

【现代纺织企业管理丛书】

纺织企业车间管理

卞葆澄子 编著



 中国纺织出版社



现代纺织企业管理丛书

- 《纺织设备管理》 金永安
《纺织企业班组管理》 陆君伟
《纺织企业车间管理》 卞葆 澄子
《纺织企业现场管理：纺织企业6S推行实务》 陆君伟
《后配额时代的国际纺织品贸易》 赵京霞
《纺织服装企业绿色竞争力》 吴晓玲
《纺织工艺管理》 李新娥
《纺织生产管理》 朱正峰

策划编辑：崔俊芳
封面设计：新悦翔

ISBN 978-7-5064-5160-4



9 787506 451604 >

定价：25.00元

现代纺织企业管理丛书

纺织企业车间管理

卞葆 澄子 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

车间是企业组织结构中最为重要的生产环节,它出产品、出效益、出人才,是企业的聚宝盆。本书根据纺织生产的特点,围绕车间的计划管理、运转操作管理、现场管理、工艺管理、质量管理、设备管理、安全管理、劳动管理、物流管理和经济核算等方面,系统地阐述了车间管理的原理、特点、规范和方法,着眼于提高车间管理者分析和解决实际问题的能力。

本书结构严谨、内容丰富、文字简练,具有较强的专业性、指导性和操作性。适合纺织企业中层管理者尤其车间管理者阅读,也可作为纺织企业基层管理人员的培训教材,还可作为纺织院校学生的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

纺织企业车间管理/卞葆,澄子编著. —北京:中国纺织出版社,2008.6

(现代纺织企业管理丛书)

ISBN 978-7-5064-5160-4

I. 纺… II. ①卞…②澄… III. 纺织工业—车间—工业企业管理 IV. TS101 F407.816

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 067402 号

策划编辑:崔俊芳 责任校对:楼旭红

责任设计:李 然 责任印制:何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing @ c-textilep.com

北京画中华印刷有限公司印装 各地新华书店经销

2008年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:9.75

字数:130千字 定价:25.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

车间由若干个工段(轮班)、班组和作业组等生产单元组成,是企业组织结构中最为重要的生产环节。在车间,只要对人(操作者)、机(机器设备)、料(原材料)、法(工艺方法)、环(生产环境)、资(资金)、能(能源)、信(信息)等要素进行合理配置和优化组合,并实施计划、组织、协调、控制等管理职能,就能实现优质、高效、低耗、安全,并创造出预期的经济效益,锻炼出过硬的人才队伍。可见,车间出产品、出效益、出人才,它是企业的聚宝盆。车间的地位如此重要,那么车间管理的作用也就不言而喻了。可以说,企业管理的重心是车间管理。

编者曾长期在大型纺织企业从事过车间和厂部的生产技术管理工作,在纺织高校从事过管理工程专业的教学工作,在纺织科研单位从事过研发和信息管理工作。综观我国纺织管理的学校教育,其内容一般只停留在企业整体管理的表层,而极少深入到车间一线管理的内层。这就造成许多纺织院校毕业生,进入企业后不会从事生产第一线的实际管理,更谈不上解决生产现场中的诸多问题,以致大大延长了工作磨合期。另外,许多纺织企业为了对中、基层管理人员进行培训,由于缺少正规的车间管理培训教材,而只得将企业管理的压缩版为基础,再添进一些一线生产管理人员的实际体会,作为讲课资料,其效果并不尽如人意。因此,编写一本具有纺织生产特点并集理论性和实践性于一体的《纺织企业车间管理》,一直是我们的心愿。

本书在总结纺织生产规律和编者自身工作经验的基础上,还吸收了较为成熟的现代管理成果,力求能准确把握纺织企业车间管理的精髓。尽管如此,书中肯定仍有许多不足之处,恳请广大读者提出宝贵的意见。

