

企业管理岗位资格认证

培训教材

企业管理岗位资格培训

车间主任培训教材

李景元 编著

目 录

CONTENTS

第一编 车间主任岗位必备知识

第一章 车间现场管理知识.....	2
第一节 车间现场管理概述.....	2
第二节 车间现场管理特点.....	4
第三节 车间现场管理要求.....	6
第二章 车间主任基本知识	10
第一节 车间领导工作特点	10
第二节 车间领导必备观念	12
第三节 车间领导管理素质	15
第四节 车间领导基本方法	17
第三章 企业车间“三基”知识	22
第一节 车间基础管理工作	22
第二节 车间基层建设要求	27
第三节 车间的基本功训练	32

第二编 车间主任岗位管理过程

第四章 车间生产管理过程	36
第一节 生产过程组织形式	36
第二节 车间生产作业计划	41
第三节 车间生产管理内容	48
第四节 车间生产运行调度	53
第五节 看板管理及其应用	58

第五章 车间劳动管理过程	63
第一节 劳动生产率指标	63
第二节 劳动定员及其组织	65
第三节 劳动定额及其贯彻	68
第四节 严格执行劳动纪律	72
第五节 车间工人绩效考核	74
第六节 工资及其分配形式	75
第七节 车间劳动优化组合	77
第六章 车间成本管理过程	80
第一节 车间成本管理概述	80
第二节 车间经济核算内容	90
第三节 车间经济活动分析	93
第四节 车间财务管理的途径	99
第七章 车间物资管理过程	103
第一节 车间物资管理内容	103
第二节 车间物资计划管理	104
第三节 车间物资使用管理	108
第四节 车间小库运行管理	111
第八章 车间安全管理过程	113
第一节 车间安全管理概述	113
第二节 车间劳动保护工作	115
第三节 全面安全管理要求	117
第四节 安全生产制度法规	119

第三编 车间主任岗位操作技能

第九章 车间设备管理技能	124
第一节 设备管理的基本任务	124
第二节 设备使用维护检修	128
第三节 设备及其专业管理	134
第十章 车间质量管理技能	142
第一节 产品全面质量管理	142
第二节 产品质量管理内容	145
第三节 产品质量管理方法	151

第十一章 车间计量管理技能.....	173
第一节 计量管理作用和特点.....	173
第二节 计量管理基本内容.....	177
第三节 车间计量器具使用.....	181
第十二章 车间能源管理技能.....	184
第一节 车间能源管理核算.....	184
第二节 不同车间能源管理.....	187
第十三章 车间职工培训技能.....	196
第一节 职工培训重要意义.....	196
第二节 职工培训任务特点.....	197
第三节 职工培训基本形式.....	200
第四节 职工培训组织管理.....	203
第十四章 车间经济考核技能.....	205
第一节 经济责任考核及原则.....	205
第二节 经济责任制及形式.....	208
第三节 完善经济责任制度.....	212

第四编 车间主任岗位行为规范

第十五章 车间主任行为规范.....	217
第一节 车间主任规范概述.....	217
第二节 车间主任规范要求.....	220
第三节 车间主任规范内容.....	223
第十六章 车间群体行为规范.....	224
第一节 车间劳动群体管理.....	224
第二节 车间岗位职责管理.....	232
第三节 车间绩效综合评价.....	238
第十七章 车间生产行为规范.....	245
第一节 车间生产管理控制.....	245
第二节 车间生产实施计划.....	249
第三节 车间安全管理控制.....	253
第十八章 车间专业行为规范.....	259
第一节 车间生产设备管理.....	259

第二节 车间产品质量控制.....	263
第三节 车间生产运行标准.....	268
第十九章 车间核算行为规范.....	273
第一节 车间劳动生产定员.....	273
第二节 车间劳动生产定额.....	275
第三节 车间生产成本核算.....	277
参考文献.....	280

第一编 车间主任岗位必备知识

第一章 车间现场管理知识

企业车间是生产现场的主要组织形式。现场管理是现代企业管理的有机组成部分。现代企业管理作为一个大系统车间，生产现场管理就是其中一个区域性的子系统。它作为企业组织结构的基础层次，是物化劳动与活劳动结合最紧密的部位，是企业管理的落脚点，是创造社会财富的源泉。它直接影响产品质量和企业的经济效益，是企业开拓销售市场的基础后盾。只有按照市场经济条件下建立现代企业制度的要求，把改革、改组、改造与加强管理结合起来，才能不断地优化现场系统管理，实现企业管理过程的整体优化，才能切实提高企业的整体效率和效益。

