

现代中国的 灰领阶层

李景元 编著

企业管理出版社



现代中国的灰领阶层

——企业现场管理人员职能与分解操作

李景元 编著

企业管理出版社/

(京)新登字 052 号

现代中国的灰领阶层

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)

*

新华书店北京发行所发行

北京邮电大学印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 14.625 印张 388 千字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 2 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:15.00 元

ISBN7-80001-463-0/F·461

目 录

上 篇 灰领阶层管理理论与技术方法

第一章 灰领阶层的管理地位与作用·····	(1)
第一节 企业现场管理与灰领阶层·····	(1)
第二节 灰领阶层的管理内容与特点·····	(7)
第三节 灰领阶层的思想政治工作与途径 ·····	(11)
第四节 灰领阶层的地位作用及素质要求 ·····	(25)
第二章 灰领阶层的管理环境 ·····	(31)
第一节 现场管理的特点 ·····	(31)
第二节 灰领阶层管理客体的形式和属性 ·····	(39)
第三节 管理环境的人——机系统 ·····	(52)
第三章 灰领阶层的思维模式 ·····	(60)
第一节 灰领阶层思维模式的构成 ·····	(60)
第二节 灰领阶层思维方法分析 ·····	(61)
第三节 灰领阶层思维方式的确立 ·····	(74)
第四章 灰领阶层的管理行为 ·····	(92)
第一节 灰领阶层与群体的人际关系 ·····	(92)
第二节 灰领阶层对群体行为的管理·····	(111)
第五章 灰领阶层的管理艺术·····	(128)
第一节 灰领阶层的管理重心·····	(128)
第二节 灰领阶层的管理基础·····	(140)

第三节 灰领阶层的管理角色..... (150)
 第六章 灰领阶层的管理素质..... (161)
 第一节 灰领阶层的主体要求..... (161)
 第二节 灰领阶层的主体效率..... (168)
 第七章 灰领阶层的管理过程..... (174)
 第一节 灰领阶层的管理任务及特征..... (174)
 第二节 灰领阶层管理的主要活动..... (177)
 第三节 灰领阶层的生产作业控制..... (179)
 第四节 灰领阶层管理过程的改进..... (196)
 第八章 灰领阶层的控制功能..... (207)
 第一节 灰领阶层控制目的与原则..... (207)
 第二节 灰领阶层的控制操作..... (223)
 第九章 灰领阶层的管理评价..... (235)
 第一节 灰领阶层管理评价结构设计..... (235)
 第二节 灰领阶层管理度量工具的设计..... (240)
 第三节 灰领阶层评价工具设计过程中的因素处理..... (244)
 第四节 R—S 状态图的测量功能分析 (249)

下篇 灰领阶层的职能分解与操作

第十章 车间主任的管理操作..... (258)
 第一节 车间主任的工作内容..... (258)
 第二节 车间主作的岗位规范..... (268)
 第三节 车间主任的操作要点..... (271)
 第十一章 党支部书记的管理操作..... (276)
 第一节 党支部书记的工作内容..... (276)
 第二节 党支部书记的岗位规范..... (290)
 第三节 党支部书记的操作要点..... (294)
 第十二章 工会主席的管理操作..... (312)
 第一节 工会主席的工作内容..... (312)
 第二节 工会主席的岗位规范..... (324)

第三节	工会主席的操作要点·····	(328)
第十三章	作业调度员的管理操作·····	(339)
第一节	作业调度员的工作内容·····	(339)
第二节	作业调度员的岗位规范·····	(349)
第三节	作业调度员的操作要点·····	(351)
第十四章	能源材料员的管理操作·····	(356)
第一节	能源与材料员的工作内容·····	(356)
第二节	能源管理员的岗位规范·····	(362)
第三节	材料管理员的岗位规范·····	(364)
第四节	能源与材料员的操作要点·····	(367)
第十五章	劳资定额员的管理操作·····	(372)
第一节	劳资定额员的工作内容·····	(372)
第二节	劳动工资员的岗位规范·····	(381)
第三节	定额管理员的岗位规范·····	(383)
第四节	责任制考核员的岗位规范·····	(385)
第五节	劳资定额员的操作要点·····	(387)
第十六章	质量安全员的管理操作·····	(394)
第一节	质量安全员的工作内容·····	(394)
第二节	质量管理员的岗位规范·····	(400)
第三节	安全管理员的岗位规范·····	(402)
第四节	质量安全员的操作要点·····	(404)
第十七章	工程技术员的管理操作·····	(412)
第一节	工程技术员的工作内容·····	(412)
第二节	工艺管理员的岗位规范·····	(421)
第三节	设备管理员的岗位规范·····	(423)
第四节	综合技术管理员的岗位规范·····	(425)
第五节	现代化管理员的岗位规范·····	(427)
第六节	工程技术员的操作要点·····	(429)
第十八章	经济核算员的管理操作·····	(446)

