

现代企业管理教材

Workshop Management of Modern Company

现代企业车间管理

曹英耀 李志坚 曹曙 编著

中山大学出版社

现代企业车间管理

曹英耀 李志坚 曹 曙 编著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业车间管理/曹英耀, 李志坚, 曹曙编著. —广州: 中山大学出版社, 2007. 6
ISBN 978 - 7 - 306 - 02875 - 4

I. 现… II. ①曹… ②李… ③曹… III. 车间—工业企业管理 IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 063794 号

责任编辑: 周建华

封面设计: 曹巩华

责任校对: 海 生

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275

传 真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州市新明光印刷有限公司

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 787mm×960mm 1/16 18 印张 372 千字

版次印次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

内容简介

本书作为车间管理内容独立成书的尝试，集中概括了现代企业车间管理的组织、职能、任务和内容，具体阐述了车间领导班子建设、班组建设、民主管理、劳动管理、作业管理、质量管理、物料管理、设备管理、工具管理、信息管理、成本管理、经济核算、现场管理、安全管理、清洁生产、企业文化建设等基本知识和技能。内容齐全，知识丰富，通俗易懂，实用性和操作性强。

本书可用作大学本科、专科及高职高专培养企业基层管理人才的基本教材，也可以用作企业在职基层管理干部的培训教材，并适合企业车间在职人员作为自学用书。

前言

车间，是企业的基层生产行政管理单位，在企业里完成生产过程中若干工序或单独生产某种产品，为企业经营提供最基本的物质基础，是企业组织结构中最为重要的生产环节。车间由若干个工段、生产班组和一定数量的生产工人组成。企业的经营决策，要通过车间具体落实到全体员工中去贯彻实施；企业用以对外经营的产品，要通过车间具体组织生产工人去制造完成；企业的经济效益，要通过车间精心组织生产和管理，努力提高产品质量，大力节能降耗，降低生产成本，以获得投入产出的最大成果；企业的和谐环境，要通过车间深入细致的工作得以有效实现。可以说，无论古今中外，不分何种经济制度，所有企业都十分注重车间管理工作，都把车间管理的好坏视为企业管理好坏、经营能否成功的决定性因素和最基本条件。

车间管理无疑是非常重要的。但综观我国企业管理的教育和培训，一般只停留在企业整体管理的层面上，极少深入到车间管理乃至班组管理的教育和培训。这也是造成迄今为止许多工商管理、经济管理专业毕业生到企业工作不会从事实际管理操作的主要原因之一。就是在企业里，想对车间干部和班组干部进行培训，也因为找不到车间管理的系统资料而无法进行系统全面的教育。作者本人在进入大学教书之前曾在工业企业工作十几年，对此感触颇深。当时本人作为中国人民大学工业经济管理专业毕业的企业管理干部，长期从事生产管理，经常在企业生产第一线的车间、班组里工作、学习和生活，深深体会到车间管理工作的复杂、细致和重要性，也很想做点车间管理知识的培训工作的。但当时无论是出版界还是工业生产企业，都根本找不到有关企业车间管理的成书或书面资料，搞学习培训只能请一些有一定实际管理经验的车间主任、班组长介绍一下车间、班组管理的切身体会，再结合实际介绍一些企业管理的一般知识。因此，编写一本车间管理的基本教材，是我长期以来的心愿。环顾今天我国经济界和教育界，车间管理教育的成书仍然是一个空白。于是，在自己已有多年积累资料和调查研究的基础上，笔者决定着手编写车间管理的书稿。

处于 21 世纪我国市场经济蓬勃发展的新时代，编写《现代企业车间管理》一书，目的主要有两点：一是为企业培训车间管理人员提供书面教材。直至今日，我国仍然很少有关于企业车间管理的成书资料，而企业界又十分需要这方面的书面培训教材，用以

培养提高车间班组管理人员的基本知识和能力素质。二是为高校特别是高职高专开设车间管理课程提供基本教材。进入新世纪现代化建设的中国,市场经济蓬勃发展,企业管理特别是车间管理工作是当今实业界的突出问题。一些高校为了适应实业界对实用型管理人才的需求,明智地决定开设车间管理课程,但这才发现有关车间管理的成书极少,无从寻找。这本《现代企业车间管理》或许能为这些欲开设车间管理课程的学校解决燃眉之急。本书作为企业基层组织——车间的管理教材,既有理论性,更具实践性和知识性,内容齐全,知识丰富,通俗易懂,操作性强。既可以作为大学工商管理专业及其他经济管理专业的必修或选修课教材,又可以作为工商企业办班培训车间班组管理人员的基本教材,也可以作为企业在职人员自学用书。