因此，要充分认识企业现场管理在企业发展战略中的地位和作用，把握现场管理的目的、任务、方法、途径，克服“忽视现场管理”，“头重脚轻”的现象。

第一节 车间现场管理概述

一、企业车间生产现场

现场一般指作业场所，生产现场的生产车间班组就是从事产品生产、制造或提供生产服务的场所，即劳动者运用劳动手段，作用于劳动对象，完成一定生产作业任务的场所，也就是我们常说的基本作业单元。它既包括各基本生产车间的作业场所，又包括各辅助生产部门的作业场所，如库房、试验室、锅炉房等。在我国的工业企业中，习惯于把生产现场简称为车间、工段、班组或站、场、队等。

现代工业企业的生产现场，由于受行业特点的影响，既具有普遍涵义，又具有特殊涵义。所谓普遍涵义，是指有些基本原理和方法对所有企业的生产现场是普遍适用的，如所有生产现场都要求按市场要求组织生产，进而对生产诸要素的合理配置，都有一个投入与产出转换的效益问题，在管理上都具有综合性、区域性、动态性和可控性等。所谓特殊涵义，是指由于生产工艺、技术装备、生产规模和生产类型、生产任务、工作性质等不同而形成的管理过程的差别。

因而，优化现场管理的具体要求和办法也不尽相同。从生产技术特点看，不同行业的生产现场有着明显的差别，如钢铁企业是炼钢、轧钢，纺织企业是纺纱、织布、印染，即便是在同一个机械制造企业中，冷加工与热加工的生产现场也有很大差异。从技术装备程度看，从生产规模看，从生产类型看，从生产现场的组织管理方式与管理内容来看，也有区别。

二、企业车间现场管理

企业现场管理就是运用科学的管理思想、管理方法和管理手段,对现场的各种生产要素,如人(操作者、管理者)、机(设备)、料(原材料)、法(工艺、检测方法)、环(环境)、资(资金)、能(能源)、信(信息)等,进行合理配置和优化组合的动态过程,通过计划、组织、控制、协调、激励等管理职能,保证生产现场按预定的目标,实现优质、高效、低耗、均衡、安全、文明的生产作业。

现场管理是企业管理的重要环节。企业管理中的很多问题必然会在现场得到反映,各项专业管理工作也要在现场贯彻落实。现场最基本的要求,是保证现场的各项生产活动能高效率地、有秩序地进行,实现预定的目标任务;生产现场出现的各种生产技术问题,有关人员在现场就能及时解决,不等、不拖、不“上交”。从这个意义上说,生产现场管理也就是现场的生产管理。

三、现场管理的任务

对于现场管理的任务,有人认为是搞好“场区卫生、标志醒目、工装整洁、文明作业”,这只是表面现象。从现场管理的本质上看,现场管理的任务主要是合理地组织现场的各种生产要素,使之有效地结合起来形成一个有机的生产系统,并经常处于良好的运行状态,按整体优化的思想,积极推行精益生产等现代管理方法和手段,以工作性质定岗,按工作量定员,把多余人员从岗位上撤下来,大力降低在制品,实现优质、准时、高效、集约生产,坚持不懈地改进作业环境和现场秩序,实行定向管理,形成科学先进的生产工艺流程 and 操作规则,严格劳动纪律和工艺纪律,做到环境整洁、设备完好、信息准确、物流有序、安全生产,最主要的是降低成本、提高效益。具体的任务是:

- (1) 以市场需求为导向,生产适销对路的产品,全面完成生产计划规定的任务,包括产品品种、质量、产量、成本、安全等生产经济技术指标。
- (2) 控制生产成本,消除生产现场浪费现象,科学组织生产,采用新工艺、新技术,开展技术革新和合理化建议活动,实现生产的高效率和高效益。
- (3) 优化劳动组织,搞好班组建设和民主管理,不断提高现场人员的思想与技术业务素质。
- (4) 加强定额管理,降低物料和能源消耗,减少生产储备和资金占用,不断降低各种消耗。
- (5) 优化专业管理,完善工艺、质量、设备、计划、调度、财务、安全等专业管理保证体系,使它们在生产现场协调配合,发挥综合管理效应,有效地控制生产现场的投入与产出。
- (6) 组织均衡生产,实行标准化管理,严格执行技术标准、管理标准、工作标准。
- (7) 加强管理基础工作,做到人流、物流运转有序,信息流及时准确,出现异常现象能及时发现和及时解决,使生产现场始终处于正常、有序、可控的状态。
- (8) 治理现场环境,改变生产现场“脏、乱、差”的状况,确保安全生产和文明生产。

