

全国企业管理办公室干部岗位培训教材

企业管理办公室 主要职责和工作实务

孙迪昶 主编 周洪福 副主编

中国企业管理协会 审定

2.9

国防工业出版社

(京)新登字 106 号

内 容 简 介

本书是中国企业管理协会组织企业管理办公室工作人员的岗位培训教材之一。内容包括：

企业管理办公室的性质、任务及职责,企业方针目标管理,企业内部经济责任制,企业管理基础工作,企业管理现代化,企业升级工作,企业管理内部咨询,共 6 章。

本书除用作培训教材外,还可供企业管理干部及有关专业的大中院校师生参考。

全国企业管理办公室干部岗位培训教材
企业管理办公室主要职责和工作实务

孙迪昶 主编 周洪福 副主编
中国企业管理协会 审定

*
国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

新华书店经售

法律出版社印刷厂印装

*

850×1168 毫米 32 开本 4¼印张 102 千字
1992 年 2 月第一版 1992 年 2 月第一次印刷 印数:00 001—10000 册

7-118-01013-5/F·58

定价:2.60 元

前 言

企业管理办公室工作人员的素质（工作态度、业务熟练程度……）是企业升级及推进企业管理现代化的重要因素之一，直接影响企业的生产效率和经济效益。中国企业管理协会为了提高企业管理办公室干部的素质，组织编写了此书，作为企业管理办公室干部岗位培训教材之一。

本教材是在山东省企业管理协会编写的《企业管理科（室）干部岗位培训基本教材》的基础上，在中国企业管理协会李铁城、刘宏泉同志具体指导下，经过参加企业管理办公室岗位培训研讨班全体同志认真讨论，提出许多有益建议后，才进行编写的。力求以简练通顺的文字，明确地介绍工业企业企业管理办公室的主要职责和工作实务。本教材最后由中国企业管理协会审定。

本教材由孙迪昶任主编，周洪福任副主编，参加编写的还有王世明、尹延东、冷同海、侯永杰同志。由于编者的水平，难免有误，请批评指正。

编 者

1991年12月

目 录

第一章 企业管理办公室的性质、任务及职责	(1)
第一节 企业管理办公室的性质与任务.....	(1)
第二节 企业管理办公室的职责.....	(2)
第三节 企业管理办公室人员的基本素质要求	(10)
第二章 企业方针目标管理	(13)
第一节 方针目标管理的特点和作用	(13)
第二节 企业方针目标的制定	(17)
第三节 方针目标的展开与实施	(22)
第三章 企业内部经济责任制	(35)
第一节 企业内部经济责任制的概念和作用	(35)
第二节 企业内部经济责任制的基本内容	(37)
第三节 企业内部经济责任制的制定与实施	(39)
第四节 企业内部经济责任制的考核与奖惩	(44)
第四章 企业管理基础工作	(47)
第一节 企业管理基础工作的内容和意义	(47)
第二节 加强企业管理基础工作的基本要求	(50)
第三节 加强企业管理基础工作的原则与方法	(54)

第四节	加强企业管理基础工作的组织领导	(65)
第五章	企业管理现代化	(68)
第一节	企业管理现代化的内容和意义	(68)
第二节	企业管理现代化的指导方针和目标要求	(74)
第三节	推进企业管理现代化的方法和步骤	(78)
第四节	企业管理整体优化	(92)
第六章	企业升级工作	(103)
第一节	企业升级工作的目的要求	(103)
第二节	开展企业升级的基本原则	(105)
第三节	企业升级的组织与实施	(109)
第七章	企业管理内部咨询	(116)
第一节	企业管理内部咨询概述	(116)
第二节	企业管理内部咨询的组织方法	(120)

第一章 企业管理办公室的性质、 任务及职责

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。它是社会化大生产的客观要求，是企业进行正常生产经营活动的必要条件，是维护和完善社会主义生产关系，调动职工积极性，提高经济效益的有效手段。

