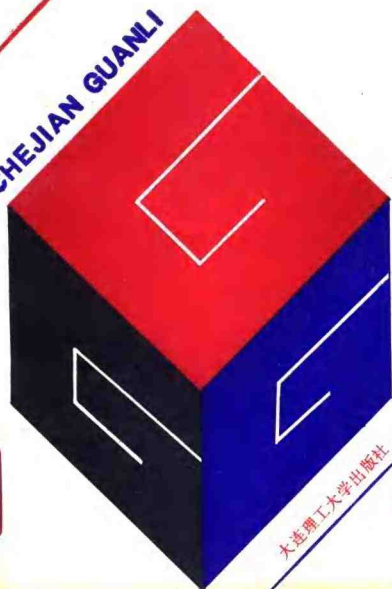


车间管理

薛绍昌 主编

CHEJIAN GUANLI



大连理工大学出版社

内 容 简 介

本书由多年从事管理理论研究和教学的专家与在管理岗位上具有丰富的企业管理实践经验的管理人员共同编写的。内容紧密联系企业管理的实际,融汇国内同专业的研究成果和体现中国企业管理的特色,并适当引进了发达国家的管理理论与方法,融理论与实践于一体,既具有较强的实用性,又有一定的理论深度。

全书分七篇进行阐述,第一篇车间管理概述、现代化管理基本原理;第二至六篇为以人为中心的组织管理;以交货期为中心的生产计划管理;以产品质量为中心的技术管理;以效益为中心的经济管理;以班组为中心的车间基础工作管理;第七篇为车间主任及其工作。

本书可供工业企业车间管理干部岗位培训使用,亦可作为工业企业管理干部的专业参考用书。

车 间 管 理

Chejian Guanli

主 编 薛绍昌

大连理工大学出版社出版发行 (邮政编号: 116024)

(出版社登记证〔辽〕第16号) 沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 13 字数: 335千字

1991年3月第1版

1991年3月第1次印刷

印数, 0001 — 5000册

责任编辑: 刘 杰

封面设计: 莫 明

责任校对: 齐 欣

ISBN 7-5611-0401-4/F·60 定价: 5.90元

《车间管理》编委会

主任：鲍岱枝

副主任：周礼乐、于衍榛、孙照春、崔丕高、翟桂枝

顾问：辛焕文、高洪

委员：（按姓氏笔划为序）

于鸿志、于安广、于明通、王 皓、王世安、
王永生、王洪宝、王莲芳、邓晓燕、付 琳、
白振芳、历 明、李文廷、李忠忱、李盛家、
李泽宏、李广荣、刘 毅、刘本田、刘兴国、
毕亚洲、杜 梁、陈太运、宋德福、宋恒超、
宋承信、姜维顺、张 和、张庆臣、张景山、
张继先、张省起、张恩贵、张修广、林 立、
范瑞龙、吕传升、周有林、柳毓家、蓝枢衡、
陶俊堂、戚永成、靳玉莲、程效儒、葛 明、
蔡英华、薛绍昌

本书作者

本书撰稿人:

第一、二章

王 皓

第三、四、五、六章

许维迪

第七、八、九、十、十一章

彭永德

第十二章

曲传海

第十三章

姜秋普

第十四、十五章

姜庆林

第十六章

刘同晴

第十七章

滕少刚

第十八章

程雪文

第十九章

王 琼

第二十章

李永源、李丰年

第二十一章

栗新华

第二十二章

刘渤然

第二十三章

王 栋

第二十四、二十五章

孙科远

第二十六章

薛绍昌

参加编审的人:

宋承信

王 瑛

靳玉莲

李丰彦

徐国良

王薇薇

于守涛

前 言

1990年5月国务院批转国家体改委《关于在治理整顿中深化企业改革,强化企业管理意见的通知》中指出,要把干部、职工培训工作纳入厂长(经理)任期目标责任制。《通知》要求应从企业实际出发,多层次、多渠道地对企业干部、职工进行培训。特别要抓好车间主任、工段长、班组长的培训,争取在两年内轮训一遍,提高他们的政治、业务水平和组织管理能力。《通知》还强调“要把岗位培训合格证书作为上岗、转岗任职的资格证明之一,逐步实行持证上岗制度。”为了适应开展工业企业车间管理干部岗位培训的需要,我们受辽宁省计经委和大连市经委的委托,组织有关专家、学者以及企业中具有实践经验的企业管理人员编写了《车间管理》一书,供辽宁省各工业企业车间管理干部岗位培训之用。

本书在编写中贯彻了理论与实际相结合的原则,以工业企业车间管理干部岗位工作标准为依据,吸取了国内外企业车间管理的先进经验,力争反映我国目前企业管理的特色,内容简明扼要,具有较强的针对性、实用性,是一本适合于大中小型工业企业车间管理干部岗位培训的教材。

