

工業企業中層幹部

崗位職務

培訓系列教材

工業企業總務(行政) 科長崗位職務培訓教材

江蘇人民出版社

F406.1

61

3

工业企业总务(行政) 科长岗位职务培训教材

主 编 张庆运 陈玉良

江苏人民出版社

1989.10.



B672423

工业企业总务(行政)科长岗位职务培训教材

张庆运 陈玉良 主编

江苏人民出版社出版发行

陆军指挥学院印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 10.75

插页 2 字数 230,000

1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷

印数 1—5250册

ISBN 7-214-00390-2

F·67

定价:4.20元

责任编辑 魏诗煌

江苏人民版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换

《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》

编写指导委员会

主任委员：张皓亮

副主任委员：毛秉权、奚永明、史家骅

委员：戴镇亚、吴熹初、张慰冰、沈伯良、
王庆云、程永奎、岳崇峰、周永希、
李寿山、夏达、吴道明

总编务委员会

总编：张皓亮

副总编：毛秉权、陈华蔚(常务)、于震、吴听法(常务)

编委：周士谔、蒋瑞成、史君迈、范焕松、王炎荣、
徐国保、孙善标、季洁娥、夏宁、吴淦泉、
周以蓉、陈传道、吴凤皋、陈恒述、沈建芬、
沈平、陈鸿湘、吴玉珠、何龙龙、马德和

总编委办公室

主任：吴听法

副主任：王跃军(常务)、陈恒述、王易生、孙壮元

序 言

党的十三届三中全会制定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的总方针和江苏省实施沿海地区发展战略，促进经济持续、稳步、健康发展的战略目标，都对企业提高经营管理水平和经济效益提出了新的、更高的要求。而企业经营管理水平 and 经济效益的高低，很大程度上取决于企业各级干部政治业务素质的高低。为此，加强对企业干部的岗位培训，全面提高企业干部的政治业务素质，具有极为重大的战略意义。

为适应企业干部开展岗位培训的需要，省计经委委托省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和省经济管理干部培训考试办公室，组织全省一百多位既有较丰富的实践经验又有较扎实的理论功底的业务干部和专业教师编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《企业中层干部岗位培训系列教材》。这套教材有三个特点：一是分岗编写，针对性较强；二是作者多为长期从事企业管理工作的业务干部，熟悉企业情况，教材内容密切联系企业实际，应用性较好；三是在改革开放的新形势下，自行谋篇编撰而成，具有时代性。相信这套教材的问世，将有助于提高我省企业干部，特别是广大企业中层干部的素质，从而对我省企业优化管理，深化改革，全面提高经营管理水平和经济效益，起到积极的推动作用。

在此，谨向为编写、出版这套教材而辛勤工作的同志表示诚挚的谢意。

陈焕友

1989年2月

系列教材编写说明

为了适应深化企业改革,全面提高工业企业管理水平和经济效益的需要,企业干部教育的重点已经逐步转向岗位培训。岗位培训的教材建设已经提上了议事日程。为了满足工业企业中层干部岗位培训的需要,在江苏省计经委的统一领导下,由江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室、组织省内经验丰富的企业干部、经济管理干部院校(培训中心)和经济管理部门的同志,编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。

这套教材按大专水平和岗位需要分册编写,其中通用教材为各岗位必修教材,不仅适用于工业企业中层干部岗位培训,还可供中小型企业及乡镇企业广大领导干部岗位培训使用。这套教材力求立足江苏,面向全国,博采众长,形成特色。在编写过程中,强调以科学管理理论为主导,在紧密结合岗位工作实际需要的同时,充分考虑到深化企业改革和推行现代化管理对企业干部的新要求,使教材具有较好的适应性、实用性和时代性。现谨推荐给工业企业的广大干部,欢迎选用,欢迎批评指教。

本教材的编写、出版、发行工作,得到中共江苏省委干部培训领导小组办公室、各市经委(计经委)、南京市纺工企协等有关部门的大力支持和协助,特此鸣谢。

系列教材总编委

1989年7月

前 言

为了适应改革开放的新形势和企业管理干部岗位职务培训的需要，我们根据江苏省经济管理干部培训考试办公室制定的编写原则和规范，组织编著了这本工业企业总务（行政）科长岗位职务培训教材。

