

灰领基础理论篇

- 灰领属性及其界定
- 灰领专业工作环境
- 灰领阶层思维模式
- 灰领阶层价值观念
- 灰领及其知识经济
- 灰领与高技术领域

第一章 灰领属性及其界定

中国灰领 作为信息技术时代的现场技能操作与管理阶层，是对西方“白领”“蓝领”阶层的对称，是对中国各行业特别是知识经济时代的高技能操作与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现场技能与管理人员，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。通过分析现场管理工作的内容特点及工作途径来进一步阐述现场灰领阶层的管理地位与作用，对企事业现场作业单元这个层次的管理控制，进而提高管理与技术开发整体效益具有重要意义。

第一节 灰领含义及其属性

一、企事业基础作业层次现场管理

企事业基层的现场管理指的是作业单元的车间、场、站、队、作业区、分厂、商店、门市部等（本书以下称现场）基础层次的管理。这个层次是生产作业、经营管理控制层次，知识经济条件下的灰领就是这个层次的工程技术、经营管理的技能人员。特别在当代高新技术产业条件下，他们处于生产现场，是基本的现场管理与技能操作者。

1. 生产现场

生产现场通常指企事业中直接从事产品生产或其他生产业务活动的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。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。它的主要任务是：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

① 这一概念是作者经过多年研究，于 1995 年 2 月出版的《现代中国的灰领阶层》中对企事业现场技能与管理人员属性首次做出的科学表述。

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现场作业主管，并设置若干职能组或职能人员协助现场作业主管。

2. 现场管理

现场管理是为实现企事业生产经营目标，完成企事业下达的生产、工作任务和各项经济技术指标，对现场生产、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。现场管理是企事业内部管理的重要组成部分和基本环节，在企事业管理中占有重要地位，是企事业各项管理在车间的具体体现，也是顺利实现企事业管理职能的重要前提。加强现场管理，是提高企事业管理水平的主要途径之一。企事业实行统一领导、分级管理原则，在把主要权力集中在厂或公司一级的同时，要给予作业现场相应的管理权力，使现场能从本企业和车间的实际情况出发，灵活机动地进行工作，最大限度地调动现场职工的积极性，充分利用作业现场的生产技术能力，高效率地完成各项生产工作任务。

3. 现场管理的任务

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，组织开展 QC 小组活动，保证产品或零部件质量；（4）贯彻执行各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活动，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）组织经济核算，厉行节约，不断降低能源、原材料消耗和车间生产成本。此外，现场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、负责及时向企事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

在我国企事业中，现场管理主要采取以下形式：（1）作业主管负责制。作业主管对经理及厂长全面负责，党组织（党总支、党支部或党小组）负责思想政治工作和党的基层建设工作，对现场的生产、行政工作起保证、监督作用。（2）生产区域责任制。现场内设立若干工段、小组或作业组，工段长或组长对车间主任负责，按照现场生产作业计划组织工段或小组职工在相应的工作或生产区域进行生产、工作；作业主管则对分管部

门经理及副厂长直接负责，而对经理厂长间接负责。（3）现场承包责任制。由作业主管（或车间内外部的任何职工）按照企事业或国家的有关规定与厂长或分管副厂长签订承包合同，现场按合同条款组织各项生产活动，企业则根据合同完成情况对现场或作业主管实行奖惩或利益分配。现场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，即对现场生产、技术、经济活动及最终经济效益负全面责任，并实行完全的厂币核算，使现场类似于一个分厂，其最终形式是现场租赁制。完全承包和现场租赁制在集体所有制企业、乡镇企业、试行租赁制的国有所有制企业、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、工作任务或某几项经济技术、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。现场承包责任制在我国各行各业的现场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，现场作业主管负责制是基本形式，而现场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，企业现场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程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，现场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、越来越重要。

二、现场管理与灰领阶层

企事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。对于我国企事业，特别是现代我国社会主义多种所有制企业现场的管理、技术人员与生产高级操作工人，简单地套用“白领”与“蓝领”，极不妥当。我国企事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”功能的技术与管理人员，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，是西方国家对“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、手工艺匠，服务性行业雇工（私人家庭雇用的工人除外），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。