第一节 经济核算员的工作内容..... (446)

第二节 经济核算员的岗位规范..... (450)

第三节 经济核算员的操作要点..... (452)

参考文献..... (460)

上篇 灰领阶层管理理论与技术方法

第一章 灰领阶层的管理地位与作用

中国企业的灰领阶层^① 是对西方“白领”“蓝领”阶层的对称,是对中国企业现场管理人员的地位作用及其职能进行长期研究实践所得出的客观的,符合建设有中国特色社会主义理论的结论。社会主义市场经济条件下的企业现场管理人员既不是单纯的“白领”,也不是单纯的“蓝领”,而是介乎于二者中间的灰领阶层。通过分析企业的现场管理工作的内容特点及工作途径来进一步阐述企业灰领阶层的管理地位与作用,对企业基层车间这个层次的管理控制,进而提高企业的整体效益具有重要意义。

第一节 企业现场管理与灰领阶层

一、企业基层的现场管理

企业基层的现场管理指的是企业的车间、场、站、队、作业区、分厂、商店、门市部等基础层次的管理(本书以下称车间)。这个管理层

^① 这是作者经过多年企业现场管理的研究,对现场管理人员首次做出的科学定义。

次是企业生产作业、经营管理控制层次,灰领阶层就是这个层级的工程技术、经营管理的职能人员。他们处于生产经营现场,是基本的现场管理操作者。

1. 生产经营现场

生产经营现场通常指工业企业中直接从事产品生产或其他生产业务活动的车间一级基本生产单位和行政管理单位,由若干工段或生产小组构成。车间按其生产活动的性质和所起的作用,可分为基本车间、辅助车间、附属车间、副产品车间等。车间的主要任务是:根据公司及厂部下达的计划任务编制车间计划,组织均衡生产;贯彻执行各项技术管理制度和工艺规程;合理安排车间的劳动组织,严明劳动纪律,保证安全生产;解决日常生产中出现的技术问题;组织车间经济核算;开展技术革新;做好机器设备的维护保养工作,等等。车间的生产行政工作主要负责人是车间主任,并设置若干职能组或职能人员协助车间主任进行工作。

2. 生产经营现场的管理

生产经营的现场管理是车间为实现企业生产经营目标,完成企业下达的生产、工作任务和各项经济技术指标,对车间生产、技术、经济活动所进行的组织、控制、协调、指挥和调度工作的统称。车间管理是企业内部管理的重要组成部分和基本环节;在企业管理中占有重要地位,是企业各项管理在车间的具体体现,也是顺利实现企业管理职能的重要前提。加强车间管理,是提高企业管理水平的主要途径之一。企业实行统一领导分级管理原则,在把主要权力集中在厂公司一级的同时,要给予车间相应的管理权力,使车间能从本企业和车间的实际情况出发,灵活机动地进行工作,最大限度地调动车间职工的积极性,充分利用车间的生产技术能力,高效率地完成各项生产工作任务。

3. 现场管理的任务

生产经营现场管理具有以下基本任务:(1)根据厂部下达的计划,为本车间各工段和小组安排生产作业和工作任务;(2)做好各项

生产技术准备工作,组织车间正常生产;(3)推行全面质量管理,组织车间开展 QC 小组活动,保证车间产品或零部件质量;(4)贯彻执行千项技术管理制度和技术性法规,严格执行工艺记录;(5)合理组织车间职工劳动,贯彻执行劳动纪律,保证安全生产,不断提高劳动生产率;(6)组织职工开展技术革新和合理化建议,推广应用新工艺、新技术;(7)保护环境,减少或消除污染和污染源;(8)组织车间经济核算,励行节约,不断降低能源、原材料消耗和车间生产成本。此外,车间管理还有组织职工开展岗位技术练兵和文化知识学习、不断提高职工素质,负责及时向企业报送各项基本统计数据和反馈信息等职能和任务。