我国企业为了提高管理水平，在强化各项专业管理的同时，还先后设立了名称不同的部门，负责企业的综合管理工作，如学大庆办公室、企业整顿办公室等等。这些综合管理部门的职能几经变化，开始多是在特定历史条件下，为完成某项特定任务而设立的。后来，随着形势的变化，在众多的企业设立了企业管理办公室（以下简称企管办），其所承担的任务也日益增多，并发挥着一些专业管理部门所不能代替的综合管理作用。但也应当看到，一些企业的企管办至今职责范围仍不清楚，工作任务不明确。它往往受到企业领导人对企业管理的重视程度、企管办人员业务素质的直接影响。为有利于加强企业管理，有必要对企管办的性质、任务、职责及工作人员的素质，提出切合实际的、比较明确的要求。

第一节 企业管理办公室的性质与任务

企业管理是企业生产经营大系统中的重要子系统，需要以科学的管理原理为指导，以适宜的管理方法和手段，保证生产经营

的其他子系统的顺利运行，促进企业完成承担的任务，并谋求自身的发展。企管办是企业加强经营管理的综合性机构，是企业厂长、经理抓管理工作的参谋机构和执行机构。在现代企业里，它是不可缺少、不能削弱的常设部门。

企管办的任务是，根据企业管理的系统原理，统筹规划企业的内部改革和管理工作，及时发现企业存在的问题，提出改善方案，组织、协调、检查、督促专业管理部门和有关单位落实改进措施，以不断增强企业素质，提高管理水平，使企业为社会提供质量高、品种多、价格低的商品或劳务，并从中取得好的经济效益。

企管办一般应具有参谋、协调和管理的职能。参谋的职能要求企管办根据企业的经营战略和厂长、经理的经营方针目标，主动地、有计划地提出系统、可行、先进的加强企业管理的意见，力求企业领导的决策符合党和国家的方针政策，符合企业管理的基本原理，符合企业的实际需要，促进企业经营由粗放型转向集约化。协调的职能要求企管办不断深入研究企业各专业管理的现状，并与专业管理责任部门共同寻找存在的差距或问题，规划并组织协调有关部门进行研究，采取有效措施，消除差距，解决问题，以促进企业管理的整体优化。管理的职能要求企管办除认真负责地做好自身分工的某些单项工作管理外，还应立足于提高企业的整体效益，做好其他一些方面的管理与考核工作，使其真正发挥综合管理部门的作用。

第二节 企业管理办公室的职责

企管办的职责，对于规模不同、技术水平不同、经营方式不同的企业，会有不同的要求，但按照其性质和任务要求，一般讲应履行下述七项基本职责。

一、抓好企业的内部改革

深化改革是增强企业活力，提高经济效益的关键。企业内部改革的基本思路，应重点放在逐步建立系统的、科学的企业经营机制上，作到决策机制具有决策合理化、科学化的功能；营运机制具有按社会需求合理组织企业供产销活动和合理配置生产诸要素的功能；动力机制具有激发企业内在动力，驱动生产经营系统高效运动的功能；调控机制具有协调企业内部关系，及时调节科研、生产、销售等活动的功能；约束机制具有企业内部自我平衡、自我约束的功能。衡量企业经营机制是否完善，明显的标志是干部和职工积极性的提高、企业活力的增强和经济效益的增长。为了完善企业经营机制，企管办应与有关部门密切配合，重点抓好以下几点：

