



示范性职业技术学院建设项目系列教材

车间生产计划组织 与设备管理

CHEJIAN SHENGCHAN JIHUA ZUZHI
YU SHEBEIGUANLI

主编 李德俊



煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书是示范性职业技术学院建设项目系列教材之一。全书共6个学习情境12个任务,内容包括建立企业生产车间及其管理组织,制订车间生产计划和生产作业计划,编制企业培训计划和制定现场管理制度,编制车间产品质量和产品工艺管理文件,编制车间生产设备和安全管理文件,编制车间劳动管理和经济核算文件等。全书每个学习情境从学习目标、学习情境描述入手,以任务为导向,按任务分析、知识准备、任务实施、任务评价、知识拓展、学习小结、自我评估的方式构建全书结构,便于学生学习和掌握。

本书是高职高专院校电类、机电类专业通用教材,也可供从事相关专业技术人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

车间生产计划组织与设备管理/李德俊主编. --北京:煤炭工业出版社,2010

(示范性职业技术学院建设项目系列教材)

ISBN 978-7-5020-3695-9

I. ①车… II. ①李… III. ①生产小组-生产计划-高等学校:技术学校-教材②生产小组-工业企业管理:设备管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 114549 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址:www.cciph.com.cn
北京市联华印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*
开本 787mm × 1092mm¹/₁₆ 印张 12
字数 289 千字 印数 1—1,100
2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷
社内编号 6505 定价 30.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

前 言

为适应我国高等职业教育发展的需要,实现机电一体化技术专业培养目标,北京工业职业技术学院组织编写了具有职业教育特色的示范性职业技术学院建设项目系列教材。本书是机电一体化技术专业系列教材之一。

车间,是企业的基层生产行政管理单位,是企业组织结构中最为重要的生产环节,起着承上启下的重要作用。车间在企业中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。企业的经营决策,要通过车间具体落实到员工中去贯彻实施;企业对外经营的产品,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,以获得最大的产出;企业的文化环境,要通过车间深入细致的工作得以有效实现。因此,世界上各国企业都十分重视车间管理工作,都把车间管理的好坏视为企业管理、经营能否成功的决定性因素和最基本条件。车间管理工作对整个企业管理尤为重要。

本书突出高职高专特色,注重实践能力培养。在介绍车间各方面管理方法时,注重实用管理方式的说明;理论知识以够用、实用、必须为原则,注重车间管理方式、方法的分析比较;在实践能力培养方面,鼓励学生利用假期和实习机会进行企业管理调研,加强管理文件的制定及计划图表编制的实际训练。

本书突出时代先进性。面对现代化车间的建设和发展,为实现车间的现代化管理,每个部分都增加了管理实例等内容。

本书在内容编排上,按照车间在企业中重要作用,从车间的建立开始,到车间的经济核算,系统地介绍了车间各方面的管理内容、方法及手段;强调车间设备管理、生产安全管理和劳动保护。

本书的参考学时为60学时。在教学过程中,应尽可能创造条件开展企业调研和进行实际训练。

本书由李德俊任主编,李英、姚长青任副主编。具体分工为:北京工业职业技术学院李德俊编写学习情境1、2、5、6,李英编写学习情境4,北京昊华公司木城涧煤矿姚长青编写学习情境3。全书由李德俊负责统稿。

本书编写过程中参阅了不少专家的著作和教材,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免有不当之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2010年7月

目 录

学习情境 1 建立企业生产车间及其管理组织	1
任务 1 建立车间管理组织	1
任务分析	1
知识准备	2
任务实施	12
任务评价	13
任务 2 建立车间各级岗位责任制	13
任务分析	13
知识准备	13
任务实施	20
任务评价	20
知识拓展	21
学习小结	23
自我评估	23
学习情境 2 制订车间生产计划和生产作业计划	24
任务 1 制订车间生产计划	24
任务分析	24
知识准备	25
任务实施	30
任务评价	30
任务 2 制订车间生产作业计划	31
任务分析	31
知识准备	31
任务实施	44
任务评价	45
知识拓展	45
学习小结	48
自我评估	48
学习情境 3 编制企业培训计划和制定现场管理制度	49
任务 1 编制企业培训计划	49
任务分析	49
知识准备	50
任务实施	60

