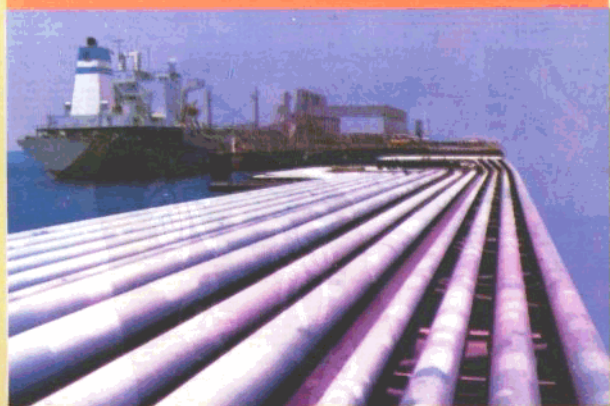


企业效益开发与基础管理

主 编 郭大伟 陈孝厚
副主编 薛建昆 赵 真 李景元



经济管理出版社

《企业效益开发与基础管理》

主编、副主编、编委名单

主 副 编	编	郭大伟	陈孝厚			
	主	薛建昆	赵真	李景元		
	编	(以姓氏笔划为序)				
	委	于玺瑞	王胜利	王 飏	刘玉福	
		陈孝厚	陈 莹	李景元	李明华	
		李德民	林 海	张雨范	赵 真	
		郭大伟	高丽娜	黄福祥	薛建昆	

目 录

第一部分 围绕效益开发, 优化现场管理

一、运用灰领阶层理论指导企业现场管理

..... 中国石油天然气管道局党委宣传部 李景元 (2)

二、从实际出发, 推行“三化”规范管理, 提高输油现场管理水平

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司
樊庆保 徐红卫 耿志杰 (10)

三、强化现场管理, 确保安全生产

..... 华东输油管理局一处 耿胜庆 (14)

四、采用定置管理方法, 加强班组工器具管理

..... 华东输油管理局通信处 张文娟 (16)

五、抓现场管理, 保优化运行

..... 中国石油天然气管道局中原输气公司
党委宣传部 刘军 (18)

六、抓好岗位责任制, 促进现场管理

..... 中国石油天然气管道局北京输油公司
高碑店联合站 (20)

七、从加强基础工作入手, 优化生产现场管理

..... 中国石油天然气管道局中原输气公司 刘军 (24)

第二部分 围绕效益开发, 加强民主管理

一、通过利益共同体, 强化民主管理

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司 (29)

二、落实制度，夯实民主管理的基础

..... 中国石油天然气管道局北京输油公司 (32)

三、抓民主管理，促进“转、抓、练、增”活动的开展

..... 中国石油天然气管道局滨州输油公司

滨州输油站 (34)

四、发动职工，扎扎实实开展“增效益”活动

..... 华东输油管理局山东一处党委宣传部 (37)

五、以民主管理为重点，深入开展“建家”活动

..... 中国石油天然气管道局新乡输油公司

新乡输油站 (40)

六、开展合理化建议活动，提高民主管理实效

..... 华东输油管理局 王丽华 (43)

七、要身体力行，激发职工的主人翁积极性

..... 中国石油天然气管道局襄樊输油公司

襄樊站 陆忠 (44)

第三部分 围绕效益开发，严格执行标准

一、充分发挥督察仪在执行岗位标准中的作用

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

秦皇岛首站 李兆明 (52)

二、按标准严格倒闸操作，按规范坚持巡回检查

..... 中国石油天然气管道局胜利输油公司

黄岛油库变电所 (56)

三、严格执行工作标准，建立“三岗”制，实行动态管理

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

聂增会 张军强 (57)

四、创造“三标”班组，促进班组建设

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

王晓爱 张学舜 张军强 (60)

五、从科学管理入手，严格执行标准

..... 华东输油管理局山东一处党委宣传部 (62)

六、按标准规范项目法施工，不断提高经济效益

..... 中国石油天然气管道局电力通信公司
电力三处 (65)

七、严格制度，执行标准，争创效益

..... 中国石油天然气管道局动力公司机运队 (69)

八、执行标准，依法护线，确保平稳输油

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司
刘伟 王文国 (73)

第四部分 围绕效益开发，规范安全操作

一、安全是生命，管理出效益

..... 华东输油管理局行政处液化气站 (78)

二、以安全为主线，推动班组管理上台阶

..... 华东输油管理局山东二处侯营输油站 (81)

三、加强安全管理，保证平稳输油

..... 中国石油天然气管道局新乡输油公司
武陟输油站 (83)

四、抓管理，强化全员安全意识，认真做好安全工作

..... 中国石油天然气管道局第一工程公司
安全科 (86)

五、推行“五五三三”管理体系，确保安全生产

..... 华东输油管理局山东二处濮阳输油站 (88)

