

现代企业
管理人员
行为规范丛书

现代企业三总师 管理行为规范

李景元 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业三总师管理行为规范/李景元编著. —北京: 企业管理出版社, 1997. 5

(现代企业各级管理人员行为规范丛书)

ISBN 7-80001-890-3

I. 现… II. 李… III. 企业管理—管理人员—道德规范
IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 07443 号

现代企业三总师管理行为规范

李景元 编著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京密云银河商标印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 16.375 印张 400 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价 本套丛书: 88.00 元

本册书: 22.00 元

ISBN 7-80001-890-3/F·888

内容提要

本书从社会主义市场经济条件下建立现代企业制度的实际出发,以建设有中国特色社会主义理论为指导,着眼于多层次的跨世纪的经营管理与专业技术干部的培养,运用工业工程技术学、工艺管理学、市场营销学、管理经济学、财务管理学、成本会计学、技术经济学等现代管理理论与技术方法,对现代企业三总师的管理行为,从“技术开发、产品开发、质量监督、技术管理、经营计划、物资管理、劳资定额、产品销售、会计核算、资产管理、成本控制、报告评价”方面的职责内容,客观科学地分解为“职能概述、行为要求、工作规范”。具有较强的理论性、可读性、操作性等,并具有综合咨询管理的特点及浓郁的现代管理风格。可作为企业部门经理工程技术、经营运筹、财会核主管人员从事管理的指导手册,也可做为高等院校经济与管理专业师生参考。

序 言

李景元同志作为中国企业管理协会特约研究员，几年来一直与我保持密切联系。他撰写的《现代企业各级管理人员行为规范丛书》，绝非是偶然冲动，这是与他的工作学习经历分不开的，该书内容与形式均有新意，值得一读。

作者是1977年国家恢复高考后，经社会统考进入大学学习的。入学前他曾经在商业企业做售货员、计划员、物价员、会计员工作。毕业后主动要求到石油管道行业最基层的输油站工作，从班组工人开始，曾做设备技术员、计划统计员、材料核算员、工艺工程师、车间主任、党支部书记、站长等职务。1992年考取在职硕士研究生，取得工商管理硕士学位(MBA)。近几年来撰写了《现代中国的灰领阶层》等十余部著作及数十篇论文，多次获得省部级及国家级科研成果奖。被破格晋升为高级工程师，被武汉工业大学北京研究生院、国家建材局管理干部学院等高校聘为管理学教授、研究生导师。同时被中国技术经济研究会、中国物资流通协会等专业学术团体聘为特约研究员。并出访发达国家进行管理科学的学术交流与考察。我之所以做上述罗列，目的是通过跟踪作者的足迹，来说明作者出版这套丛书的理论与实践基础。这套丛书所包括的《现代企业经理(厂长)管理行为规范》、《现代企业三总师管理行为规范》、《现代企业车间主任管理行为规范》、《现代企业班组长管理行为规范》中涉及的工作岗位，作者几乎都不同程度地经历过，有些岗位工作的较为出色，曾多次被授予石油及管道行业劳动模范。在某种意义上讲，这套丛书是作者运用

现代管理理论对自身多重岗位职责变化实践的科学提炼归纳及客观总结。具有较高的知识品位和实践应用价值。确定现代企业各级管理人员科学的行为规范，对于在社会主义市场经济条件下建立现代企业制度，对实现企业决策与管理的科学化、标准化、程序化。对实现企业由定性管理向定量与定性相结合的管理转变，实现企业由粗放型经营向集约型转变，均具有重要意义。因此说出版企业经理（厂长）、三总师、车间主任、班组长行为规范丛书是十分必要的和及时的。

众所周知，规范是指对具有多样性、相关性特征的重复事物，以特定的程序和形式规定的标准或准则，如道德规范、技术规范、语言规范、职业规范等等。岗位行为规范则是以建设有中国特色社会主义理论为指导，运用现代管理学、组织行为学、技术经济学、工业工程学、标准化管理学的原理与技术方法，依据企业的技术标准、管理标准的尺度，从强化对人的管理行为规范出发，以经济责任制为基础，制定和实施体现企业各层级、各岗位的工作职责、工作标准的行为规范。目的是协调统一企业组织行为，建立企业最佳运行秩序，以获得最佳经济效益。

