

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

杨国民 主编



机械工业出版社

466

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

主 编 杨国民
副主编 王晓东 牛富兰
冯云翔 佟文彬



机械工业出版社

内 容 简 介

本书是机械电子工业部教育司组织编写的机械电子工业企业车间主任岗位培训教材之一。全书共分十三章,即第一章,车间管理系统;第二章,车间管理的组织机构与规章制度;第三章,车间管理决策与计划;第四章,车间生产管理;第五章,车间物料管理和物流控制;第六章,车间技术管理;第七章,车间全面质量管理;第八章,车间劳动人事管理;第九章,车间经济管理;第十章,车间的班组管理与民主管理;第十一章,车间思想政治工作;第十二章,电子计算机辅助车间管理;第十三章,车间管理的综合评价。

本书除作为机械电子工业企业车间主任岗位培训用教材外也可供其他工业部门的机械、电子类企业的车间主任学习时选用。此外,还可作为企业各级领导干部、管理人员及其他同志学习、研究车间管理的参考资料。

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

主 编 杨国民

副主编 王晓东 牛富兰 冯云翔 佟文彬

*

责任编辑 崔国徽 版式设计 赵宝弟

*

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 16 3/4·字数 417 千字

1990 年 4 月北京第 1 版·1992 年 5 月北京第 4 次印刷

印数 43,001-49,000·定价: 8.20 元

*

ISBN 7-111-02455-9/F·326

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,提出了更新更高的要求。

通过调查了解到,机电工业企业的车间主任,多数是具有中专以上文化程度、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》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需要,1988年10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、北京机械工业管理干部学院等单位,根据上述岗位规范、教学计划和教学大纲的要求,组织编写了机电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。现决定从一九八九年八月开始,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、江苏工学院、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

一九八九年三月

编者的话

本书是根据机械电子工业部教育司1988年10月在沈阳审定的《机械电子工业企业车间管理》教材编写大纲编写的。它围绕机械电子工业企业车间主任的工作性质、特点,结合机电工业企业的管理现状和发展趋势,以及车间管理工作,介绍了机械电子工业企业车间管理的基本知识、理论、方法和手段,阐明了车间主任如何决策、指挥,实现正确领导。全书注重理论联系实际,力争具有较强的针对性和适用性。

本书是由二十一位具有多年实践经验和一定理论水平的同志,通力合作,吸取各厂家之长,在较短的时间内编写而成的。编写分工如下(按章及姓氏笔划为序):

第一、二、三章杨国民;第四章于忠嘉、孙自力、李辉华、陈金荣;第五章史文生;第六章高文英;第七章王晓东、肖全相;第八章安沛文、张礼明、林庆祥;第九章张晖;第十章徐承志;第十一章田景山;第十二章王圣访、聂丽娟;第十三章佟文彬。全书由吉林工业大学杨国民担任主编。副主编有(按姓氏笔划为序):沈阳重型机器厂王晓东,吉林工业大学牛富兰,第一汽车制造厂冯云翔,沈阳电缆厂佟文彬。吉林工业大学赵英才教授担任主审。沈阳市机械工业管理局冯维业受机电部教育司委托,负责组织领导本书的编写工作。

在本书的编写过程中,我们参阅了现已出版的有关车间管理的著作和大专院校的一些教材,借鉴和吸收了一些企业的车间管理经验和方法。在1989年北京审稿会上,机械电子工业部教育司、沈阳市机械工业管理局、北京市电子办、上海市机电局、第一汽车制造厂等企业的有关同志对本书的讲座稿提出了许多宝贵意见。第一汽车制造厂付安、沈阳标准件工业公司张万成、沈阳市机械局李福臣等同志对本书的编写也都做了许多有益的工作,在此一并表示衷心的感谢!

由于具有中国特色的工业企业车间管理实践和理论尚在发展、探索中,加上我们水平有限,编写时间仓促,书中疏漏差错之处在所难免,敬请车间主任和广大读者批评指正,以便修订完善。

