

工業企業中層幹部

崗位職務

培訓系列教材

工業企業企業管理辦公室 主任崗位職務培訓教材

江蘇人民出版社

《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、季洁峨、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和经济效益的高低，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《工业企业中层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2月

前 言

企业管理办公室是企业综合管理的职能科室。随着企业改革的深化,管理和技术进步,企业综合管理的职能必将进一步加强,企业管理办公室主任作为厂长的参谋和助手的作用将愈见重要。为了提高企业管理办公室主任履行本职工作的能力,使他们成为通晓本职业务的综合管理专家,我们根据原国家经委、教委和江苏省干部培训领导小组对企业中层干部的培训原则和要求,组织编著了这本企业综合管理理论和务实知识紧密结合的培训教材。

参加本教材编写的有:吴听法、汤淑媛、王跃军、沈平、王爱民、过克宏、王其洋、吴晓军、郝建生等。吴听法为主编,汤淑媛、王跃军、黄锦贤为副主编。全书由吴听法统纂定稿。

在本教材编写过程中,参考了国内外的有关资料,并先后得到陈华蔚、于震、何龙龙、吴政荣、周亚子等同志的关心和指导,在此一并表示感谢。

由于我们的理论水平和综合管理的实践经验有限,书中难免有不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

一九八八年十二月

目 录

第一章	绪论	(1)
第一节	企业管理办公室在企业中的地位和作用	(1)
第二节	企业管理办公室的队伍建设和工作方法	(7)
第三节	企业管理办公室主任的岗位职责和工作标准	(10)
第四节	企业管理办公室主任的岗位素质规范	(15)
第二章	企业领导体制改革方案的起草和协调实施	(34)
第一节	企业领导体制改革的内容和要求	(34)
第二节	厂长任期目标责任制的起草与论证	(37)
第三节	厂长任期目标责任制配套制度的建立	(41)
第四节	厂长任期目标责任制的实施与管理	(48)
第三章	企业承包经营责任制的制订和完善	(54)
第一节	承包经营责任制的特点和形式	(54)
第二节	承包经营责任制和厂长任期目标责任制的关系	(58)
第三节	承包经营责任制的制订原则和程序	(62)
第四节	推行承包经营责任制应注意的问题	(67)
第四章	企业优化劳动组合的概念和基本做法	(75)

第一节	企业优化劳动组合的概念	(75)
第二节	企业优化劳动组合的原则和做法	(78)
第三节	安置富余人员的基本途径	(82)
第四节	企业优化劳动组合应注意做好的几项 工作	(85)
第五章	企业内部经济责任制和企业内部分配	(89)
第一节	经济责任制的基本概念	(89)
第二节	经济责任制总体设计的思路和程序	(97)
第三节	企业内部分配的主要形式和适用范围	(105)
第四节	经济责任制与搞活企业内部分配的关 系	(110)
第六章	发展横向经济联合和完善企业集团	(116)
第一节	横向经济联合的项目选择和谈判程序	(116)
第二节	企业集团的产生和发展	(125)
第三节	企业集团的组建原则和内部管理	(130)
第四节	完善企业集团的思考和对策	(134)
第七章	管理基础工作的分类和组织	(141)
第一节	管理基础工作的范畴和作用	(141)
第二节	标准化与信息工作的要求和组织	(145)
第三节	计量与定额工作的要求和组织	(162)
第四节	规章制度与基础教育的要求和组织	(171)
第五节	班组建设的要求和组织	(179)
第八章	管理现代化的推进与深化	(186)
第一节	企业管理现代化的指导原则与奋斗目 标	(186)
第二节	现代化管理思想的确立	(188)

第三节	现代化管理组织的探索	(193)
第四节	现代化管理方法(手段)的选用	(198)
第五节	现代化管理人才的培训	(212)
第六节	现代化管理成果的评价	(218)
第九章	企业升级规划的制定与实施	(228)
第一节	企业升级的意义和目标	(228)
第二节	制订企业升级规划的思路和方法	(232)
第三节	企业升级规划的组织实施	(242)
第四节	企业升级的评审程序和方法	(245)
第十章	企业管理咨询的程序和要领	(253)
第一节	企业管理咨询的任务	(253)
第二节	企业管理咨询的分类	(256)
第三节	企业管理咨询的特点	(264)
第四节	企业管理咨询的程序	(270)
第十一章	推行满负荷工作法和厂内银行的基本 做法	(284)
第一节	满负荷工作法的基本原理和做法	(284)
第二节	推行满负荷工作法的意义和应注意的 问题	(290)
第三节	建立厂内银行的基本做法	(291)
第十二章	企业政策研究的功能和方法	(300)
第一节	企业政策研究的特点和功能	(300)
第二节	企业政策研究方法的特点和程序	(306)
第三节	企业政策研究课题选定的原则	(313)
第四节	企业政策研究成果的表达技术	(320)
第十三章	工厂方针目标的制订与展开实施	(329)

