

ZHIZAOYE:
CHEJIANZHUREN XUNLIANKECHENG

制造业：

车间主任训练课程

樊丽丽◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图在案(CIP)登记

制造业:车间主任训练课程 主编:樊丽丽 著:樊丽丽 北京:中国轻工业出版社

制造业:车间主任训练课程

ISBN 978-7-5017-8011-2

I. 制... II. 樊... III. 制造业-工业企业-车间主任-技术培训-教材

樊丽丽 编著

IV. F407.408

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第040704号

出版发行:中国轻工业出版社(100037·北京西城德胜门内大街3号)

网址:www.economyph.com

责任编辑:吕永升 (电话:010-68321048)

责任印制:常露

封面设计:白长红

经销:各地新华书店

承印:北京求光印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16

版次:2007年2月第1版

书号:ISBN 978-7-5017-8011-2/F·2011

字数:345千字

印张:16.75

印次:2007年2月第1次印刷

定价:38.00元



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

电话:010-68320418 08310383

地址:北京德胜门内大街3号

邮政编码:100037 08310408 08300110

图书在版编目(CIP)数据

制造业:车间主任训练课程/樊丽丽等著. — 北京:中国经济出版社,
2007.4

ISBN 978-7-5017-8011-2

I. 制… II. 樊… III. 制造业—工业企业管理—技术培训—教
材 IV. F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040704 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:后东升 (电话:010-68321948)

责任印制:常毅

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印张:16.75 字数:242 千字

版 次:2007 年 5 月第 1 版

印次:2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8011-2/F·7011

定价:28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

前 言

车间是企业的基本生产单位，是企业经营的产品的制造现场，也是企业内部的一级行政组织。车间主任是负责车间管理、组织车间生产的主要领导者，车间主任作为车间行政领导人，是车间生产和行政工作的组织者、执行者和指挥者。在保证产品质量、降低物资消耗和生产成本，提高车间经济效益等方面对厂长和车间全体员工负责。车间主任要在夯实管理基础的前提下，主动进行创新与改革，创造性地抓好车间各项管理工作，抓好薄弱环节和保证产品质量的关键点。

车间主任有权组织指挥车间的生产经营活动，安排计划，分解指标；布置工作，分配任务；临机处置，调度生产；内部协调，发出指令等。

车间主任在行使指挥管理权时，必须执行公司生产计划，落实公司下达的生产指标，保证车间之间、生产线之间、工序之间的生产衔接，服从公司指挥系统的统一指挥。

在指挥管理生产经营活动的过程中，车间主任要认真抓好生产前的准备、生产中的信息反馈和薄弱环节、生产成果统计三项工作。

《制造业：车间主任训练课程》一书，从对车间和车间主任的基本认识出发，介绍了车间的技术管理、生产管理、安全管理、成本管理、能源管理、工艺管理、质量管理、物流管理、设备管理等诸多方面专业知识，从最基本的概念出发，引领车间主任由浅入深地系统地进行学习，结合自己的本职工作，理论联系实际，从而更加游刃有余地管理好车间的各项事务。本书在形式上也有自己的特点，每课都安排有重点提示，章节的

安排就是按照重点一步步来讲，条理特别清晰，每课结束的时候安排有课后习题，可以在学习完以后自己进行测试，从而巩固所学的内容。

参与本书编写的人员有：樊丽丽、凌茜、祁雪峰、贾朝娟、孔伟明、张兴华、李宏伟、王京豫、朴燕、龚剑、彭镇坤、周燕、李爱玉、高峰、张焕强等。

本书在编写过程中参阅和引据了有关资料，在此，谨向有关作者、编者表示谢意，囿于水平，加之时间仓促，难免会有不尽人意之处，恳请广大读者朋友批评指正。

编 者

2007年4月

目 录

82			
92			
30			
13			
第一课 车间和车间主任		1	
第一讲 车间管理的基础知识		1	
一、什么是车间		1	
二、车间管理的性质和任务		1	
三、车间规章制度和车间管理基础工作		3	
四、车间的生产类型和组织形式		6	
第二讲 车间主任职位认知		8	
一、车间主任的地位		8	
二、车间主任的作用		8	
三、车间主任的配备		9	
四、车间主任规范要求及其内容		10	
第三讲 车间主任的职责与权限		13	
一、车间主任的职责和能力要求		13	
二、车间主任的权限		15	
第四讲 车间主任的素质要求和必备观念		16	
一、基本素质		16	
二、基本能力		17	
三、基本观念		19	
第二课 车间技术管理		22	
第一讲 车间技术管理基础知识概述		22	
一、车间技术管理的内容		22	
二、车间技术管理的任务		23	
三、车间技术管理的机构和职责		24	
第二讲 技术管理的基础工作		26	
一、技术管理的标准		26	

