

GANGWEIZHUTIGUANLI



岗位主体管理

主编 李斌辉 王 征 副主编 高 闯 李铭扬



辽宁大学出版社

编 委 会

主 任 委 员	徐有泮		
副主任委员	李斌辉	单明恩	王 征
	张国侃	杨俊声	冯忠恕
	王运国	张国铨	荆宝宸
委 员	徐有泮	李斌辉	单明恩
	王 征	张国侃	杨俊声
	冯忠恕	王运国	张国铨
	荆宝宸	李铭扬	高 闯
	李长明	卜秋荪	佟文彬
主 编	李斌辉	王 征	
副 主 编	高 闯	李铭扬	
编 者	刘庆仁	齐凤芹	曲声宏
	李日红	李绪忠	张 敏
	佟文彬	南庆轩	高 闯
	袁庆宏	商利荣	

建設具有中國特
色的企業管理體
系

祝賀《崗位主體管理》一書出版

張彥寧 92. 2. 19.

序 言

袁宝华

广大职工的积极性、智慧和创造力，是企业活力的源泉。因此，全心全意依靠工人阶级，对于增强企业活力，提高企业经济效益具有特别重要和紧迫的意义。离开了他们的积极性、创造性和主人翁责任感，一切都无从谈起。但是，在社会主义企业中，职工的劳动积极性与创造性怎样才能充分发挥，一直是困扰企业管理工作者中的一个难题。从1984年城市经济体制改革以来，沈阳电缆厂在长期的探索、实践中，逐步形成了独具特色的岗位主体管理理论和模式。这一管理方式的核心是以岗位行为主体——职工的自主管理为线索来展开企业管理活动的。

在社会化大生产条件下，企业的生产过程是连续的。只有让每个岗位的职工在企业大目标的引导下自主管理，职工才能在自我控制、自我调节的过程中，在实现企业集体目标的同时，达到“自我实现”的境界。而企业生产资料的公有制，使岗位行为主体的自主管理具有了现实的可能性。

循着这一思路，围绕着如何充分调动职工的劳动积极性和创造性，沈阳电缆厂构建了岗位主体管理的三大支柱：物质激励、精神激励和民主管理；奠定了岗位主体管理的两个基础与前提：人力资源开发与岗位行为规范。并在企业生产经营活动的各个环节充分体现职工在岗位活动中的自主管理活动。在沈阳电缆厂的振兴与发展过程中，岗位主体管理起了重要的作用。

应该指出，岗位主体管理方式的提出还是一种探索，有待于进一步实践和完善。但是，这种探索所反映出的创新精神和基本思路应该说是值得提倡的。这种探索，对于提高企业素质、增强企业活力，对于构建具有中国特色的社会主义企业管理体系，无疑是一个推动。

一九九二年二月二十五日

目 录

序 言

第一章 岗位主体管理原理	(1)
一、岗位主体管理的形成与发展	(1)
二、链理论——岗位主体管理的理论基础	(5)
三、岗位主体管理模式	(11)
四、岗位主体管理的程序与特点	(15)
五、岗位主体管理的现实意义	(24)
第二章 岗位主体管理的民主支柱	(28)
一、民主管理是岗位主体管理的一大支柱	(28)
二、民主管理的基本形式	(38)
三、民主管理的其他形式	(48)
四、分厂(处室)、班组的民主管理	(58)
第三章 岗位主体管理的物质支柱	(67)
一、物质激励是岗位主体管理的一大支柱	(67)
二、划小核算单位	(75)
三、工效挂钩的分配制度	(85)
四、全员风险抵押承包	(93)
第四章 岗位主体管理的精神支柱	(104)
一、精神激励是岗位主体管理的一大支柱	(104)
二、沈钧精神	(114)
三、精神激励法	(121)
第五章 岗位主体管理的基础——人力资源开发	(131)

