

白克林 李景元 沈耕民 张 龙等著

现代公司部门主管业务操作

企业管理出版社

PDG

内 容 提 要

本书从社会主义市场经济进程中建立现代化企业制度出发,运用现代管理学、组织行为学、市场营销学、系统工程学的理论与技术方法,密切结合现代公司管理实践,针对公司管理过程,对公司营销、计划、生产、供应、劳动、安全、质量、信息、科技、职教、会计部门主管人员的运行操作进行多层次广角度的提炼分解,科学的规范为“业务概述、管理要求、运作标准”。书中内容贴近公司部门管理实际、具有较强的实践性、可操作性和针对性。对于加强现代企业的管理,指导部门业务工作具有重要启迪作用。同时可供企业各级管理人员及高校管理专业师生参考。

目 录

第一章 公司部门主管业务概论	(1)
第一节 公司部门主管业务活动.....	(1)
第二节 公司部门经理管理要求	(11)
第三节 部门主管规范标准	(26)
第二章 公司营销部门主管业务	(36)
第一节 营销部门业务概述	(36)
第二节 营销工作管理要求	(50)
第三节 主管行为运作标准	(74)
第三章 公司计划部门主管业务	(84)
第一节 计划部门业务概述	(84)
第二节 计划工作管理要求	(91)
第三节 部门经理行为标准.....	(105)
第四章 公司生产部门主管业务	(117)
第一节 生产部门业务概述.....	(117)
第二节 生产工作管理要求.....	(128)
第三节 部门主管行为标准.....	(146)
第五章 公司供应部门主管业务运作	(159)
第一节 供应部门业务概述.....	(159)
第二节 供应工作管理要求.....	(167)
第三节 部门主管行为作标准.....	(190)
第六章 公司劳动部门主管业务	(199)
第一节 劳动部门业务概述.....	(199)
第二节 劳动工作管理要求.....	(210)

第三节 部门主管行为标准.....	(241)
第七章 公司安全部门主管业务.....	(270)
第一节 安全部门业务概述.....	(270)
第二节 安全工作管理要求.....	(281)
第三节 部门主管行为标准.....	(293)
第八章 公司质量部门主管业务.....	(305)
第一节 质量部门业务概述.....	(305)
第二节 质量管理工作要求.....	(310)
第三节 部门主管行为标准.....	(319)
第九章 公司信息部门主管业务.....	(331)
第一节 信息部门业务概述.....	(331)
第二节 信息工作管理要求.....	(338)
第三节 部门主管行为标准.....	(352)
第十章 公司科技部门主管业务.....	(368)
第一节 科技部门业务概述.....	(368)
第二节 科技工作管理要求.....	(373)
第三节 部门主管行为标准.....	(384)
第十一章 公司职教部门主管业务.....	(393)
第一节 职教部门业务概述.....	(393)
第二节 职教工作管理要求.....	(398)
第三节 部门主管行为标准.....	(403)
第十二章 公司会计部门主管业务.....	(418)
第一节 会计部门业务概述.....	(418)
第二节 会计工作管理要求.....	(431)
第三节 部门主管行为标准.....	(454)
参考文献.....	(471)

第一章 公司部门主管业务概论

公司部门经理做为公司部门的管理者,他们的行为是领导行为,他们所从事的管理活动是领导活动。公司部门经理行为属于领导科学范畴,行为结果体现领导功能。它决定于部门经理的政治素质、知识素质、能力素质、情操素质及身体素质,并以此为基本内容对部门经理的行为进行规范。

第一节 公司部门主管业务活动

一、领导与领导科学

公司部门经理的活动最基本的是领导活动。领导产生于人类的共同劳动。早在原始社会,人们为了生存,不得不自发地组织起来同大自然进行搏斗。人类在生产水平极低的情况下,为了获得生产资料,原始人就自然地聚集在一起,以群体的联合力量和集体行动来弥补个体能力的不足。这种共同的劳动需要有人进行指挥协调,这就是最初的领导活动。

随着生产力的发展,人们共同劳动的领域和规模越来越大,社会组织也更加复杂化。特别是随着社会生产力的增长和科学技术的飞速发展,社会活动已完全不同于过去。特别是现代公司的活动,其特点是规模庞大、结构复杂、分工细密、信息密集、因素众多、变化迅速。领导这样的社会活动,已不是传统的经验和方法所能胜