把企事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。因而说“白领”与“蓝领”划分的缺陷是十分明显的。

2. 我国企事业现场生产经营管理人员的构成

我国企事业现场生产经营管理人员主要由两部分构成，一部分是指现场从事行政、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。一般仅作业主管、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。另一部分是指在现场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、作业主管，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、环境保护等专业技能操作与管理工作等的人员。以信息技术为依托的高科技产业现场技能与管理人员是现场作业灰领的主体。

3. 划分确立灰领阶层的依据

根据中国现代企事业特别是高新技术产业现场生产技术与经营管理人员的构成及实践，我们将上述两部分人员定义为灰领阶层，是存在着客观依据的。

首先，这是由我国企事业的技术与管理聘任制度决定的。随着企事业的劳动、工资、人事制度的改革，企事业技术与管理人员实行聘任制，而且是竞争上岗、动态管理，原先是工人身份的员工可以竞争技术管理岗位，已有技术与管理身份的员工在竞争中落选就自然到操作岗位，这种技术与管理岗位是动态的，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”。这种落实企事业用人自主权、打破专业人员职务终身制的聘任制，对于调动技术与管理人员的积极性具有重要作用。这样，对于专业技术与管理人员，在整个工作期间就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，从企事业现场生产经营的工作性质来看，“管理者参加劳动，操作者参加管理”这是具有中国特色的模式，这是以信息技术为依托，以高新产业为主体的企事业管理的主要特征。而从事企事业的现场生产经营的技术、管理人员，这种特征就更为突出。生产一线的具有创造性工作的工程、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。服装上很难区分专业技术管理与操作人员，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，从他们承担技术与管理工作形式来看，企事业现场的生产技术、经营管理及思想政治工作人员，除作业主管、党支部书记、工程技术人员为在编的技术与管理系统的管理人员，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，高新技术迅猛发展，传统的一、二、三产业及新兴产业中所有行业的企事业的生产过程信息化、网络化、智能化、自动化、专业化、现代化水平进一步提高，企事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，在生产作业现场，单纯的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复合类型，创新行

为的新的管理者与劳动操作者即灰领阶层。

第二节 灰领现场运作技能

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、物资供应等专业的灰领人员，他们在作业主管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。作业主管根据管理工作的需要设置管理机构和编制定员，并要求机构具有技术专业管理与思想工作的“一岗双责”的双重职能。专业技术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现场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。

现场专业技术与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作业主管的指令，协调配合作业主管工作，做作业主管组织指挥生产、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；不断增强企事业在市场经济变化中的适应能力，使组织管理系统处于高效率、高质量、高效益状态；在专业技术与业务上各把一口，尽职尽责，行使权利，为企业主管及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，现场一根针”，各层级的专业技术与管理职能都要经过他们来实现。

二、灰领阶层的 management 方法

现场管理的内容与特点决定其管理方法。分析现场管理的内容特点，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，而在现场的直接的专业技术与技能管理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技术与管理方法不可能是厂长经理的“运筹帷幄，决胜千里”，也不可能是党委书记的“引经据典，精辟演讲”，而是在生产管理过程中结合各自的专业技术特点，结合专业技术职能与业务范围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站队等现场作业单元管理现状来看，现场专业技术管理分解操作的工作量占整个企事业管理工作量的 85%

以上，是具有专业技术创新的工作。其技能操作与管理方法可划分为现场专业与管理的十个环节，具体地讲是：

1. 开发创新。现场作业场所是技术与管理创新的前沿部位，是技术与经济的结合点，更是灰领手脑并举的用武之地，是改造革新的重要环节，这就是灰领在现场发挥自身优势及操作技能强的特点，把产品与服务、管理的开发创新落到实处。

2. 协调关系。协调是企事业管理的主要职能，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，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。

3. 规范制约。专业技术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。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作业主管及企事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。

4. 知识启迪。知识启迪就是利用专业技术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、技术表演等方面，通过言传身教、寓教于管、启迪心灵，提高技能，以此来构建学习型组织，达到强化管理的目的。

