

施工队长、车间主任岗位培训教材

《水电施工企业队和车间管理》编写组

水电施工企业队和车间管理

中国水利水电工程总公司
长江葛洲坝工程局

施工队长、车间主任岗位培训教材

水电施工企业队和车间管理

《水电施工企业队和车间管理》编写组

中国水利水电工程总公司
长江葛洲坝工程局

林楚晖等主编 岗位培训教材 水电施工企业

水电施工企业队长和车间管理

《水电施工企业队长和车间管理》

施工队长、车间主任岗位培训教材

水电施工企业队长和车间管理

中国水利水电工程总公司

长江葛洲坝工程局

准印证：鄂宜市图内字（1992）2号

长江葛洲坝工程局印刷厂印刷

32开本 1 1 印张

字数：2.6 字 印数 1—3000册

一九九二年四月

前言

水利，在国民经济中的重要战略地位，正逐渐被人们深刻地认识。从“水利是农业的命脉”到“水利也是国民经济的命脉”的提出，是认识上的一个重要发展。在这种认识的指导下，人们要求高度重视水利，切实加快水利建设。党中央、国务院已经下定决心，九十年代要在水利基础设施建设方面真正办成几件大事，要加快黄河、长江的治理。水利水电施工企业必须努力提高自身素质，增强企业活力，以适应这种形势的要求，加快江河湖海的开发治理，促进社会主义现代化建设事业的发展。

提高企业素质的关键一环是提高企业的管理素质，尤其是提高企业各级管理干部的素质。过去几年，我们用了很大的力气组织局（厂）和班组两级干部的岗位培训，取得了很大成绩。但是，施工队长、车间主任的岗位培训还没有系统地进行。施工队、车间处于企业管理系统的“咽喉”部位，是联系局（厂）和班组的纽带。尽管局（厂）和班组两头的干部经过培训管理水平提高了，但是施工队长和车间主任这个中间环节还停留在原来的水平上，整个企业的管理水平还是不能有效提高。为此，1990年10月中电联教育培训部和中国水利水电工程总公司在葛洲坝召开的全国水电施工企业班组长岗位培训教材审定会上，要求葛洲坝工程局抓紧编写施工队长和车间主任的岗位培训教材。会后不久，葛洲坝工程局即组成了编委会，研究编写大纲，随即组织有实际教学经验和丰富管理经验的专家学者着手编写，历时年余，几经修改，遂成本书。

本书的编写，注意了同班组长岗位培训教材的配套，在保持基本内容一致的基础上，从施工队、车间管理实际出发，加大了管理基本理论和现代专业管理知识的分量，具有较强的针对性、实用性和系统性。编写过程中，参阅了一些有关专著、教材和学术论文，恕未一一注明，特此致谢。

本书由陈燕骞任主编，李家凤、王家育、蒋豪任副主编，何荣金、刘治国、杨明森、刘晓玲、周保成、朱新方、张文楚、周想忠、唐黎为编委。参加编写的有：朱新方（第一章）、李家凤（第二章）、蒋豪（第三、十六章）、张文楚（第四、五章）、潘国强（第六、七、八章）、李志平（第九、十二、十三章）、侯福昌（第十、十一、十四章）、李纪明（第十五章）。李一翔为第十二章的编写作了一些工作。全书由李家凤、张文楚、李志平、蒋豪修改统稿。

由于我们的水平有限，书中难免有不当之处，恳请读者批评指正。

编 者

1992年4月于葛洲坝

目 录

第一章 施工队、车间管理概论.....	(1)
第一节 施工队、车间的地位和作用.....	(1)
第二节 施工队、车间管理的性质和职能.....	(4)
第三节 施工队、车间管理的任务和内容.....	(7)
第四节 施工队、车间管理的方法.....	(10)
第五节 施工队、车间管理现代化.....	(13)
第二章 施工队、车间管理组织.....	(16)
第一节 管理组织设置的意义和原则.....	(16)
第二节 施工队、车间的类型和组织机构.....	(19)
第三节 施工队、车间的领导制度和管理制度.....	(25)
第四节 施工队、车间对班组的管理.....	(30)
第三章 施工队长、车间主任.....	(35)
第一节 施工队长、车间主任的地位和作用.....	(35)
第二节 施工队长、车间主任的素质.....	(36)
第三节 施工队长、车间主任的领导方法.....	(43)
第四章 施工队、车间管理基础工作.....	(54)
第一节 管理基础工作概述.....	(54)
第二节 标准化工作.....	(58)
第三节 定额工作.....	(62)
第四节 计量工作.....	(66)
第五节 信息工作.....	(69)

