

车间管理

吴志敏 王贵文 主编

辽宁教育出版社

馆藏
吴志敏 王贵文 主编
车间管理
辽宁教育出版社
1987.11

PDG

编委会（以姓氏笔画为序）

- 王贵文 辽宁大学马列主义教研室 讲师
王忠富 辽宁大学马列主义教研室办公室主任
马忠琪 沈阳市轿车附件厂厂长 经济师
刘永康 沈阳市轿车装具厂厂长 经济师
毕克宝 沈阳市第二汽车制锁厂厂长 经济师
邢新坦 沈阳市第二汽车制锁厂经营厂长 助理经济师
关英耐 沈阳市新城化工厂厂长办公室主任 经济师
吴志敏 辽宁省石油化工局培训中心
沈阳市石油化学工业管理局
干部培训办公室主任 讲师
郭晓燕 国营凌新化工厂厂长 工程师
杨振年 沈阳市轿车装具厂副厂长 助理经济师
颜富利 沈阳市日用化学厂副厂长 经济师
魏国祥 沈阳市新城化工厂实业公司常务副总经理
经济师

编者（以姓氏笔画为序）

- | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王贵文 | 王忠富 | 马忠琪 | 关英耐 | 毕克宝 | 邢新坦 |
| 刘永康 | 孙树尧 | 许佩珍 | 肖鹏 | 李兵 | 吴俊斗 |
| 吴志敏 | 姜文忠 | 郭晓燕 | 郭秀芬 | 杨振年 | 董德政 |
| 颜富利 | 魏国祥 | | | | |

前 言

党的十三届三中全会报告指出：“深化企业改革，尤其是大中型国有企业的改革，使它们真正建立起在国家宏观控制下的自主经营、自负盈亏、自我约束的机制。有了这样的机制，企业的经济效益就能提高，消化能力就能增强，轮番涨价和比价复归的现象才能避免，国家的宏观调控也才能更加奏效。”车间是企业的基本生产单位和行政单位。在治理经济环境，整顿经济秩序的新形势下，进一步深化企业改革，对加强车间管理提出了新的要求。

车间管理，是企业的基础。提高车间管理人员的素质和车间的管理水平，是加强企业管理，增强企业活力，深化企业改革的希望所在。为了适应提高车间管理水平的需要，我们在多年培训车间主任教学实践的基础上，根据培训车间管理干部的实际需要，编写了这本书。

本书借鉴了国外现代化管理的理论与方法，紧密结合车间管理的实际，系统地阐述了车间管理的理论、内容与方法，既可作为车间管理干部的培训教材，也可作为车间和企业管理人员学习车间现代化管理知识的参考读物。

本书由辽宁省石油化工培训中心、沈阳市石油化学工业管理局干部学校的吴志敏和辽宁大学的王贵文任主编。

在编写本书过程中，得到了辽宁省石油化工培训中心的

彭丹、赵长铎和沈阳市石油化学工业管理局教育中心的张清华、于安潮等同志的指导和支 持。在编写过程中，还参考了有关学者的论文和著作。在此，一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促，疏漏和错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

一九八九年五月

第二节	生产过程的结构和特点.....	(65)
第三节	合理组织生产过程的要求.....	(69)
第四节	生产过程组织形式和方法.....	(71)
第五节	车间的生产能力.....	(82)
第六章	车间生产作业计划	
第一节	生产作业计划工作的任务和要求	(88)
第二节	车间内部作业计划的编制工作	(90)
第三节	生产作业控制.....	(99)
第七章	网络计划技术	
第一节	网络图的组成及绘制方法.....	(106)
第二节	网络时间的计算.....	(110)
第三节	网络计划的优化及应用.....	(119)
第八章	车间物资及工具管理	
第一节	车间物资管理.....	(126)
第二节	车间的工具管理.....	(133)
第九章	车间技术质量管理	
第一节	质量与质量管理.....	(138)
第二节	车间的质量保证体系.....	(147)
第三节	工序质量控制.....	(151)
第四节	常用的质量统计方法.....	(157)
第十章	车间设备管理	
第一节	设备管理的意义、内容和任务	(177)
第二节	设备的选择和评价.....	(179)