本书编著者曹英耀,20世纪60年代毕业于中国人民大学工业经济管理专业,先后在工业企业从事生产管理工作,在大学从事企业管理教学和系领导工作,在某市工商行政管理局当主要负责人,早几年又重返大学从事工商管理专业教学,为大学副教授、高级经济师。作者李志坚、曹曙,于20世纪80年代大学毕业后即在工业企业从事教学和实际管理工作,有丰富的实际管理经验和理论基础,至今仍然是某国有大型企业集团的管理干部和教学人员。本书由曹英耀编写章节提纲,并具体负责编写第一、六、七、八、九、十一章,李志坚负责编写第二、三、五章,曹曙负责编写第四、十、十二章,最后由曹英耀统审修改定稿。

本书的编写得到中国人民大学商学院李占祥教授、李宝山教授和浙江大学工商学院徐金发教授的指点,得到广西玉柴机器集团的领导和广东培正学院有关领导和同志的关怀与指导;特别是机械工业出版社孔文梅同志的策划建言,使本书编写的宗旨和指导思想及内容框架更为明确,促使本书早日脱稿完成。中山大学出版社副总编、本书责任编辑周建华等同志,对本书的审核、编辑、修改、校对、出版付出了大量劳动,一丝不苟,精心斧正,纂辑成书。在此,一并表示衷心感谢。

本书编写过程中参阅了不少有关企业管理的著作和教材,从中得到许多启发和借鉴。但由于“车间管理”内容独立成书在我国还极为少有,本书作为尝试可能还有许多不足之处,甚至存在谬误,希望广大读者阅后提出宝贵意见,更祈有关专家学者予以指教和明鉴,以作今后修改完善之依据。

曹英耀

2007年3月于广州

目 录

第一章 车间管理概述	(1)
第一节 现代企业的概念及其组织形式	(1)
一、现代企业的概念	(1)
二、现代企业的一般特征	(2)
三、社会主义工业企业的基本特征	(3)
四、现代企业的分类	(4)
五、现代企业制度	(6)
第二节 车间设置的原则和布置方法	(9)
一、车间的类型及其设置原则	(9)
二、车间布置的内容和原则	(11)
三、设备布置的形式和方法	(12)
第三节 车间领导体制和管理组织	(15)
一、企业层级结构	(15)
二、车间领导体制	(17)
三、车间管理组织	(18)
第四节 车间管理的职能和基本原则	(20)
一、车间管理的性质和特点	(20)
二、车间管理的职能	(21)
三、车间管理的基本原则	(22)
第五节 车间管理的内容、任务和方法	(24)
一、车间管理的内容	(24)
二、车间管理的任务	(25)
三、车间管理的基本方法	(26)
复习思考题	(28)

第二章 车间管理基础工作	(29)
第一节 管理基础工作概述	(29)
一、管理基础工作的概念	(29)
二、管理基础工作的地位和作用	(29)
三、管理基础工作的特点	(31)
第二节 车间管理基础工作的内容	(31)
一、标准化工作	(31)
二、定额工作	(32)
三、计量工作	(32)
四、信息工作	(33)
第三节 车间规章制度建设	(34)
一、车间规章制度的种类	(34)
二、车间规章制度的制订	(36)
三、车间规章制度的贯彻执行	(36)
第四节 车间基础教育工作	(37)
一、技术业务学习	(37)
二、基本功训练	(38)
三、思想政治教育	(42)
复习思考题	(43)
第三章 车间领导班子建设	(44)
第一节 车间领导班子的选拔和组合原则	(44)
一、车间领导干部的角色扮演	(44)
二、车间领导干部的素质要求	(45)
三、车间领导班子组合的原则	(46)
第二节 车间领导的职责和权力	(47)
一、车间领导管理实务	(47)
二、车间主任的职责和权力	(49)
三、车间党支部书记的职责	(50)
四、工段长及班组长的职责	(51)
第三节 车间领导班子成员的分工和协调	(51)
一、车间领导班子成员的分工	(51)
二、车间领导班子成员协调的原则	(52)

三、正确处理车间党、政、工三者之间的关系	(53)
四、正确处理上下左右的关系	(55)
第四节 车间主任素质的培养和提高	(59)
一、未来车间管理的发展趋势	(59)
二、车间主任素质的自我提高	(61)
三、加强车间后备干部的培养工作	(63)
复习思考题	(64)
 第四章 班组建设与民主管理	(65)
第一节 班组设置的原则和组织形式	(65)
一、班组设置的原则	(65)
二、班组的组织形式	(66)
三、班组的地位和作用	(66)
四、班组管理体制和管理原则	(68)
第二节 班组的中心任务和管理制度	(69)
一、班组的中心任务和主要工作	(69)
二、班组的职责和权利	(70)
三、班组管理制度	(71)
四、建立坚强有力的班组核心	(72)
五、大力加强班组建设	(73)
第三节 班组长的产生及其职责权限	(75)
一、班组长的定义和角色认知	(75)
二、班组长的选拔和产生	(76)
三、班组长的地位和作用	(76)
四、班组长的职责和权限	(78)
五、努力做好班组长	(78)
第四节 班组工管员的职责	(79)
一、工管员的类别及其职责	(79)
二、充分发挥工管员的作用	(80)
三、努力做好工管员的工作	(81)
第五节 班组民主管理	(81)
一、班组民主管理的组织形式	(81)
二、职工代表的权利和义务	(83)

