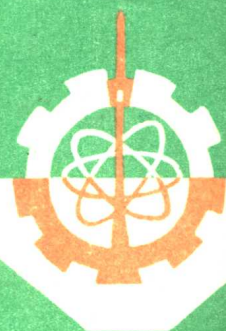


机械电子工业企业车间主任岗位培训教材

车间主任工作案例研究

赵英才 主编



机械工业出版社

机械电子工业企业车间主任岗位培训教材

车间主任工作案例研究

吉林工业大学 赵英才 主编

机械工业出版社

(京)新登字 054 号

内 容 简 介

《车间主任工作案例研究》一书，收编了车间管理体制、车间主任领导艺术、车间思想政治工作、车间经济管理、计划与生产管理、质量管理、技术管理、劳动人事管理、班组管理和民主管理等九个方面的 80 个案例。每个案例的核心内容，都是车间主任工作实践或车间管理实践。多数案例是经验案例，或称成功案例；少数案例是教训案例，或称失败案例。无论是成功的案例还是失败的案例，皆取材于多姿多彩的、生动具体的实践。大部分案例都加有“编者按”和“案例分析”，简单扼要地指出了案例的可取之处及其启示作用；同时也指出了不完善之处和需要进一步研究的问题。

机械电子工业企业车间主任岗位培训教材 车间主任工作案例研究

吉林工业大学 赵英才 主编

*

责任编辑：王世刚 赵爱宁

封面设计：陈晓明

*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第 117 号）

人民交通出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16·印张 17·字数 420 千字

1990 年 4 月北京第 1 版·1992 年 5 月北京第 4 次印刷

印数 44,001-50,000·定价：8.25 元

*

ISBN 7-111-02508-3/F·338

前 言

车间是企业内部的一级生产和行政管理组织。它在企业的生产经营活动中，按照企业生产经营的总体方针和内部组织分工原则，承上启下地组织产品的生产，并进行经济核算。因此，企业系统运行的好坏，经济效果的大小，车间起着关键性的作用。

企业的整体素质不仅决定着企业的现时社会效益和经济效益，而且也决定着企业的未来和发展。而全面提高企业素质的关键在于提高其自身的管理水平，特别是企业各级领导干部的管理水平。搞好车间管理，既是搞好企业管理的基础，又是加强班组建设的必要前提。所以，抓好车间主任的培训工作，提高其管理水平就显得更加重要。

随着经济体制改革的深入，市场机制、竞争机制已引入企业的生产经营过程，各种形式的经济责任制也已在企业内部逐步推行。诸如此类的各项改革，都需要强化和优化车间的运行机制，因而对车间主任的业务素质和工作能力，也就提出了更新更高的要求。

通过调查了解到，机械电子工业企业的车间主任，多数是具有中专以上文化程序、并掌握一门专业技术的工程技术人员，也有少数是从生产实践中由优秀工人选拔上来的。他们一般都具有较丰富的生产实践知识和管理经验，但缺乏管理现代化大生产的科学知识、理论和方法，对有计划的商品经济的运行规律不够熟悉。因而，无论是为适应企业发展的客观要求，还是为满足车间主任提高自身素质的需要，适时开展车间主任岗位培训，都是十分必要的。

鉴于上述情况，我部根据国务院批转的国家教育委员会《关于改革和发展成人教育的决定》的精神，组织制定了《机械电子工业企业车间主任岗位规范（试行稿）》和车间主任岗位培训教学计划及教学大纲，供各企业根据自己的情况参照执行，以便有计划、有组织地开展车间主任岗位培训。

为更好地适应车间主任岗位培训和学习的需要，1988年7月，我司委托沈阳市机械工业管理局、上海市机电工业管理局、吉林工业大学、江苏工学院、机械工业管理干部学院，根据上述岗位规范、教学计划和教学大纲的要求，组织编写了机械电子工业企业车间主任岗位培训教材《机械电子工业企业车间管理》、《社会主义商品经济》、《车间主任领导方法与艺术》、《工业经济法概论》、《车间主任工作案例研究》、《企业应用文写作》等六本书及若干补充教材，供机械电子工业企业开展车间主任岗位培训使用，也可作为机电类工业企业中层管理干部进行培训、自学以及“专业证书”班（大专层次）的选用教材。现决定从1989年8月开始，陆续出版发行。

在组织编写这套教材的过程中，沈阳市机械工业管理局、上海市机电工业管理局、四川省机械厅、辽宁省电子工业局、江苏省机械厅、电子工业管理干部学院以及许多企业和部教材编辑室，曾给予大力支持，谨在此表示感谢！

机械电子工业部教育司

1989年3月

编者的话

《车间主任工作案例研究》(简称《案例》)一书,是为机械电子工业企业的车间主任编写的岗位培训教材,也适用于其它工业企业车间主任的岗位培训。同时还可作为大专院校管理类专业的教学参考书。

车间主任是车间的最高行政负责人,是车间生产技术经济活动的最高决策者、组织者和指挥者。车间主任的工作职责,既要求其具备必要的马列主义基本理论知识、技术知识、经济知识与管理知识,更重要的是要求其具备较高的决策能力、组织能力和指挥能力。当然,能力的培养主要靠实践。车间主任能力的提高,主要靠车间主任的实践。然而,通过案例分析,对提高能力也不无补益。特别是对提高理论联系实际的能力、分析问题和解决问题的能力,都是大有好处的。