任务评价·····	61
任务2 制定车间现场管理制度 ·····	61
任务分析·····	61
知识准备·····	62
任务实施·····	70
任务评价·····	71
知识拓展 ·····	71
学习小结 ·····	74
自我评估 ·····	74
学习情境4 编制车间产品质量和产品工艺管理文件 ·····	76
任务1 编制车间产品质量文件 ·····	76
任务分析·····	76
知识准备·····	77
任务实施·····	87
任务评价·····	88
任务2 编制车间产品工艺管理文件·····	88
任务分析·····	88
知识准备·····	89
任务实施 ·····	104
任务评价 ·····	105
知识拓展 ·····	105
学习小结 ·····	107
自我评估 ·····	107
学习情境5 编制车间生产设备和安全管理文件 ·····	108
任务1 编制车间生产设备管理文件 ·····	108
任务分析 ·····	108
知识准备 ·····	109
任务实施 ·····	118
任务评价 ·····	119
任务2 编制车间生产安全管理文件 ·····	119
任务分析 ·····	119
知识准备 ·····	119
任务实施 ·····	131
任务评价 ·····	131
知识拓展 ·····	132
学习小结 ·····	133
自我评估 ·····	134
学习情境6 编制车间劳动管理和经济核算文件 ·····	135

任务1 编制车间劳动管理文件	136
任务分析	136
知识准备	136
任务实施	153
任务评价	153
任务2 编制车间经济核算文件	154
任务分析	154
知识准备	154
任务实施	172
任务评价	173
知识拓展	173
学习小结	179
自我评估	179
主要参考文献	181

学习情境1 建立企业生产车间及其管理组织

学习目标

技能目标

1. 能合理建立车间生产管理组织；
2. 能制定车间各级岗位人员责任制度。

知识目标

1. 了解现代企业的基本概念与一般特征；
2. 了解车间在企业中的地位、作用、职责以及设置原则；
3. 掌握车间领导体制与组织结构,掌握车间各级岗位及其职责；
4. 了解车间管理的内容、任务和方法。

学习情境描述

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。现代企业是指建立在现代科学技术和社会化大生产基础上,以营利为目的,以市场为导向,自主从事生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏,并承担一定社会责任的经济组织。

车间是企业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。

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。要搞好车间的经营管理,就要建立合理的车间管理组织机构。根据我国的国情,应由车间党、政、工、团的负责人组成车间领导核心;同时,还应明确车间各级岗位的责任、权利与义务。

任务1 建立车间管理组织



任务分析

车间是企业内部的基本生产单位和行政单位,也是企业内部的一级经济核算单位。它

由若干工段和班组组成,在厂长的领导下工作。车间的主要活动是贯彻执行企业的计划、厂部命令和批示,以及规章制度;它直接实现产品的生产过程,全面完成厂级下达的各项经济技术指标,完成生产和经济责任任务。

车间行政工作的主要领导人是车间主任。根据车间规模的大小和管理业务的繁重程度,可设立若干名车间副主任,分别协助主任负责生产、技术、设备、人事等方面的管理工作。此外,还设立一定数量的职能人员或职能组,在车间主任、副主任领导下负责车间的一些具体管理业务。

因此,建立合理的车间组织结构、明确各岗位职责是保证车间正常运行、保质保量地完成企业生产任务指标的基本条件。



知识准备

一、现代企业的概念及其组织形式

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。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。

1. 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,借以参与社会的经济、文化等活动。经营的目的一般是为了营利,即在企业运营中,设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,它可以通过从事文化、教育、艺术、体育等活动,如设立报社、出版社、广播电视台、私立学校、演艺公司和体育俱乐部等企业来营利。我国在市场经济发展中,在这方面已显现出与国际惯例接轨的趋势,出现了足球俱乐部、报业集团、私立学校、营利性的演艺公司等非经济性组织。

因此,完整的企业概念,是指经营性的,以营利为目的的,从事生产、流通或服务的经济组织。

依照我国现行法律的规定,企业应当是一定的组织。《私营企业暂行条例》第二条规定,私营企业是指“企业资产属于私人所有、雇工八人以上的营利性的经济组织”。所以,是

否为“雇工八人以上”的组织,就是自然人企业区别于个体工商户的重要标准或根本区别。依国际惯例,凡经合法登记注册、拥有固定地址和相对稳定经营的组织或个人都属于企业,法律上对其雇用多少人员并无硬性要求,个体经营也是企业。在这里,企业就是一个与流动摊贩、业余制作贩卖、一次性交易等非固定、非稳定的经营行为相区别的概念。