六、运用“十八法”做好车辆安全工作

..... 中国石油天然气管道局动力公司 (93)

第五部分 围绕效益开发，增强设备效能

一、搞好设备管理，必须从基础工作入手

..... 中国石油天然气管道局襄樊输油公司

张新民 (98)

二、严细认真，规范操作，保养设备

..... 中国石油天然气管道局胜利输油公司
黄岛油库运行四班 (100)

三、发挥技术优势，搞好设备管理

..... 中国石油天然气管道局中原输气公司
通信机务站 (102)

四、加强设备管理，促进生产发展

..... 华东输油管理局华安工程机械厂 安玉芹 (104)

第六部分 围绕效益开发，全面控制质量

一、把好质量关是计量效益的基础

..... 中国石油天然气管道局襄樊输油公司
荆门输油站化验班 (109)

二、围绕质量创优夺牌

..... 华东输油管理局上海梅地亚实业公司 (112)

三、加强资料管理，提高服务质量

..... 中国石油天然气管道局襄樊输油公司
通信站自动机务班 (116)

四、保证物资供应质量，提高企业经济效益

..... 华东输油管理局供应处 王景润 (120)

五、抓好“三基”训练，保证工作质量，提高医疗技术水平

..... 华东输油管理局 滕军 (122)

六、探索适应市场竞争机制下，质量管理的新路

..... 中国石油天然气管道局第一工程公司 (124)

第七部分 围绕效益开发，提高计量水平

一、夯实基础，提高计量工作水平

..... 中国石油天然气管道局北京输油公司

关兆荣 王文国 (129)

二、管好“秤”、用好“秤”，在平凡工作中创效益

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司 (131)

三、从严抓计量，服务变有偿

..... 华东输油管理局基地管理处计量收费站 (135)

四、管好班组长，把好计量关

..... 中国石油天然气管道局濮阳输油站计量班 (137)

第八部分 围绕效益开发，降低能源消耗

一、抓好优化运行，实施节能降耗

..... 中国石油天然气管道局北京输油公司 (141)

二、实行大包干，降低生活用水、煤、电消耗

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

吴国志 樊庆保 徐红卫 张军强 (143)

三、抓好换烧渣油工作，提高企业经济效益

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

刘伟 李均祥 (147)

四、抓好能源工作，向管理要效益

..... 中国石油天然气管道局胜利输油公司

滨州输油站 (150)

第九部分 围绕效益开发，加强成本管理

一、在施工过程中进行成本目标控制

..... 中国石油天然气管道局第二工程公司

储罐一处 (155)

二、实施站币管理，眼睛向内要效益

..... 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司

李兆明 张进伟 彭立娟 王文国 (161)

三、降低消耗节约开支，练好内功提高效益

..... 中国石油天然气管道局新乡输油公司

财务科 (164)

四、加强成本管理，财务工作上台阶

..... 中国石油天然气管道局北京输油公司

高碑店联合站 (167)

五、加强管理，节支增效

..... 中国石油天然气管道局中原输气公司生活站 (171)

六、挖潜、降耗、增效，努力降低输油成本

..... 中国石油天然气管道局襄樊输油公司

魏岗输油站 (175)

七、加强基础管理，严格控制成本，提高经济效益

..... 中国石油天然气管道局第二工程公司

物资供销处 (180)

第十部分 围绕效益开发，强化激励功能

一、加强劳动定额管理，实施分配激励

..... 中国石油天然气管道局第二工程公司机械处 (185)

二、强化基础管理，实施单车核算激励

..... 中国石油天然气管道局第二工程公司

工程运输处 (188)

三、实施全员劳动量化激励，全面提高经济效益

..... 中国石油天然气管道局胜利输油公司 (190)

四、爱岗敬业，强化激励，做好班组管理工作

..... 中国石油天然气管道局动力公司电力一队

李志跃口述，程一九整理 (195)

五、完善承包责任激励，改善后勤管理工作

..... 中国石油天然气管道局第二工程公司

基地管理处 (200)

六、全方位调动职工积极性

..... 华东输油管理局沧州输油处沧州输油站 (205)

第十一部分 围绕效益开发, 完善责任制度

一、坚持“三二一”工作法, 完善站队经济责任制

- 中国石油天然气管道局秦皇岛输油公司
任广利 樊庆保 徐红卫 (210)

二、完善经济责任制, 用经济杠杆调动职工生产积极性

- 中国石油天然气管道局电力通信公司 (213)

三、岗位经济责任制是推动各项工作的动力

- 中国石油天然气管道局动力公司供暖一队 (217)

四、完善制度, 明确责任, 加强物资采购管理

- 华东输油管理局 史国法 (220)

五、强化管理, 完善制度, 自我约束, 争创一流

- 中国石油天然气管道局新乡输油公司
新乡输油站 (224)

第十二部分 围绕效益开发, 改进管理机制

一、大胆改革, 转换机制, 走向市场

- ... 中国石油天然气管道局北京输油公司 王建勇 (230)