第一节	工厂方针目标管理概述	(329)
第二节	工厂方针目标的制订程序	(335)
第三节	工厂方针目标的展开方法	(339)
第四节	工厂方针目标的组织实施	(348)
附件 1	某印刷厂厂长任期目标责任制协议书	(357)
附件 2	某无线电厂贯彻“三个条例”的实施细则(摘编)	(361)
附件 3	某特种灯泡厂厂党委保证监督责任书	(366)
附件 4	某厂工会支持监督责任书	(369)
附件 5	某工业主管部门服务保障责任书	(371)
附件 6	某毛纺厂 1987 年经济责任制总体方案(摘编)	(373)
附件 7	中国嘉陵工业股份有限公司(集团)章程(摘编)	(380)
附件 8	某冷冻机厂升级规划	(388)
附件 9—1	厂内银行管理条例	(392)
附件 9—2	厂内银行细则	(394)
附件 9—3	厂内银行工作责任制度	(395)

第一章 绪 论

现代工业企业经营管理的发展越来越具有高度的综合性。搞好企业的综合管理,逐步实现企业升级,必须进一步明确企业综合管理职能机构——企业管理办公室(以下简称企管办)在企业中的地位和作用,重视企管办的组织建设和人员配备,充分发挥企管办的规划、组织、协调、推进、咨询的功能。

第一节 企业管理办公室在企业中的地位和作用

一、企管办的现状

企管办,即企业管理办公室的简称。从1982年开始,许多企业按照中共中央、国务院关于企业全面整顿的指示精神,普遍成立了企业整顿办公室,具体负责企业全面整顿工作,初步形成了一支综合管理骨干队伍。企业整顿结束后,除少数单位“整顿合格,班子散伙”以外,普遍把企业整顿办公室转为在厂长直接领导下的负责综合管理的常设机构——企业管理办公室,使企业的综合管理工作有了一定程度的加强。但是,由于现代工业企业工作的复杂性,综合管理对许多同志来说还是件新事;有些企业虽然设有企管办,但厂长并不重视,仍然是重生产,忽视管理,甚至把企管办当作偏师、摆设,为了应付上级;还有一些企业的企管办只是秘书、事务性的机构,其

综合管理的职能作用并不明显。

企管办的这一现状，已与社会主义初级阶段必须大力发展生产力的迫切要求和企业外部环境的重大变化越来越不适应。整顿、充实、加强企管办是适应配套改革的需要，加强横向控制的需要，发挥助手作用的需要，开展企业升级的需要，克服“职能偏见”的需要，以及政策调研的需要，等等。

1. 适应配套改革的需要

实行承包经营责任制、厂长任期目标责任制的同时，必须不断深化企业内部的配套改革，这是振兴企业、增强企业活力和自我发展能力的源泉。企业内部的配套改革，包括领导制度改革，人事制度改革、劳动制度改革、分配制度改革等。要确保改革工作的顺利进行，必须加强企业内部的小宏观控制和综合管理。

2. 加强横向控制的需要

我国工业企业历来存在着纵向指挥强、横向联系弱的弊端。企业由单纯生产型转向生产经营型、经营开拓型以后，这种矛盾更加突出。如果依靠过去那种组建临时性、运动性办公室，“头痛医头”、“脚痛医脚”的习惯作法，已经不能保证综合管理工作的连续性，不能保证现代企业管理基础工作的科学性，也无法达到管理上的纵横协调、步调一致的目的。

3. 发挥助手作用的需要

企业进入有计划的商品经济市场以后，经营管理比以往任何时候都更复杂。厂长为了实现正确的经营决策，必须有一批执行综合管理的参谋助手，协助处理一些复杂的综合管理问题，做好决策前的准备、决策后的追踪工作，统筹规划企业经营发展战略问题。

4. 开展企业升级的需要

国务院提出，工业企业要“抓管理、上等级、全面提高素质”。而企业升级，既要求技术经济指标升级达标，又要求管理基础工作、专业管理工作升级达标，还要求不断地、有效地推进、深化企业管理现代化。它是一项在内容、形式、方法、要求等诸方面不同于企业整顿的新的综合性管理工作。如果仍用企业整顿那套办法来抓企业升级，我国技术落后，管理更落后的局面是难以改变的。

