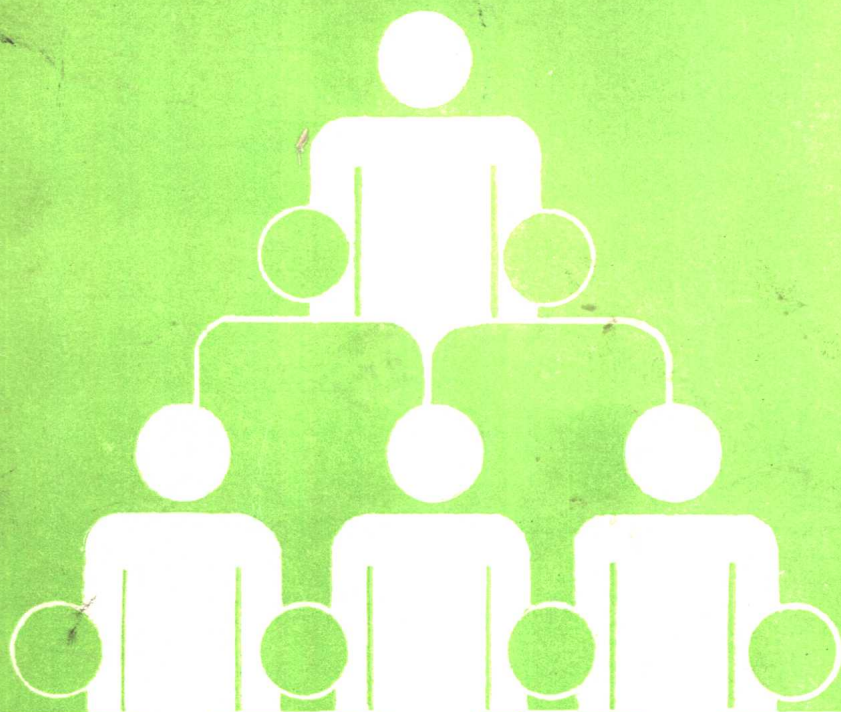


GANBU GANGWEI BIAOZHUN YU PEIXUN GUIFAN YANJIU

· 企业职工岗位培训系列教材之二 ·

企业中层干部岗位 标准与培训规范研究

刘积礼 郭大成 主编



职工教育出版社

企业中层干部岗位 标准与培训规范研究

主 编 刘积礼 郭大成

副主编 刘宏钧 安振刚

职工教育出版社

企业中层干部岗位标准与培训规范研究

主 编 刘积礼 郭大成

副主编 刘宏钧 安振刚

职工教育出版社出版（北京地安门西大街政场胡同4号）

郑州市米河运通印刷厂第3次印刷

新华书店总店发行所发行

787×1092毫米 1/32 印张6.7 千字150 印数20001—3万册

1988年10月第1次印刷 1988年第1版 1990年一月第3次印刷

ISBN7-30059-097-6/G·029

定价：2.25元

内 容 简 介

本书是研究企业中层管理干部岗位职责规范，任职人员的素质要求和建立岗位培训制度，实现正规化培训问题的一本专门著作。书中提供了十类中层管理干部的岗位职责和对任职人员在政治素质、业务知识、工作能力与资历、体质方面的要求，并提出了相应的指导性培训计划、大纲和教材。本书是理论研究人员和人事、教育工作者共同研究的产物，内容丰富，实用性强，对加强企业中层干部的选拔、考核、任用，特别是岗位培训，推进干部管理的科学化，深化人事制度改革有重要的参考价值。

本书适合企事业领导者、人事工作者、教育工作者和各类中层干部阅读，可作为人事管理、教育理论研究者，人才学爱好者、热心人事制度改革者的参考资料，也可做为各企事业培训中心、大专院校、管理干部学院与各种干部培训的参考资料。

序

《企业中层干部岗位标准与培训规范》一书，是在深化企业内部改革中探讨干部制度改革的初步总结。它反映了中国船舶工业总公司系统部分企业为建立适应社会主义有计划商品经济发展的要求，是建立有企业特点的干部管理制度所做的努力，也是该系统人事、教育部门与理论研究人员紧密结合，共同探索的一个研究成果。