《车间管理》编委会

目 录

第一篇 绪论

第一章 车间管理概述	1
第一节 车间的性质、地位和作用.....	1
第二节 车间的责任和管理工作.....	2
第二章 现代管理的基本原理	6
第一节 系统原理.....	6
第二节 整分合原理.....	10
第三节 反馈原理.....	12
第四节 封闭原理.....	14
第五节 能级原理.....	18
第六节 弹性原理.....	21
第七节 动力原理.....	22

第二篇 以人为中心的组织管理

第三章 车间管理的机构与制度	26
第一节 车间组织管理的内容.....	26
第二节 车间管理机构设置的原理.....	29
第三节 车间组织机构的形式.....	31
第四节 车间制度.....	34
第四章 车间劳动管理	37
第一节 劳动管理的内容和任务.....	37

第二节	劳动定额	38
第三节	劳动组织和劳动纪律	40
第四节	提高劳动生产率	46
第五节	车间工资与奖励	47
第六节	安全生产及工业卫生	52
第七节	职工培训	56
第五章	车间思想政治工作	59
第一节	车间思想政治工作的特点和作用	59
第二节	车间思想政治工作的内容	61
第三节	车间思想政治工作的原则和方法	62
第六章	车间激励工作	65
第一节	激励的原理	65
第二节	激励的类型	67
第三节	激励的理论	71
第四节	激励的原则	75

第三篇 以交货期为中心的生产计划管理

第七章	车间生产计划工作	78
第一节	车间生产计划工作的目的、作用和原则	78
第二节	车间生产计划指标体系	80
第三节	车间生产过程组织	83
第四节	车间的生产能力	91
第八章	期量标准	99
第一节	期量标准的概念和作用	99
第二节	大量生产的期量标准	100
第三节	成批生产的期量标准	108
第四节	单件小批生产的期量标准	123
第九章	车间生产作业计划的编制	128

第一节	均衡生产	128
第二节	车间生产作业计划的作用及编制	129
第三节	不同生产类型生产作业计划的编制	132
第四节	月度作业计划和昼夜轮班计划的编制	144
第十章	生产作业计划的组织与实施	150
第一节	车间的生产调度	150
第二节	车间的生产控制	152
第十一章	车间生产管理的常用方法	160
第一节	滚动计划	160
第二节	条形图表	163
第三节	网络计划技术	165
第四节	ABC法	175
第五节	看板管理	178
第六节	目标管理	180

第四篇 以产品质量为中心的技术管理

第十二章	车间技术管理	183
第一节	车间技术管理的作用和任务	183
第二节	车间技术管理的主要内容	188
第十三章	车间全面质量管理	190
第一节	车间全面质量管理的涵义	190
第二节	质量保证与质量保证体系	193
第三节	车间产品质量检验及其管理	195
第四节	质量管理的常用方法	198
第五节	质量管理点	206
第六节	质量管理小组	219
第十四章	车间设备能源管理	223
第一节	设备管理的作用、任务与内容	223

第二节	设备管理的方法	234
第三节	能源管理的内容	237
第四节	节约能源的途径和方法	240
第十五章	车间工艺与工具管理	242
第一节	工艺管理的作用和任务	242
第二节	车间日常工艺工作	243
第三节	工装管理与工艺纪律	246
第四节	工具管理	248
第十六章	技术经济分析	255
第一节	技术经济分析的概念	255
第二节	技术经济分析的原则	256
第三节	技术经济分析的主要方法及应用	260
第四节	技术经济预测	268

第五篇 以效益为中心的经济管理

第十七章	车间财务管理	275
第一节	车间财务管理的概念与意义	275
第二节	车间财务管理的预测与决策	276
第三节	车间财务管理的内容	286
第十八章	车间成本管理	293
第一节	成本的概念、构成与管理任务	293
第二节	车间成本管理的内容	297
第三节	降低车间成本的途径和方法	307
第十九章	车间经济核算	311
第一节	经济核算的概念、特点及意义	311
第二节	经济核算的内容	314
第三节	经济核算的形式	322
第四节	经济活动分析	325

第六篇 以班组为中心的车间基础工作管理

第二十章 车间基础工作管理与班组建设	330
第一节 车间基础工作管理.....	330
第二节 班组建设.....	332
第三节 班组长.....	334
第二十一章 标准化与计量工作	339
第一节 标准化工作.....	339
第二节 计量工作.....	345
第二十二章 车间定额、信息与职工教育	349
第一节 车间定额工作.....	349
第二节 车间信息工作.....	354
第三节 车间职工教育工作.....	359
第二十三章 车间现场管理	364
第一节 现场管理的含义、内容与意义.....	364
第二节 现场管理的基本做法.....	367
第三节 加强现场管理的领导.....	369