编者

1989年12月

目 录

前言

编者的话

第一章 车间管理系统	1
§ 1-1 车间管理系统的构成	1
§ 1-2 车间管理系统的特征	2
§ 1-3 车间管理系统的改进和完善	5
第二章 车间管理的组织机构与规章制度	10
§ 2-1 车间管理的组织机构	10
§ 2-2 车间管理的规章制度	15
第三章 车间管理决策与计划	19
§ 3-1 车间管理决策	19
§ 3-2 车间的计划管理	22
§ 3-3 车间的目标管理	25
第四章 车间生产管理	34
§ 4-1 车间生产现场管理	34
§ 4-2 车间生产过程的组织	41
§ 4-3 车间的生产能力	48
§ 4-4 期量标准	57
§ 4-5 车间生产作业计划的编制	75
§ 4-6 车间生产控制	89
第五章 车间物料管理和物流控制	102
§ 5-1 车间物耗管理	102
§ 5-2 车间在制品管理	108
§ 5-3 车间物料搬运	111
§ 5-4 车间仓库管理	114
第六章 车间技术管理	118
§ 6-1 车间工艺技术管理	118
§ 6-2 车间设备管理	128
§ 6-3 车间工具管理	135
第七章 车间全面质量管理	142
§ 7-1 车间全面质量管理的特点和任务	142
§ 7-2 车间质量管理的组织体系	146
§ 7-3 车间的质量管理活动	150
§ 7-4 车间质量管理方法	164

第八章 车间劳动人事管理	187
§ 8-1 车间劳动定额管理	187
§ 8-2 车间定员的编制	192
§ 8-3 车间的劳动组织	195
§ 8-4 车间劳动纪律管理及劳动统计	199
§ 8-5 车间的工资管理	202
§ 8-6 车间人事管理	209
第九章 车间经济管理	212
§ 9-1 车间成本管理	212
§ 9-2 车间财务管理	220
§ 9-3 车间经济责任制与车间经济核算	224
第十章 车间的班组管理与民主管理	228
§ 10-1 车间的班组管理	228
§ 10-2 车间的民主管理	233
第十一章 车间思想政治工作	236
§ 11-1 车间思想政治工作的基本原则	236
§ 11-2 车间思想政治工作的内容和方法	238
第十二章 电子计算机辅助车间管理	243
§ 12-1 电子计算机系统及其在车间管理中的作用	243
§ 12-2 微型计算机在车间管理中的应用	248
第十三章 车间管理的综合评价	253
§ 13-1 车间管理评价的任务和程序	253
§ 13-2 车间管理评价的内容和指标体系	254
§ 13-3 车间管理评价的基本方法	258

第一章 车间管理系统

工业企业是一个系统，工业企业的经营管理是一项系统工程，是对企业的投入、转换、产出活动进行管理和控制的过程。工业企业的车间是企业的一个组成部分，是企业系统的一个子系统，故其管理工作也是整个企业经营管理工作的一部分，是企业经营管理系统的一个子系统。作为一个子系统，车间管理系统要受企业经营管理系统指挥和控制，但其自身又具有一定的特殊性和独立性。因此，要研究车间管理的规律性，提高车间管理的功效，首先必须研究车间管理系统的构成及其特征，研究改进和完善车间管理的途径等。

§ 1-1 车间管理系统的构成

一、系统理论对研究车间管理的意义

系统理论具有普遍的方法论的意义，对于车间管理也不例外。

什么是系统？系统就是为了实现确定的目标而由若干相互依存、相互制约的要素所组成的具有特定功能的有机整体。这里强调了两点。其一，系统是由要素构成的，也就是说，要素是构成系统的实体，离开要素，系统就不存在。但因任何系统都不是孤立存在的，每一个系统都要受更大的系统的制约，所以系统与要素的区分也是相对的。例如，车间相对于企业来说是构成要素，或称子系统，而车间内部的工段（或班组）相对于车间来说，则是车间子系统的构成要素。其二，构成系统的要素之间必须存在内在联系。它们通过一定的结构联结起来形成系统的有机整体。系统反映着整体和部分、部分和部分之间相互依赖、相互作用的关系。系统的这种整体性决定了系统的功能并不等于它的各组成要素的功能在孤立状态下的机械相加，而是在各个要素原有功能的基础上增加了它们原来所不具备的新功能。也就是说，系统的整体功能等于各个要素原有功能的总和，再加上各个要素相互联系形成结构所产生的功能。因此，系统理论将系统的整体性视为系统方法的基本出发点，强调整体和部分之间的相互联系和相互作用。

系统理论的根据是马克思主义的唯物辩证法。系统理论要求把事物作为某个系统的要素来研究。这是唯物辩证法关于事物普遍联系原理的具体体现，对研究企业的经营管理及车间的有效管理具有重大的意义。

运用系统理论能够从本质上认识企业经营管理整体与其各部分（各车间的管理）之间的相互关系。在现代企业内部，客观上要求通过科学的管理活动，使企业的各个子系统相互结合，相互协调，形成有机的整体，共同实现企业系统的目标。同样，在车间内部也要求通过管理活动把构成车间的各个要素（工段或班组）合理加以分工，使之相互密切结合，协调一致，形成有机的整体，共同实现车间系统的目标。由此可见，运用系统的理论和方法研究和指导车间的管理活动，调节车间的组织结构，对实现车间系统的整体优化，提高管理功效，具有重要的作用。