一、人力资源开发是岗位主体管理的基础·····	(131)
二、人才的引进与选拔·····	(139)
三、人才的使用·····	(145)
四、人才的开发·····	(146)
五、职工教育·····	(148)
第六章 岗位主体管理的保证——岗位行为规范·····	(162)
一、岗位行为规范是岗位主体管理的保证·····	(162)
二、岗位行为规范的内容·····	(173)
三、岗位行为规范的推行·····	(186)
第七章 岗位主体管理运行体系——投入环节·····	(199)
一、岗位主体管理运行体系概述·····	(199)
二、岗位主体管理运行体系——投入环节的基本要求·····	(200)
三、建立适应市场要求的投入保证体系·····	(202)
四、实施工厂方针管理,企业重担万人担·····	(208)
五、坚持比质比价采购,降低物资采购成本·····	(212)
六、健全物资管理制度,提高资金使用效果·····	(216)
七、依靠全体职工,内控外拓,搞活资金·····	(218)
第八章 岗位主体管理运行体系——转换环节·····	(221)
一、岗位主体管理运行体系转换环节的基本要求·····	(221)
二、建立生产转换保证体系·····	(224)
三、严格质量管理,向提高产品质量要效益·····	(227)
四、狠抓工艺突破口,优化现场管理·····	(234)
五、狠抓节能降耗,努力降低成本·····	(242)
六、建立安全生产保证体系,保障生产顺利进行·····	(245)
第九章 岗位主体管理的运行体系——产出环节·····	(252)
一、营销岗位的地位与作用·····	(252)
二、营销岗位的基本要求·····	(253)
三、营销岗位系统的确立与人员配备·····	(254)
四、市场调查与经营决策·····	(258)
五、重视开发信息资源·····	(260)

六、实行灵活的市场营销组合策略.....	(262)
七、“有本事到国际市场上赚外国人的钱”	(272)
第十章 岗位主体管理的效果评价	(276)
一、岗位主体管理效果评价的原则和指标体系.....	(277)
二、岗位主体管理评价指标设计.....	(280)
三、岗位主体管理效果评价的方法.....	(286)
四、岗位主体管理效果评价实例.....	(291)
后 记	(296)

第一章 岗位主体管理原理

搞活企业，首先要把人搞活。企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。我们要增强企业活力，必须突出以人为中心的管理，使企业的职工真正当家做主，做到每一个职工都能在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人参与管理，人人关心生产、人人关注经营，人人重视效益。

在改革与开放的实践中，沈阳电缆厂紧密结合本厂实际，创立了岗位主体管理法，对如何在社会主义企业中充分发挥职工的主人翁作用，引发企业活力的源泉，进行了有益的探索。本章将对岗位主体管理的产生与发展过程、岗位主体管理的内在机制与模式、特点与功能以及她为构建具有中国特色的社会主义企业管理体系所提供的启示逐一探讨。

一、岗位主体管理的形成与发展

沈阳电缆厂(以下简称沈缆)是一个拥有1.4万名职工的生产电线电缆的大型综合性企业。始建于1937年，改扩建于1956年，是“一五”时期国家156项重点工程之一。企业总占地面积173万平方米，设有分厂(车间)33个。1986年，同跨省、市的横向联合厂家57个，成立了沈阳电线电缆联合制造公司。1988年，由沈缆牵头组建了有11个厂家、院校参加的“长城”企业集团。

沈缆生产的产品有输变电成套、配套工程用的各种电压等级

的电力电缆、裸电线与裸导体制品、通讯电缆、电器装备用电线电缆、电磁线及电缆附件等6大类，46个系列，256个品种。产品门类齐全，质量先进，不仅满足了国内需要，而且远销12个国家和地区。许多主要产品在国家、部、省、市评比中获奖。

自1984年城市经济体制改革以来，沈缆眼睛向内、锐意改革，不断开拓，获得累累硕果：至1990年7年累计完成工业总产值43.6亿元，比改革前20年的总和还多；7年累计实现利税125,766万元，为沈缆现有固定资产的1.7倍；累计为国家上缴利税81,967万元，可建同样规模的电缆厂1.7个；生产能力由改革前年产4个亿，增加到20个亿，出口产值每年1000万美元左右。

几年来，沈缆坚持两个文明一起抓，两个成果一起要，先后获国家二级企业、企业管理金马奖、国家一级计量单位、全国先进基层党组织、全国思想政治工作先进单位等先进称号。原厂长（现任沈阳市机械工业管理局局长）徐有泮被评为全国首届优秀企业家、国务院授予全国劳动模范称号、全国“五一”劳动奖章获得者；原党委书记（现任沈缆厂长）李斌辉获得全国优秀企业思想政治工作者、思想政治工作创新奖特别奖。

“问渠哪得清如许？为有源头活水来。”回顾沈缆所走过的路，人们深刻地认识到：社会主义企业的最大优越性就在于职工成为企业的主人。沈缆的振兴与发展，其要诀之一便是突出以人为中心的管理，充分发挥职工的主体作用，实现职工在岗位上的自主管理。岗位主体管理就是在这一思路的基础上不断探索，逐步形成和发展起来的。这一过程可分为三个阶段：