从企业生产经营活动的组织与控制上看，企业岗位行为规范是以生产、技术、管理相统一，责权利相结合，程序化、标准化、时间分解序列化为基本特征的一种综合性管理规范。它的要点和基本原理，是把生产、技术、管理构成一个系统，三者形成最优的结合；科学地设置生产和管理岗位，每一个岗位都要有满负荷的工作量，都要按企业方针目标和经济责任制的原则承担具体化、数量化的责任，并有与履行责任相适应的权力和利益；进一步优化企业生产经营过程。

从管理的重点上看，企业岗位行为规范是以人为本管理的行为规范。在企业发展的诸因素中，人是最活跃的因素，是生产和管理的主体。因此，现代管理的核心和动力是人及人的积极性，一

切管理都应强化对人的管理，调动人的积极性，做好人的工作为根本。而强化对人的管理，必须充分认识和把握职工的普遍心理需求——公平竞争。并以统一的规范作为科学的、客观的、公正的衡量标准，引发统一行为。只有通过公平竞争。并以统一规范引发统一行为，造成必要的压力和诱导，才能使企业资源达到最佳配置，才能使企业系统保持着一种内在的有序性和稳定性，使广大职工保持最佳生产管理的兴趣，努力提高工作效率和企业效益。

企业岗位行为规范概括地讲有两个方面的内容：一是以作业技术标准和管理规范为主体的行为规范；一是员工岗位的行为激励。总的要求是强化经济责任制，克服消极随意性，增强职工的时间意识、标准意识、程序意识和竞争意识，同时解决同岗同责不同酬的问题，充分调动职工的积极性。行为规范包括的内容是多方面的。但在企业中它的重点是岗位行为规范。即确立约束机制、制定行为机制、完善激励机制。约束机制是定岗、定责、定薪。定岗，就是本着精简、合理、优化、高效的原则设置岗位、确定岗位定员和人员定岗。对生产岗位，以工艺过程分析、劳动定额和安全技术操作规程为依据，详细测定操作工人的操作范围、操作内容、操作程序、工作量的大小，通过生产工艺线的整体分配和对岗位操作的时间分解，反复平衡、调整，达到比较合理地设置生产岗位和岗位定员。并以岗位任职条件为依据，配置生产岗位工作人员。对管理岗位，则采取系统分析的方法，在大量测算和多方论证的基础上，决定岗位设置，因事设人。定责，就是以目标管理为主线，以经济技术指标为基础，按照生产工艺和管理的职能、职责要求，把企业目标和经济技术指标分解到每个生产岗位和管理岗位。工作按职责，职责按标准，标准按规范，做到以定量管理为主。定薪，就是科学地确定劳动报酬，同岗同责同酬。对生产岗位，按岗位责任的大小、重要程度、劳动程度、生

产工艺地位、操作水平和技术要求的复杂程度确定岗位工资标准，并与承担完成的经济技术指标的工资含量和执行规范情况挂钩。对管理岗位，则按承担责任的大小与企业的经济效益直接挂钩，以责任大小定系数，贡献大小定分数，设立技能工资、岗位工资和效益工资，每月还要定期进行民主评议，按尽责和贡献的实际情况，确定其工资收入。在确定约束机制的基础上，打破干部和工人的界限，竞争选岗。层层优化组合，实行动态管理，在什么岗位执行什么工资标准。

行为机制是由岗位工作规范构成的。对生产岗位就是按程序、按路线、按时间、按标准、按指令操作；就是要熟悉干什么、怎么干、什么时候干、按什么路线干、干到什么程度。这一原理也同样适应于管理岗位。许多成功企业的做法是把全部管理岗位分为两种类型，分别制定管理岗位规范：一类是岗位职责单一，经济技术指标明确，工作秩序比较稳定的，参照生产岗位行为机制的操作规范；另一类是岗位职责复杂，经济技术指标间接，工作秩序变动性较大的，则按时间、路线、信息反馈等程序规范。这样就在制约机制的基础上，使管理岗位与生产岗位的规范相配套形成规范化的管理系统。建立起相应的闭路考核体系和严格的考核制度，以考核记录作为奖罚的依据，以规范的考核，保证规范的实施。

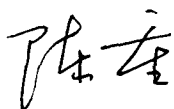
对于职工岗位行为激励，主要是通过了解激励过程和把握激励因素，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机。它所解决的，也就是通常所说的调动积极性的问题。行为规范对组织成员的约束力或强制性影响，会使人们的行为趋于一致。但在人们还不具有良好的自觉意识和自觉行为的情况下，如果仅有行为规范而无行为激励，这种趋于一致的行为还只能是一种被迫顺从行为，不能充分发挥人们的创新精神和潜力。必须通过了解激励过程，把握激励因素，运用各种手段和方法，激发、引导职工与