“实践出真知”,“经一事长一智”,千真万确。但是,事事都要亲身经历,实际上是不可能的。能人强者,很重要的一点,就是他善于向他人学习,吸取他人经验、教训。“他人吃堑我长智”,可谓增长才干的捷径。有些人才能过人,原因故然很多,善于走此捷径,也是其中的重要原因之一。车间主任工作案例是车间主任的实践,是车间主任在管理实践中所积累的经验和所取得的教训。《案例》凝结着车间主任和车间广大职工的聪明才智。《案例》是管理理论的运用,又是对管理理论的检验,同时也是对管理理论的完善、丰富和发展。总而言之,车间主任工作案例是极宝贵的精神财富,管理者的食粮。善于发掘和充分利用这笔财富者,无疑会迅速增长其才干,成为突出的企业管理者。

他人的经验,我们可以酌情借鉴;他人的教训,我们可以引以为戒。对学习、实践的人而言,都是有益的。所以,在《案例》一书中,以经验案例为主,但也编入了少量教训案例(或称失败案例、不成功案例)。

《案例》一书中所编入的案例,大部分是机电工业企业车间主任提供的文稿,是他人实践的结晶。《案例》重在研究,也就是“研究案例”。如何研究?我们在大多数案例之前加上了“编者按”,之后加上了“案例分析”并提出了讨论题。这实在谈不上对案例的研究,只不过是编者“抛砖引玉”罢了。真正的研究,还要靠广大的车间主任以及广大的管理实践者。

《案例》是车间主任岗位培训的主要教材之一,是与另一主要教材《机械电子工业企业车间管理》相配套的。《案例》的教学方法,主要不是教师课堂讲授,而是靠大家研讨。《案例》也很适于自学。

为编写此书,机械电子工业部教育司在全国机电系统的工业企业中,向广大车间主任征集文稿。广大车间主任同志们热情支持,踊跃撰稿,共收到文稿 200 余篇。因书的篇幅所限我们只选出 80 余篇编入书中。在此,我们向机械电子工业部教育司和广大的车间主任同志们,由衷地表示谢意,同时也深表歉意。

《车间主任工作案例研究》一书,共有九个部分。各部分皆在车间主任所撰写的文稿的基础上,由分主编加工成文。各部分的分主编是:第一部分为傅安;第二、八、九部分为赵英才;第三部分为陈晓明;第四、七部分为胡国祯;第五部分为顾自雄;第六部分为杨国

VI

民。第二汽车制造厂陈莉同志参加了本书的部分编写工作。全书主编为赵英才。全书主审为杨国民。

北京理工大学洪宝华教授和第二汽车制造厂李树华高级工程师，被聘为此书的编写顾问，并对此书的编写，提出了许多建设性、指导性意见。上海、沈阳、四川等省、区、市、机械、电子厅局的有关同志，第一汽车制造厂、沈阳变压器厂等许多企业，在此书编写过程中给予了积极有力的支持。在此，我们一并表示崇高的敬意和诚挚的谢意。

此书是一部新书，我们也是首次编写案例研究，缺乏经验，加上我们水平所限和时间仓促，书的结构、选材和案例分析都不够完善，甚至难免有错误之处。恳请广大的车间主任和读者提出批评、指正，使此书在实践中得到补充、完善和提高，真正成为大家的良师益友。

编 者

1990年3月15日

目 录

第一部分 车间组织机构与制度案例	(1)
案例 1 四个机械制造企业的组织机构	(1)
案例 2 看看工段的命运	(1)
案例 3 调整机构、建章建制的三个步骤	(12)
案例 4 十一项管理制度健全否?	(20)
案例 5 生产现场的烟头不见了	(21)
第二部分 车间主任领导艺术案例	(23)
案例 6 车间主任管理之道选萃	(23)
案例 7 车间主任素质谈	(26)
案例 8 我的关系学——和、诚、容	(29)
案例 9 如何处理好两个关系	(32)
案例 10 在经济体制改革中我的几点体会	(34)
案例 11 车间主任应怎样发挥车间副主任和工长的作用	(37)
案例 12 $1-\frac{2}{5} > 1$?	(40)
案例 13 我是甩手掌柜的?	(41)
第三部分 车间思想政治工作方案	(45)
案例 14 我们思想政治工作的基点	(45)
案例 15 我的“五注意”	(48)
案例 16 当他提出辞职报告以后	(49)
案例 17 搞好青工教育, 密切师徒关系	(52)
案例 18 “敢死队”与舞会的故事	(54)
案例 19 理解人、尊重人、激励人——利用行为科学调动职工积极性	(56)
案例 20 通过研究人的心理活动做好思想工作	(58)
第四部分 车间经济管理案例	(62)
案例 21 综合措施与单项承包结合, 全面加强车间经济管理	(62)
案例 22 “小指标”核算法	(64)
案例 23 以单项承包为主要形式的车间经济责任制	(67)
案例 24 “四定”经济责任制与“二次分配”	(69)
案例 25 车间内部经济责任制的奖励方案	(72)
案例 26 表面处理事业部的“双增双节”活动	(78)
案例 27 降低成本的系统管理法	(81)
案例 28 “内、外”费用分管控制法	(85)

