

工业企业车间主任·
工段长岗位培训教材

车间管理知识

徐渭良
谢继麟 著

职工教育出版社

工业企业车间主任、工段长岗位培训教材

车 间 管 理 知 识

徐渭良 谢继麟 主编

职工教育出版社

车间管理知识

徐渭良 主编

职工教育出版社出版 (北京地安门西大街教场胡同4号)

河北新华印刷三厂印刷 新华书店总店北京发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张11 1/4 280 印数1—30,000册

1988年12月第一次印刷 1988年第一版

I S B N 7 - 80059 - 123 - 9 / G · 044

定价: 3.10元

编写说明

车间是企业组织生产活动的基本单位，车间主任是企业经营的关键人物。在对内搞活经济，对外实行开放的过程中，人们认识到：要抓好企业，必须先抓好车间；要搞活企业，必须先搞活车间；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。为此，我们受厦国家经委教育局，中国职工教育研究会秘书处委托，编写了此教材。

本教材根据“工业企业车间主任、工段长岗位规范”的要求，系统阐述了社会主义工业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“技术经济分析”及“公共关系学”等新的知识内容，供广大车间主任、工段长选学。

参加本书编写工作的有徐渭良（第一章）、余信庭（第二、三章）、沈本初（第四、十二章）、杨文华（第五、十三章）、徐三（第六章）、陈彪（第七章）、华伟康（第八章）、葛民余（第九章）、汤民森（第十、十一章）、贺季海（第十四章）、谢继麟（第十五章）等。由徐渭良、谢继麟主编。

本书由芮兴宝、张持刚主审，国家经济体制改革委员会干部培训司予以最后审定，推荐做为工业企业的车间主任和工段长岗位职务培训的通用教材。

本书编写过程中，上海市成人教育委员会、上海市各工

业局和许多基层企业 车间主任对本书的编写大纲和内容提出许多宝贵的意见和建议。在此，我们表示衷心的感谢。

由于我们水平有限，书中不当之处，恳请读者批评指正，以便作进一步的修改和订正。

编 者

一九八八年七月

序 言

一本很需要的,通用的培训车间主任的教材献给读者了,这是上海企业管理协会、市经委、市成人教育委员会等单位共同努力的结果,也是很多同志在酷暑下艰苦奋斗的结果。对于认真编写本书的作者、组织者和全体工作人员,我谨致以衷心的感谢!

车间主任的培训是一项十分重要的工作。一个企业的内部组织形式无论是三级管理还是四级管理,都必须要有车间这个中间层次。车间是联系厂部和班组的纽带,如同人的咽喉一样重要。从车间在企业的重要地位和作用可以清楚地认识到车间主任培训的重要。

车间主任管理水平的高低决定整个企业管理水平的高低。近两年来,上海市各企业单位组织开展了班组长管理知识和能力的培训。广大干部和职工反映,通过培训,班组长提高了水平,改进了工作,加强了班组管理。在这种情况下,很多车间主任要求组织车间主任的培训。车间主任的这种迫切要求是合理的,不然的话,班组管理水平提高了,车间管理不适应,企业的管理水平仍然难以提高。从企业的整体来看,各项管理工作,各项改革措施都要通过车间,才能下达到班组。企业管理水平的提高首先要依靠车间管理水平的提高。

车间主任是否符合岗位规范的要求，这将决定整个企业经济效益的高低。国外有位企业管理专家认为中国企业只要提高职工素质，加强管理，生产效益就可以提高两、三倍。对此话，仁者见仁，智者见智，但是，有一点是可以肯定的：按照岗位规范的要求组织岗位培训，使所有的车间主任都能逐步达到岗位规范的要求，成为合格的车间主任，这将大大提高车间主任的管理水平；加强车间管理，提高车间的经济效益，企业的经济效益就有了坚实的基础。

车间主任的培训是岗位培训的重要组成部分。岗位培训是成人教育的重点。由点到面，逐步开展车间主任的培训，将进一步推动岗位培训的广泛开展。

岗位培训的依据是岗位规范。车间主任的岗位规范在本书中已有论述，各企业单位可以结合本企业、行业的需要（包括当前的和今后发展的需要），制定车间主任的岗位标准，按照本企业、本行业的岗位标准的要求开展培训。

岗位培训的目的是着重提高本岗位需要的工作能力和实际技能。能力是在掌握知识和实践的过程中形成的。在实践的同时，一定要认真地学习和掌握有关的专业知识。学习和掌握专业知识是提高能力的基础。提高能力是目的，我们的着眼点要放在提高能力上。车间主任经过培训后管理知识和能力提高的状况是检验车间主任培训成败的重要标准。