长期以来，在我们的干部管理制度中，宏观上制度不够健全，微观上缺少具体明确的岗位规范与标准，对企业管理干部笼统地用“国家干部”单一模式进行管理，各类干部都用一个标准，因而在干部管理工作中，造成不同程度的盲目性和随意性，对企业人才的使用，很难做到个人的特长与岗位的需要相适应。一方面，企业许多管理岗位得不到合适的人选，而另一方面，许多优秀人才又不能得到合适的岗位职务，结果使得企业的组织机构效能不高，管理水平和经济效益较低，企业中优秀人才难以脱颖而出，人才资源不能得到充分的利用和开发。

赵紫阳同志在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告中指出：“在建立国家公务员制度的同时，还要按照党政分开，政企分开和管人与管事既紧密结合又合理制约的原则，对各类人员实行分类管理”。“群众团体的领导人员和工作人员、企事业单位的管理人员，原则上由所在组织或单位依照各自的章程或条例进行管理”，制定具有企业特点的干部管理办法，建立符合企业生产经营和发展要求的干部管

理制度和有关条例，是企业当前深化改革的一项重要任务。本书作者结合自身的工作实践，对企业现有中层管理岗位进行职务分析，并在理顺各中层管理干部的部门的职能与分工的基础上，规范了各中层管理岗位的职责，同时以此为依据，经过对企业中层管理干部现状的分析，提出了各中层管理干部的素质要求标准和培训规范，为企业提高人事管理水平和在中层管理干部的选拔、考核与培训提高上提供了依据。这对于企业建设一支高效能的管理干部队伍，有重要的指导意义。

本书的一个重要特点，是把干部的培训作为人事管理的一个重要组成部分，这在实践中是非常重要的，企业的竞争，从根本上说可以认为是人才的竞争。人总是有差别的，有的人这种事情办得好，那种事情办不好；有的人则那种事情办得好，这种事情办不好，这是讲的不同的人具有不同特长的问題。我们制定干部岗位规范，提出各个不同岗位要求人才素质的特征，就是为了提高人事管理水平，在人员的安排上尽量发挥各类人才的特点以调动其积极性，做到“人适其事，事得其人；人尽其才，才尽其用。”但人事管理仅停留在这个水平上还不够。外界环境在变化，生产力在发展，科学技术在进步，企业要在激烈的竞争中生存和发展，这就决定着对企业管理干部的要求是不断发展提高的，因此干部岗位对干部素质人才特点的要求都是处在动态变化的过程之中的，“人”与“事”的配合是个动态适应过程，二者之间的有机结合是在动态过程中实现的。为保持企业的活力，要使企业在激烈的竞争中立于不败之地，就必须重视干部的培训与提高，把干部的培养列为人事工作的重点内容，使企业干

部队伍在社会的发展变化中不断地同客观变化相适应，满足社会发展提出的新的要求。对于干部管理工作而言，既多抓好干部的使用，即干部的任免、晋升、考核、奖惩等工作，更要下大力气搞好干部的培训与提高，关心干部的成长，为优秀人才脱颖而出创造良好的条件。船舶总公司在组织上将教育和人事部门合并在一起，对干部进行有计划、有针对性的培训，起到了积极的作用，积累了经验。书中所提供的中层干部岗位标准和十类管理干部的培训规范内容，在一定程度上是过去几年干部管理工作改革实践的反映和总结。

本书的另一个特点是，把企业中层管理干部的岗位标准、培训计划、大纲和推荐教材、以及考核方法几个部分有机地融为一体，奉献给读者。这样为人事部门选拔、考核、使用干部提供了依据，为教育部门组织培训提供了参考资料；为中层干部本身学习提高指出了明确方向。

现在推荐给读者的《企业中层干部岗位标准与培训规范》一书，是企业中层管理干部管理与培训问题的初步研究成果，虽然有的地方还不尽完善，有的问题还有待于进行深入的研究探讨，但对企业当前干部制度改革来说，可以说是提供了值得一读的有价值的参考资料。相信这本书的出版，对当前深化发展的企业干部制度改革，对制定有企业特点的干部分类管理制度，为造就一代新的企业管理人才，将会起到有益的作用。我殷切希望大家共同为建立适合我国国情，具有企业特点的干部管理制度而努力。

徐志坚

（原中国船舶工业总公司副总经理
现任国家技术监督局局长）

编写说明

企业中层干部是企业的中坚力量，在企业中起着承上启下的作用，搞好企业中层干部的岗位培训，提高他们的政治思想、技术业务素质，对于完善厂长负责制和承包经营责任制，提高整个企业的管理水平，增强企业的竞争能力，实现企业的经营目标，有着十分重要的意义。对于深化企业用人制度的改革、建立具有企业特点的干部管理制度，加速人才的成长，也有积极的促进作用。