案例 29	开展经济分析, 提高经济效益	(87)
案例 30	分厂如何抓好营销工作	(91)
第五部分	车间计划与生产管理案例	(93)
案例 31	车间在经济承包中是如何推行目标管理的	(93)
案例 32	冲压车间管理业务流程	(95)
案例 33	一张关联图的启示	(97)
案例 34	车身分厂生产作业计划体系及流程	(100)
案例 35	怎样处理木模生产计划管理中的几个关系	(114)
案例 36	用线性规划方法提高经济效益	(115)
案例 37	Q-025-43 水腔通道热芯盒修复工程网络计划	(118)
案例 38	我们是如何抓生产管理的?	(122)
案例 39	马扎克车床如期出厂	(124)
案例 40	提高电子调谐器产量的对策	(126)
案例 41	铸造车间怎样用看板管理	(129)
案例 42	先进乎?	(131)
案例 43	一次不成功的生产调度会	(132)
案例 44	齿轴车间物流优化的启示	(135)
案例 45	生产管理三则小例	(138)
第六部分	车间全面质量管理案例	(141)
案例 46	车间主任怎样扎实地抓好油箱渗漏油的质量问题	(141)
案例 47	推行全面质量管理, 提高弹簧铰质量	(144)
案例 48	漆包线生产车间质量管理体系	(148)
案例 49	怎样开好质量分析会	(151)
案例 50	QC 小组如何进行质量攻关	(153)
案例 51	车间经常坚持开展 QC 活动就会取得良好的效果	(155)
案例 52	制造现场的不良品统计管理	(161)
案例 53	用正交设计的方法解决产品质量问题	(167)
第七部分	车间技术管理案例	(172)
案例 54	做好产品换型的生产技术准备工作	(172)
案例 55	依靠技术改造 提高工艺水平	(174)
案例 56	抓好车间技术改造的“五落实”	(177)
案例 57	设备的二级管理体制	(180)
案例 58	动力车间的设备安全管理	(183)
案例 59	如何抓好车间安全生产	(185)
案例 60	综合治理车间工具室	(187)
案例 61	全面强化物资管理, 降低物资消耗	(190)
案例 62	车间降耗方案	(192)
案例 63	价值工程在深井泵中的应用	(195)
案例 64	车间合理化建议的系统管理方法	(198)

第八部分 车间劳动人事管理案例	(204)
案例 65 抓特点, 讲实效, 搞好车间主任培训	(204)
案例 66 亚当斯等式与车间劳动组织优化	(207)
案例 67 劳动优化组合的三个实例	(209)
案例 68 两例“弹性工作制”	(214)
案例 69 “十佳能手”活动	(218)
案例 70 第一重型机器厂热处理分厂“吨·台时”定额制定方法及作用	(220)
案例 71 车间内部承包与计件奖	(230)
案例 72 “超额计奖, 分挡结算, 累计兑现, 系数连乘”的计奖模式	(233)
案例 73 曹科长没有解决的难题	(236)
第九部分 车间班组管理与民主管理案例	(238)
案例 74 封闭式的专业化生产班组	(238)
案例 75 选好用好班组长	(241)
案例 76 “自控工人”活动	(244)
案例 77 让班组去做主	(248)
案例 78 班组劳动考核制	(249)
案例 79 班组浮动工资额的再分配	(253)
案例 80 一次成功的班组诊断?	(256)

第一部分 车间组织机构与制度案例

案例 1 四个机械制造企业的组织机构

傅 安、杨 喆 等 供稿

企业的组织机构包括生产经营指挥系统的组织机构，还包括党、工会、共青团等组织机构。我们在这里介绍和研究的四个机械制造企业的组织机构，是指生产经营指挥系统的组织机构。

企业的组织机构，是企业管理的骨架系统。它既是企业管理的内容，又是实现企业管理的组织保证。它受制于企业的生产经营活动，又制约着企业的生产经营活动。对一个企业或一个车间进行诊断，首先就要调查清楚它的组织机构。掌握了企业或车间的组织机构，就掌握了企业或车间的体态。它是进一步研究企业和车间的入门与向导。故而，我们在《车间主任工作案例研究》一书中，第一个案例就是几个机械制造企业的组织机构。

四个机械制造企业及车间组织机构的设置，如图 1-1~图 1-11 所示。图 1-1 是某汽车企业集团（特大型企业）的组织机构，图 1-2 是该企业集团下属的设备修造厂的组织机构，图 1-2b~图 1-2f 是其各车间下属机构图，图 1-3 是该企业集团下的底盘分厂的组织机构，图 1-4 是底盘分厂下属的一个车间的组织机构；图 1-5 是某客车厂（大型企业）的组织机构，图 1-6 是该客车厂下属分厂的组织机构，图 1-7 是该客车厂下属车间的组织机构；图 1-8 是某机床厂（中型企业）的组织机构，图 1-9 是该厂下属车间的组织机构；图 1-10 是某车身厂附属厂（小型企业）的组织机构，图 1-11 是该小型企业下属车间的组织机构。

不同规模的企业，它们的组织机构显然是不同的。不同规模的车间，它们的组织机构也显然是不同的。通过对不同规模的企业和车间组织机构的认识与分析，可使我们受到许多启示。让我们大家想想看，从中能受到哪些启示？