5. 榜样示范。榜样示范就是指专业技术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”。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，都要为人表率。

6. 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。

7. 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，把考核结果与工资收入相应报酬挂钩，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，通过台账或计算机将评价信息储存起来，以备查考。

8. 政策调动。正确地贯彻党和国家的方针政策及企事业的规章制度、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。

9. 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”、“工程能手”等活动，就能够进一步提高管理水平。

10. 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，耐心帮助职工解决思想与技术问题，对职工决不可冷淡、嘲弄、斥责，要改变“门难进，脸难看，事难办”的官差作风。

三、灰领阶层的管理特点

通过分析列举现场机构设置、工作内容及其现代信息技术、局域网的管理方法，我们可以看到现场灰领的职能管理有如下特点：

1. 手脑并举。灰领的专业技术与管理职能表现为既管理又操作，既动手又动脑，既做专业技术管理又解决职工的操作运行问题。生产过程中职工出现的专业技术问题，专业技术职能人员不能袖手旁观，置之不理，也不能“娃哭给娘送走”将矛盾上缴，而应就地解决、现场处理，才不影响生产过程的连续性。因而专业技术职能人员在实际工作中是随时随地观察分析，结合生产，掌握心理，注意作风，化解问题，综合信息，及时反馈。这充分体现了“一岗双责”，管理与操作融为一体、职能交叉，把管人与理事统一起来，把动手与动脑统一起来，这样现场管理的职能分解与操作才变为现实。

2. 执行指令。这就是说专业技术职能人员按业务主管部门的作业主管的指令管理生产现场。按照作业主管的要求把工作计划、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。

3. 考核评价。现场的专业技术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。除了生产业务的考核，同时也要对职工的行为规范状况进行客观的状态分析与评价。

4. 过程分析。通过局域网分析现场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，这是现场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，及时向作业主管提供分析结果，采取对策，制定措施，弥补现场管理过程中的薄弱环节。

5. 汇总综合。作为工作计划的结果，职能人员要在网络终端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，经作业主管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。

第三节 灰领专业技能特点

一、灰领专业分解及技能特点

现场专业技术与管理人员即灰领人员的职能管理工作，是在专业技术职能管理之中，运用计算机及网络平台通过职能管理的专业活动来进行。各专业技术与职能人员有如下特点：

1. 生产调度员

生产调度员的职责是按照上级生产部门和作业的指令来调度管理生产的日常工作。一是指导班组编制生产作业计划和制定完成生产任务的措施，帮助解决生产过程中的前后衔接，使班组实现均衡生产。二是指导班组搞好在制品的管理，协助班组制定在制品储备定额，帮助班组定期盘存、确保班组在制品合理储备。三是指导班组搞好文明生产，经常检查、

督促班组建立文明的生产秩序。四是指导班组做好生产作业统计，协助班组对生产任务进行考核分析。生产调度员通过这些途径要帮助班组职工充分认识统一生产调度的重要性，克服一些班组和岗位职工中存在的各行其是、各自为政的本位主义思想，以便班组岗位生产紧密衔接；引导职工树立现场生产活动一盘棋的思想，克服生产安排要条件、布置任务讲价钱的行为，避免争备品备件、在制品积压及产品入库以次充好、降低等级标准等现象发生，使整个生产过程顺利进行。

2. 计划经济员

计划经济员的职责是按企业要求分解下达生产经营计划并进行检查考核。他们的工作，一是制定现场生产经营计划 and 经济技术考核标准。二是通过编制班组、岗位生产经营计划，帮助班组实现经济技术指标的分解落实。三是通过考核，检查班组生产经营计划完成情况，帮助班组解决完成计划过程中遇到的困难。四是通过贯彻执行经济责任制，指导班组正确处理国家、企业、职工三者利益的关系。计划工作是通过这些途径，使职工明确经济责任，引导职工自觉承担现场分解下达到班组、岗位的生产任务和各项经济技术指标，克服班组存在的“利大大干，利小小干，无利拖延”的错误思想，以保证计划的统一性，指标的整体性，考核的严肃性，使职工甘心适应严格的计划管理。

