

全员竞争管理

袁宝华题



改革出版社

全 员 竞 争 管 理

改 革 出 版 社

(京)新登字035号

责任编辑:王占臣

封面设计:孙宇

全员竞争管理

主 编 张秀玉

*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街23号)

新华书店北京发行所发行

北京长城印刷厂印刷

787×1092毫米 32开13.25 印张 300下字

1993年12月第1版 1993年12月第1次印刷

印 数 1—5000册

ISBN7—80072—532—4/F·298

定价 7.50元

编 委 会

顾 问：王燕谋

主 任：郭晓寰

主 编：张秀玉

副主编：侯雅卿 李绍唐 张少杰

邵安兆 杨继臣 张保健

序

把企业推向市场,这是我国深化改革的主旋律。它既是建立社会主义市场经济体制的客观要求,也是发展社会主义市场经济的必然趋势。在市场经济的汪洋大海中,每个企业都象一个游泳的“健儿”,也象一只漂泊荡漾的“孤舟”。如何在充满惊涛骇浪的汪洋大海中,顶风破浪,奋勇向前,成功地到达胜利的彼岸,这既是每个企业家面临的严肃而艰巨的任务,也是检验一个企业家优劣的最终标准。

大量事实证明,企业要想在市场经济的汪洋大海中,充当一个强者,成为一个胜利者,在政府转变职能和市场发育等外部条件下,最主要的还是依靠内部变革,练好“内功”。这是一个企业永远立于不败之地的根本保证。

那么,如何才能练好企业“内功”呢?现在奉献给读者的这本专著——《全员竞争管理》,就作了很好的回答。全员竞争管理是在科学定岗、定责,定薪的基础上,按照统一制定的行为规范,即生产岗位的作业规范和管理职位的业务规范,通过全员竞争,实现择优上岗的一种现代科学管理方法。它是在深化改革的形势下,广泛吸收了国内外多种科学管理理论和方法,结合玻璃行业的生产特点,根据中国洛阳浮法玻璃集团公司(原名洛阳玻璃厂)的实践经验,研究、总结出来的。这一方法经过在中国洛阳浮法玻璃集团公司第三分厂试点和全公司的实践,效果很好。目前,这一方法也在

洛阳市的几个陶瓷厂推广应用。

本书既不是一本学术论著，也不是单纯的经验总结，它的内容来源于实践又高于实践，是一本理论与实践紧密结合的、溶科学管理与企业改革为一体的，符合中国国情的企业管理专著。它既有深刻精辟的理论阐述，又有丰富的，可操作的实践经验，并且使二者达到了有机的统一。它具有科学性，可行性、可操作性、创新性和效益性等特点。它不仅可以成为企业厂长、经理和各级管理者的良师益友，而且也可以作为大专院校企业管理系学生和培训企业管理干部的教材，还可以作为企业管理的研究人员和咨询人员的参考书。

目前编著出版这本专著，具有重要的现实意义和深远意义。它对于强化企业管理，提高企业的科学管理水平；对于深化企业内部改革，转换企业的经营管理机制，增强国营大中型企业的活力；对于强化人的管理，调动人的积极性，提高人的素质水平；对于促进企业各生产要素的优化组合，提高企业的整体素质，大幅度提高劳动生产率和经济效益，必将产生巨大的推动作用。同时，本书的编著出版，对创建有中国特色的社会主义企业管理理论，也将会起到增枝添叶的作用。

愿《全员竞争管理》这株现代科学管理方法的“幼苗”，能在社会主义市场经济的广阔天地里，顶风冒雨，经受考验，茁壮成长！

国家建筑材料工业局局长

王燕谋

一九九三年八月二十日

目 录

序	(1)
第一章 概论	(1)
一、全员竞争管理的基本概念和要点	(1)
二、全员竞争管理的基本内容及其相互关系	(2)
三、全员竞争管理的意义和作用	(6)
四、全员竞争管理与其它科学管理方法的 关系	(9)
五、全员竞争管理与规范化工作法	(10)
第二章 建立竞争基础	(13)
一、深入调查, 搜集资料	(13)
二、分析研究, 科学定岗	(18)
三、层层分解, 落实定责	(20)
四、岗位测评, 科学定薪	(21)
五、管理部门的定岗原则	(30)
第三章 制定竞争标准	(31)
一、生产岗位作业规范的制定	(31)
二、《生产岗位作业指导书》实例	(34)
(一) 浮法玻璃生产分厂实例	(34)