二、工人技术培训的开展	28
三、计量工作和技术信息	29
四、技术责任制	30
第三讲 车间的技术改造	31
一、车间技术改造的措施	31
二、车间技术改造的内容	32
三、车间技术资料的保管与发放	33
第四讲 技术创新	35
一、技术创新的涵义	35
二、技术创新的类型	36
三、技术革新的各种活动	37
第三课 车间的生产管理	39
第一讲 车间生产管理概述	39
一、生产管理的涵义	39
二、生产管理的地位	39
三、生产管理的任务	40
四、生产管理的内容	41
五、生产管理的要求	42
六、生产管理的工具	43
第二讲 车间生产过程的组织	44
一、生产过程及其构成	44
二、生产类型	48
三、生产过程组织的客观要求	51
四、车间生产过程组织	52
第三讲 生产过程组织形式	60
一、生产线	60
二、流水线	62
三、自动线	67
第四课 车间安全管理	68

801	第一讲 车间安全管理概述	68
801	一、车间安全管理的地位	68
109	二、加强车间安全管理的作用	70
110	三、车间安全管理的原则和方针	71
111	四、车间安全管理的理念	72
111	五、车间安全管理的特点	74
111	六、车间主任的安全职责	75
119	七、安全管理的内容	77
111	第二讲 劳动保护与安全生产	78
120	一、劳动保护的涵义及其内容	78
120	二、劳动保护的重要性	80
120	三、车间安全技术的内容	81
120	四、车间安全教育	82
121	五、车间安全目标管理	86
121	第三讲 安全生产的实施	87
121	一、安全生产责任制	87
121	二、安全器具、劳动防护用品用具的管理	88
121	三、坚持安全检查制度	89
121	四、设立专职安全员	91
121	五、事故的调查分析和处理	92
121	六、车间安全检查的实施	94
121	第五课 车间的成本管理	98
121	第一讲 车间成本的基础知识	98
140	一、车间成本的概念、作用、内容及计算	98
141	二、车间成本的构成和分类	101
141	三、车间成本管理的任务	103
141	四、车间成本管理的基础工作	105
141	第二讲 车间成本核算	106
141	一、产品成本的概念和成本开支范围	106

80	二、车间成本核算的一般形式	108
80	三、车间成本核算的方法	108
07	四、车间成本核算的任务和原则	109
17	五、车间费用的汇集和分配	110
27	六、车间成本分析的步骤和内容	112
47	第三讲 降低车间生产成本	114
27	一、车间生产费用的分类	114
77	二、车间成本的开支范围	116
87	三、降低车间成本的途径	117
	第六课 车间能源管理	120
08	第一讲 车间能源简述	120
18	一、什么是能源	120
28	二、能源的分类	120
38	三、车间能源管理的主要任务	121
78	第二讲 生产车间能源管理	122
78	一、车间能源管理的主要任务和工作重点	122
88	二、车间节能管理	123
98	三、车间节约用水管理	132
	第七课 车间工艺管理	136
22	第一讲 车间工艺管理基础知识	136
42	一、工艺管理的概念和标准	136
82	二、车间工艺管理的内容	137
82	三、车间工艺管理的特点	139
82	四、车间生产工艺准备工作的任务和内容	140
101	五、车间日常工艺管理	141
201	第二讲 现场工艺管理	144
201	一、工艺文件管理	144
301	二、工艺纪律管理	145
301	三、工艺技术控制	147

