

机械工业企业管理手册

干部管理

机械工业出版社

六、其 他

15. 名词术语各篇力求统一。个别难以统一的（如生产管理中的“在制品”，在财务管理中用“在产品”），则服从专业习惯。
16. 所用数字，除少数习惯用汉字表示外，一般用阿拉伯数字。
17. 计量单位以中国法定计量单位为准。

机械工业企业管理手册

- 一、企业与企业管埋
- 二、企业组织与领导
- 三、经营决策与计划
- 四、科技管理
- 五、质量管理
- 六、销售管理
- 七、对外经济贸易
- 八、价格管理
- 九、财务管理
- 十、基本建设与技术改造
- 十一、生产管理
- 十二、物资管理
- 十三、能源管理
- 十四、运输管理
- 十五、设备管理
- 十六、厂房建筑物管理
- 十七、工具管理
- 十八、环境保护
- 十九、劳动工资管理
- 二十、干部管理
- 二十一、劳动保护
- 二十二、职工教育
- 二十三、思想政治工作
- 二十四、行政后勤管理
- 二十五、班组管理
- 二十六、计算机辅助企业管理
- 二十七、法律实务
- 二十八、非装配型企业管理特点

机械工业企业管理手册编辑委员会

主任委员：何光远

顾问：周建南 杨 铿 饶 斌 沈 鸿 景晓村 王子仪 蒋一苇 潘承烈

(以下按姓氏笔划为序)

副主任委员：丁孝浓 任 易 刘传陆 张品乾 金珂珉 钟复生 黄敦谦 (常务)

程方洲

委员：王 都 王金铎 田汇川 朱万法 邬凤祥 李六平 李占祥 李志坚
李贵平 巫 曦 吴一超 汪兴民 沙训教 沈景明 沈曾华 张大奇
张伯华 胡企舜 俞宗瑞 班自培 徐述猷 钱颂迪 郭军元 高石仑
黄正夏 黄兆奎 崔广谭 彭笃民 蒋尧麟 蒋葆芳 潘大连 潘家轺
穆 方

机械工业企业管理手册编辑部

总 编 辑：张品乾

副 总 编 辑：潘大连 邱维刚 尹恭仪 丁宗海 王宝金 孙 持 马九荣

李营章 吴一超 徐家宗

责任副总编辑：田雅清 吕雷宏

编 辑：张秀清 尚建珊 陈云芳 林更生 李森林

干部管理篇分编辑委员会

主任委员：张伯华

副主任委员：李玉堂 戴宝昌 姜奎华 王冲达 张文志

委员：杨青 邹金宝 曹振业 汪鲁修 章正苗 刘兴德 李树兴 鲍士璞
单玉林 李景煌 陈永政 王志森

干部管理篇编辑组

组长：李景煌

副组长：杨青 刘文学

编辑：董春琦 杨先礼 陈兰英

撰稿人：姜波 李翔东 姜延波 王耀 孙秀敏 寒松 李健 关瞻
高保科 李应堂 王根成 孙玉 周仆 陈天行 黄爱国 刘尚意
傅裕嘉 蒋汉耀 王文路 陈建华 杨素英 黄川 魏秀歧 张庆宇
倪群英

序

何 光 远

我怀着兴奋的心情，向机械工业系统各级领导干部和管理人员，以及一切有志学习、钻研企业管理知识的同志们、朋友们，推荐《机械工业企业管理手册》这部百科全书性质的、实用性很强的企业管理工具书。

赵紫阳总理在《关于制定“七五”计划建议的说明》中强调指出：“我国企业技术落后，管理更落后。‘七五’期间应当进行必要的技术改造，但从现实的情况看，改进和加强管理，提高经营管理水平，具有更大的紧迫性和更现实的意义。”赵总理的这个论断，对于机械工业具有很大的指导意义。1986年7月，国务院作出了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，我们必须认真贯彻执行。要改进和加强机械工业企业管理，需要采取一系列强有力的措施。从企业实际情况看，急需一套比较系统的、能起指导作用的、具体可行的企业管理工具书，用以作为提高企业管理水平的依据。《机械工业企业管理手册》就是为满足企业这一迫切要求，由机械工业部决定组织编写的。

三十多年来，特别是党的十一届三中全会以来的近八年，机械工业企业管理积累了相当丰富的经验，但一直比较分散、零碎，尚未形成所有企业都可以使用的共同财富。这部《手册》是第一次比较全面系统地、深入具体地研究与总结了这些经验。对于工业发达国家的企业管理先进经验，这部《手册》也作了比较充分的反映，并且不是作一般性的介绍，而是着重总结近几年学习、引进、消化、吸收国外现

代管理理论与方法的经验，把外国经验中国化，努力体现“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则。把国内外经验融为一体，着重总结实践经验，兼备科学性、实用性和指导性，突出实用性是这部《手册》的特色。

这是一部巨著，全书分二十八篇和附录，共六百多万字。编写出版这样一部著作，是机械工业企业管理的一项重大的基本建设，也是一项艰巨的开创性工作。近八百名机械工业系统内外的企业管理专家、学者，包括一大批长期在企业工作，具有丰富实践经验而又具有较高理论修养和写作能力的实干家，参加了《手册》的编写工作。机械工业部有关职能司局及一些大型机械企业的领导同志，亲自参加了《手册》编写的组织领导工作。《手册》各篇初稿曾广泛征求意见，广大管理人员普遍表示好评和欢迎，同时提供了大量宝贵的修改意见，可以说，《手册》荟萃了机械工业企业管理先进经验的精华，凝聚了广大实际工作者和理论工作者的智慧和心血，是我国机械工业几百万职工的共同创作。

