



2.91

内 容 简 介

本书共10章,包括:中层干部的角色意识,中层干部的观念更新,中层干部的影响力量,中层干部的工作效率,中层干部的关系管理,中层干部的职工认识,中层干部的激励工作,中层干部的集中智慧,中层干部的组织技巧,中层干部的使用人才等。

本书是全国建材系统企业中层干部培训用的教材,是根据建材企业中层干部岗位职务规范和教学大纲的要求编写的,内容丰富,方法具体,具有针对性强,可操作性强的特点,既适合于作培训教材使用,也可供不同层次领导干部参考。

建材工业企业干部岗位培训教材 企业中层干部领导方法与艺术

主 编: 韩庆祥

责任编辑: 张守志

*

武汉工业大学出版社出版发行
武汉工业大学出版社印刷厂印刷
(邮政编码 430070)

*

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 6.8125 字数: 177千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数: 1—12,000册

ISBN 7-5629-0463-4/C·14

定价: 2.05元

序 言

王燕谋

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革和对外开放的深入发展，我国有计划的商品经济机制正在形成，企业由单纯生产型向生产经营型转变，面临国内、国际两个市场的激烈竞争，职工素质与生产发展不相适应的矛盾日益突出。大力提高企业管理人员（包括从厂长到中层以至一般干部）的现代化管理素质，树立质量、市场、竞争、效益等观念，已成为深化企业改革，提高企业经营管理水平和经济效益的紧迫任务。因此，开展对全国企业各级各类管理人员进行岗位职务培训，是十分必要的。这不仅是对职工教育工作带方向性的改革，同时也是关系到企业经济效益生存发展的具有战略意义的大事。

建筑材料行业，在改革开放的十年中，经过全体职工的奋力拼搏，在产品的品种、产量和技术进步方面都有很大发展，为国家做出了较大的贡献。但从总体上讲产业结构不合理、工艺落后、设备陈旧、能源消耗高、经济效益差的状况仍未得到很好的解决，特别是企业管理人员的经营思想、开放意识和现代化管理水平与改革开放的要求差距很大。根据国家的统一部署，从1988年底国家建材局委托全国建材职工教育研究会（后又成立全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会）开展了建材企业中层管理干部岗位职务培训的研究。他们组织有关省市建材方面的专家学者在调查研究的基础上，从制定十五个岗位规范入手，编制了相关岗位的指导性教学计划和主要课程的教学大纲，并编写了适合建材企业中层干部岗位职务培训的有关教材。现在这套系列教材由武汉工业大学出版社陆续出版发行。这套系列教材是有关

建材主管部门、学校、企业共同努力的结果，是主管部门领导、学校教师和企业实际工作者三结合的产物，与当前通用的教材相比，有两个明显的特点：一是注意了针对性，强调现代化管理理论要紧密联系建材企业的管理实际，二是注意了应用性，以履行本岗位职务规范要求和提高工作能力为重点。因此，这套系列教材不仅是各地开展建材企业中层干部岗位职务培训的专用教材，而且可供成人高校、中专相关专业选用，并可作为建材企业管理干部自学参考书。

七届四次人大审议通过《国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划纲要》，国务院把1991年定为“质量、品种、效益年”的决定，对深化企业改革，加强企业管理，提高经济效益等，提出了更高的要求。各级建材主管部门一定要抓紧岗位职务培训工作，制定出规划，在“八五”期间有计划地将建材企业各级各类管理干部轮训一遍，并逐步做到持证上岗，必将大大提高管理干部的现代化水平，为更好地完成党和人民赋予建材行业的光荣使命，为建设有中国特色的建材工业做出应有的贡献！

1991年4月

编者的话

《企业中层干部领导方法与艺术》这本教材，是受国家建材局人才开发司的委托，在全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会和中国建材职工教育研究会干部教育委员会的具体组织和指导下，根据建材企业中层干部岗位职务规范和教学大纲的要求，由北京市建材工业总公司教育处负责组织编写的。

