

现代企业
管理人员
行为规范丛书

现代企业车间主任 管理行为规范

李景元 编著

企业管理出版社



中财 80085346

现代企业各级管理人员行为规范丛书

现代企业车间主任管理行为规范

李景元 编著

(D99/27)

中央党校图书馆藏书章

登录号 453343

分类号 F270/286

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业车间主任管理行为规范/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—车间—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 07444 号

现代企业车间主任管理行为规范

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 13.125 印张 310 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

内容简介

本书从社会主义市场经济条件下建立现代企业制度的实践出发，以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导，运用生产管理学、成本管理、组织行为学、技术经济学等理论和技术方法，对现代企业车间主任的管理行为，从“群体、生产、计划、安全、定员、定额、设备、质量、标准、职责、成本、评价”等管理环节进行、科学地归纳，提炼为“职能概述、行为要求、工作规范”。具有较强的一线现场管理的特色，及其浓郁的现代管理风格。可操作性强，可做为企业车间主任等中层领导的操作指导手册及培训教材，也可供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《现代企业各级管理人员行为规范丛书》，绝非出于偶然冲动，这与他的工作学习经历是分不开的，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，先后担任设备技术员、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。这套丛书包括《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，并在有些岗位工作出色，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种岗位职责实践的科学提炼、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、程序化都有着积极的意义。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，有重要的现实意义。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。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次、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，三者形成最优的组合，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、操作程序和工作量的大小，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，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的规范。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。

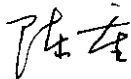
对于职工岗位行为激励，主要是通过了解激励过程和把握激励因素，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机。它所解决的，也就是通常所说的调动积极性的问题。行为规范对组织成员的约束力或强制性影响，会使他们的行为趋于一致。但在人们还不具有良好的自觉意识和自觉行为的情况下，如果仅有行为规范而无行为激励，这种趋于一致的行为还只能是一种被迫顺从行为，不能充分发挥人们的创新精神和潜力。必须通过了解激励过程，把握激励因素，运用各种手段和方法，激发、引导职工与企业目标相协调的行为动机，使人们由被迫顺从行为转化为自觉

服从行为，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。在基本原则，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；有关部门或岗位（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）的考核与奖征，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。因此每个层次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的创造性，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 车间主任管理规范总论	(1)
第一节 管理行为规范概述	(1)
第二节 车间主任规范要求	(7)
第三节 车间主任规范内容	(11)
第二章 车间主任群体管理规范	(14)
第一节 群体管理职能概述	(14)
第二节 群体管理行为要求	(35)
第三节 群体管理行为规范	(53)
第三章 车间主任生产管理规范	(68)
第一节 生产管理职能概述	(68)
第二节 生产管理行为要求	(73)
第三节 生产管理工作规范	(89)
第四章 车间主任计划管理规范	(98)
第一节 计划管理职能概述	(98)
第二节 计划管理行为要求	(100)
第三节 计划管理工作规范	(114)
第五章 车间主任安全管理规范	(121)
第一节 安全管理职能概述	(121)
第二节 安全管理行为要求	(127)
第三节 安全管理工作规范	(140)
第六章 车间主任定员管理规范	(149)
第一节 定员管理职能概述	(149)

第二节	定员管理行为要求	(155)
第三节	定员管理工作规范	(170)
第七章	车间主任定额管理规范	(174)
第一节	定额管理职能概述	(174)
第二节	定额管理行为要求	(181)
第三节	定额管理工作规范	(216)
第八章	车间主任设备管理规范	(221)
第一节	设备管理职能概述	(221)
第二节	设备管理行为要求	(223)
第三节	设备管理工作规范	(247)
第九章	车间主任质量管理规范	(256)
第一节	质量管理职能概述	(256)
第二节	质量管理行为要求	(259)
第三节	质量管理工作规范	(276)
第十章	车间主任标准管理规范	(285)
第一节	标准管理职能概述	(285)
第二节	标准管理行为要求	(293)
第三节	标准管理工作规范	(305)
第十一章	车间主任职责管理规范	(311)
第一节	职责管理职能概述	(311)
第二节	职责管理行为要求	(319)
第三节	职责管理工作规范	(330)
第十二章	车间主任成本管理规范	(340)
第一节	成本管理职能概述	(340)
第二节	成本管理行为要求	(343)
第三节	成本管理工作规范	(362)
第十三章	车间主任评价管理规范	(369)
第一节	评价管理职能概述	(369)

第二节 评价管理行为要求.....	(374)
第三节 评价管理工作规范.....	(392)
主要参考资料.....	(404)
后 记.....	(406)

第一章 车间主任管理 规范总论

车间主任做为企业生产现场的负责人，直接控制生产过程及其系统运行。这一生产过程需要车间主任对现场各专业进行规范化管理，同时严格规范自身的管理行为，明确管理要求，把握规范内容，切实把管理落到实处。

第一节 管理行为规范概述

一、规范行为的特点

行为规范是一种新的科学管理制度，也是在企业管理比较落后的基础上通向管理现代化的一个重要步骤。它的核心思想，是把规范化管理建立在科学管理与民主管理相结合的基础之上。它的基本特点，也集中地体现在科学性与民主性两个方面。

从行为规范内容和它的产生中可以看出，规范化工作法在科学性上大大超出了泰罗的科学管理理论，它融合了系统论、控制论和信息论等现化管理理论，汲取了行为科学和心理学的成果，并应用概率统计等数理方法，将实现满负荷的方法推向标准化、程序化、规范化，把劳动优化组合引伸到生产经营要素的整体优化。在科学性上，体现了系统的原则、优化的原则、定性与定量管理相统一的原则、过程控制与结果控制相统一的原则，具有系统性、严肃性、时效性和综合性的特点，有利于发挥人、机、物的潜在效能，有利于保持生产经营过程的连续性、协调性和均衡性，有