系统理论和系统方法将越来越普遍地渗透到人类物质生活和精神生活的各个方面。进行

车间管理必然涉及人、财、物、环境、技术、信息等各种因素。它们都对企业发展、车间进步起着制约作用。只有运用系统分析的方法认识和处理企业和车间的经营管理问题，才能提高效率，取得最大的社会效益。

二、车间管理系统的构成

车间是由车间物质系统和车间管理系统这两个系统构成的。车间管理活动是由管理的主体作用于管理的客体形成的。管理的客体是指被管理系统——车间物质系统（主要是硬件）；管理的主体是指车间管理系统（软件）。现代的科学的车间管理的任务就是要实现车间物质系统和车间管理系统的最佳结合。

车间物质系统（硬件）是由管理的客体因素相互联系、相互作用所构成的综合体。车间管理的客体因素包括车间生产过程所必需的劳动力、劳动对象、劳动手段等生产要素及其组成（工段、班组、机台）以及反映这些生产要素相互结合和运转的价值表现、信息表现和时间变化。它们是车间管理的客观对象。因此，可以概括地说，车间管理的对象包括：人、财、物、信息、时间等 5 个要素。

车间管理系统（软件）是由车间 10 个管理子系统相互联系、相互制约所构成的综合体。一般来说，车间管理系统按其职能的不同可划分成如下 10 个子系统：

1. 决策计划系统；
2. 管理组织机构系统；
3. 生产管理系统；
4. 物流控制系统；
5. 技术管理系统；
6. 质量管理体系；
7. 劳动人事管理系统；
8. 经济管理系统；
9. 思想政治工作系统；
10. 管理信息系统。

上述各个子系统都是为了实现车间整体目标而存在的，而各个子系统之间的相互依存、相互作用的关系又是通过车间物质系统各基本要素的运转来实现的。物质系统各基本要素在运转过程中主要形成了三股流：一股是人流，一股是物流，另一股是信息流。信息流通过车间管理系统对人流、物流起着指挥、调节和控制的作用，使车间的生产经营活动得以有秩序地进行。

三、车间主任在车间管理系统中的地位

在工业企业实行厂长（经理）负责制领导制度下，车间主任由厂长（经理）聘任。在车间要建立以车间主任为首的生产经营管理系统。车间主任在车间管理系统中处于中心地位，对车间的物质文明建设和精神文明建设负有全面责任。

§ 1-2 车间管理系统的特征

车间管理系统既具有一切系统的一般特征，又具有自己的特征。为了掌握车间管理系统运行的规律性，按照客观规律的要求管理好车间的生产经营活动，就要研究系统的特征。

一、车间管理系统的一般特征

1. 目标性。目标是指车间系统运行预期所要达到的效果。车间系统的目标，反映车间完成企业系统目标应达到的程度，指明车间生产经营活动的方向。所以，目标既是车间管理系统运行的出发点，也是运行的终点。一切系统的运行都要围绕着目标进行，离开目标，系统的运行就会陷入盲目性，导致车间管理系统运行的混乱，给车间生产经营带来损失。

车间系统的目标可分为全局性的总目标和局部性的分目标。总目标是厂部包给（或分解给）车间的总体性目标；分目标是车间各子系统分担的局部性目标。按照系统观点，全局性的总目标是局部性分目标的综合体；局部性的分目标是总目标的有机组成部分。因此，总目标是确定分目标的依据，而分目标又是实现总目标的基础。

2. 整体性。整体性是指车间管理系统的全局性和综合性。车间管理系统并不是各个管理子系统的简单相加，而是由管理子系统按一定方式结合起来形成整体结构，从而产生新的特性和新的功能。由于各个管理子系统都是车间管理系统整体的有机组成部分，它们之间是通过系统相互联系起来的。由于系统反映整体与部分、部分与部分的关系，所以各个管理子系统功能与作用的发挥，都要服从系统整体的要求。如果离开了系统的整体性，它们的功能和作用将失去意义。

强调发挥车间管理系统的整体功能，并不否认各个子系统的作用。每个管理子系统都有自己的功能和活力。它们是整体功能的基础。但是，发挥各要素（子系统）的功能和作用，必须以整体效益为重点把各要素（子系统）协调起来。