编写教材，理应反映一些在理论上比较成熟的内容。但编写一本供企业总务科长岗位培训使用的教材，可以利用的资料目前却非常之少。在各种不同版本的企业管理教材中，都详尽地讨论了生产、销售、质量、财务、技术等专业管理，唯独对企业总务管理，要么三言两语一带而过，要么干脆不置一词。至于企业总务管理方面的专著、教材、论文，则竟告阙如。理论是实践的反映。在实际生活中，企业总务管理工作往往由于企业领导重视程度不够，人财物力不足，管理水平落后，已成为企业管理系统中的一个薄弱环节，这与总务管理在企业中的重要地位和作用是很不相称的。在实际调查和组织编写过程中，不少总务科长都热切地希望我们通过编写本书向各级领导呼吁：要重视并加强企业总务管理工作，这当然也是我们的愿望。因此，本书的编写，除了反映广大企业总务管理干部的宝贵实际经验之外，也较多地包含着我们的学习心得和初步思考。

由于上面讲到的情况，加上编写时间仓促，现在摆在读者面前的这本书，还是很粗糙的，内容安排不当者可能不少，甚

至还会有错误之处。我们恳切希望有关专家和广大总务科长予以批评指正,以便再版时修改。

本书由张庆运、陈玉良主编。各章执笔人是:陈玉良(第一、二、九、十一章);任家英(第三、五、六章);吴鼎周(第四、七章);吴明继、李心正(第八章);张庆运(第十章)。

本书由于震、吴听法定,其中,吴听法同志还编写了“总务科长的工作标准”部分。夏宁和傅玲华同志为本书编写做了大量的组织工作。王跃军、查国民、王纯正、何根固、何龙龙参加了全书的校审工作。

在编写过程中,我们参考了有关书刊和研究成果,在此一并表示感谢。

编著者

1989年4月30日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业总务管理的基本任务和重要意义	(1)
第二节 企业总务工作的经济学探讨	(13)
第三节 企业总务管理的主要特点和必须遵循的 原则	(21)
第二章 企业总务科长的岗位职责和基本素质	(32)
第一节 总务科长的岗位职责和工作标准	(32)
第二节 总务科长的基本素质	(48)
第三章 职工食堂管理	(57)
第一节 办好职工食堂的基本条件	(57)
第二节 食堂管理的主要内容	(62)
第三节 食品营养及卫生知识	(68)
第四章 医疗卫生保健管理	(77)
第一节 企业医疗卫生保健管理的主要任务和特 点	(77)
第二节 企业卫生所工作人员岗位职责	(82)
第三节 企业卫生所医疗组织管理	(87)
第四节 企业卫生保健管理	(92)
第五章 基建和绿化管理	(99)
第一节 基本建设程序	(99)
第二节 基本建设项目投资包干责任制	(106)

第三节	建设工程招标投标制	(110)
第四节	基本建设合同	(115)
第五节	施工索赔和委托监理	(119)
第六节	工厂绿化管理	(121)
附:	工厂常用绿化树种简介	(131)
第六章	房地产管理	(142)
第一节	房产产权登记及房产资料管理	(142)
第二节	职工住房分配及住房制度改革	(148)
第三节	职工住房租赁管理	(156)
第四节	房屋维修管理	(163)
第五节	土地管理	(169)
第七章	总务其他业务管理	(180)
第一节	企业幼托工作管理	(180)
第二节	企业招待所管理	(192)
第三节	锅炉房及浴池管理	(197)
第四节	总务物资管理	(208)
第五节	防暑降温和防寒保暖工作	(216)
第六节	工厂清洁卫生管理	(220)
第八章	企业总务财务管理	(223)
第一节	总务财务管理的内容和核算形式	(223)
第二节	会计核算的基本方法	(225)
第三节	货币资金管理	(235)
第四节	企业总务部门的财产和费用管理	(240)
第九章	企业总务管理的基本方法	(253)
第一节	企业总务工作的目标计划管理	(253)
第二节	企业总务管理的经济责任制	(261)

第三节	企业总务工作的质量管理(273)
第四节	企业总务科长的公共关系工作(280)
第十章	总务职工队伍的建设(289)
第一节	总务职工队伍的思想建设(289)
第二节	总务职工队伍的组织建设(301)
第三节	总务职工队伍的管理(311)
第十一章	企业总务管理的发展趋势(322)
第一节	企业总务管理现行体制的弊端和改革的 理论出发点(322)
第二节	企业总务管理的企业化、社会化方向(328)

第一章 绪 论

总务管理,是企业管理系统的重要组成部分。和经营、生产、技术、劳动人事等专业管理一样,企业总务管理也参与企业目标的共同实现,具有自身特殊的本质和运动规律。因此,必须加强企业总务管理科学的研究和应用,不断提高企业总务管理水平,以促进企业更好地实现生产经营目标,全面提高经济效益。