车间主任管理知识和能力的培训一定要从实际出发，按照实际需要开展培训，结合实际需要组织培训。在开展培训前一定要认真调查研究，有针对性地编写好结合本行业，本企业实际情况的补充教材。在组织教学时，一定要结合本行

业、本企业的实际情况，使学员能听得懂、记得牢、用得上。这样，就能把培训和需要、培训和使用紧密地结合起来，使培训能收到良好的效果。

我们相信，经过两、三年的努力，车间主任的管理水平，将有一个较大的提高，为建设“四化”作出贡献。

芮兴宝

一九八八年八月

责任编辑 张梦欣

封面设计 杨士俊

ISBN 7-80059-123-9 G·044

定价: 3.10元

目 录

第一章 车间管理概论.....	(1)
第一节 车间的地位和作用.....	(1)
第二节 车间管理的性质与任务.....	(4)
第三节 车间主任的岗位要求.....	(8)
* 第四节 企业公共关系和车间公关工作.....	(13)
第二章 车间管理组织	
第一节 设置车间管理组织的原则.....	(18)
第二节 车间管理组织的形式.....	(21)
第三节 车间规章制度.....	(26)
第四节 工段、班组管理组织.....	(29)
第三章 目标管理与经济责任制	
第一节 车间目标管理的概念.....	(33)
第二节 车间目标管理的内容和程序.....	(37)
第三节 车间经济责任制.....	(43)
第四节 车间承包经营责任制.....	(50)
第四章 车间计划管理.....	(57)
第一节 车间计划管理的任务和内容.....	(57)

第二节	车间生产计划和生产作业计划	(62)
第三节	网络计划技术的原则和应用	(77)
第五章	车间生产管理	(85)
第一节	车间生产组织	(85)
第二节	车间布置	(94)
第三节	车间生产控制与调度	(98)
第四节	车间定置管理	(109)
第六章	车间质量管理	(114)
第一节	车间质量管理的任务和内容	(114)
第二节	车间质量保证体系	(115)
第三节	车间质量管理的基本方法	(123)
第七章	车间技术管理	(138)
第一节	车间技术管理的任务和内容	(138)
第二节	车间工艺管理	(140)
第三节	车间技术革新	(146)
第四节	价值工程的原理及其应用	(152)
第八章	车间经济核算	(160)
第一节	车间经济核算的意义和作用	(160)
第二节	车间经济核算的内容和组织形式	(162)
第三节	车间经济核算的方法	(168)
第四节	车间经济活动分析	(176)

* 第九章	技术经济分析	(180)
第一节	技术经济分析的基本概念	(180)
第二节	资金的时间价值	(183)
第三节	技术经济分析方法	(189)
第三节	车间技术经济分析	(203)
第十章	车间设备管理与工具管理	(210)
第一节	车间设备管理的任务和要求	(210)
第二节	设备的使用、维护保养和检查	(212)
第三节	设备的计划预修制度	(219)
* 第四节	全员生产维修 (TPM)	(226)
第五节	车间工具管理	(230)
第十一章	车间劳动管理	(233)
第一节	劳动生产率	(233)
第二节	车间劳动定额与定员	(235)
第三节	工资与奖励	(245)
第四节	车间人力资源开发与优化劳动组合	(250)
第十二章	车间安全生产管理	(256)
第一节	安全生产的意义和要求	(256)
第二节	车间安全生产的实施办法	(258)
第三节	劳动保护工作	(267)
第四节	伤亡事故的调查与分析	(268)

第十三章	车间文明生产	(274)
第一节	车间文明生产的作用和意义.....	(274)
第二节	车间文明生产的内容.....	(276)
第三节	车间文明生产的保证措施.....	(279)
第十四章	党的方针政策与经济法规	(284)
第一节	社会主义初级阶段党的路线、方针、政策.....	(284)
第二节	社会主义有计划商品经济的理论与基本经济制度.....	(289)
第三节	企业法.....	(294)
第四节	经济合同法和环境保护法.....	(298)
第十五章	当一个称职的车间主任	(305)
第一节	车间主任的工作能力.....	(305)
第二节	车间主任的领导艺术.....	(313)
第三节	车间主任应做到“一岗两责”.....	(321)

注：有 * 的章节为选学内容

第一章 车间管理概论

车间是企业内部组织生产的基本单位，是企业经营过程的中间环节。车间生产活动的进行状况和结果，对企业经营目标的实现，有着重要的影响。

车间主任受厂长委托，全面负责指挥车间的生产、技术、经济工作，是企业生产经营的关键人物。车间主任应具备一定的决策能力、管理能力和组织能力。首先，必须掌握车间管理方面的基础知识。