企业目标相协调的行为动机，使人们的由被迫顺从行为转化为自觉顺从行为，才能有效地保证行为规范的实施和发挥职工的创新精神，保证工作的有效性和高效率。这样不仅科学地制定了以作业技术规范和管理规范为主体的行为规范，而且还把行为激励作为它的一项基本内容。通过行为激励和强有力的思想工作，有效地调动广大职工的积极性和创造性，进一步增强企业活力。

然而本丛书则正是按照上述要求，对现代企业的决策指挥层次、管理协调层次、控制监督层次、运行操作层次的领导人员即经理（厂长）、三总师、车间主任、班组长的管理行为进行科学的规范，这应给予充分肯定。这套丛书达到了理论与实践的有机结合，符合国家的有关方针、政策、法律、法令、法规和主管部门的有关规定；充分运用了标准化原理与方法，使规范的内容和形式达到简化、优化、统一化、规范化，规范之间协调一致，避免重复和矛盾；充分吸收和运用国内外先进的管理经验和工作经验，并结合企业管理实际情况，把行之有效的管理方法和工作方法纳入标准；尽量做了到定量化，使规范具有检查和考核的可操作性；行为规范的文字表达准确简明、逻辑严谨、通俗易懂，能够避免产生不易理解和不同理解的可能性；同一规范中的名词、术语、符号、代号实现统一，与其他有关标准也达到一致。在工作内容与要求上，根据岗位需要，列出了与工作规范有关的国家方针、政策、法律、法令、法规及条例的名称；根据工作范围确定部门和岗位（人员）的工作内容，并提出数量、质量和期限要求；将有关管理规范中对部门和岗位（人员）的要求，分别纳入了部门和岗位（人员）的工作规范中，并规定了“其他”或“未及事项”条款等内容。在责任与权限上，规定出了部门或岗位（人员）分工范围所应负的主要责任与权限，责权要对等；规定了对因工作失误或失职造成的事故和损失所应负的责任；在有关管理中规定的部门或岗位（人员）对某项管理事项所应负的责任与应有的权限

可直接引用有关规范。在考核与奖惩上，规定了对有关部门和岗位（人员）的考核与奖惩，要有考核人、考核时间、考核内容、考核方法和程序；规定了有关管理规范与考核项目，及在工作规范中规定出考核结果的反馈要求。本丛书还充分注意到企业各级管理人员之间及其所属部门、岗位个人的岗位规范的制约与连贯作用，保证了上下级工作职责的衔接。因此每个层级管理人员的岗位规范的实施都有相应地经过细化分解的下属的岗位行为规范运作保证，这才不致于管理过程脱节断挡，而造成空白地带，这种层次规范行为管理具有管理创造性。应该提倡。

作者在丛书的结构上设计新颖，格局独特，分别把企业经理（厂长）、三总师、车间主任、班组长的管理过程，科学地分解提炼为“职能概述、行为要求、工作规范”，进而把管理理论、管理要求、管理规范有机结合。使规范层次清晰、结构严谨、简明扼要，便于操作，有利学习，方便掌握，易于应用。体现出浓郁的现代管理风格。具有很强的可操作性。可作为企业各级管理人员的管理行为操作指导手册，也可以作为高等学校管理与经济专业、各类管理干部培训班师生的参考教材。我希望本丛书的出版对企业各级领导者与理论工作者有所帮助，同时也希望作者再接再厉，取得新的研究成果。



1997年1月

目 录

第一章 企业总师管理规范总论	(1)
第一节 总师管理行为概述	(1)
第二节 总师行为规范要求	(6)
第三节 总师行为规范内容	(12)
第二章 总工程师技术开发规范	(15)
第一节 技术开发职能概述	(15)
第二节 技术开发行为要求	(28)
第三节 技术开发工作规范	(45)
第三章 总工程师产品开发规范	(53)
第一节 产品开发职能概述	(53)
第二节 产品开发行为要求	(68)
第三节 产品开发工作规范	(80)
第四章 总工程师质量监督规范	(101)
第一节 质量监督职能概述	(101)
第二节 质量监督行为要求	(114)
第三节 质量监督工作规范	(144)
第五章 总工程师技术管理规范	(156)
第一节 技术管理职能概述	(156)
第二节 技术管理行为要求	(161)
第三节 技术管理工作规范	(172)
第六章 总经济师经营计划规范	(181)
第一节 经营计划职能概述	(181)