下面提出几个问题，请车间主任同志们共同讨论：

- (1) 我们所列举的特大型、大型、中型和小型企业各有几个管理层次？其职能有何不同？
- (2) 所列举的车间的组织机构有几种类型？有何不同？
- (3) 车间在企业中处于什么地位？不同规模企业所属的车间的地位和作用是否相同？
- (4) 影响企业与车间组织机构设置的因素有哪些？
- (5) 大型车间机构复杂，小型车间机构简单，这是何故？
- (6) 机构过大过小都不好，为什么？如何才能使所设置的机构合理？

案例 2 看看工段的命运

高 毅 供稿

作为车间下属的一级生产组织——工段，其命运很不好。有的车间设工段，有的车间不

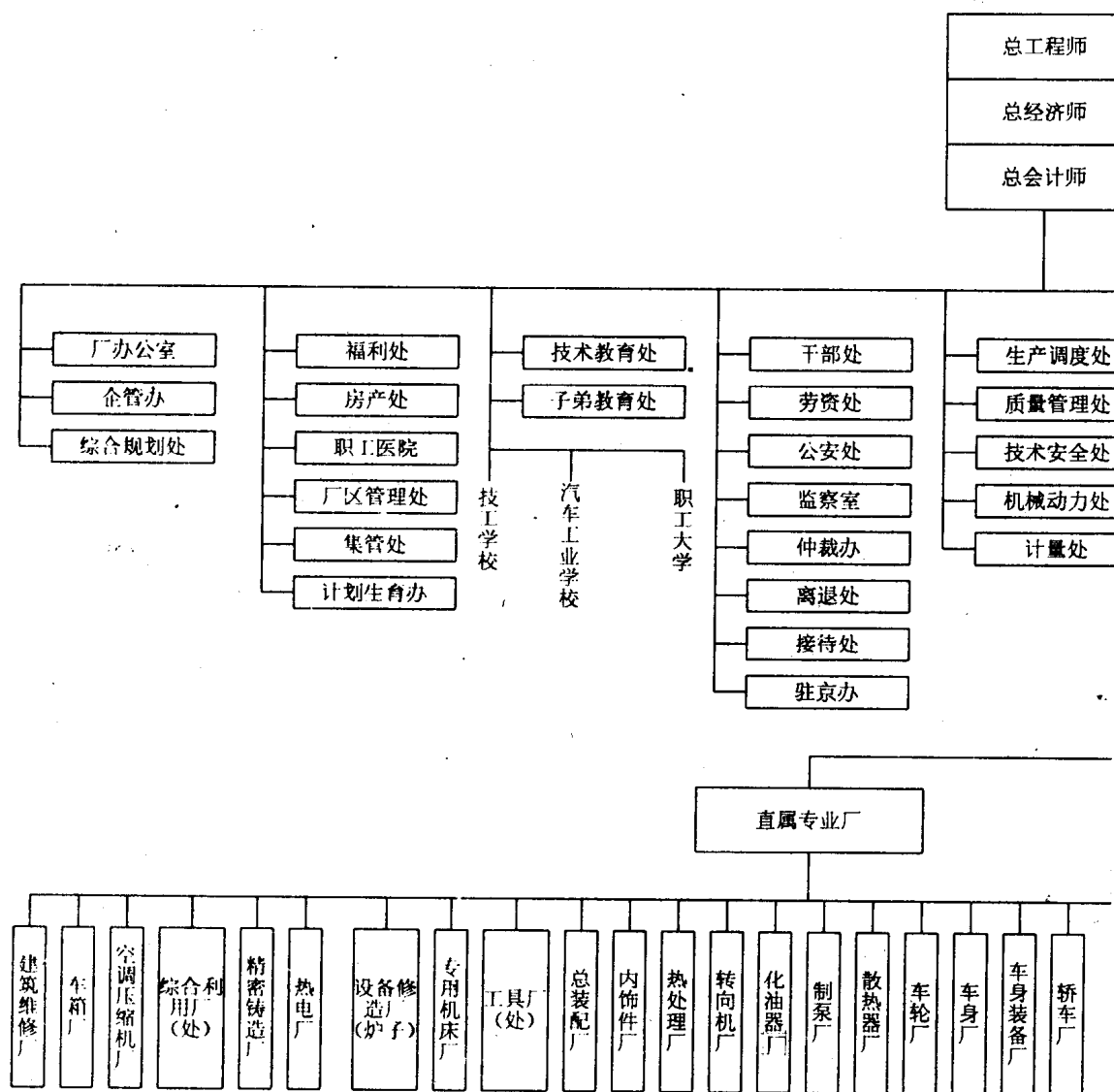
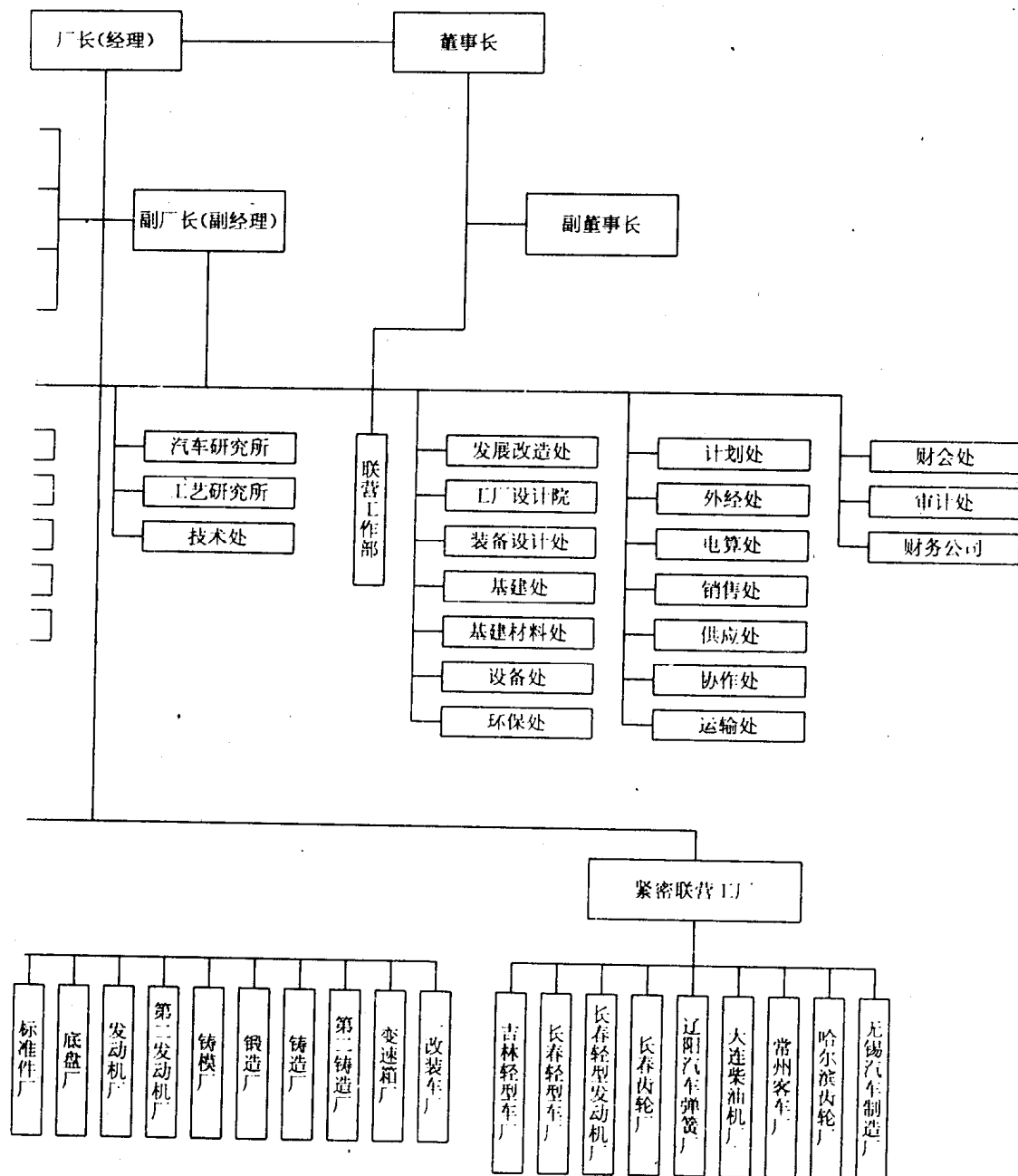