“洛阳浮法”熔化工岗位作业指导书·····	(34)
(二) 工业技术玻璃分厂实例·····	(44)
1. 玻璃机械切割工岗位作业指导书·····	(44)
2. 玻璃磨边工岗位作业指导书·····	(49)
3. 弯电炉控制工岗位作业指导书·····	(54)
(三) 玻璃纤维分厂实例·····	(58)
1. 拉丝工岗位作业指导书·····	(58)
2. 退介挡车工岗位作业指导书·····	(63)
3. 布机挡车工岗位作业指导书·····	(69)
(四) 机械动力分厂实例·····	(75)
1. 造型工岗位作业指导书·····	(75)
2. 动力车间变电作业展示板·····	(77)
3. 余热锅炉房作业展示板·····	(79)
(五) 陶瓷生产厂实例·····	(80)
1. 建筑卫生陶瓷厂烧窑工岗位作业指导书·····	(80)
2. 精细耐热炻瓷微波炉餐具厂除铁过筛工岗位作业 指导书·····	(86)
3. 精细耐热炻瓷微波炉餐具厂烧火工岗位作业指 导书·····	(89)
[附录]: 山东省博山水泥厂岗位操作规范内容·····	(98)
三、管理职位业务规范的制定·····	(104)
四、《管理职位业务指导书》实例·····	(110)
1. 分厂厂长职位业务指导书·····	(110)
2. 分厂生产副厂长职位业务指导书·····	(113)
3. 分厂设备副厂长职位业务指导书·····	(114)
4. 分厂党委书记职位业务指导书·····	(115)
5. 分厂纪委书记职位业务指导书·····	(117)

6.分厂工会主席职位业务指导书	(118)
7.分厂团委书记职位业务指导书	(119)
8.分厂办公室主任职位业务指导书	(120)
9.分厂生产技术科科长职位业务指导书	(122)
10.分厂设备科科长职位业务指导书	(123)
11.分厂劳资成本科科长职位业务指导书	(124)
12.熔浮车间主任职位业务指导书	(126)
13.分厂采装车间主任职位业务指导书	(127)
14.职位业务指导书	(129)
15.班组建设管理员职位业务指导书	(133)
 第四章 全员竞争上岗	(139)
一、竞争上岗的原则	(139)
二、竞争上岗的类型	(139)
三、竞争上岗的步骤	(140)
四、竞争上岗的一般程序和做法	(141)
五、竞争上岗的主要文件汇编	(146)
1.国家建材局《规范化工作法》(玻璃)课题组 关于《全员竞争管理》试点实施方案	(146)
2.洛阳玻璃厂关于深化企业配套改革的总体方案	(149)
3.洛阳玻璃厂三分厂贯彻落实总厂《深化企业配 套改革的总体方案》的实施意见	(154)
4.洛阳玻璃厂三分厂科级领导管理人员竞争上岗 公告(第1号)	(156)
5.洛阳玻璃厂三分厂关于成立企业内部改革资格 审查、考评领导小组的通知	(158)

6. 洛阳玻璃厂三分厂管理生产岗位竞争上岗实施办法	(158)
7. 洛阳玻璃厂三分厂竞争上岗考试公告 (第7号)	(159)
8. 洛阳玻璃集团公司中层领导管理岗位竞争上岗公告	(160)
9. 洛阳玻璃厂三分厂竞争上岗结果公告 (第9号)	(163)
10. 洛阳玻璃厂三分厂岗位技能工资暂行办法	(164)
11. 洛阳玻璃厂党委组织部关于公开选拔厂团委书记 (副书记) 的公告	(169)
12. 选拔厂团委书记 (副书记) 演讲答辩评分标准	(171)
13. 洛阳玻璃厂职工考核竞争上岗实施办法	(172)
14. 洛阳玻璃厂人事部、销售公司关于招聘厂驻外销售服务中心经理的公告	(176)
15. 洛玻集团公司三项制度改革验收实施办法 (即《全员竞争管理》验收标准)	(179)
16. 洛玻集团公司岗位技能工资制动态管理实施细则	(181)
六、竞争上岗的主要表格汇编	(187)
1. 中层管理岗位竞争上岗个人申报书	(187)
2. 管理岗位竞争上岗申报表	(191)
3. 职称申报表	(192)
4. 三分厂领导管理岗位竞争申请表	(193)
5. 三分厂管理岗位竞争上岗申请表	(195)

6. 三分厂生产岗位竞争上岗申请表	(196)
7. 竞争上岗标准一览表	(197)
8. 三分厂竞争上岗申报情况统计表	(201)
9. 三分厂行政管理岗位竞争上岗考核表	(202)
10. 群众民测表	(203)
11. 竞争上岗实际操作考试评分表	(204)
12. 考试考核评议一览表	(205)
13. 三分厂竞争上岗(申报、考试)情况一览表	(206)
14. 公开选拔厂团委书记(副书记)民主推荐表	(207)
15. 洛阳玻璃厂职工上岗聘书	(208)
16. 中层管理人员工作情况调查表	(211)
七、竞争上岗考试例题	(215)
(一) 专业理论知识考试例题	(215)
(二) 三分厂竞争上岗实际操作考试题	(226)
第五章 强化两种机制	(233)
一、两种机制的含义和异同点	(233)
二、激励机制的实施方法	(233)
三、制约机制的主要内容和实施方法	(235)
四、考核办法实例	(243)
(一) 管理部门(干部)考核文件汇编	(243)
(二) 三分厂规范化操作检查考核细则	(248)
第六章 实行全员竞争管理的条件及方法步骤	(280)
一、实行全员竞争管理的条件	(280)