3. 层次性。层次性是指车间管理系统的结构特性。规模较大的车间管理系统，是由若干部分按一定组合方式形成多级有机整体。其具体结构形式一般有高低层次和并列层次两种。

(1) 高低层次系统。这种车间管理系统，一般是由一个高层管理带动一组并列的低一级的管理层（其下还可带动更低一级的管理层）所组成。这种呈逐级展开状态的系统结构，称为高低层次结构。车间管理系统可分为车间管理层、工段管理层和班组管理层等。由于车间管理层在管理系统中处于主导地位，所以要强调车间管理层决策、计划、组织、指挥、控制的科学性；同时，还要分层次地进行计划、组织与控制，把各层的管理活动协调起来。

(2) 并列层次系统。这种车间管理系统的每一层一般都是由若干个并列的子系统组成的，故称作并列层次结构。各并列子系统都是高层次系统下属的子系统，并且为完成高层次系统的总体目标彼此相互配合；同时，各子系统也都有各自独立的分目标和活动。

车间管理系统的运行是否有效和效率高低，主要取决于能否分清层次。每一个层次都有其自己的功能，规定明确的任务和责、权、利范围。同一层次各子系统之间的横向联系，应由各子系统本身独立进行。只有在它们的活动与总体目标不协调或彼此发生矛盾时，才需要上一管理层出面协调解决。

4. 动态性。车间管理系统的动态性是指车间管理的可变性。车间系统的运转，一方面要受自身“物流”和“信息流”的制约，另一方面还要受企业系统及其它相关系统的制约。随着时间、地点、条件（其中包括人们认识和努力程度）的变化，对车间管理的决策、计划、生产组织和管理方式等会作不同的选择，不仅会提出承包指标的更新与变换问题，甚至衡量各项技术经济指标的标准也会发生变化。这种可变性反映了系统的动态特征。

系统动态性告诉我们，管理活动的目标、计划及其衡量标准等是随着制约条件的变化而

变化的。因此，不能一成不变地去看它们，更不能用老经验老框框去套它们。而是要随时注意各种制约车间系统运转条件的变化，适时地进行调节和控制，有效地对车间系统的运转进行动态的管理。

二、车间管理系统的独有特征

1. 车间管理系统是企业经营管理的中层环节，具有承上启下的作用。车间管理系统是企业经营管理的中层环节。它一方面要接受厂长的领导和指挥，完成厂部下达的各项生产技术经济指标，为完成工厂的方针目标而共同奋斗。另一方面，要组织领导本车间的各个子系统，对各种生产要素进行优化组合，取得整体最优的经济效益。同时，还要与本企业其它各个子系统协调一致，相互配合，提高管理功效。

2. 在有计划商品经济条件下，车间管理系统对车间的生产经营活动实行弹性管理。在我国现行有计划商品经济条件下，规模较大的企业在决策上实行的是分层决策，在运行机制上实行的是计划调节与市场调节的有机统一。因此，车间管理系统对车间的生产经营活动实行统一性与灵活性相结合的弹性管理。也就是说，在大的方面要管住管好，在小的方面要放开搞活。例如，对有条件的大中型企业，车间管理系统在完成对厂部承包计划目标的前提下，可以根据市场需要，自己决策承揽外来加工或其它劳务交易。而对无条件的中小型企业，则应集中全力完成对厂部的承包目标。

三、车间管理系统的基本工作任务

现代管理的基本目标是建立一个充满创造活力的自适应系统，以便在外部环境和内部条件发生变化时，能够持续、高效、低耗地发挥其功能。车间管理系统作为企业管理系统的子系统，同样也应该是一个充满活力的自适应系统。它的基本任务是对人、财、物、信息和时间等5个要素进行科学管理。

具体地说，车间管理系统的基本工作任务主要有如下五项：

1. 确定车间的方针目标。即根据企业的总方针目标，确定本车间的方针目标，向厂部承包或完成厂部下达的各项任务，对厂长负责。然后再将车间的方针目标，层层展开，逐级承包或下达落实到车间各个子系统甚至个人，并组织实施。

2. 科学地组织生产过程，进行最优决策。即根据车间的目标任务，对生产过程的空间、时间进行科学组织，使其输入、转换、输出的系统流程得以顺利地流转。在这一过程中要做如下主要工作：

(1) 根据车间生产计划，做好车间的生产技术作业准备工作。

(2) 安排车间生产进度，制定车间生产作业计划。

(3) 对产品品种、加工作业方案、生产批量、最优排序、生产能力的平衡等不同的实施方案，作出最优选择和决策。

(4) 建立车间的生产调度网络。

3. 对生产经营活动进行有效控制。现代控制论告诉我们，任何一个系统如果没有控制，就会发生混乱。所谓控制，就是使系统按照预定的目标去动作。对车间的生产经营活动实行有效控制是车间管理系统的基本职能之一。实行有效控制必须做到：要有控制标准，要有检测仪器，要及时发现偏差，并采取措施纠正偏差。实行有效控制的方法有预先控制、现场控制和反馈控制等。