编者

2008年4月

目录

1	第一章 车间管理概述
1	第一节 车间管理基本知识
1	一、车间的角色定位
2	二、车间的基本职责
2	三、车间管理的性质
3	四、车间管理的原则
4	第二节 车间管理组织设置
4	一、车间管理组织设置原则
5	二、车间管理组织形态结构
6	三、车间管理组织层级结构
7	第三节 车间主任职位认知
7	一、车间主任的岗位规范
9	二、车间主任的素质要求
12	第二章 车间计划管理
12	第一节 车间生产计划
12	一、生产计划的概念
12	二、车间生产计划指标
14	三、车间生产能力及其平衡
16	第二节 车间生产作业计划
16	一、生产作业计划概述

17	二、生产作业计划的编制
19	第三节 车间生产作业控制
19	一、投产前控制
20	二、生产进度控制
20	三、生产调度工作
23	第三章 车间运转操作管理
23	第一节 车间运转管理
23	一、运转管理概述
24	二、运转管理的内容
30	第二节 车间操作管理
30	一、操作管理概述
31	二、操作法的特点和内容
33	三、操作培训
34	四、操作练兵
35	第四章 车间现场管理
35	第一节 车间现场管理概述
35	一、现场管理的概念
35	二、现场管理的意义
36	三、现场管理的特点
37	第二节 车间5S活动
37	一、5S活动的概念
38	二、5S活动的内容
39	三、5S活动实施步骤

41	第三节 车间定置管理
41	一、定置管理的概念
41	二、定置管理的基本原理
43	三、定置管理的推行
43	第四节 车间目视管理
43	一、目视管理的概念
44	二、目视管理的作用
44	三、目视管理的内容
45	第五节 车间清洁生产
45	一、“清洁生产”概念的提出
46	二、清洁生产的概念
47	三、清洁生产的内容
47	四、纺织清洁生产方案
50	第五章 车间工艺管理
50	第一节 车间工艺管理概述
50	一、工艺的概念
50	二、工艺管理的特点
51	三、工艺管理的内容
51	四、工艺管理的形式
52	第二节 工艺设计
52	一、工艺设计的要求
53	二、工艺设计的内容
55	三、工艺设计的审批
56	第三节 工艺研究和工艺检查

56	一、工艺研究与工艺试验
56	二、工艺检查
58	第四节 工艺纪律和工艺管理责任制
58	一、工艺纪律
59	二、工艺管理责任制
61	第六章 车间质量管理
61	第一节 质量和质量管理概述
61	一、质量概述
62	二、质量管理概述
65	第二节 质量管理基础工作
65	一、加强质量教育
66	二、建立质量责任制
66	三、实施标准化工作
68	四、坚持质量分析制度
69	五、开展质量竞赛活动
71	第三节 工序质量控制
71	一、基本概念
71	二、工序质量控制方法
72	三、工序质量控制措施
74	第七章 车间设备管理
74	第一节 车间设备管理概述
74	一、设备管理的任务
74	二、设备管理的职责

75	三、设备维修制度
78	第二节 车间设备的选择和使用
78	一、设备的科学选择
79	二、设备的合理使用
81	第三节 车间设备的维护和考核
81	一、设备的维护
82	二、设备的检查
83	三、设备维护的考核指标
84	第四节 车间设备的修理和考核
84	一、设备修理的基本内容
88	二、设备修理的考核指标
88	第五节 车间设备的改造和更新
89	一、设备改造
89	二、设备更新
91	第八章 车间安全管理
91	第一节 车间安全管理概述
91	一、车间安全管理的意义
91	二、车间安全管理的方针
92	三、车间安全管理的原则
93	第二节 劳动保护和工业卫生
93	一、劳动保护的任务
94	二、车间工业卫生
95	第三节 车间安全技术
95	一、机器设备的安全

97	二、电气设备的安全
98	三、防火安全
101	第四节 车间安全教育
101	一、日常安全教育
102	二、新员工的安全教育
103	第五节 车间安全生产责任制
103	一、车间领导安全生产责任
104	二、车间安全员安全生产责任
104	三、班组安全员安全生产责任
105	第九章 车间劳动管理
105	第一节 车间劳动组织
105	一、劳动组织的任务和内容
106	二、劳动分工和协作
108	三、工作地、生产小组和生产轮班的组织
112	第二节 车间劳动定额
112	一、劳动定额的概念
112	二、劳动定额的形式和水平
114	三、劳动定额的制订
118	四、劳动定额的管理
119	第三节 车间劳动定员
119	一、劳动定员的范围和要求
120	二、劳动定员的编制方法
121	三、劳动定员的贯彻执行

