

现代企业
管理人员
行为规范丛书

现代企业经理(厂长) 管理行为规范

李景元 编著

企业管理出版社

内 容 提 要

本书从社会主义市场经济条件下建立现代企业制度的实际出发,以邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导,立足于建设跨世纪的企业家队伍,运用市场营销学、管理经济学、组织行为学、管理工程学、系统工程学、工业工程学等现代管理理论与技术方法,对现代企业的厂长(经理)的管理行为,从“组织指挥、计划实施、人事管理、生产控制、物料筹措、资金运用、职工激励、职工教育、市场营销、思想沟通、民主管理、监督检查”等方面的管理要求科学分解为职能概述、行为要求、工作规范。实现了理论性、可读性、操作性的有机统一。本书具有鲜明的决策管理特点及浓郁的现代管理风格。可作为企业领导从事生产经营管理的指导手册,并可作为高等院校经济与管理专业师生参考。

序 言

李景元同志作为中国企业管理协会特约研究员，几年来一直与我保持密切联系。他撰写的《现代企业各级管理人员行为规范丛书》，绝非是偶然冲动，这是与他的工作学习经历分不开的，该书内容与形式均有新意，值得一读。

作者是1977年国家恢复高考后，经社会统考进入大学学习的。入学前他曾经在商业企业做售货员、计划员、物价员、会计员工作。毕业后主动要求到石油管道行业最基层的输油站工作，从班组工人开始，曾做设备技术员、计划统计员、材料核算员、工艺工程师、车间主任、党支部书记、站长等职务。1992年考取在职硕士研究生，取得工商管理硕士学位（MBA）。近几年来撰写了《现代中国的灰领阶层》等十余部著作及数十篇论文，多次获得省部级及国家科研成果奖。被破格晋升为高级工程师，被武汉大学北京研究生院、国家建材局管理干部学院等高校聘为管理学教授、研究生导师。同时被中国技术经济研究会、中国物资流通协会等专业学术团体聘为特约研究员。并出访发达国家进行管理科学的学术交流与考察。我之所以做上述罗列，目的是通过跟踪作者的足迹，来说明作者出版这套丛书理论与实践基础。这套丛书所包括的《现代企业经理（厂长）管理行为规范》、《现代企业三总师管理行为规范》、《现代企业车间主任管理行为规范》、《现代企业班组长管理行为规范》。书中涉及的工作岗位，作者几乎都不同程度地经历过，有些岗位工作的较为出色，多次被授予石油管道行业劳动模范。在某种意义上讲，这套丛书是作者运用

现代管理理论对自身多重岗位职责变化实践的科学提炼归纳及客观总结。具有较高的知识品位和实践应用价值。确定现代企业各级管理人员科学的行为规范，对于在社会主义市场经济条件下建立现代企业制度，对实现企业决策与管理的科学化、标准化、程序化，对实现企业由定性管理向定量与定性相结合的管理转变，实现企业由粗放型经营向集约型转变，均具有重要意义。由此说，出版企业经理（厂长）、三总师、车间主任、班组长行为规范丛书是十分必要的和及时的。

众所周知，规范是指对具有多样性、相关性特征的重复事物，以特定的程序和形式规定的标准或准则，如道德规范、技术规范、语言规范、职业规范等等。岗位行为规范则是以建设有中国特色社会主义理论为指导，运用现代管理学、组织行为学、技术经济学、工业工程学、标准化管理学的原理与技术方法，依据企业的技术标准、管理标准的尺度，从强化对人的管理行为规范出发，以经济责任制为基础，制定和实施体现企业各层级、各岗位的工作职责、工作标准的行为规范。目的是协调统一企业组织行为，建立企业最佳运行秩序，以获得最佳经济效益。

从企业生产经营活动的组织与控制上看，企业岗位行为规范是以生产、技术、管理相统一，责权利相结合，程序化、标准化、时间分解序列化为基本特征的一种综合性管理规范。它的要点和基本原理，是把生产、技术、管理构成一个系统，三者形成最优的结合；科学地设置生产和管理岗位，每一个岗位都要有满负荷的工作量，都要按企业方针目标和经济责任制的原则承担具体化、数量化的责任，并有与履行责任相适应的权力和利益；进一步优化企业生产经营过程。

