

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，管理规范化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. 管理规范化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，

从而激励职工奋发向上的进取精神，有利于提高全员素质。

第一，规范化工作能促使职工克服消极随意性。职工中的某些消极随意行为，往往是由责任心不强造成的。究其原因，除思想因素外，与工作责任不清、劳动定额不严、工作质量标准不高、实绩考核不细等，也有直接关系。规范化工作法解决了这个问题。它使岗位工人必须严格按程序、路线、时间、标准、指令操作，井井有条，一丝不苟，不得有任何麻痹和松懈。

第二，规范化工作能激励职工提高业务技术水平。按照规范化工作法的要求，达不到所在岗位规范标准，就有可能被淘汰到低层次工作岗位，甚至有可能厂内待业，这样不但要减少工资收入，脸上也过不去。即使能胜任本岗位工作的职工，也必须刻苦学习，努力提高自己的业务技术水平，才能为争取向高层次的工作岗位晋升创造知识和技术条件。

第三，规范化工作能促使职工加强组织纪律性。人的思想觉悟和纪律观念有高有低，参差不齐。在企业中，也有少数职工思想觉悟较低，组织纪律性较差。如有职工认为工作是给领导干的，领导在场就干，领导不在场就不干；有的不遵守规章制度，随意违章作业；等等。由于规范化工作法对各个岗位的各项工作内容和标准要求明确，一目了然，必须严格遵守，这就会使职工逐渐养成自觉遵守规章制度的习惯，加强组织纪律性。

4. 规范化工作有利于引发职工的统一行为，建立企业的新秩序。

以法治厂，科学管理，是建立企业新秩序的基础。规范化工作法按照“兼容并蓄，互相补充”的原则，把具有普遍指导意义的法律、法则同反映本企业具体情况的厂规厂法结合起来，为企业铺设了一条行动轨道，奠定了建立企业各方面新秩序的基础。

第一，规范化工作有利于建立企业生产管理的新秩序。由于定岗、定员、定责，把企业的每一个环节、每项工作内容和对每

一职工的工作要求都纳入了规范管理，使规范化生产管理运行机制贯穿于生产和管理的全过程，从而有利于建立企业生产管理的新秩序，以严密的微观连续性管理保证着企业宏观目标的实现。

第二，规范化工作有利于建立企业内部人际关系的新秩序。传统的企业管理由于规范、措施、标准不够严细，考查手段不够得力，特别是缺乏公平竞争的环境，容易造成工作上的许多不协调，人与人之间免不了产生许多矛盾。规范化工作法使各个岗位都有各自明确的职责范围和工作标准，每一岗位人员都可以按照规范的要求进行工作，自我督促，自查自纠，自己管理自己，自己教育自己。这样就会减少工人与工人、干部与工人、干部与干部之间的矛盾和摩擦，而形成一种团结、和谐、互相支持的新型关系。

第三，规范化工作还有利于建立职业道德新秩序和发育企业文化。社会主义职业道德是共产主义思想在职业中的体现，它的核心是全心全意为人民服务。规范化工作法不仅要求职工关心国家、关心集体、关心他人，而且将企业的工作内容全部细化到每个岗位和职工的具体行动，这就有利于培养职工树立良好的职业道德和行为规范，有利于发展企业文化，使职工能够更加明确和自觉地维护共同的价值趋向，形成一定的群体意识和群体行为规范。

第四，规范化工作有利于加强企业思想政治工作。思想政治工作是实现规范化工作法的重要保证，规范化工作法又对思想政治工作提出了更高的要求。必须把思想政治工作渗透到生产经营过程的每个环节，以四项基本原则为指导，大力开展爱国主义、社会主义、独立自主、艰苦奋斗的教育，不断提高职工的思想觉悟，增强职工的主人翁责任感和献身四化的事业心，培养职工的改革意识和竞争意识，才能使执行规范成为职工的自觉行动，保证企业经营目标的实现，为推进我国社会主义现代化建设做出积极的贡献。