4. 发动车间职工不断地进行技术革新，提合理化建议，完善车间的管理制度和办法，

促进车间的技术进步。

5. 做好职工的思想政治工作，抓好车间的精神文明建设。

§ 1-3 车间管理系统的改进和完善

一、完善的车间管理系统的要求

车间管理系统从形成到完善是一个逐步改进、提高的过程。建立一个健全的服务于车间生产经营活动的管理系统，是强化车间管理的重要组织措施。

一个相对完善的车间管理系统，必须符合如下要求：

1. 系统本身必须层次分明，职责明确，能各行其职，相互配合，并能随着企业生产的发展和外部环境的变化，不断改革管理体制，充分调动各方面的积极性，保证车间生产经营活动正常运转。

2. 要能保证企业进行“经营型”管理，便于把企业搞活，有利于企业的各个子系统及本车间的各个要素相互联系，相互配合，通力合作，促进企业生产的发展，长期取得尽可能多的利润。

3. 要能增强企业发展生产过程中的薄弱环节，建立与企业其它各子系统的平衡关系，实现企业系统的整体优化。

4. 要能正确处理企业、车间、个人三者之间的关系，在不断提高劳动生产率的基础上，积极创造条件，办好职工福利事业。

5. 要能保证全面提高车间的人员素质、技术素质、管理素质，实行科学管理，推行管理现代化。

目前，我国大多数企业的车间管理系统还不完全符合上述要求，完善管理系统的任务还很艰巨。当务之急是要在组织上进行调整和改善，在提高人的素质上狠下功夫，以便提高车间管理系统的功效。

二、改进、完善车间管理系统的目的

改进、完善车间管理系统的目的是为了不断地提高其功效。车间管理系统的功效，是指车间管理的决策系统、执行系统、控制系统为实现车间方针目标所具备的综合功能和效率。

系统的功能，是指系统为达到一定的目标所具备的能力；系统的效率，是指系统趋于目标的速度和效益。一般地来说，系统趋于目标的速度越快，在单位时间内发挥的功能越多，单位功能的劳动消耗就越少，所取得的经济效益也就越高。

功能和效率的关系是：效率是功能实现的表现形式，功能是效率的潜在因素。功能只有在系统运转中表现出来，才能变成效率。

车间系统中的车间物质系统和车间管理系统是通过运行结合起来的。车间物质系统的运行是客观的，管理系统的运行是主观的。主观是被客观决定的，因此，车间物质系统的运行决定着管理系统的运行，而管理系统的运行反过来又制约着车间物质系统的运行。这种管理机制是否合理，决定着车间物质系统的运行是否正常，从而决定着车间物质系统在运行过程中产生功效的大小。

改进、完善车间管理系统的目的是为了提提高车间管理系统的功效，从而保证车间物质系统的正常运行，充分发挥物质系统的功能，以提高生产效率和经济效益。具体来说，提高车

间管理系统具有下列主要意义:

1. 提高车间管理系统的功效, 是提高劳动生产率, 增加产品产量的重要途径。系统论认为, 管理的实质在于通过执行管理职能来放大所管理系统的功效。因为系统功效的提高, 一方面在一定的时间内能够创造更多的使用价值和价值, 另一方面能够减少单位产品的劳动消耗, 所以在投入总劳动量一定的条件下, 可以生产出更多的符合社会需要的产品。

2. 提高车间管理系统的功效, 是实现企业系统战略目标和车间系统方针目标的重要措施。企业战略目标的实现和车间目标的完成, 都要靠车间管理系统来组织实施。所以, 提高车间管理系统的功效是实现企业和车间目标的保证。

车间管理系统的功效有正功效、负功效、零功效之分。提高车间管理系统的功效, 就要争取获得尽量大的正功效, 避免出现负功效和零功效。

1) 正功效。车间管理系统的活动凡对实现车间方针目标起促进作用的都是正功效。要获得、提高车间管理系统的正功效, 必须做到以下 3 点:

(1) 在每个计划期内, 车间管理系统都要有科学的和明确的目标。有了明确的车间奋斗目标, 才有根据确定车间管理系统各子系统的局部目标和管理活动, 系统的运行才有方向。

(2) 必须明确规定各子系统在车间管理系统中的地位、作用、及其相互关系。在确定它们的地位、作用、关系时既要注意充分发挥各子系统的功效和作用, 又要注意各子系统的相互协调和配合, 共同完成车间的总任务。