《机械工业企业管理手册》的编写历时三年多，现在终于开始陆续出版了。这是一件值得庆贺的事，希望机械工业广大干部、管理人员和全体职工，大家都要珍视它，利用它，使它为提高机械工业企业经营管理水平和发展有中国特色的管理科学，发挥应有的作用。

前 言

《机械工业企业管理手册》是根据机械工业部的决定，从1983年开始历经四年多时间编写出来的。

这是一部机械工业企业管理实用性、指导性、综合性的大型工具书。对于机械工业企业，它可以作为提高企业管理水平的依据；作为培训企业管理干部的基础教材；作为评价企业管理优劣的标准。对于企业管理教学和科研工作，它也有重要的参考价值。它的读者对象，是以机械工业企业领导干部和管理人员为主，兼顾企业的工程技术人员，各级机械工业部门、科研单位从事管理的人员，以及大专院校管理专业的师生。

《手册》的编辑方针是：一、以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，坚持四项基本原则，体现改革精神；二、以总结我国机械工业企业管理经验为主，同时吸收国外成熟的对我有用的先进经验；三、选材立足全局，勾画概貌，反映共性，突出重点；四、内容兼备科学性、实用性和指导性，突出实用性；五、文风严谨、确切、鲜明、可靠，表达深入浅出、简明扼要、图文并茂、直观易懂。

参加《手册》编写工作的有机械工业系统内外的近八百位企业管理专家、学者，以长期在机械工业企业从事管理工作、具有丰富实践经验的专家为主。《手册》编辑委员会由机械工业部及其职能司局和一些省市厅局及大型企业的负责人、机械工业系统内外有名的管理学者组成；主任和顾问由机械工业部领导人和著名管理学者担任。编辑委员会下设若干分编辑委员会，分编辑委员会主任由机械工业部职能司局和省市厅局及大型企业负责人担任。编辑委员会下设编辑部，分编辑委员会下设编辑组，具体负责编辑工作。编辑部由机械工业部管理科学研究所牵头组织。许多地方的机械工业部门和机械工业企业、高等院校、科研机构，为《手册》编写工作提供了大量宝贵的经验、资料和其他方便条件，机械工业系统外的许多单位也在人力和学术上给予热情的支持和帮助。

《手册》是一部大型工具书，全书共600余万字。分28篇和附录。《手册》内容力求丰富和新颖。对于过去已有总结和阐述的专业，如企业管理概论、企业组织与领导、计划管理、基建管理、科技管理、质量管理、生产管理、物资管理、设备管理、工具管理、劳动工资管理、劳动保护、财务管理、班组管理、企业思想政治工作、职工教育等，《手册》不但阐述了传统的仍然行之有效的内容，而且总结了改革的新经验。对于近几年新出现或者未系统总结的专业和管理工作，如经营决策、技术改造、销售管理、对外经济贸易、价格管理、能源管理、厂房建筑物管理、运输管理、环境保护、干部管理、行政后勤管理、法律实务以及非装配型机械行业管理特点等，《手册》也作了系统的总结和阐述。这样，企业的各项管理工作《手册》基本上都照顾到了，企业领导和各级、各专业管理人员，都可以从《手册》中找到自己工作的基本依据，企业管理专业的师生和科研人员也可以从《手册》中了解到一般书籍中没有的新鲜知识。

干部管理篇共选列75个条目,包括干部流动、干部职责与职权、干部使用、企业领导班子组织建设、离退休干部管理、干部教育培训、干部档案管理、干部管理体制,对干部计划管理和干部素质测评也做了相应的介绍。全篇由25位撰稿人分别撰写,并经分编委、编辑组反复讨论修改,几易其稿,最后由张伯华同志组织分编委进行了复审定稿。干部管理篇的编审工作,得到了广州电器科学研究所、第二汽车厂、东风电机厂、厦门仪器仪表工业公司等单位的大力支持,数以百计的干部工作者对本篇的编写工作提了大量的、宝贵的意见,在此一并表示感谢。

编辑出版《机械工业企业管理手册》,是机械工业企业管理的一项重大基本建设,是建立具有社会主义中国机械工业特色的企业管理科学体系的重要环节。我们热切期望并相信,《手册》的出版,对于加强和改进机械工业企业管理,推进企业管理现代化的进程,保证机械工业体制改革的顺利进行和“上品种、上质量、上水平,提高经济效益”的战略任务的完成,将起到有益的作用。

由于我们学识有限,经验不足,《手册》在内容和编排上可能会有不少缺点和错误,恳切希望读者批评指正。随着我国体制改革和新技术革命的进展,以及企业管理本身的发展,《手册》所介绍的一些内容会有所变化,一些新鲜经验也会不断出现,我们准备再版时加以修正和补充。

《机械工业企业管理手册》编辑部

1986年10月

凡 例

一、编 排

1. 本《手册》按企业管理科学体系分类,按专业分篇。一般每一篇为一分册。
2. 《手册》以条目为基本单元。条目按专业知识内部联系分层次编排。例如:
 财务管理
 利润管理
 利润预测
3. 每篇的第一个条目,一般都是讲述该篇内容的概述性条目。

二、条 目

4. 一个完整的条目,由条目标题、释文和必要的参考书目组成。释文包括简要的定性叙述、基本内容和必要的插图,部分条目还包括参阅内容和层次标题。
5. 条目标题是独立的企业管知识主题或已形成的固定概念,用准确的,人们习惯和易于理解的词或词组标列,以便读者快速查阅。条目标题均附有英译名。
6. 定性叙述是所介绍的知识主题或概念的定义和解释。《手册》注重实用,定性叙述力求简要,以别于百科全书和其他工具书。
7. 基本内容是条目的主体,包括所述主题的基本状况、方法、手段、公式、数据及典型经验、案例等。
8. 参阅内容是基本内容以外的补充知识和资料,包括所述主题的不同见解、学术争论、展望和评论等。
9. 插图是《手册》的重要组成部分,包括图表和照片。
10. 层次标题是释文内各层知识内容的标题,是便于读者快速查阅的检索手段之一。层次标题用序号数字和不同字体标明,最多不超过四层。
11. 在一些条目的释文后,附有必要的中外文参考书目。

