

企业管理人员读本



怎样当好车间主任

谢继麟
徐渭良
主编

中国劳动出版社

编写说明

当前,我国经济工作正致力于两个根本性的转变:经济体制从传统的计划经济向社会主义市场经济转变,经济增长方式从粗放型向集约型转变。在实现这两个根本性转变的途径中,改革和加强企业的内部管理有着重要的作用,而改革和加强企业内部管理又离不开提高企业管理人员的素质。

国内外大量事例充分证明,在市场经济条件下,一个企业的内部管理水平、经营业绩以至企业成败,都同企业的领导集团以及业务骨干有直接关系。在激烈的市场竞争中,任何企业的生产经营都不可能一帆风顺。而优秀的企业管理人员,既能在外部环境有利的条件下,抓住机遇,推动企业高速成长,又能在外部环境不利的条件下,排除艰难,引导企业走出困境。这种作用,是任何外部环境改善所不能取代的。因此,为了提高我国企业的经营管理水平,搞好国有企业,迫切需要培育和造就一支适应社会主义市场经济要求的职业化、高素质的企业管理干部队伍。

车间是企业组织生产经营活动的基本单位,车间主任是企业

生产经营的关键岗位,是企业管理人员中的骨干。提高车间主任的素质,增强他们的管理能力,提高车间管理水平,是当前深化企业改革的一项十分重要的任务。

本书根据“工业企业车间主任岗位规范”的要求,系统阐述了企业车间管理的基本理论和车间各项专业管理的基本方法,并列入精益生产、ISO9000 国际质量标准、生产现场管理优化、成本控制等新的管理知识内容,供广大车间主任选读。

本书由上海市企业管理协会组织编写。参加本书编写工作的有李铮理、余信庭、叶向东、张远增、姚正其、谢继麟、李华娟、侍子凤、栾锦亮、宋伟良、刘三林、徐渭良等。由徐渭良、谢继麟主编,余信庭参加统稿工作。

由于作者水平有限,书中不当之处,恳请广大读者批评指正,以便做进一步的修改订正。

目 录

第一章 车间主任应具备的素质	(1)
1.1 车间主任的时代精神	(2)
1.2 车间主任的现代意识	(6)
1.3 车间主任的岗位规范	(11)
第二章 车间管理概论	(15)
2.1 车间管理的性质和任务	(15)
2.2 车间生产类型和组织形式	(17)
2.3 车间规章制度	(20)
2.4 车间管理基础工作	(23)
第三章 车间生产现场控制	(27)
3.1 车间生产准备	(27)
3.2 车间生产组织	(28)
3.3 车间生产作业计划	(31)
3.4 车间生产控制	(42)
3.5 车间现场管理优化	(47)

第四章 车间质量保证	(52)
4.1 车间质量管理的任务和内容	(52)
4.2 质量成本	(55)
4.3 车间质量管理常用方法	(57)
4.4 ISO9000 系列标准	(64)
第五章 车间技术管理	(70)
5.1 车间技术管理的任务和内容	(70)
5.2 车间工艺管理	(71)
5.3 车间技术改造	(76)
5.4 车间合理化建议	(78)
第六章 车间成本控制	(83)
6.1 成本概念	(83)
6.2 车间成本计划	(87)
6.3 车间成本控制	(92)
6.4 成本控制方法	(98)
6.5 价值工程的应用	(105)
第七章 车间经济活动分析	(109)
7.1 车间经济活动分析的内容	(109)
7.2 车间经济活动分析的组织	(111)
7.3 车间经济活动分析的方法	(113)
7.4 车间盈亏平衡点分析	(118)
第八章 车间设备工具管理	(120)
8.1 车间设备管理	(120)
8.2 设备的点检定修制度	(127)
8.3 全员生产性维修(TPM)	(132)
8.4 车间工具管理	(135)
第九章 车间人力资源开发	(139)
9.1 车间人力资源管理	(139)
9.2 车间人力资源开发	(142)