(3) 各子系统在运行的过程中, 也就是执行车间总任务和各自的具体任务过程中, 必须随时反馈信息, 以便能通过检查、监督和调节, 控制各子系统的活动和偏离车间总目标的情况, 使它们相互协调地进行运转, 保证获得正功效。

2) 负功效。车间管理系统的活动凡对实现车间目标起破坏作用的, 就是负功效。产生负功效一般有以下几种情况:

(1) 子系统的活动从局部来看是正功效, 但从车间全局来看可能是负功效。这是因为子系统的目标与车间系统目标既有一致性, 又有差异性所致。在正常情况下, 子系统的活动对局部有利的, 一般对车间全局也有利, 局部和全局是统一的。但有时子系统的活动对局部有利, 但对全局可能不利或有害。这时, 就要对子系统的活动加以调节和控制, 使局部利益服从全局利益, 避免产生负功效。

(2) 子系统的活动从近期看是正功效, 但从长期看可能是负功效。这是因为当前利益和长远利益既有一致性, 又有差异性所致。发挥和提高车间管理系统的功效, 要兼顾近期和长期利益。如果子系统的活动对当前有利, 对长远有害, 而且对长远的危害超过当前所能取得的利益, 就必须加以调节和控制, 以维护长远利益。

(3) 子系统的活动从这一个方面来看是正功效, 但从另一个方面来看可能是负功效。这是由管理系统的活动具有多方面的作用所致。如果管理系统活动的负作用超过了正作用, 则它便在作负功。

3) 零功效。车间管理系统的活动如果对实现车间的目标没有发挥作用, 就是零功效。出现零功效可能有以下两种情况:

(1) 子系统虽然具备一定的功能, 但是停止运行, 失去了作用。

(2) 子系统虽然具备一定的功能, 但是它的活动对车间目标的实现没有发挥作用。

三、改进、完善车间管理系统的途径

改进、完善车间管理系统，不仅具有客观必要性，而且具有实现可能性。这是因为我国绝大多数企业及其车间的管理还是比较落后的，距离管理现代化的要求还很远。在我国，如果没有管理现代化，实现“四化”就会成为一句空话。所以从这个意义上来说，不断改进和完善车间管理系统有着十分的紧迫性和必要性。那么，实现管理现代化有没有可能呢？在当代，人类认识世界的思想方法已经有了很大的进步，已从孤立地看待事物进入到从整体地广泛联系地看待事物，从而使人类自身的组织能力产生了质的飞跃。同时，现代科学技术水平的不断提高，也给我们提供了广泛采用科学的管理方法和现代化管理手段的条件。所以，改进和完善车间管理系统，实现车间管理的现代化是完全可能的。

改进和完善车间管理系统的途径主要是：

1. 改善车间管理系统各子系统的相互配合关系，使之共同发挥作用。这是放大管理功效的关键。为此，应抓好以下几项工作：

(1) 选择聘任职责相称的各子系统的负责人，同时搞好各子系统的人员培训工作，全面提高人的素质。

(2) 科学合理地设置与各子系统相适应的组织机构，明确规定它们的职权范围与衡量、控制它们的工作、活动的法规、标准和制度。

(3) 根据需要与可能，确定各子系统的运行目标，规定反映目标内容的指标体系。

(4) 使车间管理系统的决策系统、执行系统和控制系统相互紧密衔接，并使之制度化和规范化，使整个系统的信息反馈灵敏，传递及时，常流不息。

2. 充分利用企业内部和外部的有利条件。这是发挥车间系统的功能、提高其效率的重要条件。企业内部条件，相对于某一车间系统来说，是它的环境因素。环境因素的变化，会直接或间接地影响系统的功效，因为系统的功效是系统内外环境因素综合作用的结果。

目前我国大多数企业采取的是“直线职能参谋制”管理组织结构^①。在这种情况下，作为企业子系统的车间一方面要加强与企业其它各子系统的横向联系，协同搞好企业生产；另一方面要与各职能部门搞好公共关系，取得它们的支持和指导。只有这样，才能发挥和提高车间管理系统的功效。

由于社会环境、自然环境、国际环境是影响企业系统功效的外部条件，由于外部条件是影响企业系统功效的重要因素，所以象我国改革、开放以前的那种与外部环境隔绝的封闭式的管理方式是不可能充分发挥和提高企业系统的功效的。对于车间系统来说也是如此。目前我国正处于改革开放的阶段，车间管理系统要充分利用改革开放的大好时机，在企业允许的前提下，承揽对外生产加工、服务任务，提高车间系统的总功效。