第一节 车间的地位和作用

一、车间在企业中的地位和作用

（一）车间是企业的基本生产单位

企业所经营的产品是在生产现场制造的。现代企业一般都有较大的生产规模，集中大量的劳动力、生产设施以及其他资源。为了把这些资源有效地组织起来，使生产过程得以顺利进行，企业必须根据一定的原则，把全厂的生产现场划分成若干个较大的生产单位。这些生产单位一类是负责制造部分产品或者完成产品制造过程中某些环节的加工（前方），另一类是负责为产品的生产提供生产性服务（后方）。生产现场划分成的这些较大的单位就是车间。

车间是企业内部具体执行某项生产任务的一级行政组织。它拥有完成生产任务所必需的厂房或场地、机器设备、工具和一定数量的生产工人、技术人员、管理人员，按照企业的计划，从事生产活动，是企业的基本生产单位。

（二）车间是企业经营的中间环节

社会主义企业的根本任务是为社会创造物质财富，以满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。同时，它必须盈利。这两项任务是通过经营来完成的。所谓企业经营是企业进行的各项生产、技术、经济活动的总称。这些活动过程包括三个环节：（1）筹集经营资源、（2）利用经营资源进行工业生产、（3）处理生产活动的结果。这就是广义的供、产、销三环节。

在这三个环节中，生产环节是中间环节。它既是供应环节的服务对象，又是销售环节得以顺利进行的前提。

从生产环节和供应环节的关系来看，当企业确定了经营目标、决定了产品品种、数量、交货期之后，供应系统就要围绕着生产需要来组织各种原材料、技术和信息的筹集和供应工作。因此，企业经营中的供应环节是以生产环节的需要为前提的。再从生产环节与销售环节的关系来看，企业满足社会需要和取得利润的任务最终是通过销售环节去完成的，而销售的产品是生产过程中制造出来的。因此，销售环节能否顺利进行，取决于生产环节能否按期、按量、按质、按品种完成生产任务。

在企业中，生产环节由车间组成。厂部各项专业管理的贯彻，都必须通过车间才能实现；工段、班组的各种管理信息也必须通过车间才能反馈到厂部。所以说，车间是企业管

理的一个重要的中间环节。

（三）企业经营目标的实现，很大程度上取决于车间生产、管理工作的好坏

车间生产情况不仅在进度和质量上对企业生产产生一定程度的影响，而且在成本上影响企业的经济效益。车间如果能够按照企业的目标，有效地组合各种生产条件，充分挖掘和合理使用人才、物力资源，将生产成本控制在较低的水平，就能促进企业经济效益的提高，保证企业目标的实现。反之，车间生产条件组合方式不当，生产资源浪费，产品质量差，生产成本低，就会影响企业生产任务的完成，阻碍企业目标的实现。

二、车间主任在企业管理系统的地位和作用

（一）车间主任位于监督执行层

企业的管理系统一般可以分为四个层次：（1）经营决策层，（2）管理计划层，（3）监督执行层，（4）作业层。

经营决策层是企业管理的最高层次，它的任务是从国家和企业的整体利益出发，根据国家对企业的要求，企业的外部市场条件和内部经营能力，确定企业的经营方针，制定企业的经营目标和规划，对企业的生产经营实行统一指挥和综合管理。

管理计划层的任务在于为实现企业的经营目标、落实企业的经营规划，制定具体的管理目标，拟定具体计划和实施方案，对企业各部门进行协调和考核。

监督执行层的任务是根据最高层的经营决策和管理计划层的实施计划及分配的任务，组织本部门的生产经营活动，

制定本部门的生产作业计划，控制本部门的生产进度、产品质量和成本，保证企业经营决策和计划的实现。

作业层主要是由生产工人组成，其任务是根据安排的生产作业计划，用一定的劳动手段，按照规定的工艺方法，对劳动对象进行加工，完成生产任务。

车间主任位于企业管理系统的第三个层次——监督执行层。

（二）车间主任是企业经营中的关键人物

车间主任的地位，决定他们在企业管理系统中起着承上启下的作用。

从承上的角度来看，企业的经营决策和方针，要通过车间主任去贯彻执行；企业的经营目标和计划，要通过车间主任去组织实施和完成。

从启下的角度来看，车间拥有的各种人力、物力资源是通过车间主任的组织而发挥作用的；车间的生产活动和各项管理工作，是在他们的指挥和协调下进行的。

企业交给车间的生产经营任务能否完成，车间的人力、财力、物力能否充分发挥作用，很大程度上取决于车间主任的素质高低，工作好坏。所以说，车间主任是企业经营中的关键人物，车间主任的工作，直接影响着企业经营的成败。

第二节、车间管理的性质和任务

一 车间管理的性质

（一）车间管理属于生产型

在社会主义有计划商品经济的条件下，企业管理由生产