利于在现代化大生产中产生综合效益。

与资本主义企业管理相比，社会主义企业管理的特征是民主管理。社会主义企业的职工既是国家的主人，也是企业的主人，社会主义企业管理从本质上讲，是劳动者对自己企业生产经营活动的管理。规范化工作法不但在科学性上大大超出了泰罗的科学管理理论，并且剔除了把工人视为“机器人”的见物不见人的弊端，以及视工人为“经济人”的仅以金钱调动积极性的片面做法，而是把科学管理与民主管理结合起来，体现了充分的民主性。它借鉴“社会人”的概念，打破了管理干部和工人的界限，并为民主评论干部创造了有效的形式和渠道，体现了民主管理与厂长负责制相统一的原则，使职工充分行使当家作主的权力，使厂长负责制建立在民主的基础之上。并且规范化工作法本身就是在充分尊重和发挥职工积极性、创造性的基础上，通过领导、专家和职工反复论证、修正而制定出来的企业生产经营活动中规范化的客观标准，也是企业管理民主化的具体体现。它可以培养职工的时间意识、标准意识、程序意识和公平竞争意识，使每个职工在生产经营活动中都用共同制定的规范来自己管理自己，把科学管理作为职工的自觉行动，从而激励职工的进取精神，开发人的潜力，增强企业的凝聚力。

总之，管理规范是一种具有中国特色的新的科学管理方法。它一方面贯彻了合理组织生产力的科学原则，一方面把科学管理与民主管理结合起来，贯彻了民主管理的原则，体现了我国社会主义企业管理的特征。

二、管理规范的意义

因为管理规范具有科学性与民主性的特点，所以它是一种先进的科学管理方法，不仅有其产生的必然性，而且有推广的必要性。应当承认这样一个事实，或者明确这样一种看法，我国技术改造很重要，管理更重要，或者说我国技术装备落后，管理更落

后。要在企业管理比较落后的基础上实现管理现代化，还需要随着生产力的发展有一个较长的过程。规范化工作法既是生产力发展到一定水平的产物，又是进一步发展生产力的客观需要，既是我国企业进一步巩固和完善社会主义生产关系的有力手段，又是在企业或更大范围内发展社会主义上层建筑的有力措施。它是我国工业企业迈向管理现代化的一个重要步骤，有着重要的现实意义和普遍的推广价值。

1. 管理规范适应现代化大生产的需要，有利于提高企业的整体效益。

现代化大生产具有大规模地采用机器和机器体系进行生产，生产过程有高度的比例性和连续性的特点。必须科学、合理、严密地组织生产过程，才能发挥人、机、物的最佳效能。否则，就会造成失控。

2. 管理规范把管理与改革融为一体，深化了企业内部改革。

规范化工作是在企业内部改革的条件下产生的一种科学管理方法。它把管理与改革融为一体，不但强化了企业管理，而且深化了企业内部改革。

第一，规范化工作促进了岗位竞争机制的引进和健全。过去在企业里，干部是终身制，工人是铁饭碗。职工被分配到某一岗位后，不论素质如何，不管能力强弱，基本不予变动，一岗定终身。规范化工作的“三定”，使岗位竞争机制得到引进和健全；“五按”、“五干”要求职工具有强烈的时间意识、标准意识、程序意识和竞争意识，要承担具体化、数量化的岗位责任。这就给工人带来了制约，同时也带来了选择岗位的自由，促进了岗位竞争。不适应岗位职责的，只好让别人来干，德才兼备的，可以向技术性强、工作难度大、风险责任重、工资收入高的层次去竞争。对科室人员的任用也打破了干部和工人的界限，在全厂招标选聘。有

了规范化的客观标准，可以创造机会均等的竞争环境；有了公平竞争的机会，每个人都会有实现自身价值的期望和可能，人人都可争担高层次的工作和责任，从而为提高人员素质和优选出最佳岗位工作者创造了条件。

第二，规范化工作促进了企业内部分配制度的改革。过去讲社会主义的分配原则是按劳分配，实际上并没有真正做到。其中一个重要的原因，是对劳动的重量和劳动计酬没有科学的规范，岗位、责任、贡献与工资不一致，利益机制的正效应不高。而规范化工作法规定的原则是同岗同责同酬，在同一岗位承担同样的责任，执行同一的工资标准，“一步到位”。这样，既消除了同岗不同责、同责不同酬的弊端，体现了劳动者的劳动成果与劳动收入的正比例关系，又增强了工资分配的公开性和透明度，使厂内分配制度改革有了重大突破，有效地调动了广大干部和职工的积极性。

第三，规范化工作促进了企业的优化劳动组合。由于规范化工作法把企业的各项工作内容和规范细化到每个岗位，并打破了原有的组织和人员结构，在有利于劳动者和劳动资料最佳结合的原则下，实行双向选择，择优上岗，这就为企业的优化劳动组合提供了客观标准和岗位的任职条件，增强了优化组合工作的透明度，不致出现“优化关系组合”的不正之风，从而使企业真正组成最佳的劳动群体，形成精干、高效的生产、管理组织。

第四，规范化工作还是强化承包经营过程管理的一种有效途径，有利于克服“以包代管”的短期行为，使企业保持旺盛的后劲。

3. 规范化工作能激励职工的进取精神，有利于提高全员素质。

如前所述，由于规范化工作将竞争机制引入企业的每一个岗位，创造了机会均等的竞争环境，这就会使职工普遍产生紧迫感，