从管理的重点上看，企业岗位行为规范是以人为本管理的行为规范。在企业发展的诸因素中，人是最活跃的因素，是生产和管理的主体。因此，现代管理的核心和动力是人及人的积极性，一

切管理都应强化对人的管理，调动人的积极性，做好人的工作为根本。而强化对人的管理，必须充分认识和把握职工的普遍心理需求——公平竞争。并以统一的规范作为科学的、客观的、公正的衡量标准，引发统一行为。只有通过公平竞争，并以统一规范引发统一行为，造成必要的压力和诱导，才能使企业资源达到最佳配置，才能使企业系统保持着一种内在的有序性和稳定性，使广大职工保持最佳生产管理的兴趣，努力提高工作效率和企业效益。

企业岗位行为规范概括地讲有两个方面的内容：一是以作业技术标准和管理规范为主体的行为规范；一是员工岗位的行为激励。总的要求是强化经济责任制，克服消极随意性，增强职工的时间意识、标准意识、程序意识和竞争意识，同时解决同岗同责不同酬的问题，充分调动职工的积极性。行为规范包括的内容是多方面的。但在企业中它的重点是岗位行为规范。即确立约束机制、制定行为机制、完善激励机制。约束机制是定岗、定责、定薪。定岗，就是本着精简、合理、优化、高效的原则设置岗位、确定岗位定员和人员定岗。对生产岗位，以工艺过程分析、劳动定额和安全技术操作规程为依据，详细测定操作工人的操作范围、操作内容、操作程序、工作量的大小，通过生产工艺线的整体分配和对岗位操作的时间分解，反复平衡、调整，达到比较合理地设置生产岗位和岗位定员。并以岗位任职条件为依据，配置生产岗位工作人员。对管理岗位，则采取系统分析的方法，在大量测算和多方论证的基础上，决定岗位设置，因事设人。定责，就是以目标管理为主线，以经济技术指标为基础，按照生产工艺和管理的职能、职责要求，把企业目标和经济技术指标分解到每个生产岗位和管理岗位。工作按职责，职责按标准，标准按规范，做到以定量管理为主。定薪，就是科学地确定劳动报酬，同岗同责同酬。对生产岗位，按岗位责任的大小、重要程度、劳动程度、生

产工艺地位、操作水平和技术要求的复杂程度确定岗位工资标准，并与承担完成的经济技术指标的工资含量和执行规范情况挂钩。对管理岗位，则按承担责任的大小与企业的经济效益直接挂钩，以责任大小定系数，贡献大小定分数，设立技能工资、岗位工资和效益工资，每月还要定期进行民主评议，按尽责和贡献的实际情况，确定其工资收入。在确定约束机制的基础上，打破干部和工人的界限，竞争选岗。层层优化组合，实行动态管理，在什么岗位执行什么工资标准。

行为机制是由岗位工作规范构成的。对生产岗位就是按程序、按路线、按时间、按标准、按指令操作；就是要熟悉干什么、怎么干、什么时候干、按什么路线干、干到什么程度。这一原理也同样适应于管理岗位。许多成功企业的做法是把全部管理岗位分为两种类型，分别制定管理岗位规范：一类是岗位职责单一，经济技术指标明确，工作秩序比较稳定的，参照生产岗位行为机制的操作规范；另一类是岗位职责复杂，经济技术指标间接，工作秩序变动性较大的，则按时间、路线、信息反馈等程序规范。这样就在制约机制的基础上，使管理岗位与生产岗位的规范相配套形成规范化的管理系统。建立起相应的闭路考核体系和严格的考核制度，以考核记录作为奖罚的依据，以规范的考核，保证规范的实施。

对于职工岗位行为激励，主要是通过了解激励过程和把握激励因素，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机。它所要解决的，也就是通常所说的调动积极性的问题。行为规范对组织成员的约束力或强制性影响，会使人们的行为趋于一致。但在人们还不具有良好的自觉意识和自觉行为的情况下，如果仅有行为规范而无行为激励，这种趋于一致的行为还只能是一种被迫顺从行为，不能充分发挥人们的创新精神和潜力。必须通过了解激励过程，把握激励因素，运用各种手段和方法，激发、引导职工与

