

企业基层管理者读本

魏贞国 主编



石油工业出版社

提高基层管理者的素质
是做好基层工作的基础

周永康
— 2015年11月

(周永康 中国石油天然气总公司副总经理、党组书记)

把基层建设成为企业更具活力的细胞

張群

翻看《企业基层管理者读本》一书，有很多感慨。编著的同志们嘱我就此说上几句。

基层工作是企业一切工作的落脚点。可以说抓基层打基础是我们石油工业创业起家的传家宝，或者说是拿手戏。尤其是大庆会战以来，对于三基工作——基层建设、基础工作和基本功训练，我们一直是举不离手，曲不离口，是我们石油企业各级领导干部的必修课，基本功。

三十多年来，时代发生了翻天覆地的变化，跨世纪的中国石油工业，面对着新的形势和要求，面对着经济体制和经济增长方式的两个根本转变，对广大基层工作者，不仅仅是要求我们具有指向哪里打向哪里、无战不胜、无坚不摧的组织能力和组织手段，而且需要我们创造性地贯彻企业以效益为中心的经营目标，需要我们适应两个根本转变带来的一系列新的变化和要求，把基层建设成为企业更具活力的细胞。这就要求我们的基层干部，不仅扎扎实实地学习和掌握我们多年来行之有效的管理方式和基本

方法，创造性地应用这些方式方法抓基层，带队伍。同时要具有现代企业的管理常识和经营思想，围绕企业经营目标，精细管理，策划指挥，搞活基层。

我们正在迈向 21 世纪。我们的时代，是一个承上启下的时代，我们这一代石油企业的基层工作者，也有一个承上启下的问题。在基层管理、基层建设中，一方面继承发扬我们传统的优势和经验，一方面吸收新的营养，探索新的方式和方法，以适应时代的要求，这是我们广大基层工作者义不容辞的责任。“企业基层管理者读本”正是在这样一个特定的时期作了这样一种探索。这也正是此书的价值所在。

希望广大石油企业的基层工作者读一读这本书，增强我们基本功，推动我们的基层工作和基层建设。

希望我们更多有志于企业基层管理工作的同志，在此基础上进一步探索，不断取得新的成果。

(张轰 中国石油天然气总公司副总经理)



编委会主任：王福印 文光辉
 副主任：郭永诚 卢言礼 张义发 翁青山
 常务委员：洪志一 贾路成
 委员：杨凤根 邵先举 周友庭 戴彦爵 张玉春
 郁荣宽 李援选 袁 欣 王合吉 李书龙
 刘江宁 傅效刚 游传作 李光权 胡孝伯
 余增福 陈以顺 赵志善 李心伯 梅敬民
 甄启明 胡以良 陈 政 顾湘捷 乔占銓
 牛虎文 黄柱中 青家灿 李英生 冯玉琚
 包金亮

* * *

主 编：魏贞国
 副主 编：宋建国 龚汉武 高永建 杨正耀 杨保弟
 谢彬德 王国堂
 编写人员：张远中 黄卫平 苏贤君 李 郊 陈历华
 张福林 姜艳秋 谭 彬 方茂林 方 伟
 李 进 王清顺 余文英 袁冠山 袁 林
 王 英 高雪平 姚仁秀 石 星 郑学龙
 陈 斌 李祖纯

序

王重农

党的十四届五中全会，为全党全国勾画了振奋人心的“九五”规划和面向二十一世纪的宏伟蓝图。摆在我们各个企业、每个职工面前的现实任务是：如何将企业目标、个人目标和整个大局挂起钩来，然后扎扎实实加以落实。正当企业按照中央要求，在总结以往经验、吸取历史教训的基础上，紧密结合自己的实际，认真制订切实可行的行动纲要的时候，江汉油田开发处一批基层干部，面对新的形势，围绕基层干部抓两手、怎么两手抓这一主题，写了一本《企业基层管理者读本》的书，这对于贯彻、落实五中全会精神，使企业更加适应由计划经济向市场经济体制、粗放型经济增长方式向集约型经济增长方式两个根本转变，搞得更具活力，是极为有益的事；从另一个方面来说，企业的车间、班组和科（处）室是企业的“细胞”，是企业各项工作的落脚点，基层工作夯实了，企业方方面面的工作无疑有了坚固的基石，完成任务就有了可靠的保证。决战“九五”，面向二十一世纪，基层工作的成败，事关重大。所以这本书虽然只是取的一个角度，却是与伟大事业、与祖国的未来息息相关。

