

怎样当好 企业的中层干部

蒋丹海 主编
高文浩



机械工业出版社

内 容 简 介

本书为配合当前改革的深入发展，比较系统地、全面地研究了中层干部在企业中的地位、作用、基本任务以及应该具备怎样的素质、知识结构，采取哪些有效的工作方法，去完成面临的企业改革任务。在改革、开放形势下，本书探讨企业的中层干部的特点、工作规律和如何充分发挥这支队伍在四化建设中应有作用，有一定的参考价值。本书的特点是针对性、知识性强，是企业中层干部的良师益友，并可作为培训企业中层干部的教材。

编 者 的 话

本书是在哲学教学和科研的基础上编写而成的。除正副主编外，上海机械学院84届政工班五十三位同志参加了编写。他们（按姓氏笔划为序）是：马海平、王涛、牛永庆、史孝龙、卢卫民、刘安、孙国武、乔木森、刘宁、孙德宝、苏继武、陈建平、宋建亮、张晏生、岑新中、张吉新、杨哲仁、陈奇、张节庆、吴海生、张丽萍、张勇东、李廷元、李涤非、辛继明、张志新、李德胜、沈洪、陆伟农、周永年、郑桂林、周国华、竺国弟、郑光辉、金慧斌、林建建、赵建平、钟苏、栾尚清、钱朝琪、徐立亮、奚荣滨、隋秋敏、黄铭禄、崔军、崔斌、章俊湖、虞静洁、盛鲁平、黄苏敢、董福明、蔡龙海、戴海鹰。由蒋丹海、高文洁、蒋学成三位同志修改和统稿。

84届政工班的同志多数是企业的中层干部，在学习马克思主义哲学基础上，结合自己的工作经验，力求运用马列主义、毛泽东思想基本观点，探讨在当前改革的形势下中层干部的基本任务，应具备的素质、知识结构以及工作规律性、有效性和做好工作的途径等问题。本书有附录三篇：《企业中层干部素质初探》、《企业中层干部定量考核初探》、《企业领导用人有效性初探》。本书可供企业中层干部使用。这是一本探讨性的书，有许多问题尚待进一步探讨和研

究。由于我们的水平有限，错误和不妥之处在所难免，恳望读者批评、指正。

在编写过程中，我们得到了上海机械学院荣叔安等同志的支持和帮助。在此一并致谢。

作 者
1986年4月

目 录

序	(1)
第一章 绪论	(3)
第一节 改革与任务	(3)
一、改革时代的特点和任务	(3)
二、企业在改革中的任务	(7)
第二节 企业改革与中层干部的地位和作用	(12)
一、中层干部在企业改革中的地位和作用	(12)
二、发挥中层干部作用的途径	(19)
第二章 改革与中层干部的任务	(23)
第一节 中层干部在企业改革中的任务	(23)
一、基本任务	(23)
二、阶段性任务	(27)
三、基本任务和阶段性任务的辩证关系	(29)
四、阶段性任务的相对稳定和变动的辩证关系	(34)
第二节 完成任务的途径	(37)
一、加强技术改造	(37)
二、组建综合智囊组	(43)
第三章 增强企业活力与中层干部	(51)
第一节 中层干部是增强企业活力的重要组织者	(51)
一、增强企业活力是改革的重要目的之一	(51)

二、中层干部在增强企业活力中的职能·····	(56)
第二节 中层干部怎样增强企业活力·····	(61)
一、正确处理企业整体和局部关系·····	(61)
二、正确处理本部门 and 职工的关系·····	(67)
第四章 中层干部应具备的知识结构·····	(75)
第一节 中层干部应当具有的政治理论修养·····	(75)
一、马克思主义理论基础·····	(75)
二、新时期党的路线、方针和政策·····	(79)
第二节 中层干部应该掌握企业管理知识·····	(83)
一、工业企业管理·····	(83)
二、怎样才能掌握企业管理知识·····	(87)
三、经济法·····	(89)
第三节 中层干部应当掌握科学文化知识·····	(94)
一、自然科学知识·····	(94)
二、现代科学技术知识·····	(98)
三、心理学知识·····	(101)
四、逻辑知识·····	(109)
五、写作知识·····	(113)
第五章 中层干部应具备的能力和个性修养·····	(118)
第一节 中层干部应具备的能力·····	(118)
一、逻辑思维能力·····	(118)
二、组织能力·····	(123)
三、宣传鼓动能力·····	(128)
四、适应与创新能力·····	(133)
第二节 中层干部应具备的个性修养·····	(140)
一、中层干部应具备的意志品质·····	(140)