现代工业企业是在传统工业的基础上发展起来的,由于采用的生产技术和管理手段不同,从而形成了现代企业的新概念。简要地说,现代企业是指拥有现代技术和现代管理的企业。具体地说,现代企业是指建立在现代科学技术和社会化大生产基础上,以营利为目的的,以市场为导向,自主从事生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏,并承担一定社会责任的经济组织。

2. 现代企业的一般特征

现代企业是建立在现代科学技术基础上的,具有高度分工与协作的社会化大生产单位。它具有共同的一般特征:

(1) 现代企业拥有比较复杂的现代技术装备,广泛采用现代科学技术。现代企业以社会化大生产为基础,大规模地采用机器和机器体系进行生产。每个企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等。系统地运用现代科学技术,不断地认识和掌握生产技术发展规律,有效地创造和使用现代技术装备和技术方法,合理地组织生产过程,大力促进生产发展,已成为现代企业的重要特征。

(2) 现代企业内部劳动分工精细,协作关系严密。现代企业的生产经营过程包括一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和环节,需要使用不同的机器设备,配备不同工种的生产技术工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员,这就要求企业内部实行精细的分工和严密的协作,而且要适应生产过程中机器体系运转的客观要求。只有这样,才能使生产过程中每一个人的活动都能同机器体系的运转协调一致,使生产活动顺利进行。

(3) 现代企业的生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。主要表现为各种机器设备之间的联系。各种机器设备和操作人员按照一定的比例配备,各种原材料和半成品按照一定的比例投入,并各自按一定的速度运转,生产才能顺利进行。同时,现代企业各生产环节、各工序之间在时间上是前后紧密衔接、不能中断的,劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态,保持高度的连续性。同时,市场经济还要求现代企业必须根据市场需求变化的状况,及时地对产品进行更新换代,调整生产过程,使企业对市场需求变化具有较强的适应性。如果不具备适应市场变化的应变能力,任何企业都不能生存和发展。

(4) 现代企业具有广泛的外部联系,企业之间必须信守和加强外部分工协作关系。不仅企业内部要求分工协作,企业之间也要求分工协作,进行专业化生产。专业化愈发展,生产社会化程度愈高,企业同外部的联系就愈广泛、愈密切,协作愈要加强。因此,任何一个企业不能按期、按质、按量供应产品,就会影响到有关企业的生产正常进行,自己的生产也不能正常运转。加强同外部环境各方面的密切联系,搞好企业之间的分工协作,既是企业生存和发展的必要条件,又是国民经济正常运行的保证。

3. 社会主义工业企业的基本特征

(1) 社会主义工业企业坚持以公有制为主体、多种经济成分共同发展的基本原则。公有制经济不仅包括国有经济和集体经济,还包括混合所有制经济中的国有成分和集体成分。公有制实现形式可以而且应当多样化。一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都

可以大胆利用。我们要解放思想,实事求是地努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式,如股份制、股份合作制、职工持股制、社区共有经济组织等。

(2) 社会主义工业企业实行各尽所能、按劳分配的原则。社会主义工业企业坚持以按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度。社会主义企业的经济效益,一部分按规定向国家缴纳税金,税后利润留给企业用于发展生产和各种集体福利事业;一部分以货币形态用工资和奖金的形式分给职工个人。每个职工的收入既与职工个人的劳动贡献相联系,又和企业的生产经营成果相联系。在分配制度的具体执行上,把按劳分配和按生产要素分配结合起来,坚持效率优先、兼顾公平,有利于优化资源配置,促进经济发展,保持社会稳定。

(3) 社会主义工业企业的全体成员都是企业的工人,实行职工群众当家做主的民主管理制度。社会主义现代企业以社会化大生产为基础,采用先进技术设备以及生产技术和管理办法,按照法律规定和国家政策录用或聘用各类生产操作工人、工程技术人员和经营管理人员,他们都是具有平等公民权利和义务的企业员工,岗位不同,分工有别,但都是企业的主人。在社会主义企业里,贯彻以人为本的价值观念和基本原则,实行职工群众当家做主的民主管理,保障职工参加管理的民主权利。

(4) 社会主义工业企业在建设物质文明的同时,要努力建设高度的社会主义精神文明。社会主义企业不仅要求出产品,满足人民日益增长的物质和文化生活需要,还要培养建设社会主义的一代新人。

4. 现代企业的分类

不同类型企业的生产经营管理工作有其不同特点和规律。研究企业类型是研究企业管理的前提条件。根据不同的企业类型划分标准,企业可划分为以下不同的类型:

