

现代企业
管理人员
行为规范丛书

现代企业班组长 管理行为规范

李景元 编著

企业管理出版社

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,运用组织行为学、现代管理学、工业工程学、生产管理学等理论与技术方法,对现代企业班组长的管理行为,从群体、作业、劳动、安全、设备、质量、消耗、运行、基础、责任、核算、现代管理等环节进行“职能概述、行为要求、工作规范”客观、科学地归纳和提炼,具有很强的可操作性。可作为企业班组长管理手册及培训教材,也可作为高等学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理行业最基层的输油站工作，从班组开始，曾任设备技术员、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》。书中涉及的工作岗位，作者几乎都不同程度地经历过，在有些岗位工作得较为出色，多次被授予石油管道行业劳动模范。从某种意义上讲，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

切管理都应以强化对人的管理，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，就是本着精减、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。

行为机制是岗位工作规范。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。这一原理也同样适用于管理岗位。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办法规范；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。

本丛书正是按照上述要求，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 班组长管理规范总论	(1)
第一节 班组长规范及概述	(1)
第二节 班组长的行为要求	(5)
第三节 班组长的规范内容	(7)
第二章 班组长群体管理规范	(11)
第一节 群体管理职能概述	(11)
第二节 群体管理行为要求	(19)
第三节 群体管理行为规范	(29)
第三章 班组长作业管理规范	(38)
第一节 作业管理职能概述	(38)
第二节 作业管理行为要求	(48)
第三节 作业管理行为规范	(61)
第四章 班组长劳动管理规范	(67)
第一节 劳动管理职能概述	(67)
第二节 劳动管理行为要求	(87)
第三节 劳动管理工作规范	(114)
第五章 班组长安全管理规范	(120)
第一节 安全管理职能概述	(120)
第二节 安全管理行为要求	(125)
第三节 安全管理行为规范	(134)
第六章 班组长设备管理规范	(149)
第一节 设备管理职能概述	(149)

第二节	设备管理行为要求	(153)
第三节	设备管理行为规范	(167)
第七章	班组长质量管理规范	(180)
第一节	质量管理职能概述	(180)
第二节	质量管理行为要求	(189)
第三节	质量管理工作规范	(222)
第八章	班组长消耗管理规范	(231)
第一节	消耗管理职能概述	(231)
第二节	消耗管理行为要求	(234)
第三节	消耗管理行为规范	(239)
第九章	班组长运行管理规范	(248)
第一节	运行管理职能概述	(248)
第二节	运行管理行为要求	(257)
第三节	运行管理行为规范	(279)
第十章	班组长基础管理规范	(292)
第一节	基础管理职能概述	(292)
第二节	基础管理行为要求	(297)
第三节	基础管理工作规范	(324)
第十一章	班组长责任管理规范	(333)
第一节	责任管理职能概述	(333)
第二节	责任管理行为要求	(341)
第三节	责任管理行为规范	(352)
第十二章	班组长核算管理规范	(358)
第一节	核算管理职能概述	(358)
第二节	核算管理行为要求	(361)
第三节	核算管理行为规范	(372)
第十三章	班组长现代管理规范	(377)
第一节	现代管理职能概述	(377)

第二节 现代管理行为要求.....	(381)
第三节 现代管理行为规范.....	(391)
主要参考文献.....	(399)
后 记.....	(401)

第一章 班组长管理规范总论

班组长做为企业的最基层管理者，它的管理职能实质上是执行与操作，执行公司及车间的生产作业计划，进行岗位分解与操作，这是企业生产任务完成、实现经济效益的基础，必须从规范班组长的自身行为做起，来规范全体成员的行为。

第一节 班组长规范及概述

所谓岗位操作规范，就是从企业经营系统的整体出发，科学地落实各岗位的责任，使每个岗位都明确“干什么”、“怎么干”、“什么时间干”、“按什么路线干”和“干到什么程度”，从而使每个岗位都能做到按程序、按路线，按时间、按标准、按指令操作。“五按”是岗位工作规范的基本内容，“五干”则是制定岗位工作具体规范的基本思路和依据。

规范化工作法强调对人在工作中的行为实行强化管理，“五按”与“五干”就是要求职工在生产经营中的行为程序化、标准化和规范化，其实施具有客观必要性和重要的现实意义。

首先，实行岗位规范化操作是现代化大生产的客观要求，这体现在以下几个方面：(1) 现代工业企业拥有较复杂的技术装备，各种机器设备组成相互联系，相互配合的有机整体，机器设备有自己的运转规律，劳动者在利用设备进行生产时不能不受机器设备自身运转规律的支配。在企业中，无论是产品的设计、工艺流程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织等，都必须按照机

