

工业企业管理 岗位要素设计

刘人怀 斯晓夫 编著

机械工业出版社

工业企业管理岗位要素设计

刘人怀 斯晓夫 编著



机械工业出版社

内 容 简 介

企业管理岗位是企业本身和企业管理的基本要素。本书在总结国内外企管理岗位系统设计成功经验的基础上,调查了大量的大中型企业,以及担任相应岗位工作的有关人员,通过统计分析和实验等科学手段,提出了一个三级分层形式的企业管理岗位要素系统设计。这一形式结构的最大优点是将原来的平面形要素结构,改变为立体形要素结构,这样便为不同管理水平的企业提供了多种企业管理岗位要素的参照模型。本书共分工业企业决策层管理岗位、工业企业职能层管理岗位、工业企业执行层管理岗位和工业企业群众组织管理岗位四篇,共二十五个工业企业主要管理岗位。本书内容新颖,经过许多管理者的论证,它可以作为厂长、经理和各类工业企业管理人员的选拔标准,以及厂长和管理者的必读参考书籍。本书还可以作为大、中专院校管理专业师生的教学参考书,也是广大管理学爱好者的一本知识读物。

工业企业管理岗位要素设计

刘人怀 斯晓夫 编著

*

责任编辑: 贾克勤

封面设计: 刘 代

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)
(北京市书刊出版业营业许可证出字第 117 号)

上海工业大学印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 $850 \times 1168^{1/32}$ · 印张 $81/4$ · 字数 215 千字
1990 年 12 月上海第一版·1990 年 12 月上海第一次印刷
印数 0,001—2,700 · 定价: 5.90 元

*

ISBN 7-111-02566-0/F · 352(x)

位三级指标系统是一种立体设计，一方面，它对岗位作了科学的分层，提出了基本的任职条件指标，满意的任职条件指标，理想的任职条件指标，这样便对处于不同管理水平的企业和管理者提供了不同的岗位标准参照模式。另一方面，它从社会性素质指标要求、知识指标要求、学历经历指标要求、人体综合指标要求、智能与技能指标要求和其它方面指标要求六个方面，对各岗位的任职人员作了全面的指标系统设计，使管理人员可以参照这些指标不断使自己与岗位要求相匹配，同样，它也为有关领导者考核与选拔企业主要管理人员提供了一定的标准。

本书是作者花了两年多时间，在对书中每个岗位花了千次以上的调查的基础上写出来的。本书作为一个设计与管理工具，供企业和其它管理人员使用和学习，它是管理人员的知音，是领导干部的手册，是高等院校管理专业师生的学习参考书。

本书由于内容广泛，涉及甚多管理学科领域，所以作者在写完第一稿后，曾到企业听取意见，并对原来的指标结构作了一些调整。在第二稿的撰写过程中，根据作者的意见和设计的内容框架，特请李士钊参与写了第四、五、八章，彭正龙参与写了第十二、二十、二十三章，严德铭参与写了第十章。第二稿完成后，作者又一次到企业调查，根据调查的结果和出版社同志的具体要求撰写了第三稿。在整个撰写过程中，韩建平、余永仅同志参与了书的编著事务。

企业管理岗位研究在我国处于初探阶段，我们的学识和所掌握的材料也有限，研究不够深入，加之时间仓促，书中难免有不少错误，希望得到专家和读者的指正。

刘人怀 斯晓夫

1990年3月

目 录

第一篇 工业企业决策层岗位要素分层系统设计	1
第一章 党委书记	1
第二章 厂长	11
第三章 总工程师	23
第四章 总会计师	33
第五章 总经济师	47
第二篇 工业企业职能层岗位要素分层系统设计	61
第六章 生产计划科科长	61
第七章 供销科科长	71
第八章 财务科科长	80
第九章 公共关系部主任(经理)	91
第十章 劳动人事科科长	103
第十一章 技术科科长	112
第十二章 开发科科长	123
第十三章 质量管理科科长	133
第十四章 教育科科长	141
第十五章 设备动力科科长	151
第十六章 保卫科科长	161
第十七章 行政科科长	170
第十八章 基建科科长	179
第十九章 厂长办公室主任	188
第二十章 企业管理办公室主任	200
第三篇 工业企业执行层岗位要素分层系统设计	211
第二十一章 车间主任	211
第二十二章 工段长	220