二、完善班组承包机制, 向职工要效益

- 中国石油天然气管道局襄樊输油公司
襄樊输油站 (234)

三、变“要我控制”为“我要控制”

- 华东输油管理局职工医院医教科 (236)

四、转换机制, 分灶吃饭

- 华东输油管理局 徐淑文 (238)

五、引进市场机制, 增加企业效益

- 华东输油管理局沧州管理处 江超 (239)

后 记..... (242)

第一部分 围绕效益开发， 优化现场管理

企业管理作为一个系统，生产现场就是其中一个区域性的子系统，它的管理状况如何，直接影响着产品质量、工作质量、服务质量，制约着企业的经济效益。生产现场作为从事产品生产、制造或提供生产服务的场所，它是劳动者运用劳动手段，作用于劳动对象，完成一定的生产作业任务的劳动载体。它是企业生产过程中人—机系统的统一。是企业效益和经济增长的源头。因此“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动必须着眼于规范现场管理，进而围绕效益开发优化现场管理。

一、运用灰领阶层理论指导企业现场管理

这里所说的灰领阶层^①是对西方“白领”、“蓝领”阶层的对称，是笔者对中国石油管道企业现场管理人员的地位、作用及其职能进行长期研究所得出的概念。它的内涵是：社会主义市场经济条件下的企业现场管理人员，既不是“白领”，也不是“蓝领”，而是介乎于二者中间的灰领阶层。本文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，分析改进对企业车间这个层次的管理控制，进而对企业的效益开发的重要意义。

（一）企业现场灰领阶层的界定

企业的现场管理，是指企业的车间、场、站、队、作业区、分厂、商店、门市部等基础层次的管理（以下称车间）。这个管理层次是企业生产作业、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. 企业现场管理职能。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。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

^①《现代中国的灰领阶层》一书已由企业管理出版社1995年3月出版，在全国发行。本文是作者对该书的缩写。

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。

2. 灰领阶层的界定。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”阶层而界定的。对于我国企业，特别是我国社会主义公有制现代企业现场的管理、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”功能的人员，笔者认为，把他们定义为“灰领”更为确切。

（1）西方企业的“白领”、“蓝领”概念及缺陷。①白领，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。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，是西方国家对“白领员工”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。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，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“白领”与“蓝领”划分的缺陷也是十分明显的。

（2）我国企业现场生产经营管理人员的构成。我国企业现场生产经营管理人员主要由两部分构成，一部分是在车间从事行政、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员，其余人员由工人兼任。另一部分是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。

(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员的构成及实践，我们把上述两部分人员定义为灰领阶层，是存在着客观依据的。

第一，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在竞争中落选就自然回到操作岗位，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”，而是属于“白领”与“蓝领”相融合的灰领性质。

第二，从企业现场生产经营的工作性质来看，“干部参加劳动，工人参加管理”这是具有中国特色的企业管理模式，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。在企业的生产现场从事生产技术和经营管理的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，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。从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也比较确切。

第三，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，实质是“灰色”形式。

第四，我国在建立社会主义市场经济及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正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。

（二）灰领阶层的 management 特点

1. 管理内容。在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、物资供应等管理工作的灰领人员，他们在车间主任的领导下履行管理职能，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，专业构成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。

灰领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环境变化中的适应能力，使组织管理系统处于高效率、高质量、高效益状态；他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。

2. 管理方法。车间现场管理的内容与特点决定了它的管理方法。分析车间管理的内容特点，可以看出现场管理实践性、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局的车间管理现状来看，现场管理分解操作的工作量占整个企业管理工作量85%以上，具体管理方法包括如下方面：

(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，主要有职能人员之间、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。灰领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。灰领人员直接与工段、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，耐心帮助职工解决问题，对职工绝不可冷淡、嘲弄、斥责，要坚决克服“门难进，脸难看，事难办”的“衙门”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。灰领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。灰领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。灰领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，可把违章作业，放任操作，有章不循，管理失控等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，产生管理的负效应。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。这就要求灰领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，是灰领人员的责任和义务，这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、安全、环保、计量、标准等管理人员就必须结合各自的业务工作对职工进行劳动法、经济合同法、安全处罚条例，环境保护法的教育，以增强职工的法

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。知识启迪就是利用灰领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。榜样示范就是灰领人员以自身模范行为，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”。作为各个专业行家里手的职能人员，不论在业务上，还是在思想上都应为人表率。这样，被管理者将会无声服从。

(三) 灰领阶层的地位作用

通过分析灰领阶层的工作内容及管理方法，我们可以看出他们在生产现场的作用。

1. 执行指令。这是职能人员按业务主管部门及车间主任的指令管理生产现场。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，使管理过程形成闭合回路。

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”、“成本控制”、“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，除了对生产业务的考核，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