教材由三部分组成：第一部分包括前三章，针对企业中层干部的地位和特征，提出中层干部自身修养与素质的要求；第二部分包括第四章至第七章，以提高企业中层干部领导工作效率为核心，从人际关系的调整，职工心理的控制，职工行为的激励等方面进行阐述；第三部分包括第八章至第十章，重点从集中智慧、组织技巧、使用人才等方面进行研讨。

初稿完成后，由国家建材局教材办公室聘请北京经济学院研究所所长邬凤祥副教授、国家建材局技术经济政策研究中心研究室主任毛坪生同志、北京市西郊木材厂厂长李守义同志等对本书进行审评。他们对本书具有针对性，内容新颖，方法具体，可操作性强等特点给予了肯定，同时也提出了很好的修改意见。邬凤祥副教授还为本书写了导言。

教材由韩庆祥副教授担任主编，邢征、胡文仲二位同志担任副主编。各章编写分工是：第一、三章由邢征编写，第二、四、十章由韩庆祥编写，第五章由蒋卫平编写，第六、七章由许长义编写，第八章由胡文仲编写，第九章由姚诚编写。最后由韩庆祥同志统稿，并按审稿意见修改后定稿。

由于我们水平有限，特别是对企业中层干部领导工作研究的

教材还不多见，可借鉴的就很少了，因此本教材可能有不妥之处，恳请读者提出宝贵意见，我们谨致谢意。

编 者

1990年12月22日

目 录

导 言	(1)
-----	-------

第一章 中层干部的角色意识

第一节 中层干部在企业中的地位	(6)
一、厂长、经理的参谋助手	(6)
二、下属、职工的直接领导	(10)
三、信息沟通的中间环节	(12)
第二节 中层干部工作的基本特征	(14)
一、执行性与决策性交叉	(14)
二、专业性与共同性相融	(17)
三、成效性与观念性并重	(19)
第三节 中层干部工作的主要技巧	(20)
一、中层干部的观念技巧	(21)
二、中层干部的技术技巧	(22)
三、中层干部的关系技巧	(23)

第二章 中层干部的观念更新

第一节 管理观念的价值	(25)
一、管理观念是什么	(25)
二、管理观念的作用	(26)
三、管理观念的形成	(27)
第二节 管理观念的探求	(29)
一、从个别中认识一般	(29)
二、从管理发展史中认识规律	(31)
三、从细分中产生新认识	(33)

第三节 管理观念的哲理	(34)
一、管理意识论	(35)
二、管理辩证法	(37)

第三章 中层干部的影响力量

第一节 中层干部影响力的认识	(43)
一、影响力的构成分析	(43)
二、中层干部影响力特征	(47)
第二节 中层干部影响力的形成	(48)
一、品格因素引发敬爱感	(48)
二、才能因素引发钦佩感	(50)
三、知识因素引发信赖感	(53)
四、感情因素引发亲切感	(56)
第三节 中层干部影响力的提高	(57)
一、提高影响力的基本思路	(57)
二、领导影响力的个性风格	(60)

第四章 中层干部的工作效率

第一节 效率产生于秩序	(63)
一、保持空间上的比例性	(64)
二、保持时间上的连续性	(66)
三、保持管理的规范性	(68)
第二节 提高效率的研究	(70)
一、提高工作有效性的必要性	(71)
二、提高工作有效性的经验分析	(72)
三、把握管理有效性的基本规律	(74)
第三节 提高时间利用率	(77)
一、对工作时间的认识	(77)
二、怎样有效地利用时间	(80)

第五章 中层干部的关系管理

- 第一节 良好人际关系的形成规律····· (83)
 - 一、人际关系的基本认识····· (83)
 - 二、人际关系的基本特征····· (86)
 - 三、人际关系的变化规律····· (88)
- 第二节 良好人际关系的建立途径····· (90)
 - 一、领导者加强自身修养····· (90)
 - 二、引导和调节组织行为····· (94)
- 第三节 良好人际关系的实现措施····· (97)
 - 一、克服有害心理····· (97)
 - 二、调整管理思路····· (98)
 - 三、掌握协调方法····· (100)