VI

第二十三章 班组长	230
第四篇 工业企业群众组织管理岗位要素分层系统设计	238
第二十四章 工会主席	238
第二十五章 团委书记	248
参考文献	256

第一篇 工业企业决策层岗位要素 分层系统设计

第一章 党委书记

一级指标系统(基本的任职条件指标)

〔岗位应知〕

(1) 应知党的路线、方针、政策,特别是十一届三中全会以来的路线、方针、政策,保证企业的社会主义政治方向。

(2) 应知社会主义建设理论。

(3) 应知企业管理理论,包括政工管理、科学调查与预测、人才管理等学科知识。

(4) 应知社会科学与自然科学的知识要素以及计算机知识。

(5) 应知人体生理和心理活动规律。

(6) 应知领导艺术与领导方法,以及其它有关领导方面的学科知识。

(7) 应知马列主义基本理论,以及应知马列主义与中国社会实际相结合的理论依据与实际意义。

(8) 应知企业工程技术方面的知识。

(9) 应知国家法律、法规等有关的规章条文。

〔岗位应会〕

(1) 应有保证监督能力。能够对企业行政在生产经营等方面起保证、监督作用,保证企业的社会主义政治方向。

(2) 应会深入群众、调查研究和做企业中的主要业务工作,以及会操作企业中主要的业务技术。

(3) 应会协调企业中的各种关系,使企业能够在—个内耗小

的环境中生存与发展。

(4) 应会宣传鼓动党的方针、政策和职工的积极性。

(5) 应会有效地做职工的思想政治工作，善于引导，晓之以理，动之以情，使人口服心服。

(6) 应会有效地进行决策，包括企业政治方面的决策和企业生产经营方面的决策，以及企业的发展战略决策。

(7) 应会知人善任，使企业的各个职务都由合适的，能够做出较大工作绩效的人来担任。

(8) 应会带头执行民主集中制，搞好领导班子和党员干部的建设与团结。

(9) 应会自然地、有效地、真诚地支持厂长行使行政指挥系统职权。

二级指标系统(满意的任职条件指标)

[社会性素质指标要求]