(1) 根据生产资料所有制来划分,可将我国的企业分成国有全民所有制企业、集体所有制企业、中外合资企业、个体私有制企业等。按照这一划分标准,要求我们正确对待公有制企业和其他所有制企业。我国宪法规定,多种所有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。

(2) 根据企业经营方式来划分,可将我国的企业分成国营企业、民营企业、合资经营企业、私营企业等。国营企业是指国有国营的企业,即生产资料归全民所有,由国家经营的企业。民营企业是指生产资料归全民所有或集体所有,由个人或集体承包、租赁而进行经营的企业。合资经营企业一般是指中外合资共同经营的企业。私营企业是指生产资料归私人所有,由出资者自己负责经营的企业。

(3) 根据企业使用的主要经营资源来划分,可将我国的企业分成劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业等。

(4) 根据企业生产规模来划分,可将我国的企业分成大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业生产规模大小的主要标准是企业的生产能力、固定资产原值、机器设备数量和职工人数等。不同工业部门有其不同的分类标准,如汽车行业以年产多少万台汽车作为划分大型、中型、小型企业的标准,冶金、化工、水泥等行业以年产多少万吨产品作为划分大型、中型、小型企业的标准,而一般机械制造行业则以企业拥有固定资产原值的多少来作为划分大型、中型、小型企业的标准。

(5) 根据企业的组织形式来划分,可将我国的企业分成工厂、总厂、公司、企业集团等。一个工厂就是一个企业,它具备企业的所有特征和基本性质,是负责全厂统一生产经营、独

立核算盈亏、承担民事责任的企业单位。总厂是由若干个分厂按照一定的规则组织起来并进行统一生产经营活动的独立核算的法人单位。各个分厂不能独立对外,只对生产成本负责,是成本中心;而总厂则负责统一对外,对经营效益负责,是利润中心。公司是依照我国《公司法》规定的条件和程序,经国家主管机关批准注册登记设立的,以营利为目的,具有法人资格的经济组织。《公司法》规定,在我国境内可设立有限责任公司和股份有限公司,对国家授权投资的机构或授权部门单独投资设立的有限责任公司称为国有独资公司。企业集团是指为取得规模经济效益,以骨干企业为核心,由若干具有独立经济地位的、相互之间具有一定经济技术联系的企业,实行较大规模的经济联合,组成具有多层结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体。

(6) 根据企业生产类型来划分,可将我国的企业分成大量生产、成批生产和单件生产三类企业。单件生产企业的特点是产品品种多而产量少,生产很不稳定,工作地承担的品种数和工序数很多,工作地专业化程度低;成批生产企业的特点是产品品种比较少,但每件产品都有一定的产量,可组织成批轮番生产,生产具有较大的重复性,工作地专业化程度相对提高;大量生产企业的特点是产品固定,品种少而产量大,生产重复性高,工作地专业化程度很高。一般又习惯称其为大量大批生产、成批生产和单件小批生产等各类企业。

(7) 按照企业的法律地位来划分,可将我国的企业分成法人企业和自然人企业。其中,法人企业又分为公司制法人企业和非公司制法人企业;自然人企业又分为自然人独资企业和自然人合伙企业。这种划分是国际惯例对市场主体的分类方法,也是工商行政管理进行企业注册登记的依据。

5. 现代企业制度

世界市场经济经过几百年的发展,逐步形成了三种基本类型的企业制度,即个人业主制、合伙制和公司制。我国改革开放从计划经济转为市场经济,虽然时间还不是很长,但也逐步形成了上述三种基本类型的企业制度,并正在向现代企业制度迈进。

“现代企业”一词首先是在 20 世纪 80 年代由美国著名的企业史学家钱德勒在考察美国企业内部生产和管理方式时提出来的。他把现代企业定义为:“由一组支薪的中、高级经理人员所管理的多单位企业即可适当地称为现代企业。”这一定义有两层内涵:一是强调现代企业应是由一组支薪的中、高级经理人员管理的企业。支薪就是说企业的中、高级经理人员是雇佣来的,因此要根据这些经理人员在经理市场上的价码来支付报酬;二是强调现代企业应是多单位企业。多单位是指福特制生产方式下的多厂制,而非单厂制企业。现代企业规模庞大,且实行多角化经营,它将许多单位置于其控制之下,在不同地点经营,通常进行不同类型的经济活动,处理不同类型的产品和服务。现代企业实行所有权与经营管理权分离,经营决策由职业经理人员进行,并对所有权人负责。现代企业是具有独立民事权利、承担民事责任的法人组织,建立有比较完善的法人治理机构。上述含义和特征的企业,一般都是公司制的企业。因此,现代企业制度也就是现代公司制度,其概念可以概括为以完善的企业法人制度为基础、以有限责任为特征、以公司形态为代表的企业组织形式。