最后，还需要指出的是，规范化工作的根本意义不仅着眼于以上各点，而且着眼于从长远上提高职工素质和企业整体素质。素质提高了，潜力才能充分发掘出来，效率才能真正上去。职工和企业的素质提高了，社会生产力就能得到较快的发展。

总之，规范化工作法是在实践的基础上，通过对企业管理客观规律认识的不断深化而创立的一种科学管理方法，它的基本思想和原理具有普遍的推广价值。车间主任就是要紧密联系本企业的实际，扎扎实实，规范自身行为的同时规范全体职工的行为。先行试点，逐步推广，并在实践中注意总结经验，创造出具有本企业特点的规范管理方法，为提高我国总体的企业管理水平做出积极的贡献。

第二节 车间主任规范要求

车间主任管理行为规范的基本要求是明确工作标准，熟悉工作程序。

一、车间主任工作标准及其要求

（一）工作标准

（1）领导车间全体人员紧紧围绕着公司总方针和总目标做工作，布置和检查各岗位工作任务完成情况，并按期进行考核。

（2）定期组织召开生产例会，保证全公司各项生产指标和质量指标按计划完成。

（3）搞好生产工作的人力、物力、车辆设备的调配，协调好生产进度，做到重点工作指挥到现场。

（4）定期和不定期检查、考核生产办公室人员的工作，组织业务学习，不断提高业务水平。

（5）传达上级指示和会议精神，布置任务，汇报工作，对于领导安排的各项工作，按时按要求完成。

(二) 技术(业务)标准

(1) 具有全面领导指挥车间正常安全生产运行，完成企业生产任务的能力。

(2) 熟悉生产管理全过程，具备大专以上企业管理知识和文化知识。

(3) 按照公司领导要求，高质量地完成生产任务和科学地管理好车间。

(4) 熟悉生产办公室各岗工作，具备高质量地完成本室各主要岗位工作的业务能力；管理知识广泛，现场经验丰富；具备较强的语言表达能力和写作能力。

(5) 具有中级以上专业技术职务任职资格。

(三) 质量标准

1. 素质质量标准

(1) 在政治素质方面：始终和党中央保持一致，坚持四项基本原则，拥护党的路线、方针、政策，用邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论指导工作；用党员的标准要求自己，秉公办事，公正廉洁。

