

全国高等教育自学考试复习丛书

工业企业管 理



于启武 主 编

辅导与练习

对外贸易教育出版社

全国高等教育自学考试 复习丛书《辅导与练习》

工业企业管理

于启武 主编

对外经济贸易大学出版社

《已学考》丛书区夏加考学自育考高国全

工业企业管理

于启武 主编

全国高等教育自学考试复习丛书《辅导与练习》

工业企业管理

于启武 主编

版式设计 单立峰

对外贸易教育出版社出版发行

通县长城印刷厂印刷

开本787×1092 1/16·印张16.25 字数 375 千字

1989年2月第一版·1989年2月第一次印刷

印数1—15,000 册·定价 5.95元

ISBN 7—81000—250—3/G·093

前 言

本书是为参加全国高等教育自学考试的考生学习《工业企业管理原理与方法》(中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编,工人出版社出版)而编写的学习辅导书。本书按全国高等教育自学考试指导委员会的高等教育自学考试《工业企业管理自学考试大纲》(非工业经济专业)编写。

本书对《工业企业管理原理与方法》中的基本内容做了概括、归纳,对某些重点做了必要的阐述,补充了大量的复习思考练习题,并给出了参考答案,其目的在于帮助读者更好地掌握工业企业管理的基本概念、基本原理和基本方法,帮助考生顺利地通过工业企业管理课的考试。

本书也可以作为普通高等院校、广播电视大学、职工工业大学经济管理类的各专业学生和经济管理干部学习工业企业管理的辅导书。

参加本书编写的人员有:于启武(编写第一、二、三、四、六、七、八、十、十二、十六、十七章)、王伯安(编写第五、九章)、王晨(编写第十一章)、杨树相(编写第十三、十四、十五章)。于启武任主编。

在本书编写过程中,于东升整理了部分书稿,徐丽雯、霍立新校对了部分书稿,在此谨向他们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,编写时间仓促,书中难免有不少缺点错误,敬请读者批评指正。

编者

一九八八年十月十三日

目 录

绪论——工业企业管理原理与方法的研究对象与方法

第一篇 管理原理与组织

第一章	社会主义工业企业及其管理·····	(3)
第二章	领导制度和管理组织·····	(7)
第三章	职工队伍的思想建设和文化 设·····	(13)

第二篇 经营决策与计划

第四章	经营决策·····	(17)
第五章	经营计划·····	(58)
第六章	技术开发管理·····	(70)
第七章	价值工程·····	(80)

第三篇 生产管理

第八章	生产过程组织·····	(90)
第九章	劳动组织与劳动定额·····	(111)
第十章	生产计划和控制·····	(125)
第十一章	全面质量管理·····	(148)
第十二章	设备的维护和修理·····	(171)

第四篇 经济管理

第十三章	企业的成本管理·····	(180)
第十四章	企业的财务管理·····	(211)
第十五章	企业的经济核算·····	(228)

第五篇 经济法

第十六章	经济法的概念和作用·····	(247)
第十七章	经济立法、经济仲裁和经济司法·····	(250)

绪 论

——工业企业管理原理与方法的研究对象与方法

学习目的和要求

通过这部分学习,应当掌握工业企业管理研究的对象和方法,努力创建具有中国特色的社会主义工业企业管理科学体系。

基本内容

一、工业企业管理的研究对象

工业企业管理的研究对象是工业企业管理的规律性。

工业企业管理的规律性存在于工业企业管理活动之中。工业企业管理活动涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面的内容。

在生产力方面,主要是研究生产力在企业内进行合理组织的原理和方法。生产力的合理组织是指生产力的各项要素在企业生产过程中的恰当结合,包括质上的最优组合和量上的恰当比例。企业的生产过程,既是产品的生产过程,又是价值的形成和增殖过程。

在生产关系方面,主要是研究企业与国家之间、企业与职工之间和企业内部人与人之间的关系,企业与国家和企业内部的分配关系等。

在上层建筑方面,主要是研究企业贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划,搞好企业组织建设和职工队伍建设等。