第六节 规章制度	(74)
第七节 基础教育	(76)
第五章 施工队、车间经营管理	(79)
第一节 经营与经营管理	(79)
第二节 施工队、车间的经营思想与目标	(84)
第三节 施工队、车间的经营决策	(90)
第六章 施工队、车间生产与计划管理	(104)
第一节 施工生产管理概述	(104)
第二节 施工作业计划管理	(108)
第三节 施工生产现场管理	(113)
第四节 网络计划法	(120)
第七章 施工队、车间劳动管理	(129)
第一节 劳动管理的意义和任务	(129)
第二节 劳动定额	(134)
第三节 劳动定员工作	(139)
第四节 劳动组织及优化组合	(141)
第五节 劳动工资与奖励	(146)
第六节 劳动管理的其他方面工作	(148)
第八章 施工队、车间技术管理	(152)
第一节 技术管理及其任务	(152)
第二节 技术管理制度	(155)
第三节 施工技术标准和技术规程	(160)
第四节 施工队、车间技术管理职责	(161)
第五节 推进技术进步	(163)
第九章 施工队、车间质量管理	(170)
第一节 质量管理概述	(170)
第二节 质量管理的基础工作	(174)

第三节	企业的质量保证体系	(180)
第四节	质量检查工作的具体内容	(183)
第五节	工程施工质量等级评定	(190)
第十章	施工队、车间设备与工具管理	(196)
第一节	设备管理的意义与任务	(196)
第二节	施工队、车间生产设备的选择	(199)
第三节	生产设备的使用管理	(201)
第四节	生产设备的保养与维修	(206)
第五节	机械设备的更新和改造	(210)
第六节	工具的管理	(212)
第十一章	施工队、车间材料管理	(216)
第一节	材料管理概述	(216)
第二节	材料的定额管理	(220)
第三节	施工现场和生产车间的物资管理	(225)
第四节	仓储管理	(229)
第五节	材料管理的分析与评价	(233)
第十二章	施工队、车间安全管理	(236)
第一节	安全生产的重要性	(236)
第二节	安全管理工作内容	(241)
第三节	安全管理的要求	(246)
第四节	安全生产管理制度	(249)
第十三章	施工队、车间财务管理	(258)
第一节	财务管理概述	(258)
第二节	固定资金管理	(262)
第三节	流动资金管理	(266)
第四节	成本管理	(272)
第十四章	施工队、车间经济核算	(279)

(081)	第一节	经济核算的意义	(279)
(082)	第二节	施工队、车间经济核算的内容	(282)
(083)	第三节	经济核算的程序和方法	(285)
(084)	第四节	经济核算的指标体系	(288)
(085)	第五节	经济活动分析	(293)
(086)	第十五章	施工队、车间民主管理	(299)
(087)	第一节	施工队、车间民主管理的意义	(299)
(088)	第二节	施工队、车间民主管理的职能	(303)
(089)	第三节	施工队、车间民主管理的形式	(307)
(090)	第四节	施工队、车间民主管理的发展和完善	(315)
(091)	第十六章	施工队、车间思想政治工作	(321)
(092)	第一节	思想政治工作的意义和任务	(321)
(093)	第二节	思想政治工作的内容	(327)
(094)	第三节	思想政治工作的原则	(335)
(095)	第四节	思想政治工作的方法	(338)
(096)			
(097)			
(098)			
(099)			
(100)			
(101)			
(102)			
(103)			
(104)			
(105)			
(106)			
(107)			
(108)			
(109)			
(110)			
(111)			
(112)			
(113)			
(114)			
(115)			
(116)			
(117)			
(118)			
(119)			
(120)			