任，必须有一套科学的理论和方法。

现代领导科学起始于西方的企业管理研究，最初是被作为管理的一项职能加以研究的。随着管理理论的发展，特别是行为科学的发展，对领导问题的研究也日益深入和广泛，已确立了领导科学在管理中相对独立的理论体系。目前，国内外已出现了领导科学、领导经营学、领导决策学、领导行为学以及领导方式理论等。

（一）研究领导科学的必要性

现代领导科学在我国的传播和建立虽然仅几年时间，但是已经引起广大干部的极大兴趣。学习与研究有关领导理论及领导方法，努力掌握领导活动的规律性，对肩负四化建设重任的各级领导来说，无疑是十分必要的。

1. 总结领导经验，是实现领导工作科学化的需要

有人说，过去不懂领导科学，不照样当领导吗？其实不然，同是领导者，懂不懂领导科学，在工作水平和效能上的差别是很大的。我们党在领导漫长的社会主义革命和社会主义建设过程中，积累了丰富的领导经验，其中有些经验已上升为理论。但还有不少经验，需要加以总结，使之系统化、理论化、并升华为科学，以指导今后的领导工作。

2. 迎接世界新技术革命挑战的需要

新技术革命不仅带来整个产业结构、经济结构的巨大变化，带来生产组织和管理体制的变化，而且带来社会生活方式和观念的变化，形成科学技术、经济、社会协调发展的历史趋势。这就要求领导工作应该有相应的变革。学习领导科学，掌握领导艺术，才能卓有成效地指挥复杂多变的市场经济工作。

3. 开创社会主义现代化建设新局面的需要

社会主义现代化建设是一项极其伟大而复杂的系统工程，它涉及领域广泛、结构复杂、关系密切、具有高度的专业性和综合性。任何一个领导者只有纵观全局、审时度势，把握具体，才能做到决

策及时准确。即使处理日常工作,如果仅凭原来的老经验,也很难适应现在的新情况、新问题。可以说,没有领导工作的科学化,就不可能实现社会主义建设的现代化。

4. 实现干部队伍“四化”的需要

实现干部队伍革命化、年轻化、知识化、专业化,是具有战略意义的事业。从当前干部队伍的现状来看,还远远达不到“四化”的标准和要求,尤其在知识化、专业化方面,还是很欠缺的。在广大干部中不断进行知识更新教育是一项迫切的任务,其中,掌握领导科学是每一个领导干部的必修课,就象军事家必须懂得军事科学那样。在当今时代,如果不懂得现代领导规律和领导方法,就不可能做一个合格的领导者。

(二)领导的概念与功能

1. 领导的概念

领导,是领导科学中的一个最基本的概念;是领导科学研究的出发点和构成整个知识体系的基石。

领导一般包含有两层意思:一是指“领导活动”;二是指领导者。

领导活动,是指为实现预定的目标,按照一定的方式对群体行为进行组织、引导和指挥的一种行为过程,是组织结构中一种特殊的人与人之间的关系。它产生于组织,又服务于组织。因此,不同的领导关系决定着不同领导者的本质。反过来,不同社会领导者的本质又体现着不同社会的领导关系。

领导活动由三个基本要素构成:即领导者、被领导者和客观环境。

领导者,通常是指在人类社会活动中,带领、指挥或引导被领导者为实现一定目标而努力的个人或集团。他们在领导活动中起着主导的作用,但同时也受被领导者和客观环境的制约。一般来讲,领导者的意愿只有适合被领导者的要求,符合客观事物的发展

规律,才会发挥应有的作用,并达到预期的目的。在现代社会中,领导活动处在一个巨大的系统中,其中任何一个组织的领导者都是更高层次领导系统中的被领导者。因此,任何领导者在实际工作中,都处于领导与被领导的双重角色中。

被领导者是相对于领导者而言的,是指在一定组织中处于被领导地位的个人或集团,在整个领导活动中,被领导者并不是完全被动的因素,而是达到组织目标的主要力量。同时被领导者还以各种各样的方式去影响领导者的行为,以致最终影响组织目标的实现。因此,得不到被领导者支持的领导者,是一个不成功的领导者。