四、现场管理的内容

现场管理的内容,综合地涵盖了企业管理的各项工作,既包括现场生产组织管理工作,又包括落实到现场的各项专业管理和管理工作,同时还包括党群工作及思想工作。因此,可从不

同角度去概括和分析现场管理的内容。另外,还可以从构成现场的点(工序管理)、线(物流管理)、面(环境管理)角度,概括和分析现场管理的内容。

本书是从优化现场的人、机、料、法、环等主要生产要素,从优化现场的质量、设备等主要专业管理系统这一角度来概括和分析现场管理内容。具体包括:现场组织管理、现场主体管理、现场群体管理、现场作业管理、现场环境管理、现场物流管理、现场控制管理、现场定置管理、现场设备管理、现场质量管理、现场定额管理、现场定员管理、现场标准管理、现场安全管理、现场职责管理、现场成本管理、现场评估管理等。

在不同行业 and 不同企业中,现场管理的内容及其重点不尽相同,其具体内容将在后面各章详细论述。随着市场经济的不断完善及实施企业发展战略、建立现代企业制度的深入,随着生产技术的发展和管理水平的提高,现代企业现场管理的内容将更加丰富、充实。

第二节 车间现场管理特点

一般说来,企业车间现场管理有基础性、整体性、群众性、规范性和动态性五个特点。



一、基础性

企业管理一般可分三个层次,即最高领导层的决策性管理,中间管理层的执行性与协调性管理和作业层的控制性现场管理。现场管理属于基层管理,是企业管理的基础。基础扎实,现场管理水平高,可以增强企业的内功,提高对外部环境的承受能力和应变能力;可以使企业的生产经营目标,以及各项计划、指令和各项专业管理要求,顺利地在基层得到贯彻与落实。现场管理需要以管理的基础工作为依据,离不开标准、定额、计量、信息、原始记录、规章制度与基础教育。基础工作健全与否,直接影响现场管理的水平。通过加强现场管理,又可以进一步健全基础工作。所以,加强现场管理要从抓基层建设、基本功训练、基本素质的提高来开展。



二、整体性

现场管理是从属于企业管理这个大系统中的一个子系统。抓现场管理不把生产现场作为一个子系统进行综合治理、整体优化,往往会抓了某一个方面的工作改进,忽视了各项工作之间的配套改革;有时比较重视生产现场的各项专业管理,但忽视了它们在生产现场中的协调与配合,所以收效不大。现场管理作为一个系统,具有整体性、相关性、目的性和环境适应性,这个系统的外部环境就是整个企业,并逐步延伸到销售市场。企业生产经营的目标、方针、决策和措施都会直接影响整个企业管理。这个系统管理的是人、机、料、法、环、资、能、信等生产要素,通过生产现场有机的转换过程,向环境输出各种合格的产品、半成品或劳务。同时,反馈转换中的各种信息,以促进各方面工作的改善。生产现场管理系统的性质是综合的、开放的、有序的、动态的和可控的。

整体性这个特点是要求生产现场必须实行统一指挥,不允许各部门、各环节、各工序违背统一指挥而各行其是。各项专业管理虽自成系统,但在生产现场必须协调配合,服从现场整体优化的要求。

三、群众性

现场管理的核心是人。人与人、人与物的组合是现场生产要素最基本的组合，不能见物不见人。现场的一切生产活动，各项管理工作都要现场的人去掌握、去操作、去完成。优化现场管理仅靠少数专业人员是不够的，必须依靠现场所有职工的积极性和创造性，动员广大工人群众参与管理。生产工人在岗位工作过程中，按照统一标准和规定的要求，实行自我管理、自我控制，以及实行岗位工作之间相互监督。工人自主管理，开展职工民主管理活动，必须改变人们在计划经济下的传统观念，培养工人大生产的习惯和参与管理的能力，不断提高工人的素质。随着企业中青年工人比例迅速提高和老工人逐步减少，现场生产工人的素质已影响到现场管理水平的提高。工人素质中突出的是责任心问题。有了责任心，工作就主动，不会干的可以学会。如果没有责任心，再好的管理制度和管理方法也无济于事。提高工人素质既不能任其发展，也不能操之过急，要坚持以人为本，党、政、工、团齐抓共管，要从多方面做细致的工作。