二、中层干部应具备的性格与气质·····	(146)
第六章 中层干部工作的有效性·····	(153)
第一节 有效性和目标·····	(153)
一、对有效性的认识·····	(153)
二、提高工作有效性的途径·····	(155)
三、会议的有效性·····	(163)
四、提高班组管理的有效性·····	(170)
第二节 关于生产经营和其它工作的有效性·····	(179)
一、生产指挥与有效性·····	(179)
二、建立有效的生产指挥系统·····	(181)
三、有效的工作次序·····	(182)
四、有效的生产控制·····	(184)
五、经营管理与有效性·····	(185)
第七章 中层干部的决策·····	(190)
第一节 决策在经济建设中的作用·····	(190)
一、正确决策是经济起飞的前提·····	(190)
二、决策要科学化·····	(196)
第二节 正确决策的方法·····	(202)
一、瞄准和决策目标·····	(202)
二、评价和筛选方案·····	(205)
第三节 个人意见与集体决策·····	(210)
一、在决策中充分发挥个人创造性·····	(210)
二、正确处理个人意见和集体决策的关系·····	(216)
三、反面意见是正确决策的重要因素·····	(222)
第八章 中层干部要善于激发职工的积极性·····	(228)
第一节 积极性与经济效益·····	(228)

一、职工积极性是提高经济效益的关键·····	(228)
二、保护职工的积极性·····	(233)
三、积极性和科学性·····	(241)
第二节 发挥职工积极性的重要途径·····	(245)
一、提高职工的政治素质·····	(245)
二、贯彻按劳分配原则·····	(252)
三、规定合理的劳动定额·····	(258)
四、充分实行民主管理·····	(264)
第九章 中层干部的领导艺术和方法·····	(269)
第一节 领导艺术·····	(269)
一、领导艺术·····	(269)
二、关心职工生活·····	(274)
第二节 中层干部的领导方法·····	(280)
一、教育方法·····	(280)
二、行政方法·····	(286)
三、法律方法·····	(292)
附录 I 企业中层干部素质初探·····	(298)
附录 II 企业中层干部定量考核初探·····	(323)
附录 III 企业领导用人有效性初探·····	(342)

序

《怎样当好企业的中层干部》是为了适应党的工作重点的转移，搞好经济体制的改革的要求，对企业的中层干部问题进行系统研究的一本书。它运用马克思主义、毛泽东思想的基本观点，力求做到理论联系实际，探讨在改革的形势下，广大企业的中层干部学习、工作、生活中的规律性，以加强企业的中层干部队伍建设，使之在改革中发挥更大的作用。

党的十一届三中全会把全党工作的重点转移到了经济建设上。在党的指导思想上进行了拨乱反正，重新恢复了“实事求是，理论联系实际，一切从实际出发，在实践中检验真理，发展真理”的思想路线。党的十二大又提出了把马克思主义基本原理同中国具体实际结合起来，建设具有中国特色的社会主义的伟大任务。为了完成这一伟大而又艰巨的历史任务，党中央又进行了一系列的努力，在各个领域作出改革的决定。《关于经济体制改革的决定》就是党的政策在经济领域中的体现。这个《决定》提出了经济改革的任务、方针、政策及其重大意义，这对进一步发挥社会主义制度的优越性，建设具有中国特色的经济体制，加速社会主义四化建设，必将起到巨大的历史作用。当今的世界，是一个科学技术突飞猛进的时代，新技术革命正在兴起，各个科学领域向着更专一、更深入的方向发展。同时，取得每一项新的科学

