

怎样当好企业 中层管理干部

四川省社会科学院出版社

责任编辑：彭朝贵

封面设计：李晓峰

怎样当好企业中层管理干部
ZEN YANG DANG HAO QI YE
ZHONG CENG GUAN LI GAN BU

主 编：兰庭武 副主编：石他利 汪学礼 戴发银 冯俊豪

四川省社会科学院出版社出版
成都市金沙桥小学印刷厂印刷
四川省新华书店发行

开本：787×1902毫米 1/32 印张：14.75 字数：332千

1987年9月成都第1次印刷 印数：1—15,000册

ISBN 7—80524—059—0/F·20

(书号：4316·80) 定价：2.80元

企業中層幹部必讀



(原中共四川省委书记杨超题字)

出版说明

当前企业改革逐步深化，增强企业活力的重点是眼睛向内，把着眼点放在提高企业内部素质上，而提高企业内部素质的关键，除了厂长素质高，经营决策正确以及有一个精明强干的领导班子外，还必须有一支效率高、干实事、懂管理、会经营的中层管理干部队伍。成都厂长经理工作研究会和四川广播电视大学简阳计经委电大，经过一年多的调查研究，多次邀请大、中、小型企业的中层管理干部、厂长座谈，从企业实际出发，探讨如何当好企业中层管理干部。并在此基础上，组织长期在企业担任过厂长的同志和大专院校的专家、学者等编写了《怎样当好企业中层管理干部》一书。

本书针对性强，重点突出，紧扣工业企业中层管理干部必须掌握的基本管理理论，基本技能和基本方法进行阐述。同时为了多功能的需要，我们还摘编了企业应用文，增加了相关科学知识，内容丰富、新颖，文字通俗易懂，深入浅出，适应性强，有一定深度和广度。

本书可作为工业企业中层管理干部提高管理水平的培训教材和在职管理干部岗位学习的工具书，又是工业企业其他管理干部、工程技术人员学习企业管理的参考书，还可供广播电视中专有关专业系统学习企业管理及乡镇企业干部、军

队转业干部培训学习之用。

西南财经大学吴世经教授，对编写本书作了极为重要的指导。赖鸿元、黄余远、李嘉文、李卓君等同志也参加了相应的编写讨论工作，在此谨表谢意。并向热情支持本书编写出版的同志表示真挚的感谢。

由于编写时间短促，加上我们水平有限，书中不妥之处，恳请广大读者提出宝贵意见。

《怎样当好企业中层管理干部》编委会

1987年6月

目 录

第一章 工业企业中层管理干部的地位和作用	(1)
第一节 我国工业企业的组织形式.....	(1)
第二节 企业中层管理干部的地位作用.....	(4)
第三节 中层管理干部的职能.....	(6)
第四节 中层管理干部的素质和能力.....	(10)
第五节 主要中层管理干部的素质要求.....	(17)
第二章 工业企业管理概论	(25)
第一节 社会主义工业企业.....	(25)
第二节 企业管理的性质和职能.....	(34)
第三节 企业管理的内容和方法.....	(38)
第四节 企业管理的基础工作.....	(44)
第三章 企业领导制度	(50)
第一节 企业领导制度及其改革.....	(50)
第二节 厂长(经理)负责制.....	(53)
第三节 企业中的党组织.....	(59)
第四节 企业民主管理.....	(65)
第四章 工业企业内部经济责任制	(69)
第一节 企业的规章制度.....	(69)
第二节 企业内部经济责任制.....	(73)

第五章 企业经营思想、目标和方针	(82)
第一节 经营思想、经营目标、经营方针.....	(82)
第二节 经营战略与经营决策.....	(90)
第三节 经营计划.....	(99)
第六章 市场经营	(108)
第一节 市场经营的意义和内容.....	(108)
第二节 市场策略.....	(113)
第七章 生产管理	(127)
第一节 生产管理及其任务和要求.....	(127)
第二节 生产过程的组织.....	(133)
第三节 生产计划和生产作业计划.....	(142)
第四节 生产控制.....	(158)
第八章 全面质量管理	(164)
第一节 全面质量管理的特点和内容.....	(164)
第二节 全面质量管理的质量保证体系.....	(183)
第三节 质量管理常用的统计方法.....	(193)
第九章 技术改造与新产品开发	(212)
第一节 技术改造.....	(212)
第二节 技术引进.....	(220)
第三节 新产品开发.....	(225)
第十章 物资管理	(243)
第一节 物资管理工作的意义、任务和内容.....	(243)
第二节 物资的分类.....	(247)
第三节 物资消耗定额和储备定额.....	(249)
第四节 物资供应计划.....	(257)
第五节 仓库管理工作.....	(261)
第六节 物资的节约和综合利用.....	(266)