9.3 车间人员评估	(154)
第十章 车间安全生产	(158)
10.1 劳动保护和环境保护的意义	(158)
10.2 车间劳动保护	(159)
10.3 车间环境保护	(163)
10.4 伤亡事故处理	(165)
第十一章 车间管理信息系统	(168)
11.1 管理信息系统概述	(168)
11.2 车间管理信息系统	(170)
11.3 电脑管理信息系统	(175)
11.4 制造资源计划(MRP— I)	(180)
第十二章 企业文化和企业形象设计	(184)
12.1 企业文化的内涵和意义	(184)
12.2 企业文化的建设和更新	(186)
12.3 企业形象的设计与策划	(193)
第十三章 当一个称职的车间主任	(200)
13.1 车间主任的工作能力	(200)
13.2 车间主任的领导艺术	(206)
13.3 车间主任应做到“一岗两责”	(213)
第十四章 现代车间管理方法	(215)
14.1 精益生产方式	(216)
14.2 国内企业车间现代管理探索	(224)
第十五章 经济法	(232)
15.1 企业法律知识	(232)
15.2 经济合同法律知识	(238)
15.3 产品质量法律知识	(244)
15.4 环境保护法律知识	(247)

第一章

车间主任应具备的素质

20 世纪 90 年代,科学技术提供的知识和方法正在不断改变着人们的工作方式、生活方式和思维方式,人们对自然界、人类社会发展的新理解、新发展以及获取改造物质世界的新技能、新手段超过了任何一个世纪所能得到的总量,被称之为知识爆炸时代的科技发展,几乎以每 7 年的速率把人类知识的总和翻一番,科学技术像狂飚一样地推动着整个经济发展,并逐步把重心移向太平洋地区,特别是亚太地区。而作为亚太地区的我国正面临着承前启后实现“三步走”战略目标的重要时期,正面临着我国经济体制转变型的关键时刻,作为我国国民经济支柱的国有企业的各级领导人应当具有怎样一种时代精神、现代意识和素质要求来承担起民族经济发展和腾飞的重任呢?本章着重从车间主任的角度进行论述。

车间是企业内部组织生产,是具体从事生产活动的基本单位,是企业经营过程中的中间环节,是企业的二级管理机构和二级经济核算单位,是整个企业管理组织的有机组成部分。

车间主任是车间的主要行政领导人,在经理(厂长)的领导下,负责全面组织和指挥车间的生产、技术、经济工作,对车间的生产成果直接向经理(厂长)负责。

企业经营目标的实现,很大程度上取决于车间生产和管理工作的好坏,因此,车间主任主持负责车间生产活动的进行状况和结果,对企业有着重要的影响,随着市场经济的发展和企业改革的深化,国家与国家之间、企业与企业之间的竞争日趋激烈,企业正面临着“工厂制”向“公司制”的转轨变型,传统的车间也正在按生产的职能,改制为一个个的子公司、分公司。那么作为这一时代的车间主任应具备哪些素质要求呢?

1.1 车间主任的时代精神

所谓时代精神,是指代表某一时代发展潮流的精神,它反映着社会在一定历史阶段的客观本质和发展趋势,反映该时代的社会精神文化,社会心理和人们普遍的愿望、追求和理想,它往往是一个民族在某一个特定时空的社会生产和生活中形成的,能够体现整个民族精神面貌的内核。

当代中国的时代精神是什么呢?

江泽民总书记在谈到建设有中国特色社会主义的创业精神时所概括的 64 字,可以说是当代人应有的时代精神:

解放思想 实事求是 积极探索 勇于创新 艰苦奋斗
知难而进 学习外国 自强不息 谦虚谨慎 不骄不躁
同心同德 顾全大局 勤俭节约 清正廉洁 励精图治
无私奉献

作为车间主任来讲,在解放思想、实事求是认识问题基础上,首先要树立五种精神。

一、刻苦学习的精神

以科技迅猛发展,知识爆炸作为特征的信息时代,对人们原有文化、业务、知识结构提出了严峻的挑战,能否适时地调整自己的知识构成、素质能力以适应时代发展,这是摆在万千车间主任面前的一项严峻的课题。