第七篇 车间主任及其工作

第二十四章 车间主任的任免、素质与职责权	371
第一节 车间主任的任免.....	371
第二节 车间主任的素质.....	373
第三节 车间主任的地位、责任与职权.....	376
第二十五章 车间主任的工作内容	378
第一节 车间主任的工作.....	378
第二节 车间副主任的工作.....	382

第二十六章 车间主任的领导观念、领导方式	
与领导方法	386
第一节 车间主任的领导观念.....	386
第二节 车间主任的领导方式.....	389
第三节 车间主任的领导方法.....	396

第一篇 绪 论

第一章 车间管理概述

第一节 车间的性质、地位和作用

一、车间的性质

车间是工业企业内部组织生产的基本单位，也是工业企业内部的一级行政管理组织和经济核算单位。它是按照生产的专业性质设置的，车间拥有一定的厂房或场地，拥有完成一定生产任务所必需的设备、工具、原材料，拥有一定数量的工人、技术人员和管理人员。车间接其生产、业务的性质和所起的作用，可分为基本生产车间、辅助生产车间、附属生产车间、副业生产车间等。基本车间是生产主要产品的成品和半成品的，如机械厂的铸工车间、金工车间、装配车间。辅助车间是为基本车间或其它部门服务的，如机械厂的工具车间、修理车间等。附属车间是为基本车间生产辅助材料的，如为产品生产包装材料的车间。副业车间则是利用基本车间的废渣、废气、废料等进行副产品生产的车间。

二、车间的地位

工业企业的生产是一个有机统一的整体。为了确保生产活动进行合理的组织和管理，每个车间都须完成企业统一安排某种工业产品，或产品的某些工艺、某些零部件，或者完成某一方面

的辅助生产任务。车间是企业直接从事生产的场所，是工业企业生产的第一线，车间工作的优劣决定着企业的生产和经济效益。

三、车间的作用

车间是企业垂直管理系统中的一个管理层次。为了搞好生产和管理，按照生产的需要，车间内部分为若干个生产班组，把工人组织起来生产。有一些大型车间，生产班组比较多，为了便于管理，往往还要根据专业化的原则，在班组之上设立若干个工段。这些班组或者工段，都是在车间的领导下，负责管理和组织生产。

车间具有组织生产活动所需要的全部管理职能。每个车间都设有专职管理机构，配有管理人员。它对一个车间发挥着全面管理的作用。企业的计划、厂部的指示、命令、企业的许多规章制度，以及各职能部门经常性业务工作，都要通过车间这一级管理组织在车间贯彻执行。

车间对企业取得理想的经济效益起着保证作用。每个车间在组织各工段、班组进行生产活动的时候，如果能以尽可能少的人力、物力、财力消耗，完成尽量多的生产任务，创造尽可能多的产值，那就会保证全厂取得良好的经济效益。车间经济核算是开展厂内经济核算的主要内容和基本环节。车间经济核算包括车间及班组两级核算，是企业经济核算的延伸，是保证企业完成计划和加强班组经济管理的枢纽。近年来，随着经济体制改革和企业内部改革的深化，企业在进一步完善内部经济责任制的过程中，让某些下属单位实行相对独立核算，自负盈亏，或者实行相对独立核算，自计盈亏，这就更加突出了车间的作用。

第二节 车间的责任和管理工作

一、车间的责任

车间的责任，就是根据厂部的目标、计划、指示、命令和各项规章制度，运用车间拥有的资源条件和管理权限，对车间的生产经济活动进行计划、组织、指挥、控制、调度和考核工作，同时做好职工教育、生活福利的管理工作，实现高产、优质、低耗、安全、均衡地生产，取得良好的经济效益。

二、车间的管理工作

车间为履行上述责任，就必须拥有一定的行政管理权。根据统一领导、分级管理的原则，需要由厂部集中的权力都必须集中，否则，就有陷入分散主义的危险；需要分级分权管理的也一定要分级分权管理，否则，就会妨碍下级组织和群众积极性的发挥。在工业企业里，把主要权力集中于厂部是必要的。为了使车间能够更好地从实际出发，灵活机动地进行工作，给予车间相应的权力也是必要的。

为了有效地贯彻厂部的计划、指示、命令和规章制度，车间必须拥有相应的权力，按照厂部的要求，统一组织和指挥本车间的全面工作。具体来说，车间主要的行政管理权力和管理工作有以下几项：

1. 根据厂部下发的计划，为本车间内各工段和班组安排生产和工作任务

车间的年度、季度和月份的计划任务，都要由厂部根据全厂的任务来决定。但是，车间有权根据厂部下发的计划任务，在车间内统筹安排、组织和发动群众具体落实各项指标，把任务安排到旬、日，并且正确的分配到各工段、班组，编制出具体的生产作业计划。