第十一章 设备管理	(269)
第一节 设备管理的产生和发展.....	(269)
第二节 设备管理的意义、任务、范围和内容.....	(271)
第三节 设备的选择和评价.....	(274)
第四节 设备的使用、维护和修理.....	(282)
第五节 设备的改造与更新.....	(290)
第十二章 财务管理	(292)
第一节 成本管理.....	(292)
第二节 资金和财务成果的管理.....	(306)
第三节 量本利分析.....	(318)
第四节 全面经济核算.....	(323)
第十三章 劳动人事管理	(337)
第一节 劳动人事管理的主要内容.....	(337)
第二节 努力提高劳动生产率.....	(341)
第三节 劳动定额工作.....	(349)
第四节 劳动组织.....	(354)
第五节 工资奖励.....	(362)
第十四章 安全 环保 节能	(367)
第一节 劳动保护与安全生产.....	(367)
第二节 工业环境保护.....	(374)
第三节 节约能源.....	(384)
第十五章 企业车间和班组管理	(392)
第一节 车间的性质和基本任务.....	(392)
第二节 车间设置的原则和车间管理机构.....	(395)
第三节 车间主任的素质和工作方法.....	(398)
第四节 车间的专业管理.....	(400)
第五节 班组管理.....	(407)

第十六章 企业思想政治工作和职工教育	(419)
第一节 企业思想政治工作的任务.....	(419)
第二节 企业思想政治工作的特点.....	(421)
第三节 企业职工思想政治工作的内容.....	(422)
第四节 思想政治工作的原则.....	(426)
第五节 职工教育.....	(430)
第六节 职业道德教育.....	(437)
附录 企业常用应用文	(444)

第一章 工业企业中层管理

干部的地位和作用

第一节 我国工业企业的组织形式

我国工业企业的组织形式，可以说基本上是“金字塔”型的，并以级别化管理为其特点。一般企业分为三级管理，即厂部、车间和班组。某些规模较大、生产技术比较复杂的企业或联合企业，实行厂部、车间、工段、班组四级管理，或公司（总厂）、分厂、车间、工段、班组五级管理。某些规模较小、生产技术比较简单的企业，也可实行厂部、班组两级管理。

我国企业组织形式除按级别进行管理外，还有一个特点是按职能分工。如一个大中型企业，必须设立经营、销售、人事、生产、劳资等职能部门，企业的组织根据职能的分工向横的方向扩展，同时由于级别化又向纵向延伸，便形成了“金字塔”型的组织形式。如图1—1所示。因此，在考虑企业组织形式的时候，只考虑纵向的级别是不行的，如果不考虑横向的组织分工，就不能正确的认识各级管理干部的作用。

分层管理是有效管理的基本原则。在我国工业企业的管理活动中，各级管理干部和各职能科室干部在搞活企业的活

动中，都各自发挥着不同的作用。如厂长是企业的“法人”代表，是企业决策者和指挥中心；中层管理干部是贯彻厂长指令，具体组织实施的指挥者，他们起着联系的中枢作用，班组长起着保证作用。