客观环境是指领导者、被领导者共同作用的对象和领导活动赖以进行的条件。任何领导活动都是在一定客观环境中进行的,领导者只有正确地认识这些条件,懂得怎样改变这些条件,才能达到最佳目标。

2. 领导的功能

领导功能是指领导活动所具有的作用、影响、能力和功效。领导的外部功能,是领导活动中的主体,通过对社会活动的控制、调节和监督,在人与自然的物质变换中建立一种谐调的关系,达到认识世界和改造世界的目的。领导的内部功能是对构成领导活动各要素的组织和协调,这种功能的发挥是为了更好地实现领导的外部功能。领导活动的内部功能主要表现在领导者和被领导者之间的互相作用关系上,大体有以下几个方面。

(1)行使权力。即由职位产生的权力,领导都处在一定的职位上,便掌握一定的权力,因而便具有一种法定性的强制权,这是组织赋予的实际领导权。职权的大小取决于个人在组织结构中的位置和层次,层级越高,职权越大。

(2)履行责任。领导者有多高的职务,就有多大的权力,同时,也要承担多大的责任。领导活动就是履行领导者责任的行为,权力是进行领导活动的条件,责任才是领导活动的真正动力,在其位不

谋其政,有其职不尽其责的领导者就意味着失职。所以领导的概念是同责任的观点联系在一起的。比较而言,责任比职权更本质,责任是第一位的,权力是第二位的。

(3)进行服务。邓小平同志不止一次说过:“领导就是服务”。这就指明了领导活动最本质的功能。为人民服务,是一切领导活动的出发点和归宿,是体现我们社会主义领导的性质和特点的显著标志,也是每个领导都应具备的品质。做为一个领导者,就要扎扎实实为基层、为企业排忧解难。高高在上,以权谋私,发号施令,不解决实际问题的领导者,是坚决要不得的。

(4)影响力。影响力是指能够改变他人或团体思想、行为的能力。从某种意义上来讲,权力即影响行为的能力。职权,作为组织上的等级制度所赋予的权力,一般来说,与影响力有着正比的关系,即职位越高,影响力也就越大。

我们知道,权力分为位置权力与信任权力。位置权力就是担任了某种职务便拥有了做某种工作的权威。如担任厂长便拥有了决定厂里大事的权力。但如果某厂长与他的同事,包括副厂长、车间主任、班组长、工人群众建立了信任的关系,他便拥有了除位置权力(职权)以外的信任权力。如果一个人同时拥有并且能够充分运用这两种权力,他便为自己做好工作准备了前提。

领导者的影响力主要有以下三个方面的内容构成:

①品德和威望。一个人,由于他有优秀的品德,出众的成就,或者光荣的历史,受到人们的尊重和敬仰,被人们视为榜样和模范,引起人们的效仿,他就有了影响力。人们自觉自愿地把他的目标作为自己的行动指南,主动地支持他,服从他,与他同心同德、共同奋斗。这种影响力是不带任何强制性的,是职权所无法代替的。因此,品德和威望是形成领导影响力的重要因素。

②知识和专长。这是履行领导职能,实现管理目标所必备的条件。作为一个现代领导者,必须有充分的知识素养,成为本行业的

行家,才能与本行业的专家和各种业务人员有共同的语言,并率领他们前进。人们总是愿意接受比自己知识更多,业务水平更高的人的领导。

③组织管理能力。领导者必须具备组织管理能力,因为领导者不是依靠自己,而是依靠组织和部属来完成任务。所以他们应有组织的知识、人事的知识,善于调动人的积极性,懂得全局和局部的辩证关系,能够及时地,正确地制定目标、规范和措施,如没有组织管理能力,职权的力量、品德和威望、知识和专长都不能得到发挥。国外培训管理干部、主要是培训干部的组织管理能力。

过去,人们往往把领导看成是权力,认为有了权就能领导好。事实已证明,权力加无知是会给企业造成很大的危害。就是在资本主义国家,企业的经营也不再是最有权力的老板说了算,而是懂经营善管理的经理说了算。

二、领导应具备的基本素质

领导者的素质包括自然素质和社会修养两个方面。自然素质主要指领导者先天的生理和心理素质;社会修养则指领导者通过后天的社会教育和实际锻炼所形成的品性和气质。一个领导者素质的好坏,对整个领导活动影响极大。