1) 现代企业制度的基本特征

建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场的必然要求,是企业改革和发展的方向。现代企业制度有以下基本特征:

(1) 企业产权关系明确,企业拥有包括国家在内的各类出资者投资形成的全部法人财

产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

(2) 企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值责任;出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益和对企业债务负有限责任。企业建有完善的法人治理机构,统一管理企业的生产经营活动。

(3) 企业按照市场需求组织生产经营,并以提高劳动生产率和企业经济效益为主要目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,对长期亏损、资不抵债的,应依法破产。

(4) 建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

现代企业制度的上述特征,可以用当前我国企业改制的“十六字”方针来概括,即“产权明晰,权责明确,政企分开,管理科学”。在我国建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务,必须积累经验,创造条件,逐步推进。

2) 现代企业制度的主要内容

现代企业的创建及其有效运转,都是在一定的行为规则、规范的约束下进行的,这些规则、规范及其具体办法就构成了现代企业制度的主要内容。它包括:

(1) 投资者与经营者的行为规范和相互制衡制度。现代企业的特征之一是企业财产的所有权与经营权分离,出资人(股东)将财产的支配权交由具有专业知识、受过专业训练、具有卓越经营才能的职业经理人员来行使。为了保证所有者的权益,促使经理人员管理好出资人的财产,必须对所有者及经营者的权利义务作出规范。因此,现代企业制度中应包括委托代理制度、法人财产制度、法人治理制度、有限责任制度、激励-约束制度、信息公开制度。在公司制企业中,这些制度主要是通过公司法 and 公司章程来加以明确的。

(2) 企业内部管理制度。在规模较大的多单位的现代企业中,企业内部的组织是一个非常重要的问题。企业内部组织是否合理,直接关系到组织的效率。这方面的制度包括层级制度、集权分权制度、业绩评价考核制度、分配制度、作业规范等。

(3) 企业产生与消亡制度。在市场经济中,企业的产生、发展壮大与破产、消亡是非常正常的现象,它是市场竞争优胜劣汰的必然表现。企业的产生与消亡涉及股东、债权人、职工、客户各方的利益,需要有一些制度来加以规范。主要有企业法人制度、企业登记制度、企业清算与破产制度等。

3) 现代企业制度的组织形式

市场经济发展至今,主要形成了个人业主制、合伙制、公司制三种类型的企业制度。前两种企业主要负无限责任(合伙制中有部分业主负有限责任),企业规模较小,寿命有限,融资较为困难,难以发展扩大;而要进一步发展和扩张,企业必须选择公司制的企业组织形式。公司制企业是指由一定数量出资人依法集资联合组成的,有独立的注册资产,自主经营、自负盈亏,对其债务承担有限责任的法人企业。公司制度是当今世界上最完善、最主要的企业组织制度。公司制企业的巨大优势在于其融资的有效性和对债务的有限责任,便于扩大公司规模和扩大经营范围,有利于实现规模经济和生产、管理的专门化,企业的连续性也很强。因此,作为现代企业制度,理所当然选择了公司制的组织形式。

当今世界上的公司组织形式,以股东责任范围为标准划分的公司形式主要有无限责任公司、独资公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司、股份两合公司。我国《公司法》根

据中国的国情,规定中国的公司为两类四种形式,即有限责任公司和股份有限公司两大类,其中有限责任公司又分为一般有限责任公司、1人有限责任公司、国有独资公司。

有限责任公司是指依《公司法》设立,由不超过一定人数的股东出资组成,每个股东以其所认缴的出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。有限责任公司是人资两合性公司,其资产责任形式是有限责任。公司股东作为出资者,按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利。股东既可以用货币出资,也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价投资。有限责任公司不公开发行股票,其筹资和出资转让以及财务、经营状况具有封闭性,不向社会公开。由于有限责任公司只能发起设立,因而其设立程序简便,公司组织机构设置也比较简单,董事会不是其必设机构,股东人数较少和规模较小的有限责任公司可以只设1名执行董事。同时,监事会也不是必设机构,可以设立1~2名监事,也可以不设立监事,具体需要由公司自己选择。