1. 政治品质

(1) 政策水平 能正确理解和贯彻执行党和国家的路线、方针、政策，坚定企业的社会主义方向。

(2) 立场观点 有坚强的党性，有改革精神，始终与党和国家的政治方向保持高度一致。

(3) 遵纪守法 法制观念强。自觉遵守一切党纪国法，以及企业上级主管部门和企业本身制定的各项规章制度。

2. 思想品质

(1) 进取意识 不安于工作现状，追求精益求精，对于自己的工作和事业有朝气、锐气和献身精神。

(2) 全局观念 顾全大局，不计较个人得失，考虑问题从组织目标出发。

(3) 自知之明 善于开展批评与自我批评，善于自我总结经验与教训。

(4) 清廉从政 工作中保持清廉勤恳，一心一意为职工服务

的领导者形象。

3. 职业品质

(1) 民主作风 能经常深入调查工作现场与生产第一线研究工作问题，善于听取群众意见，鼓励职工参加企业的各项管理事务。

(2) 业务素质 能够不断地钻研业务与提高业务水平，并且能够把个人的业务素质与政治素质较好地结合在一起。

(3) 实事求是 遇到任何事情，讲究实事求是，不弄虚作假，对工作，对职工和领导高度负责。

〔学历与经历指标要求〕

1. 学历

(1) 应具有高等院校本科以上学历或同等学历。

(2) 具有企业管理岗位培训合格证书。

2. 经历

(1) 要有15年以上党龄，担任车间或科室负责人3年以上。

(2) 受过党校培训，成绩良好。

(3) 有15年以上的工作经历，以及在工作中扮演过多种不同的角色。

(4) 有10年以上的党龄，有3年以上的党委副书记经历。

〔知识指标要求〕

1. 知识面

(1) 知识要素 掌握社会科学、自然科学中的知识要素以及新兴学科知识。

(2) 外语与计算机知识 有一定的外语知识和计算机知识以及概率论与数理统计、运筹学等与数学有关的知识。

(3) 政治科学知识 具有广泛而且扎实的政治科学方面的基础知识。

(4) 工程技术知识 具有广泛的工程技术知识。

2. 知识干

(1) 业务知识 掌握马克思主义基本理论,熟悉党章、党史、党建理论、《关于党内政治生活的若干准则》和党务管理知识。

(2) 政策法律知识 掌握党的经济、干部、知识分子、统战等政策,了解我国宪法、刑法、民法、经济合同法以及婚姻法等法律知识。

(3) 企业管理知识 懂得企业生产管理基础知识,了解企业生产的特点、工艺流程、主要设备性能与技术经济指标等,熟悉企业发展史和党员、干部、职工队伍状况以及企业党群部门的基本业务。

(4) 其它相关知识 懂得人才学、心理学、法学,了解行政管理、经营管理、行为科学和文学艺术等方面的基本知识。

(5) 领导科学知识 掌握领导科学的一般原理,领导有效性理论、领导艺术与领导方法,以及如何扮演各种领导角色等方面的理论知识。

3. 知识核

(1) 政治知识 掌握政治理论与理论的应用,并且具备企业生产、供应、销售、财务、人事等方面的基本知识,以便政治知识与专业知识能够较好地结合在一起。

(2) 马列主义与党务知识 掌握马列主义理论知识和社会主义建设理论知识。熟悉中国共产党党章、党史、党在现阶段的理论和党务管理等知识,熟悉国际共产主义运动史知识。

(3) 企业管理与生产技术知识 具有广泛的企业管理学科知识,以及相关的生产技术知识。

(4) 领导科学知识 具有一级领导科学知识和企业的领导科学知识。

〔人体生理指标要求〕

1. 健康状态

(1) 生理要求,身体健康,素质较好,精力充沛。

。 (A)

领导企业中的党员在困难的情况下，为实现企业目标作坚持不懈的努力。

(6) 识才能力 具有较准确的识才能力，能发现和培养企业中的人才。

(7) 表达能力 发音清晰、语言简洁、中心突出、有较强的说服力。文字表达自然流畅，说明问题准确简练。

3. 技能

(1) 计算机操作技能 能较熟练地进行计算机操作，以及用计算机辅助工作。

(2) 阅读技能 能快速准确地阅读各种有关的阅读材料。

三级指标系统(理想的任职条件指标)