四、工艺规程的执行	147
第三讲 工艺改进控制	149
一、工艺改进的流程	149
二、工艺改进的类别	150
三、工艺改进的信息管理	151
第八课 车间质量管理	152
第一讲 车间质量管理的基本知识	152
一、产品质量的概念	152
二、车间质量管理的任务	153
三、车间质量管理的内容	154
四、车间质量管理的基础工作	157
五、质量管理的发展	158
六、全面质量管理的基本要求和原则	160
第二讲 车间质量保证体系	161
一、质量保证体系的概念及组成	161
二、车间质量保证体系的内容	162
三、如何建立质量保证体系	163
四、质量保证体系的运转方式	164
五、建立质量保证体系的基础工作	164
六、车间质量保证体系的地位和作用	166
第三讲 全面质量管理	167
一、全面质量管理的概念	167
二、全面质量管理的基本内容	168
三、全面质量管理的主要观点	169
四、全面质量管理的特点	170
五、执行全面质量管理的基础条件	171
第九课 车间物流管理	173
第一讲 物流管理的基本内容	173
一、物流管理的含义	173

二、物流管理的任务	173
第二讲 在制品管理	175
一、什么是在制品	175
二、在制品定额	176
三、在制品管理的内容和作用	177
四、在制品管理的主要任务	178
五、在制品的动态管理	179
第三讲 物料管理	180
一、物料管理的概念	180
二、物料的分类	180
三、物料储存保养的原则	180
四、收料、进料、入库作业	181
五、加强物料控制的方法	182
第四讲 物料消耗定额管理	184
一、物料消耗定额的概念	184
二、物料消耗定额的构成	184
三、物料消耗定额的作用	185
四、物料消耗定额的制定和管理	185
五、降低物料消耗的途径	186
第十课 车间工具管理	187
第一讲 车间工具	187
一、工具	187
二、工具的分类及其技术特点	187
三、工具需要量计划	189
四、工具发放制度	189
第二讲 车间工具管理工作	190
一、车间工具管理任务	190
二、车间日常工具管理方法	190
三、车间工具管理的基本内容	191

四、车间工具管理的消耗规定	192
第十一课 车间设备管理	193
第一讲 车间设备管理概述	193
一、设备管理的概念	193
二、车间设备管理的任务	194
三、车间设备管理的内容	195
四、车间设备管理的要求	195
五、车间设备管理的主要职责	196
六、设备管理的基础工作	196
第二讲 设备现代化管理	197
一、设备现代化管理的内容	197
二、现代设备管理的特点	198
第三讲 车间设备的使用和维护	199
一、设备的选择	199
二、设备的合理使用	200
三、设备使用的高效率	201
四、设备的维护	201
五、设备的故障处理	203
第四讲 车间设备的修理	205
一、设备修理的概念	205
二、设备维修制度	205
三、设备修理的基本内容	208
第五讲 设备的改造与更新	208
一、什么是设备改造	208
二、设备改造与更新的类型	209
三、设备的更新及其条件	210
四、设备改造更新应注意的问题	210
第十二课 车间生产现场管理	212
第一讲 现场与现场管理	212

一、现场、现场管理的概念	212
二、现场管理的内容	212
三、现场管理的任务	213
四、现场管理的特点	214
五、现场管理的改善	215
第二讲 车间现场管理的基本方法	216
一、定置管理的含义	216
二、定置管理的基本原则	216
三、定置管理的推行	218
四、目视管理的概念	218
五、目视管理的原则	219
六、目视管理的内容	219
七、目视管理的价值体现	221
八、目视管理检查表(图 12-2)	222
九、目视管理的基本要求	224
第三讲 车间生产现场控制	225
一、车间生产准备	225
二、车间生产组织	226
三、车间生产作业计划	226
四、车间生产控制	229
五、车间现场管理优化	230
第十三课 车间主任管理艺术	233
第一讲 建立良好的车间氛围	233
一、车间主任与上级领导相处的艺术	233
二、车间主任与下级员工相处的艺术	234
三、激励员工的方法	236
四、批评员工有讲究	237
第二讲 车间主任的管理艺术	238
一、学会运筹时间	238

[illegible]

第一课 车间和车间主任

第一讲 车间管理的基础知识

本讲重点

一、什么是车间

二、车间管理的性质和任务

三、车间规章制度和车间管理基础工作

四、车间生产类型和组织形式

一、什么是车间

(一) 车间的概念

车间是企业的基本生产单位，是企业经营的产品的制造现场，是企业内部的一级行政组织。它拥有必需的原材料、零部件、外购件等加工对象，又拥有厂房（或场地）、机器设备、工夹量具等，还拥有工程技术人员、管理人员和生产工人等各类员工。

(二) 车间的地位

从狭义上理解，车间是企业内部在生产过程中完成某些工序或单独生产某些产品的单位。本书对车间的界定则泛指各类企业内部独立完成某些生产工序或服务程序的制造业的中层生产单位。车间是企业的主体，它是企业从事生产制造或提供服务以直接产生经济效益的一线单位。