三、参 见

12. 一个条目的内容涉及其他条目并需由其他条目的释文补充时,采取参见方式,用括号加“见”字标出。各分册需要参见其他分册的条目,列于该分册之后的附录中。

四、索 引

13. 《手册》附有按汉语拼音字母编排的条目内容索引,以便于读者快速查阅。

五、附 录

14. 《手册》附有与机械工业企业管理有关的重要法规、条例及其他有关的一些内容。

目 录

序		
前言		
凡例		
干部管理	20-1	
干部分类	20-2	
干部计划管理	20-3	
干部结构	20-4	
干部需求预测	20-5	
干部规划	20-9	
干部需要量计划	20-11	
干部统计	20-12	
干部流动	20-18	
干部调配	2-19	
干部调入调出	20-19	
企业内部干部调动	20-21	
毕业生调配	20-21	
军队转业干部安置	20-21	
干部聘用	20-21	
干部招聘	20-22	
干部应聘	20-23	
干部解聘	20-23	
干部辞聘	20-23	
干部退职	20-25	
干部职责和职权	20-26	
公司级干部职责和职权	20-26	
厂级干部职责和职权	20-27	
中层干部职责和职权	20-30	
一般干部职责和职权	20-31	
干部使用	20-31	
干部考核	20-32	
专业技术干部考绩	20-34	
干部职务变迁	20-36	
干部专业技术职务聘任	20-37	
专业技术职务系列	20-37	
专业技术职务聘任条件	20-38	
专业技术职务聘任工作程序	20-38	
干部奖励	20-39	
干部惩处	20-40	
干部审查	20-41	
企业领导班子组织建设	20-43	
企业领导班子结构	20-43	
企业领导班子标准	20-44	
企业领导干部任免	20-45	
委任制	20-45	
选举制	20-45	
聘任制	20-46	
任期制	20-46	
退出领导班子干部管理	20-46	
后备干部管理	20-47	
离退休干部管理	20-47	
干部待遇	20-50	
干部政治待遇	20-50	
干部生活待遇	20-50	
干部工资	20-51	
干部津贴	20-51	
干部住房待遇	20-51	
干部医疗待遇	20-52	
干部差旅与乘车待遇	20-52	
干部教育培训	20-53	
干部教育培训目标	20-53	
干部教育培训计划	20-54	
干部教育培训内容	20-54	
干部教育培训方法	20-55	
干部教育培训组织	20-55	
干部档案管理	20-55	
干部档案建设	20-56	
干部档案利用	20-58	
干部档案保管	20-59	

干部档案管理组织.....	20-59	津贴制度	20-71
干部素质测评.....	20-60	机械工业部关于部属企业事业单位老	
干部素质测评表.....	20-60	干部离职休养有关问题的暂行规定	
干部素质测评参照标准	20-62		20-72
干部素质测评方法.....	20-64	机械工业部毕业生分配、派遣工作的	
干部素质测评实施	20-64	规定（试行）	20-73
计算机辅助干部素质测评	20-66	机械工业部关于贯彻执行国务院	
干部管理体制	20-68	（1983）141号、142号文件的实施	
干部管理权限	20-68	细则.....	20-75
干部管理机构	20-69	机械工业部关于实行干部分级管理的	
附录:		暂行规定.....	20-76
参见条目	20-71	机械工业部关于专业科技干部政治、	
工资	20-71	生活待遇的几项暂行规定.....	20-78
职务工资制	20-71	条目内容索引.....	20-79

二十、干部管理

干部管理 (management of cadres) 对干部的考核、任免、调配、使用、奖惩、教育培训等进行计划、组织、协调等一系列管理工作。在企业内,干部是指有一定政治、文化、专业水平和工作能力的,从事领导或各项业务、技术等工作的人员统称。干部管理是企业管理的重要组成部分。总结干部管理的历史经验,改革不合理的干部管理体制和制度,建立一套科学的干部管理工作,有利于提高企业干部队伍的素质,最大限度地发挥干部的积极性和创造性,对企业的生存和发展有重大影响。

干部管理的基本任务是按照企业建设和发展的要求,采取各种有效措施,不断提高企业干部的素质,造就一支有理想、守纪律、有一定文化水平和专业知识、有领导和管理能力的干部队伍,并合理地、有效地使用这支队伍。企业依靠这支力量,带动广大职工进行企业的经营活动,实现企业的经营目标,完成企业的各项任务。

1. 干部管理的基本内容 ①干部计划。②干部需求预测。③干部统计分析。④干部流动。⑤干部考核。⑥干部职务变迁。⑦干部专业技术职务聘任。⑧干部奖惩。⑨干部审查。⑩领导班子建设。⑪后备干部。⑫退出领导班子的干部、离退休干部的管理。⑬干部待遇。⑭干部工资。⑮干部教育培训。⑯干部档案管理。

2. 干部管理的历史沿革

①用人观点的变化 组织路线是为政治路线服务的。不同历史时期的政治路线不同,用人观点也不同。战争时期强调一切服从战争。建国后一段时期强调各项工作“以阶级斗争为纲”,选用干部比较重视家庭出身、社会关系、历次政治运动的表现以及重视资历等。党的十一届三中全会确定了全党全国的工作重点要转移到社会主义经济建设上来,在新的历史时期应坚持干部队伍、特别是各级领导班子的革命化、年轻化、知识化、专业化(简称“四化”)要求。