成果，又是多种科学技术知识综合运用的结果。这对我国多年来闭关锁国所形成科技落后的局面来说，必然是一个巨大的震动。因此，赶上世界先进的科学技术水平是一项十分迫切的任务。

在这样催人奋进的时代，广大中层干部必须要不负众望，依靠群众，集中群众的智慧和力量，发挥自己的主动性和创造性，成为完成党的伟大而艰巨历史任务的中坚力量。广大中层干部的工作好坏，关系到四化建设事业的成败。因为政治路线确定之后，干部就是决定的因素。企业的中层干部是干部队伍的一个重要组成部分。诚然，他们在全局的重大决策上只起到参谋作用，但他们分管着局部的某个方面的领导工作，对企业的改革和发展也有着十分重要的作用。因此，中层干部如何使自己适应时代的要求，应当具备哪些素质以及研究和把握工作规律和新的工作方法是至关重要的。

目前，专门系统地研究有关企业中的中层干部问题的书籍比较少，广大企业的中层干部希望能见到专门讨论他们工作、学习、生活的书。出于这个目的，我们本着对建设社会主义的极大热情，集体写成了《怎样当好企业的中层干部》这本书。由于我们的马克思列宁主义、毛泽东思想理论水平不高，对党的路线、方针政策理解的还不深透，加上实践经验的不足，书中必然存在不少缺点甚至错误，希望广大读者给予批评、指正。我们这本书只是抛砖引玉，期望由此能引起更多地同志对中层干部队伍建设的关注。

第一章 绪 论

第一节 改革与任务

一、改革时代的特点和任务

企业的中层干部，是企业干部队伍中的一个重要组成部分。在当前的形势下，他们必须明确改革时代的特点和任务，因为明确改革时代的特点和任务是做好当前工作，和进行改革实践的前提。党的十一届三中全会实现了全党工作的重心转移，十二大确定了以实现四化作为新时期的总任务和十二届三中全会作出的《关于经济体制改革的决定》，从根本上明确了时代的特点和任务。当今改革时代的特点主要有三点：

（一）有利的国内外形势

随着改革的顺利进行，带来了我国社会政治和经济的大好形势。党的十一届三中全会以来，我国国民经济稳步增长；经济效益提高；产业结构日趋合理；我国经济的技术结构，日臻完善；人口增长得到控制，人口素质有所提高；智力开发已为人所重视；资源、能源开发利用更加合理；人民的文化教育水平显著提高；人民的物质和文化生活得到较大改善和提高；社会服务方面也得到拓展和加强；生态环境有所改善；人民的共产主义觉悟不断提高；科学技术正在进入

社会生活的各个领域。所有这一切，都为改革带来了有利因素。从国外形势来看，有一个相对稳定的国际和平环境，为对外开放政策的落实，中外贸易的发展，科技合作，企业合资经营，引进先进技术和管理，吸收外国投资等开辟了道路。这一大好形势，非常有利于我国的四化建设。

（二）我国经济战略的转变

党的经济战略指导思想的转变，具体表现为经济体制由封闭和僵化的经济模式向开放的充满生机和活力的经济模式转变；由闭关锁国搞经济建设向“对外开放、对内搞活”方向转变；战略目标由比较单一向比较全面地发展；由单纯追求经济增长速度向全面地提高经济效益方向转变；由孤立地突出重点，向抓重点促平衡，使国民经济协调发展转变；扩大再生产由外延发展为主向内涵发展为主转变；由人口失控向计划生育、优生优育、加强智力开发，提高人口素质发展；基层企业由单纯生产型向生产经营型转变。