四、规范性

现场管理是要严格执行操作规程，遵守工艺纪律及各种行为规范。现场各种制度的执行，各类信息的收集、传递和分析利用需要标准化，要做到规范齐全并提示醒目，尽量让现场人员能看得见、摸得着，人人心中有数。例如，需要大家共同完成的产量产值、质量控制、班组核算等，可将计划指标和指标完成情况，画成图表，定期公布于众，让现场人员都知道自己应干什么和干得怎么样。与现场生产密切相关的规章制度，如安全守则、岗位责任制等亦可张贴出来，以便于现场人员共同遵守执行。现场区域划分、物品摆放位置、危险处等应设有明显标志。各生产环节之间、各道工序之间的联络，可根据现场工作的实际需要，建立必要的信息传导装置。

五、动态性

现场各种生产要素的组合，是在投入与产出转换的运动过程中实现的。优化现场管理是由低级到高级不断发展、不断提高的动态过程。在一定的条件下，现场生产要素的优化组织，具有相对的稳定性。生产技术条件稳定，有利于生产现场提高质量和经济效益。但是由于市场环境的变化，企业产品结构的调整，以及新产品、新工艺、新技术的采用，原有的生产要素组合和生产技术条件不能适应了，必须进行相应地变革。现场管理应根据变化的情况对生产要素进行必要的调整 and 合理配置，提高生产现场对市场环境的适应能力，从而增强企业的竞争能力。所以，稳定是相对的，有条件的变化则是绝对的。“求稳怕变”或“只变不定”都不符合市场经济与现场动态管理的要求。

第三节 车间现场管理要求

一、车间现场管理的原则

现场管理应遵循以下原则：

（一）经济效益原则

现场管理要克服只抓产量、产值而不计成本，只讲进度和速度而不讲效率与效益的单纯生产观点，树立以提高经济效益为中心的指导思想。首先，生产的产品一定要适销对路，也就是在产品品种、质量、数量、成本、交货期等方面要适应和满足市场要求。只有在这个前提条件下，生产效率越高，效益才越大，否则产品方向不对路，滞销积压，则生产效率越高，造成的经济损失就越大。其次，要在生产过程中处处精打细算，厉行节约，力争在完成预定的目标任务条件下，做到少投入多产出，杜绝浪费现象。消除生产现场的各种浪费现象，是提高经济效益最直接、最快捷的方法，而且不需要花多少投资。在我国工业企业中，这方面的潜力是很大的，值得重视。要“向管理要效益”，当然特别要重视向现场管理要效益。现场各种生产要素的有效组合和生产活动的正常运作，都要通过现场管理才能实现。现场管理混乱，就很难保证高质量和高效益。

（二）科学性原则

生产现场的各项管理工作都要按科学规律办事，实行科学管理。现场管理的思想、制度、方法和手段都要从小生产方式的管理上升为科学管理等符合现代大生产的客观要求。有人认为现场管理很简单，没有多大“学问”，无非是“上吞下泻”、“转手倒卖”、跑跑腿、动动嘴（传达上级指示、要求）、凭经验办事，这是不正确的。生产现场有许多值得研究的问题，有许多常规工作可以改进和完善。例如，工人的操作方法和生产作业流程是否合理；各种资源的利用是否经济、有效；现场布置是否科学；人员的积极性是否被充分调动等等。这些问题的解决不仅需要现代化管理的指导，还需要运用现代化管理的方法，如工业工程、目标管理、成本技术、行为科学等。国外以泰罗为代表的科学管理学派，就是从研究现场即一线管理开始的。未来现场管理的发展趋势是自动化、电脑化。我们既不能安于现状、自甘落后，又不能操之过急、搞形式主义，而是要实事求是地坚持按科学性原则办事。