工业企业管理研究对象的特点决定了工业企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。

工业企业管理是一门科学,也是一门艺术。说它是科学,在于它具有严肃的客观规律性;说它是艺术,在于它具有生动的社会实践性。

二、工业企业管理的研究方法

1. 马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论是研究工业企业管理的基本方法。
2. 由于工业企业管理具有边缘科学性,因此,研究工业企业管理需要运用多种学科知识进行综合研究。
3. 由于工业企业管理具有很强的实践性和社会性,因此,研究工业企业管理需要贯彻“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则。
4. 研究中国的工业企业管理,必须符合中国国情,结合企业实际。

复习思考练习题

一、选择填空:

1. 工业企业管理的研究对象是_____。
2. 工业企业管理涉及的内容包括_____。

- ① 生产力, 生产关系, 上层建筑
- ② 工业企业管理业务
- ③ 工业企业管理的规律性
- ④ 社会科学和自然科学

二、简答以下问题:

1. 为什么说工业企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学?
2. 为什么说工业企业管理是一门科学, 也是一门艺术?

参考答案

一、

1. ③
2. ①

二、

1. 工业企业管理在内容上涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面, 工业企业管理科学的任务是研究和揭示工业企业这三个方面管理的客观规律, 需要综合运用哲学、政治经济学、社会学、心理学、法学、数学、工业技术学, 工业经济学等多种学科的知识进行研究。它既不是单纯研究生产关系发展变化的规律, 也不是单纯研究生产力合理组织的规律, 它既要研究工业企业管理中人与人之间的社会问题, 又要研究工业企业管理中人与物之间的技术问题。因此工业企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。

2. 工业企业管理要研究和揭示工业企业管理的规律, 因此它是一门科学。它对工业企业管理规律的研究和揭示离不开人们的工业企业管理实践。管理科学从管理实践中产生, 并为管理实践服务。说管理是一门科学, 在于管理具有严肃的客观规律性; 说管理是一门艺术, 在于管理具有生动的社会实践性。艺术的真谛在于创造, 管理的艺术性就在于把管理的科学原理与管理的社会实践性创造性地结合起来, 使管理的普遍原理在不同的时间和场合表现出丰富多采的不同管理形式。

第一篇 管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业及其管理

学习目的和要求

通过本章学习,认识什么是社会主义工业企业和它的特征,深刻理解管理的产生和管理的双重性原理,掌握管理的职能、内容、任务和方法,还要弄清我国当前经济体制改革时代背景下的企业转型问题。

基本内容

第一节 社会主义工业企业的特征

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础,应用现代生产技术,从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体,是自主经营,自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,是具有一定权力和义务的法人。

这一概念有以下四点含义:

1. 社会主义工业企业以生产资料公有制为基础,这表现了社会主义工业企业的生产关系性质。这是社会主义工业企业与资本主义企业的根本区别。

在社会主义初级阶段,生产资料所有制表现为多种形式并存,社会主义工业企业的生产资料所有制只是以公有制为基础,而不是绝对地表现为单一的公有制形式。

2. 社会主义工业企业建立在现代生产技术基础之上,这是它与手工业企业的根本区别。

3. 社会主义工业企业从事工业性的商品生产和经营活动,这是它与农业企业、商业企业,交通运输企业等的根本区别。

4. 社会主义工业企业是进行商品生产和经营的经济性组织。《中华人民共和国全民所有制工业企业法》中规定:全民所有制工业企业是依法自主经营,自负盈亏,独立核算的社会主义商品生产和经营单位。这既使它与机关、团体等事业单位相区别,也使它与不具备法人资格的其它生产经营组织相区别。

二、社会主义工业企业的特征

1. 社会主义工业企业应用现代生产技术进行社会化大生产。这是由社会主义生产力发展所决定的。它具体表现为:

- ① 大规模地采用机器和机器体系进行生产,并且有系统地将科学知识用于生产。
- ② 进行社会化大生产,表现为生产的精细分工和密切协作,分工与生产的专业化相联

系，协作与生产的联合化相联系。生产的现代化和社会化使生产过程具有高度的比例性和连续性。

2. 社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。这是由社会主义有计划的商品经济这一社会经济特征所决定的。