首先我们将从总体上说明企业总务管理的意义、任务、经济实质和必须遵循的基本原则,为进一步系统学习企业总务管理的各项具体业务及其管理原则、方法奠定初步基础。

第一节 企业总务管理的基本任务和重要意义

一、企业总务管理的概念

企业内以向职工提供生活服务为主并为生产经营活动提供房产、办公用品等部分物质条件服务的工作,称为总务工作。

总务工作部门,在一些小型企业里被称为行政科。在各种著作和人们口头上,则更多地使用生活后勤这一概念。我们认为,用“行政”或“后勤”来指称我们的研究对象,均不如“总务”更为确切。对“行政”概念的涵义,学术界有不同理解,但其基本词义是指国家权力的行使,这一点是没有分歧的。

随着行政一词的使用日益广泛，词义扩大了，目前也用来指机关、企业、团体等内部的管理工作。但这种广义的行政概念，是指一个社会组织中全部的执行性管理活动，其外延较之仅作为企业管理活动一部分的“总务”要大得多。后勤，原是个军事名词，是指为保障部队各项任务的完成而从物资、卫生、技术、运输等方面提供物质条件的后方勤务。就其提供全部物质保证这一点来说，高等学校为教学科研和师生员工生活提供各类物质条件的总务工作与之类似，故后勤管理这一概念，在高等学校中被普遍采用。而企业为完成自身任务所需要的物质条件，其主要部分，如原材料、工具、机器设备等，并非由总务部门负责提供。所以，后勤这个概念的外延较之总务，也应该大得多。总务，《现代汉语词典》释义为：“机关学校等单位中的行政杂务”。不是全部行政事务，而只是其中的杂务部分，这就准确地指出了总揽“吃、喝、拉、睡”等总务部门所具有的“杂”这个基本特征，其范围所指，和我们的研究对象是十分吻合的。

理解了以上辨析之后，再按约定俗成在同一涵义上换用总务、行政、后勤这几个词语，当然也就无关宏旨了。

管理是人类共同劳动的产物。所谓管理，就是对劳动过程的管辖和治理。包括把同一劳动群体的劳动者组织起来从事共同劳动；根据一定的目的对劳动过程进行有效的指挥和控制；并对劳动过程中发生的各种关系进行协调和处理。

企业总务部门内部有着复杂的分工与协作。为使各个服务单位和各个总务职工能够协调顺畅地进行活动，客观上就需要进行管理。

因此，企业总务管理就是在企业为职工提供生活服务和

向生产经营活动提供部分物质条件服务过程中所进行的计划、组织、指挥、协调、控制等活动的总称。其目的在于最大限度地提高人、财、物的利用率，向职工提供优质生活服务，从而最有效地促进企业生产出更多更好的产品，并不断提高经济效益。

企业总务管理是企业管理的重要内容之一。企业管理的原理、原则和方法一般都适用于企业总务管理。但是，企业管理的原理、原则是理论的概括，是抽象的、静态的、共性的知识，而管理的对象是实际的物质运动，是具体的、动态的、千差万别的。总务管理和企业其他专业管理一样，也具有其自身特殊的本质和客观规律。因此，应该善于把企业管理的一般原理、原则、方法同总务管理的具体实践很好地结合起来。企业总务管理必须反映总务工作的特殊性。

二、企业总务管理的基本内容

众所周知，企业总务管理内容十分广泛。但概括起来不外乎是对人的管理和对物的管理两大部分。这里，为了便于研究，我们按照专业职能，将其大致划分为三个方面的工作。

(一) 生活服务管理

这是企业总务管理的主要内容，人们通常所谓“吃、喝、拉、睡”即指这部分工作而言。具体包括食堂管理，托儿所、幼儿园管理，医疗、保健管理，浴池、茶水房管理，招待所管理等五项工作。

(二) 基建、房地产管理

严格地说，列入总务管理范围的基建工作，仅仅是基本建设项目中的一部分，即建筑物部分。至于机器设备等则是由其他部门负责提供的。基建管理具体内容包括参与总体规

划、单项工程设计管理、施工管理、竣工验收等。

房地产管理包括房产管理和地产管理。房产管理的对象，既包括办公楼、职工宿舍、集体福利设施等非生产用房，也包括车间、仓库、科研机构等生产性用房。其具体管理内容包括房产档案资料管理，房屋设施的保养、修缮管理，参与职工宿舍分配并负责收取房租等等。地产管理主要指土地使用权的管理。这是在经济体制改革中，国家实行国有土地有偿占用制度为企业总务管理带来的新的内容。