为了推动企业中层干部的岗位培训，我们会同部分企业的干部、人事、教育工作者以及有关研究人员，用了近三年的时间，在反复调查研究、典型试验、理论研讨的基础上，编写了《企业中层干部岗位标准与培训规范研究》(以下简称《规范》)。希望通过这一工作，能够加快企业干部工作、培训工作的科学化、制度化、规范化，早日实现企业干部的分类管理。

现就《规范》中的有关内容说明如下：

一、中层干部的涵义和《规范》制订的原则

本书提到的中层干部，是指企业厂级领导以下(不含厂级)，工段、股级以上(不含段、股级)的中间层次的管理干部。包括两个方面：一是执行专业管理职能的处、科、室负责人；二是执行综合管理职能的车间负责人。有些企业设有副总师、厂长助理级干部，按照干部管理权限本属中层干

部范围，但因其岗位的特殊性，对他们的素质要求应比一般中层干部为高，加之各企业情况不同，较难作统一规定，因此，本《规范》是一项十分复杂细致的工作，需要考虑许多因素，才能使规范切实可行，并具有权威性，为此我们在编制《规范》时，注意贯彻以下原则：

1. 把《规范》制定同企业贯彻三个条例同部机构改革、优化劳动组合结合起来。

2. 全面贯彻中央关于干部“队伍”四化“建设的要求。既注意政治思想素质，又注意技术业务素质，特别重视干部的开拓创新精神、如解决实际问题的能力。

3. 以“七五”企业面临的任务为依据，做到立足当前，兼顾长远，使《规范》具有相对的稳定性。

4. 贯彻求实精神，现考虑企业生产经营发展和抓管理上水平的需要，又从中层干部的素质现状出发，使多数干部通过培训和主观努力都能达到规范提出的要求，从而使规范具有激励作用。

5. 由于企业规模不同，工作性质、环境条件、业务复杂程度，所负责任轻重、承担风险大小有较大差异，对中层干部的素质要求也会各不相同。在制定规范时，取其适中，照顾多数，留有一定的余地。

6. 考虑到中层干部主要执行管理职能，对他们的素质要求偏重于管理为主。

二、岗位规范的指标体系和企业中层干部的分类

1. 岗位规范的指标体系。

企业中层干部的岗位规范，取决于企业的管理模式。管理方法不同，岗位设置和各种岗位的职责、任务以及对

人员的素质要求也不同。本书新制定的岗位规范，是根据当前企业通行的科学管理原则、机构分工、同时考虑了发展有计划商品经济的要求而制定的，适合于多数企业的情况。

为使《规范》中“岗位标准”部分简单明瞭，便于在实际工作中掌握，我们采用了包含“岗位职责”、“业务知识”、“工作能力”、“资历、体质”等五个部分的指标体系，以便能够相对完整地表明不同岗位的性质、任务、责任、及该岗位对人员素质的相应要求。

岗位职责是对一定岗位所担负的工作任务、工作范围、承担责任及工作权限提出的要求，是决定指标体系中其它四项指标的依据。

在岗位标准部分中，对不同岗位的岗位职责条款，所列条数是相差比较多的，少的有五条职责，多的则达到十一条职责，这是符合当前企业管理实际情况的。这反映各个岗位上存在的难度差别，担负任务复杂程度的差别，责任大小和风险大小的不同等等差异，这些差异正是划分职级，进行职位分类的依据。

政治素质是一个含义较广的概念，在指标体系中表明对干部“德”的方面的基本要求，其中主要包括政治思想、职业道德、工作作风和心理素质等。

根据各中层干部岗位对政治素质要求的特点，大体分为两种类型，一类是对政工类干部的要求，另一类是对行政类干部的要求，各列出四条，但在要求程度上稍有差别。（见附录 I）共同的要求是强调坚持四项基本原则：贯彻新时期党的方针、路线、政策，以保证企业的社会主义性质。同时还