第一章 施工队、车间管理概论

施工队、车间是施工企业的中层管理组织，是施工企业生产和经营的主要承担者。由此，加强施工队、车间的管理就显得格外重要。本章将对施工队、车间的地位和作用、管理的性质和职能、管理的任务和内容、管理的方法等进行分析和论证。

第一节 施工队、车间的地位和作用

一、施工队、车间的地位

施工队在施工企业中主要从事土木建筑和设备安装工程的施工。如果说在体制改革前，施工队是纯粹的作业队或劳务队的话，那么，体制改革后就具有双重性了，即既是作业队又是进行经营的经济实体，由纯粹的生产型组织转变为生产经营型管理组织。需要说明的是，这种转变并不改变施工队的非法人地位，即使对外承包工程，也是受企业的委托，并不是法人与非法人地位的更换。因此，施工队必须服从施工企业决策管理层的统一安排和指挥，对自己的法人代表负责。

车间在施工企业中主要从事机械维修、部件加工、金属结构安装等辅助性生产活动。体制改革前是纯粹的生产和行政管理组织，体制改革后转变为生产经营型管理组织。尽管也不具备法人资格，不是一个独立的经营单位，但在企业内部从管理上把它作为一个经营单位来进行管理，是提高整个企业管理水

平的需要。

上述分析表明，施工队、车间是施工企业生产要素组合的场所，是直接创造产品的骨干层，是仅仅不具备法人资格的中层生产经营型管理组织。它处于企业管理层次的“咽喉”位置。

二、施工队、车间的作用

正因为施工队、车间在施工企业中占有特别重要的地位，所以，它对企业的生存和发展起着特别重要的作用。

第一，承上启下地领导职工从事生产经营，以保证实现企业的预定目标。

众所周知，企业是一个系统，这个系统的最高层属于战略决策层，在它的下面有许多相互联系的子系统，如生产子系统、技术开发子系统、人事、教育、财务、生活服务等子系统。在这些子系统之间存在着复杂的关系，而施工队、车间说到底只不过是生产子系统，它的主要任务之一是要完成企业交给的生产任务。由于施工队、车间这个子系统下面还包括许多子系统，因此，这就决定了施工队、车间既要从自身系统整体优化的观点出发，又要考虑企业系统的整体优化来承上启下地领导职工从事生产，以保证实现企业的预定目标。

施工队、车间的生产任务来源于两个方面：一是企业的统一分配；二是自找门路独立承包。前者是上级的“指令”，后者是市场上“揽活”。这就特别需要处理好两者之间的关系。一般来说，当市场“揽活”不足时，人们往往企求多一些指令性任务，当市场“揽活”丰厚时，人们往往企求少一些指令性任务。这是因为市场揽活有时给施工队、车间带来好处的余地要大一些，自身权利得到表现的程度也高一些。即使如此，施工队、车间也不能见利忘义，不能忘记自身在企业中的地

位，必须要有整体观念。既要全力以赴组织职工完成好企业下达的任务，又要挖掘内部潜力多揽一点活路，从而保证企业预定目标和本身经济效益的实现。

第二，严肃认真地搞好经济核算，以保证企业经济效益的提高。

施工队、车间的经济核算是企业经济核算的基础和有机组成部份，上承公司厂部核算，下统驭班组核算。所以，严肃认真地搞好施工队、车间的经济核算是实行企业内部全面经济核算的关键环节。

施工队、车间的经济核算，首先要遵守和利用价值法则，用货币形式核算劳动耗费和劳动成果，比较收入与支出，衡量经济效益的大小。其次是要推行经济责任制，要将定额指标分解，建立与定额指标体系相适应的核算体系和考核指标体系，如实反映和考核各个层次、各个环节的劳动耗费、资金占用和经济效益，并且把所取得的经济效果同职工的经济利益结合起来，从而调动职工群众的生产和积极性，促进企业经济效益的提高。

第三，坚定不移地培养“四有”新人，以保证企业发展的社会主义方向。

企业是工人阶级集中的地方，工人阶级是企业的主人，主人素质如何，制约着企业自身的发展方向。从一般道理上讲，作为工人阶级的整体来说，工人阶级最大公无私，最富有革命的创造精神。但是工人阶级这种优良品质的继续发扬是需要引导和教育的。新时期，对工人阶级提出了更高的要求，这就是要造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。造就这样一支队伍，是企业各级组织的共同任务，特别是企业各级党组织的任务。施工队、车间的行政管理组织和党的基层组