厂容、绿化工作的主要内容是搞好环境卫生，道路、场地的整修，厂区绿化和花房管理等。因为它和基建、房产管理同属于为企业生产、生活提供场地环境，而且绿化设施、厂容规划往往纳入企业基建的总体计划中，同时施工，同时投产，所以我们将它们列为一类。

（三）总务物资管理

企业总务管理的物资范围有：为管理生产和组织生产所必需的办公用品、印刷品、家具、器皿、用具等低值易耗品；本部门各服务单位所配备的设施、设备、用具等；用于职工生活福利的各类生活物资及防寒保暖、防暑降温物资等。

企业总务物资管理的任务是，做好上述各类物资的采购、供应、贮存、保管、发放和合理调配使用等工作。

需要说明的是，由于目前企业中总务管理的规范化程度不高，不同行业、不同规模的企业，其总务部门管理的机构设置往往有很大区别。有的企业把基建科、膳食科、厂医院等单立，总务科工作范围则相应大大缩小。而有些企业，总务部门还承揽了生产锅炉、劳保用品、车辆管理、汽车月票办理、工种粮补贴发放等多项工作。因此，我们上面所讲的总务管理范

围,只是就中小型企业的一般情况而言,不具有约束意义。

三、企业总务管理的基本任务

企业总务管理的任务,是由企业生产经营活动的客观要求和社会主义企业的社会特征共同产生的,其中心内容是围绕生产工作为职工提供优质的生活服务。明确总务管理的任务,对于做好总务工作,充分发挥其促进生产的作用,具有重要意义。

总务管理的各项具体任务,在后文还要详细阐述,这里将其概括为四个方面先简要加以说明。

(一)为职工提供生活方便,解除后顾之忧

首先,总务部门要以极大的精力和热情,努力为职工提供种种生活上的方便。吃饭、住宿、交通、洗澡等等日常生活问题,属于职工最基本的生活需要,关系着职工的切身利益。这些问题解决得不好,就会影响职工的劳动积极性,从而影响企业生产经营活动的进行。

其次,总务部门要帮助职工解决生活上的困难,特别是帮助职工解决那些他们自己无力解决或很难解决的生活问题。例如,为了解决职工子女的入托和学前教育问题,需要建立托儿所、幼儿园,而这不是职工个人可以解决的问题,因此,建立和办好托儿所、幼儿园,就成为总务部门的一个重要任务。此外,远离市区的企业,还要设立邮电代办所、小卖部,在可能条件下为职工代购粮、煤、菜等日常生活物资,解除后顾之忧。

(二)做好疾病防治,增进职工健康

我国是劳动人民当家作主的社会主义国家,保证劳动者在生产过程中的安全和健康,保护劳动力的再生产,提高职工的健康水平,是社会主义制度优越性的重要表现,对于调动职

工的社会主义积极性,促进生产发展,有着很大的作用。

要认真办好厂医务室(保健站),贯彻以预防为主的治疗方针,积极开展爱国卫生运动,做好卫生宣传和卫生监督工作,定期为职工检查身体,不断提高医护人员业务水平和改善医疗技术设备条件,积极做好各类疾病的防治。

职业病是劳动人民的一大宿敌。随着现代工业的发展,职业病的种类大为增加,对劳动者危害日常严重。尤其应当指出的是,在商品经济的新形势下,不同经济成分的企业大量增加,加上企业经营承包责任制及其改革配套措施还很不完善,致使只重产值、利税的短期行为普遍存在,不少企业拆设备、拆消耗,放松了安全生产和劳动保护工作,职工伤亡事故和职业病大幅度上升,这和社会主义制度的本质是不相容的。因此,总务部门及附属卫生室(保健站)应该特别重视职业病防治工作,积极配合安全生产部门,认真执行国家劳动保护法规和卫生标准,采取通风、降温、排尘等各种改善劳动环境的措施,认真治理废水、废气、废渣、噪声、强光等环境污染因素,从根本上消除致病的物质根源,并认真做好职业病的统计、报告和治疗工作。

要做好女工保护工作。由于妇女在生理方面的特殊条件和她们在孕育后代方面的特殊责任,有必要对她们进行特殊的劳动保护。总务部门应配合厂工会等有关部门,建立女工卫生室,搞好女工“四期”(经、孕、产、哺乳)保护和妇女病的普查普治工作。

要防止职工中暑和受冻。为了保护职工的健康,工作场所应当保持适当的温度,过冷或过热对工人健康都有不良影响。因此,总务部门应该根据不同工种特点和季节情况,提前