4. 现场管理的形式

在我国企业中,车间管理主要采取以下形式:(1)车间主任负责制。车间主任对经理及厂长全面负责,车间党组织(总支部、支部或党小组)负责思想政治工作和党的基层建设工作,对车间的生产、行政工作起保证、监督作用。(2)生产区域责任制。车间内设立若干工段、小组或作业组,工段长或组长对车间主任负责,按照车间生产作业计划组织本工段或小组职工在相应的工作地或生产区域进行生产、工作;车间主任则对分管部门经理及副厂长直接负责,而对经理厂长间接负责。(3)车间承包责任制。由车间主任(或车间内外部的任何职工)按照企业或国家的有关规定与厂长或分管副厂长签订承包合同,车间按合同条款组织各项生产技术活动,企业则根据合同完成情况对车间或车间主任实行奖惩或利益分配。车间承包责任制有完全承包、局部承包和单项承包等多种形式。完全承包,即对本车间生产、技术、经济活动及最终经济效果负全面责任,并实行完全的厂币核算,使车间类似于一个分厂,其最终形式是车间租赁制。完全承包和车间租赁制在集体所有制企业、乡镇企业、试行租赁制的全民所有制企业、交通运输企业、矿山、森工和建筑企业中采用较多;局部承包是对车间的部分生产、工作或某几项经济技术指标实行包干;单项承包,是对某一阶段的生产、工作任务或某项技术、经济指标实行包干,如

施工任务包干、设备检修包干、产品质量包干等等。车间承包责任制在我国各行各业的车间管理中越来越广泛地采用,并卓有成效。例如,建筑、矿山企业中普遍推行的百元产值工资含量包干(按厂币价格核算),各类加工企业中的产品合格率包干,邮电企业中的通讯差错包干,流通、服务企业中的营业额(或营业额变动率)包干,等等。以上三种主要形式中,车间主任负责制是基本形式,而车间承包责任制则是企业体制改革中出现的新形式。随着社会主义市场经济及现代企业制度的建立,企业车间这个层次的管理进一步与市场接通,把市场效应及产品劳务的市场认可承度作为现场经营管理的最终目标,伴随着生产现场与市场的接通,车间这个层次更多地实行独立核算(或相对独立核算),自负盈亏,法人经营或模拟法人经营。但是无论何种管理形式及其核算形式,灰领阶层的管理地位、管理作用是不会改变的,其灰领的作用不会模糊、削弱。而且会越来越明显、越重要。

二、现场管理与灰领阶层

企业现场生产经营管理中的灰领阶层是针对西方的“白领”“蓝领”阶层而界定。对于我国企业,特别是现代我国社会主义公有制企业现场的管理、技术人员与生产操作工人,简单地套用“白领”与“蓝领”,极不妥当。我国企业中从事现场生产经营管理的工程技术、经营管理人员的职能作用是既具有“白领”功能,又有“蓝领”功能的职能管理人员,定义为灰领就更为确切。

1. 西方企业的“白领”“蓝领”概念及缺陷

(1)白领工人,是西方国家对“蓝领工人”的对称,属于企业技术管理人员的范畴。是西方社会对无需从事大量体力劳动的工作人员的通称。主要包括技术人员、管理人员、打字员、事务员、推销员、会计、文书、店员及自由职业者。这些人员的工作条件较为清洁,上班时可穿日常的白领衬衣工作。

(2)蓝领工人,是西方国家“白领工人”的对称,属于生产操作人员的范畴,是西方社会对从事生产、维修和服务工作的体力劳动者的统称。包括企业中的工头、技工、手艺工人,服务性行业雇工(私人家庭