②企业干部管理体制的变化 建国以来,随着我国企业管理体制的不断变化,干部管理体制也发生了相应的变化,管理权限经历了“三上三下”的过程,机械工业大部分大中型骨干企业的厂级领导干部三次以部为主进行管理,三次以地方为主进行管理。经济体制改革后,为适应搞活企业的需要,国务院于一九八四年八月决定,机械工业部及各省、市、自治区的机械

工业厅(局)所属企业全部下放。厂级领导干部中,除少数关系国计民生的大型骨干企业仍由中央管理或以部为主管理外,绝大多数由企业所在的大中城市管理。企业的中层领导干部,也由过去部分归上级主管部门任免,改为全部由企业自行任免。

③企业干部管理制度的变化 我国机械工业企业的厂级和中层行政干部,较长时期实行单一的委任制。随着改革的深入,厂级和中层行政干部的任免,已扩展为委任制、选举制和聘任制等多种形式。企业领导干部也从过去的领导职务终身制逐渐改为任期制。

3. 干部管理的基本经验

①坚持任人唯贤的干部路线,按德才兼备的原则和干部“四化”的方针选用干部 坚持任人唯贤,反对任人唯亲,是我党长期以来选用干部的精辟总结,是干部管理中的一个十分重要的原则。实现干部队伍、特别是各级领导班子的“四化”,是新时期党的干部工作的重要方针,是在我国社会主义建设事业不断发展中提出的一个重大课题。在向四个现代化进军的进程中,要解决企业干部队伍中存在的年龄偏大、文化偏低,专业知识偏少的问题。建设一支适应新形势要求的队伍,根本途径在于坚决贯彻干部“四化”的方针。干部队伍的“四化”是为经济建设的“四化”服务的,同时又是实现经济建设“四化”的必要条件。在组建企业领导班子时,既要注意领导班子成员的个人素质,又要注意整个班子的群体结构,以提高整体效能。

②干部管理要适应经济发展和搞活企业的需要 干部管理工作要紧紧围绕企业的经营目标进行,以利于企业的建设和发展,利于搞活企业。为此,干部管理应在中央统一领导下采取分级管理的原则,下放管理权限,减少管理层次;给企业必要的管理自主权,防止管人与管事脱节;管理制度要改革,对不同类型、不同层次的干部,采取不同的管理模式;管理方法要科学,要灵活多样,应当积极创造条件,逐步采用电子计算机辅助干部管理等现代管理手段。

③不断提高企业干部的素质,把干部使用和培养结合起来 要注意在使用中教育干部牢固地树立共产主义信念,坚持四项基本原则,百折不挠地执行党的路线、方针、政策和决议,全心全意地为人民服务,培养艰苦奋斗的思想、工作作风,引导干部成为遵守纪律的模范,不断提高干部的政治素质。同时,根据

工作需要和干部的实际水平，组织他们学习文化、技术和业务，努力提高干部的业务素质。

④选拔干部要坚持走群众路线，采取领导与群众相结合的方法。近几年来，不少企业为适应形势发展的需要，改变了过去选拔干部神秘化的做法，实行了既依靠干部管理部门，又动员企业的全体职工都来关心选拔人才，做到多渠道、多层次、多视角发掘人才。这既是工作方法和干部制度上的一项重大改革，又是完善社会主义民主，防止压制人才或用人不当，克服干部工作中不正之风的重要措施。另外，还有不少企业采取民主推荐和组织考核相结合，充分发挥职工代表大会对干部的监督作用，经常开展群众评议干部的活动，使企业的干部管理工作充满活力。

4. 干部管理的发展趋势 干部管理工作要十分强调从企业经营的发展需要出发，改革那些影响搞活企业的种种弊端，积极吸收、应用现代科学成果，尽快闯出一条具有我国机械工业特点的、社会主义的现代化的干部管理路子。

①按照中央决定的分级管理，层层负责，“管少、管活、管好”的原则，进一步改革干部管理体制，下放干部管理权限。

②对企业各级领导干部实行委任制、选举制和聘任制等，推行厂长任期目标责任制。对企业专业技术干部有计划、有领导地实行聘任制和招聘制。促进干部合理流动，做到人尽其才，才尽其用。

③对各级各类干部根据其职责建立健全岗位责任制，并严格考核，严明奖惩。

④干部管理工作要逐步实现科学化、系统化。逐步推行干部需求预测技术、干部素质测评、电子计算机辅助干部管理等现代管理方法与手段。逐步运用系统工程原理，搞好干部管理工作。

干部分类 (classification of cadres) 将企业干部按照一定的标志划分为不同的类别。干部分类是干部管理的基本方法之一，也是干部管理的基础工作。由于对干部需要进行多方面分析研究和管理，利用分类的方法，可以揭示和掌握干部各方面的特征。科学地进行分类，对加强企业干部管理和完善干部管理科学具有重要作用。

分类标志是划分干部类别的标准，选择分类标志是搞好分类的关键。要根据调查研究和管理需要，选用能揭示干部特征的标志。干部分类标志有数量标志和质量标志两种。数量标志是用数量大小来表现干部的特征；质量标志是用人的品质属性来表现干部的特征。工业企业常用的干部分类见图 20 1。