1. 优化企业组织机构

根据企业经营战略的需要和企业生产经营的特点，按照精简、统一、效能的原则，建立起纵向政令畅通、横向关系协调的高效率的组织保证体系，使之适应现代化大生产的需要。

2. 健全企业内部经济责任制

在正确处理国家、企业、职工个人三者利益关系的前提下，按照系统观念和责权利相对应的原则，建立健全企业内部经济责任制的指标（标准）体系、考核体系、奖惩体系。

3. 加强人事管理

科学地设置职务系列，制订各个职务（岗位）的标准和要求，健全干部聘任、考核、奖惩制度，促进人才成长和合理使用。

4. 加强劳动管理

在总结经验的基础上，进一步推行优化劳动组合，发挥竞争机制的作用，逐步做到“岗位靠竞争，收入靠贡献”，注意搞好生产作业人员的整体协调和最佳配置。

5. 加强工资奖金分配的管理

坚持企业经济效益与工资总额挂钩、职工个人劳动报酬与劳动贡献挂钩的原则，从本企业的实际情况出发，确定工资形式，健全定额管理，严格考核标准，使工资奖金分配合理化、科学化、以充分调动职工的积极性。

企管办应深入探讨研究本企业经营机制的特点和不足，学习掌握关于深化企业内部改革的方针、政策，借鉴先进企业改革经验，研究提出不同时期企业内部改革的基本设想、目标和方案，经企业领导决策后，组织协调各有关部门具体实施，并切实抓好落实，力争出台一项改革措施，取得一次实效，逐步深化企业的全面改革。

二、组织企业年度方针目标的制订与实施

运用目标管理的原理，制订企业年度方针目标，组织协调各部门工作，保证企业目标的顺利实现，是企管办的一项重要职责。

一是要抓好方针目标的制订。要根据企业长远发展规划和厂长、经理的年度设想，在认真汇集有关资料、广泛发动群众提出建议的基础上，组织各有关部门研究提出全厂年度方针目标的建议（其内容应包括物质文明和精神文明建设两方面的要求及措施），提交企业领导决策后公布。

二是组织好方针目标的展开。要本着企业内部上下衔接、部门之间左右协调，实现系统优化的原则，组织督促各部门、各单位围绕全厂的方针目标，层层制订出各自的方针目标和保证措施，并汇总出企业年度方针目标展开图，经企业领导组织审定实施。

三是认真组织实施与考核。企业方针目标的实施，要与实行企业内部经济责任制密切结合，实行统一管理。要制订明确的定期考核内容、评定标准和奖惩办法；参加重要的考核活动；按期汇总方针目标实施考核情况，提出奖惩意见，报请企业领导决定执行。

四是组织好方针目标管理的诊断。一般可在半年末或年终，组

织一次较全面、系统深入地诊断活动，并进行系统评价，以促进提高企业管理水平。

在进行目标管理时，要搞好管理效益目标的确定、展开与考核。在这方面山东省已经取得了较好的经验。为了开发管理资源，把“向管理要效益”落到实处，收到实效，山东省企业管理领导小组提出了考核企业管理效益的要求，省企管办下发了关于推行管理效益考核的意见。所谓管理效益，是指在生产经营活动中，通过推广应用先进管理经验、科学管理方法和手段，所取得的直接效果的综合价值反映，其核心是依靠科学管理，挖掘内部潜力，增强企业对增支减利因素的消化能力。它实现的途径，是运用目标管理的原理，通过分析企业经济技术指标上的差距，找出经营管理中的薄弱环节，上下结合确定管理效益目标，并发动有关部门、单位和个人，制订、落实措施，从而实现预定的管理效益目标。目前，山东省许多企业在推行管理效益目标方面已经取得了较好的效果。如济南市机械局 1989 年至 1991 年上半年，据 54 个企业统计，实现管理效益项目 1167 个，创直接经济效益 8412 万元。

根据一些企业的经验，为了搞好管理效益目标的确定与实施工作，企管办应抓好以下工作：

1. 根据企业年度方针目标的要求，研究确定年度的管理效益目标；
2. 将管理效益目标分解落实到各部门、各单位，发动群众制订管理项目开发计划，并在审查立项的基础上，编制全厂的管理项目开发计划；
3. 采取管理项目承包，或纳入内部经济责任制的办法，落实实现管理项目的措施；
4. 组织管理项目的审核或鉴定，以及统计汇总工作；
5. 按照有关规定对实现管理项目的单位和个人进行表彰奖励。