器设备的运转规律，运用科学知识来解决。岗位规范化操作就体现了人们对机器设备运行规律的科学认识。(2) 现代工业企业是具有高度分工与协作的社会化大生产。企业的任何一种产品都是企业内许多人共同劳动的成果，细致的劳动分工，必须要求严密的劳动协作，岗位规范化操作就是把广泛、细致、复杂的分工协调起来的客观要求。(3) 现代工业企业的生产过程具有高度的比例性、连续性，生产管理追求高效而均衡地生产，而这些都是必须建立在各个岗位都能科学规范地操作的基础上。

其次，岗位规范化操作是公平竞争的要求。每个职工都有干好本职工作的愿望，但是在仅有岗位责任，而无严格的操作规范时，缺乏“干好”的标准，往往是凭借领导的主观印象，况且“高奖重罚”仅涉及少数人，对大多数工人缺乏激励。当有了岗位操作规范后，只要能遵循“五按”、做到“五干”、“就是干好了”，使大多数人的工作得以承认，使他们产生了胜利感和成就感。另外，规范化操作作为职工进行岗位竞争提供了尺度，你达不到本岗位的规范、就只好让别人干，而你如果能达到技术性强、工作难度大、责任及风险大、薪金高的岗位的规范，则可以向上竞争。

再次，岗位规范化操作是提高职工素质的必由之路。操作规范要求在岗人员严格执行“五按”，这是与当前我国企业职工的思想与技术状态分不开的。目前，企业中有的工人工作表现一般，这主要是由于责任心不强和技术素质较低造成的，而岗位规范化操作正是为解决这个问题提供了一剂良药。随着职工素质的提高，规范化的工作就会逐渐成为工人的自觉行动，那时，工人将能更自觉、严格、创造性的执行岗位操作规范。

最后，岗位规范化操作是提高劳动生产率的要求。在实行规范化操作的过程中对操作内容、方法、线路、时间等都进行了科学地优化，使操作更加省时、安全、高效，使工人在一个轮班内的工作负荷更加均衡，从而在减轻职工劳动强度的前提下，提高

了劳动生产率。

二、岗位操作规范的内容

岗位操作规范包括如下内容：①该岗位所有的操作，即应该干什么？②每项操作的操作方法和操作程序，即应该怎样干？按什么路线干？③该岗位所有操作的时间安排，即每项操作在什么时间干？④执行考核细则，即每项操作怎么干和干到什么程度？以上内容实质就是“规范”的具体化。

三、岗位操作规范的编制

（一）岗位操作规范的编制原则

不同企业，不同岗位的操作规范的编制不会完全相同，但是仍可找出一个好的操作规范应达到的标准，或称为编制原则。

1. 科学性。岗位操作规范的制定要有着坚实的科学依据，应严格遵照机器设备的运行要求并充分吸取已有的行为科学、目标管理、定额管理、全面质量管理等方面的研究成果及实践经验，同时，还应遵循科学的制定程序。

2. 系统性。首先，整个生产过程的各个环节（岗位）是一个统一的整体，某一岗位的规范的制定决不是孤立的，应从整个生产过程整体优化的角度考虑问题，进行反复综合平衡，全面优化。其次，对一个岗位上的所有操作也应看作一个整体，按照生产工艺的要求，合理搭配每个时间单元的工作内容，保证各项工作间隔时间均匀，生产控制均衡。

3. 实践性。为了保证制定出的岗位操作规范切实可行，整个编制过程中要做到专群结合，由下而上，由上而下反复论证、审核，然后经实践验证，最后确定。

4. 先进性。岗位操作规范既要考虑现有岗位工作人员的素质条件，又要使操作规范反映先进工人的操作系统具有的先进性。岗位操作规范应是多数人经过培训和努力才能做到的。

5. 动态性。岗位操作规范的先进性是相对的，随着设备和技

术水平的提高，人员素质的提高，在相对稳定的情况下，应不断做出相应调整，以便保持其科学性、系统性、先进性和实践性。

（二）岗位操作规范的编制程序和方法

为了使岗位操作规范真正体现科学性、系统性、先进性、实践性、动态性，企业编制岗位操作规范时应遵循一些大致相同的程序，一般要经过宣传教育、岗位责任分解、工作研究（包括方法研究和时间研究）、时间序列分解、编制初稿、试行验证、确定岗位操作规范等步骤。