第三节	设备的日常管理与使用管理	(183)
第四节	设备的修理与更新改造	(189)
第十一章	车间劳动组织和劳动定额	
第一节	车间劳动组织	(199)
第二节	车间劳动定额	(213)
第三节	车间劳动定员	(237)
第四节	加强车间劳动纪律	(241)
第五节	车间劳动生产率的计算	(244)
第十二章	车间的工资、奖励与津贴管理	
第一节	车间的工资管理	(248)
第二节	车间的奖励管理与津贴管理	(259)
第十三章	车间劳动保护与劳动保护管理	
第一节	车间劳动保险管理	(265)
第二节	车间劳动保护管理	(269)
第十四章	车间成本管理	
第一节	产品成本和成本管理的内容	(283)
第二节	车间成本计划的编制	(286)
第三节	车间成本的控制	(301)
第十五章	车间经济核算	
第一节	车间经济核算的地位、特点和作用	(308)
第二节	车间经济核算的指标内容	(310)
第三节	班组经济核算	(328)
第十六章	计算机在企业管理中的应用简介	
第一节	计算机的性能及组成	(336)

第二节	计算机应用于企业管理的发展阶段及 应用效果.....	(340)
第十七章	管理心理学及其在车间管理中的应用	
第一节	管理心理学概述.....	(349)
第二节	研究管理心理学的意义与目的.....	(357)
第三节	马斯洛的需要层次理论及其分析应用	(360)
第四节	管理心理学的应用.....	(367)

第一章 车间管理概况

第一节 车间的基本特征

一、车间与管理的基本特征

车间，就是指在工业企业中运用现代生产技术从事生产活动；实行科学管理的基本生产组织形式。车间，按生产过程划分；一般分为基本生产车间和辅助生产车间。基本生产车间是指对企业主要产品进行加工的车间，在机械制造业有机械车间、热处理车间、翻砂车间、锻压车间、组装车间、在纺织企业有纺纱车间、织布车间、精加工车间等。辅助车间是直接为基本生产车间提供服务的车间；一般指工具车间、修理车间和动力车间等。基本车间和辅助车间都具有以下共性：

- 1、拥有一定数量的工人、技术人员和管理人员；
- 2、拥有相应数量和质量劳动对象；
- 3、拥有必要的厂房或场地、机器设备和工艺装置；
- 4、能制造各种成品，半成品或完成修理包装等劳务。

管理，就是在一定生产条件下，人们遵循一定的原则、程序和方法，对管理对象进行计划、组织、指挥、协调与控制，从而实现管理目标。简单地说，就是通过其他人来完成工作。所以，管理工作的中心，一是管理其他人；二是协调他们的工作，以达到预期的工作目标。管理既是一门科学，又是一门艺术。作为一门科学，管理要求使用系统化的知

识，对参与经济活动的人、财、物等各种要素予以协调，既要保证各种资源得到充分合理利用，又要保证生产过程中各种比例关系有条不紊。作为一门艺术，管理者要从实践中不断提高自己的判断力和决策、指挥能力。实践证明，富有成效的管理，是科学和艺术的结合。

车间管理，就是指车间这一级行政组织，运用车间的管理权限，将车间的劳动者、劳动对象和劳动工具科学地组织起来，对车间生产、行政、组织、质量、工艺、设备维护、劳动、经济核算、思想政治工作等各项活动所做的管理工作。

二、车间的基本特征

中国共产党第十三次全国代表大会系统地阐述了社会主义初级阶段的理论，明确指出我国现在是一部分现代化工业，同大量落后于现代水平几十年甚至上百年的工业，同时并存。这就决定了我国工业企业中的车间，必然要具有初级阶段的某些特征：