3. 社会主义工业企业具有社会主义生产关系的性质。它表现在：

- ① 生产资料所有制以公有制为基础，
- ② 实行“各尽所能，按劳分配”的分配原则，
- ③ 实行企业职工当家做主的民主制度，

④ 企业在进行物质资料再生产的同时，还进行社会主义生产关系的再生产。企业建设社会主义的精神文明，包括建设企业组织和优化企业职工队伍。

第二节 管理的产生和管理的二重性

一、管理的产生

管理产生于人类的社会性活动，特别是协作劳动。

在协作劳动中，许多单个人的力量要聚合成整体的力量，并作用于一个共同的目标，就必然需要管理。

二、管理的二重性

在协作劳动中产生的管理，一方面表现为指挥劳动，另一方面表现为监督劳动。

管理既与生产力相联系，表现为合理组织生产力，即对劳动进行指挥，又与生产关系相联系，表现为建立和维持一定的生产关系，即对劳动进行监督。前者称为管理的自然属性，后者称为管理的社会属性。这就是管理的二重性。

管理的二重性原理对于我们认识资本主义的企业管理，借鉴其对社会主义企业管理有用的部分，批判其对社会主义企业管理有害的部分，建设具有中国特色的社会主义企业管理科学，具有重要指导意义。

第三节 管理的职能和重要性

一、管理职能

管理职能指管理者为进行有效的管理所必须具备的基本功能。

企业管理二重性决定了企业管理的职能基本上分为两个方面：一方面是组织社会化生产的职能，另一方面是建立和维持一定的生产关系的职能。

企业管理的具体职能包括：计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和创新。

二、工业企业的重要性

1. 工业企业管理是工业企业进行生产经营活动必不可少的条件，是企业中的各项生产劳动（包括体力劳动和脑力劳动）中不可分割的组成部分。

2. 在一定的生产技术条件下，企业管理对提高企业的经济效益起决定性作用。

3. 管理是建立和维持一定的生产关系的手段。

第四节 管理的内容和任务

一、工业企业管理的内容

工业企业管理的主要内容包括四个方面：生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作和组织领导。这四个方面互相联系，其中生产经营管理是工业企业管理的最主要内容。

二、工业企业管理的任务

工业企业管理的任务就是要以提高经济效益为中心，为社会需要提供更多的、物美价廉的产品，保证完成国家计划任务，推动整个国民经济不断高涨，不断地满足人民日益增长的物质文化需要，使国家、企业和职工个人都能得到更多的经济效益，把企业建设成为具有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代化企业。

三、企业经济效益

企业经济效益有两个方面的含义，既包括企业生产的产品要符合社会需要，又包括企业在生产中要尽可能的节约。

提高企业经济效益就是要以尽可能少的劳动占用和劳动消耗，生产出尽可能多和好的符合社会需要的产品。

评价企业经济效益的指标主要有：总产量、总产值、净产值、总销售额、总利润额、产品质量、劳动生产率、资金利润率、资金周转率等。

第五节 管理方法

唯物辩证法是研究科学的管理方法的总的指导性的思想方法。

系统论、信息论、控制论是研究科学的管理方法论的基础。

管理的具体方法包括：行政方法、经济方法、法律方法、教育激励方法、数学计算方法等。

第六节 管理转型

管理转型是指企业管理从生产型管理转变为生产经营型管理。

一、企业管理转型的原因

企业管理转型的根本原因是我国的经济体制改革，企业在改革中逐渐由过去单纯完成国家下达的生产计划转变为自主经营，管理也就由生产型管理转为生产经营型管理。

我国进行经济体制改革中采取的促使企业管理转型的重大改革措施主要是：实行有计划的商品经济制度；扩大企业自主权，使企业逐步成为相对独立的商品生产经营者，明确企业与国家的关系，实行企业经营责任制和各种形式的承包制，租赁制；建立健全企业内部经济责任制，促使企业不断提高经济效益。