第二节	经营计划行为要求·····	(188)
第三节	经营计划工作规范·····	(202)
第七章	总经济师物资管理规范·····	(215)
第一节	物资管理职能概述·····	(215)
第二节	物资管理行为要求·····	(222)
第三节	物资管理工作规范·····	(245)
第八章	总经济师劳资定额规范·····	(255)
第一节	劳资定额职能概述·····	(255)
第二节	劳资定额行为要求·····	(266)
第三节	劳资定额工作规范·····	(298)
第九章	总经济师产品销售规范·····	(327)
第一节	产品销售职能概述·····	(327)
第二节	产品销售行为要求·····	(336)
第三节	产品销售工作规范·····	(348)
第十章	总会计师会计核算规范·····	(355)
第一节	会计核算职能概述·····	(355)
第二节	会计核算行为要求·····	(368)
第三节	会计核算工作规范·····	(390)
第十一章	总会计师资产管理规范·····	(409)
第一节	资产管理职能概述·····	(409)
第二节	资产管理行为要求·····	(415)
第三节	资产管理工作规范·····	(438)
第十二章	总会计师成本控制规范·····	(445)
第一节	成本控制职能概述·····	(445)
第二节	成本控制行为要求·····	(454)
第三节	成本控制工作规范·····	(464)
第十三章	总会计师财务评价规范·····	(473)
第一节	财务评价职能概述·····	(473)

第二节 财务评价行为要求.....	(478)
第三节 财务评价工作规范.....	(497)
主要参考文献.....	(506)
后 记.....	(508)

第一章 企业总师管理规范总论

企业总师即三总师包括总工程师、总经济师、总会计师。他们是企业经理（厂长）的智囊班子。并主持负责相关专业技术业务工作。在企业基础管理中具有重要地位和作用。因而，科学规范三总师的管理行为，对提高企业效益促进企业发展具有重要意义。本书将分别叙述三总师的管理行为规范。

第一节 总师管理行为概述

一、总工程师行为规范

总工程师行为规范包括工作标准、技术标准、质量标准等内容。

（一）工作标准

（1）在公司经理领导下，认真负责工程技术管理工作。做到技术责任制齐全，事事有人管，人人有专责。

（2）健全技术管理和工作程序，做到有章可循，科学合理。

（3）按照国家、总公司以及业务部门的有关规定和要求，认真负责审批技术文件。

（4）定期向经理和有关会议汇报业务工作情况，圆满完成业务部门经理交办的任务，协助管生产的副经理搞好日常生产管理和组织工作。

（5）协助经理切实抓好专业技术人才的培养和使用工作。

(6) 副总工程师应对总工程师负责，协助总工程师抓好各项工作。

(二) 技术（业务）标准

(1) 具有高级专业技术职务任职资格，熟悉本公司的各项技术业务，懂自动化专业知识。

(2) 熟悉有关的工程技术标准，在评审工程方案时能有自己的独立见解，能灵活应用不同工艺技术，使方案科学、经济、合理。

(3) 具有较强的技术领导能力和技术决策能力，能够组织有关业务人员处理好生产中出现的工程技术问题，并有独立解决重大技术问题的能力。

(4) 具有预测企业中长期生产过程中所需要的配套技术的能力，并提高组织水平作好生产技术准备。

(5) 具有总结工程技术实践经验，并从理论上提高进而达到科学规范水平的能力。

(三) 质量标准

1. 素质质量标准

(1) 有坚定正确的政治方向，坚决贯彻执行党的路线、方针、政策，始终和党中央保持一致，有正确的世界观、强烈的革命事业心和高度的责任感，有为企业发展奋斗终身的奉献精神；有吃苦耐劳、争上游、创一流的雄心，有为人民服务、为群众谋利益的公仆意识。

(2) 有大学以上文化程度，具有高级工程师应掌握的专业基础知识和应用技术理论，具有提出技术课题、组织理论研究并付诸实施的能力。

(3) 精通有关的专业技术，同时会管理、会经营；具有全局观念、群众观念、效益观念；会用人、会培养人，具有超前意识、竞争意识、人才意识；能审时度势，实事求是地分析问题，处理