- 1、生产力发展水平多层次。具有国际先进水平的自动化、电气化生产线、半自动化生产线与大量笨重落后的手工操作并存。
- 2、管理水平、管理人员素质差，先进的科学管理方法与落后的带有封建主义色彩的管理方法并行。
- 3、劳动生产率低。我国工业企业车间设备老化程度严重，大部分设备仍停留在五十或六十年代水平，合格的技术人才匮乏，高级技术工人不多，工人素质差，劳动纪律松弛，工时利用率和设备运转率比较低，束缚了车间劳动生产率的提高。
- 4、经济效益差。所谓经济效益就是指“以最少的劳动

消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品”。由于受工艺设备落后，产品质量差，废次品率高，原材料、能源消耗大等因素的制约，车间经济效益普遍低下。

除此之外，车间与企业相比，还具有以下特征：

1、不具有法人地位。法人是指依照法定程序成立，具有一定的组织机构，有独立的财产或独立的预算，并能以自己的名义进行诉讼活动，享受权力和承担义务的社会组织。企业是按法律程序成立并进行独立核算的社会组织，具有“法人”资格和地位；而车间仅仅是企业生产经营系统中的一个子系统，是企业内部基本生产单位和行政单位，不能独立进行诉讼活动，不具有“法人”地位和资格。

2、分工精细、协作严密。车间是现代化大生产科学分工的产物，拥有较复杂的技术装备，采用机器体系进行生产。生产过程中的各个工艺阶段、各道工序以及个人的活动，都必须与机器体系的运动协调一致。因此，在车间内部必须实行精细的劳动分工和严密的生产协作，配备相应的技术工人、专业技术人员和管理人员。

3、不具有对外经营职能。企业具有法人资格，有负责对外经营的职能，而车间只是在企业生产指挥系统直接领导下，完成指派给它的生产任务和劳务活动，非经企业授权，不具有对企业外部直接从事经营活动的职能。

4、与企业内部各单位联系密切。车间在企业各职能管理部门的指导下，遵循企业的各项规章制度，进行生产活动，因而与企业各职能管理部门联系密切。在社会化大生产前提下，为保证生产的连续性，车间与企业内部的其它车间之间，联系广泛，相互输入或输出加工品。

5、实行内部经济核算。经济核算是指对生产经营过程中的生产耗费和生产成果进行汇录、计算、分析和比较的活动。车间是企业内部的基本生产单位，为减少消耗、提高经济效益，需要用价值尺度来衡量投入与产出的比值，在车间内部实行经济核算。

第二节 车间管理的内容、原则和方法

一、车间管理的基本内容

车间是厂部统一领导下的一级生产和行政管理组织，必须认真贯彻执行厂部的计划、指令以及各项规章制度、全面完成厂部下达的各项任务。为完成这些任务，必须加强车间管理。车间管理的主要内容，通常分为以下几个方面：

1、生产管理。车间生产管理，主要是把全车间的劳动力、劳动对象、劳动工具有效地结合起来，形成一个有机的整体，对车间的生产活动，进行计划、组织、协调和控制，以保证按质、按量、按品种、按时间进度，均衡地完成车间的生产任务，实现车间的生产目标。

2、行政管理。车间既是企业的基本生产单位，又是企业的基本行政单位。企业所有的行政指令，均需通过车间得以贯彻执行。因此，车间必须对文书档案、生活福利、治安保卫、计划生育、调解、保密、环境卫生、绿化、消防等行政事务实行卓有成效地管理，以保证车间生产顺利进行。