第六章 中层干部的职工认识

- 第一节 职工心理特征的普遍表现····· (104)
 - 一、职工对自己能力的估计····· (104)
 - 二、职工对组织关系的期待····· (107)
 - 三、职工对发挥作用的追求····· (110)
- 第二节 职工心理诉求的满足方式····· (112)
 - 一、创造职工实现价值的条件····· (112)
 - 二、培植职工施展才华的环境····· (114)
 - 三、提供职工民主参与的途径····· (116)
- 第三节 职工心理变化的疏导措施····· (118)
 - 一、职工常见的心理活动····· (118)
 - 二、职工心理活动的疏导····· (122)

第七章 中层干部的激励工作

- 第一节 满足需要的激励研究····· (126)

一、职工需要的基本结构	(126)
二、职工需要的调查分析	(130)
三、职工需要的满足原则	(132)
第二节 调整动机的激励研究	(135)
一、职工动机的发生规律	(135)
二、职工动机的引导调整	(137)
第三节 应付挫折的激励研究	(142)
一、挫折产生的各种原因	(142)
二、挫折产生的表现特征	(143)
三、应付挫折的主要措施	(146)

第八章 中层干部的集中智慧

第一节 职工智慧资源的开发	(148)
一、职工智慧的作用	(148)
二、职工智慧的特征	(151)
三、职工智慧的利用	(153)
第二节 开发智慧资源的组织	(156)
一、头脑风暴法	(156)
二、特尔菲法	(158)
第三节 职工创造的思维方式	(161)
一、有利于创造的思维方式	(161)
二、提高职工的创造素质	(164)

第九章 中层干部的组织技巧

第一节 合理运用权力	(169)
一、管理权力的基本认识	(169)
二、管理权力的有效条件	(172)
三、管理权力的合理授权	(174)
第二节 实现有效控制	(178)

一、控制的基本认识·····	(178)
二、控制的有效观念·····	(180)
第三节 讲究工作方法·····	(182)
一、监督与指导·····	(182)
二、理解与支持·····	(184)
三、表扬与批评·····	(186)

第十章 中层干部的使用人才

第一节 有效使用人才的基点·····	(188)
一、善于发现人的长处·····	(188)
二、建立有效用人结构·····	(190)
第二节 有效使用人才的修养·····	(194)
一、容人所短·····	(194)
二、用人不疑·····	(197)
三、驾驭人才·····	(199)
第三节 有效使用人才的开发·····	(200)
一、职工才能的现状与利用·····	(200)
二、职工才能的提高与培训·····	(203)

导 言

《企业中层干部领导方法与艺术》，是全国建材系统企业中层领导干部培训用的教材。

企业中层干部，是一个广义的概念，它是相对于企业的高层干部和基层干部来说的。这里所说的中层干部，主要是指企业的中层领导干部。

我国企业的中层领导干部，概括起来，可以分为三大类：一是参谋性的企业各业务部门的领导干部，包括一般企业科室的科长，大企业处室的处长和小企业股室的股长，还包括设有职能部室的部长等；二是指挥性的企业各生产单位的领导干部，包括一般企业车间的车间主任，大企业分厂和分公司的厂长与经理，还包括设有事业部的部长（经理）等；三是政工性的各部门、各单位的领导干部，包括企业党委各部门的部长和主任，车间或分厂、分公司的党组织书记，还包括企业工、青、妇等群众组织相当于中层的领导干部。前两类是属于企业“中心”领导下的中层领导干部，后一类是属于企业“核心”领导下的中层领导干部。在前两类中，第一类统称为参谋人员，第二类统称为指挥人员。习惯上只把参谋人员称之为是职能人员，其实是不确切、不全面的。因为，参谋是一种职能，指挥也是一种职能，只不过是不同的职能罢了。