有人曾经做过这样一个统计,18世纪,知识老化周期为60年至90年,近50年缩短为5~10年,而近几年来,有些学科如近代生物学、原子核物理、电子工业技术、空间科学技术等方面的知识更换周期已缩短至3~5年。按照这一论述,任何一个管理者,如不及时补充新的知识,7~8年以后,则很难胜任工作,尤其是电子技术、光导纤维、办公自动化等新技术的采用,以及瞬息即变的信息更新,使原有的组织结构从塔式的三层管理方式(决策者、管理者、执行者)越来越向扁平化方向发展,迫使领导者的工作重心下移。管理手段的现代化和办公变革的无纸化,彻底改变了原有的工作节奏。信息变换的自动化,使以往办事的方式已日显苍白,不能适应时代发展,应如何学会并掌握这些现代化的管理工具以提高我们的办事节奏和效率呢?根本出路只有一条,就是刻苦学习,使自己努力成为知识型和智力型融合的管理专家,否则是无法适应变革发展要求的。

国有企业的现代化管理需要有一个现代化知识结构的群体。第二次世界大战以后,美国总结自己经济起飞和成功的两大因素之一,就是拥有科学的管理,而日本经济从复苏到高速发展的秘诀,也在于依靠先进技术和科学管理方式这两个轮子的驱动,而日本更是把能不能培养、形成一批高素质的管理人才看做是在竞争中获得生存和发展的生命线。因此在当今以科技和经济为基础的综合国力竞争中,车间主任要看到自己身上的重任,充分认识学习的重要性。通过学习,丰富自己的内涵,提高自己的管理能力,发挥管理者应有的作用。

二、探索创造的精神

从1978年12月党的十一届三中全会以来,我国的经济体制发生了深刻的变化,逐步建立起了具有生机和活力的社会主义市场经济体制和经济运行机制。近20年的改革,从根本意义上讲就是在“市场取向”引导下,实现两个转变,即经济体制从计划经济转变为市场经济,经济运行方式从粗放型转变为集约型。在充分肯定10多年来我国改革开放巨大成就的同时,应清醒地看到还存在着一系列尚未解决的重大难题,尤其是国有大中型企业活力不强,相当部分的工业产品质量上不去,成本下不来,重复投资和建设的现象屡禁不止,产业和产品结构调整任务仍十分艰巨,国企职工的社会主义积极性、主动性、创造性还有待于挖掘和发挥。

党的十五大再次拉开了国企深化改革的帷幕,牢牢把住了整个经济体制改革的中心环节——国有大中型企业的改革,真正地把国有企业如何推向市场,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我制约的商品生产者,成为社会主义市场经济的主体,如何在竞争中出活力、出效益的问题鲜明地摆到了我们各级领导者的议事日程上来。它使我们认识到这场改革直接关系到社会主义市场经济的成败。把企业推向市场,在公有制基础上发展市场经济,是前所未有的事业,需要进一步解放思想,大胆探索,致力创造。江泽民同志在十五大报告中指出:“公有制实现形式可以而且应该是多样化,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,要努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式。”“要全面认识公有制经济的含义……公有制的主体地位主要体现在:公有资产在社会总资产中占优势;国有经济控制国民经济命脉,对经济发展起主导作用。”

当前我国出现的“股份制”改革是探索公有制实现的一种组织形式。有利于所有权和经营权分离,有利于提高企业和资本的运作效率。还要积极探索其他资产重组,股权合作形式。作为车间主任,一是要努力学习各种反映生产规律和经营方式的组织形式;二是

要在实际中敢于探索,摸索经验,为国有企业的改革提供实践的
主体。

三、艰苦奋斗的精神

回顾人类自身的发展,每前进一步都是艰苦奋斗的结果。强化
国有企业改革,探索建立现代企业制度是一项伟大工程,直接关系到
我国市场经济体制发展和社会主义制度的巩固,这项工程改革的
方向要朝着“产权明晰,权责明确,政企分开,管理科学”的要求
发展,对国有大中型企业实行规范的公司制改革涉及到方方面面的
利益调整,不可能一蹴而就、一帆风顺,会面临各种意想不到的
问题和困难,譬如随着产业和产品结构调整而实行鼓励兼并、规范
破产以后,必然会产生职工下岗分流;企业发展,资产重组,主辅分
离,减员增效也会给一部分职工带来暂时的经济困难。对这些问题,
既要从小局出发考虑改革的方向和原则,加快推进国有企业实施
战略性改组,又要善于依靠社会力量,积极推进各项配套改革,
关心帮助职工转变观念,提高素质,拓宽就业门路适应改革发展的
新要求。就这一浩大的工程而言没有坚定不移、锲而不舍的拼搏奋
斗精神,是不可能成功的。回顾近 20 年的改革历程,我们之所以能
够胜利实现两步走的战略目标,归根到底,是因为有了艰苦奋斗的
创业精神。