企业目标相协调的行为动机,使人们的由被迫顺从行为转化为自觉顺从行为,才能有效地保证行为规范的实施和发挥职工的创新精神,保证工作的有效性和高效率。这样不仅科学地制定了以作业技术规范和管理规范为主体的行为规范,而且还把行为激励作为它的一项基本内容。通过行为激励和强有力的思想工作,有效地调动广大职工的积极性和创造性,进一步增强企业活力。

然而本丛书则正是按照上述要求,对现代企业的决策指挥层次、管理协调层次、控制监督层次、运行操作层次的领导人员即经理(厂长)、三总师、车间主任、班组长的管理行为进行科学的规范,这应给予充分肯定。这套丛书达到了理论与实践的有机结合,符合国家的有关方针、政策、法律、法令、法规和主管部门的有关规定;充分运用了标准化原理与方法,使规范的内容和形式达到简化、优化、统一化、规范化,规范之间协调一致,避免重复和矛盾;充分吸收和运用国内外先进的管理经验和工作经验,并结合企业管理实际情况,把行之有效的管理方法和工作方法纳入标准;尽量做到了定量化,使规范具有检查和考核性;行为规范的文字表达准确、简明、逻辑严谨、通俗易懂,能够避免产生不易理解和不同理解的可能性;同一规范中的名词、术语、符号、代号实现统一,与其他有关标准也达到一致。在工作内容与要求上,根据岗位需要,列出了与工作规范有关的国家方针、政策、法律、法令、法规及条例的名称;根据工作范围确定部门和岗位(人员)的工作内容,并提出数量、质量和期限要求;将有关管理规范中对部门和岗位(人员)的要求,分别纳入了部门和岗位(人员)的工作规范中,并规定了“其他”或“未及事项”条款等内容。在责任与权限上,规定出了部门或岗位(人员)分工范围所应负的主要责任与权限,责权要对等;规定了对因工作失误或失职造成的事故和损失所应负的责任;在有关管理中规定的部门或岗位(人员)对某项管理事项所应负的责任与应有的权限可直

接引用有关规范。在考核与奖惩上,规定了对有关部门和岗位(人员)的考核与奖惩,要有考核人、考核时间、考核内容、考核方法和程序;规定了有关管理规范与考核项目,及在工作规范中规定出考核结果的反馈要求。本书还充分注意到企业各级管理人员之间及其所属部门、岗位个人的岗位规范的制约与连贯作用,保证了上下级工作职责的衔接。因此每个层级管理人员的岗位规范的实施都有相应地经过细化分解的下属的岗位行为规范运作保证,这才不致于管理过程脱节断档,而造成空白地带,这种层次规范行为管理具有管理创造性。应该提倡。

作者在丛书的结构上设计新颖,格局独特,分别把企业经理(厂长)、三总师、车间主任、班组长的管理过程,科学地分解提炼为“职能概述、行为要求、工作规范”,进而把管理理论、管理要求、管理规范有机结合。使规范层次清晰、结构严谨、简明扼要,便于操作,有利学习,方便掌握,易于应用。体现出浓郁的现代管理风格。具有很强的可操作性。可作为企业各级管理人员的管理行为操作指导手册,也可以作为高等学校管理与经济专业、各类管理干部培训班师生的参考教材。我希望本丛书的出版对企业各级领导者与理论工作者有所帮助,同时也希望作者再接再厉,取得新的研究成果。

陈奎

1996年11月

目 录

第一章 经理（厂长）管理规范总论	(1)
第一节 管理行为规范概述	(1)
第二节 管理行为规范要求	(5)
第三节 管理行为规范内容	(9)
第二章 经理（厂长）组织指挥规范	(11)
第一节 组织指挥职能概述	(11)
第二节 组织指挥行为要求	(20)
第三节 组织指挥工作规范	(40)
第三章 经理（厂长）计划实施规范	(54)
第一节 计划实施职能概述	(54)
第二节 计划实施行为要求	(61)
第三节 计划实施工作规范	(76)
第四章 经理（厂长）人事管理规范	(91)
第一节 人事管理职能概述	(91)
第二节 人事管理行为要求	(97)
第三节 人事管理工作规范	(118)
第五章 经理（厂长）生产控制规范	(128)
第一节 生产控制职能概述	(128)
第二节 生产控制行为要求	(136)
第三节 生产控制工作规范	(151)
第六章 经理（厂长）资金运用规范	(161)
第一节 资金运用职能概述	(161)