122	第十章 车间物流管理
122	第一节 车间物流管理概述
122	一、物流的概念
123	二、车间物流管理的任务
123	第二节 车间原料管理
123	一、加强原料的数量管理
124	二、把好原料的质量关
124	三、正确执行配棉方案
125	四、加强“回、再、下”的管理
125	五、原料消耗定额的构成和制订
127	第三节 车间在制品管理
127	一、在制品的概念
127	二、在制品的分类
128	三、在制品的管理
129	第四节 车间物料节约管理
129	一、器材、配件的节约管理
129	二、浆料的节约管理
130	三、加强物料的综合利用
131	第十一章 车间经济核算
131	第一节 车间经济核算概述
131	一、经济核算的概念
131	二、车间经济核算的作用
132	三、车间经济核算的基础工作
132	第二节 企业经济核算体系

132	一、经济核算组织体系
133	二、经济核算指标体系
135	第三节 车间经济活动分析
135	一、经济活动分析的形式
136	二、经济活动分析的程序
136	三、经济活动分析的方法
137	第四节 车间经济责任制
137	一、车间经济责任制体系
139	二、车间经济责任制的形式
143	参考文献

第一章 车间管理概述

第一节 车间管理基本知识

一、车间的角色定位

车间是纺织生产企业(以下简称企业)的基本生产单位。企业一般将生产区域划分成若干个车间,企业为车间配备必要的生产资料与员工并下达生产任务,因而车间是具有完善组织系统并组织生产、指挥生产、完成生产任务的基层单位,车间又是企业生产经营活动的中间环节,是企业信息系统中的转换机构。车间是企业内部一级行政组织,也是企业内部一级经济核算单位。

1. 车间是企业的基本生产单位

纺织企业按照生产性质、生产规模、产品特点、技术复杂程度和服务对象等不同要求,根据一定原则,把生产现场划分为若干个制造产品或半成品的单位和为产品生产提供生产性服务的单位。前者称之为基本生产车间,如前纺、细纱、准备、织造、整理车间等;后者称之为辅助生产车间,如机修、电气、空调、锅炉车间等。车间拥有完成生产任务所需的厂房或场地、机器设备、工具、生产工人、技术人员、管理人员等,按照企业的生产计划安排生产活动,从而使企业生产目标得以顺利实现。

2. 车间是企业生产经营活动的中间环节

企业生产经营活动包括供、产、销三个环节。其中由若干个车间组成的生产环节是中间环节,它既是供应环节的服务对象,又是销售环节顺利进行的前提。企业正是通过车间这一中间环节,有效地组织生产,合理地使用各种资源,控制生产成本,降低物资消耗,从而实现既定的生产经营目标。

3. 车间是企业信息系统中的转换机构

现代纺织企业是一个复杂的大系统,本身也是一个信息系统。在这个

系统中贯穿着人流、物流和信息流,而人流、物流是企业生产活动的主体流,信息流则是主体流得以畅通的前提。企业计划信息之所以能转变为工段、班组的生产活动,并且又能将基层的各种生产信息及时反馈上去,依靠的恰恰是起到承上启下作用的车间。因此,车间客观上就成为企业信息系统中的转换机构。

二、车间的基本职责

(1)制订计划。车间是企业内部的生产单位,不直接参与对外经营活动,因此车间只能依据公司(厂部)下达的生产计划,结合本车间的实际情况,制订生产作业计划、质量控制计划、成本控制计划、设备维修计划、技术培训计划等。

(2)组织生产。根据生产作业计划和生产要素,合理安排劳动组织,进行均衡生产,不断提高劳动生产率,降低产品成本,缩短生产周期,圆满完成生产任务。

(3)执行制度。贯彻执行为开展生产技术经济活动所制定的各种规则、规程、程序、办法等规章制度,不断纠正工作偏差,提高制度的执行效果。

(4)提升水平。围绕生产目标,组织员工开展应知应会竞赛、操作练兵竞赛、防疵疵品竞赛、增效降耗竞赛等活动,以带动车间技术水平、管理水平和生产水平的全面提高,从而保证车间任务的全面完成。