（三）弹性原则

现场管理必须适应市场需求和满足用户的要求，具体体现在增加产品品种、提高质量、降低成本、按期交货等方面。这是企业在激烈的市场竞争中为求得生存和发展所必须遵守的原则。但是从现场的生产和组织管理来看，又希望少品种、大批量、生产条件稳定，不仅可以采用专用的生产设备和工艺装备，提高生产效率，也便于生产管理。所以，要解决这对矛盾，现场就要把外部环境要求的“变”同现场生产要求的“定”有机地统一起来，采取有效措施，增强适应性和灵活性。例如，可以按工艺原则设置生产单位；采用柔性制造、成组技术。混流生产等生产组织形式与方法；采用通用的生产设备和工艺装备及加工中心；培养多面手；实行弹性工作时间制度等等，使生产组织与生产过程适应多变的市场环境。

（四）标准化原则

标准化管理是现代化大生产的要求。现代化大生产是由许多人共同进行的协作劳动，采用复

杂的技术装备和工艺流程,有的是在高速、高温或高压条件下操作,为了协调地进行生产活动,确保产品质量和安全生产,劳动者必须服从生产中的统一意志,严格地按照规定的作业流程、技术方法、质量标准和规章制度办事,克服主观随意性。如果不服从大生产的权威,不遵守劳动纪律,自由散漫,不仅生产搞不好,就是人身安全也难保证。规范化、标准化是科学管理的要求,现场管理有很多属于重复性的工作,例如,领料投料、交检入库、巡回检查、申请报废、交接班等,这些工作都可以通过调查研究,采用科学方法,制定标准的作业方法和业务工作流程,作为今后处理同类常规工作的依据,从而实行规范化、标准化管理。工作标准的实质是人的行为规范。工人进入生产现场应穿戴规定的工作服、工作帽,在制度规定的工作时间内,按照规定的操作方法和工艺流程,完成计划规定的生产作业任务。规范化、标准化管理的内容是多方面的,包括作业方法、作业程序、管理方法、安全制度、工作时间、举止行为等方面的标准化。坚持标准原则,有利于培养人们的大生产习惯,有利于提高现场的生产效率和管理的工作效率,有利于建立正常的生产和工作秩序。

二、车间现场管理办法

最基本的方法是工业工程 (Industrial Engineering, 简称 IE)。它是通过设计、改善以及合理配置人、机、料等生产要素,使之组成一个能充分发挥管理功能的生产系统;并运用现代科学方法,预测和评价这一系统所取得的成果。IE 源于美国泰罗时期,在以后的发展过程中,其内容不断充实和扩展。它的基本要求是通过现场调查和系统分析,寻求生产资源的合理利用,消除生产中的浪费现象,找出可能得到的最有效、最经济的作业方法或作业程序。它是提高劳动生产率的有效办法。现场管理还有一些常用的方法,如目标管理、价值工程 (价值分析)、经济责任制、ABC 管理法、保证体系等。这些方法现场管理可以用,整个企业管理和各项专业管理也都可以用。差别仅是应用的层次与范围不同而已。这部分内容可结合企业管理进行学习,这里不再赘述。

现场管理有一些方法只适用于某些行业和某种生产类型,有一定的局限性,不能普遍推行。例如,流水生产、多机床 (台) 看管、准时生产制、模特法。这些方法适用于汽车、家电、服装、食品等行业中大批生产类型的生产现场,而不适用于重型机械、造船、大型锅炉等行业中单件小批生产类型的生产现场。因为单件小批生产类型管理的重点在于“期”,而不是“量”,应按生产周期组织生产,促进按期交货。属于成批生产类型的现场,为优化现场管理常采用成组技术、经济批量、柔性制造、瞬间观测等方法。由此可见,优化现场管理应根据不同生产类型,采用不同的方法,企图用一种方法、一个模式去普遍推广,是不会有有效果的。

具体地讲,现场管理的内容与特点决定其管理方法,根据分析现场管理内容,可以看出现场管理实践性、操作性、直接性、交叉性很强,而在现场的直接操作又十分细小零散,包罗万象,甚至“婆婆妈妈”,无事不为。这样,在这个层次上管理方法不可能是厂长经理“运筹帷幄地决胜千里”,也不可能是党委书记“引经据典的精辟演讲”,而是在生产管理过程中结合各专业特点、结合职能业务管理实际来开展微观经济管理。对车间主任、工段长、班组长等主要现场管理者要实施以人为中心的管理。对于在现场直接从事现场管理的职能业务人员的管理方法是:

(一) 规范制约

职能管理很大程度上是通过规范制约来实现的,它包括严格执行管理标准及其操作规程、工艺纪律等等。通过严格执行制度规范,把违章作业、放任操作、有章不循、管理失控的现象消除