3. 安全监察员

安全监察员的职责是安全生产的日常管理，安全教育，责任事故的处理以及对安全规程的监督执行。他们的工作一是指导班组贯彻国家有关安全生产、劳动保护、环境保护等方针政策，指导监督班组严格执行安全生产操作规程。二是指导和协助班组安全员调查了解生产中的不安全因素，提出改进意见和防范措施，组织班组及岗位的安全教育和安全活动。三是指导班组落实环保与 HSE 管理制度，制定环保规划，检查环保现状，制止污染并提出防治措施。四是通过监督检查班组贯彻安全生产责任制，实行要害岗位承包，开展文明生产。五是指导班组进行各类事故调查分析、处理和统计上报工作并制定防范措施。安全监察员通过这些途径，深入贯彻落实党和国家的劳动保护政策，以及“预防为主、安全第一”的指导方针。要注意纠正职工对安全生产“说起来重要、干起来次要、忙起来不要”的思想，查处污染环境、野蛮作业的行为。在班组岗位责任事故处理中，对那些“大事化小、小事化了”的避重就轻、欺上瞒下的行为要进行严肃批评，并追究当事人的责任。对于因为事故受到处理的职工出现自暴自弃、破罐子破摔的消极情绪，要进行耐心、细致的疏导，帮助他们总结教训，轻装上阵。

4. 工程技术人员

工程技术人员是负责工艺、设备、电器、仪表、能源、质量等专业技术开发与管理工作的。他们的工作具有创造性。他们的工作，一是指导班组贯彻执行技术标准及有关规程、检查技术管理制度和工艺纪律执行情况，协调相关专业管理。二是通过对班组的生产和新产品试制开发过程中的现场技术指导，帮助班组解决技术问题。三是指导班组开展技术革新和合理化建议活动以及对有关项目的考核、鉴定及奖励。四是指导班组开展产品质量升级、创全优工程项目等工作。帮助解决技术难点。五是指导班组专业技术基础管理、开展企业升级达标活动。工程技术人员通过这些途径，帮助职工明确认真贯彻执行操作规程和技术规范的意义，明确标准、规范是生产技术管理的依据。克服职工中存在的忽视工艺纪律、忽视产品质量、忽视节约能源、忽视设备维护保养、忽视班组专业基础工作的错误思想。对于玩忽职守、违章作业、质量低劣、废品超限以及浪费能源的行为，要给予必要的批评教育，使职工牢记技术规范是准绳，产品质量是生命，遵章守纪是保证。

5. 劳动定额员

劳动定额员的职责是劳动管理、消耗定额、工资奖金计发分配工作。他们的工作一是指导班组贯彻国家劳动工资政策及有关规定，根据生产需要调整配备生产人员，稳定生产秩序；二是通过指导班组实行按劳分配的原则，完善改进工资奖金分配办法，调动职工生产积极性；三是指导班组提高定额管理水平；四是指导班组考勤员掌握出勤状况，检查劳动纪律执行情况；五是通过班组机构调整及职工的调出调入，做好人员调动时的思想工作。劳动定额员通过这些途径，要善于发现职工在劳动管理中的思想问题，消除“斤斤计较、按酬付劳”的现象。对于班组中存在的争工时定额、争费用定额、争材料定额、争奖金基数的讨价还价行为，要进行批评和指导，帮助职工提高思想觉悟，树立奉献精神。要坚持考勤、纪律、规章制度的严肃性，在对违纪职工进行处理时，要首先使其思想上提高认识，促使其他职工也受到教育，保证职工队伍的稳定。

6. 综合统计员

综合统计员负责生产经营活动的信息收集，生产任务、经济技术指标完成情况的汇总上报。他们的工作，一是通过收集各专业人员的原始数据基础资料，建立台账，及时发现问题。二是通过收集班组生产经营情况，指导班组日常管理。三是通过月、季的综合统计分析，认真筛选、归纳各个班组的生产经营情况，纠正偏差，过滤水分。这样，在收集数字中发现