图1-1 某汽车制造厂(联营公司)



生产经营指挥系统图

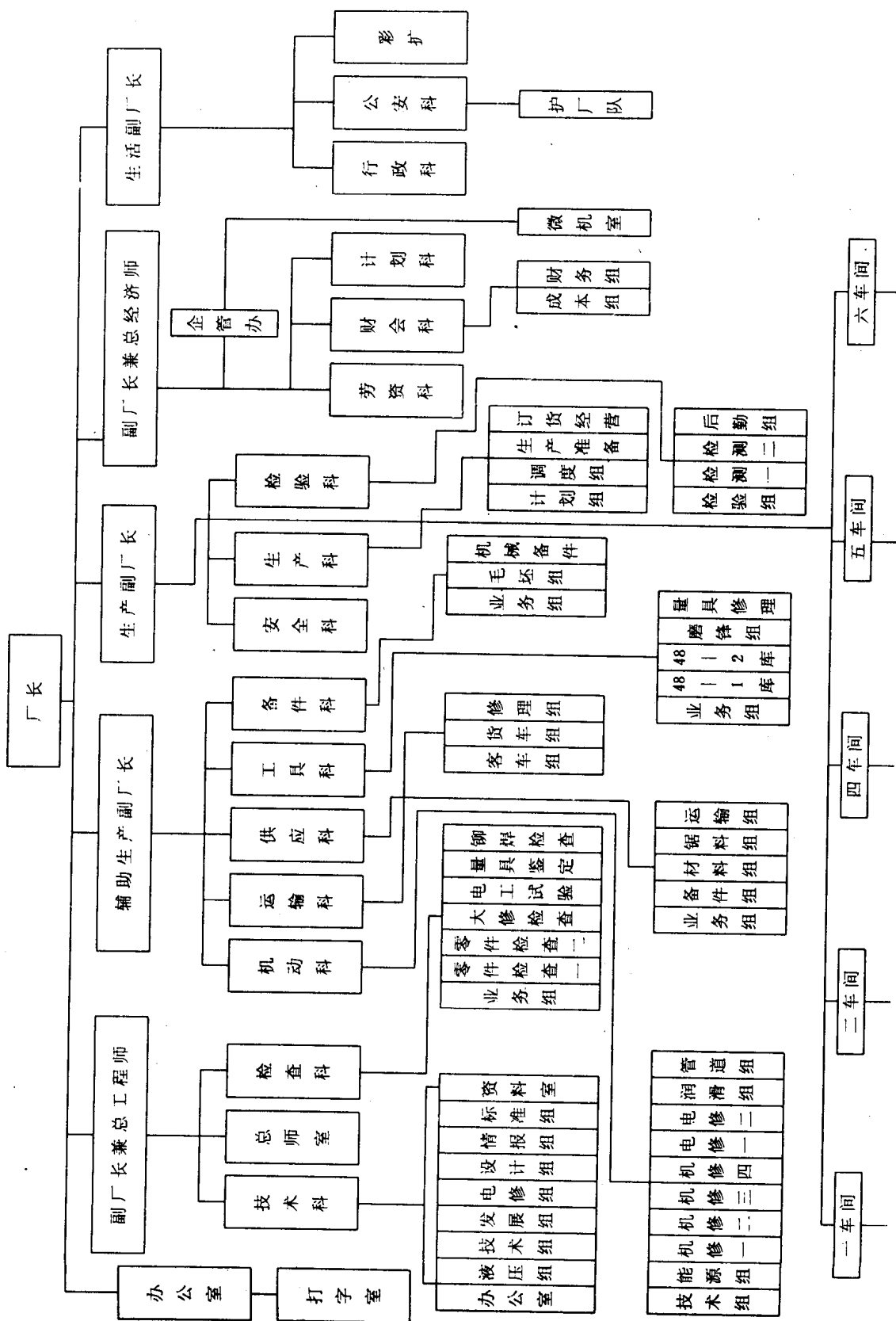


图 1-2 a) 设备修造厂组织机构图

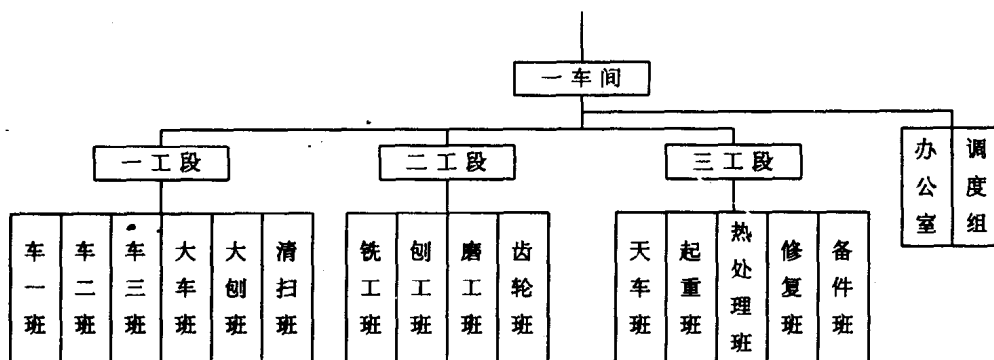


图 1-2 b)

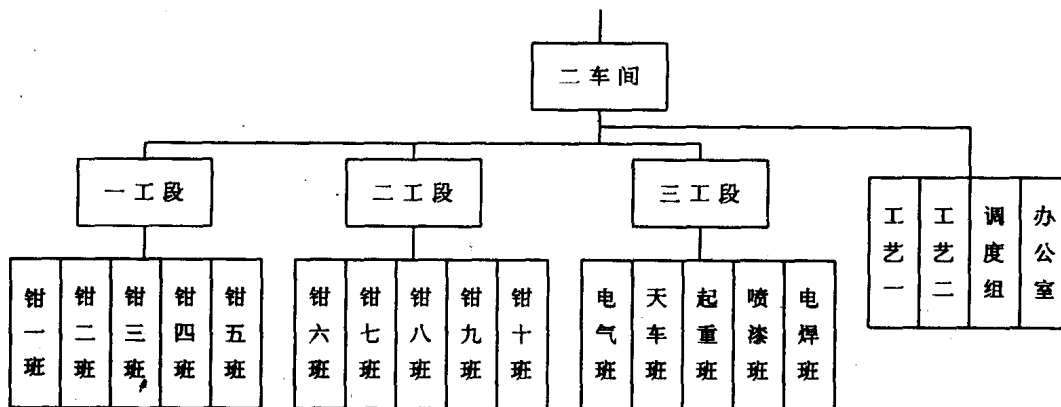


图 1-2 图 c)

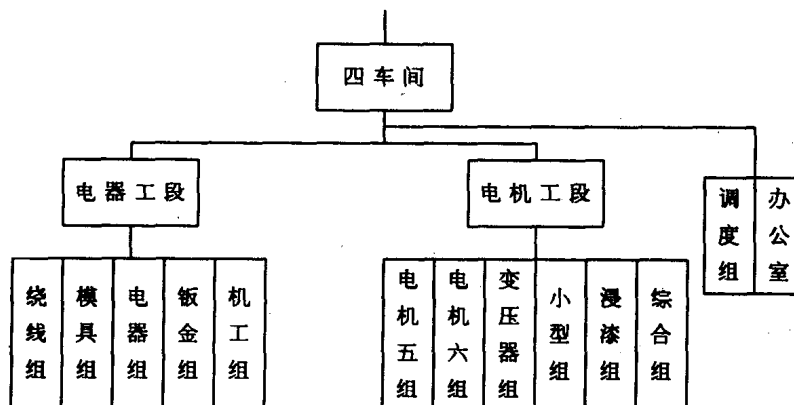


图 1-2 d)