问题。

2. 工作质量标准

(1) 工作应有计划，有安排，有进度检查，有验收总结；对总结的内容做到数据可靠，分析准确，结论科学，观点明确，文字简练。

(2) 按时、按计划、保质保量完成月度、季度、年度的常规工作任务；按领导要求圆满完成临时交办的任务。

(3) 向领导汇报做到情况明、资料全、数据准、问题清、措施得当。

(4) 工作失误率应小于 1%，不得出现重大工作失误。

二、总会计师行为规范

(一) 工作标准

(1) 切实加强财务会计管理，积极应用现代化会计方法和技术手段，提高财务管理水平。

(2) 建立健全经济核算制度，在组织本公司的经济核算过程中，努力挖掘内部潜力，增产节约，增收节支。

(3) 努力强化资金管理，加速资金周转，提高资金利用率和使用效益。

(4) 遵守财经纪律，坚决抵制违法行为，防止国有资产和企业自有资产的流失。

(5) 协助公司经理对生产经营以及基建投资等问题作出正确决策。

(6) 认真抓好财会人员的培养和使用工作。

(7) 副总会计师对总会计师负责，协助总会计师抓好各项工作。

(二) 技术（业务）标准

(1) 具有较高的政策理论水平，熟悉国家财经纪律、法规、方针、政策和制度。

(2) 具有较强的业务领导能力，能够带领、组织指导公司财会人员进行财务管理、会计核算和会计监督等各方面的工作。

(3) 具有高级专业技术职务任职资格，熟悉经济、统计、审计等专业知识，精通财会专业，能够编制和监督执行财务收支计划和成本计划，拟定资金使用方案，开辟财源，利用财务会计资料进行经济活动分析，使有限的资金发挥更大的效益。

(4) 能够进行成本费用控制、核算、分析和考核，督促基层生产单位降低消耗，节省开支，提高经济效益。

(三) 质量标准

1. 素质质量标准

(1) 具有较高的思想政治素质，积极为社会主义建设和改革开放服务，始终与党中央保持一致；坚持原则，廉洁奉公，遵纪守法。

(2) 具有大学以上文化程度，刻苦钻研业务知识，以适应现代化企业管理的需要。

(3) 掌握现代化财务管理的有关知识，具备一定的管理水平和经营水平。

(4) 具备较强的协调能力和应变能力，在工作中既能坚持原则，执行政策，又能化解矛盾，解决实际问题。

2. 工作质量标准

(1) 严格执行财务制度，也能抵制各种违纪行为，不发生违法违纪现象。

(2) 全公司财务系统的工作失误率应控制在1%以内，不得出现重大工作失误。

三、总经济师行为规范

(一) 工作标准

(1) 认真贯彻执行总公司和公司的经济工作战略方针和各项具体决定，切实抓好本岗位的各项工作。

(2) 当好公司经理的参谋和助手，及时反映有关的工作情况；遇到问题，及时解决。

(3) 抓好公司的经济管理工作，不断了解和掌握有关的标准、规范、合同、定额、价格和经济预测方法，采取有效措施来降低成本、提高效益。

(4) 与有关部门密切配合，搞好公司的年度预算和决策工作；协助公司领导搞好年度经济工作总结，并提出下一年度的经济工作要点。

(5) 严格执行经济合同的签订审批程序，抓好经济合同管理工作。对于各种涉外项目，都应严格按合同的规定执行；当发生合同纠纷时，应积极依法解决。

(6) 副总经济师应对总经济师负责，协助总经济师抓好各项工作。

(二) 技术（业务）标准

(1) 熟悉各种经济法规，能够按合同法、会计法、审计法等法律办事。

(2) 具有高级专业技术职务任职资格，专业基础知识扎实，熟悉业务，有较强的经济技术领导能力。

(3) 能测定各项非正规标价，提出降低成本的措施和办法。

(4) 能根据不同的管理机制，指导制定公司的经营管理模式。

(5) 熟练掌握各类合同的办理程序及价格谈判技巧。

(6) 能独立完成公司的预算和决算工作。

(7) 基本掌握生产工艺、自动化系统，供水系统、供电系统、通讯系统等的操作运行与维护程序，以适应经济管理工作的需要。

(三) 质量标准

1. 素质质量标准

(1) 具有较高的思想政治素质，拥护十一届三中全会以来党的路线、方针、政策；能够积极向群众宣传党的各项政策，廉洁