(2) 在文化素质方面：不断进取，刻苦钻研，达到大专以上文化程度，适应公司改革新形势。

(3) 在业务素质方面：做到“五知、五会、五懂”：

知全车间人员思想动态和工作状态；会深入细致地做思想政治工作；懂新时期党的总方针目标。

知全公司车间生产，任务；会制定月、季、年度生产计划；懂近期生产主要矛盾和解决方法。

知全车间管理和生产动态；会协调生产各环节的衔接工作；懂制定办法的原则和具体措施。

知不同时期生产管理的主要矛盾；会不失时机地转换工作重点；懂生产规律，质量标准和安全生产知识。

知全车间设备生产状态；会组织对设备进行调整、改造、更新及计划审核；懂新技术、新工艺的先进特点及推广步骤和方法。

(4) 在能力素质方面：具备较强的组织协调、管理能力，综合分析判断能力，语言文字表达能力和公关能力。

2. 工作质量标准

(1) 在生产开发管理方面，始终坚持高标准严要求，工作失误率应小于 1%，不得出现重大失误。

(2) 办事起点要高，认真组织完成领导交办的每项工作，办事效率、工作质量都高于科员。

(3) 年终本科室职工民主评议满意率在 80% 以上。

二、车间主任工作程序

车间主任必须要熟悉整个车间工作程序及其自身工作程序

(一) 生产车间工作程序

1. 工作程序

(1) 在公司主管生产副经理的直接领导下开展工作。

(2) 生产车间进行的所有工作，应尽职尽责地对公司领导负责，对车间全体职工负责。

(3) 凡生产各项重大工作，均由主任向主管经理汇报。

(4) 生产办公室各岗工作人员，开展各项工作都应对主任负责。

2. 把关程序

(1) 凡车间各岗需上报、下发的各类文字材料，必须首先经主任把关审核后，方可上报或下发。

(2) 凡生产办公室各岗需要处理的重大事情，各岗人员应及时征求主任意见，获准后要求予以解决。

3. 反馈程序

(1) 凡接到上级或平级单位的各类通知，应及时按要求传达到有关部门或个人，并将执行情况反馈给原通知单位或个人。

(2) 凡上级部门或领导交给的各项工作，如在开展工作中有困难，或顺利完成后，都应将结果向公司主管领导或指挥部有关部门反馈。

4. 请示汇报程序

(1) 凡需车间处理的重大事情，都应向公司主管经理请示汇报。

(2) 各岗在工作中如遇有困难或个人解决不了的问题，都应向主任请示汇报。

车间工作管理流程如图 1—1 所示。

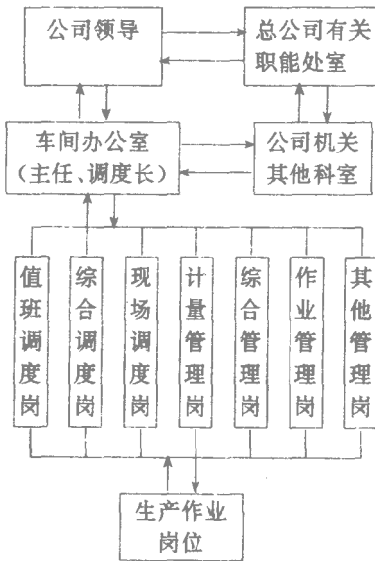


图 1—1 车间工作管理流程示意图

(二) 车间主任岗程序

1. 工作程序

(1) 在公司主管经理直接领导下，按公司方针和目标安排布

置生产办公室的各项工作。

(2) 重大事情先请示主管经理批准后,再做决策。

(3) 及时将各项生产指标、技术指标、质量指标及各项保证措施、工作量分解落实到各岗。

(4) 主任管辖的各项工作,都应对主管经理负责。

2. 把关程序

凡属车间开展的重要活动及上报、下发的重要材料,以及向上级领导呈报的重要报告等事宜,主任都应把关审定。

3. 反馈程序

凡是接受公司领导和上级领导安排的各项工作,都应严格按照领导意图和要求,将事情处理结果及时反馈给主管经理。

4. 请示汇报程序

遵循逐级请示的原则,主任遇有需要请示汇报的工作或问题,应首先向主管领导请示汇报。

第三节 车间主任规范内容

车间主任管理规范内容包括车间工作职责、自身工作职责及细化分解。

一、车间工作职责

(1) 根据公司下达的生产、加工计划认真组织协调实施,落实;协助公司主管生产领导负责全公司日常生产组织、指挥、协调工作,确保各项生产建设任务的完成。

(2) 组织岗位责任制检查评比工作和“文明车间”评比工作,以及新工艺新技术的推广工作。

(3) 坚持一年 365 天,一天 24 小时值班管理生产,随时收集管理生产情况,搞好信息传递、反馈和综合分析,发现问题及时汇报,及时组织现场处理。

(4) 负责新建设施投产方案措施的审定工作。

(5) 认真做好上传下达工作，及时准确地传达上级和公司领导的指示，迅速反映和解决基层提出的各种问题。

(6) 根据生产实际搞好全公司各种车辆的协调安排。

(7) 组织好季节性工作和突发性事故的抢修处理（如冬季保温，停水、停电等）。

(8) 随时完成上级领导和上级调度指令交办的各项工作任务。

(9) 负责公司生产办的业务培训、质量教育、资料归档和双文明建设工作。

二、主任岗的岗位职责

(1) 认真贯彻执行党的路线、方针、政策，执行上级有关的方针、生产指令，坚持做好车间人员的思想政治工作，坚持两个文明一起抓。

(2) 负责车间的管理工作；负责领导、考核调度长岗和副主任岗的工作；负责技术业务指导工作和作业活动的决策工作。

(3) 掌握车间每天产量，处理加工量。

(4) 搞好公司生产计划安排，协调好各个生产环节，确保生产任务的完成。

(5) 抓好节能降耗工作，积极推广新技术新工艺。

三、规范内容

车间主任管理行为规范在本书中包括如下内容：

1. 车间主任群体管理规范
2. 车间主任生产管理规范
3. 车间主任计划管理规范
4. 车间主任安全管理规范
5. 车间主任定员管理规范
6. 车间主任定额管理规范
7. 车间主任设备管理规范