二、我国企业生产型管理和生产经营型管理的区别

生产型管理是相对封闭性的局限于企业内部生产组织的管理，它着眼于提高企业的生产效率，是执行性管理；生产经营型管理是外向的开放系统管理，它着眼于企业根据外部环境特别是市场的变化组织生产和进行市场开发，它是决策性的管理。

复习思考练习题

一、本章基本概念：

1. 社会主义工业企业
2. 管理二重性
3. 管理职能
4. 经济效益
5. 管理转型

二、回答下列问题：

1. 社会主义工业企业有哪些特征？正确认识和掌握这些特征对企业管理有何意义？
2. 什么是企业的根本任务？
3. 什么是企业管理二重性？正确认识和掌握它有什么意义？
4. 我们对资本主义企业管理应持什么态度？
5. 你如何认识企业管理职能？
6. 什么是管理的行政方法、经济方法、法律方法、教育方法？

三、判断正误并说明理由：

1. 工厂是工业企业。
2. 工厂不是工业企业。
3. 工厂包括工业企业。
4. 工业企业包括工厂。
5. 工业企业不包括工厂。

参考答案

二、

1. 社会主义工业企业的特征主要有三点：第一，社会主义工业企业应用现代生产技术进行社会化大生产；第二，社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位；第三，社会主义工业企业以生产资料公有制为基础，具有社会主义生产关系的性质。

企业是企业管理的对象，正确认识和掌握企业的特征是搞好企业管理的前提条件。认识企业的第一条特征，可以使管理者自觉地遵循生产力发展和技术进步的规律，自觉地利用各种各样现代化管理工具和手段进行管理。认识企业的第二条特征，可以使管理者遵循价值规律，自觉地利用社会主义有计划的商品经济的环境和机会进行管理，使企业在商品经济的竞争中得到发展。认识企业的第三条特征，可以使管理者坚持企业的社会主义方向和创造性地进行具有中国特色的社会主义工业企业管理。

2. 《中华人民共和国全民所有制工业企业法》中规定，“企业的根本任务是：根据国家计划和市场要求，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的需要。

3. 企业管理的二重性是指企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

企业管理二重性理论是企业管理中最重要的原理之一，它对于指导人们的企业管理实践具有十分重要的意义。它既是我们正确认识资本主义企业管理的锐利武器，也是我们建立和发展具有中国特色的社会主义企业管理的理论基础。根据管理二重性理论，我国的企业管理一方面必须从我国现有的生产力水平和生产力的现代化和社会化程度出发，适应和促进生产力的发展，另一方面还必须从我国的社会主义生产关系性质和民族文化、历史传统、社会制度和社会环境等国情出发，走具有中国特色的社会主义企业管理道路。

4. 根据管理的二重性原理，资本主义企业管理的二重性表现在，一方面它是按照生产力发展和社会化大生产的需要合理组织企业生产的管理科学，另一方面它又有为资产阶级服务的性质。我们对资本主义企业管理的态度应该是一方面学习借鉴其管理原理和方法为社会主义企业管理服务，另一方面批判其为资产阶级服务的性质。

5. 管理职能指管理者为进行有效的管理所必须具备的基本功能。

企业管理的基本功能是组织社会化生产和建立并维持一定的生产关系。企业管理的具体职能有：计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和鼓励、挖潜和创新。其中最主要的职能是：计划，它是管理的首要职能，它在观念上对管理对象进行管理，它是其它一切管理活动的基础；组织，它把观念上的管理变为现实的管理；控制，它解决管理的实际与管理的计划不相一致的问题。

6. 管理的行政方法是指由行政组织运用行政手段（行政命令、指示、规定等）进行管理的方法。

管理的经济方法是指按客观经济规律的要求运用经济手段（价格、税收、奖金、罚款、利息等）和经济方式（经济责任制等）进行管理的方法。

管理的法律方法是指利用经济立法和经济司法进行管理的方法。

管理的教育方法是指通过教育工作包括智力开发工作和思想政治工作提高职工的能力和调动其积极性，进而达到管理目的的方法。

三、

1. 错误。工厂不必然是工业企业，有的工厂是工业企业，有的工厂不是工业企业。

2. 错误。有的工厂不是工业企业，但许多工厂是工业企业。

3. 错误。

4. 正确。

5. 错误。工业企业除包括工厂外，还包括工业公司等企业形式。

第二章 领导制度和管理组织

学习目的和要求

通过本章学习，要正确认识领导制度和组织管理在企业管理中的重要性。要深刻理解我国工业企业实行厂长（经理）负责制的含义、必要性和意义，正确认识实行厂长（经理）负责制和企业中党组织的作用及职工民主管理的关系。要掌握组织管理的基本原理，各种组织的形式及其特点和企业设立管理组织机构的原则。要了解企业中规章制度的作用和种类。