（一）以人为中心的管理态势初步形成。1984年，我国城市经济体制改革一开始，沈缆就以开拓精神，从改革企业内部经营机制入手，在全国最早推出了划小核算单位、厂长任期目标管理等招法，并先后在搞活分配方式、全员风险承包等问题上做了有益的探索，使这个沉寂30多年的企业迅速迸发出活力。企业产品

销路出现前所未有的大好局面。

面对这种形势，有的分厂出现了偏重产值、利润、生产率，忽视人的因素的倾向，致使个别职工出现了“一切向‘钱’看，给‘钱’俺就干”的想法。如何正确处理物质激励与精神激励的关系，充分调动职工的生产积极性，成为当时面临的主要问题。一些分厂开始就此问题进行探索。型线分厂率先推行以人为中心的管理，提出“七感法”（即：信念感、亲切感、温暖感、公平感、信任感、主人感、责任感），以情感人、以情动人，使职工的集体荣誉感、自豪感和主人翁责任感得到增强，分厂内出现了互尊、互爱、互助、互学、互谅，团结宽松和谐的气氛。分厂先后被评为“厂先进单位”、“质量先进单位”、“先进党支部”、“模范职工之家”、“厂最佳目标实现单位”及“现场管理先进单位”等。厂企管处抓住这一典型，及时总结推广“以人为中心管理的优化法”（简称“十优法”即：思想政治工作导向法；企业文化陶冶法；运用政策激励法；人际关系调节法；生活关怀体贴法；目标控制达标法；质量效益控制法；成本控制制约法；经济效益保证法；信息网络管理法）使沈缆的企业管理工作一改过去重“物”轻“人”的倾向，初步形成“以人为中心”的态势。在1989年辽宁省现代化管理成果评比中，沈缆的“以人为中心管理的优化法”获奖。

（二）以人为中心的管理模式逐步深化。近三、四年来，沈缆的生产受到外部环境变化的强烈冲击，每年因原材料、资金紧张，材料、能源等涨价造成的增支因素均高达6,000多万元。企业面临着超乎寻常的压力。在困境面前，沈缆领导没有怨天尤人。他们认识到，要使企业摆脱困境，必须全心全意依靠工人阶级，必须充分调动广大职工的社会主义积极性和创造性。他们便把“困境”作为深化以人为中心的管理的契机，提出“人本管理”的思想，把企业的困难和问题如实交待给职工，发动全体职

工共商良策。为了走出困境，沈缆人大胆地把风险机制引进承包制中。他们意识到，“无沈缆就无沈缆人”，只有横下一条心，眼睛向内，寻找出路，排忧解难。职工们紧紧盯住增收节支降耗的目标，从我做起，从岗位做起，从一点一滴做起，凭着“眼睛向内、勤奋创业、追求不止”的企业精神和干劲，硬是化解了困难，走出了困境。以人为中心的管理模式在实践中得到了检验和深化。

（三）岗位主体管理模式的构建。以人为本是现代企业管理的共同趋势。以职工为管理主体是社会主义企业管理的基本特征。然而，人本管理的内涵与机制是什么？在社会主义企业中，人本管理应通过何种途径实现？这是企业管理研究中的一个“热点”，也是困扰沈缆企业管理工作者与广大职工的一个难题。近几年来，随着以人为中心的管理工作的展开，沈缆人进行着不懈的探索。实践呼唤着理论，实践需要具有操作性的理论引导。

在沈缆多次“人本管理理论研讨会”上，沈缆人——这些实践着的理论家，达成下述共识。人是有多重需求的动物，人的最高需求是自我价值的实现。而工作岗位是人的价值实现的基点。在社会化大生产条件下，企业的生产过程是连续的。生产过程的连续要求生产岗位上行为的连续，岗位行为的连续又有赖于岗位行为主体——人的主观能动作用的发挥。因此，人本管理必须落实到岗位上。也只有落实到岗位上，让每个岗位的职工在企业大目标的引导下自我管理，职工才能在自我控制、自我调节的过程中，在实现企业集体目标的同时达到“自我实现”的境界。而企业生产资料的公有制，使岗位行为主体的自我管理具有了现实的可能性。循着这一思路，沈缆人在有关领导、专家的协助下进行了多种实验，使岗位主体管理理论进入操作过程，并初步构建起具有沈缆特色的管理模式，受到有关领导和专家的首肯。