三、设计并组织实施企业内部经济责任制

企业内部经济责任制，是根据管理科学原理，结合我国企业实际，按照改革的原则逐步形成的，在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，实行责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动报酬与劳动成果相联系的企业经营管理制度。它的实施，对增强企业活力，提高企业管理水平，调动职工积极性等方面发挥了重要作用。经济责任制的特点是以经济责任为核心，以权力为保证，以利益为动力，促进企业经营目标更好地实现。

对企业内部经济责任制，企管办应在有关部门和人员的参与下，进行包括设计、实施、修订全过程的管理。

1. 研究设计企业内部经济责任制体系，即对企业的全部工作进行系统分析，明确总责任，并具体划分和落实，做到科学合理、无遗漏地分配到部门和个人，按照履行责任的需要，分配责任承担者必需的权力，确定利益量值和计算方法，完善内部经济责任制体系。

2. 组织各有关部门和人员编写提出相互衔接、保证、促进的具体的经济责任制，汇总平衡后，报请企业领导决策，批准公布执行。

3. 组织经济责任制的实施，要重点抓好责任制的建制、出据、考核、奖惩的闭环管理体系，并负责按规定严格考核和奖惩。

4. 定期分析经济责任制执行情况，并针对存在问题提出完善改进的意见。

四、加强企业管理基础工作

企业管理基础工作是做好企业各项专业管理工作，实现管理职能的重要条件，是实现企业管理现代化的前提。企业管理基础工作具有先行性、科学性、经常性和群众性的特点。企管办应掌握其内容要求，并从实际出发，提出系统强化企业管理基础工作

的计划和不同阶段、不同时期的不同要求，制订实施方案，扎扎实实地组织落实。

当前，加强企业管理基础工作要重点解决好内容不全面、不配套、不完整的问题，使之全面满足企业经营管理的需要；解决好标准要求不高的问题，使之具有高度的科学性、先进性，能够指导企业经营管理的全过程；解决好不实际，不实用，流于形式的问题，使之提高实效性；解决好实施过程中不严的倾向，使之做到内容严密，贯彻执行严肃，检查考核严格；解决好时紧时松、时好时坏的问题，持之以恒，扎扎实实地落实企业管理基础工作。

企业管理基础工作大都有相应的专业管理部门具体负责，企管办主要负责进行综合规划、组织、协调、检查、考核。一是根据上级要求组织制订具体明确的标准；二要组织层层展开分割，落实到方方面面，并注意做好协调工作，使之同步；三要抓好检查、督促、考核工作；四要掌握信息流，搞好信息的反馈和处理；五要分阶段提出新要求，不断对企业管理基础工作的内容和要求加以补充、修订和完善。

管理标准和工作标准是标准化工作中的重要组成部分，企管办应具体负责，使之逐步建立健全，并定期组织修订和检查落实。企业生产现场管理是实现优质、低耗、高效、均衡、安全、文明生产的重要保证，企管部门要认真负责地组织有关部门运用科学的观念、制度、标准和方法，对构成现场的各要素（人、机、料、法、环和信息等）实行最佳结合，真正达到人员精干、物流有序、设备良好、信息准确、纪律严明、环境整洁的要求。

五、组织推进企业管理现代化

推行企业管理现代化，是建设具有中国特色的社会主义现代化事业的一个重要组成部分，是党中央、国务院为了保证实现我国建设四个现代化的宏伟目标而提出来的。它要求企业适应现代化生产力发展的客观需要，按照社会主义有计划商品经济的发展

规律，积极应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的思想、理论和技术，有效地进行管理，创造最佳经济效益，达到国际先进水平。组织推进企业管理现代化是企管办的一项重要职责，要认真贯彻落实国务院企业管理指导委员会最近印发的《“八五”企业管理现代化纲要》的要求，切实抓好组织实施工作。