5. 克服“职能偏见”的需要

随着企业内部专业化分工的发展，必然出现“隔行如隔山”的情况，“职能偏见”也在所难免。因此，必须建立一种具有全面性的、综合管理的职能部门，它可以横越各职能部门之界线，综合研究，十指弹琴，组织合力，分进合围，发挥“整合”功能，改善企业内部横向沟通，达到加强管理的目的。

6. 政策调研的需要

实行承包经营责任制，厂长任期目标责任制，以及企业内部的配套改革，都是政策性很强的工作。如何在国家允许的政策、法令、法规下有效开展生产经营，计划、实施企业内部的各种配套改革方案；如何通过调研，向国家、上级领导反映企业的合理要求，以进一步完善、补充国家的政策等，或由国家、上级有关部门制订、颁布新的政策、法规等，已成为企业决策科学化、民主化，增强竞争能力、应变能力、创汇能力、自我发展能力的一种重要措施和途径。而这一开创性的软科学研究工作，只有交给企业综合管理职能部门——企管办来承担。

二、企管办的任务

企管办的任务是什么？一般可以概括为以下十六个字：

调查研究,发现问题,出好主意,搞好协调。就是从全局出发,站在实现企业目标总体的高度上,综合分析全局和各部门的工作,经常检查企业经营效果,不断地向厂长提供为实现企业总目标所需要的信息、建议。同时有责任协助厂长对各业务部门进行协调指导。它的工作范围大体上包括以下几个方面:(1)根据党和国家的方针政策及企业实际情况,提出改革的可行性方案或建议,组织推动企业内部的配套改革;(2)负责厂内经济立法,制订经济责任制总体方案和实施细则,指导各部门建立和健全各级各类人员的岗位责任制和工作标准,对各部门的工作质量、实绩进行考核;(3)统一规划和协调实施企业管理现代化工作,不断提高企业管理现代化水平;(4)组织各部门不断完善包括班组管理在内的各项管理基础工作,使基础工作适应管理现代化和企业升级的需要;(5)组织规划并协调实施企业升级工作,对承包经营责任制、厂长任期目标责任制及企业升级规划中的管理目标的实现负组织协调责任;(6)会同其他管理职能部门,抓质量、消耗、经营等薄弱环节,开展多种形式、多层次的经济活动分析,努力提高企业的经济效益;(7)组织争创“先进企业”活动;(8)负责工厂企协的日常工作,组织开展管理协作、咨询。

三、企管办的作用

整顿和加强企管办的目的,是要充分发挥它在企业综合管理中的作用。这里就开展企业升级这一高度综合性管理工作,来说明企管办应发挥以下几方面的作用:

1. 规划的作用

企业升级是一项涉及面很广的十分复杂而又非常细致的管理工作。它表现在考核内容上,要求比较全面;表现在标准

上,它的起点高;表现在时间上,有五年以上的上等级中长期规划,也有按年度推进实施的短期计划;表现在空间上,既有厂级升级总体规划,还有科级和班组等多层次的保包计划。所有这些,单靠哪一个专业管理部门来设计和规划都是不现实的,只有靠企管办这一全面性的综合管理的职能部门,来充分调查、综合研究、全面规划,才能避免“职能偏见”,制定出切实可行的上等级规划方案。

2. 组织的作用

在企业升级中,应进一步发挥企管办综合管理的优势,综合、配套地运用目标管理等现代化管理方法和手段,将升级规划中的各项指标、目标层层展开,落实到专业管理部门,各业务科室、车间、班组,并纳入他们的经济责任制考核。

3. 协调的作用

企业在分解落实和组织实施上等级指标、目标时,必然会在纵向、横向的管理上遇到许多新问题。企管办的协调作用,主要表现在对纵向之间、横向之间以及纵横之间的边缘地区——“结合部”的协调管理。正确理顺和协调管理各职能部门、各项主要业务工作之间的“结合部”上的工作关系,建立、健全各职能部门在“结合部”上的职责分工和考核办法,并逐渐形成工作(管理)标准,是使企业升级工作协调、可靠进行的又一重要保证。而这一工作,也只有由负责综合管理的企管办承担最为适宜。

4. 推进的作用

企业上等级,是一个循序渐进的动态发展过程,绝非一朝一夕之事。企管办除要协助厂长制订总体升级规划外,还应根据企业原有的基础,选择自己的“突破口”,制订(修订)分年

度的滚动推进计划,以及单项的实施计划。这样就可以从单项突破来推动总体突破,以基础工作保证升级指标的上水平,从而使企业各方面工作一步一步地接近规划目标,推动企业升级工作向纵深发展。