在实际工作中，干部分类可以采用简单分

类、复合分类或并列分类等形式。简单分类是用一个标志进行的分类；复合分类是在对干部按某一标志分类的基础上，再按另一个标志进行的重叠式分类，如在按年龄分类的基础上再按文化程度分类；并列分类是采用两个或两个以上标志平行分类，如干部可以同时按年龄和文化程度平行分类。采用什么分类是根据被研究的干部某些方面的特点和干部管理任务的需要决定的。要全面系统地分析研究干部状况，有时只用一种分类是不够的，还必须进行一系列相互联系、相互补充的标志体系分类。如研究企业厂级干部的革命化、年轻化、知识化和专业化程度，就可以按职务层次、年龄、文化程度和专业技术职务等一系列标志进行分类。

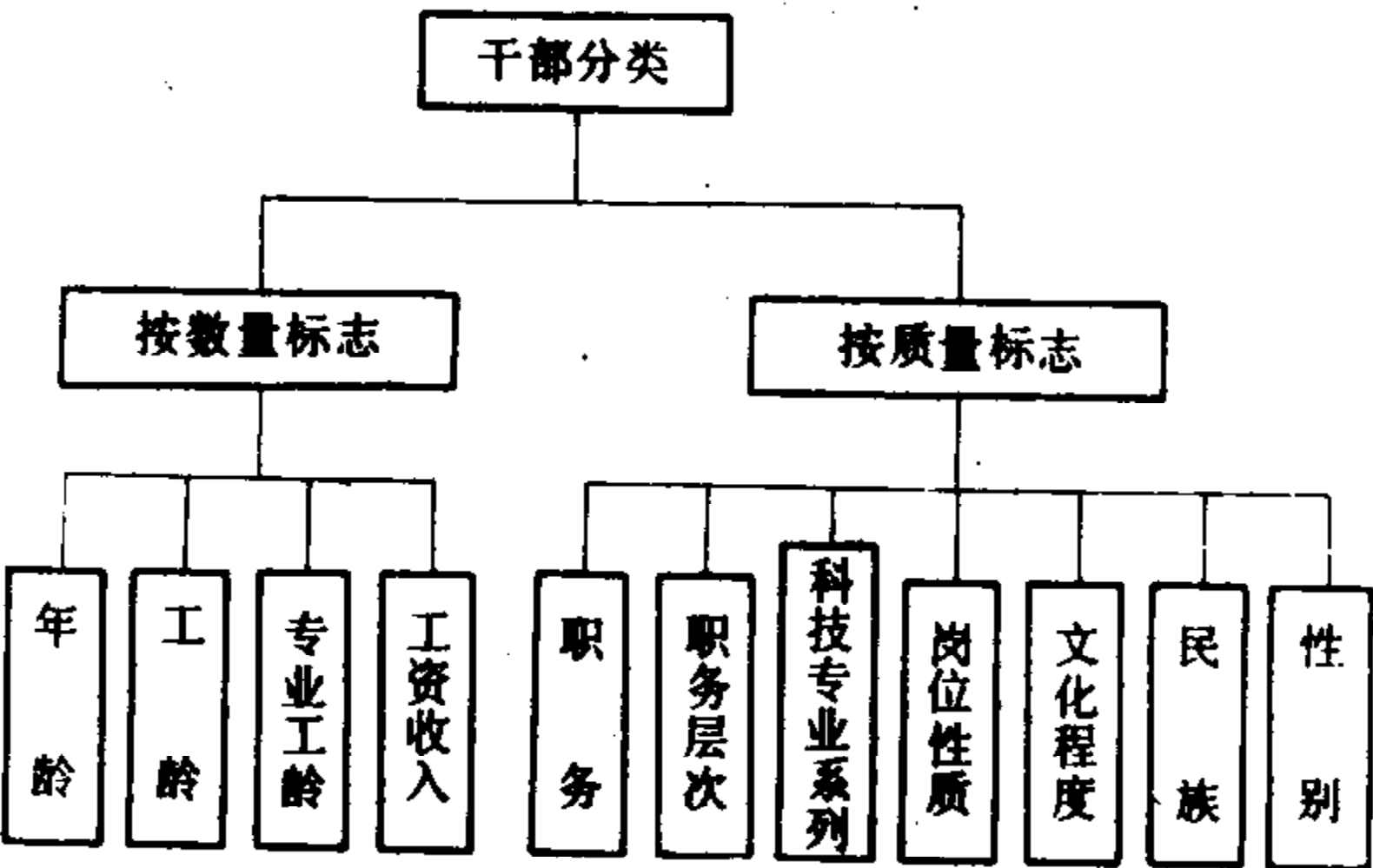


图20-1 干部分类示意图

干部分类的种类很多，企业常用的有干部职务分类、干部职务层次分类和岗位性质分类。

①职务分类 按职务类别可将企业干部分为行政职务、党群职务和专业技术职务。具体分类如表 20 1。

表20-1 机械工业企业干部职务分类表

序号	职务系列	职 务 名 称
1. ①	行政职务 行政人员	董事长、副董事长 经 理、副经理 厂长、副厂长，总工程师、副总工程师， 总经济师、副总经济师，总会计师、副总 会计师 处长、副处长，科长、副科长，车间主 任、副主任，工长，主任科员、科员、办 事员等
②	教育行政人 员	职工大学校（院）长、副校（院）长， 职工中专校长、副校长，技工学校校长、 副校长，中小学校长、副校长等
③	医务行政人 员	医院院长、副院长，医务所所长、副所 长，内、外科主任、副主任等
④	科研行政人 员	研究所所长、副所长，研究室主任、副 主任等

(续)