3. 随着形势的发展，逐步改革车间管理体制，提高车间系统的功能。为了提高车间广大职工的工作积极性、主动性和创造性，必须随着改革的逐步深化，在企业职能参谋部门的指导下，对车间的管理体制进行调整和改革。要通过改革逐步建立起科学管理决策的组织体系，建立起优化的劳动组织体系，建立起能够更好地体现按劳分配原则的工资制度和多种形式的经济责任制等等。在调整、改革过程中，要充分体现车间管理体制的社会主义特色。

4. 加快实现管理手段的现代化。电子计算机和其它现代化管理手段、管理方法的采用，有利于全面掌握车间系统的运行动态，迅速作出分析、判断，制定和选择出最佳的决策

^①参看第二章第一节。

和执行方案,并进行及时的控制。这样将会大幅度提高车间系统的功效。因此,必须加速实现车间管理系统管理手段的现代化,以充分发挥和迅速提高车间管理系统的运行功能和效率,取得最佳的经济效益。

四、车间主任在改进和完善车间管理系统中应抓的主要工作

车间主任要管理好车间系统的各项工作,必须以强烈的革命事业心和高度的革命责任感不断改进和完善车间的管理系统。为此,车间主任必须抓好以下几项主要工作:

1. 制定车间的目标规划。根据企业的长远发展规划来筹划本车间的目标规划,这是车间主任的首要职责。目标规划是在一定时期内改进和完善车间管理的总纲领。目标规划是否恰当和符合实际,从根本上决定着车间的经营管理效果,也关系到完善、提高车间管理的进程。车间主任在规划中要描绘出车间发展前景的清晰蓝图,明确规定车间发展的中长期目标以及完成企业分配给车间的目标的主要措施。如何确定一个正确而明确的规划目标?可按以下公式考虑:

子系统(车间)的目标 = 大系统(企业)的目标 × 子系统的实际情况

2. 建立科学的组织机构,制定相应的制度规范。按系统观点来看,组织是一个多变量的系统。其中任何一个变量发生变化,其它变量也将相应发生变化。因此,在建立、改进车间的组织机构时,一定要注意这种连锁反应。在厂长的领导下,车间主任在这方面主要应抓两项工作。一是要建立一个科学的合理的有效的车间管理组织机构,并相应地制定各种管理制度和规范,以保证车间规划目标的实现。同时,还要随着客观环境的发展变化,相应地改进、完善车间的管理组织结构,包括划分或合并一些部门,改变管理人员的职位及其责权,协调各部门的关系,调整管理幅度和管理层次,下放部分管理权限等等。二是要抓好班组建设。班组是车间的基本生产单位,其素质的高低关系着整个车间的生产经营效果。班组建设的目的是:为车间改革和发展确定目标和重点;有效地完成工作任务;协调班组内部的人际关系;改进班组的工作方法。

3. 妥善地选人、用人、提高人的素质。这是实现车间目标、贯彻管理规范最基本的保证。善于发现人才,团结人才,使用人才,是领导者是否成熟的主要标志之一。车间主任首先要抓好各级班子的人员配备,主要是车间副主任和工段长或班组长的配备。其次要抓好本车间职工的培训,提高他们的素质,使全体职工的思想政治觉悟和文化技术水平适应生产发展的要求。

4. 推动技术进步。“科学技术是生产力”,“科学技术现代化是实现四化的关键”。因此,车间主任在实际工作中必须努力推动科学技术的进步,以提高车间生产的技术水平,创造出更多的财富。我们知道,随着科学技术的不断发展,各种机械设备正在广泛地“代替”人的体力劳动,电子计算机正在部分地“代替”人的脑力劳动。这种“代替”成倍地提高了人类生产活动的效率,使企业在相同的时间内创造出更多的社会财富。所以车间主任必须狠抓技术进步。这里技术进步的含义是广义的,包括了设备技术水平、产品技术水平、工艺流程水平、管理水平的提高等等。车间主任在工作中应围绕提高设备的技术水平、发展产品品种和提高产品质量、改善工艺过程、提高管理水平等,进行坚持不懈的努力。

5. 落实多种形式的经济责任制,提高车间的经济效益。车间主任要精心建立和落实

责、权、利相结合的，企业、车间、个人利益相统一的，职工劳动所得同劳动成果挂钩的多种形式的经济责任制。这种经济责任制要以完成企业下达给车间的计划任务和经济责任为核心，保证企业的生产有计划地稳定发展；要使车间主任和全体职工不仅感到有压力，而且要有活力和动力，促进车间商品生产的发展；要有利于开拓贯彻按劳分配原则的新途径，把企业、车间的利益与经营成果联系起来，把职工的劳动所得同劳动成果挂起钩来；要能把车间的经营责任层层分解，落实到人，通过责、权、利的多个层次、多种形式的结合，把车间全体职工联为一个整体，人人参与目标的制定，人人主动执行其职责，大大增强车间职工的主人翁责任感；要能形成综合性的车间经营管理制度，把人和一切经营要素纳入车间目标责任体系，促进管理基础工作的加强和现代化管理方法、手段的广泛应用，增强车间管理的协调能力和自我控制、自我发展能力，不断提高车间的经济效益。