2. 按照计划做好生产准备工作，组织车间生产

实现一定的生产任务，需要有一系列的物质技术保证。即要有一定的机器设备、原材料、辅助材料、技术文件、工艺装备等等。没有这些保证，不做好生产前的准备工作，计划就会落空。这些生产条件，都是由企业为每个车间提供的，车间则有权使

用、保管和在工段、班组之间进行调配。

在进行上述生产准备工作的时候，车间有权按照厂部的有关规定，具体制定本车间的管理制度和办法。

车间为各工段、班组所做的生产准备工作和提供生产条件的同时，也为它们规定了相互适应、相互协调的生产工作任务。为了经常保持必要的协调性和适应性，车间的管理组织，可以在车间内进行统一调度，做好各工段、班组之间的人力、物力和生产任务、作业进度的调剂工作，处理好各个工段、班组之间的衔接配合，保证按品种、按质、按量地进行生产，全面完成各项计划。

3. 贯彻执行各项技术管理制度，严格执行工艺纪律，保证和提高产品质量

车间有权采取保证和提高产品质量的有效措施，组织全体职工为提高产品质量而努力工作。但是，产品质量是否合格，要由厂长领导下的各级检查机构，按照产品质量标准判断，车间无权决定。

车间必须按照产品的统一技术要求，按照全厂统一的技术管理制度办事，组织车间全体职工认真贯彻执行。对这些技术文件，车间可以提改进意见，但无权自行修改。严格按照统一的设计、工艺和质量标准进行生产，这是一种纪律，车间要在生产中贯彻执行这种工艺纪律，教育职工认真遵守。为了有效地保证产品的质量，车间还要组织职工经常地交流操作技术经验，开展技术文化教育，不断地提高工人的技术水平。

4. 合理地组织车间职工的劳动，贯彻执行劳动纪律，保证安全生产，不断提高劳动生产率

车间根据生产的需要，将其人员划分为工段、班组，合理地组织本车间人员的劳动。车间有权任免工段长、班组长，根据生产的需要在各工段、班组之间合理地调配劳动力，对职工进行遵守劳动纪律和安全教育，保证安全生产，提出对职工给予

奖励或纪律处分的建议；尽可能地改善劳动条件，注意劳逸结合，提高出勤率。车间要根据生产的实际需要，不断地改进劳动组织，以保证不断地提高劳动生产率。

5. 组织车间经济核算，厉行节约，不断降低成本

车间要按经济核算的原则组织生产，不断地提高管理工作水平，取得良好的经济效益。车间有权根据全厂统一核算的要求，进行本车间的经济核算工作，并为班组规定统一的经济核算的要求和指标。

车间要进行经济活动分析，组织全体职工对产量、质量、劳动生产率、工时和设备利用率、原材料和工具消耗等进行全面分析，提出增加生产、降低消耗的措施，并组织实施。

三、对车间管理的要求

为了加强车间管理工作，还有必要明确对车间管理的要求。

对车间管理的要求有：建立精干的车间行政管理组织系统和职能管理机构；贯彻落实经济责任制和岗位责任制；按作业计划组织均衡生产；坚持“三按”（即：按图纸、按工艺规程、按技术标准）生产，保证产品质量；维护好设备，保证正常运转；合理使用设备和工装；贯彻安全操作规程，保证安全生产；按定额用工、用料和管理储备；开展技术革新和技术培训，不断提高劳动生产率；搞好文明生产、保护环境和职工健康；认真填写原始记录，搞好统计和经济核算；做好思想政治工作，贯彻奖惩制度，关心职工生活，调动职工积极性。

第二章 现代管理的基本原理

第一节 系统原理

现代化管理的基本目标是建立一个充满创造活力的自适应系统，以便在不断急剧变化的现代社会面前，得以持续、高效、低耗地输出高功能。一般而言，现代化管理的基本要素包括人、财、物、信息、时间、机构和章法等，前五项是管理内容，后两项是管理手段。基本要素中的人既是被管理者，又是掌握管理手段的管理者。人具有巨大的能动性，是现代管理中最为重要的因素。

现代管理的基本原理，是研究如何正确而有效地处理上述要素及其相互关系，以达到管理的基本目标的基本理论。这些基本理论，对搞好车间管理同样具有非常重要的意义。

现代化管理的重要指导思想是系统理论。系统论的运用与否，是现代化管理与小生产管理的本质区别。现代化管理的每一基本要素，都不是孤立存在的，它存在于自己的系统之中，又与其它各系统发生各种形式的联系。因此，为了达到现代化管理的优化目标，就必须用系统理论，对管理进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。

所谓系统，就是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的具有特定功能、处于一定环境之中的有机集合体。

系统普遍存在于自然界、社会的各个领域之中。企业也是一个系统，它又由决策系统、指挥系统、监督系统、咨询系统等子