(一)我国领导者的素质结构

我国领导者素质结构的基本要求,就是党中央提出的“革命化、年轻化、知识化、专业化”。这个总目标中内含的四个子目标互相联系,互相制约,组成一个不可分割的整体。

“革命化”是领导者个体或群体素质结构中的主导因素,其内容包括领导者的立场问题,政治方向。“知识化”和“专业化”为领导者个体或群体形成正确的世界观和人生观提供科学的基础。“年轻化”是保障领导者活力和连续性的重要条件。

(二)企业领导者应具备的基本素质

领导者素质的内含不是单一的,而是表现为多方面的。新时期领导者的基本素质从总的方面可分为:政治素质、知识素质、品德素质、组织管理素质和身体素质。具体说又可分为:信仰、胸怀、性格、情操、威信、作风、魄力、知识、能力和体质等方面。

1. 政治素质

政治素质包括政治立场、信仰、群众关系等。

政治立场主要表现在能坚持党的四项基本原则,在建设具有中国特色的社会主义事业中,有高度的革命责任感。

信仰,信仰是领导者的生命。社会主义企业的领导者,必须坚持对马克思列宁主义、毛泽东思想的信仰。一旦失去了这个信仰,也就失去了灵魂,他的领导生命也就完结了。

联系群众,如何对待群众是个政治素质问题。一定要相信群众,依靠群众,不脱离群众,全心全意为人民服务。只要建立了密切的群众关系,就有了实现目标的群众基础。

2. 知识素质

领导者的知识素质应该是多方面的。只有具备广博的知识,才能适应工作的需要。但知识也应有主有次,主次配合。一般应以政治经济学、组织管理知识、专业知识和一般自然科学知识为框架构成自己的知识体系,并辅之以人才学、社会学、文艺学和现代科学等知识。另外,领导者的知识素质是处于动态之中的,随着知识更新的速度越来越快,领导者必须不断学习,不断进取,否则就会被历史淘汰。

3. 管理能力素质

(1)决策能力。决策是领导者各种心理品质和能力的综合表现。思维与意志在决策心理中具有更为重要的作用,一般认为良好的决策素质应包括下列因素:①发现问题的能力;②分析能力;③创新能力;④直觉判断能力;⑤决策的能力;⑥组织群体参与决策的能力。

(2)组织管理能力。决策作出之后,领导者就要善于组织并激励被领导者为实现组织目标而努力实践。这就要求领导者有较高的组织能力、活动能力、人际关系能力以及其他个性方面的良好品质。如:①组织指挥能力;②协调沟通能力;③宣传鼓动与语言表达能力;④实践和示范的能力;⑤交往能力;⑥克服困难和应付挫折的能力;⑦控制情绪的能力;⑧应变能力;⑨感染力;⑩聚集力。

4. 品德情操素质

作为一个领导者,不仅要领导物质文明建设,还要领导社会主义精神文明建设,两者都需要领导者的以身作则,起表率作用。只有领导者品德高尚,言行一致,才有威望,才能取得群众的依赖和拥护。一个好的领导者的品德素养,通常包括以下方面:

- (1)公道正派,高风亮节,一身正气;
- (2)严以律己,以身作则;
- (3)自知之明,扬长避短;
- (4)宽容大度,不计恩怨,知人善任;
- (5)甘当人梯,帮人进步,主动让贤;
- (6)作风民主,工作深入,有实干精神。

5. 身体素质

领导者的身体素质,一般要能承受领导职能的要求,特别是企业的中层领导干部,身体素质要求要高一些。不仅能坚持日常工作,而且还要以身作则,起带头干的作用,身体素质是领导才能得以发挥的基础和载体。

三、公司领导集团的合理结构

建立合理的领导集团结构,是一个组织能否完成预定目标的关键。现代领导集团,不仅要有优秀的个体成员,而且更需要集体的最佳结构组合。

(一)年龄结构

一般来说,一个合理的年龄结构,应由“老马识途”的老年,“中流砥柱”的中年,奋发有为的青年,构成一个具有合理比例的整体。现代生理科学和心理科学对人的年龄与智力的相对关系进行了有益的探索,研究表明,一个人的年龄与智力有一定的定量关系。以知觉而言,最佳年龄是10—17岁。以记忆而言,最佳年龄是18—29岁。以比较和判断能力而言,最佳的年龄是30—49岁。而动作和反应速度,最佳年龄是18—29岁。