国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资的有限责任公司。国务院确定的生产特殊产品的公司或者属于特定行业公司,应当采取国有独资公司形式。国有独资公司不设股东会,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门,授权公司董事会行使股东会的部分职权,决定公司的重大事项,但公司的合并、分立、解散、增减资本和发行公司债券,必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门决定。国有独资公司设立的董事会成员,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门委派或者更换。董事会成员中应有公司职工代表,职工代表由职工民主选举产生。董事会设董事长1人,董事长为公司法定代表人。公司经理由董事会聘任或者解聘。国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照法律、行政法规的规定,对国有独资公司的国有资产实施监督管理。

1人有限责任公司是指由1个自然人或1个法人股东出资,按《公司法》规定的条件和程序经核准成立的有限责任公司。1人有限责任公司是我国《公司法》修改后新规定的一种有限责任公司的新形式。《公司法》规定1人有限责任公司采用严格的法定资本制,其注册资本的最低起额为10万元(高于一般有限责任公司),必须一次缴足其公司章程规定的出资额。《公司法》还规定1个自然人只能设立1个1人有限责任公司,并要求将公司财产与自然人股东个人财产严格界定和分离,并接受政府有关部门年终审计,以规范1人有限责任公司的经营行为,避免其随意性和违法性。

股份有限公司是指全部资本分成等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产为限对公司的债务承担责任的法人企业。股份有限公司是典型的资合公司,其设立可以采取发起设立或者募集设立的方式。发起设立方式是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立的公司;募集设立方式是指由发起人认购公司发行股份的一部分(35%以上),其余股份向社会公开募集而设立的公司。股份有限公司应当有2人以上为发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的,发起人可以少于2人,但应当采取募集设立方式。发起人向社会公开募集股份时,必须事先向国务院证券管理部门递交募集申请,未经国务院证券管理部门批准,不得向社会公开募集股份。发起人、认购人缴纳股款或者交付抵作股款的出资后,不得抽回其股本。股份有限公司发行股份时,将公司的资本划分为每股金额相等的股份,同股同权,同股同利股票发行的价格可以按票面金额,也可以超过票面金额,但不得低于票面金额。以超过票面金额发行股票

所得溢价款列入公司资本公积金,不得作为实收资本处理。股票可以自由转让,但上市公司的股票向社会公开发行时,必须经国务院证券管理部门批准。股份有限公司的财务和经营状况具有公开性,其财务信息和其他涉及投资者利益的重大信息必须公开,以便其所有股东对公司的经营状况有比较详细的了解,股东可以根据公司公开的信息来决定自己的投资行为。股份有限公司设有股东会、董事会、监事会。经理由董事会聘任或解聘,对董事会负责,主持公司的生产经营工作,组织实施董事会决议。

我国《公司法》规定,实行的上述两类四种公司形式,中小型企业一般适用有限责任公司,大型企业一般适用股份有限公司。两类公司均设有比较完善的公司法人治理机构和管理制度,能有效地保障企业的发展和扩张,较好地规范和处理所有者与经营者以及国家、企业、职工的利益关系,促进社会稳定和市场经济发展。现代企业制度选择公司制为组织形式,但并不排除其他各制企业的存在和发展,相反,公司需要其他各制企业乃至个体经营的辅助和补充,共同创建大中小相结合、各制度共协力的生气蓬勃的市场经济体系。

二、车间的角色定位、基本职责和车间构成

1. 车间的角色定位

(1) 车间是企业的基本生产单位 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,并根据一定原则,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。前者称为基本生产车间,后者称为辅助生产车间。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。

2. 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。

3. 生产车间的构成

不同的生产类型,车间的组成部分是不一样的。一般来说,车间主要由以下几个部分组成:

- (1) 基本生产部分,如机加工车间的各种机床设备、装配车间的装配生产线等。
- (2) 辅助生产部分,如车间的机修组、电工组、检验室等。
- (3) 仓库部分,如中间零件库、半成品库。
- (4) 其他必须部分,如休息室、更衣室、洗手间、通道等。

三、车间领导体制和管理组织

1. 企业层级结构

我国工业企业的层级结构主要有两种:一种是厂—分厂—车间—工段—班组的五级结构;另一种是厂—车间—班组的三级结构。车间的层级结构主要有车间—工段—班组的三级结构或车间—班组的二级结构。它们各级的地位、职责及其相互关系各有不同特点。