二、实行全员竞争管理的方法步骤	(283)
第七章 全员竞争管理的实践及效果	(285)
一、洛阳玻璃厂三分厂全员竞争管理试点工作总 结报告	(286)
二、全员竞争管理在洛玻集团公司的实践与 体会	(311)
三、抓改革、换机制、上管理、增效益——洛玻 集团公司一分厂全员竞争管理工作总结 报告	(329)
四、竞争上岗、动态管理使分厂充满活力——洛 玻集团公司六分厂全员竞争上岗工作总结报 告	(352)
五、全员竞争管理在企管部的实践与体会	(364)
六、竞争上岗是改革用人制度的基本途径	(370)
七、实施全员竞争上岗、推行岗位技能工资 ...	(378)
八、托起“太阳”——洛阳浮法玻璃集团公司团委书 记竞争上岗纪实	(388)
九、浪子回头金不换——记一位失足青年竞争上 岗前后的转变	(398)
十、全员竞争管理在陶瓷行业的实践与效果 ...	(404)
后记	(411)

第一章 概 论

全员竞争管理是在深化改革的形势下，广泛吸收了国内外多种科学管理理论和方法，结合玻璃行业特点，根据中国洛阳浮法玻璃集团公司（以下简称洛玻集团公司）的实践经验，总结出来的一种融深化企业内部改革、转换企业经营机制和强化企业科学管理、大力练好企业“内功”为一体的现代科学管理方法。该公司一年多来的实践证明，推行这一方法效果很好。

那么，什么叫全员竞争管理？它的要点是什么？它主要包括哪些基本内容？各部分内容相互之间是什么关系？它有何意义和作用？它与其它科学管理方法是什么关系？与规范化工作法有何异同点？实行这一方法应具备什么条件？其实施步骤和方法是什么？这些问题，都需要从理论和实践的结合上作出回答。本章欲就这些问题首先作个简单介绍，然后在以后各章再详细阐述。

一、全员竞争管理的基本概念和要点

全员竞争管理是在科学定岗、定责、定薪的基础上，按照统一制定的行为规范，即生产岗位的作业规范和管理职位的业务规范，通过全员竞争，实现择优上岗的一种现代科学管理方法。

全员竞争管理的基本要点是：以社会主义市场经济理论

和现代科学管理原理为指导，以强化人的管理为核心，以转换企业经营机制为重点，以经济责任制和工作目标为基础，以提高企业劳动生产率和经济效益为日的。

二、全员竞争管理的基本内容及其相互关系

全员竞争管理包括的内容十分广泛，概括起来，主要有四个部分：

（一）建立竞争基础

要实现全员竞争，择优上岗，首先必须有个基础，这个基础就是“三定”，即定岗、定责、定薪。要搞好“三定”，就必须运用现代科学管理的原理和方法，做到科学定岗、科学定责，科学定薪。搞好“三定”就为开展全员竞争奠定了基础。但是，要顺利地进行全员竞争，还必须制定统一的竞争标准。

（二）制定竞争标准

要搞好竞争，首要的条件是创造一个公平竞争的环境。要创造公平竞争的环境，就必须制定一个客观的、科学的、统一的、公认的竞争标准，按照这一标准，实行公开竞争，公平竞争。这个标准就是行为规范，即生产岗位的作业规范和管理职位的业务规范。

生产岗位作业规范的主要内容，集中反映在《岗位作业指导书》中。《岗位作业指导书》的内容包括五个部分：①岗位作业内容及时间规范。这一部分规定，某一岗位“干什么”和“什么时间干。”根据浮法玻璃生产工艺的特点，确定每二十分钟为一个时间单元。②标准化操作法。这一部分规定每个操作“怎么干”。③质量控制表。这一部分突出强调了某一岗位质量控制的重点。④设备巡检示意图。这些图

规定了岗位操作“按什么路线干”。⑤考核标准。这一部分规定了作业质量标准，即“干到什么程度”。为了便于工人按作业规范操作，同时便于检查和考核，每个岗位均制作一个展示板。根据玻璃行业的特点，展示板包括以下三部分：①设备巡检示意图；②时间分解序列图；③岗位操作规范表。