在萌芽状态。如果制度不健全,执行不认真,处理不严肃,就会危害生产过程,产生管理的负效率。车间对安全生产、劳动纪律等方面的规章制度,贯彻执行时就更应严格。这就要求职能管理人员协助车间主任及企业主管部门制定规范时,要坚持标准化,对于可能重复出现的问题,都明文规定出共同遵守的执行细则,使制度规范有利于调动和发挥人的积极性。

(二) 以法律人

宣传法制及规章制度,对职工进行法制及规章制度的教育,是职能管理人员的责任和义务,各种责任和义务表现在管理上就是以法律人。车间的部分职能人员具有执法职能,如劳资、环保、计量、标准等就必须结合各自的职能对职工进行标准化法、计量法、经济合同法、环境保护法的教育,增强职工的法制观念,提高职工遵守法规的自觉性,用法规来调整人们之间的关系,在生产经营过程中约束职工的行为。

(三) 知识启迪

知识启迪就是充分利用管理人员与职工之间的知识“落差”开展管理。管理人员相对工段、班组的生产工人来讲,他们具有较高的文化素养,掌握一定的专业技术知识,具有一定的知识优势。职能人员要利用这种优势进行现场一线管理。在职工教育、专业培训、岗位练兵,技术表演中,通过言传身教,寓教于管,启迪心灵,提高技能,达到强化管理的目的。

(四) 榜样示范

榜样示范就是指职能管理人员的自身模范行为与影响感染渗透到管理过程中去,使职工自觉地仿效。“喊破嗓子,不如做出样子”,“给我上”,不如“跟我来”。作为各个专业行家里手的职能人员不论在业务上,还是在思想上,都要为人表率。这样,被管理者才会无声服从。

(五) 评价激励

职能管理人员可利用现场综合考核测评的手段激发职工的工作热情。通过日常与定期的工作考核,把考核结果与工资奖金挂钩,既可对工段、班组工作起督促作用,又可不断增强现场管理效果。这样经过准确记载考核结果,通过台账或计算机将评价信息储存起来,以供查考。

(六) 政策调动

正确地贯彻党和国家的方针政策及企业的规章制度、标准条例,能够引发职工心理和行为上的积极响应。职能人员的工作过程是贯彻政策法规的过程。如工资调整、奖金计算、成本列支、工程预审、劳保发放、费用核销等都有明确的政策规定。正确地贯彻执行政策,在某种意义上比做若干次报告和讲话的作用还要大。

(七) 评比竞赛

职能管理人员要把各专业管理与评比竞赛结合起来,把专业管理活动变为各工段、班组、工序、工种之间的竞赛活动。如开展“一流班组”、“标兵岗位”、“无事故工段”、“优质工序”、“工种能手”等竞赛及评比活动,就能够进一步提高管理水平。

(八) 协调关系

协调是企业管理的主要职能,在一线现场主要体现在协调关系上,它包括专业协调与思想协调,包括职能人员之间、职能人员与工段班组之间及工段工序之间、职工之间的关系协调。通过职能人员的工作,在生产管理过程中经常进行思想交流,消除误解,加强团结,增进友谊,使生产现场的人际关系保持在最佳状态。

(九) 热心服务

管理就是服务,管理职能蕴含着服务职能,职能人员为生产经营服务、为职工生活服务的意识要强,在生产经营过程中,要热心为职工办事,为职工的工作和生活排忧解难,以热情周到的

服务来实现激励效应。

(十) 与人为善

职能管理人员直接与工段、班组的职工打交道，应该关怀、信任。尊重职工，从工作、学习及完成生产任务各方面关心职工，用心帮助职工解决技术问题，对职工不冷淡、嘲弄、斥责，决不可以“要员”自居，冷落职工，要克服“话难听，脸难看，事难办”的作风。

第二章 车间主任基本知识

第一节 车间领导工作特点

一、车间领导的特点

车间是现代企业的基本组成部分，车间领导活动是车间的生产组织协调活动，车间处于企业的基础部位。作为企业基层领导活动必然具有自身内在的特点。认识这些特点，有利于把握车间领导活动的规律，减少领导工作的盲目性，提高领导活动的效能。

企业车间领导活动的特点，可归纳为以下几个方面：

（一）微观性

车间领导是一种微观领导。假若把企业领导分为经营层、管理层、执行层三个层次的话，车间领导就居于第三个层次。为什么说这种领导具有微观性呢？首先是领导范围小。车间领导的空间区域、人员、管理幅度、领导机构都相对地小。其次是领导的职能属于微观职能。车间领导的职能主要不是企业的经营活动，而是企业的管理活动；不是企业大政方针的决策，而是企业大政方针的组织实施。