发扬艰苦奋斗精神,要求我们车间主任立足本职,真抓实干,
具有持之以恒的奋斗毅力,拼搏向上的实干精神,这正是国有企业
改革所期盼的精神所在。

四、合作共事的精神

科学技术的飞速发展,高度“分化”和“综合”的社会分工,使我
们认识到社会需要竞争,但更离不开合作。在竞争中生存,在生存
中发展,而竞争、生存和发展都离不开合作。合作精神是一种值得
弘扬的时代精神,也是现代人必备的一种优秀的品质。作为一名车
间主任,应怎样体现这种时代精神呢?现代企业制度改革,需要方
方面面的人才,作为一名车间主任,首先应该心胸开阔,能知人、用

人,对班子成员、副职不担心越权、越位和害怕超过自己,要敢于让各种人才施展才华;其次,在凝聚大家力量基础上,敢于决断,并通过率先示范和正确的方略,更多地团结人;再次,作风民主是合作共事的基础,要善于兼听,反对偏信,要坚持群言堂,反对“一言堂”,要坚持“五湖四海”,反对亲疏划线。总之,要有统帅的气度,学者的思维,经济学家的头脑,战略家的眼光,以自己执着苦干、实干和智慧、潜能,影响人、感染人,形成博采众长、合作共事、互补互帮的局面。

五、积极奉献的精神

奉献是一种精神,也是一种作风和观念,是事业成功的基石。我们党历来号召我们的干部和党员要吃苦在前,享受在后,廉洁奉公,多做贡献,并且出现了像张思德、雷锋、孔繁森那样的无数优秀人物。

一名车间主任能否具有奉献精神,直接关系到该部门的凝聚力,关系到任务目标的实现。是否具有远大理想是具备奉献精神的基础,能否正确处理国家、集体、个人三者利益是具备奉献精神的关键。人是需要有一定精神的,奉献精神决定了每个人的贡献都必须大于索取,只有这样社会才会存在和发展。作为一个负有行政指挥权的车间主任应该具有这种精神,要“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”,始终把国家利益和集体利益放在首位,始终把人民期望和组织嘱托放在首位,锤炼形成良好的奉献精神是我们事业发展的需要。

1.2 车间主任的现代意识

所谓现代意识是指能够适应并推进现代社会发展的社会思想、知识修养、伦理道德和文化心理素质的总和。

一、法律意识和平等意识

1. 法律意识。是人们关于法律现象的思想、观点和心理的统称,它包括对法的本质、作用的想法,对现行法律的要求和态度,对法律的评价和解释,对人们的行为是否合法的评价和法制观念等。

我国的市场经济体制刚刚建立,经济体制改革还在向纵深发展,增强法律意识,是市场经济对现代人素质的必然要求。市场经济在一定意义上讲是法制经济,发展市场经济需要培育良好的市场关系,这就要求通过法制来建立市场秩序,以法制的规范性、强制性、统一性、稳定性来保障市场机制的正常运行。作为间接或直接参与市场竞争的车间主任应具有一定的法律知识,要学会自觉地运用法律手段开展经济工作。

2. 平等意识。平等是相对专制而言,社会主义公有制为实现人与人之间真正的平等关系奠定了政治和经济基础。作为企业的干部,要自觉树立公仆意识,不应把自己看得高人一等,也不要为自己捞取一官半职而唯唯诺诺,丧失尊严,在日常的行政工作中,干部要用渊博的知识使自己的部属折服,而不是单靠命令和强权压服。这是因为,当今世界经济的发展,使人们追求平等和民主的意识越来越迫切,平等的对话、民主的沟通、对等的协商都是当代企业领导人应具备的品质。