第二节 资金运用行为要求·····	(170)
第三节 资金运用工作规范·····	(183)
第七章 经理(厂长)安全生产规范·····	(210)
第一节 安全生产职能概述·····	(210)
第二节 安全生产行为要求·····	(220)
第三节 安全生产工作规范·····	(233)
第八章 经理(厂长)职工教育规范·····	(245)
第一节 职工教育职能概述·····	(245)
第二节 职工教育行为要求·····	(250)
第三节 职工教育工作规范·····	(256)
第九章 经理(厂长)市场营销规范·····	(271)
第一节 市场营销职能概述·····	(271)
第二节 市场营销行为要求·····	(285)
第三节 市场营销工作规范·····	(308)
第十章 经理(厂长)信息沟通规范·····	(320)
第一节 信息沟通职能概述·····	(320)
第二节 信息沟通行为要求·····	(327)
第三节 信息沟通工作规范·····	(341)
第十一章 经理(厂长)民主管理规范·····	(356)
第一节 民主管理职能概述·····	(356)
第二节 民主管理行为要求·····	(359)
第三节 民主管理工作规范·····	(367)
第十二章 经理(厂长)监督检查规范·····	(375)
第一节 监督检查职能概述·····	(375)
第二节 监督检查行为要求·····	(379)
第三节 监督检查工作规范·····	(387)
主要参考文献·····	(394)
后 记·····	(396)

第一章 经理（厂长）管理规范总论

经理（厂长）广义上应包括公司领导班子全体成员，其主要职能是“决策、管理、指挥、组织、协调、控制、考核、激励、保证、服务”。加强领导班子建设及其制定强化管理行为规范，是公司顺利开展各项工作、增加企业经济效益及促进企业长足发展的根本保证。本章按照规范法管理的基本要求对公司领导指挥决策层经理（厂长）领导岗位的职责内容管理行为及相关工作标准、技术业务标准、质量标准，以及这些岗位工作的程序化、规范化、标准化、制度化进行了总的规范，并按照本章总的行为规范要求，在以后各章中分别展开讨论与各项管理职能相关的行为规范。

第一节 管理行为规范概述

（一）规范化工作概念

规范，是指对具有多样性、相关性特征的重复事物，以特定的程序和形式规定的标准或准则，如道德规范、技术规范、语言规范、职业规范等等。规范化工作法是协调统一组织行为的一种科学的管理方法，它的基本原理适用于一切组织。本书所要研究的是企业经理（厂长）的管理行为规范。

经理（厂长）的管理行为规范是以建设有中国特色的社会主义理论为指导，通过管理科学、行为科学等理论以强化人的管理为核心，以经济责任制为基础，通过制定和实施以作业规范、管

理规范为主体的行为规范，协调统一企业组织行为，建立企业最佳运行秩序，以获得最佳经济效益的管理规范。

从对工业企业生产经营活动的组织与控制上看，工业企业规范化工作法是以生产、技术、管理相统一，责权利相结合，程序化、标准化、时间分解序列化为基本特征的一种综合性管理方法。它的要点和基本原理，是把生产、技术、管理构成一个系统，三者形成最优的结合；科学地设置生产和管理岗位，每一个岗位都要有满负荷的工作量，都要按企业方针目标和经济责任制的原则承担具体化、数量化的责任，并有与履行责任相适应的权力和利益、岗位操作和完成任务的方法，要按照优化的原则，做到程序化、标准化、规范化。以上几方面因素的有机结合，构成了规范化工作法的基本框架，也是规范化工作法能够顺利实施和取得成效的根本支柱。

从管理的重点上看，规范化工作法是以强化对人的管理为核心的管理方法。在企业发展的诸因素中，人是最活跃的因素，是生产和管理的主体。因此，现代管理的核心和动力是人以及人的积极性，做好人的工作为根本。而强化对人的管理，必须充分认识和把握职工的普遍心理需求——公平竞争，并以统一的规范作为科学的、客观的、公正的衡量标准，引发统一行为。只有通过公平竞争，并以统一规范引发统一行为，造成必要的压力和诱导，才能使企业资源达到最佳配置，才能使企业系统保持着一种内在的有序性和稳定性，使广大职工保持最佳生产和管理的兴趣，努力提高效率。所以规范化工作法又是以行为激励为重要内容，以强化对人的管理为核心的管理方法。