5. 咨询的作用

企业升级工作,除了上级部门的指导和协调外,主要依靠自己努力,自我对标,自我套标,自订规划,自选目标,自我检查,组织治本达标。加强以企管办为主的企业自我咨询、诊断工作,建立定期的全面或专项的自我咨询诊断制度,才能保证企业逐步升级,升级后不再被拉下来。

四、企管办的地位

企管办在企业综合管理中的重要作用,决定了它在企业中应有特殊而重要的地位:它是企业中的职能科室之一,但又与别的职能科室不同。它不仅要牵头组织各专业科室、车间制订上等级规划,开展各种综合管理活动,而且要协调、检查、考核各部门升级规划的实施进度和效果;不仅要完成自身职责范围内的各种工作,还要为各部门的管理工作提供咨询、指导和服务;不仅要管理好自己的各项工作,还要协助厂长调控管理好纵向到底、横向到边以及各种“结合部”上的关系。因此,企管办应该是在厂长直接领导下的高于一般职能科室的综合管理部门,企管办主任是厂长的主要参谋和助手之一。有些企业的企管办主任是由高于普通科长的副总经济师或厂长助理担任的。

第二节 企业管理办公室的队伍建设和工作方法

一、企管办的队伍建设

充分发挥企管办在企业综合管理中的作用，还应针对本企业的实际，切实重视企管办的队伍建设。注意做好“三个结合”：

1、在知识构成上，实行多种学科结合，以经济管理为主，形成“立体交叉”的知识结构

随着经济体制改革的不断深入和政治体制改革的实施，企业企管办的工作涉及到的问题更加复杂。这些问题既不是凭哪个管理者个人的经验所能决定的，也不是掌握某一学科知识的参谋“眉头一皱，计上心来”所能完成的。它常是多种学科知识综合作用的结果。所以企管办应尽量包容掌握各种学科知识的人才。要从计划经营、财务审计、人事劳资及经济法规等部门补充一批具有一定政策水平、富有实际工作经验、有较全面的企业管理或生产技术知识，对企业中存在的各种问题能够提出诊断意见的同志；从大力发展外向型经济的需要来看，还得培养、充实懂得外经外贸管理的同志。

2、在人员构成上，实行新老结合，以中壮年为主，形成动态平衡结构

做为厂长的参谋人员，不仅要有较宽的知识面，具有一定的系统分析能力、组织能力，而且还要思想解放，敢于直言，具有创新意识和开拓精神。习惯于“唯上”、随大流的人，思想因循守旧，总是按过去的标准来衡量新鲜事物的人，是很难成为称职的参谋人员的。但是，在企管办中，全是创新型人物也未

必尽善尽美,还要有一些阅历较深,经验丰富,沉稳、持重的稳健人物。因此,在人员调整中,应该实行新老结合,以取长补短,相得益彰。另外,作为过渡,可以也应该把一些重点培养的优秀中青年干部放到企管办去工作一段时间,这样既可以帮助这些同志尽快熟悉企业全面工作,又可解决企管办力量不足的问题。还可以从退居二线的老同志中,挑选几名符合条件的同志到企管办去,以充分发挥他们的作用。

3、在组织构成上,实行虚实结合,以实为主,形成专兼职协调配合的参谋系统

企管办的编制毕竟是有限的。随着国家对企业直接控制的逐渐减少,企业承包经营责任制的普遍实行,企业生产经营自主权的不断扩大,企管办的任务仅靠专职的参谋人员是不够用的,还必须组织并用好厂内各方智力资源(如成立工厂企协、研究会等),经常听取厂内专家们的意见,博采众长,集思广益。

企管办还应注意引进、利用厂外智力资源,同科研机构、大专院校、咨询公司、行业协会、管理学会等保持广泛联系,进行必要的管理协作。通过管理协作,可以扩大视野,开拓思路;可以不必投入或较少投入就能掌握到大量的有价值的管理信息,收集到许多可供本企业借鉴利用的研究成果。

二、企管办的工作方法

明确了企管办在企业中的地位和作用,在机构和人员方面对企管办进行了调整和充实,并不一定就能把企管办工作搞好。平常我们常听到有人讲:企管办工作不好干,干多了跟人“争饭吃”,费力不讨好;干少了又没有生气,弄个自生自灭。究其原因,除反映该厂的企管办工作范围不清等问题外,