三、职工的权利和义务	(83)
四、全国职工守则	(84)
复习思考题	(84)
第五章 车间劳动与职工管理	(85)
第一节 劳动管理工作研究	(85)
一、方法研究	(85)
二、时间研究	(88)
第二节 劳动定额	(89)
一、劳动定额的形式	(89)
二、工时消耗的构成	(90)
三、制订劳动定额的要求和方法	(93)
四、加强劳动定额管理	(95)
第三节 劳动定员	(97)
一、劳动定员的范围及要求	(97)
二、劳动定员的方法	(98)
三、劳动定员的贯彻执行	(99)
第四节 劳动组织	(100)
一、劳动组织的任务和内容	(100)
二、劳动分工与协作	(101)
三、车间作业组织	(102)
四、工作地组织	(103)
五、工作轮班组织	(105)
六、多机床管理和多面手组织	(107)
第五节 职工管理	(108)
一、职工管理的原则和方法	(108)
二、对青年职工的管理	(109)
三、对女职工的管理	(110)
四、对中年职工的管理	(110)
五、对老年职工的管理	(111)
六、生产骨干的选拔、使用和培养	(112)
复习思考题	(115)

第六章 车间生产作业管理	(116)
第一节 生产作业计划的任务和内容	(116)
一、生产管理的任务和内容	(116)
二、生产作业计划的任务	(117)
三、生产作业计划的内容	(118)
四、生产作业计划的特点和作用	(119)
第二节 生产作业计划的期量标准	(120)
一、期量标准的内容和作用	(120)
二、制订期量标准的原则	(122)
三、期量标准的制订方法	(122)
第三节 生产作业计划的编制	(126)
一、作业计划编制的要求和依据	(127)
二、厂部分车间作业计划的编制方法	(128)
三、车间内部生产作业计划的编制方法	(130)
四、车间生产作业排序	(132)
第四节 生产作业的执行与控制	(136)
一、生产作业的准备与执行	(137)
二、生产控制的任务和内容	(137)
三、生产控制的方法	(138)
四、生产调度工作	(140)
第五节 车间质量管理工作	(142)
一、加强质量教育	(142)
二、标准化工作	(143)
三、车间质量计划工作	(143)
四、质量信息反馈	(144)
五、车间质量责任制	(145)
六、开展 QC 小组活动	(145)
七、建立车间质量保障体系	(146)
复习思考题	(147)
第七章 车间物料管理	(149)
第一节 企业物资的构成和消耗定额	(149)
一、物资管理的任务和内容	(149)

二、企业物资的分类	(150)
三、物资自制与外购的选择	(151)
四、物资消耗定额的组成和依据	(151)
五、物资消耗定额的制订方法	(152)
六、物资消耗定额的管理和执行	(153)
第二节 车间物料管理工作要点	(154)
一、生产现场物料的分类	(154)
二、现场物料管理的内容	(155)
三、车间物料控制	(156)
第三节 车间在制品管理和库房管理	(157)
一、车间在制品定额的制订	(157)
二、车间在制品管理	(159)
三、库存控制	(161)
四、仓库管理	(163)
第四节 物资和能源的节约	(165)
一、节能降耗的重大意义	(165)
二、物资和能源节约的途径	(166)
三、物资和能源利用管理分析	(168)
复习思考题	(169)
 第八章 车间设备和工具管理	(170)
第一节 设备的选择和使用	(170)
一、设备管理的任务和内容	(170)
二、设备的选择和评价	(171)
三、设备的管理和使用	(174)
四、生产能力的核定与平衡	(176)
第二节 设备的维护和修理	(178)
一、设备的磨损与故障	(178)
二、设备的维护保养	(179)
三、设备的检查修理	(180)
四、车间班组的设备管理和维护工作	(184)
第三节 工具的分类和管理	(185)
一、工具的分类和编号	(185)