突出了要尊重与关心职工群众，调动广大群众的积极性，让群众参与企业管理，体现广大职工是企业真正主人的地位。对中层干部来说，政治素质要求是必须具备的条件。

业务知识和工作能力，是指胜任岗位职责必备的专业知识、业务技能以及决策判断能力、组织协调等领导工作能力。考虑到不同岗位的特点，在文化程度上提出了不同的要求，管理科室提出必须具有大专以上水平，而对生活、后勤等非生产技术部门，则要求有中专、高中以上水平即可。同时规定了同等学历及经过岗位培训合格的，同样予以使用。另外，根据生产、经营的需要，对有关岗位提出了掌握外语与具备技术职称的要求，做到立足实际，区别对待。

在资历、体质项中，根据不同岗位的特点，分别提出了工令和从事本专业或相邻专业领导工作经历的要求，这是经过多次研究论证后确定的，由于一个人掌握的知识及其领导能力有一定关系，但知识并不等于能力，领导才干的增长是离不开领导实践的。因此，对资历要求应有明确规定，在通常情况下必须坚持。即使特别优秀需要破格提拔的，也应坚持有一段实践培养和锻炼的时间（时间可适当短些），以便能达到岗位要求。考虑到不同岗位对体质的要求，《规范》提出三种类型的年龄要求：即对生产一线岗位，一般不超过50岁；非直接生产部门，一般不超过55岁；而对有关综合性管理科室，年龄上则没有给予限制。体现了对中层干部的年龄要求不搞“一刀切”的原则，便于在执行过程中根据具体情况灵活掌握。但干部的退休年龄应按国家规定执行。

2. 企业中层干部的分类

根据中层干部工作的性质和内容，并考虑培训的特点、要

求，《规范》把所列的岗位大致归纳为十种类型。

生产管理类：包括质量管理办公室、节能节约办公室、生产调度、质量检验、工艺、路线定额、设备动力、工具等处（科）；

经营管理类：包括企业管理办公室、经营计划、成本价格处（科）；

财务管理类：包括财务会计，审计处（科）；

科技管理类：包括总工程师办公室，中心试验室，计量管理室、设计研究所、计算中心，安技环保、技术管理处（科）；

车间主任类：包括分厂厂长，车间主任；

教育管理类：包括技工学校，职工中专、大学、教育中心（处或科）

人事管理类：包括劳动人事、干部处（科）；

物资管理类：包括物资供应处（科）；

行政管理类：包括厂部办公室、基建、总务、运输、膳食、卫生、保卫处（科）；

党务管理类：包括党委办公室、纪委、组织部、宣传部、武装部、党总支（支部）。

并根据这十类的特点，拟定了培训规范，即公共课程、专业课程和选修内容的培训计划，编制了指导性的培训大纲。

三、中层干部的指导性岗位培训规范。

现在提供给读者的中层干部岗位培训规范是以中层干部岗位标准为依据制定的，并结合职能特点归为十类。培训规范突出现代化管理知识和必备的专业知识内容。归类进行培训，可以提高培训效益；突出管理知识和必备的专业知识培训内容，是针对当前多数企业中层干部缺乏较为系统的管理

知识和部分中层干部专业水平也不高的情况确定的。

中层干部岗位培训规范包括三部分内容：即指导性培训计划、参考性培训大纲、和推荐教材。

在培训计划中，将设置的课程分为三类：即公共必修课、专业必修课、选修课或专题讲座。公共必修课在一般情况下，各类型的培训均应选定其中三门，公共课程的大纲是统一的，在培训规范中我们集中放在一起（见附录Ⅱ），在各类培训规范中不再单列。专业必修课一般二门三门不等，在培训中可以根据情况进行适当调整和变动。选修课或专题讲座是为帮助中层干部开阔思路设立的，这对适应企业发展和干部的进一步提高将会起到良好的作用。

本书提供的《规范》虽然主要是为企业中层干部制订的，但对事业单位中层干部的选拔、任用、考核、培训工作也具有指导意义。

四、本《规范》属于阶段性研究成果。参加编写的有刘积礼、郭大成、安振刚、刘宏钧、林庆芳、周王强、周洛鑫、唐修善、冯衡岳、俞正平、董荣生、郭汉斌、魏海云、吴锦茂、任生、卞学德、鲁华玲、支幼华同志。由刘积礼、郭大成两同志任主编。由于我们水平所限，特别是随着企业生产的发展，外界环境的变化，以及职工队伍素质的提高，有些内容尚须在实践中不断充实和完善。因此，真诚的希望读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 生产管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

第一节 生产管理类中层干部岗位标准…………… (1)

一、 质量管理办公室主任岗位标准…………… (1)