（三）社会生活观念更新

改革是一场革命，它带来了人们社会生活观念的更新。具体来说，主要有五点：

1、空间观念 世界新的技术革命以及由此带来的经济飞速发展的态势，使人们建立了新的空间观念。它具体表现在两个方面：一是从只注重纵向比较转变为同时注重横向比较，并将两者结合，形成一个完整的坐标系；发现现有事物在坐标系中的确切位置，从而制定出今后的发展战略和措施，这是我们赖以生存和发展所必需的。二是由封闭型转变为开放型，把视野扩展到世界，进行全方位的观察和思考，这是空间观念的新要求。

2、时效观念 “时间就是金钱，效率就是生命。”马克思把一切节约归结为劳动时间的节约，一切浪费归结为劳动时间的浪费。时间是不能再生、不能贮存、也不能逆转的，因而是最可珍贵的。人们在一切工作和生活中，已注意到珍惜分秒，合理安排和利用时间。

3、信息观念 当前的社会和时代是信息社会、信息时代。这个时代说明，知识更新和技术更新周期越来越短。要使人适应社会变化和发展，掌握信息要广泛、及时，反应要迅速灵敏，判断要果断、准确，才能立于世界先进之列。

4、人才观念 当今世界现代化的竞争实质是科技和管理的竞争，而科技、管理的竞争又归结为人才的竞争。领导者应具有“爱才之心、识才之眼、用才之法、容才之度、育才之职”。经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的科学技术知识、经营管理知识，又有革新精神，勇于创造能开创新局面的企业科技和管理人才。在基层企业中要形成一支门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部和技术干部的宏大队伍。

5、系统观念 现代化的建设是一项巨大的系统工程。现代化经济是多维、多变量、多层次、多因素纵横交错的立体网络系统。从纵向看，市场预测、科学研究、技术开发、产品研制、生产、储存、运输、市场销售、用户服务等相互联系，相互制约。从横向看，现代经济同生态平衡、环境保护、人口与社会发展等诸方面的相互影响、相互协调。系统观念在实际工作和生活中正越来越多地被人们所接受和应用。

日新月异的改革时代更新着、检验着、发展着人们的观

念，只有掌握辩证唯物主义和历史唯物主义，才能把握新观念，看清方向，不断前进。

关于改革时代的任务，在《关于经济体制改革的决定》中已经指出。即按照党历来要求把马克思主义基本原理同中国实际相结合的原则，按照正确对待外国经验的原则，进一步解放思想，走自己的路，建立起具有中国特色的，充满生机和活力的社会主义经济体制，促进社会生产力的发展。对于这个基本任务，我们可从三个方面加以理解：

第一、马克思主义基本原理同中国实际相结合

我们党六十多年来的历史经验告诉我们，党之所以能够领导中国人民取得一个又一个的伟大胜利，其根本原因就在于把马克思主义的基本原理同中国具体实际结合起来。改革的时代也必须坚持这个正确的原则。我们要运用马克思主义的立场、观点和方法，科学地总结我国社会主义建设正反两方面的经验以及近几年来改革的经验，按照我国国情，探索和建立具有中国特色的社会主义经济体制。同时，我们还必须吸收和借鉴世界各国包括东西方工业发达国家的一切反映现代化社会生产规律的先进经营管理的理论与方法。在工作中坚持马克思主义基本原理同中国具体实际结合起来，领会、贯彻和落实党的路线、方针和政策，是完成时代任务的根本条件。

第二、进一步解放思想，走自己的路

现实的需要和历史的经验都告诉我们，应该在坚持社会主义制度的前提下，不断解放思想，走自己的路。中国发展社会生产力，必须坚持社会主义道路，其它道路是走不通的，这是历史反复证明了的。同时，要冲破“左”的思想束

缚，打破旧的传统观念，解放思想，实事求是，从马克思主义普遍原理同中国实际的结合中，走出一条符合我国国情的新路子。赵总理在五届人大四次会议上所作的《政府工作报告》中指出：“切实改变长期以来在‘左’的思想指导下的老的做法，真正从我国实际情况出发，走出一条速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的新路子。”