1. 认真做好宣传教育工作，进一步提高职工特别是领导干部的思想认识，增强对推进现代化管理的自觉性和紧迫感，把推进企业管理现代化、向管理要效益纳入经济发展的战略规划，切实组织实施，要努力普及现代化管理知识，加快管理现代化知识和技能的普及和更新。

2. 制订企业管理现代化规划、年度计划及检查、考核办法，并及时掌握执行情况，研究解决推进企业管理现代化中的问题。

3. 研究理顺各部门分别负责的现代化管理项目的关系，明确各自的责任，并认真做好协调工作。

4. 组织学习、推广应用先进管理经验、现代管理方法和技术，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，大力组织开展企业管理创新活动，总结创造适合实际需要的好方法、好经验，不断推动企业管理现代化。

5. 制订本企业现代化管理成果的评审、奖励办法，并定期组织评审。

六、制订企业升级规划，并组织实施

企业升级工作，是国家激励企业发展的一项重要战略措施，其目的是以提高产品质量、降低物质消耗、增加经济效益为主攻方向，全面提高企业素质。

企管办在组织企业升级工作中应掌握的基本原则：一是坚持以全面提高企业素质为目的，组织开展确有实效的活动，扎扎实实做好各项工作；二是坚持全面抓好管理基础工作，促进企业加强管理，增加效益；三是坚持以提高经济效益为中心，充分挖掘

企业内部潜力；四是坚持专群结合，既要加强各项专业管理，又要广泛发动群众，群策群力，深入持久地开展升级活动。

企业升级工作涉及到各部门和所有职工，企管办主要应负责组织协调工作：

1. 制订企业升级规划。要在调查研究的基础上，实事求是地提出企业升级目标建议，经企业领导决策后，根据目标要求和标准制订企业升级规划。

2. 组织好企业升级规划的实施。重点是对规划指标进行层层分解落实，组织各职能部门结合本系统的升级指标和管理项目，制订实施计划和措施，使各系统工作落到实处，保证企业升级目标的实现。

3. 认真搞好检查考核。要制订出各系统各部门的企业升级考核验收细则，并按期组织考核，针对存在问题提出改善措施。

4. 搞好企业升级申报工作。

七、组织开展企业管理内部咨询活动

企业管理咨询，是经营管理专家运用各种科学方法，帮助企业改善经营管理，增强企业素质，提高经济效益的一种智力服务活动。它实际是对企业领导起参谋作用。企管办是厂长、经理抓管理工作的参谋机构，组织开展咨询活动，有利于更好地履行自己的职责。因此，组织企业内部人员为主进行管理内部咨询，应是企管办的基本工作内容和基本工作法。

企业管理内部咨询的任务和作用，概括起来有四个方面：调查分析，找出企业生产经营管理存在的问题；研究提出改善方案和措施；培训有关人员，提高素质，增强自我管理能力；指导、检查改进方案的实施，使之达到预期的目的。

目前，企业管理内部咨询尚未广泛开展起来，其主要原因是企业职工特别是领导干部对管理咨询的意义认识不足，没有认识到管理咨询对改善管理、增加效益的重要作用；缺乏必要的掌握

企业管理咨询理论与技法的人员。为了改变这种状况，必须广泛深入持久地开展企业管理内部咨询活动，企管办人员要努力学习企业管理的有关知识，掌握咨询技法，积极主动地组织开展企业管理内部咨询活动。在实际工作中要做到以下几点：

1. 组织有关人员学习管理咨询知识，大力宣传管理咨询的重要作用，提高职工特别是领导的认识，自觉地把管理咨询作为改进管理，提高经济效益的重要途径和措施。

2. 针对不同时期企业存在的薄弱环节和关键问题，适时地研究提出组织内部咨询活动的建议。建议应包括咨询的课题选定、咨询的目的要求、人员组织及时间安排等，经领导决策后具体组织实施。