织,责无旁贷地要把这一任务共同承担起来,成为培养造就“四有”职工队伍的基本阵地,从而从人员素质上保证企业的社会主义发展方向。

第二节 施工队、车间管理的性质和职能

一、管理的性质

管理是社会生产领域中一种特殊的劳动分工,或者说是经济活动中一种具有特殊职能的活动。马克思认为,只要人们是从事共同劳动,只要存在着分工与协作,就必须有管理。他又认为,“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性”。(《马克思恩格斯全集》第25卷,第421页)管理的二重性,一是指与生产力运动规律有关的共同属性;二是指与生产关系运动规律有关的特殊属性。管理的二重性所要说明的就是在不同的社会制度下管理的个性和共性的关系问题。任何社会都要进行生产活动,而生产活动又是经济活动最基本的形态。它必须具备作为劳动者的人,劳动工具,劳动对象,即所谓生产力三要素。马克思指出:“不论生产的社会形态如何,劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是,二者在彼此分离的条件下只在可能性上是生产因素。凡是进行生产,就必须使它们结合起来”。(《马克思恩格斯全集》第24卷,第44页)这就是说,在任何社会制度下,要进行经济生产活动,都必须使劳动者同劳动对象和劳动工具结合起来。在这个“结合”中,客观上要求人们正确地认识和处理人与自然的关系,合理地利用自然资源,维护生态平衡,改善生态环境。这就必须进行一系列的管理活动,这些活

动属于管理的自然属性，是一切社会生产活动的共性。在经济活动中，人与人之间的关系主要表现为生产与分配关系，在国与国、地区与地区、企业与企业之间则表现为流通与交换关系。这些关系在不同的社会制度下和不同的社会发展阶段上，矛盾的形式和处理的方式是不同的。这些属于管理的社会属性，也是各个不同社会制度所表现的个性，或叫特殊性。

上述分析说明，作为与生产关系运动规律相适应的管理的社会属性，在指导思想、管理方法上必须体现社会主义条件下同志式的平等的人与人之间的关系，这是社会主义企业不同管理层次进行管理活动都必须遵循的原则。但是，作为与生产力运动规律相适应的管理的自然属性，尽管在内容上体现的是必须按经济规律办事，但由于管理层不同，所体现的特点也就不同。就施工队、车间管理层来说，它具有以下特点：

第一，施工队、车间的管理属于生产型。前面已经说过，施工队、车间是施工企业从事生产的主体，它的任务首先是执行企业内部的生产计划，因而它的管理是围绕执行企业内部生产计划来进行的，所以说施工队、车间的管理属于生产型。

第二，施工队、车间的管理属于执行型。施工队、车间的管理在企业中属中间层。企业管理既可相对大型施工企业的局、公司而言，也可相对较为独立的二级单位而言，但都属高层次管理，施工队、车间管理属中层管理，中层管理主要是执行高层管理下达的指令。所以，施工队、车间的管理相对企业管理而言属于执行型。

第三，施工队、车间管理具有一定的独立性。经济体制改革之后，为了适应对外承包的需要，一般施工企业都相应地下放了一些权力给施工队和车间，诸如必要的决策权、任免权、指挥权和奖惩权等。这样在执行企业各种指令和任务的基础

上，对于不超越权力范围的事情，施工队、车间可以根据自身的实际情况，在不违反企业下达的计划和指令的前提下，有相机处置权。这种情况表明，施工队、车间管理具有一定的独立性。