二、工具管理的性质和特点	(186)
三、车间工具管理的任务和内容	(187)
四、工具的领用和保管	(188)
五、工具的使用和报损	(189)
六、工位工具管理	(189)
七、班组工具管理	(190)
八、工具的合理使用	(191)
第四节 工具的供应和消耗	(192)
一、工具的供应	(192)
二、工具的供需平衡	(193)
三、工具的消耗	(193)
四、工具消耗定额	(195)
复习思考题	(196)
第九章 车间生产现场管理和清洁生产	(197)
第一节 生产现场管理的任务和内容	(197)
一、生产现场管理的特点和意义	(197)
二、生产现场管理的任务和内容	(200)
三、生产现场管理体系	(201)
第二节 生产现场的标准化管理	(203)
一、作业程序标准化	(204)
二、产品生产均衡化	(204)
三、设备工装完好化	(204)
四、安全文明生产制度化	(205)
五、现场布置目视化	(205)
六、产品质量自控化	(206)
七、鼓舞士气多样化	(206)
第三节 生产现场现代管理方法	(206)
一、5S 活动	(207)
二、定置管理	(208)
三、目视管理	(210)
第四节 清洁生产	(211)
一、清洁生产的定义	(211)

三、车间经济核算的重要性	(231)
四、班组经济核算的作用	(232)
五、经济核算的基础工作	(232)
第二节 经济核算体系	(233)
一、经济核算指标体系	(233)
二、经济核算组织体系	(235)
三、经济核算方法	(236)
第三节 经济活动分析	(237)
一、经济活动分析的内容	(238)
二、经济活动分析的组织和形式	(238)
三、经济活动分析的程序	(239)
四、经济活动分析的方法	(240)
第四节 车间成本管理	(240)
一、成本管理的意义	(241)
二、企业成本开支的范围	(242)
三、车间成本的构成	(242)
四、车间成本的核算	(243)
五、车间成本的控制	(244)
第五节 经济责任制	(246)
一、经济责任制的体系和内容	(246)
二、经济责任制的基本形式	(248)
三、企业内部经济责任制的考核标准	(250)
四、经济责任制的基础工作	(250)
复习思考题	(252)
 第十二章 车间思想政治工作与企业文化建设	(253)
第一节 企业思想政治工作的任务和基本内容	(253)
一、思想政治工作的地位和作用	(253)
二、企业思想政治工作的任务	(253)
三、企业思想政治工作的基本内容	(254)
四、切实改进企业思想政治工作	(256)
第二节 企业文化与思想政治工作的异同	(257)
一、企业文化的概念和作用	(257)

二、企业文化与思想政治工作的相同点	(258)
三、企业文化与思想政治工作的不同点	(259)
四、企业文化与思想政治工作的相互作用	(259)
第三节 加强企业文化建设	(260)
一、企业文化建设的迫切需要	(260)
二、企业文化建设的基本内容	(262)
三、坚持以人为本原则	(264)
四、强化企业职工主体意识	(265)
第四节 企业文化落地生根	(267)
一、企业文化的关键在执行	(268)
二、软硬兼施实施文化管理	(268)
三、车间是思想政治工作和企业文化管理的落脚点	(269)
复习思考题	(270)
参考书目	(271)

第一章 车间管理概述

现代企业是拥有现代科学技术，以社会化大生产为基础的营利性组织。企业的生产经营活动是通过其内部各生产经营机构去具体展开的，其中最基本的一级生产和行政管理组织是车间。所谓车间，是指企业里完成生产过程中若干工序或单独生产某种产品的单位，由若干个工段、生产班组和一定数量的生产工人组成。一个生产性企业总有若干个车间，由这些车间实施和完成产品加工过程，为企业经营活动提供物质基础。因此，车间是企业组织结构中最为重要的生产环节和基层生产行政管理单位。

第一节 现代企业的概念及其组织形式

一、现代企业的概念

企业是经营性的从事生产、流通或服务的某种主体。“企业”一词最早源于英语中的“enterprise”，原意为企图冒险从事某项事业，后来用以指经营组织或经营实体。日本人用汉字将其意译为“企业”并传入中国。

企业主要不是法律概念，它基本上是一个经济概念。“企业”不同于“公司”等概念，公司的概念可反映出股东与债权人、债权人与债务人等社会经济活动当事人之间的某种法律关系，而企业的概念只能反映出某一主体具有经营的性质。

企业的经营性，是指它基于一定的经济目的进行筹划运作，考虑投入产出，重视经济核算，藉以参与社会的经济、文化等活动。经营的目的一般是为了营利，即在企业运营中，没法获取超出所投入的资金和财物的利润或经济利益。但是经营性不等于营利性。企业可以从事营利性经营，如一般的竞争性企业；也可以从事政策性经营或公益性经营，如政府设立的水、电、公共交通等公用事业企业或控股公司、政策性银行等。同时，经营性也不等于经济性。在市场经济发达的国家和地区，企业不一定直接参与社会再生产活动，它可以追求营利目的，通过从事文化、教育、艺术、体育等活动，如设立