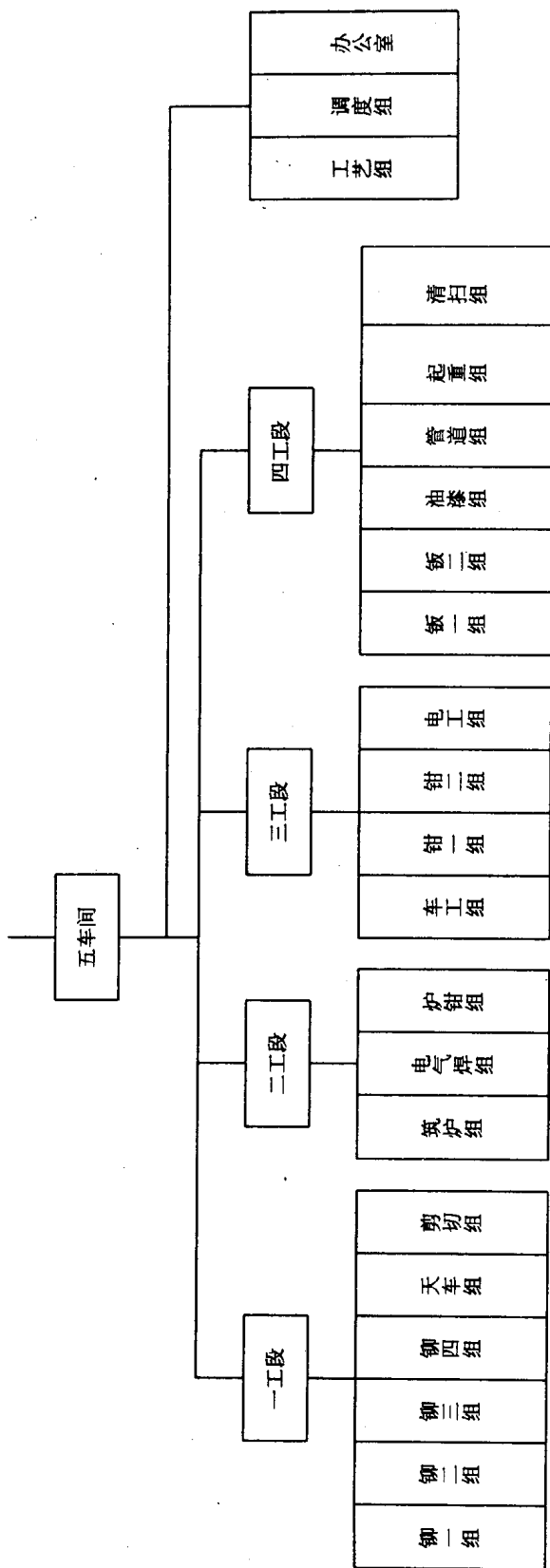


图1-2 e)

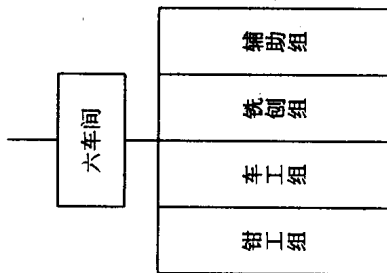


图 1-2 f)