本章主要研究中层管理干部的地位和作用，所以对厂级干部和班组长的地位作用就不再叙述。

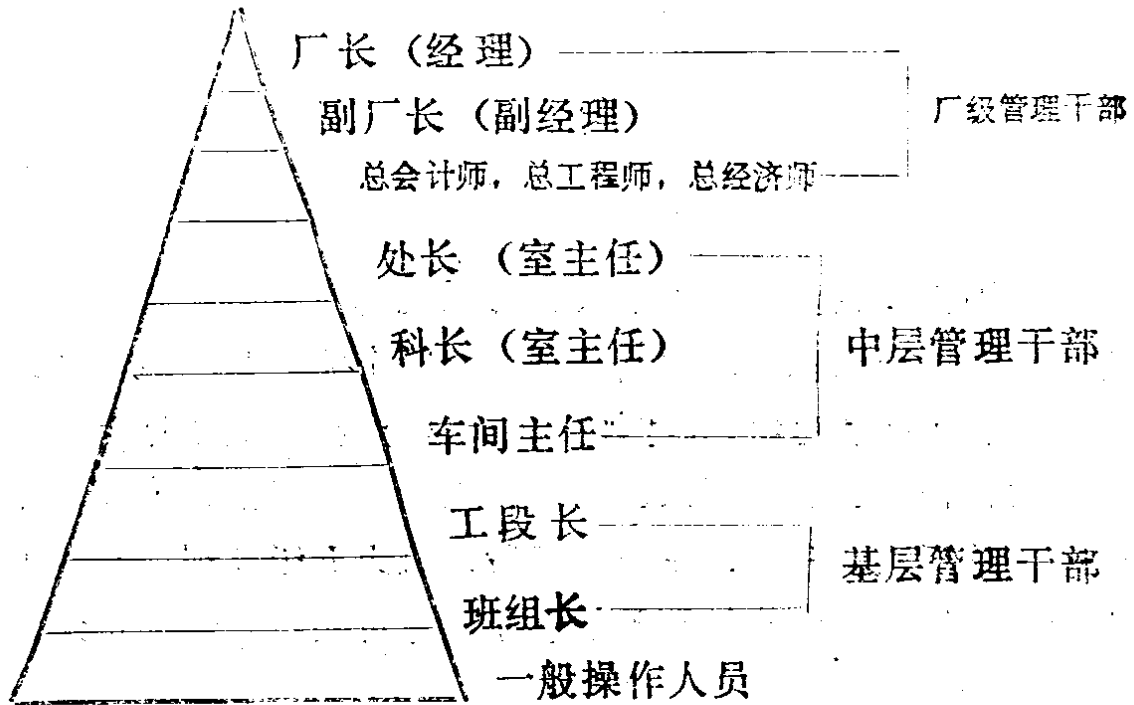


图1—1

从系统论的角度来看，企业是一个复杂的人造系统，即以人为主体的一体化系统。并且是一个由许多分系统组成的开放的社会系统。所谓企业是一个复杂的人造系统，是说企业一切活动中，人是主体，是人制造了这个系统。所谓开放的社会系统，是说企业系统本身也是处在更为复杂更为宽广的社会系统中，它受环境的影响，同时它也影响环境。即企业系统与环境相互影响达到动态平衡。

从企业与环境的关系来看，企业的组织形式是由输入系统和输出系统、中间转化系统三个分系统组成。

所谓输入系统，就是指企业从周围环境接受能量、信息、物资的输入。通过企业内部转化系统成为形式是产品或服务输出系统返还给环境，达到企业预定的目标。但在这个过程中，也不是单纯地为了和环境协调，进行消极的适应，而是要对社会发生本质的提高作出贡献，进行积极的适应。企业要遵照社会系统的要求，执行它所赋予的职能，遵守它所确定的准则，积极完成社会系统所确定的目标，对社会系统有所贡献。因此，从系统论的角度来看，企业管理可分为三个层次的管理，即第一个层次是由社会到企业的输入管理，主要是经营方针的选择和经营决策的管理；第二层次是输出管理，由企业到社会的输出，主要是指产品开发和社会服务，反映企业对社会贡献的大小；第三层次管理是输出与输入之间的内部转化管理，着重是企业资源的配置，包括人、财、物、时间、信息、环境的有效组织，它反映了企业管理者围绕企业方针目标对经营资源的管理水平，国外称第三管理力，也有人称为中间管理。以上三个分系统之间互相联系、互相制约，形成一个完整的整体，缺一不可。我们经常讲的提高企业管理水平，是指要提高这三个方面的管理水平。