美国用电气公司新提拔的五名常务副总理年龄均在42—55岁之间。而日本的丰田公司规定提拔企业部长最高年龄不得超过55岁,科长不得超过45岁。松下公司尤其注意年轻化。

然而也不能把领导班子的年轻化理解为青年化,更不能将年龄作为唯一绝对的因素。因为一个人的衰老虽与年龄成正比,但个体差异非常大,有的人年逾古稀仍思维敏捷,有的人虽不是花甲,却已昏昏沉沉。一个合理的年龄结构应由德才兼备的老、中、青构成一个具有合理比例的综合体,并处于不断发展的动态平衡之中。

(二)知识结构

现代领导成员必须具有足够的知识水平,在整个企业智力结构中,应属于高知识水平范畴。著名管理学家杜拉克说过:“要做一名经理至少要让下属信服。”国外企业十分重视领导人的知识水平,重视领导人的学历。

然而学历只代表一个人接受训练的程度,并不代表实际工作能力。在现实生活中自学成才、在工作中积累知识成才的领导者比比皆是。因此,选拔领导干部时,除了要重视学历外,还必须考虑实际的知识水平,并在此基础上建立领导班子的合理知识结构。

(三)智能结构

智能是人们运用知识的能力,在科学知识处于迅速发展的今天,智能尤为重要。人的智能是由多因素构成的,主要包括自学能力、研究能力、思维能力、表达能力和组织能力。

领导班子要担负多种功能，它的组织成员不应是同一形式的。据美国通用电气公司调查，以董事长为首的领导集团主要由下列四种人构成：善于思考的人——从事深谋远虑；善于活动的人——从事各种难题的调解；善于出头露面的——作打头阵的工作；善于分析的人——从事综合分析的工作。由此可见，合理的领导班子智能结构，应由具有高超创造能力的思想家，具有高度组织能力的组织家和具有“一步一个脚印”精神的实干家共同构成。以这样不同智能的人，按一恰当的比例组成的合理的智能结构，才会发挥最优的智能效能。

（四）专业结构

专业结构是指一个系统内各类专长的人员应有一个合理的比例。领导成员应按其所担负的职能，形成一个合理的专业比例结构。在现代社会里，领导专业化是必要的，但专业化不等于科技专家化，学术上的权威不等于管理上的权威，搞科研有才能不一定搞管理有才能。如何证明领导内行，主要的标志是他是否具有现代科学管理的才能和专长。所以，现代的领导集体，应该是各类专家进行合理的结合，决不能单打一。

（五）集体角色

领导集体的形成是推动人类进步的重要力量，尤其对现代企业来讲，这一力量尤其重要。怎样才能建立成功的领导集体呢？为什么有些集体成绩出众，而有的集体却大为逊色呢？关键是搭配一个协调的领导群体？剑桥大学工业研究所的贝平博士提出，管理集体中的每个成员都扮演双重的角色：第一个是职务上的角色，第二个是集体角色（team role）。集体角色不太为人们所认识，然而从实行集体领导之日起，就可隐约感觉到。例如，张三喜欢出谋划策，李四喜欢决定方针政策，王五喜欢泼冷水。这三个人无论参加哪个领导集体，都会表现出自己的特点。

第二节 公司部门经理管理要求

一、领导方法要求

部门经理领导方法可分为基本领导方法与具体领导方法

(一)基本领导方法

基本领导方法是党在领导中国革命和建设过程中丰富的领导经验的科学总结,是反复实践证明了的行之有效的科学方法。这些方法是:理论与实际相结合、调查研究、群众路线、一般号召与个别指导相结合、中心工作与一般工作相结合。

1. 理论与实际相结合

理论与实际相结合是最基本的领导方法。

领导工作,不论是确定任务,还是完成任务,都受一定的理论指导。同时,每一项工作,都有自己的特点和不同的情况,并且经常发生变化。因此,科学的领导方法要求领导者一要懂理论,用马克思主义理论武装自己;二要懂实际,对实际情况了如指掌,并且把理论与实际结合起来,这是马克思主义的领导方法的鲜明标志。