职工存在的思想问题，在汇总数字中分析现场的生产状态，把生产的动态与职工思想的动态有机地联系起来，发挥统计工作综合反映职能人员工作的作用，为领导及主管决策提供依据。

7. 内勤管理员

内勤管理员的职责是搞好职工生活管理，他们多数是在事业单位或公用单位，做好后勤工作。他们的工作，一是制定后勤工作计划，落实生活管理措施，加强后勤人员的管理教育；二是指导食堂、浴池、卫生室、托儿所、招待所等服务岗位开展优质服务；三是调剂职工生活，组织安排职工的粮、油、菜、蛋、肉等生活必需品的供应；四是指导组织农副业生产，开展多种经营活动，搞好集体福利；五是通过对职工生活管理，解除职工后顾之忧。行政管理员通过这些途径，要教育后勤服务职工牢固树立服务意识，树立“二线保一线，后勤变先行”的思想，使从事后勤工作的职工做到热情周到，优质服务。要协调处理好由于服务质量和服务态度问题而产生的后勤人员与职工之间的矛盾、纠纷，避免出现对立情绪。要协助领导关心维护后勤工作人员的利益，解决他们的实际困难。

8. 会计稽核员

会计稽核员的职责是财务管理、资金使用、经济核算。他们的工作，一是指导班组执行财务制度，制定班组费用定额及正确计算生产成本。二是通过指导班组经济核算，开展“双增双节”活动。三是通过维护财经纪律，审查财务费用开支。四是帮助班组经济核算员的业务学习，提高班组财务管理水平。五是指导班组资产管理及工具备件使用消耗，使职工树立增产节约、增收节支、过紧日子的思想。会计稽核员通过这些途径，教育职工树立勤俭节约、当家理财、少花钱、多办事的思想。教育职工自觉地维护财经纪律，克服一些班组存在的乱摊成本、超支挪用、化大公为小公的错误思想。对于职工因为职能管理人员执行财经纪律和规章制度而产生的抵触情绪和不满行为，要进行积极疏导。要认真把关，严格审查现场各项费用开支是否合理，堵塞“跑、冒、滴、漏”，纠正不正之风。

9. 材料保管员

材料保管员的职责是物资器材采购、供应及仓储管理。他们的工作，一是通过指导班组执行物资管理制度，加强班组材料管理；二是通过对班组材料员的业务培训，提高班组材料管理水平；三是指导班组材料核算，掌握消耗定额，开展修旧利废活动。材料保管员通过这些途径，来严格执行物资采购供应政策，正确处理供需矛盾和产销矛盾。材料员要自觉地当配角，为班组生产活动排忧解难，用真诚的服务取得职工信任。要教育职

工充分利用原材料及备品备件，开展修旧利废、重复使用，搞好旧物回收工作，克服大手大脚、铺张浪费的现象。

10. 职工培训员

职工培训员的职责是组织职工文化技术培训，开展业余教育工作。他们的工作，一是通过贯彻国家职工教育的方针政策，完成职工培训任务；二是通过构建学习型组织，指导班组岗位培训，技术练兵活动，调动职工学技术的积极性，提高培训和练兵效果；三是指导班组技术等级达标考试，搞好工人技术职称评定，提高职工技术水平。职工培训员通过这些途径，宣传党和国家有关职工教育的方针政策，对职工进行技术发展、知识更新的教育，克服部分职工存在的“混日子”及“片面追求学历”的错误思想，提倡干一行、爱一行、钻一行，鼓励自学成材、岗位成材，提高职工学习科学技术的自觉性。

上述十个综合专业技术与职能管理人员，适应一、二、三产业及新兴高技术产业所有行业的企业，也适应事业、政府机关和社区及中介组织。具体地讲上述范围的动漫画设员、游戏制作员、信息防御员、模具设计员、智能分析宇布线员、服装设计师色彩搭配、装璜设计、会展设计、广告设计、物展技术、电子商务、网页制作、包装设计、首饰设计、多媒体制作、数字音像、数据编程、物流运作及高级技师等都具有灰领的专业技能特点。