近几年来，国家经委组织了各种形式的培训以及厂长统考等活动，大大提高了企业领导干部的经营管理水平，促进了企业各方面的发展。但随着经济体制改革的逐步深入，对企业管理干部的要求就更高，因此，怎样提高企业管理干部的素质是一个具有重要现实意义的问题，而且由于近几年来对厂级干部和基层班组长进行了多种形式的培训和考试，素质有了一定的提高，而对中层管理干部却很少进行系统培训，以致有些企业出现了“中梗阻”现象。厂长学习了现代化管理方法，由于没有中层管理干部的协助推广就无法实

施，因此在当前企业“抓管理，上等级，全面提高素质”工作中，对中层管理干部的培养、提高，就显得更为重要和突出了。

第二节 企业中层管理干部的地位和作用

一、企业中层管理干部的概念

所谓企业中层管理干部，是指介于厂级管理干部和基层班组长之间的中间管理层次的干部，也就是企业组织中的分厂厂长、处长、科（股）长、车间主任等。

二、企业中层管理干部所处的地位

中层管理干部是厂长经营系统中的具体执行者和组织者，车间领导也是第一线的指挥者。我国企业实行厂长负责制以来，明确了厂长是企业的“法人”代表，是全厂的指挥中心，各职能处（科）室和车间在厂长的统一领导下进行工作。因此他们的基本作用是根据厂长制定的经营方针、经营计划，制定本部门本单位的目标、计划。然后下达给下级，并使之执行。如果没有得力的中层管理干部去指挥、去贯彻执行厂长的指令，厂长的意图、决策、方案就无法实现。也就是前面讲的，仅有输入没有中间的转化管理就没有输出管理。因此，中层管理干部是企业内部联系的中枢，处于非常重要的地位。

据有关资料统计，我国企业约有8,000多万职工，企业中层管理干部占有一定的数量。据对部分企业调查，中层管理干部人数约占企业职工人数的3—5%，以此推算全国企业中层管理干部为300万人左右。由此可以看出企业中层管理

干部素质,对提高企业管理水平和促进经济体制改革,深化企业改革和振兴我国经济都具有重大意义。因此,进一步明确中层管理干部的地位和作用,提高他们的素质,调动他们的积极性,既是当前企业管理工作的一件大事,又是关系到企业发展的重大问题。

在我国近40万个企业中,情况较为复杂:按行业分可分为化工、轻工、机械、建材、冶金等不同行业的企业;按规模分,可分为大型、中型和小型企业。同时,就企业中层管理干部的范围来说,差别很大,各行业有其不同的特点。根据工厂不同规模,企业所设的专业职能科室也不一样。对这样横断面和跨度都很大的问题,要想用较短的篇幅进行探讨是不现实的。本章仅就一些共性问题作一些简要的阐述。

三、企业中层管理干部的作用

中层管理干部是厂长指挥生产经营系统的具体执行者和组织者,是实现厂长决策的有力助手和参谋。因此在企业管理中起着重要的作用,具体表现在:

(一) 中层管理干部在企业内部起着上下、左右联系的中枢和纽带作用。

企业内部联系一般有三种形式,其一是代表命令方面的上级与下级的联系,其二是汇报方面下级与上级的联系;其三是部门之间科室之间的联系。无论以上那种联系,都离不开中层管理干部。中层管理干部能将决策者的构想转换为产品,能使企业的人、财、物、时间、空间、信息、环境发挥综合效能。所以中层管理干部能起中枢、纽带或桥梁作用。群众说:“要办好企业,厂长是关键,班组是基础,‘中干’是桥梁。”十分形象地勾画出中层管理干部的中枢、纽带或桥梁

作用。

(二) 对厂长经营决策的执行、实现企业经营目标起保证作用。

中层管理干部必须根据厂部的决策、指示、命令、计划等结合自己部门、科室的具体情况制定出执行计划和目标的措施和步骤，并检查下级所做工作是否能按计划和目标要求取得成果。所以中层管理干部是具体贯彻执行厂长决定的组织者和指挥者。因而它对工厂目标、方针的贯彻执行起保证作用。