我看过不少书，但着重从操作上来谈“两手抓”的书不多。

而作为一个基层干部，最重要的职责是如何将党的路线、方针、政策，将企业生产、经营等任务落实到每个职工身上，所以他不仅要明白抓什么，为什么要抓，更重要的是要知道怎么抓，怎样才能抓好，也就是要会具体操作。事实反复说明：只有“唱功”，没有“做功”，事情是办不好的。江汉油田双文明建设取得过许多成功的经验。我们曾经在管理局召开全省基层思想政治工作经验交流暨理论研讨会，现在开发处一些基层干部又拓展了视野，在不断实践、总结、探索当中，不仅将精神文明建设中的党政工团组织建设、职工队伍建设、法制建设、思想政治工作的基本方法，而且将属于物质文明建设范畴的生产、经营、安全、后勤、生活、工资管理等操作要领，甚至还包括基层干部常用写作知识熔于一炉，为基层干部“两手抓”提供了一本现实性、实用性颇强的“工作手册”，使今后基层多方面工作有所遵循，这就为广大基层干部做了一件大好事。

这本书是写出来的，但更重要的是做出来的。实践为本书提供了课题，实践也为解决这些课题提供了正确的答案，实践又为写作提供了丰富的素材。没有开发处一些基层干部长期以来的出色工作，没有他们对工作的认真思考、及时总结，以及不断探索，这本书是写不出来的。难能可贵的是，他们在繁忙工作的同时，还将自己的亲身实践上升到理性认识，并利用业余时间将自己的所思所想铸成文字。所以，从基层干部话基层工作操作来说，这本书就不再是抽象的、空洞的、理论的，而是看得见、摸得着，贴近实际、贴近群众、贴近生活的一本好教材。希望有幸读这本书的人，不仅从中获得匪浅的教益，而且能仿效他们，在做好工作的同时，注意总结和提高，取得工作、写作双丰收。

由社会主义计划经济向社会主义市场经济的转变，不仅仅是

提法上的变化，而是涉及到社会经济生活的各个领域变化，对企业、个人都将提出新的要求并产生深刻的影响。企业干部一定要随时关注并使自己迅速适应这种内外环境的巨变，努力学习和掌握各种新的本领，不断提高自己的思想政治素质和业务管理素质，使自己成为一个既懂经济又善管理，还要会抓思想政治工作的复合型人才。目前，改革在不断深化，经济在蓬勃发展，但是，作为企业中相对独立的一级生产组织，基层建设任何时候都只能加强不能削弱。我们坚信：企业的车间、班组和科（处）室在企业中的基石地位不会变，加强企业的车间、班组和科（处）室建设的方向不会变，企业的车间、班组和科（处）室工作的基本方法不会变，对企业基层干部熟练掌握管理基本功的要求也不会变，企业基层是人才成长的摇篮，改革开放和社会主义市场经济的大潮，为亿万企业基层干部的成长提供了肥沃的土壤，让越来越多的优秀企业基层干部脱颖而出，为构建社会主义大厦干出一番轰轰烈烈的事业！

--九九五年十二月

（王重农 中共湖北省委常委、省委宣传部部长）

目 录

第一章 总论	1
第一节 基层干部的基本特点	2
第二节 基层干部的主要任务	5
第三节 提高基层干部操作水平是新时期的迫切要求	8
第四节 基层干部提高操作水平的基本途径和方法	11
第二章 基层干部的素质要求	15
第一节 思想政治素质	16
第二节 品德素质	18
第三节 作风素质	21
第四节 知识素质	24
第五节 能力素质	27
第六节 创造素质	30
第三章 基层干部的理论修养	32
第一节 基层干部加强理论修养的必要性	32
第二节 理论修养的内容和方法	35
第三节 基层干部要学哲学、用哲学,培养哲学头脑	36