(5)激励士气。树立以人为本的理念,研究不同人群的不同心理需求、工作需求、学习需求、生活需求等,把尊重人、关心人、理解人落到实处,以激励员工士气,齐心协力做好车间各项工作。

三、车间管理的性质

车间是企业生产经营的中间环节,而车间管理是企业生产经营管理的中间环节。车间要根据企业生产经营方针、目标、计划的要求,实施对生产活动的计划、组织、协调和控制,因此显现出处于企业内部执行地位所具有的现场生产管理的性质。

1. 生产性

车间管理主要是围绕落实生产任务,实施与生产制造有关的组织、指挥、协调、控制等工作,一般不会与企业外部发生任何经营关系。因此,车间管理职能处处体现出生产性。

2. 执行性

车间处于企业的中层,主要是执行企业下达的生产指令,并结合车间实际形成可操作的方案,再下达到工段(轮班)、班组。因此,车间管理职能体现出执行性。

3. 承上启下性

车间根据企业的生产计划,制订出具体的生产作业计划,做好进度安排,控制好产品质量和生产成本,以保证企业生产经营目标的实现。因此,车间管理职能体现出在企业和工段、班组之间的承上启下性。

纺织企业属于多工序、多机台、连续化生产的劳动密集型组织,在车间管理上有着自身的个性化特点,如生产上的均衡性、工艺上的纪律性、操作上的统一性、质量上的预防性、培训上的全员性等。因此,需要研究其特有的规律,抓住生产的主动权。

四、车间管理的原则

车间管理的原则是指车间在管理活动中所必须遵循的准则和规范。

1. 系统原则

车间是企业有机统一体中的一个组成部分。车间管理遵循系统原则,就是要树立整体观念,把握好车间与企业、车间与职能部门、车间与车间、车间内部人员之间的关系,妥善处理好在执行企业方针、组织工序生产、实施利益分配等方面所出现的种种矛盾,以保证企业生产经营目标的顺利实现。

2. 效益原则

车间的生产过程既是产品形成的过程,也是各种生产资源消耗的过程。车间管理遵循效益原则,就是要用最少的资源消耗,生产出尽可能多的、质量好的、成本低的产品来。要把投入到车间生产过程中的各种要素,科学、

合理、有效地组织起来,以取得最佳的经济效益。

3. 均衡原则

车间管理遵循均衡原则,就是要以连续化、有节奏、按比例的要求组织生产。要使各个生产环节的工作地有着均匀的负荷,生产工人、设备数量、机台速度、开动班次等互相协调,并且使在制品在生产过程中停顿和等待的时间最少。

4. 科学原则

车间管理遵循科学原则,就是要用现代化管理的理念、组织、方法、手段和当代先进的科技成果,综合运用于车间,从而使管理活动及其成果达到最优。车间管理现代化应包括管理思想现代化、管理组织合理化、管理方法科学化、管理手段自动化和管理人员专业化。

5. 人本原则

车间管理遵循人本原则,就是要强调车间的一切活动都需以人为本、以人为中心,主张人本主义,需尊重人、关心人、爱护人、信任人,从而使车间成为员工能够建功立业、实现事业追求、彼此和谐相处的大家庭。

第二节 车间管理组织设置

一、车间管理组织设置原则

1. 服从生产需要原则

车间管理组织是为了完成企业生产任务的需要而设置的,因此车间管理的机构设置、人员配备、职责分工等,都应根据车间生产需要而定。当车间的生产技术、产品种类等发生重大变化后,要及时调整组织形式和相应人员,力求与生产需要相适应。在一般情况下,车间组织和人员分工应保持相对稳定,以便积累管理经验,保证车间生产管理工作的正常进行。

2. 责权相称原则

“责”是指人们在一定的职位上应该承担的责任和应该履行的义务,