四、岗位操作规范的调整

各岗位的“规范”虽然是运用科学的程序和方法制定出来的，但是并不意味着绝不可变更。这是因为各种生产条件总会变化，事物总在不断发展，所以岗位操作规范也应与生产实际相适应，作出某些调整，这些调整包括临时性调整和定期调整两种形式。

（一）临时性调整

岗位规范化操作展示板和操作规程为每个岗位明确规定了“五干”的内容，是为在正常条件下的规范化操作提供的依据。但是，生产中总有些特殊情况，如停电、停水、发生突然性故障等，在这些特殊情况下为了使各岗位仍能协调有序地工作，就必须进行临时性调整。

规范化工作法规定，临时性调整须由生产管理机构统一发出操作指令。操作指令逐级发下，各岗位按操作规范的基本内容，即干什么，怎么干，什么时间干，按什么路线干，干到什么程度。

（二）定期调整

为了始终保持岗位操作规范的先进性、科学性、系统性和实用性，应不断收集职工在工作中的创造发明和先进操作经验，针对变化的各种因素，作出定期调整。有的企业每隔1—2年，组织专人对岗位操作规范进行一次修订，并组织岗位人员进行学习、培训和试行，以便不断地提高劳动生产率。

为了保证定期调整时省时高效，应切实作好平时的资料收集准备工作，这项工作主要分以下几部分：

(1) 收集职工建议。实践是检验真理的标准，岗位人员在日常执行规范的过程中，常常能对规范中的某些细节提出好的修改意见。应注意的是，岗位人员提出的建议应通过一定方式上报。如设立建议箱，定期填写合理化建议表等。在建议未被上级采纳之前，不应擅自实施。车间领导应经常对这些建议进行收集、分析，并通过必要的试验，将好的建议记录在案。

(2) 车间主任可随时根据生产工艺变化情况和经过验证的建议，修订岗位操作规范，但必须经生产管理部门批准，并填入变更操作指令簿，以备定期修订操作规范时使用。

第二节 班组长的行为要求

班组长的管理规范及行为要求包括工作标准及工作程序要求。

一、标准要求

(一) 工作标准

(1) 在主管经理的领导下，认真搞好班组管理、业务指导。

(2) 加强对生产系统各项工作的科学管理，严格按各岗位的有关工程技术管理标准，抓好生产管理工作。

(3) 加强生产运行的安全观念，确保生产系统运行的安全性、连续性，事故率低于国家标准规定。

(4) 每周组织一次班组例会，总结上周工作，安排本周工作，并对各岗的工作进行一次检查，对好的及时表扬，对差的及时批评，并提出整改要求。

(二) 技术（业务）标准

(1) 能够收集、整理上级有关生产管理的决策、决定及指示

精神的贯彻意见，并加以分析。

(2) 熟悉生产过程和工作性质，具备相应企业管理知识和文化知识。

(3) 能够按照车间领导的要求，高质量地完成公司车间的工作总结报告、经验交流报告、调查报告和有关的情况反应报告；能够抓好新技术、新设备、新工艺的推广应用工作。

(4) 熟悉各岗位的工作性质，知识广泛，能够独立完成相关的专业技术工作。

(三) 质量标准

1. 素质质量标准

(1) 在政治上始终和党中央保持一致，坚持党的领导，坚持马列主义毛泽东思想，以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论指导工作，用党员的标准严格要求自己，秉公办事，清正廉洁。

(2) 在文化上不断进取，刻苦钻研，不断更新自己的文化知识，以适应改革形势发展的需要。

(3) 具备相应的文化程度，精通生产系统的专业知识。

(4) 具备较强的语言文字表达能力，思维敏捷，逻辑性强；具备高效的办事工作能力和内外协调能力。

2. 工作质量标准

(1) 凡经手办理的各项工作，不得有重大失误；在技术业务方面失误率应控制在 1% 以内。

(2) 凡经手处理的生产系统的各种专业技术文件及标准，必须严格执行并 100% 落实。

(3) 高标准地完成领导交办的每项工作；交给工人办理的工作，要有布置、有检查、有落实；工作质量要高于工人。

(4) 年终职工民主评议满意度在 80% 以上。