二、开放意识和科学意识

1. 开放意识。开放是市场经济发展的内在要求,开放要有全球的意识。

改革开放以来,中国越来越多的人意识到,开放使民族之间的距离缩短了,地球变小了,经济文化交流的节奏日益加快,竞争愈演愈烈,任何一个国家要兴旺,民族要振兴,唯有不断学习其他民族的先进经验,并为我所用。唯有敢于开放,善于学习才能成为强者,才能在生存发展中占据上风。

国有企业深化改革,需要各级领导者有开放意识,车间主任作为企业第二层面的领导者,不仅要忙于日常工作,更要从开放的世

界中去感悟时代气息,从观念上解放自己,开阔自己的思路,摆脱自给自足的小生产者的狭隘性和传统观念的束缚。

2. 科学意识。科学意识是人们在科学活动中形成和发展起来的科学认识、科学情感、科学意志等各方面的总和。

当今国内、国际市场的竞争,说到底科学技术实力的较量。

“科学技术是第一生产力”,科技的进步必然促使劳动者素质的提高,是否善于学会和运用科技发展推动经济增长,是检验领导者是否成熟和是否具有科学意识的一个重要标志。作为现代企业的车间主任,必须正确认识科学技术发展的重大作用。

就当代科技进步的趋势而言,下一世纪的文盲并不是不识字的人,而是不懂得科学和不会掌握新技术的人。车间主任在日常行政管理中首先要加强科学管理意识,用现代科学管理的方法来分析、预测、制定发展的方略,并在日常工作中尊重知识、尊重人才,注重从机制上、制度上增加科技的投入。这里要着重提出,科技能否持续发展与领导者的教育意识有很大关系,当今一个精明的领导,在科技面对经济主战场的呼唤时,必然会适时地增加教育经费的投入,为科学技术的发展奠定坚实的基础。

三、竞争意识和超前意识

1. 竞争意识。市场经济的发展,社会的进步,对传统观念发起了一系列的冲击。竞争是商品经济的伴随物,其实质是商品生产者之间为了争夺更好的销售和购买条件,从而获取更多的经济利益而展开的较量。在社会主义市场经济条件下,企业只有在商品经济的海洋中勇于竞争才能取得生存的条件,才能获得发展的机遇。青岛海尔集团5~6年前还是一个貌不惊人的集体厂,凭着对国外先进技术的引进和消化,现已将海尔系列产品占据了全国1/3的市场;四川长虹企业集团也是凭着锲而不舍的拼搏精神,在市场经济的大洋中拼搏,使产品占据了中国市场的25%。实践证明,领导者是否具有竞争意识,是衡量其是否具有现代人意识的重要标志。

竞争可以促使产品更新换代,日本彩电几乎每隔2个月就要

推出一种新型号,日本人的观念是视“上市为落后”,即当一代产品刚上市时,下一代产品已经完成了科研转向生产,中国 VCD 现已有几百家厂商在竞争,现在已有越来越多的企业领导把目标瞄准了 DVD,开发更高新技术的电子产品。

竞争可以促使企业产品质量上水平,质量是企业的生命。

竞争可以促进企业提高劳动生产率,减少产品成本价格。争取利润最大化是企业一切经济活力的基本立足点,上海电机厂在学邯钢的逆向成本测算后,以市场价格为企业生产价格,逆向测算产品成本价格和利润,在确保盈利的基础上,优化产品设计,优化工艺路线,尽量节约原材料,并通过优化岗位素质,减人增效,促使企业劳动生产率提高,力争以最少的投入获取最大的产出。

竞争还可以促进社会资源的优化配置,使资源发挥其应有的效用,防止资源在制造不良产品中挥霍殆尽。

在市场经济条件下,竞争意识应成为干部适应市场经济的第一意识。车间主任应该具备这种意识。

2. 超前意识。作为现代企业的领导者,要在市场竞争中立于不败之地,是否具有超过一般常人的思维,善于从实际中捕捉信息,形成思维,领先一筹,这是能否取胜的关键。

日本的松下幸之助的发迹史就是一个典型的例证。松下幸之助年轻时就是一个勤于思考,致力于探索的人。有一次他在市场上闲逛,听到几个购物的家庭主妇议论现在家用电器的单电源插头,如果能改成一件多用就好了,说者无心,听者神会,灵机一动,马上行动,时隔不久就造出了“三通”电源插头,在市场上大出风头,赚了一大笔钱。