管理职位业务规范的主要内容，集中体现在《职位业务指导书》中。《职位业务指导书》包括三部分内容：①《岗位职责》；②《岗位业务考核标准》；③《岗位任职条件》。由于管理岗位的工作特点与生产岗位有很大不同，因此，管理岗位业务规范的制定不应该简单地搬用生产岗位的做法和模式。

（三）全员竞争上岗

在搞好“三定”，制定了岗位作业规范和职位业务规范之后，就可以开展全员竞争上岗。全员竞争上岗是全员竞争管理的精髓，全员竞争管理能否取得成效，决定性的关键就在于此。因此，对这一环节必须要给予特别的重视，一定要抓紧、抓准、抓细、抓好，千万不能搞形式，走过场。

根据我国企业的实际情况，竞争上岗的类型基本上有四种：①竞争聘任制。这适用厂中层以上行政干部和具有中级以上技术职称的专业技术骨干；②竞争聘用制。这适用于一般行政干部和专业技术人员；③竞争选任制。这适用于选拔党组织和其他群众组织的各级领导干部；④竞争上岗制。这适用于选拔岗位工人。

不管哪一种类型的竞争上岗，都必须坚持以下原则：即全员原则、自愿原则、民主原则、公开原则、平等原则和合同制原则。

竞争上岗的基本步骤是：先领导、后群众；先科室、后

车间。在一般情况下，可以分为以下几个具体步骤：①副厂级干部竞争上岗（含同级行政干部和党、群干部）；②中层干部竞争上岗（含同级行政干部和党、群干部）；③专业技术骨干竞争上岗（含具有中级职称以上的专业技术人员和虽不具备上述职称，但具有上述职称相应水平和能力的专业技术人员）；④一般干部竞争上岗（含一般行政干部和专业技术干部）；⑤生产工人竞争上岗。

竞争上岗的一般程序和做法是：①竞争发动；②竞争申请；③民主评议；④组织审核；⑤领导聘任（用）；⑥签订合同。但是，由于各类人员的工作性质不同，要求不同，因此，在具体做法上也不一定完全相同。例如，对于副厂级干部，就应该增加演说、答辩和评委投票；（副厂级干部的竞争上岗势在必行，但是，在目前条件下，还难以普遍进行）；对于专业技术人员和生产工人，就应该进行理论知识考试和实际技能考核等。

通过全员竞争上岗，就把竞争机制引进了企业，引进了每个职工之中，这实际上就是把职工推向了市场。这就可以借助市场机制，即竞争机制的强大的外在压力，引爆出职工的内在潜力，充分调动职工的积极性。做到了这一点，就抓住了调动职工积极性的最重要和最关键的环节。但是，要想最大限度地调动职工的积极性，还必须在引进，发挥竞争机制作用的同时，重点强化激励机制和制约机制。

（四）强化两种机制

所谓强化两种机制，就是指激励机制和制约机制。激励机制是通过目标、物质、精神、民主等方法激发职工积极性的机制；制约机制则是通过考核和惩罚促使职工积极工作的机制。这两种机制，既有相同点，又有不同点。其相同点在

于：二者的目的是相同的，即都是为了调动职工的积极性。其不同点在于：一是所起的作用和承担的任务不同。激励机制所起的是“启动器”的作用，即把诱发职工行为的“动力源”启动起来；而制约机制所起的是“加压器”的作用，即给职工的行为加大压力。二是达到目的的方法不同。激励机制是立足于“激”，通过多种激励方法，激发人的内在潜能和积极性，从而自觉自愿地按照作业规范和业务规范去干；而制约机制则立足于“考”，并辅之以“罚”，通过严格的考核和惩罚，促使职工按照作业规范和业务规范去干。换言之，这两种机制，前者是“礼”，后者是“兵”，通过“先礼后兵”，“礼”“兵”结合，把人的积极性最大限度地调动起来。

激励机制的作用是通过多种激励方法来实现的。在企业内部，通常可采用的激励方法有以下几种：①表率激励法；②目标激励法；③物质激励法；④精神激励法；⑤民主激励法；⑥感情激励法；⑦信任激励法；⑧成就激励法。

制约机制主要包括考核和惩罚两个方面。考核是制约机制能否发挥作用的前提，是制约机制的主要内容；而惩罚则是制约机制能否发挥作用的保证。没有考核的惩罚只能是乱罚，没有惩罚的考核则不起任何作用。所以，考核和惩罚密不可分，缺一不可。

考核，也叫考查或核查，它是伴随着目标实施过程进行的，是对阶段性实施结果的评价。考核的作用是通过完善的考核体系来实现的。完善的考核体系由考核原则、考核标准，考核责任，考核方法和配套措施等部分组成。

以上就是全员竞争管理的基本内容。这几部分内容之间的相互关系是：“三定”（定岗、定责、定薪）是基础，