序号	职务系列	职 务 名 称
2.	党群职务	
①	党务工作人员	党委书记、副书记、总支书记、副书记、支部书记、副书记等 纪委书记、副书记等 党委各部部长、副部长、科长、副科长、干事等
②	工会工作人员	工会主席、副主席，工会各部部长、副部长，干事等
③	共青团工作人员	团委书记、副书记，团总支书记、副书记，团支部书记、副书记等 团委各部部长、副部长，干事等
3.	专业技术职务	
①	工程技术人员	高级工程师、工程师、助理工程师、技术员
②	科研人员	研究员、副研究员、助理研究员、研究实习员
③	实验人员	高级实验师、实验师、助理实验师、实验员
④	经济专业人员	高级经济师、经济师、助理经济师、经济员
⑤	会计人员	高级会计师、会计师、助理会计师、会计员
⑥	统计人员	高级统计师、统计师、助理统计师、统计员
⑦	高等学校教师	教授、副教授、讲师、助教
⑧	中等专业教师	高级讲师、讲师、助理讲师、教员
⑨	中小学教师	高级教师、一级教师、二级教师、三级教师
⑩	技工学校教师	高级讲师、讲师、助理讲师、教员
⑪	卫生技术人员	主任医师、副主任医师、主治医师、医师、医士 主任药师、副主任药师、主管药师、药师、药士 主任技师、副主任技师、主管技师、技师、技士 主任护师、副主任护师、主管护师、护师、护士、护理员
⑫	新闻专业人员	高级记者、主任记者、记者、助理记者 高级编辑、主任编辑、编辑、助理编辑
⑬	翻译人员	译审、副译审、翻译、助理翻译
⑭	出版人员	编审、副编审、编辑、助理编辑 技术编辑、助理技术编辑、技术设计员 一级校对、二级校对、三级校对
⑮	图书、文博、档案、资料人员	研究馆员、副研究馆员、馆员、助理馆员、管理员