随着社会主义市场经济的逐步确立和高新产业的发展，以及企事业进一步转换经营机制，企事业内部的组织、计划、控制、协调、监督职能日益强化。但是如何将企事业的整体职能分解到现场——车间（站、队、场、库、店、部）这个基础层次，这是微观经济管理取得成效、落到实处的关键，因而，企事业灰领阶层的专业技术与管理职能作用对于实现企事业的管理目标具有决定性意义。

现场管理的基本要求是要解决职能分解与现场管理的专业技术操作方法。这要涉及到管理过程中的职能机构、人员配备、管理内容、操作控制等问题。简言之，就是“现场怎么去管，由谁去管，用什么方法去管”的问题。现运用思维向微观收缩的方法，把思维的触角延伸到企事业的现场，这就要求灰领具有较高的知识素养与技术水平，较强的实践经验，掌握现代科学技术，具备多重复合功能综合素质。这也是灰领自身专业技能特点。

二、灰领的管理与操作技能要求

1. 体现现场管理的特征

根据上述论述可以看出，现场这个层次具有如下特征：

(1) 它是企事业的基础，任何企事业都是由现场这个基础组织形成的。

(2) 现场是企业的成本费用中心，企事业的绝大部分财力、物力、人力都消耗在现场作业场所，它的物化劳动与活劳动形成物质产品。

(3) 现场在生产结构，是人、物质资料及技术的统一体。

(4) 现场的生产过程构成了人机过程的主要环节。

因此现场这个环节上，根据管理状况既可产生效益，也可以产生亏率。由现场特征可以得出如下结论：

(1) 现场管理是微观的经济管理。

(2) 微观经济管理是立体分层构建的。

(3) 各层级各角度的管理职能是通过现场管理来实现的。

(4) 现场的管理职能是可操作、可控制的。

(5) 企业的管理职能分解到现场才是可操作的。

(6) 履行现场操作职能的是专业技术管理的职能人员即灰领来实现的。

(7) 灰领人员的操作方法具有显著的一线实践特点。

(8) 灰领按照现场工作内容、工作性质、工作特点、工作方法进行操作才能将微观经济管理落到实处。

综上所述，要将微观经济管理落到实处，就要十分重视企事业现场专业职能人员即灰领阶层的现场运行操作，把现场管理作为企事业管理的着眼点，出发点、落脚点。

2. 灰领阶层的现场操作

现场专业技术与管理操作就是灰领人员把管理内容及管理要求分解成操作要素而形成操作标准和操作规范。标准和规范也就是可分解作业的操作规程。

(1) 管理标准

企事业标准是企事业的重要基础工作之一，是企事业实现科学管理的基础和前提，是考核企事业管理水平的重要指标。搞好标准化工作，对提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益有十分重要的作用。企事业标准化水平，表明了企事业的生产技术和经营管理水平。制订管理人员工作

标准，是把各部门和各类人员的工作范围、工作任务、工作内容和所要达到的要求，具体考核条件，以标准的形式确定下来，并进行定期的检查和考核，以衡量各部门和各类工作人员工作任务完成的质量和程度。

建立健全岗位工作标准，使现场的各项工作逐步实现信息化、智能化、科学化、定量化、数据化、效率化和规范化，建立正常的工作秩序，做到关系顺、责任清、目标明、办事有依据，可以充分调动各部门、各类工作人员的积极性，使现代先进的管理方法和技术得以推广和应用，从而不断地提高管理水平。管理及工作标准是现场管理人员的专业操作依据。

（2）岗位规范

岗位规范是管理标准与专业技术标准的细化和操作形式，是人事制度改革，逐步走向制度化、科学化、规范化的管理工作基础建设内容之一。它是企事业单位的用人标准，是灰领工作考核和功能测评的依据，同时，也是灰领教育培训的前提和基础。员工人事管理工作各项制度的建设都要以此为基础逐步展开，并逐步配套和完善。切实实施岗位规范，对提高企事业单位灰领队伍的素质，提高灰领的管理水平和工作效率、提高企业的经济效益，将产生重要影响。各专业系列岗位规范的岗位设置原则，是按业务管理分工，以相对独立的工作内容划分岗位的。各单位要根据各个岗位工作量的大小安排定员，工作量大的岗位可以一岗多人；工作量小的岗位可以一人兼多岗。