本教材主要是为培训前两类中层领导干部而编写的。教材的内容侧重于车间主任式的中层领导学知识。对于科长式的中层领导干部、政工性的中层领导干部，以及企业其他各种管理干部，也可参照使用。

企业中层领导干部，在企业中处于中层领导的地位，起着承

上启下的作用。但是，处于参谋地位和处于指挥地位的中层干部，他们各自所起的具体作用是有很大区别的。

对企业高层领导来说，参谋人员的主要作用，是起决策前的决策参谋性作用（特别是企业的“高参”，不过目前我国企业中还很少），当然也有决策后的执行性任务；指挥人员的主要作用，是起决策后的执行性作用，当然也有决策前的参谋性任务。

对企业基层组织来说，参谋人员只能实行业务性指导，不能指挥命令，不能实行“条条”垂直领导；指挥人员对下属不仅可以直接指挥命令，而且可以进行业务指导，但不能搞“越级”指挥。

概括来说，参谋人员主要是起“专业性”作用，偏重于“对上”的参谋性，同时也有“对下”的指导性；指挥人员主要是起“综合性”作用，偏重于“对下”的指挥性，同时也有“对上”的参谋性。这种作用上的具体区别，主要是由直线职能制，或叫生产区域制的管理体制决定的。它规定，参谋人员只能起“条条”的作用，指挥人员才能起“块块”的作用。

对于参谋人员还可以进一步划分。首先，按专业性质划分可以分为销售、生产、技术、供应、计划、人事、劳动、财务等等方面的专业参谋人员，他们各自起的参谋作用是不同的。其次，按管理层次划分可以分为厂级的、车间的参谋人员，前者偏重于起经营生产决策性的参谋作用，后者偏重于起经营生产执行性的参谋作用。再次，还可以按高级参谋和一般参谋划分，“高参”主要起战略性、综合性的参谋作用，而且比较超脱；一般参谋主要起战役性、专业性的参谋作用，具体职能性业务比较多。

指挥人员同样也可以进一步划分。首先，按生产过程的工艺阶段划分可以分为毛坯粗加工车间、半成品精加工车间、成品装配性车间等不同的指挥人员，他们各自所起的具体作用也是不同的。其次，按生产产品的对象划分可以分为甲产品车间、乙产品车间、丙产品车间等各种不同的封闭性对象车间的指挥人员，根据其产品在企业中的主导性与非主导性，或比重的大小，对企业

所起的作用也是不同的。再次，还可以按基本生产车间、辅助生产车间、服务生产车间划分，其各自的作用显然也是不同的。

由此可见，企业中层领导干部，不仅有参谋人员和指挥人员的不同；而且参谋人员又有不同专业参谋的区别，还有大小参谋的区别；指挥人员也有不同生产环节车间的区别，还有主辅车间的区别。因此，笼统地说中层领导干部，都起中层领导的作用，是不够的，还必须明确“起什么样的中层领导作用”。所以，安排选配中层领导干部，简单地搞“职务”与“级别”对号，显然是不妥的。职务职务，不同的“职”，就有不同的“务”、“职务”与“职能”相适应，才能较好地履行职责，完成任务，才算是称职的干部。

能当好科长的干部，不见得能当好车间主任；一个称职的财务科长，不一定就能当个称职的生产科长；一个很称职的铸工车间主任，不见得就能当个很称职的装配车间主任。虽然他们都是企业中层领导干部，都是科长，都是车间主任，但他们各自“职”的“务”是不同的，所以对于他们的技能、知识、素质的要求也是不同的。

作为车间主任式的中层领导干部，如同部队中的营、连级干部一样，是“带兵”的领导。对于他们的素质要求和知识结构，与一般“不带兵”的科长式的中层领导干部是不同的。车间主任，不仅要有组织指挥的才能，而且还要有“跟我上”的本事。概括起来说，一个好的车间主任，必须同时是“七者”的综合体现：