二、管理的职能

管理的职能，是指由管理活动本身专业分工所形成的各种具体管理活动。不同层次的管理职能在管理过程中具有不同的功效，所以也称之为管理的功能。

管理职能的区分，一是根据管理主体管理活动的具体性，以及由此而产生的对管理客体所发挥的不同效应；二是根据管理对象的具体性，以及由此产生的不同的管理内容。

由管理主体的具体活动而区分的管理职能，说明的是管理者在管理过程中要做哪些工作。施工队、车间要做的主要工作有：

第一，计划。计划职能是所有管理层都必须做好的工作，只不过由于管理层次不同，计划的内容不同罢了。作为施工队、车间这一级管理层来说，计划的内容表现在两个方面，一是执行计划，二是决策计划。执行计划是相对企业统分任务而言。接受统分任务之后要制订出执行计划，落实任务到班组，从而保证企业预定目标的实现。决策计划是相对市场竞争而言。积极参与市场竞争没有周密的计划不行，这种计划必须具体化、数量化。这也就是通常所说的要打有把握之仗，不打无把握之仗，而决策计划是打有把握之仗的前提。

第二，组织。组织职能就是要处理劳动者的分工协作关系和配置各项物质要求，使其实现合理的结合，保证生产经营活动正常地进行。为了执行组织职能，施工队、车间都应制定各项规章制度，使其管理范围内的各项工作有节奏、有秩序地进

行。内陆测长升本册商业金受量升升册管理同平，用工商

、第三，检查。检查职能就是要及时了解下属对国家和企业各项政策性措施落实的情况，要掌握下属对计划下达的各项生产任务以及临时性指令的贯彻执行的结果；通过检查可以发现好的，纠正错的，从而有利于总结经验，提高计划和组织水平。内陆测长升本册商业金受量升升册管理同平，用工商

由管理对象的具体活动而区分的管理职能，说明的是管理者在管理过程中应该具体管理些什么。一般地说，施工队、车间都属微观管理范畴，因而要从以下几个方面入手，具体管理好本单位的人、财、物、供、产、销。内陆测长升本册商业金受量升升册管理同平，用工商

第一，调节和控制。管理对象的各个方面和环节，要保持协调关系，才能使整个生产活动正常运行。调节，就是当出现不协调现象时，通过重新调度人力、物力和财力，来使之协调的一种功能。控制，就是根据实现计划的要求，通过政策措施或运用各种手段，防止不协调现象发生的一种活动。作为施工队、车间的管理对象的既定性，不协调是经常出现的事情，那么更要运用好这一职能，使经常出现的不协调达到协调。内陆测长升本册商业金受量升升册管理同平，用工商

第二，核算和分析。核算和分析是对生产活动中的人力、物力和财力耗费及生产经营成果进行计量和分析。这一条对于施工队、车间来说显得格外重要。对上是企业核算和分析的基础，对自身是盈亏的显示器，对下涉及职工的切身利益。由于施工队、车间这一级的经济实力薄弱，是经受不起太多风险的，因而一定要经常地、认真地做好核算和分析工作，才能稳步前进。内陆测长升本册商业金受量升升册管理同平，用工商

第三节 施工队、车间管理的任务和内容

一、管理的任务

施工队、车间管理的任务是受企业的根本任务所制约的，从某种意义上说，两者具有一致性。关于企业的根本任务，《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）第三条规定：“企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场的需要，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化需要”。《企业法》第四条还规定：“企业必须在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍”。无论是企业管理，还是施工队、车间管理，都要为实现上述任务而努力。

《企业法》第三条所讲的内容，实际是关于物质文明建设的具体要求。企业是物质生产单位，是为国家、为社会创造财富的组织。施工队、车间又是具体承担企业物质生产的实体，施工队、车间管理，无疑是要为实现企业的这个最主要、最根本的任务而服务。

《企业法》第四条所讲的内容，实际上是讲精神文明建设对企业的根本要求。企业是物质生产单位，也是精神文明建设单位。如果说施工队、车间首先是承担企业物质生产的实体的话，那么它还是直接的企业精神文明建设的载体，它不仅要把完成企业生产计划视为自己的任务，也要把培养“四有”职工队伍作为自己的一项重要任务来抓。管理，说到底核心是对人的管理。施工队、车间的管理，不仅要抓被管理者的精神文明建设，又要促进管理者自身以及整个企业的精神文明建设。

二、管理的内容

施工队、车间尽管是企业的中间管理层，但从管理的内容上来说，也是无所不包的。从综合管理的内容上来看，它包括以满足社会需要为目标的全面计划管理；以发展品种，提高产