庭雇佣的工人除外),农业劳动者以及其他靠体力为谋生手段的劳动者。这些人的工作条件较差,工作时一般要穿蓝色工作服。

把企业现场从事生产经营活动的员工划分成为截然不同的“白领”与“蓝领”,这显然存在缺陷,其表现为从意识形态上看不符合我国企业职工的价值观念,在实践上更不利于缩小脑力劳动与体力劳动的差别。就是在西方国家的企业里随着高科技、高技术的发展,管理与操作、动手与动脑、一线与二线的界限也越来越模糊,因而说“白领”与“蓝领”划分的缺陷是十分明显的。

2. 我国企业现场生产经营管理人員的构成

我国企业现场生产经营管理人員主要由两部分构成,一部分是指车间从事行政、生产管理工作、计划、统计、会计等经济管理工作以及宣传、政治思想工作和群众团体等工作的人员。一般仅车间主任、车间党支部书记和工程技术人员为干部系列管理人員,其余人員由工人兼任。另一部分是指在企业或车间中担负工程技术工作并具有相等能力的人员。包括:(1)已取得工程技术职称,并担负工程技术工作的人员(包括由工人晋升的技师)。(2)无技术职称,但从大学、中专理工系(科)毕业,已担负工程技术工作的人员。(3)无技术职称或相应学历,从工人群众中提拔或从其他非工程技术工作岗位调来并实际担负工程技术工作,具有中专以上水平并能处理相应技术工作的人员。(4)已取得工程技术职称或大学、中专理工系(科)毕业,在企业中担负工程技术管理工作,如主管生产的厂长、车间主任,担负计划、生产、生产准备、检查、安全技术、设计、工艺、劳动定额、工具设备、动力、基建、环境保护等科室管理工作等的人员。工程技术人员不包括已取得工程技术职称或大学、中专理工系(科)毕业,但在企业与车间未实际担负工程技术工作的人员。

3. 划分确立灰领阶层的依据

根据中国现代企业现场生产经营管理人員的构成及实践,我们把上述两部分人員定义为灰领阶层,是存在着客观依据的。

首先,这是由我国企业的干部聘任制度决定的,随着企业的劳

动、工资、人事制度的改革,企业管理干部实行聘任制,而且是竞争上岗、动态管理,已有工人身份的员工可以竞争技术管理岗位,已有的干部身份的员工竞争中落选就自然到操作岗位,而且这种管理是动态的,不是一成不变的,今天的“白领”,明天根据需要就要变为“蓝领”,而过一段时间,则根据需要又会变为“白领”。这种落实企业用人自主权,打破干部职务终身制的聘任制对于调动管理人员的积极性具有重要作用。这样对于技术管理人员从整个工作期间很难区别谁是制度上的“白领”,谁是制度上的“蓝领”。而属于“白领”与“蓝领”相融合的灰领性质。

其次,从企业现场生产经营的工作性质上来看,“干部参加劳动,工人参加管理”这是具有中国特色的模式,这是以公有制为主体的企业管理的主要特征。这一管理模式已在日本及南亚等国家的企业普遍推广。做为从事企业的现场生产经营的技术、管理人员这种特征就更为突出。生产一线的工程、质量、工艺、设备、安全、环保等技术人员多数时间大部分工作是在现场处理解决问题,他们具有极强的动手操作能力,这是我国企业技术人员与西方白领的基本区别。服装上很难区分管理与操作人员,只有到档案名册上才能区分。就是从事计划、统计、核算、财务、劳资、材料、行政的经营管理人员,他们也有相当的时间在生产现场从事管理工作,根本不存在单纯的办公室内的“图上作业”及“纸上谈兵”。这样,把他们定义为灰领阶层就更为确切。

再次,从他们承担工作的形式来看,企业现场的生产经营管理及思想政治工作人员,除车间主任、党支部书记、工程技术人员为在编的干部系列管理人员,其余人员均由岗位工人兼任,这部分管理人员是“既工又干”的兼职人员,他们只是部分时间或业余时间从事管理及社会群众团体的工作,如工会主席、团支部书记、思想宣传员、环保人员等都属于由岗位操作工人兼任。他们集“白色”与“蓝色”于一身,实质呈“灰色”形式。