- 一是厂级意图的执行者，
- 二是车间工作的组织者，
- 三是生产现场的指挥者，
- 四是劳动作业的示范者，
- 五是技术难题的解决者，
- 六是车间职工的知心者，
- 七是厂级领导的参谋者。

这样，车间主任的“应知应会”的要求，概括起来，应当达到“五知五会”。其中，“五会”是：一是会组织，二是会指挥，三是会用人，四是会激励，五是会控制。“五知”是：一是要知生产学，二是要知技术学，三是要知组织学，四是要知行为学，五是要知领导学。为此，车间主任必须熟悉本车间的生产技术问题，具有工科院校相应专业的知识结构。高标准要求，车间主任应是本车间生产技术方面的“行家”、“专家”，作为一个“块块”的领导，他又必须是个“杂家”，称得上是“家”，但是比较“杂”，相对于厂长经理来说，可算是个“小杂家”。概括来说，车间主任应是本车间生产技术方面“行家”基础上的“杂家”。

作为科长式的中层领导干部，因为他们一般都是“不带兵”的，其领导的下属基本上都是干部，都是脑力劳动者，都是与自己同行的专业人员。这样，对于科长的素质要求和知识结构，就如同部队中的参谋、干事一样，不仅要有善于“出点子”的能耐，而且还要有办事的“机灵劲”。概括起来，一个好的科长，也必须同时达到“七者”的综合体现：

- 一是领导决策的专业参谋者，
- 二是领导决策的专业执行者，
- 三是领导临时的任务交办者，
- 四是有关专业的业务指导者，
- 五是科室工作的组织领导者，
- 六是科室干部的业务权威者，
- 七是相关科室的良好协作者。

这样，科长的“应知应会”，概括起来，可以叫做“三知三会”。“三知”是：一要知专业科学知识，二要知专业相关知识，三要知相应宏观知识。“三会”是：一会给领导出参谋主意，二会对业务进行计划组织，三会对专业人员指导提高。为此，业务科室的科长，必须是熟悉、精通本企业有关科室的专业业务，具有管理或经济院校相应专业的知识结构，应该是有关科室

的专业“行家”、“里手”。

根据企业中层领导干部的现实和要求，以及全套教材的分工，本教材在内容选择方面，主要侧重编写了三大方面：一是中层领导干部自身的修养与素质要求；二是中层领导干部提高领导效率的主要方面；三是中层领导干部领导方法的若干问题。关于中层领导干部的具体业务工作与业务方法等内容，因为其他教材都有专论，所以在本教材中就没有涉及。

第一章 中层干部的角色意识

领导艺术，是指领导者有效地发挥自己的创造性，微妙地实现高效率管理的活动。效率，是每一个管理者都在不懈追求的目标，怎样提高效率是管理理论研究永恒的主题。影响管理效率的因素很多，但首要的一点是对自己职业的地位、作用和特征的深刻理解，也就是说在工作中迅速进入角色。一旦进入了自己的职业角色，把自己看成是优秀职业扮演者，那么就会在强烈的职业荣誉感和责任感的驱使下，焕发出巨大的劳动热情，自觉地遵守这种行为规范，为社会和本单位做出创造性的贡献。

中层干部（主要指从事业务性工作的中层干部）要使自己的领导工作产生艺术性的效果，微妙性地实现高效率，首先要解决的不是技巧性的问题，而是要明确企业的生产经营活动要求中层干部干什么？对厂或公司一级领导应尽什么职责？对自己的下属应发挥什么影响？一句话，要明确在企业中中层干部处于什么地位？扮演什么角色？

第一节 中层干部在企业中的地位

中层干部在企业中处于什么地位，是确定如何从事领导活动的内容和方法的依据，是实现有效领导的出发点。中层干部在企业管理的活动中，是厂长、经理的参谋助手，职工下属的直接领导，信息沟通的中间环节。

一、厂长、经理的参谋助手

（一）参谋助手的基本含义

中层干部的形成是企业生产经营规模不断扩大、生产技术和