8. 车间主任质量管理规范
9. 车间主任标准管理规范
10. 车间主任职责管理规范
11. 车间主任成本管理规范
12. 车间主任评价管理规范

第二章 车间主任群体 管理规范

车间管理环境中的被管理者是由不同层级、不同职别、不同性别的人所构成的群体。是生产管理环境中客观体的重要组成部分。而人与人组成的群体，必然因多重因素而产生诸如从众与顺从、竞争与冲突、助长与凝聚等系列的行为，车间主任对这些行为的有效管理，与现场管理人员的人际关系有着密切联系。因而必须充分认识群体中人际关系的作用，依据相应地规范，建立融洽的人际关系，车间主任才能在车间的经营管理中进行卓有成效和管理。

第一节 群体管理职能概述

一、处理人际关系

人际关系常使人犯难，有时甚至令人不知如何是好，纵然位显职高，权大势强，财大气粗，知识渊博，无一例外要为人际交往的不易而耗神费心。做人难，难做人，实际上道出了人际关系这门学问的高深与莫测。这是车间主任每天都遇到的问题。

1. 人际关系的要素

人际关系是指个体与个体之间在社会生活交往过程中形成的相互关系或者简称为人与人之间的交往关系。构成人际关系的要素主要包括三个方面：

(1) 主体：指有认识和交往能力的人。

(2) 客体：是指主体的管理的对象。只有主体而无客体，不能构成人际关系。

(3) 情境：主体与客体总是在一定的时间、地点、气氛、环境下发生人际关系的。所谓情境，主要是指时间、地点、气氛、环境等要素。

主体、客体、情境是构成人际关系的三个要素，缺一不可，而且这三个要素是变动的。因此，人际关系是动态结构。“穷居闹市无人问，富在深山有远亲。”这一方面说明了世态的炎凉，同时也反映情境对人际关系有影响。战国时期赵国大将廉颇在得势时，宾客络绎不绝，门庭若市，被贬职后则故客尽去，门可罗雀。后官复原职，那些“故客”又重新拜见。而现实生活中，一些老干部有职有权时，同样是门庭若市，宾客络绎不绝，一旦离休无职无权后，则门可罗雀，故客尽去。究其原因，恐怕情境在起决定性作用。

2. 构成人际关系的基本条件

(1) 态度的类似性

相同的思想观念，类似的经历、遭遇，共同的兴趣、爱好，易对事物看法态度趋于一致，比较容易建立和维护亲近的人际关系。明代小说家冯梦龙的《警世通言》首篇是《俞伯牙摔琴谢知音》。相传在我国古代春秋时期，身为晋国大夫的俞伯牙与楚国的樵夫钟子期偶然相遇。伯牙操琴，意在高山，他弹琴的手刚停，钟子期马上感慨地说：“多美啊！展现在我眼前的是巍峨高山。”伯牙不语，又奏一曲，其意在流水，余音尚存，钟子期赞叹道：“多美啊！我的面前又展现出一条浩浩荡荡的江河。”俞伯牙惊喜若狂，总算找到了知音。于是他们结为契友，不顾身份、地位的悬殊以兄弟相称。匈牙利的李斯特是世界上著名的“钢琴王子”，他与波兰的作曲家肖邦在巴黎邂逅相遇，也完全是偶然，但他俩酷爱音乐，这便促使他们一见如故，结成莫逆之交。