1) 车间

车间是企业内部的基本生产单位和行政单位,也是企业内部的一级经济核算单位。它由若干工段和班组组成,在厂长的领导下工作。车间的主要活动是贯彻执行企业的计划、厂部命令和批示以及规章制度;它直接实现产品的生产过程,全面完成厂级下达的各项经济技术指标,完成生产和经济责任任务。

车间行政工作的主要领导人是车间主任。根据车间规模的大小和管理业务的繁重程度,可设立若干名车间副主任,分别协助主任负责生产、技术、设备、人事等方面的管理工作。此外,还设立一定数量的职能人员或职能组,在车间主任、副主任领导下负责车间的具体管理业务。

2) 工段

工段是车间内部的一级生产行政单位,它由若干生产班组组成。工段的主要任务是具体执行车间下达的各项生产经济计划和车间领导的命令、指示等,领导和组织班组完成各项生产任务及其他任务。

工段的设置,既可以按工艺的原则设置,如铸造车间的熔化工段、造型工段等;也可以按对象的原则设置,如汽车制造企业的机加工车间的底盘工段、油箱工段等;还可以按生产班次的原则设置,如甲工段、乙工段等。每一工段就是车间的一个组成部分。

工段的行政负责人是工段长。在规模大、管理业务比较繁杂的条件下,可设工段职能员,在工段长领导下负责工段的管理工作,在业务上受车间职能组的指导,对下则指导生产班组工人管理员的工作。

3) 班组

班组是企业中最基层的一级组织,是企业内部最基层的生产单位和行政单位,也是基层核算单位。企业的生产、技术、经济等各方面工作,都要通过生产班组的活动来实现。因此,班组的管理工作是企业、车间生产、行政工作的基础。

班组的主要职责是根据车间(工段)下达的生产经济计划任务,正确地组织生产,保证

按质、按量、按期全面完成班组的各项任务,开展班组经济核算,组织职工劳动竞赛,严格执行工艺,遵守劳动纪律,提高产品质量,降低产品成本,贯彻岗位责任制和经济责任制,正确及时地做好各种原始记录,为车间和厂部提供最直接、最准确、最具体的数据和信息资料。

班组的负责人是班组长。班组长是指在生产现场,直接管辖若干名生产作业员工,并对班组生产成果负责的人。因行业、企业区别,班组长的称呼也有所不同,有组长、班长、领班、拉长等称谓。班组长既是直接参加生产的工人,又是班组生产活动的组织者和指挥者。在班组里,通常由班组长、党小组长、团小组长、工会小组长组成班组的核心理,在班组长的主持下研究和解决管理中的各项重要问题。

根据需要,班组可设个别副班组长和少数工人管理员。工人管理员既是班组长的助手,又是班组民主管理的形式,他们直接受班组长领导,并向班组长负责,协助班组长进行各项业务的具体管理工作。工人管理员通常有经济核算员、设备安全员、生活管理员、材料工具员、技术质量员、考勤员、宣传员等。有些工人管理员可以兼任,如班组长通常兼任考勤员,工会小组长通常兼任生活管理员,党小组长或团小组长兼任宣传员等。

2. 车间领导体制

(1) 我国《工业企业法》规定“企业实行厂长(经理)负责制”。现代企业分工细密,生产具有高度的连续性,技术要求严格,协作关系复杂,市场复杂多变,必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。只有实行厂长负责制,才能适应这种要求。厂长负责制包括以下主要内容:①厂长全面负责,即对企业的物质文明建设和精神文明建设负有全面责任;②党委保证监督,即对党和国家的方针政策在本企业的贯彻执行保证监督;③职工民主管理;④工厂管理委员会协助厂长决策。

(2) 车间作为企业内部的基本生产单位和行政单位,在企业中处于承上启下的重要地位和作用,实行的是厂长领导下的车间主任负责制。车间主任对本车间的生产技术经济和行政工作全面负责,上行接受厂长的直线领导,对厂长直线负责;下行对工段、班组直线领导,对职工负责。在具体工作中,对上,车间主任要听从厂长通过副厂长分工行使的领导和指挥,并接受厂部职能部门的业务指导;对下,要充分发挥作为自己助手的车间副主任的作用,多通过副主任分工领导和指挥工段、班组的生产和行政工作,多与车间党支部书记沟通,发挥党组织的保证监督作用,以及发挥工会、团组织的协同作用。