二、车间管理的性质和任务

(一) 车间管理的性质

1. 执行性

它规定了车间管理的基本职能。企业的管理系统可以分为经营决策层、职能管理层、监督执行层和现场作业层四个层次。经营决策层是企业

高级领导人员战略决策、综合管理和统一指挥的最高层次；职能管理层是为实现战略决策，落实长远规划，制定各项具体管理目标、组织对各有关执行部门协调和考核的管理层次；监督执行层是组织本部门员工落实计划、分配任务、控制进度的执行层次；现场作业层是车间员工按照工艺规程，用劳动手段，对劳动对象进行加工，努力完成生产作业计划规定生产任务的操作层次。车间管理包含职能管理层和现场作业层两个层次，都属于执行型，因此车间管理的基本职能，应体现为可具体操作的执行性质。

2. 生产性

它体现了车间管理的主要任务。首先，市场需求是企业生产的目的，满足用户需要是企业的追求，生产适销对路的产品是车间的主要任务；其次，经营策略、市场预测、销售计划、价格研究、业务洽谈直至合同生效等一切对外经营活动都是企业决策层和管理层的职能范围。生产制造是车间的职能，它对外不发生任何经营关系，主要是搞好车间内部与生产制造有关的管理工作；再次，根据生产计划，编制车间生产作业计划，组织落实生产任务，保证完成各项生产计划。总之，车间管理处处体现出生产性。

3. 相对独立性

它限制了车间决策范围。车间主任是车间的行政领导，是车间上下联系、对外联系的全权代表。在车间范围内，一方面，车间主任接受厂长（经理）授权，对人、财、物有一定的决策权，对车间生产过程有指挥权，对车间副主任以下干部有任免权，对车间全体员工有奖惩权，在特殊情况下，可超越权力范围，有临时处置权，使车间主任行使的职权在车间范围内有相对独立性。另一方面，车间管理的执行性和生产性，又限制了车间主任只能围绕车间生产过程管理行使领导权，赋予车间主任决策的性质是管理决策和生产决策。车间主任掌握的各项技术经济指标，工段、班组信息反馈和资源配置等，仅限于在车间管理范围内，有相对的独立性。

（二）车间管理的任务

1. 满足用户需求

车间生产活动的目的，是满足用户（下工序）对质量、成本、交货期的需求。这个用户是指使用者、消费者或下工序的加工者。对车间来说，

大部分用户是下工序的加工者。要求按期提供质量合格、成本低廉的零部件或合格的产品。

2. 发挥生产能力

车间管理要求提高车间生产场地的利用率和机器设备运转率,提高单机产量和个人产量,从而保证车间生产处于满负荷状态运行,最大限度地发挥车间的生产能力,不断提高劳动生产率。

3. 缩短生产周期

车间管理的主要任务是执行生产计划,完成生产任务。车间管理要求全体员工快节奏、高速度地进行生产劳动,不断提高工作效率和工作效率,保证缩短产品和零部件的生产周期。

4. 优化生产要素配置

千变万化的市场需求使产品更新换代加快,造成车间加工对象的不断变化,使车间生产出现混乱,打乱了正常的生产秩序。因此,车间主任应不断优化配置车间拥有的生产场地、机器设备、物料供应、人力资源等生产要素,以适应市场变化,保证车间建立正常的稳定的生产秩序。

5. 降低生产成本

企业要提高经济效益,车间必须降低生产成本。车间生产成本居高不下,企业盈利水平就会下降,从而使提高经济效益成为空话。因此,在车间生产过程中,要不断地降低单位产品物质消耗和单位产品的劳动消耗,具体地说要节约原材料、燃料、低值易耗品的需用量,改进操作,节约工时消耗,节约车间各项开支,降低管理费用等,控制车间生产成本,保证企业提高经济效益。

三、车间规章制度和车间管理基础工作

(一) 规章制度

企业规章制度通常是指企业对生产技术经济等活动所制定的各种规则、章程、程序、办法和实施细则的总称。车间全体员工都必须贯彻执行厂部制定的各项规章制度。

车间规章制度主要有车间基本制度、车间管理制度和车间责任制度三种类型。车间规章制度是以文字形式所做的规定,是车间全体员工的行动