（二）管理规范的基本内容

概括地讲，规范有两个方面的内容：一是以作业规范和管理规范为主体的行为规范；一是行为激励。总的要求是强化经济责任制，克服人的消极随意性，增强职工的时间意识、标准意识、程

序意识和竞争意识，同时解决同岗同责不同酬的问题，充分调动职工的积极性。

1. 行为规范包括的内容是多方面的。但在工业企业中，它的重点是工作规范，它包括职责权利的规范、工作程序的规范、工作效果的规范。

权责规范是定岗、定责、定薪。定岗，就是本着精简、合理、优化、高效的原则设置岗位、确定岗位定员和人员定岗。对生产岗位，以工艺过程分析、劳动定额和安全技术操作规程为依据，详细测定操作工人的操作范围、操作内容、操作程序、工作量的大小，通过对生产工艺线的整体分配和对岗位操作的时间分解，反复平衡、调整，达到比较合理地设置生产岗位和岗位定员；并以岗位任职条件为依据，配置生产岗位工作人员。对管理岗位，则采取系统分析的方法，在大量测算和多方论证的基础上，决定岗位设置，因事设人。定责，就是以目标管理为主线，以经济承包指标为基数，按照生产工艺和管理的职能、职责要求，把企业目标和承包指标分解到每个生产岗位和管理岗位。工作按职责，职责按标准，标准按规范，以定量管理为主。定薪，就是科学地确定劳动报酬，同岗同责同酬。对生产岗位，按岗位责任的大小、重要程度、劳动强度、生产工艺地位、操作水平和技术要求的复杂程度确定岗位工资标准，并与承包基数的工资含量和执行规范指标的情况挂钩。对管理岗位，则按承担责任的大小与企业的经济效益直接挂钩，以责任大小定系数，贡献大小定分数，设立岗位工资和效益工资，每月还要定期进行民主评议（包括厂级领导干部），按责任和贡献的实际情况，确定其工资收入。在“三定”的基础上，打破干部和工人的界限，竞争选岗。副厂长以下的负责人在全体职工中广泛招标选聘，层层优化组合，在什么岗位执行什么工资标准。

工作程序规范及工作效果规范指的是对生产岗位，就是按程

序、按路线、按时间、按标准 按指令操作；就是干什么、怎么干、什么时候干、按什么路线干、干到什么程度。这一原理也同样适用于管理岗位。可以把全部管理岗位分为两种类型，分别制定管理岗位规范：一类是岗位职责单一，经济技术指标明确，工作秩序比较稳定的，参照生产岗位办法规范；另一类是岗位职责复杂，经济技术指标间接，工作秩序变动性较大的，则按时间、路线、信息反馈等程序规范。这样就在“三定”的基础上，使管理岗位与生产岗位的规范相配套，在全厂形成了规范化管理系统。同时建立相应的闭路考核体系和严格的考核制度，以考核记录作为奖惩的依据，以规范的考核保证规范的实施。

2. 行为激励，主要是通过了解激励过程和把握激励因素，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机。它所要解决的，也就是通常所说的调动积极性的问题。

行为规范对组织成员的约束力或强制性影响，会使人们的行为趋于一致。但在人们还不具有良好的自觉意识和自觉行为的情况下，如果仅有行为规范而无行为激励，这种趋于一致的行为还只能是一种被迫顺从行为，不能充分发挥人们的创新精神和潜力。必须通过了解激励过程，把握激励因素，运用各种手段和方法，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机，使人们的被迫顺从行为转化为自觉顺从行为，才能有效地保证行为规范的实施和发挥职工的创新精神，保证工作的有效性和提高效率。正是基于这样一种事实和考虑，经理（厂长）实施规范的过程中，不仅科学地制定了以作业规范和管理规范为主体的行为规范，而且还把行为激励作为它的一项基本内容。通过行为激励和强有力的思想政治工作，有效地调动了广大职工的积极性和创造性，增强了企业活力。