沈缆从朴素的人本管理——全员参加的人本管理——岗位行为主

体的自主管理的演变过程，展示出企业管理发展运动的轨迹，反映出沈缆人对“以人为中心的管理”规律认识上的深化。沈缆人的岗位主体管理已具雏型，沈缆人仍在孜孜不倦地继续探索。

二、链理论——岗位主体管理的理论基础

沈缆人在执着的追求中，逐步形成了一套颇具新意又富有特色的岗位主体管理理论。我们称之为“链理论”。这套理论看上去也许有点儿粗糙，有些认识甚至有点儿肤浅，但却蕴藏着极强的生命力。

（一）生产过程与岗位行为主体

现代企业区别于手工业的一个显著特征就是生产过程的高度社会化和连续性。在现代企业中，劳动分工精细，技术协作严密，生产联系越来越复杂。这种特性，引起劳动组合方式的重大变革：生产资料由个人使用变成许多人共同使用，生产过程由一个个个人行动变成一系列社会行动，生产的产品也从个人产品变成社会产品。

新的劳动组合方式要求每个岗位上职工的行为必须具备整体性和连续性。在生产过程中，每个岗位既是最小的劳动单位，又受整体协同的制约。每个职工既要对本岗位的行为效果负责，又要保证整个生产过程的连续性。可见，能否充分调动各个岗位上职工的积极性和创造性，是全部管理活动的核心或关键。因为，只有依靠职工的主观能动作用，才能使岗位行为的连续成为现实。而各个岗位的行为具备了连续性，整个生产过程才可能连续，企业的经营目标才能实现。这种联系，可用下图说明（见图1—1）。

如果我们把生产过程比做一根链条的话，那么，各个岗位就好比链环，而岗位之间的联系则犹如链结。无“环”则无法“结”，无“结”则构不成“链”。岗位主体管理就是以这一基本思路为线索来构造自己的理论框架的。

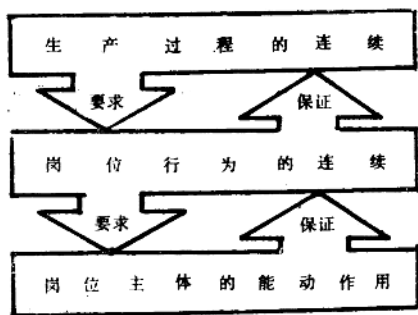


图 1—1 生产过程与岗位行为主体的关系

(二) 链环：岗位及其五要素

就一般的意义上讲，岗位是指职工在一定的社会关系和劳动分工体系中，从事职业活动的具体位置。它具有二重性：一方面是与劳动分工相联系的自然（或技术）属性；另一方面是与社会关系相联系的社会属性。

任何企业职工的工作岗位均需具备五个要素，即人(Man)、设备(Machine)、材料(Material)、工艺方法(Method)及环境(Environment)。任何一个岗位任务的完成，都是岗位五要素综合作用的结果。然而，这五要素所起的作用却不尽相同。剖析岗位这个“链环”，我们会发现，岗位五要素之间呈下列关系（见图 1—2）。

在岗位五要素中，起主导作用的是人。换句话说，只有人是能动的，其它要素则处于被动地位。例如，绝缘连续硫化机组在导电线芯上的挤包橡皮绝缘作业，在机、料、法、环四大要素皆备的前提下，还须经操作工人的上线—穿线—垫胶—开车—收线—接头—停车等一系列岗位行为实现。总之，只有依靠人的主导

作用的发挥，才能形成现实的岗位行为，带动其它四大要素运转，最终使物的因素得以开掘。

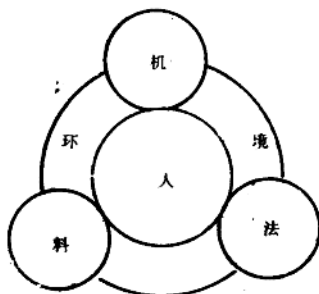


图 1—2 岗位五要素关系示意图

岗位主体作用的发挥，取决于职工的岗位素质。职工的岗位素质，是职工思想素质、文化素质、技术（业务）素质和身体素质的总和。只有全面提高职工的岗位素质，才能带动其它“四要素”，实现岗位五要素的最佳运转。

实践证明，不论何种岗位，均具备五要素，但由于岗位的工作性质不同，五要素的表现形式也不一样。例如，管理人员的岗位五要素表现为：管理人员（人）、信息处理工具（机）、管理信息（料）、管理标准（法）及管理环境（环）。