②职务层次分类 根据企业规模、类型和干部的管理特征，将干部职务划分为不同的层次。常用的分类见图20-2。

按职务层次分类是企业内部常用的一种分类方法。这种分类基本上体现了各职务层次干部的管理特

征，便于企业按岗位合理地配备干部，保持各种职务层次干部的合理比例。特别是对研究企业最高职务层和中间职务层干部的构成，具有重要作用。

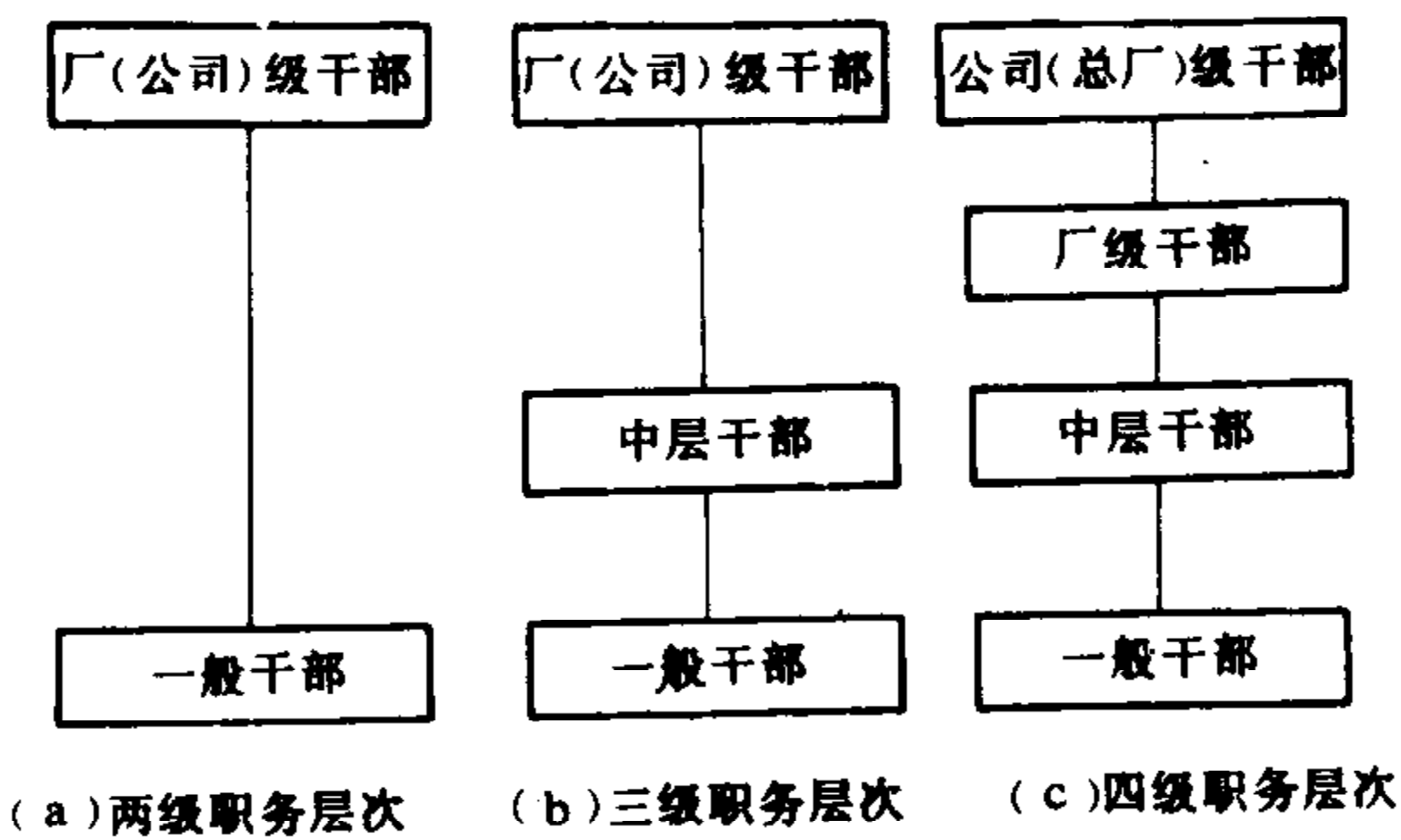


图20-2 机械工业企业职务层次图

③岗位性质分类 根据工作岗位、专业性质进行分类，一般的划分方法见表 20-2。

表20-2 机械工业企业干部岗位分类表

序号	类 别	岗 位 名 称
1.	经济管理干部	计划、调度、销售、统计、劳资、物资管理和财务会计等
2.	工程技术干部	产品设计、制造工艺、工装设计、非标准设备设计、产品试验研究、标准化管理、质量检查、用户技术服务、设备维修、能源动力、材料研究、计量仪表、安技环保、基建设计、基建施工、技术引进、技术情报、工时定额制定和技术管理等
3.	党群干部	组织、老干部管理、宣传、统战、纪检、武装、工会、妇女、共青团、科协、文秘机要、档案和党群领导等
4.	教育卫生干部	教学工作、教学管理、卫生技术和卫生管理等
5.	行政管理干部	人事、保卫、文秘、总务、福利、房地产和保育等

干部计划管理 (planning and management of cadres) 将企业及其所属部门、单位干部的编制、需要量、构成、流动和教育培训等活动纳入统一计划，进行综合管理。

干部计划管理的目的，是为干部管理提供动态信息，促进合理和有效地使用干部，促进人才开发，不断增强企业的活力，保证企业经营目标的实现。

1. 干部计划管理的基本内容 ①干部编制与结构的总体设想。②干部需求预测。③干部教育培训的总体设想。④年度干部需求计划。⑤干部统计。

2. 干部计划管理的基本要求 ①为实现党和国

家各个时期政治经济任务服务,认真贯彻执行干部工作的方针、政策和法规。②从实际出发,兼顾需要与可能。在企业内部主要考虑实现企业规划和计划对干部的需求。在企业外部主要考虑整个国民经济、机械工业行业、企业所在地区经济发展对干部数量和质量的要求,以及社会提供干部资源和发展教育事业的可能性。干部计划管理中不可预测和变化因素较多,还要具有应变性。③提高社会和企业效益。

3. 干部计划管理的历史沿革、现状和发展趋势

建国后相当长一段时期,机械工业企业编制以生产为中心的生产技术财务计划。在这个计划中,没有独立的较为完整的干部计划,只有单一的干部需要量指标。干部计划管理工作薄弱,存在不少问题,主要是:①企业干部主管部门只重视干部的调出调入、岗位变迁等日常人事业务,忽视干部计划管理。②在干部计划指标上,只有近期安排,没有长远打算,只有单项指标,没有相关指标组成的指标体系。③在劳动定员、定额、劳动工资计划工作中重视工人部分,并做详尽的核算,忽视干部部分,而且核算得粗略。④在企业劳动力平衡工作中,只着重视工人部分,很少做干部需求与资源的综合平衡。

党的十一届三中全会后,“调整、改革、整顿、提高”的方针和搞活经济等一系列政策,进一步推动了企业整顿工作,扩大了企业经营管理自主权,部分企业开始编制以综合经济效益为目标的、内容更为丰富的经营计划。1981年机械工业企业结合企业整顿和改革,逐步推行管理现代化,根据国务院批发的《国发(1982)149号国务院批转国家计划委员会关于制定长远规划工作的报告的通知》精神,各部门和各省(市、自治区)又开展了专门人才需求预测和培养规划工作,制定属于业务部门的人才使用规划和教育部门的人才培养规划。部分企业借鉴国内外管理科学的研究成果和先进经验,结合本企业实际,开展干部需求预测、干部结构分析、干部规划编制、细化干部计划指标等工作,取得了一定效果,也丰富了企业干部计划管理的内容。

当前,在新的管理思想指导下,随着企业管理体制和管理组织的不断改革,企业干部计划管理内容将由粗到细,逐步充实。计划形式为远近结合、长短期计划兼有。计划指标日趋完整和科学化、系统化。预测决策的原理和方法、现代化管理手段和工具会逐渐引入到干部计划管理中,干部计划管理将向科学化、现代化方向发展。

干部结构 (structure of cadres) 干部类型、数量、质量等要素有机结合的各种比例关系,及其在

企业各管理层次、管理系统中的分布。干部结构是搞好干部需求与资源平衡的基础,是合理分配和使用干部的依据。历年干部结构的变化可作为干部需求预测的依据之一。

干部结构可以从两种角度划分。就范围来分,有企业的干部结构、企业内某一个部门或一个单位的干部结构、企业某一管理层次的干部结构、企业某一管理系统的干部结构等。其中意义较大的是企业干部整体结构和企业领导班子结构。就内容来分,有年龄结构、知识结构、专业结构、职务结构和心理结构等。

1. 干部结构的基本内容

①**年龄结构** 指企业不同年龄段干部数量和构成比。就企业干部整体来说,年龄段的划分方法目前采用的有两种:一种是以五年为界的细分法,即25岁以下为一档,26岁以上按5岁递增分为七档,61岁以上为一档,共分为九档。它与干部统计报表的计算口径一致;另一种是按不同的年龄线划分为老、中、青三档。通常将35岁以下划为青年,36岁到55岁划为中年,56岁以上划为老年(对女性干部的年龄线可相应缩减5岁)。在企业不同领导层次中,应按国家干部政策的有关规定,进行年龄段划分和确定职务年龄的最高线。一个企业或企业某一领导集体,都应有一个合理的老、中、青干部比例,使几种年龄段的干部相结合,形成合理的梯形结构,以便与管理层次、管理职能的要求相适应。从平均年龄值看,一般状况应是决策层、管理层、执行层。干部年龄结构反映了干部队伍整体的组织管理能力的兴衰趋势和企业生存发展能力的继承性。