还有,我国在建立社会主义市场经济及建立现代企业制度的过

程中,企业的生产过程自动化、专业化、现代化水平进一步提高,企业员工的文化技术水平逐步提高,脑力劳动与体力劳动的界限明显缩小,在生产现场,单纯脑力劳动及单纯的体力劳动向着逐步消失的方向发展,取而代之的则是具有二者特征的新型的管理者和劳动者即灰领阶层。

第二节 灰领阶层的 management 内容及特点

一、灰领阶层的 management 内容

生产现场从事生产调度、工程技术、工艺质量、劳动定额、经营核算、物资供应等专业灰领人员,他们在车间主任的领导下履行职能管理,同时在现场的思想工作中发挥重要作用。车间主任根据管理工作的需要设置管理机构和编制定员。并要求机构具有专业管理与思想工作的“一岗双责”的双重职能。职能人员的专业构成与编制不尽相同,大型及技术业务比较复杂的车间专业与人员编制可以多些,反之可以少些,总之管理机构设置要以精简效能为前提。

车间职能管理人员的工作内容概括起来就是执行企业主管部门及车间主任的指令,协调配合车间主任工作,做车间主任组织指挥生产,协调监督控制经营管理活动的助手和参谋。他们通过各自的工作,使管理职能分解细化,实施操作。因而使现场的生产管理过程标准化、程序化、系统化。不断增强车间在市场经济的变化中的适应能力,使组织管理系统处于高效率、高质量、高效益状态,它们在业务上各把一口,尽职尽责,行使权利,为车间主任的正确决策收集整理各种信息资料,并出谋划策参与制定经营方针、工作目标及规划计划,从事具体的控制处理,于细微之处见管理职能,总之,“上面千条线下面一根针”,各层级的管理职能都要经过他们来实现。

二、灰领阶层的 management 方法

车间现场管理的内容与特点决定其管理方法,根据分析车间管理的内容特点,可以充分体现出现场管理实践性、操作性、直接性、统

一性、结合性、交叉性很强,而在现场的直接的、交叉操作又十分细小零散,包罗万象,甚至“婆婆妈妈”,无事不为。这样在这个层次上的管理方法不可能是厂长经理的“运筹帷幄地决胜千里”,也不可能是党委书记的“引经据典的精辟演讲”,而是在生产管理过程中结合各自的专业特点,结合职能业务管理实际来开展微观经济管理。就中国石油天然气管道及基层车间管理现状来看,现场管理分解操作的工作量占整个企业管理工作量的85%以上,操作方法可划分为现场管理的十个环节,具体地讲是:

1. 协调关系。协调是企业管理主要职能,在一线现场主要体现在协调关系上,它包括专业协调与思想协调,影响制约职能人员之间,职能人员与工段组之间及工段工序之间、职工之间的关系协调,通过职能人员的工作,在生产管理过程中经常进行思想交流,消除误解,加强团结,增进友谊,使生产现场的人际关系保持在最佳状态。

2. 热心服务。管理就是服务,管理职能蕴涵着服务职能,职能管理人员为生产经营服务,为职工生活服务的意识要强,在生产经营过程中,热心为职工办事,为职工的工作和生活排忧解难,以热情周到的服务来实现激励效应。

3. 与人为善。职能管理人员直接与工段、班组的职工打交道,应该关怀、信任尊重职工,从工作、学习及完成生产任务各方面关心职工,耐心帮助职工解决精力技术问题,对职工决不可冷淡、嘲弄、斥责,克服“门难进,脸难看,事难办”的官差作风。

4. 政策调动。正确地贯彻党和国家的方针政策及企业的规章制度,标准条例,能够引起职工心理和行为上的积极响应。职能人员的工作过程就是贯彻政策法规的过程。如工资调整,奖金计算成本列支,工程预审,劳保发放,费用核销等都有明确的政策规定。正确地贯彻执行政策,在某种意义上讲比做若干次报告和讲话的作用还要大。

5. 评比竞赛。职能管理人员要把各专业管理与评比竞赛结合起来,把专业管理活动变为各工段、班组、工序、工程之间的竞赛活动。如开展“一流班组”,“标兵岗位”,“无事故工段”,“优质工序”,“工种