第三，建立具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制

改革时代的主要目标，就是要冲破现行经济体制中束缚经济发展的一切老框框，建立具有中国特色的社会主义经济体制。这种经济体制既根本不同于资本主义，又完全区别于过去那种不符合我国国情的僵化的模式。长期以来，我国在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的模式。由于这种模式的政企职责不分，条块分割，国家对企业统的过多过死，忽视商品生产、价值规律和市场调节的作用，以及在分配上的平均主义等弊端，造成了企业缺乏应有的自主权。企业吃国家“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”的局面，严重压抑了企业和广大职工的积极性和创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。为了结束这种不利局面，必须对我国经济体制进行必要的改革。只有改革，才能发展社会生产力。

二、企业在改革中的任务

根据党中央对我国经济体制改革总的要求来看，企业在改革中的任务是艰巨的。工业企业是通过管理把劳动者、劳动工具、劳动对象有机地结合起来，而形成现实的生产力。

建国以来我，国工业经过三十多年来的发展，在企业管理方面有了一套办法。但是，从总体上讲，它是适应旧的经济管理体制而建立起来的。随着经济管理体制的改革，企业必须由单纯生产型向生产经营型转变，企业的经营管理也得由过去的封闭型转向开放型。为了适应“转轨”、“变型”的需要，在引进国外先进经验的同时，应该坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，建立具有中国特色的、现代化的、综合管理体系。一个现代化的企业，必须把企业的全部生产、技术、经营活动，按照高效率、高效益的原则组织起来。使各项工作有标准、重数据、求效率、讲效益。各项指令能一贯到底，各项业务紧密配合，逐步形成全面地、系统地管理体系。我们依靠这个体系把生产力组织起来，不断采用先进的科学技术，从而使企业能够适应现代大工业生产和新技术革命的客观要求而不断前进。

具体说来，企业在改革中的任务应该是：

（一）制定企业经济技术活动的规范——规章制度。管理的基本职能之一是组织，它是靠制度来实现的。现代企业是社会化大生产，起支配作用的是自然规律和经济规律，而反映这些规律的各项规章制度，就是人们从事的各项生产、技术和经营业务都必须严格遵循的规范。可以这样说，企业管理的全部职能是落实规章制度。职工一进工厂的大门，就受到各项制度的制约。怎样进行分工和协作，如何操作和处理业务都需要有严格制度的约束。这就要求企业在组织生产和经营管理中，首先要全面系统地建立各项规章制度。但是，任何制度的健全和完善是有一个过程的，在这个过程中，我们必须树立这样的观点，即：树立全面系统和

发展的观点。各项规章制度应该形成完整的整体，不可忽视任何一个环节。由于企业中各个局部间存在着相互联系，彼此制约的协作关系，这就象几个严密配合的零件组成运转灵敏的机器一样，规章制度也必须注意到相互间的配合。制度是动态的，发展的，不是一成不变的，因此建制不能搞“复制古董”，必须适应经济体制改革的新形势。

(二)实行以责、权、利相结合为特征的经济责任制。企业的全部规章制度，都要靠责任制落实到人，才能得到全面贯彻。在落实责任制过程中，要抓住三个环节：

首先，要把责任指标落实到人，科学地、严密地组织生产，使每个职工明确自己承担的任务和经济责任，并且要制定相应的考核标准。

其次，确定在生产过程中各部门、车间、班组和职工之间的协作关系，作为承担经济责任的互相保证条件。这样，就使企业上、下、左、右，纵横交错的复杂协作，得以有条不紊、井然有序的进行。

再次，对前两项内容的落实情况，必须进行逐级和专业的检查与评价。考核必须是全面的、经常的、严格的。

包、保、核体系，即是经济责任制体系，是全面系统的目标管理体系，也是必须完成的任务。它不是少数领导人的追求目标，而是广大群众共同对国家承担的责任。不是计划、检验等业务管理，而是企业整体性的全面管理。

(三)现代化企业必须以数据作为科学管理的依据。企业工作都可以表现为一定的量，量就是数据。没有数据的管理，只能是经验管理。按数据管理就要求企业建立管理信息系