②**知识结构** 指企业干部队伍成员的知识内容的构成和知识水平的构成。就企业干部整体讲,一个合理的知识结构应该由初级、中级、高级知识水平和具有不同知识内容的干部按一定比例构成,同时规定不同管理层次中最低学历层次干部数在整体中的构成比。一般来说,执行层管理干部至少应具有高中(多数为中专)以上的学历,管理层干部至少应具有中专(三分之二为大专)以上的学历,对决策层干部的学历要求可高些,在知识范围、知识内容和知识水平上,都可以确定相应要求。

③**专业结构** 指企业干部队伍中各类专业技术业务人员的构成。它与劳动分工协作程度、岗位专业性细分程度、干部所学专业及教育部门专业的设置相关。企业应当按国家教育部门统一规定的专业类别和专业目录等文件,对照企业现有岗位性质进行干部专业归类,并结合本企业特点明确主体专业。如机床制造企业一般以机械设计与制造专业、机械制造工艺与设备专业为企业的主体专业,从而确定主体专业与配

套专业干部人数的比例关系。有的企业按照机械与电工、冷加工与热加工、强电与弱电、设计与工艺加工、工程技术与企业管理以及各类管理专业之间比例关系等，分析企业干部专业结构状况。

④职务结构 指企业干部队伍中，担任各类各级职务人员数量的构成比（见干部分类和干部专业技术职务聘任）。职务结构与企业规模、类型、生产技术和经营管理特点相关。不同档次（等级）专业技术职务的结构比例，要报上级主管部门核准。

⑤心理结构 指企业内某一部门或某一管理层次领导干部不同个性心理特征的组合。如不同气质、性格的干部组合，不同能力的干部组合，不同兴趣与爱好的干部组合等。合理的心理结构，便于个性互补、刚柔搭配、能力互补、扬长避短，从而提高群体效能。

2. 干部结构的指标 主要有构成指标、结构相对指标、比较相对指标和平均指标。常用的具体指标有：

①干部平均年龄

干部平均年龄 =

$$\frac{\sum (\text{各年龄段干部人数} \times \text{各年龄段的组中值})}{\text{各年龄段干部人数总和}} \quad (1)$$

②各年龄段干部比值

某年龄段干部人数比值 =

$$\frac{\text{某年龄段干部人数}}{\text{各年龄段干部人数总和}} \times 100\% \quad (2)$$

③具有各种学历的干部人数比值

具有某种学历的干部人数比值 =

$$\frac{\text{具有某种学历的干部人数}}{\text{具有各种学历的干部人数总和}} \times 100\% \quad (3)$$

另一种方法是，以某种学历（通常是大学本科毕业）的干部人数为基数，分别确定各种学历干部人数之间的数量比例关系。

④干部专业覆盖程度 反映企业现有专业技术干部满足要求的程度。

$$\text{专业覆盖程度} = \frac{\text{企业干部已有的专业种类数}}{\text{企业干部需求预测后应具有的专业种类数}} \times 100\% \quad (4)$$

⑤干部岗位性质结构 以干部工作岗位的专业性质为依据，分别计算经济管理干部、工程技术干部、党群干部、教育卫生干部、行政管理干部的人数在干部总数当中的比重。

⑥干部职务层次结构 以干部的职务层次分类为依据，分别计算公司（总厂）级干部、厂级干部、中层干部、一般干部的人数在干部总数当中的比重。

⑦干部专业技术职务结构 按不同的专业技术职

务系列内高级、中级、初级专业技术档次粗算或按具体专业技术职务细算，见表20-3干部的专业技术职务结构表。

表20-3 某厂干部的专业技术职务结构表

专业技术职务档次	高级	工程师	助理	技术员	无专业	合计
项 目	工程师	工程师	工程师	工程师	技术职务	
人 数	4	431	284	85	156	960
结构相对值(%)	0.4	44.9	29.6	8.9	16.2	100.0
比较相对值①	0.009	1.0	0.6	0.2	0.36	—

① 比较相对值是以工程师人数为基数。

在计算定量指标的基础上，可以对干部结构状况做出一些定性分析。如通过本企业报告期指标、计划期指标和国内外同行业、同类型企业的人员结构状况相互比较，分析它的合理程度和对实现经营目标的适应程度。年龄结构不合理就不能保证新老干部的正常交替与合作；职务结构不合理会导致干部使用的不平衡或浪费。不利于干部工作积极性和创造性的发挥，甚至出现力量相互抵消、内部耗损。参照干部素质测评资料还可做企业内部各群体的人才配比关系分析、群体能级分析等。

干部需求预测 (forecast of the demand for cadres)

根据企业的发展规划和现有干部状况，运用科学的方法，对未来各类干部的需求趋势作出比较正确的估算和判断。随着社会化大生产的发展，对各类干部的需求也随之发生变化。企业有必要确定带有预见性的、适应经营发展需要的各类干部需求量及培训计划，为企业制定干部规划提供依据，为企业干部的调配、使用、培训、考核提供基础资料。干部需求预测工作更深远的意义则是为了促进企业干部管理工作更加科学化。

目前，部分企业已经开展了干部需求预测工作，认识到干部需求预测对生产发展、技术进步的保证作用。加上这些企业有一套比较完整的基础资料，因而干部预测工作开展得较好。随着企业生产技术的不断提高，干部需求预测工作将在更多的企业逐步开展起来。

干部需求预测的分类、目标和内容

干部需求预测的分类

1. 定性预测与定量预测。
2. 静态预测与动态预测。
3. 长期预测与短期预测。

干部需求预测目标

1. 干部需求总量。
2. 各类干部需要量及其构成比例。
3. 各类干部占全部职工比例。