理论与实际相结合之所以是我们领导工作的基本领导方法,是因为这一领导方法反映了马克思主义的根本观点。马克思主义哲学认为,物质是第一性的,意识是第二性的,意识是对物质的反映。我们要有效地改造客观世界,就要使自己的认识、决策符合客观实际,按照客观世界的规律去改造客观世界。回顾我们党的历史,不管是“左”倾错误,还是右倾错误,都是以主观和客观,认识和实践相脱离为特征的,都割裂了理论与实际的关系,因而在实践中都以失败而告终。

当前,我国正在建立社会主义市场经济,各种各样的理论和实际问题不断出现。在这样一个时期,坚持马克思主义这一最基本的

领导方法,就更有其特殊的重要意义。

2. 调查研究

领导工作离不开调查研究。

调查研究,就是通过一定的途径和方法,对客观事物进行观察了解,以获得关于客观事物的各种材料;然后在此基础上,对获得材料进行科学的加工处理,以获得关于客观事物规律性的知识。领导者不论做什么工作,首先必须认识工作的性质和规律,只有通过调查研究这一认识客观规律的基本途径的方法才能实现,否则就会犯主观主义和官僚主义错误。

调查研究的具体形成和方法,一般有以下几种:

(1)典型调查;(2)开调查会;(3)重点调查;(4)全面调查;(5)抽样调查。

3. 群众路线

群众路线的工作方法是被我党长期革命实践所证明的一种行之有效的领导方法。毛泽东同志在《关于领导方法的若干问题》中指出:“在我党的一切实际工作中,凡属正确的领导,必须是从群众中来,到群众中去。这就是说,将群众的意见(分散的无系统的意见)集中起来(经过研究,化为集中的系统的意见),又到群众中去作宣传解释,化为群众的意见,使群众坚持下去见之于行动,并在群众行动中考验这些意见是否正确。然后再从群众中集中起来,再到群众中去,如此无限循环,一次比一次更正确、更生动、更丰富”。毛泽东同志的这段话,深刻阐明了我党群众路线的领导方法。今天,我们要搞好社会主义现代化事业的领导工作,仍必须坚持这一方法。

4. 一般号召与个别指导相结合

领导工作必须坚持一般号召与个别指导相结合的工作方法。因为人类的认识,本身就是一个由个别到一般,再由一般到个别的循环往复的辩证过程。坚持一般号召与个别指导相结合,就是一方

面用党的纲领、路线、方针、政策以及计划和方案等组织发动群众，使群众具有明确的目标和方向。然后，在这一基础上，深入实际有针对性地进行个别指导，以便落实预定的目标，检查和修正群众行为中的某些偏差，同时取得实施的具体经验。为这一过程中，有几个基本要求必须做到：一是要吃透上级精神，使领导者本身首先具有明确的目标和方向；二是要摸清下边的情况，以便有针对性地制定具体的实施方案；三是在把领导决策付诸实践时，要先经过典型试验。

5. 中心工作和一般工作相结合

领导干部所面临的情况是十分复杂的。就工作任务来说，常常不是一个，而是若干个。这就有一个如何处理这些工作的关系，抓主要矛盾的问题。主要矛盾，也就是中心工作，是指对全局起决定性作用的工作，它规定着其余工作的方向和进程。而另外这些工作尽管对全局中不起决定性作用，但它们以全局也有着重要的作用，这就是我们所说的一般工作。

中心工作与一般工作的关系是对立统一的关系。中心工作规定着一般工作的方向和进展，然而一般工作又对中心工作发生着重大的影响，二者在一定条件下相互转化。而领导者的技巧是确定和抓好中心工作，带动一般工作。在实施过程中，还必须重视中心工作的转移。同一切事物一样，中心工作也是不断变化的，领导者不仅要切实抓好已确定的中心工作，更要力争预见到它的转移，给群体行为改变带来的新情况、新问题。

(二)现代领导方法——系统领导方法

系统领导方法，作为一种现代的领导方法，是现代领导工作吸收系统理论研究的成果，是领导方法现代化的显著标志。

1. 什么是系统领导方法

所谓系统方法，就是将对象做为一个整体加以认识和改造的方法。这一方法的实质，就是从事物的整体出发，始终着眼于整体