3、组织管理。车间的组织管理，主要是在车间设置职能机构，划分职责范围，落实车间主任负责制，正确地选择称职的人才担任车间主任、副主任、工段长、班组长，健全

各种规章制度和责任制

4、经济核算管理。车间的经济核算管理，主要是对车间在生产过程中的活劳动、物化劳动的消耗和生产成果进行记录、计算、分析和控制，及时反映车间的经济效益。

5、劳动管理。车间的劳动管理，主要是对车间劳动力的配置和使用、劳动定额的制定、劳动过程的组织，劳动时间和劳动场地的划分、劳动报酬形式的选择和劳动保护等工作进行调节和控制。

6、质量管理。车间质量管理主要是采用科学的方法，以“用户至上，质量第一”的思想，对产品形成过程的工作质量、产品质量进行协调和控制，搞好产品的技术检验、计量管理、质量调查分析，建立质量保证体系。

7、工艺管理。车间工艺管理主要是对职工经常进行工艺知识和工艺纪律的教育，严肃工艺纪律，监督和检查每个职工严格按照技术文件、设计图纸、工艺规程、技术标准进行生产，作好新产品的试制和开发，采用新工艺、新材料新技术等项工作。

8、设备和工具管理。车间设备和工具管理，主要是对车间拥有的设备和工具的使用、保养、维修等活动进行控制与监督，保证设备处于良好的技术状态，搞好工具的领取，使用和维修，以保障生产正常进行。

9、思想政治工作管理。车间思想政治工作管理，主要是结合车间生产实际，针对职工的思想问题，进行爱国主义、集体主义、共产主义的思想教育，使职工树立共产主义的劳动态度和主人翁责任感，正确处理好国家、集体和职工个人三者之间的利益关系，养成文明生产的习惯，搞好物质

文明和精神文明建设。

二、车间管理的基本原则

车间管理原则，是指车间各职能机构履行管理职能的指导思想和分析问题，解决问题的准则。工业企业的车间管理，应遵循如下原则：

1、贯彻民主集中制，发挥两个积极性。在车间管理工作中，民主集中制主要体现在民主管理和集中管理两个方面。民主管理主要体现为车间职工代表大会有批准车间重要决策、选举或罢免车间主任、副主任及其它管理人员和对车间的各项管理工作实行监督的权力；车间每一名职工，都有选举和被选举为车间各级管理人员的权力。贯彻民主管理原则，有利于生产人员积极性的充分发挥。车间集中管理主要表现在实行车间主任负责制，车间职工代表大会批准的各项决定的贯彻执行，由车间主任全面负责；车间的生产、行政工作必须服从车间主任指挥，车间所有职工必须服从车间主任的领导。贯彻集中管理的原则，有利于管理人员积极性的充分发挥。

2、实行科学管理，坚持技术进步。车间处于产品生产的第一线，在生产过程中，有生产环节、辅助环节、服务环节之别。在管理层次上，纵横交错，联系广泛，纵向而言，上有企业行政领导和生产指挥部门及各业务归口部门，下有各工段、班组和个人；横向而言，既有与各基本生产车间和各辅助生产车间的密切联系。又有与各辅助部门、技术服务部门和生活服务部门的联系，在技术进步上，随着技术改造、技术革新的深入和国外先进技术的引进，车间的机械化、电气化、自动化程度将逐步提高，对管理的科学性要求也将日益提高。因此，车间管理首先需要一批既有实践经验又掌握科学管理

知识的管理人才和一整套严密、合理的科学管理制度，对车间生产的各个层次、各个环节，实行科学管理；其次，车间要结合生产中的薄弱环节，有计划地采用科学技术的最新成果和采用新材料、新工艺、新设备及现代化管理技术，对现有机器设备实行技术改造，开展技术革新，坚持技术进步，不断提高劳动生产率。