在中东冲突问题上，西方国家的利益趋于一致，则表现出极大的支持与配合，极力想挤身于政治强国的日本表现得非常活跃，使他们之间的配合显得是那样的默契。

(2) 需求的互补性

在社会生活中，任何人都不可能万事不求人，总会有求于他人之时，总希望从他人那里满足自己的某种欲望或期待。如果我能满足你的欲望，你能满足我的欲望或期待，构成需求互补关系，彼此就能产生强烈的人际吸引。你病了，我不断看望你；我有急事，你千方百计帮助我；你捉襟见肘时，我慷慨解囊；我生日，你送我倾心的画；你结婚时，我送你渴望已久的《辞海》。在需求的互补中，人们之间的感情日渐加深，关系日益密切。

(3) 心理上的对等

建立人际关系的一个重要前提，就是互相确认，也就是你承认我，我承认你，而这种确认性就是心理上的对等。无论你是身居要职，或是身处江湖，只要你是一个有人情味的人，你均会有协调的人际关系。唐太宗李世民与他的布衣朋友李勣在心理上是完全平等的，据说李勣得了一种病，非要胡须烧的灰才可治好，唐太宗知道后，马上剪下自己的“龙须”派人送去。列宁与高尔基的友谊更是有口皆碑，日理万机的列宁乐于倾听高尔基的意见，且不把自己的观点强加给高尔基，而是让生动的事实说服高尔基，这充分说明他们融洽的人际关系和友谊是建立在相互的确认与心理对等上，无论你是帝王、总统，或是布衣百姓。

(4) 利益上的相关性

人与人之间的交往，很大程度上都与利益相关。尤其在当今社会主义市场经济条件下，商品经济日益发达，人们的商品意识、竞争意识、利益意识日益强烈，人与人之间的交往必然与利益相关。改革开放以来，很多人不满足于“一杯茶，一支烟、一张报纸看半天”的“优越”生活条件，纷纷走出机关，走进市场，走

向改革开放之前沿阵地。经济的发展，社会变革给人们提供了愈来愈多的交往机会。在对日益频繁的人际交往中却愈来愈离不开利益的相伴、相随与相关。

3. 正确把握人际关系

一般说来，生而为人，总希望有个顺心的人际关系环境，但人际关系有时却象一张魔网。你不干，有人会说你不会干；你能干，有人又会说你想出风头；你抬头看天气，有人会以为你瞧不起他；你低头边走边思考问题，有人会以为你假装谦虚；你想跟人家评评理，有人会以为你态度不好；你什么都听之任之，谁都会说你个窝囊废。有时真让人无所适从。1989年的一次大规模问卷调查中，有93%以上的人认为理想的环境需具备三个条件，其中最重要的是人际关系单纯、少竞争、易掌握。人们如此看重人际关系，但却常常处理不好这种关系，常叹道“人际关系复杂，活得太累太难。”这实在是件很苦恼的事，究其原因，毛病大多出在对人的估摸不准上，或估摸得太多，或太少。其实，我们常忽视了一个简单的道理与事实，那就是，人总是人，人也只是人。

所谓人总是人，是说一个人再怎么坏，也还是人，而非禽兽与魔鬼，他的心中仍有着苏格拉底所说的那颗太阳。基督教认为，人是上帝按自己的模样所造就的，所以人类中就具有了神性。佛教认为人具有佛性，且以慈悲为怀。这神性与佛性，即使在人堕落之后，也只是为罪恶所掩盖而不会失去，更不会被消灭。依事实看，这些宗教观念中有道理，倘若人真能坏到再无从善的良知和趋奔光明的欲念，那么人类致力于改造囚犯不就成了痴心妄想和无意义的蠢举了吗？

同时，人也只是人，一个人再怎么好，更不是神，而只是人，任凭你是如何了不起的人物，都绝摆不脱人性弱点的纠缠。伟大的马克思，他对自己的评价则是：“人所固有的一切我都具有。”其实，这道理人们早就捉摸到了，要不，为什么要戒骄戒躁，“一