〔社会性素质指标要求〕

1. 政治品质

(1) 政策水平 具有很高的政策水平，既能够准确领会，又能够不僵化地看待各项政策。

(2) 政治修养 有很高的党性和政治修养，有改革精神，善于处理各种政治关系，马列主义理论水平高。

(3) 遵纪守法 严格遵守党纪国法和严格遵守企业上级主管部门和企业自行制定的规章制度，并且能够起真正的模范作用。

2. 思想品质

(1) 进取意识 工作积极主动，有鲜明的不断进取和追求工作上精益求精的精神以及为工作与事业献身的精神。

(2) 全局观念 一切从党和企业的利益出发，想改革大业，想企业大局，能周全细致地分析新问题，十分有效地解决问题。

(3) 自知之明 善于开展批评与自我批评，能准确客观地评价自己的能力和角色形象。

(4) 责任心 工作高度认真负责，兢兢业业，一丝不苟，并且敢于承担工作中的责任。

3. 职业品质

(1) 民主作风 习惯深入调查, 倾听企业干部的意见或建议, 有效地与职工一起参与企业的民主管理, 激发出大家的智慧, 共同管理好企业。

(2) 务实精神 坚持一切工作以整体效益的高低作为衡量标准, 坚持实践是检验真理的标准。

(3) 能够不断地提高业务水平, 又红又专, 是学者型或专家型的党委书记。

〔学历与经历指标要求〕

1. 学历

(1) 具有大学研究生毕业文凭或同等学力。

(2) 具有企业管理专业大专以上的学历或相当的学识水平。

2. 经历

(1) 具有 15 年以上的工作经历, 担任过企业较多部门与基层的领导工作。

(2) 受过省市级党校的马列主义培训, 成绩优良, 并能理论与实际相结合。

(3) 对党务工作有较深研究, 曾在报刊、杂志上发表过专业论文。

(4) 具有 10 年以上的党龄和担任过 5 年以上的党委副书记。

〔知识指标要求〕

1. 知识面

(1) 政治科学知识 具有广泛而又扎实的政治科学知识, 深刻理解马列主义。

(2) 基础知识 有丰富的自然科学与社会科学理论, 精通其中的一些被人们所公认的知识要素, 如剩余价值理论等。

(3) 企业管理与工程技术知识 精通企业管理主要学科的理论 and 有关的工程技术知识。

2. 知识干

(1) 业务知识 通晓马克思主义基本理论，熟悉党章、党史、党建理论、《关于党内政治生活的若干准则》和党务管理等知识。

具有政策法律知识，通晓党的经济、干部、知识分子、统战等政策，了解我国宪法、刑法、民法、经济合同法以及婚姻法等

法律知识

(3) 企业管理知识 通晓企业生产管理基础知识，熟悉企业生产的特点、工艺流程、主要设备性能与技术经济指标等，熟悉企业发展史和党员、干部、职工队伍状况以及企业党群部门的基本业务。

(4) 其它相关知识 通晓人才学、心理学、法学，了解行政管理、经营管理、行为科学和文学艺术等方面的基本知识。

(5) 领导科学知识 通晓领导科学的一般原理、领导有效性理论、领导艺术与领导方法，以及如何扮演各种领导角色等方面的理论知识。

知识核

(1) 马列主义知识 具有很高的马列主义理论水平，政治知识丰富，能准确地判断政治形势。

(2) 党务知识 精通党章、党史、国际共产主义运动史、党务原理、党的建设等方面的知识。

(3) 企业管理知识 精通领导科学、行为科学、行政管理等方面的学科理论，熟悉与企业有关的工程与生产技术知识。

〔人体生理指标要求〕

1. 健康状态

(1) 生理要求，精力充沛，体质能胜任繁重的工作。

(2) 心理要求，心理健康，情绪稳定，各项主要心理指标都处于理想状态。

2. 神经类型特征指标

(1) 平衡性 平衡

(2) 灵活性 灵活。

(3) 强度 强。

3. 性别与年龄

(1) 年龄 企业党委书记年龄的优选区间在 42~48 岁。

(2) 性别 男性担任这一职务为宜, 女性亦可。

〔智能与技能指标要求〕

1. 智力

(1) 注意力 有意注意能力强, 其它的注意品质指标也处于较高的水平。

(2) 记忆力 能迅速准确记忆各种工作上的事情, 包括一些不易记忆的事。

(3) 观察力 观察细致、周全, 能通过观察, 迅速地察觉事物的本质。

(4) 思维力 善于独立思考, 思路清晰, 逻辑思维能力和创造性思维能力强。

(5) 想象力 在工作中具有十分丰富的创造性想象能力。

2. 能力

(1) 督导能力 具有很强的保证监督企业行政领导人的工作的能力, 确保企业在坚持社会主义方向的前提下高度发展。

(2) 协作能力 具有很强的支援以厂长为首的生产行政指挥系统行使职权的能力, 并且能够有效地协调党委班子与各级行政班子的关系, 协调企业中各种其它方面的关系, 使企业职工处在一个理想的工作环境之中。

(3) 做思想政治工作的能力 具有很强的做思想政治工作的能力, 并且具有创新精神。

(4) 自我形象设计和调整能力 根据企业的实际情况, 具有很强的党委书记形象设计能力。

(5) 决策能力 决策具有民主性与科学性, 并且在具体工作中表现出很高的理论水平与实际价值。

(6) 识才能力 善于发现人才, 培育人才, 不断地优化企业

的干部队伍与干部素质。

(7) 表达能力 有很强的口头与书面语言表达能力，表达问题清楚准确，易为各类公众所接受。

3. 技能

(1) 计算机操作技能 能够熟练地操作计算机并且能将计算机应用到党务工作之中。

(2) 阅读能力 能够很快地阅读各种材料，而且保证在内容理解上有百分之九十以上的准确性。