基本内容

第一节 企业的领导制度

企业领导制度是企业管理的根本制度，它的主要内容是明确规定企业中党组织、行政组织和职工群众的地位和作用，划清各自的职责和权限，明确它们的相互关系。

一、厂长（经理）负责制

厂长（经理）负责制就是企业的生产指挥、经营管理和精神文明建设由厂长（经理）全面负责的企业领导制度。

企业实行厂长（经理）负责制是社会化大生产的客观要求。

厂长（经理）的职责：《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定：“厂长是企业的法定代表人。企业建立以厂长为首的生产经营管理系统。厂长在企业中处于中心地位，对企业的物质文明建设和精神文明建设负有全面责任。”

厂长（经理）的职权：《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定，“厂长领导企业的生产经营管理工作，行使下列职权：

（一）依照法律和国务院规定、决定或者报请审查批准企业的各项计划。

（二）决定企业行政机构的设置。

（三）提请政府主管部门任免或聘任、解聘副厂级行政领导干部。法律和国务院另有规定的除外。

（四）任免或者聘任、解聘企业中层行政领导干部。法律另有规定的除外。

（五）提出工资调整方案、奖金分配方案和重要的规章制度，提请职工代表大会审查同意。提出福利基金使用方案和其它有关职工生活福利的重大事项的建议，提请职工代表大会审议决定。

（六）依法奖惩职工，提请政府主管部门奖惩副厂级行政领导干部。”

二、职工民主管理

职工民主管理是社会主义企业的一个重要特征。

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权利的机构。职工代表大会的工作机构是企业的工会委员会。企业工会委员会负责职工代表大会的日常工作。

三、企业中党组织的作用

中国共产党在企业中的基层组织，对党和国家的方针、政策在本企业的贯彻执行实行保证监督。

第二节 企业的组织机构

一、企业组织机构设置应遵循的原则

企业组织机构是企业的一种组织形式，企业的生产经营管理活动是企业的内容。企业组织机构的设置要服从于管理生产经营管理内容的需要并为管理内容服务，这是企业组织机构设置的根本原则。其具体原则包括：

1. 保证“企业机能”和“企业职能”的实现。
2. 正确处理集权与分权的关系，实行统一领导和分级管理。

3. 有利于实现企业的经营目标, 力求精干、高效、节约。

4. 适当分工, 相互协作, 密切配合。

5. 有利于促进管理转型, 提高管理效率和经济效益。

6. 做好具体的人事安排。

二、企业的管理组织和组织结构形式

1. 企业的管理组织一般在管理层次上分为三级: 厂部、车间、班组。

2. 企业组织机构的形式主要有: 直线制、职能制、直线——职能制、事业部制、模拟分散管理、矩阵等。这些形式各有自己的特点和适用范围。

第三节 企业的规章制度

一、建立和健全企业规章制度的重要性

企业规章制度是用文字形式对各项管理工作和劳动操作的要求所作的规定, 是全体职工行动的规范和准则。

建立健全企业规章制度是企业管理中一项十分重要的基础工作。

二、企业规章制度的种类

企业规章制度大体上分为基本制度、工作制度和责任制度。

复习思考练习题

一、本章基本概念:

1. 企业领导制度
2. 厂长(经理)负责制
3. 企业机能
4. 管理幅度
5. 管理层次
6. 直线制组织形式
7. 职能制组织形式
8. 直线——职能制组织形式
9. 事业部制组织形式
10. 模拟分散管理组织形式
11. 矩阵组织形式
12. 企业规章制度
13. 企业管理基础工作
14. 岗位责任制
15. 企业经济责任制

二、回答下列问题

1. 社会主义工业企业为什么要实行厂长(经理)负责制?
2. 厂长应如何产生和免除?
3. 社会主义工业企业一方面实行厂长(经理)负责制, 另一方面坚持党的领导, 再一方面保证职工当家做主实行民主管理, 这三者是矛盾的还是一致的?