总之，企业中层管理干部由于它处于企业的中枢，担负着实现工厂目标的重任，是中间管理（车间是第一线）的具体指挥者和组织者，所以在企业管理中处于非常重要的地位。并且随着企业改革的逐步深入，车间和各职能科室都有一定的权力，有的企业已经试行了车间承包，车间在完成承包任务前提下，可以开展对外加工业务。这样，中层管理干部在企业中的地位和作用就越来越重要，随之而来的是对企业中层管理干部素质能力的要求更高了。中层管理干部必须努力提高自己的素质和管理水平，才能适应这种发展趋势的要求。

第三节 中层管理干部的职能

所谓中层管理干部的职能，是指中层管理干部为了实施有效的管理方法所必须具备的功能，主要包括以下四个方面。

一、执行和服务

中层管理干部从级别讲是除了厂长、副厂长、总工程师、

总经济师、总会计师等高级经营管理人员以外的中间管理者，生产车间的领导还是第一线指挥者。他们最重要的工作就是要将厂级的决策、命令、指示贯彻下去，也就是说，要把厂领导的构想变成现实。这就必须以厂领导所预期的目标作为自己努力的方向，他们既要向上负责，也要对下服务和负责。如何将领导的构想变为现实呢？怎样贯彻执行上级指示命令才能调动下面的积极性从而达到预期的效果？这个过程中既有方式方法问题，又有中层管理干部本身应具备的素质和能力问题，如中层管理干部必须作好管理决策，即中层管理干部为了执行企业的战略决策，实现企业的方针、目标，必须合理地选择有效运用企业的各种资源（人力、设备、资金）而作出决策，如生产计划、销售计划、生产过程的合理组织、设备更新的选择与计划、新产品定价等，以及各专业管理处、科室的业务决策，包括库存量的确定，各种定额制定，生产、销售任务的具体安排、实施步骤等。换句话说，中层管理干部必须根据厂部下放的权力，对本部门的生产、技术、质量、经营、奖惩等有关问题进行决策。中层管理干部由于它是处于上下联系的中枢地位，就必须注意向上服务和向下服务。向上服务主要表现在两个方面：一方面要根据厂长的指示、命令去工作、执行；另一方面在执行过程中要收集大量的经济技术信息，向上汇报本部门进行情况和工作结果、提出执行过程中的新情况、新问题，以及解决问题的设想和建议；并主动为厂长分忧解愁，起到参谋和助手作用。

中层管理干部向下服务主要表现在要正确及时地将厂部的命令、决策传达下去。要经常注意上下联系是否畅通，决不允许上下联系中断现象存在。作为中层管理干部，必需要求自己正确理解厂级干部的意图，及时地向下转达，努力去

组织实施。同时为了更好地完成上级交给的任务，还必须注意对下级的培养，真正做到带人能带心，给与部下尊重、开怀的感觉，并能用其所长，容其所短，让下级了解你对他们的期望；了解下级优缺点、个性、爱好特点，制定各种培训计划；教导下属为人之道，让他们了解你，真正培养造就一批人才。

二、组织和协调

为了完成各专业管理或部门管理的任务，中层管理干部要把本部门内的生产经营活动的各要素、各环节、纵横关系，以及与外部联系，在空间和时间上合理地组织起来，明确各自的责权利，把各方面的工作有机地结合起来，使各单位，各工种、各工序相互配合，协调一致地工作。

三、信息和建议

现代企业生产经营活动过程中，企业的人力、物力、财力不断地流动。这种人流、物流、财流是否畅通，在很大程度上决定着企业生产经营活动的好坏。但是人流，物流、财流畅通的前提条件是信息流的畅通。所谓企业信息是指数据、图纸、报表、决议、规定等等。而衡量一个管理组织系统的健全与否的重要标志之一，是企业对外部和内部的信息的传递是否准确和迅速。对这些信息的获得，加工整理，存储信息，传递信息……等工作很大部分都是由中层管理干部来完成的。由于中层管理干部所处的特殊地位，他们接触的内部和外部信息很多（如销售科长、人事劳资科长、质量管理科长、车间主任等）。他们能听到许多厂长所听不到的声音，看到厂长所看不到的事物。而且近几年来推行工厂承包经营责