岗位规范的指标体系由四部分组成，即岗位职责、任职资格、培训与录用要求、晋升或职业变动的可能性。岗位职责，是指灰领在该岗位工作必须履行的主要职责，其内容包括工作范围、工作内容和要求、权力和责任。各级各类灰领都必须把认真贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、法规作为本岗工作的首要职责，忠于职守，并创造性地做好本岗位工作。②任职资格，明确规定了从事各岗位工作的灰领必须具备的最基本的素质条件，企事业灰领岗位用人的标准。③培训与录用要求，是对现已在岗位上工作的灰领，根据岗位规范任职资格的要求和本人的素质条件，本着“干什么学什么”，“缺什么补什么”的原则，采取措施，进行教育培训，限期达到企事业单位提出的灰领文化素质起点要求和本岗位规范的要求。对不符合岗位规范任职资格要求者，应分批分类调整其工作岗位。

晋升或职业变动的可能性，其“晋升”部分是灰领提级、提职应具备的最基本的条件；“职业变动的可能性”部分是调整岗位参考。

根据管理工作标准，岗位规范的操作要求，在现场管理操作中，还可以把职能管理工作划分为若干管理操作环节、工序及操作要点。

三、灰领阶层的内在因素与效率要求

灰领人员的作用除了时代、环境等客观条件外，主要取决于内在因素。归纳起来有：

(1) 立志。人贵有志。高尔基说：“一个人追求的目标越高，他的才能就发展得越快，对社会就越有益。”立志是成才的前提。没有志气、理想，学习工作就没有功力。法国生物学家巴斯德说：“立志是件很重要的事情，工作随着志向走，成功随着工作来，这是一个规律。立志、工作、成功，是人类活动的三大要素，立志是事业的大门，工作是登堂入室的旅程。这旅程的尽头就有个成功在等待着。”

(2) 事业心。事业心，表现在对事业的热爱和忠诚，对事业的开拓和钻研。从事任何一种事业，都有苦和乐。一个企业里的计划员、调度员、质量管理员、定额员、推销员、采购员、统计员和核算员，只要对工作认真负责，苦在其中，乐在其中，把心血浇注在事业上，就一定能做出成绩来，成为一名叫得响的业务人员，继而逐步提高；相反，好高骛远、见异思迁、事业心不强，终将被淘汰。吴玉章同志说：“人生在世，事业为重。一息尚存，绝不松动。东风得势，时代更新。趁此时机，奋勇前进。”

(3) 勤奋。勤奋是企事业灰领阶层成功的最基本的内在因素。人的禀赋条件虽然有所差别，但是，主要是后天实践、所受教育和求知上进度。华罗庚有句名言，“勤能补拙是良训，一分辛劳一分才。”灰领需要勤奋，应该勤奋。所谓勤，就是勤劳、辛勤、艰辛，为搞好企事业生产经营管理，不辞劳苦，兢兢业业。勤奋、苦干是做好工作的基础，也是获得知识、增长才十的最根本途径。

(4) 品德修养。企事业灰领阶层担负着企事业生产经营重要业务工作，担子是很重的，如果没有优良的品德修养和训练有素的业务基本功，是很难挑起这副担子的。要在事业上成功，道德品质是基础，优良品德出良才，德与才是统一的。企事业灰领阶层的品德修养，包括政治思想修养和业务道德修养。政治思想修养主要表现在：有坚定信念，坚持四项基本原则，有较高的政治思想觉悟，品德高尚，诚实正直，奉公守法，大公无私，有宽厚容忍风度，善于听取各方面的意见，锐意创新，永不满足。业务道德修养主要表现在：有强烈的事业心和责任感，实事求是，作风严谨，谦虚热情，善于沟通协调，善于传授知识和合作，乐于出主意、提方案，勇于克服各种困难，整洁、文明、礼貌，不虚不夸，苦练业务基本功