第二节 管理行为规范要求

经理（厂长）的管理行为的基本规范要求就是严格执行工作标准、工作程序、提高办事效率。

一、工作标准

（1）认真贯彻执行国家和总公司的方针和政策、正确领导和组织公司开展各项工作。

（2）科学决策公司的生产经营管理体制；领导制定公司的发展规划和改革模式。

（3）任人唯贤，按党的组织原则决定公司的人事调整和干部任免。

（4）根据总公司决策和指示精神，切实结合公司的具体情况，领导制定本公司内部的各项规章制度，并带头执行。

（5）实事求是，讲求实效，努力抓好干部职工队伍建设和人才培养与使用工作。

（6）组织公司经理办公会议、生产会议，安排工作任务，下达工作指令，做到工作到位、责任到人，并注意从会议中了解工作和生产情况，解决实际问题。

（7）坚决贯彻执行安全生产责任制，杜绝重大责任事故发生。定期带领机关各单位的负责同志到前线现场办公，掌握基层生产情况，以雷厉风行的工作作风解决前线生产和职工生活方面的问题。

（8）努力为公司广大职工办实事，切实解决好群众生活的不便和困难。

（9）带领公司全体干部遵纪守法，努力工作，增产节支，全面完成本公司的各项承包指标，努力创出最佳经济效益。

（10）协调好公司内外关系，创造良好的工作生产环境，增强

公司整体实力，为把公司建成世界一流水平公司而奋斗。

二、技术（业务）标准

（1）具有很强的组织领导能力，能够运用科学的管理方法来健全和完善公司的运行机制。

（2）具有很强的预见能力，计划性强，使公司上下的各项工作走在生产的前面，避免出现盲目性和工作紊乱；做到事事井井有条，胸有成竹。

（3）具有高级专业技术职务任职资格，懂企业各路的专业知识，能够正确指导和开展各项工作。

（4）具有经济、财会、法律、环保等企业管理相关的基本知识，能够审查（审批）公司内部的各项有关工作，并严格把关。

（5）具有很强的逻辑思维能力和语言文字表达能力，能正确理解和传达党和国家方针政策，鼓动和号召广大干部职工勤奋工作，为企业发展多做贡献。

三、质量标准

1. 素质质量标准

（1）在政治素质方面：能够坚持四项基本原则，坚持改革开放，拥护十一届三中全会以来党的路线、方针、政策，以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论指导工作；有较强的政治理论修养，能够带领和号召本公司全体党员干部发挥先锋模范作用、以身作则，用党员领导干部的标准严格要求自己，努力完成各项工作任务。

（2）在文化素质方面：有较高的文化修养水平，不断学习和掌握现代化企业的科学管理知识，能够适应改革开放形势不断发展的需要。

（3）在业务素质方面：具有全面领导企业的能力，能够在公司深化内部改革、建章立制、干部职工教育和培训、职工队伍建设、狠抓管理、全面完成各项承包指标、创造最佳经济效益等一

系列工作中，充分施展自己的才华，发挥各级领导班子的作用，调动广大职工的积极性，创出一流的工作业绩。

2. 工作质量标准

(1) 工作失误率应小于 1%，不得出现重大决策失误。

(2) 工作要做到实处，解决实际问题；工作开展后要有明显的效果和收益。

(3) 干部职工队伍素质不断提高，公司整体实力不断增强，经济效益越来越好。

四、工作程序要求

1. 工作程序

(1) 公司经理在总公司的领导下开展本公司的各项工作。

(2) 召集公司领导班子成员，根据公司的年度工作任务，研究制定本公司的年度工作方针、计划和实施战略。

(3) 向上级汇报本公司的年度工作方针、计划和实施战略，提请主管部门批准。

(4) 召开公司职工大会，宣布公司本年度的工作方针、所要抓的若干大事和所要实现的工作目标；鼓舞士气，同心协力，共同奋斗。

(5) 每周召开一次经理办公会，组织安排日常生产工作。在一般情况下，不直接向机关各科室和基层单位下达工作指令，而是由公司各部门主管领导去安排工作；但在紧急情况下，可以直接向机关各科室和基层单位下达工作指令。

(6) 定期听取生产工作技术情况的汇报意见，解决有关问题，指出主攻方向。

(7) 定期听取生产办公室关于生产运行和安全环保情况的汇报意见，解决有关问题。

(8) 定期听取经济、财务等经营管理部门关于经济管理和成本费用情况的汇报意见，解决有关问题。