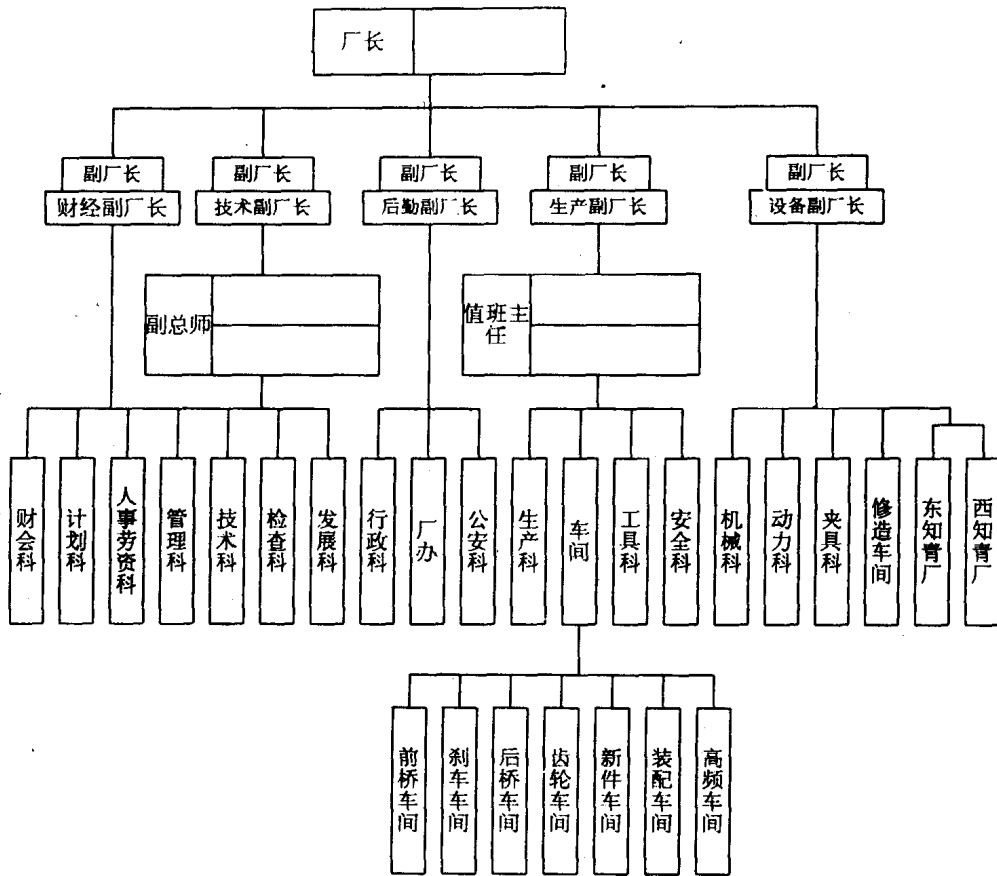


图1-3 底盘分厂组织机构图

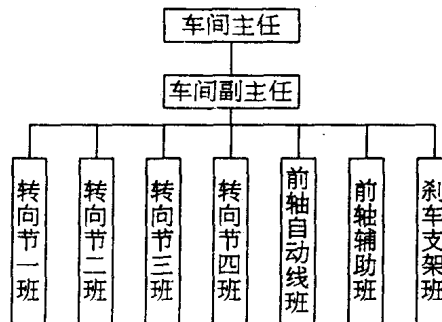


图1-4 底盘分厂前桥车间组织机构图

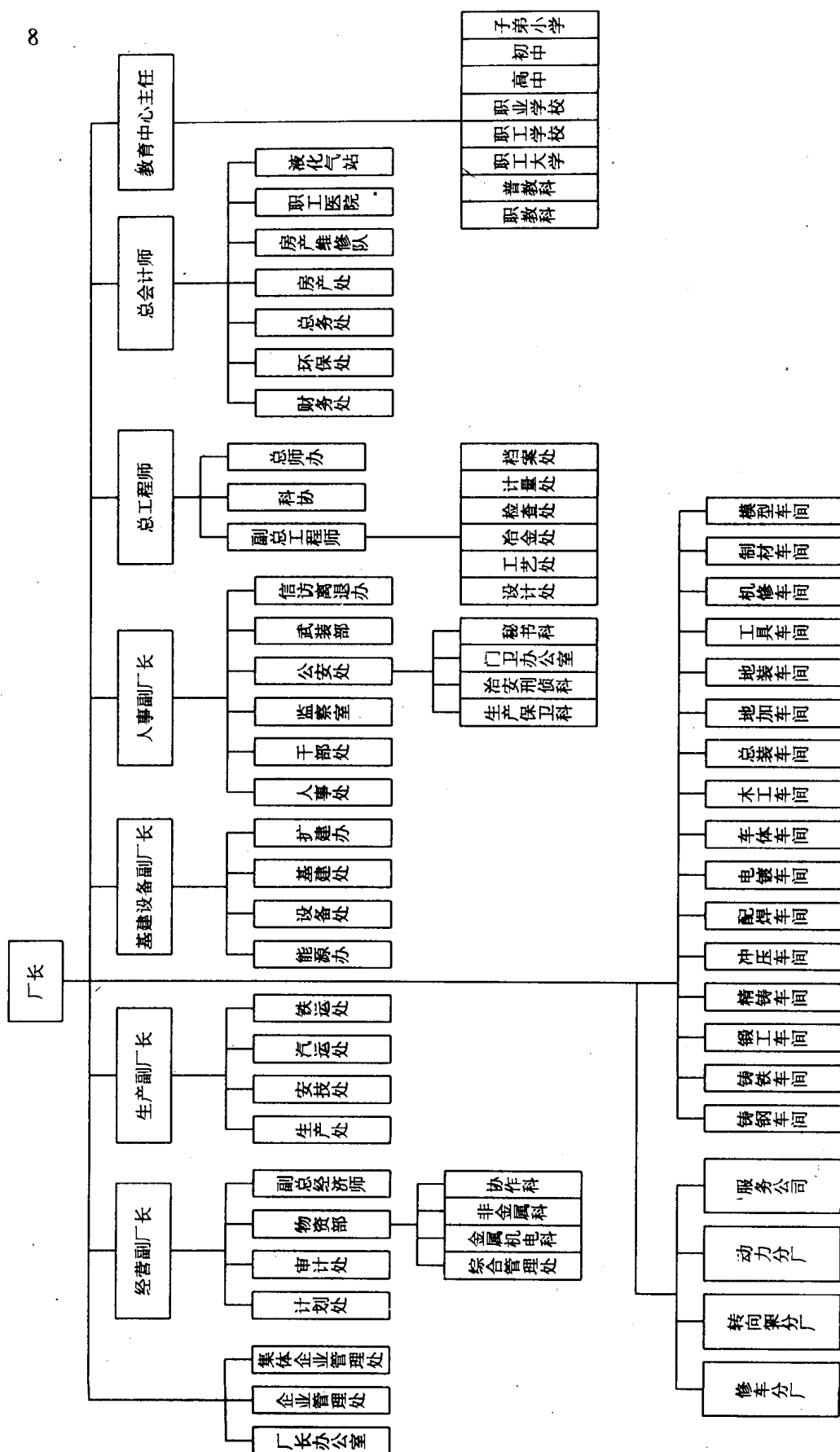


图1-5 铁道部某客车工厂组织机构图