二、 生产调度处(科)长岗位标准…………… (3)

三、 质量检验处(科)长岗位标准…………… (5)

四、 节能节约办公室主任岗位标准…………… (8)

五、 工艺处(科)长岗位标准…………… (9)

六、 路线定额处(科)长岗位标准…………… (11)

七、 设备动力处(科)长岗位标准…………… (13)

八、 工具处(科)长岗位标准…………… (15)

第二节 生产管理类中层干部岗位培训规范…………… (17)

一、 指导性培训计划…………… (17)

二、 参考性培训大纲和推荐教材…………… (19)

1. 公共必修课…………… (19)

2. 专业必修课…………… (19)

《生产管理》…………… (19)

《现代管理方法》…………… (22)

第二章 经营管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

第一节 经营管理类中层干部岗位标准…………… (24)

一、	企业管理办公室主任岗位标准	(24)
二、	经营计划处(科)长岗位标准	(27)
三、	成本价格处(科)长岗位标准	(29)
第二节	经营管理类中层干部岗位培训规范	(32)
一、	指导性培训计划	(32)
二、	参考性培训大纲和推荐教材	(33)
	公共必修课	(33)
2.	专业必修课	(33)
	《工业企业经营决策与计划》	(33)
	《财务会计》	(38)

第三章 财务管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

第一节	财务管理类中层干部岗位标准	(40)
一、	财务会计处(科)长岗位标准	(40)
二、	审计处(科)长岗位标准	(42)
第二节	财务管理类中层干部岗位培训规范	(44)
一、	指导性培训计划	(44)
二、	参考性培训大纲和推荐教材	(45)
1.	公共必修课	(45)
2.	专业必修课	(45)
	《管理会计学》	(45)
	《工业企业会计制度设计》	(45)
	《审计学》	(50)

第四章 科技管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

第一节	科技管理类中层干部岗位标准	(53)
-----	---------------	--------

一、	总工程师办公室主任岗位标准	(53)
二、	中心试验室主任岗位标准	(55)
三、	计量管理室主任岗位标准	(57)
四、	设计研究所所长岗位标准	(58)
五、	计算中心主任岗位标准	(60)
六、	安技环保处(科)长岗位标准	(63)
七、	技术管理处(科)长岗位标准	(65)
第二节	科技管理类中层干部岗位培训规范	(67)
一、	指导性培训计划	(67)
二、	参考性培训大纲和推荐教材	(67)
1.	公共必修课	(67)
2.	专业必修课	(67)
	《现代管理方法》	(68)
	《科技管理》	(71)

第五章 车间主任类中层干部岗位标准与岗位培训规范

第一节	车间主任类中层干部岗位标准	(76)
一、	分厂厂长岗位标准	(76)
二、	车间主任岗位标准	(78)
第二节	车间主任类中层干部岗位培训规范	(80)
一、	指导性培训计划	(80)
二、	参考性培训大纲和推荐教材	(81)
1.	公共必修课	(81)
2.	专业必修课	(82)
	《工厂车间管理》	(82)
	《经营管理学》	(84)

第六章 教育管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

- 第一节 教育管理类中层干部岗位标准…………… (88)
 - 一、 工学校校长岗位标准…………… (88)
 - 二、 教育(培训)中心主任、教育处(科)长
岗位标准…………… (90)
- 第二节 教育管理类中层干部岗位培训规范…………… (92)
 - 一、 指导性培训计划…………… (92)
 - 二、 参考性培训大纲和推荐教材…………… (93)
 - 1. 公共必修课…………… (93)
 - 2. 专业必修课…………… (94)
 - 《职工教育学》…………… (94)
 - 《职工教育管理学》…………… (96)
 - 《职工教育经济概论》…………… (99)

第七章 人事管理类中层干部岗位标准与岗位培训规范

- 第一节 人事管理类中层干部岗位标准…………… (102)
 - 一、 劳动人事处(科)长岗位标准…………… (102)
 - 二、 干部处(科)长岗位标准…………… (104)
- 第二节 人事管理类中层干部岗位培训规范…………… (107)
 - 一、 指导性培训计划…………… (107)
 - 二、 参考性培训大纲和推荐教材…………… (108)
 - 1. 公共必修课…………… (108)
 - 2. 专业必修课…………… (108)
 - 《人才学概论》…………… (108)
 - 《人事管理学概要》…………… (111)