岗位及其五要素是社会化大生产的普遍形态。然而，在资本主义企业中，劳动者处于被雇佣的地位，岗位上表现出一种“物”统治“人”的畸型状态。社会主义企业的职工是岗位的主体，人与物之间颠倒了的关系被重新颠倒过来。因此，岗位又是社会生产关系的特殊反映。

（三）链结：岗位行为的连续

岗位行为的连续具有两重涵义：一重是指岗位主体自身行为的连续，另一重是指岗位之间行为的连续。这里显然是指后者。

企业的生产经营活动，是由成千上万个岗位上的操作构成的。每个岗位之间的行为既相互依赖，又相互制约，如同链环与链环之间的结合。如果“链结”出了问题，整个生产过程就要中断。因此，每个职工的岗位行为必须按照既定的规则，循着整个生产过程的总轨迹运行。换句话说，各个岗位之间的行为必须有机衔接、协同动作，具有高度的连续性。

职工工作岗位的性质各不相同，岗位行为之间的联系也极其复杂。这里仍以生产工人的岗位来说明。

图1—3是沈缆主要产品的工艺流程示意图。该图简明地勾划出各主要工序（亦即各主要岗位的行为）之间的内在联系。例如，裸电线的制造，要经过熔炼—轧制—拉制等主要工序。在整个工艺过程中，上位岗位影响下位岗位，下位岗位又制约上位岗位。各岗位如果不能有机衔接，工艺过程就要中断。各工序之间不仅有着严格的质量要求，而且具有精确的数量比例关系。如果这一比例关系遭到破坏，生产便无法正常进行。简言之，工艺过程的连续性要求岗位行为之间在时间上要保持高度的连续性，空间上要形成合理的比例性。

在工艺过程中，生产工人岗位行为之间的连续性是显而易见的。但是，另有一些岗位（如管理人员的工作岗位），其行为之间的连续性看上去就不那么直观，因而规范起来也比较困难。其实，这些岗位同样具有较强的连续性。管理信息的收集、处理、传递、使用与反馈之间同样具有内在的制约关系，其本身就是一个连续的过程。如果这一关系遭到破坏，管理信息就会失去效用，管理活动也将无法进行。相对于工艺流程而言，这一过程可称之为“管理流程”。管理流程科学、渠道畅通，整个管理系统

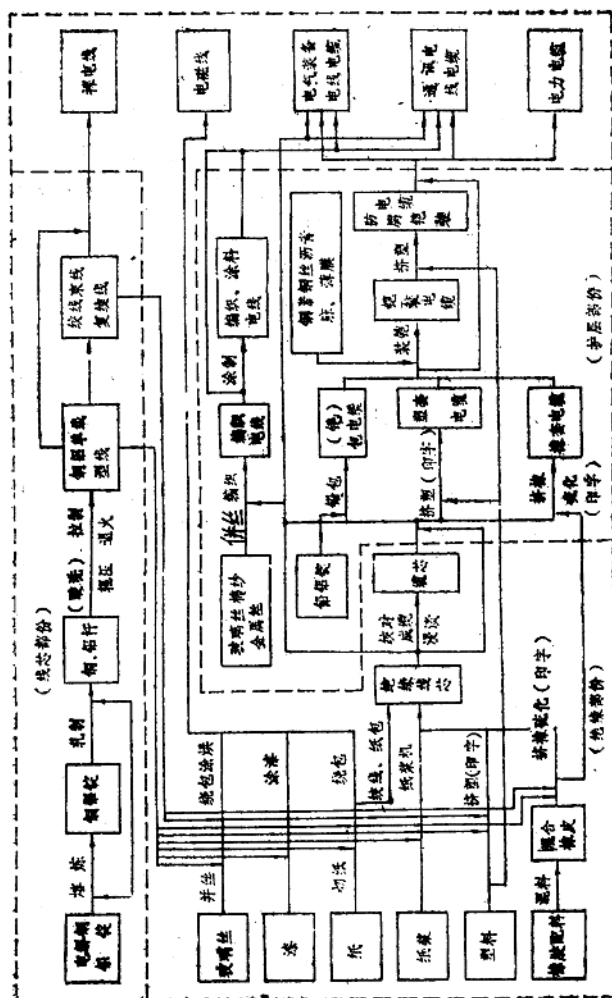


图 1-8 沈阳电缆厂主要产品流程图简图