3. 认真做好咨询活动的组织工作，使之收到实效。一是按照咨询任务的需要，组织与之相适应的咨询人员，建立起咨询组织。二是围绕咨询课题深入调查研究存在的主要问题，并正确地分析其产生原因；三是针对存在问题，运用各种先进管理方法，探索改善的途径，制订出切实可行的改善方案；四是编写咨询报告书，在征得领导同意后，在一定范围内发表；五是依据咨询改善方案，与有关部门和人员研究制订落实改善方案的实施计划和措施，并坚持不懈地进行帮助指导，促其达到咨询的目的要求；六是根据咨询任务的要求，从实际出发，有针对性地进行人员培训，以提高其素质，增强自我管理能力和。

4. 总结组织开展内部咨询的经验，不断提高咨询水平。

第三节 企业管理办公室人员的基本素质要求

企管办工作涉及面广，要圆满完成所承担的任务，对其工作人员应有较高的基本素质要求。

一、思想品德方面的基本要求

企管办人员应坚持四项基本原则，认真学习党和国家的有关方针、政策和法规，并认真贯彻执行，以保证企业管理工作紧紧把握社会主义方向，使企业沿着建设具有中国特色的社会主义道路健康发展。

二、学识方面的基本要求

企管人员应广泛掌握有关管理科学的基本知识，如经济学、社会学、心理学等，要尽可能多地掌握专业管理知识，如决策、营销、财务、人事、技术等方面的管理知识。同时，企管人员还应学习掌握企业生产技术方面的基本知识，以利于企业管理工作结合生产经营活动一道去做，以取得良好的效果。

三、能力方面的基本要求

企管办人员应具备以下几种基本能力：

1. 分析问题的能力。即能迅速准确地对管理对象的构成要素进行系统地分析，并找出其内在联系和存在的问题；
2. 归纳问题的能力。即能迅速地将表面上似乎无关的若干事物归纳为符合其内在联系的系统的整体，并形成准确说明其本质的概念；
3. 推理能力。即能迅速根据已知资料进行逻辑推理，预见事物未来的变化；
4. 组织协调能力。即能组织各方面力量，共同完成管理工作任务，并协调解决有关方面的矛盾，以达到预期的目的；
5. 决断能力。即能对基本情况清楚而处理意见不一致的问题，能及时作出正确果断的决定。

四、提高企管人员素质的途径

(一) 提高对进入企管办人员的要求

进入企管部门的人员，除具备一定业务专长外，对基本素质也应有明确的要求。基本素质应包括：

1. 思想觉悟高，热心企管工作；
2. 年轻，身心健康；
3. 性格外向，有创造趋向；
4. 有较好的基础知识，如经济学、心理学、数学等；
5. 基本了解本企业生产技术；
6. 对涉外企业而言，应掌握一门外语。

（二）以任务带学习

安排任务，同时给以有关的学习资料、学习时间。在执行任务中应当边工作边学习有关知识，逐渐积累，以求学识和能力两方面不断提高。在岗学习是主要的学习方式，同时要创造条件安排其脱产学习。

（三）自我修养

在基础学识方面，尤其在心理、能力素质方面，主要依靠企管人员的自我修养。因为这些素质涉及面大，很难通过培训解决。同时，自己特殊的薄弱环节，只有进行针对性的自我训练才能最有效地提高。例如挫折容忍能力等心理素质的锻炼，没有一种持之以恒的自我训练是不可能达到较高境界的。

（四）互帮互学

互帮互学是发掘本部门学识潜力的方法。应当有针对性地确定具体目标，落实时间，落实到人，一个问题一个问题地解决。可以是课题式的知识传授，可以是专题座谈研讨，也可以是师傅带徒弟进行某项工作。