泛的企业管理工作要求单纯一些,因而它的机构就可以简化一些。

③产品和服务的性质,也影响企业机构的设置。一般地说,质量要求高、技术复杂的企业,技术管理方面的机构分工要细一些,机构也就多一些。

④企业的其他生产特点,如基建任务较大的企业,就需要设基建管理部门,有新产品试制和科研任务的企业,就需要设科研机构,等等。

⑤地区条件的影响。在一般地区,企业的辅助生产和服务部门可借助社会专业性公司的力量,可不单设机构;而在边远地区,就需要根据实际情况,设置必要的生活服务、文教卫生等部门。

2. 坚持精简、统一和效能的方针。企业组织机构的设置,在保证生产经营需要的前提下,应该“精兵简政”,力争达到精简、统一、效能和节约的目的。精简就是要防止层次过多、机构臃肿,管理人员人浮于事;统一就是要建立一个以厂长(经理)为首的统一指挥和经营管理系统,形成一条不中断的等级链,下属机构应接受并服从上级部门的命令和指挥,对其负责;效能和节约就是有利于提高工作效率,及时解决问题,节省人力、物力和财力。

当然,精简机构也必须实事求是,精简过多也会不利于生产和业务的正常进行。

3. 实行民主集中制

企业设置组织机构应该贯彻统一领导与分级管理相结合的原则,处理好企业各级组织之间的关系,使其既能保证生产经营管理上高度集中统一,又能发挥各级组织的积极性,我国企

业过去由于强调集中统一领导较多,注意分级管理较少,因而厂部一级的组织机构一般比较庞大,车间、班组的组织相对薄弱,不利于发挥基层管理的作用。至于小型企业,其管理职能可适当集中到厂部,简化中间层次。

4. 体现企业目标的要求

企业组织机构是为实现企业生产经营总目标服务的。企业的目标任务经过层层分解具体划分之后,就可按层次设置相应的行政组织和职能部门,同时明确各机构的责任、权限和利益,形成一个纵分横联的,责、权统一的分工协作网络。在一定时期内,企业还要根据外部环境、内部条件和企业目标的变化对其组织机构进行科学的平衡、调整,以保证企业目标更好的实现。

5. 确定有效的管理幅度

管理幅度也叫管理跨度。一个领导能够直接有效地领导与指挥下层的人数有一定的限度。领导部门下属的机构数决定上下级关系的复杂程度,超过一定的限度,就不可能进行有效的领导。因此,管理幅度的有效性是决定企业管理层次的重要因素之一。我国企业一般设三个管理层次,即厂部、车间和班组。某些规模较大、生产比较复杂的企业,实行四级管理,在班组之上再设工段一级。至于大型联合企业,一般在厂矿企业之上再设公司一级。

总之,企业组织机构的设置必须适应生产经营的需要,切忌盲目增设机构,扩大编制,造成机构臃肿,层次过多,运转不灵,效率不高的现象。

二、企业职能机构设置的一般模式

我国工业企业行政职能机构的设置,一般分为厂部、车间和班组三级。

1. 厂部

厂部是企业内部三级行政组织的最高一层,它由一些厂级生产行政领导人员及各种职能机构组成。厂长(经理)在日常工作中直接领导一部分职能部门,并通过副厂长(经理)、总工程师、总会计师、总经济师分别领导厂部另一些职能部门。这就组成了以厂长(经理)为首的厂部一级的生产经营指挥机构。

2. 车间

车间是三级行政组织的中间环节,起着承上启下的作用,厂部的一切计划、指示、规章、措施,都要通过车间贯彻到班组和职工。加强车间一级的管理,对于健全整个企业的生产经营指挥机构,有着重大的意义。设置车间有三种方法:一是按工艺划分,即按生产工艺性质的不同来设置车间。在这种车间里,集中同类的机器设备,对多种产品进行相同的工艺加工;二是按产品性质划分,即按产品(半产品)的不同来设置车间,将制造同种产品(半成品)的各种机器设备集中起来;三是按生产区域划分。例如油田的各采油队。