在现实生活中,市场经济发展规模越来越大,变化越来越快,能否有超前的意识至关重要。企业在下一轮竞争中,哪种管理方式和经营手段将会更有效地促进企业提高劳动生产率?在一个有一定生产规模和品牌的知名度企业中,如何进一步扩大自己的市场占有额,提高企业效益?无锡小天鹅股份公司三层次经营方略,使

小天鹅实现了低成本、高速扩张的战略目标是给我们的最好启示。

第一层次经营：产品经营

把小天鹅办成中国最好的洗衣机工厂，提高小天鹅的品牌价值，该厂二次利用募股资金投资建设销售网络。1996 年小天鹅全自动洗衣机产销量在国内首家突破 100 万台，确立了全自动洗衣机行业的领先者地位。

第二层次经营：资产经营

先后与武汉荷花洗衣机厂、营口洗衣机厂合作定牌生产双缸洗衣机，1997 年预计可达 50 万台销量，1998 年计划达 80 万台。定牌生产，使小天鹅迅速进入双缸洗衣机领域，丰富了小天鹅品种系列，盘活了沉淀的国有资产，并使武汉、营口两家洗衣机厂扭亏为盈。

第三层次经营：以品牌为主拓展无形资产经营

小天鹅现已在国内市场满天飞翔，1996 年占全国洗衣机销售总量的 40%，从 1997 年开始积极筹办充分利用遍布全国各地的高素质的销售和服务网络，定牌生产无氟冰箱、滚筒洗衣机等家用系列新产品。品牌系列将为企业带来更大的效益。

“小天鹅”制定这种三步走的策略，形成以品牌为中心的三层多元化发展的模式，离不开该企业干部的超前意识。

四、时效意识和信息意识

1. 时效意识。时效意识是指人们对时间、效率、效益的观念形态和他们对其重视的程度以及采取的措施、手段和方法。效率就是生命，时间就是金钱，劳动时间的节约是企业提高效率的根本途径。时间之所以宝贵，一是它具有不可复返的瞬逝性，二是具有现实性。

车间主任应该怎样珍惜并合理安排时间呢？这里有一位大型车间的车间主任一天工作管理时间的要诀：

- (1) 用一些时间，先认真地做规划；
- (2) 将事情按重要、次要排队，建立程序递进；

- (3)制定完成期限,然后严加考核;
- (4)集中精力在一段时间内解决一件最重要的事;
- (5)有效地运用黄金时间;
- (6)不被插进来的事干扰,但又能随机应变;
- (7)学会当机立断;
- (8)多用电话联络,以节约时间;
- (9)开会和与他人谈话的时间要限制;
- (10)安排好休息时间,享受成就感,使明天的精力旺盛,工作效率更高。

2. 信息意识。下个世纪的信息革命将给社会生活的各个方面带来深刻的影响,它将改变整个人类工作、劳动、休息方式,并引起人们学习、思维方式的变化。

在信息技术日益渗透到管理领域的今天,车间主任要善于学习和运用信息管理控制三流(人、物、信息),并按自己设定的模式决策、组合、运转,以实现更有效的管理。从企业发展的角度看,信息将对下一轮的竞争产生无可估量的作用,现代社会已开始从物质资源的竞争转向信息资源的竞争,竞争的实质就是对技术产品和信息资源吸收、消化、处理并迅速转化为能力的较量。能否有效地利用、开发、储备信息将是奔向下一世纪的企业干部的重大课题。

1.3 车间主任的岗位规范

一、车间主任的基本任务

在经理(厂长)的领导下,全面负责车间管理、组织车间生产。按照现代企业制度的要求,通过科学管理建立和维护正常的生产和工作秩序。加强思想政治工作,实行民主管理,全面提高职工队伍的素质,保证车间完成公司(厂部)下达的各项生产和管理任务。