4. 什么是企业机能?
5. 什么是管理幅度和管理层次? 二者有什么关系?
6. 建立健全企业规章制度对加强企业管理为什么十分重要?
7. 什么是企业管理基础工作?
8. 什么是企业岗位责任制?
9. 什么是企业内部经济责任制?

三、填空:

1. 直线制组织形式的基本特点是 ①
它的优点是 ②
它的缺点是 ③
它的适用范围是 ④
2. 职能制组织形式的基本特点是 ①
它的优点是 ②
它的缺点是 ③
它的适用范围是 ④
3. 直线——职能制组织形式的基本特点是 ①
它的优点是 ②
它的缺点是 ③
它的适用范围是 ④
4. 事业部制组织形式的基本特点是 ①
它的优点是 ②
它的缺点是 ③
它的适用范围是 ④
5. 矩阵结构组织形式的基本特点是 ①
它的优点是 ②
它的缺点是 ③
它的适用范围是 ④

参考答案

二、

1. 《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定,“企业实行厂长(经理)负责制。”这是工业企业进行社会化大生产的需要,是社会主义有计划的商品经济的客观要求,是企业经营管理的需要。

现代工业企业建立在现代科学技术基础上,企业的生产过程具有高度的连续性和比例性,生产的各个环节,环环紧扣密切联系,生产的各项要素要有机地组合在一起,因此企业的生产指挥必须服从一个统一的命令。

现代工业企业又是建立在高度社会化的基础上,企业内部分工精细,企业与外部之间存在着千丝万缕的联系。要使企业内部的各个部门和企业与外部的各协作单位协调一致。要使企业能适应商品经济的环境,抓住市场时机,及时决策,客观上必然要求企业的一切活动要体

现一个统一的意志。

厂长(经理)负责制就是体现这个统一意志和发布这个统一命令的最好形式。

2.《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定：“厂长的产生，除国务院另有规定外，由政府主管部门根据企业的情况决定采取下列一种形式：

(一)政府主管部门委任或者招聘。

(二)企业职工代表大会选举。

政府主管部门委任或者招聘的厂长人选，须征求职工代表的意见，企业职工代表大会选举的厂长，须报政府主管部门批准。

政府主管部门委任或者招聘的厂长，由政府主管部门免职或者解聘，并须征求职工代表的意见；企业职工代表大会选举的厂长，由职工代表大会罢免，并须报政府主管部门批准。”

3.社会主义工业企业实行厂长(经理)负责制与坚持共产党的领导和职工民主管理是一致的。

党对企业的领导不是对企业直接进行指挥，而是对企业进行政治领导和思想领导。政治领导是通过贯彻执行党的路线、方针、政策，使企业坚持社会主义的方向和道路；思想领导是加强思想政治工作，对企业中的党员和职工进行革命思想教育，以提高广大的职工的思想觉悟，使他们在企业的生产经营工作中为党的事业而奋斗。企业中的党组织对企业贯彻执行党和国家的方针、政策起保证监督作用，这与厂长通过指挥生产和全面负责日常经营管理工作，贯彻执行党和国家的方针、政策是一致的。

企业实行厂长(经理)负责制不是实行厂长(经理)独裁制。《中华人民共和国全民所有制工业企业法》规定：“厂长必须依靠职工群众履行本法规定的企业的各项业务，支持职工代表大会、工会和其它群众组织的工作，执行职工代表大会依法作出的决定。”厂长忠实地履行其职责并正确地行使其职权是代表广大职工意愿和与职工的民主管理相一致的。