微观领导的特点要求领导者有明确的执行意识，善于准确地领会企业决策层意图，创造性地思考与制定贯彻实施的形式与措施，不失时机地迅速组织实施，有较强的基层工作能力与较多的实际经验。

（二）综合性

车间管理工作“麻雀虽小，五脏俱全”。可谓“上面千条线，下面一根针”。企业机构相对完备，领导头绪多，有各种职能科室，分工管理，各司其职，各负其责。而所有这一切，无论是各项任务、各项活动、各项管理，对车间来说，只能是“一肩挑”、“一包揽”，项项都要管，样样都要抓，千头万绪。

综合性的特点要求领导者是一个“通才”，而且善于对工作进行科学安排，突出重点，兼顾一般，先后有序，有条不紊。

（三）群众性

车间领导是企业领导联系群众的桥梁和纽带，企业的重大决策要通过车间领导传达到每一个职工，职工的意见与呼声也主要通过车间领导反映上去。车间领导天天同群众在一起，面对面地领导群众，亲自带领群众进行生产与经营活动。车间领导接触群众最直接、最广泛，与群众联系最密切，同职工群众最有感情。这是车间领导的一个重要特点。

群众性的特点，要求车间领导要特别重视民主管理、善于民主管理。作为现代企业的基础层次的一个车间领导，应既是权威管理的代表，又是民主管理的代表，把权威与民主有机地统一起来。现代科学管理离不开权威，一个企业、一个车间没有这种权威，便会纪律涣散，效率低下，甚至无法进行社会化大生产活动。但是，现代企业不但需要权威管理，还需要民主与团队管理。职工是社会主义企业的主人，没有民主管理，职工当家作主的主人翁地位就没有保障。因此，车间领导应有很强的民主意识，启发职工参与管理，并建立有效的民主管理制度与组织形式，使权威管理与民主管理、管理者与生产者有机地统一。

（四）现实性

所谓现实性，是指具体地反映改造客观世界的领导实践活动，最直接、最生动地指导群众进行实践；并通过这种群众性的实践活动，使企业的决策意图变为现实。车间领导工作是一种直接具体的领导工作，有很强的实践性与现实性。企业的各项任务都要以车间为落脚点，都要到车间落实，企业的决策意图和战略目标，都要经过车间领导的宣传与组织活动，让职工群众所接受，进而变为群众的自觉行动，使企业的一切任务，企业的各项决策变为现实。因而“抓落实，见成效”，是车间领导的又一重要特点。

现实性的特点告诉我们，车间领导必须是实干家，既有很强的组织、指挥、协调能力，又有高度的革命热情与旺盛的干劲，能以身作则，不怕困难，不怕疲劳，不怕吃苦，同职工打成一片。

二、车间领导的一般职责

车间领导具体职责的规定，应根据不同行业的企业，不同车间的任务而做出符合实际的规定。

1. 组织完成任务。按企业下达的生产任务，安排月、日生产进度，并落实各项生产指标，全面完成生产计划。
2. 结合车间生产与管理工作的，紧密联系职工思想实际，做好车间思想工作，搞好车间精神文明的建设。
3. 进行科学管理，严格要求，健全与落实各项管理制度，尤其要抓好“质量第一”、“安全生产”与“节能”的管理工作，降低产品成本，提高劳动效率与经济效益。
4. 深入地开展“三基工作”，切实重视车间建设，全面提高车间素质。
5. 积极组织车间职工培训，进行智力开发。
6. 全面贯彻经济责任制，引进竞争与承包机制，抓好班组与职工的承包。
7. 关心职工生活，尽力为职工排忧解难。
8. 热情支持工会、共青团组织开展的各项活动，并带头执行工会组织作出的有关规定。

三、车间领导的权限

1. 指挥权。根据生产经营活动的需要，对车间人、财、物具有统一指挥权。
2. 决断（决策）权。对车间领导管理范围内的各项工作，有决断或决策权。
3. 用人权。对下级干部与班组长、工段长，按照企业有关规定，有建议权与决定权。
4. 奖惩权。对车间职工有权按照企业人事管理权限与审批程序，进行必要的、正确的奖惩。