能手”等活动,这样,就能够进一步提高管理水平。

6. 评价激励。职能管理人员可利用对现场进行综合考核测评的手段激发职工的工作热情。通过日常与定期的工作考核,把考核结果与工资奖金挂钩,既可对工段、班组工作起督促作用,又可不断增强现场管理效果。这样经过准确记载考核结果,通过台帐或计算机将评价信息储存起来,以供查考。

7. 规范制约。职能管理很大程度上是通过规范制约来实现的,它包括严格执行管理标准、工作标准、技术标准及其操作规程、工艺纪律等等。通过严格执行制度规范,把违章作业,放任操作,有章不循,管理失控的现象消除在萌芽状态,如果制度不健全,执行不认真,处理不严肃,就会危害生产过程,产生管理的负效率,车间对安全生产、劳动纪律等方面的规章制度,贯彻执行就更应严格。这就要求职能管理人员在协助车间主任及企业主管部门制定规范时,要坚持标准化,对于可能重复出现的问题,都明文规定出共同遵守和依据的执行细则,使制度规范有利于调动和发挥人的积极性。

8. 以法律人。宣传法制,对职工进行法制教育,是职能管理人员的责任和义务、各种责任和义务表现在管理上就是以法律人。车间的部分职能人员具有执法职能,如劳资、公安、环保、计量、标准等管理人员就必然要结合各自的业务工作就要对职工进行劳动法、经济合同法、公安处罚条例,环境保护法的教育,增强职工的法制观念,提高职工遵纪守法的自觉性,用法规来调整人们之间的关系,在生产经营过程中约束职工的工作行为。

9. 知识启迪。知识启迪就是利用职能管理人员与职工之间的知识“落差”来开展管理。职能人员具有一定的文化素养,掌握一定的专业技术知识,相对工段、班组的生产工人有一定的知识优势。职能人员要通过这种优势进行现场一线管理。在职工教育、专业培训、岗位练兵、技术表演中,通过言传身教、寓教于管、启迪心灵,提高技能,达到强化管理的目的。

10. 榜样示范。榜样示范就是指职能管理人员的自身模范行为

与影响感染,渗透到管理过程中去,使职工自觉地去仿效。结合调研实践,可以看出,“喊破嗓子,不如做出样子”,“给我上”,不如“跟我来”。做为各个专业行家里手的职能人员不论在业务上,还是在思想上都要为人表率。这样被管理者将是无声服从。

三、灰领阶层的管理特点

通过列举车间机构设置与工作内容及管理方法我们可以看到车间的职能管理有如下特点:

1. 执行指令。这就是说职能人员按业务主管部门及车间主任的指令进行管理生产现场。按照车间主任的要求把工作计划、任务,安排布置到生产作业线的各道工序及其各个班组、岗位、个人。他们在生产过程中随时解决处理管理问题,并及时进行信息反馈。使管理过程达到闭合回路。

2. 考核评价。车间的职能人员根据岗位经济责任制的要求,要定期对工段、班组的“生产任务”成立控制“能源材料”、“工艺质量”、“安全生产”、“文明作业”、“班组建设”、“遵章守纪”等方面的工作进行定量定时的考核评价,除了生产业务的考核,同时也要对职工的思想状况进行客观的状态分析与评价。

3. 过程分析。分析车间生产任务的完成进度,分析经济技术指标的完成情况,分析生产过程中的不均衡的原因,这是车间职能管理人员的主要职责。与此同时贯穿生产经营活动之中分析职工的思想情绪及波动,及时向车间主任提供分析结果,采取对策制定措施弥补现场管理过程中的薄弱环节。

4. 汇总综合。做为工作计划的结果,职能人员要做好生产经营结果的汇总综合,按年、季、月的不同要求,把生产、技术、经营、财务等指标完成情况由各工段、工序、班组直接收集、整理、加工、校核、统一分类,综合汇总,经车间主任审阅后上报给业务主管科室,通过数据整理可以从“阿拉伯数字上发现问题”,针对问题来改进工作。

5. 手脑并举。职能管理人员既管理又操作,既动手又动脑,既做专业管理,又解决职工的思想问题。生产过程中职工出现的思想问