6. 实现民主管理。车间主任时刻不能忘记突出职工的主人翁地位，维护职工的合法权益。因此，必须抓好体现职工主人翁地位的民主管理制度的建设，采取各种各样灵活的方式吸引职工参加民主管理，使职工有权参与车间重大事情的决策，乐意对车间的工作提出改进建议，敢于对车间主任进行监督和质询。

7. 树立车间精神。车间精神是企业精神的具体体现。企业精神是企业职工的价值观念、意志、传统、风格等的综合体现，是具有鲜明的时代特点、民族特点和企业特色的“企业文化”。它能增强企业的凝聚力和感召力，是企业领导者在长期生产经营活动中经过反复提倡和教育而逐步形成的，渗透在企业的宗旨、经营方针，经营目标、厂风厂纪之中。车间主任在工作中应不遗余力地坚持提倡这种企业精神，并逐步形成车间自己的风格。这样就可以把车间建成像军队中的“英雄连”“钢铁连”那样的具有自己特色的生产经营单位。当然，我们提倡的企业精神和车间精神，应体现明确的社会主义方向和振兴中华的时代意识，反映中华民族文化的优良传统和中国工人阶级的优秀品质，反映中华民族自尊、自信、自强、勤劳、俭朴的气质，符合社会化大生产的要求，能反映时代的潮流。

第二章 车间管理的组织机构与规章制度

车间组织机构系统是车间生产组织机构和管理组织结构的整合系统。合理确定车间组织机构,建立健全车间的领导制度和管理责任制度,是实行有效管理的重要前提。它对调动职工的劳动积极性,提高管理功效,实现车间目标,都具有重要的意义。

§ 2-1 车间管理的组织机构

一、车间管理组织机构的设置原则

设置车间管理组织机构,首先需要有个标准。符合哪些原则才是一个好的机构呢?根据人们长期进行的理论研究和实践,一般认为设置管理组织机构应遵循如下一些原则:

1. 目标明确化原则。任何管理组织机构的设置和调整(增加或合并)都是由它所实现的特定目标决定的。也就是说,每一个组织机构的设置,都是以对实现其目标是否有利为衡量标准的。所以,在建立车间管理组织机构时,一定要首先明确车间总目标是什么?每个分支机构的分目标是什么?每个人的工作是什么?这就是目标明确化原则,也称为有效性原则。

2. 专业化分工与协作原则。分工是人类社会进步的标志,也是建立现代化管理组织的基础。多数企业的管理实践证明,实行专业化分工可以大大提高劳动生产率和工作效率。

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把车间的目标、任务分成各种层次,明确规定每一层次、每个部门、每个人都干什么、怎么干,避免发生名义上共同负责,实际上职责不清、无人负责的混乱现象。有分工必然有协作。分工与协作是同一问题不可分割的两个侧面。只有把分工与协作结合起来才能形成一个整体,完成车间系统的共同目标。协作是指各个部门之间和部门内每个人之间的联系和配合关系。因此,在设置车间的管理组织机构时,根据分工的要求,要做到:①尽可能按照专业化的要求来设置车间的管理组织机构;②工作上要有严格的分工,每个职工所从事的专业化工作应达到比较熟练的程度;③分工应能收到较好的经济效益。根据协作的要求,要做到:①各个机构能自动进行联系配合;②机构之间的各种联系配合关系应做到规范化、程序化。

3. 统一指挥与分权管理原则。统一指挥,就是要求各级管理机构必须服从它的上一级管理机构的命令和指挥,并且只服从一个上级管理机构的命令和指挥,不允许存在多头领导和指挥。分权管理,就是在分工的基础上将车间管理系统分为若干管理层次(如工段、班组),并向不同层次的管理者授予不同的管理权力,即把某些权力分给下级。集中统一领导与分级管理应当结合起来。

在设置车间管理组织机构时,正确贯彻统一指挥与分权管理相结合原则,必须注意以下几点:

(1) 各个管理层次,各种管理组织机构,都必须实行行政首长负责制。行政首长在其负责管辖的范围内,由他一人对有关的生产经营活动进行统一指挥,其下属人员必须严格执行