第四节	基层干部要学“特色理论”，增强执行党的基本路线的自觉性	45
第五节	基层干部要博览群书，融会贯通，培养提高“实战”能力	51
第四章	基层党支部建设	57
第一节	党支部	57
第二节	党支部的“三会一课”制度	61
第三节	加强党支部建设的措施	67
第四节	党支部书记的自身素养	76
第五章	党员队伍建设	81
第一节	发展党员工作	81
第二节	党员的权利和义务	93
第三节	党员的教育和管理	99
第四节	党的纪律和处分	109
第六章	基层干部班子建设	119
第一节	班子的构成要求及成员的选拔与培养	120
第二节	基层干部班子成员职责	126
第三节	班子正职的工作方法	130
第四节	班子副职的“配角”意识	135
第五节	基层干部班子建设的措施和办法	138
第六节	现代企业体制对班子的新要求	143
第七章	基层工会工作	147

第一节	工会的性质和主要社会职能	147
第二节	基层工会的设置及基本任务	153
第三节	基层民主管理	159
第四节	基层工会女职工工作	165
第五节	基层班组建设	171
第六节	基层劳动竞赛	178
第七节	新时期基层工会建设	183
第八章	基层团支部建设	190
第一节	基层团支部的作用	191
第二节	基层团支部建设的内容	195
第三节	团的活动	201
第四节	青年岗位能手活动	207
第五节	加强对团支部工作的领导	215
第九章	基层思想政治工作	218
第一节	基层思想政治工作的地位和任务	218
第二节	基层思想政治工作的特点	221
第三节	基层思想政治工作的原则	224
第四节	基层思想政治工作的方法	231
第五节	深化企业改革中的基层思想政治工作	238
第六节	基层思想政治工作骨干队伍建设	246
第十章	职工队伍建设	253
第一节	职工队伍建设状况分析	253
第二节	职工队伍建设的原则与方法	257

第三节	职工教育的主要内容和基本形式	262
第四节	职工队伍建设要坚持必要的制度	269
第十一章	基层社会治安综合治理	271
第一节	基层综合治理的基本任务	272
第二节	基层综合治理工作网络	274
第三节	基层法制教育	276
第四节	基层综合治理管理重点	279
第十二章	基层生产管理与组织	284
第一节	基层生产管理概述	284
第二节	基层生产管理的基本做法	289
第三节	基层生产管理制度	300
第四节	岗位责任制	303
第十三章	安全生产管理	308
第一节	安全生产的意义和组织体系	308
第二节	安全生产的一般知识	311
第三节	安全生产教育	314
第四节	安全生产管理制度	318
第五节	安全生产“三标”建设	323
第十四章	基层经营管理	326
第一节	企业经营管理概论	327
第二节	基层单位的经济核算	339
第三节	基层单位的成本管理	343

第十五章 劳动工资管理	353
第一节 基层劳动组织	353
第二节 优化劳动组合	358
第三节 劳动定员和劳动定额	362
第四节 工资、奖励与津贴	370
第十六章 基层生活管理	381
第一节 基层生活管理的重要性和特点	381
第二节 基层生活管理的主要内容	384
第三节 基层食堂管理	392
第十七章 基层干部常用写作知识	402
第一节 报告和请示	402
第二节 通知	409
第三节 会议记录	414
第四节 工作安排	416
第五节 总结	421
第六节 调查报告	423
第七节 讲话稿(报告稿和讲演稿)	429
第八节 简报	433
第九节 合同(经济合同)	437
第十节 小评论	444
后记	450

第一章 总 论

企业的基层队（车间）是社会主义物质文明建设和精神文明建设的基本落脚点。在实行经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制、经济增长方式从粗放型向集约型转变的新形势下，基层队（车间）更具有举足轻重的地位。作为队（车间）的管理者（以下简称基层干部），只有正确认识自己的工作特点、地位和作用，增强紧迫感，切实加强学习，提高综合素质，积极探索社会主义市场经济条件下加强基层队（车间）建设的途径和方法，才能保证党的方针政策在基层落实，才能尽快适应建立现代企业制度的需要，才能保证基层圆满完成两个文明建设的重任。

第一节 基层干部的基本特点

基层干部，在企业干部队伍中处于重要位置，其工作性质、对象、方式，与厂（公司）、矿或作业区的领导干部相比，有相同点，也有明显区别。这种区别就决定了基层干部的自身特点，归纳起来主要有五个方面。