车间的负责人(车间主任)在厂长(经理)和副厂长(副经理)领导下,行使车间行政的主要权力,全面组织和指挥车间的生产技术工作,并对厂长总负责。

3. 班组

班组是企业内部最基层的单位。它由直接从事生产的工人所组成。班组规模大小,应以便利管理为原则。班组长的主要任务是保证全面完成车间下达给班组的任务,直接对车间领导负责。

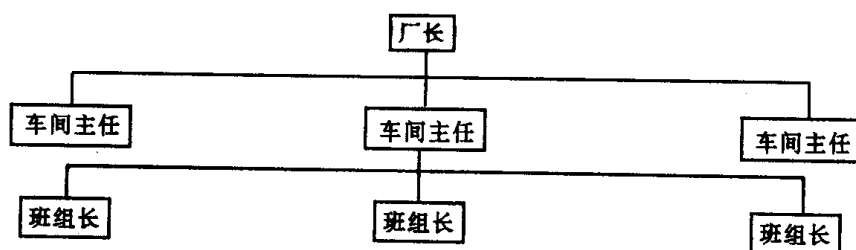
如果车间规模较大,所辖班组较多,为便于管理,可在班组之上设工段一级管理,工段的机构设置和车间类似,但范围较小,职能较少。一些规模较大、生产比较复杂的联合企业,一般在厂矿企业之上,再设公司一级管理机构。

为保证企业领导者有效地行使领导和管理职能,必须建立一个合理的、分工适宜的管理组织机构。其基本类型有:直线制、职能制、直线职能制、矩阵组织和事业部制。

1. 直线制组织

这是为达到企业的生产经营目的而直线地行使权限、不另设参谋机构的一种组织形式。一个管理者所领导的部下是有限的,一个下级只接受一个上级的指令。其长处是指挥系统责任明确,易于维持生产秩序和提高执行效率,其缺点是管理者工作负担过重和难以实现专业化。它一般适用于生产经营简单、规模较小的企业。见图 1-1。

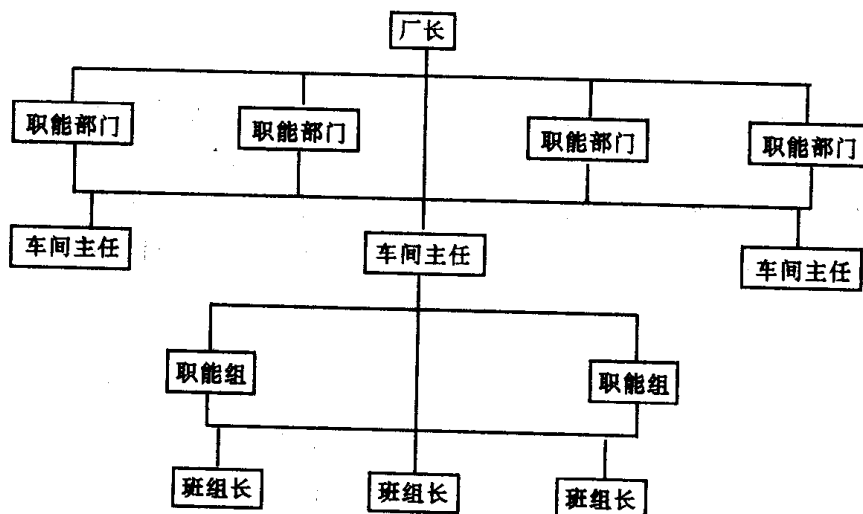
图 1-1 直线组织结构



2. 职能制组织

职能制组织形式的特点是:班组以上各级行政机构负责人都领导相应的职能机构,这些职能机构在自己的业务范围内,都有权向下级下达指令,也就是说作为下级必须接受不同职能的许多上级的指令。这种组织的优点是适应于生产技术发展和经营管理复杂化的要求,有助于发挥职能机构的专业管理作用;缺点是妨碍企业进行集中统一指挥,形成多头管理,易造成管理上的混乱。这种组织形式应用不多。见图 1-2。