3、厉行增产节约，提高经济效益。现阶段，我国工业企业的车间里，普遍存在着一种反常现象。一方面是设备闲置或开工不足，工人八小时生产班内不能满负荷；另一方面却又存在着加班加点的情况。这就导致能耗多、设备磨损程度大，使车间经济效益大大降低。究其原因，一是领导无能，管理不善；二是工人出于无奈，为了多拿一点奖金和加班费。此外，由于管理不善和对生产者要求不严，车间里败家子作风依然存在，导致车间生产过程中原材料消耗大，废次品率高，影响了车间经济效益的提高。针对这两种情况，车间管理必须要贯彻勤俭节约的原则，教育职工，克服败家子作风，把提高产品质量，降低废次品率、降低原材料和能源的消耗同职工的物质利益挂起钩来，实行“弹性工作时间制”——即提前完成当日定额者，提前下班；提前完成当月定额者，多休息几天。这样就可避免或最大限度地减少加班加点，提高机器设备运转率，降低原材料、能源的消耗，提高车间的经济效益。

4、坚持物质利益激励与精神鼓励相结合。我国还处在社会主义初级阶段，个个职工都有独立的经济利益，个人消费品的分配还必须以劳动者提供的数量和质量为尺度，实行按劳分配。因此，车间管理，必须贯彻物质利益原则，制定出

切实可行的物质奖励规定，彻底打破“大锅饭”，克服平均主义，坚决实行按劳取酬、多劳多得，激励职工奋发进取。于此同时，车间党团组织，还应配合车间主任，做好职工的思想政治工作，克服“一切向钱看”和“按酬付劳”的不良风气，教育职工树立共产主义劳动态度，正确处理国家、集体、个人三者之间的利益关系。

三、车间管理的主要方法

管理方法就是指为了不断提高管理对象的效率，在一系列管理活动中所采取的手段、措施和途径。车间管理活动中经常运用的管理方法主要有以下几种：

1、行政方法。它是由车间行政组织、依靠行政机构和领导者的权威，运用命令、指示、规定等行政手段，对管理对象施加强制性的影响，以保证车间生产任务的完成。在实行车间主任负责制的前提下，车间全体职工必须服从车间主任的行政管理。行政方法的优点是集中统一，有利于管理职能的发挥，能较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新问题；其缺点是容易使管理者和被管理者之间产生对立情绪。因此，在车间管理中，不能单纯依靠行政方法。

2、经济方法。它是指车间按照客观经济规律的要求，运用价格、工资、奖金、罚款等经济手段和签订经济合同，落实承包经营责任制等经济方式来执行管理职能，实现管理活动。经济方法运用物质利益来实施管理，其优点是能激励职工把生产积极性同物质利益相结合，主动关心车间的生产经营状况和经济效益，努力完成生产任务；其缺点是容易导致职工过分追求物质利益，出现“一切向钱看”和“按酬付劳”的偏差，不利于职工主人翁责任感的树立，有时甚至会阻

碍生产协调、顺利地发展。

3、法律方法。“法”，是国家机关制定并强制人们遵守的行为规范的准则，它为人们的行为提供一个共同遵守的标准和尺度。就企业管理而言的法律方法，主要是指国家制定的经济管理制度、经济司法制度、工厂法、劳动法、企业法、合同法等经济法规和企业为执行这些法规而制定的各项规章制度。车间采用法律方法实施管理，就是根据国家的有关经济法规和工厂的规章制度来组织生产活动，并可结合本车间实际情况，对工厂制定的规章制度制定补充细则，要求全体职工，严格遵守，认真执行。

4、宣传教育方法。宣传教育方法，主要是做“人”的工作。对于“人”的问题，仅仅靠行政方法、经济方法。法律方法是不能完全奏效的。因此，车间要利用广播、板报、墙报、光荣榜、会议、讨论、表扬、批评与自我批评等各种方式，广泛宣传党和国家的路线、方针、政策和车间的各项规章制度，以及车间先进模范事迹，教育职工统一思想、统一行动，成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人。此外，在不影响车间生产的前提下，车间还要积极组织职工参加各种技术培训，鼓励职工自学成才，支持职工参加电大、业大、函授学习，不断提高职工的文化、技术水平，促进他们在车间生产建设中，发挥更大的作用。