一、处于指挥两个文明建设的前沿阵地

企业不论大小，层次不分上下，尽管有直接间接之分，都是物质文明建设和精神文明建设的基本阵地，各级领导都是两个文明一起抓的指挥员。但两个文明建设的前沿阵地应该说是基层队（车间），一线指挥应是基层干部。基层队（车间）直接生产商品或产品，直接培养人、教育人，直接使两个文明建设结合融汇，相互作用。基层干部身负两个文明建设的重托，要围绕生产任务指标和队伍建设目标，结合上级的安排部署，具体谋划，协调力量，组织实施。一个工厂，两个文明建设水平的高低，在很大程度上，不仅取决于党委的安排要求，更在于基层干部组织指挥是否得力。基层队（车间）作为一个生产单元，具有相对的独立性。这种独立性，决定了基层干部相当的指挥权。基层干部只有有德有才，有胆有识，才能担负起两个文明建设的重任。

二、集指挥员与战斗员于一身

基层干部是指挥员，又是战斗员，历来是党的光荣传统，也是基层工作性质所要求的。基层干部是理所当然的一线指挥，是战斗员也不容置疑。战争年代，连排干部带头冲锋陷阵，战士才不怕牺牲，英勇杀敌。基层队（车间）面对艰巨的生产任务，基层干部以身作则，率先垂范，工人才会爱岗敬业，乐于奉献。如果基层干部具体工作搞遥控指挥，遇有急、难、险、重任务畏缩不前，必然脱离群众，失去群众信赖，失去号召力和凝聚力。基层干部当好战斗员，才能带领职工冲锋陷阵，攻坚啃硬打胜仗；才能发现倾向，探知问题，保证工作生产正常进行；才能理解职工的酸甜苦辣，同乐同忧，密切干群关系；才能集中群众智慧，减少指挥失误。可见，当好战斗员是基层干部这一级指挥员的内在要求。

三、事杂责任重

俗话说，上面千条线，下面一根针，是讲基层队（车间）虽小，事情却不少。上面有多少工作，下面就有多少事情；上面有什么活动，下面就要有什么动作。可以说，基层队的工作包罗万象，面面俱到。生产方面，要抓产量，抓质量，抓安全；经营方面，要抓成本，抓效益；职工生活方面，吃、喝、拉、撒、睡样样都得管，甚至大龄青年找对象，职工家庭闹矛盾等等，基层干部也要当成份内的事，一样也不能马虎。目前，石油企业对基层队（车间）的管理，普遍实行“两包一挂”，即包产量，包成本，两项指标的完成情况直接同职工工资、奖金挂钩，有的单位甚至“三包”、“四包”，这样基层干部的担子就更重了。如果

生产任务没完成，成本超支，安全出事故，不仅影响企业整个计划“盘子”的完成，也会影响职工个人的收入和情绪。

四、“官”小权力大

基层干部在企业干部队伍中，“官阶”最低，是最小的“官”。但权力却不小，掌管着事关工人切身利益的人、财、物权。一个基层队少则几十人，多则上百人，这些人的择岗定位、批假疗养、提拔深造、晋级奖惩等，一般都由基层干部来提名或决定。特别是采油厂，基层队大都“独门独户”，远离矿区，工人经常能见到的上级就是几个基层干部。在有些工人眼里，基层干部就是“父母官”，掌握着他们的“命运”。此外，油田不少基层队（车间），都掌管着上百万元乃至千万元的国有资产，一年的产值，少则几十万元，多则上亿元，等于一个中小企业。在基层队（车间），国有资产的保值增值，经济效益的好坏，基层干部都要负责任。这样的基层干部，其行使的权力，实际上不亚于一个厂长或经理。

五、自身形象直接影响群众

基层干部与工人学习、工作、生活在一起，是他们中的一特殊分子。他们拥有权力，代表上级在基层号令行政。工人群众对党的方针政策的理解、在艰苦任务面前的劳动态度，在社会关系中的道德修养，甚至对党的评价，在很大程度上取决于干部的言语行动。在基层队（车间），有什么样的干部就有什么样的队伍。干部进取心强、样样争第一，队伍则精神振奋，不甘落后。干部萎靡不振、甘居中游，队伍就会缺乏朝气。干部拉帮结伙，