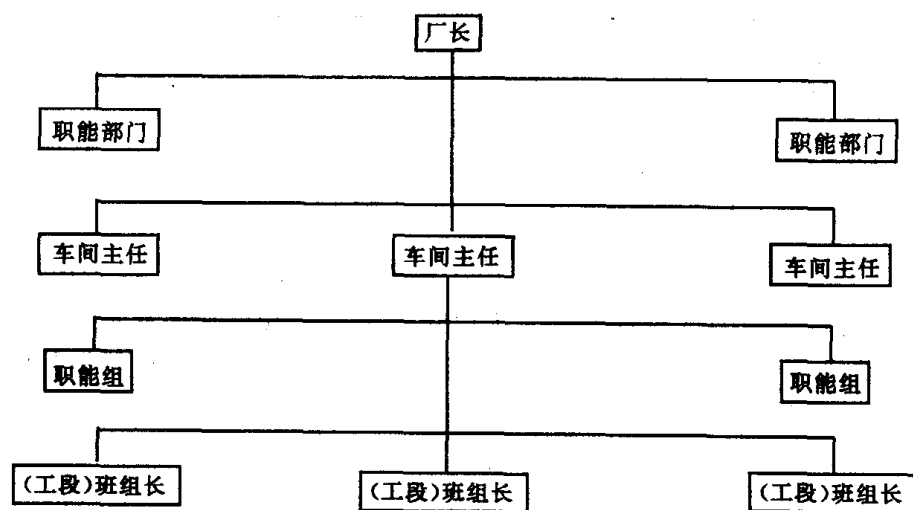
图 1-2 职能组织结构



3. 直线职能制组织

直线职能制又称生产区域管理制。它以直线制为基础,吸收了职能制的某些优点,将直线制和职能制巧妙地结合起来。其主要特点是在各级领导者之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理,并成为该级领导者的参谋部。职能部门报拟定的计划、方针以及有关指令,统一由行政领导批准下达。职能部门对下级领导者和下属各部门无权直接下达指令进行指挥,只能作业务指导。这种组织结构一方面保持了直线制直线领导、统一指挥的优点,另一方面又保持了职能制职能管理专业化的优点,并避免了职能制管理多头领导的弊端,因而不仅能大幅度减轻管理者的负担,又能提高组织管理活动的效率。直线职能制的不足是各职能部门之间的横向协调易出现问题,发生互相扯皮的现象。直线职能制是一种较为实用的管理机构模式,能够适应现代化企业生产技术复杂、管理分工细致的特点,是国内外企业广泛采用的组织形式。见图 1-3。

图 1-3 直线职能组织结构



4. 事业部制组织

这是一种“集中决策、分散经营”的组织结构。它从直线职能制组织转化而来。标准的事业部制组织一般由高层管理部门、职能部门和事业部门三个方面构成,其突出特点是总公司集中决策,由事业部独立经营。事业部是在总公司控制下的利润中心。事业部长统一领导其主管的部门,除受总公司长期计划预算的严格监督,对公司负有完成利润计划的责任之外,对该事业部内的经营管理有很大的独立性。事业部制的优点是:(1)各事业部在总公司的政策允许范围内,对生产全过程统一管理,独立经营,提高了管理的灵活性和对市场的适应性。(2)利于总公司摆脱具体的管理事务,作好战略决策和长远规划。(3)利于服务专业化。事业部制的缺点是:(1)各事业部之间横向协调难度大。(2)事业部的公司整体意识差,易产生本位主义。(3)各事业部设置职能部门将使管理人员增加,加大管理费用。事业部制组织在工业发达国家企业较为流行。现代企业采用事业部制,一般应具备两个基本条件:一是企业的产品品种多样化且具有较大的生产规模;二是各种产品要有独立的市场。见图 1-4。