4.企业机能，是指企业在国家计划指导下，适应国家建设和市场需要的变化，为社会不断提供适销对路、物美价廉的产品，以满足整个社会日益增长的物质和文化需要的功能，它在内容上主要指生产机能、销售机能、发展机能，财务机能和人事机能这五个方面。

5.管理幅度是指一名上级领导者直接有效地领导下级人员的数目。如果超出管理幅度的限度，上级领导者对下级领导者的管理就不会有效。为了进行有效的管理，在人数较多的组织内需要分级管理，这种管理的不同等级形成管理层次。

管理幅度与管理层次成反比例关系。管理幅度大，管理层次就少；管理幅度小，管理层次就多。

管理层次增多，信息传递复杂，管理效率降低；但管理层次过少会造成管理幅度增大，同样会带来管理效率降低。因此一个有效的组织应该在管理层次和管理幅度方面协调。

6.企业规章制度是指企业对生产技术经济管理等各项活动所制订的各种规则、章程、程序和办法的总称，是企业全体职工在企业生产技术经济管理等各项活动中共同遵守的规范和准则。

企业规章制度是企业管理中十分重要的一项基础工作，企业各项工作的正常开展都有赖于规章制度的执行，否则，企业管理便无章可循处于混乱状态。

企业规章制度是现代工业企业社会化大生产的客观需要，它既反映合理组织生产的要求，又反映一定的生产关系的要求。建立健全企业规章制度可以使企业管理合理组织生产力和建

立并维持一定生产关系的职能落在实处，使大量的日常管理工作为企业广大职工自觉地按照规定的要求和工作程序办理，从根本上提高企业管理的水平。

7. 企业管理基础工作是为实现企业的经营目标和有效地执行各项管理职能，提供资料依据、基本手段和前提条件的工作。

企业管理基础工作是组织社会化大生产，实行科学管理的客观需要，是搞好企业管理的前提条件。企业管理基础工作是否完善，直接关系到企业生产经营管理的好坏和企业经济效益的高低。

企业管理基础工作的主要内容有标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、企业规章制度和职工基础教育等。

8. 企业岗位责任制是企业按照生产、工作岗位建立的责任制度。它具体规定每个岗位的职责和权限。

岗位责任制在内容上包括生产工人岗位责任制、各职能机构专业干部岗位责任制和领导干部岗位责任制。工人岗位责任制通常包括岗位专责制、交接班制、巡回检查制、设备维修保养制、质量负责制、安全生产制、岗位练兵制、班组核算制等。干部岗位责任制一般包括岗位职责、考核标准和工作程序等。

通过岗位责任制的实施，可以把工作任务和工作方法、职责和权力，专业管理和群众管理，工作和学习有机地结合起来，充分调动广大职工的积极性，保证企业各项工作任务顺利完成。

9. 企业内部经济责任制是以提高经济效益为中心，按照责权利相结合的原则，把企业对国家承担的经济责任加以分解，层层落实到科室、车间、班组和每个职工的经济责任制度。

企业内部经济责任制的基本内容是上级保证为下级完成任务提供必要的条件，各部门之间互相保证完成协作任务，下级保证完成上级下达的各项经济技术指标和业务指标，各科室、车间、班组对每个职工实行严格考核，并把工作业绩与企业的经济效益和职工的收益相挂钩。

三、

1.

① 一个下属只接受一个上级领导者的指令。

② 机构简单、责权明确、信息传递迅速，指挥领导统一，工作执行便于检查监督。

③ 上级指挥者忙于日常业务，不利于进行战略决策；不能充分发挥各专业人员的专业管理技能，各部门之间缺乏横向联系。

④ 没有必要按职能实行专业化管理的小型或现场作业管理。

2.

① 用多个专业管理者实行职能管理，每一个专业管理者在自己的职能范围内均可向下下达指令。

② 充分发挥各专业管理人员的专业特长和集体智慧，适应技术复杂和分工精细的工作要求。

③ 多头领导妨碍统一指挥，易造成管理上的混乱，各专业管理人员之间缺乏配合。

④ 除个别小型技术开发项目组织等外，一般不采用这种组织形式。

3.

① 按企业机能和管理职能设置组织机构，企业的决策、指挥权集中在企业的最高领导