车间主任作为车间全面负责的领导人,要特别注意做好职工民主管理的组织、发动和领导工作。《工业企业法》规定:“车间通过职工大会、职工代表组或其他形式实行民主管理;工人直接参加班组的民主管理。”国家以法律的形式规定了企业职工参加民主管理特别是基层组织的民主管理的权利,车间主任必须满怀热情和诚恳,不折不扣地做好职工民主管理的具体安排和落实工作。诸如不定期地举行车间职工大会或工段班组职工会议,及时通报生产经营、生活福利、行政管理工作情况,自觉地接受广大职工的评议和监督,广泛征集职工对车间各项工作的意见,发动职工提合理化建议,组织职工开展节能降耗、技术革新、劳动竞赛等活动,不仅能落实和发挥职工的民主管理权利,而且活跃了职工的工作、学习和生活,增进职工身心健康,弘扬以人为本的企业文化,促进车间的物质文明建设和精神文明建设。

3. 车间管理组织

车间是企业上下联系的中层组织和直接组织生产的基层行政单位,具有相对的完整性

和独立性。车间主任要完成车间的生产任务,必须根据车间的类型和规模,建立起一个强有力的管理机构,依靠这个机构对车间各方面工作实施有效的管理。车间管理机构是在劳动分工的基础上按管理的基本职能设置的,由车间各位领导和相应的职能组(室)所组成。

车间管理机构设置要贯彻三个要求:一是命令统一,即保证命令和指挥的统一。它要求下级必须服从上级的命令和指挥,而且只能接受一个上级机构的命令和指挥,而不能是多头领导和多头指挥。车间的生产经营管理的主要权力必须集中在车间,由车间主任对车间目标的实现承担全部责任。车间无论设置几个职能单位或几层管理,都应以便于车间主任统一指挥和控制为原则。二是分工协作,即既要有明确的专业分工,又要有密切的协作配合。分工是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,将车间的任务、目标分解成各工段、各班组、各职能组(室)乃至个人的任务和目标,明确干什么和怎么干。协作则要求各工段、各班组、各职能组(室)及其人员明确各自之间的协作关系和配合方法,切实做好协作配合,共同努力完成车间的任务和目标。三是权责相称,即分工必须与权、责相称,做到权责统一。如果权大责任小,就会出现滥用职权的现象;而权小责任大,则会导致有些工作无人负责或无法负责。

根据车间的组织类型和规模大小以及管理机构设置的要求,不同性质的车间内部管理机构有所不同。较大的车间一般设置各职能组(室),如计划调度组、工艺技术组、设备维修组和行政办公室等;较小的车间可以设置计划统计员、调度员、技术员等。车间职能组(室)是车间领导的参谋和助手,直接受车间主任或副主任的领导。厂部职能科室与车间职能组(室)只有业务上、技术上的联系,但不属于隶属关系。车间职能组(室)的主要职责是:

(1) 贯彻执行车间领导的命令和指示,在自己业务范围内,检查执行企业的方针政策、上级指示和规章制度的情况。

(2) 为车间领导提供生产经营活动的信息,使领导做到情况明确、心中有数,正确实施组织领导。

(3) 在自己的业务范围内,根据实际情况,及时向领导提供改进管理工作的建议和方案。

(4) 根据车间领导和上级管理部门的要求,负责处理本车间有关日常管理业务工作,并帮助指导工段、班组解决生产中的各种问题。

(5) 总结推广先进方法、经验,在业务上指导各班组工人管理员(工管员)的工作。

车间主任对车间的生产技术和行政管理全面负责,同时设置若干名车间副主任,作为车间主任的助手,分管生产、技术、设备维修等工作。车间党支部书记或专职副书记分管党支部、工会、团组织的工作,负责党的建设和职工的思想政治工作,发挥党组织对车间工作的保证监督作用。大型车间由于生产技术复杂,管辖范围较大,职工人数较多,往往再划分成若干个工段,而较小的车间则不必划分工段。车间或工段下设若干生产班组。班组是企业 and 车间最基层组织,其人数通常在5~20人之间,设班长1人或增设副班长1人,每班组还设兼职民主管理人员若干名。车间一般都设有配套完善的政、党、工、团机构,车间一级应同时建立党支部、团支部和工会分会,而党小组相应地以工段、班组或相邻工作地为单位建立。这样使车间相应地成为一个比较完整的组织系统,隶属于企业大系统,便于社会政治组织、群众组织与生产行政组织互相协调、配合。车间组织管理机构如图1-1所示。