

冶金工业企业

车间主任手册

○

主 编：齐国礼

副主编：陈济民 卢树桐

湖北人民出版社

冶金工业企业 车间主任手册

主 编：齐国礼 副主编：陈济民 卢树桐

湖北人民出版社

冶金工业企业车间主任手册

主 编 齐国礼

副主编 陈济民 卢树桐

湖北人民出版社出版、发行 新华书店湖北发行所经销

湖北人民出版社激光印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 18.125印张 5插页 37.4万字

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数：1—12 800

ISBN 7-216-00122-2/F·19 (平)

统一书号：4106·310 定价：3.70元

ISBN 7-216-00123-0/F·20 (精)

统一书号：4106·309 定价：4.60元

序 言

湖北省企业管理协会 副会长 胡锡三
武汉钢铁公司 副经理

全面提高企业素质要做的工作很多，而开展全员培训以提高职工队伍的素质，则是提高企业素质的重要环节。基于这一认识，武汉冶金管理干部学院编写了这本《车间主任手册》（以下简称《手册》）。

《手册》紧密联系冶金工业企业的管理实际，内容十分丰富，是一本实用性很强的书。它不仅是当好一个车间主任所必备的手册，也是冶金工业企业基层干部和冶金院校师生的一本必不可少的参考资料。为此，我很乐意向同志们推荐这本《手册》。

党的十一届三中全会以来，经过企业整顿和经济体制的初步改革，企业管理得到了加强，但发展并不平衡，还需要进一步提高。在企业的厂、车间、工段(班组)三级管理中，车间起着承上启下的作用。“上面千条线，车间一根针”。企业的各项生产经营任务和各项经济技术指标，都要分解落实到每一个车间，经过车间再分解落实到工段(班组)；企业经济效益的提高，也取决于对车间人、财、物的合理利用与有效组织。由此可以看出，提高车间干部的管理素质和管理能力，对提高车间管理水平，实现企业管理现代化是至关重要的。

几年来，许多工程技术人员相继担任了车间主任，他们有

较高的专业技术水平，但程度不同地缺乏管理知识，尤其是现代管理知识。这本《手册》则为他们提供了较全面、较系统的学习资料。

从这本《手册》的内容来看，我认为具有以下几个特点。一是针对性。《手册》内容不是包罗万象，而是从大多数车间主任的现有管理水平出发，针对提高他们的管理素质和管理能力，精选条目编写而成的。二是实用性。《手册》内容力求从我国大中型冶金企业的实际出发，总结介绍了车间管理的先进经验，并借鉴和吸收了西方科学管理、现代管理的理论和方法。三是先进性。尽管目前各企业、各车间的管理水平参差不齐，但广泛应用现代化管理的思想、方法和手段是发展的趋势。《手册》的总体结构着眼于未来，立足于实现车间管理现代化，有选择地介绍了必要的现代管理理论和方法。四是知识性。企业的领导体制仍处在改革和不断完善之中，车间一级的自主权限还比较小，执行性的指令多。《手册》没有只局限于当前，知识面比目前车间管理实际使用的知识要宽一些，介绍了车间主任应该具备的基础经济理论和管理知识，以增强车间主任理解、执行国家经济方针政策的自觉性。五是通俗性。《手册》内容既具有一定的深度，又深入浅出，简明扼要，通俗易懂，具有高中、中专文化水平的干部和工人都能看懂和掌握，便于自学。六是资料性。《手册》知识面广，内容条目化，收集了一些常用资料，便于车间主任根据学习与工作的需要，随时翻阅查找，是一本能够长期使用的工具书，可作为车间主任和其他管理人员的良师益友。

一九八七年三月

目 录

序 言 胡锡三

经济理论与管理原理

生产关系一定要适合生

产力状况的规律..... (1)

经济规律..... (1)

生产方式..... (2)

生产力..... (2)

生产关系..... (3)

生产关系一定要适合生

产力的状况..... (3)

社会主义公有制与多种

经济形式..... (4)

社会主义公有制..... (4)

多种经济形式与多种经

营方式..... (5)

全民所有制经济形式... (6)

集体所有制经济形式... (6)

中外合资经济形式..... (7)

劳动者个体经济..... (7)

联合体经济..... (8)

社会主义基本经济

规律 (9)

基本经济规律..... (9)

社会主义生产目的..... (9)

实现社会主义生产目的

的手段..... (10)

社会主义基本经济规

律..... (11)

社会主义物质利益原

则..... (11)

社会主义国民经济有计

划按比例发展规律... (12)

计划经济..... (12)

商品经济..... (12)

有计划的商品经济..... (13)

国民经济有计划按比例

发展规律..... (14)

国民经济综合平衡..... (14)

价值规律..... (15)

社会主义竞争..... (17)

统一性与灵活性相结合

的计划体制..... (18)

社会主义国民收入

的分配 (18)

社会总产品..... (18)

国民收入..... (19)

国民收入的初次分配... (19)

国民收入的再分配……	(19)
积累与消费的比例关系……	(20)
各尽所能 按劳分配……	(22)
社会主义再生产……	(23)
社会主义再生产……	(23)
社会主义简单再生产……	(23)
社会主义扩大再生产……	(24)
两大部类的比例关系……	(24)
社会主义国家对外经济关系……	(26)
对外经济关系……	(26)
对外开放……	(26)
对外贸易……	(26)
技术引进……	(27)
利用外资……	(27)
社会主义工业企业……	(28)
企业……	(28)
企业规模……	(28)
企业等级……	(28)
企业分类……	(29)
企业特征……	(29)
企业素质……	(30)
企业活力……	(30)
企业的任务……	(30)
企业与国家的关系……	(30)
企业与企业的关系……	(31)
企业与职工的关系……	(32)
工业企业管理……	(32)
企业管理……	(32)

企业管理的职能……	(32)
企业管理的二重性……	(33)
生产型管理……	(33)
生产经营型管理……	(34)
经营开拓型管理……	(34)
管理现代化……	(35)
企业管理的基础工作……	(35)
工业企业组织管理制度……	(36)
厂长负责制……	(36)
职工民主管理……	(36)
直线制……	(37)
职能制……	(37)
直线——职能制……	(38)
事业部制……	(38)
模拟分散管理制……	(38)
矩阵组织……	(39)
管理原则……	(39)
管理幅度……	(40)
企业规章制度……	(41)
社会主义经济责任制……	(41)
经济责任制……	(41)
经济责任制的特点……	(42)
企业对国家的经济责任制……	(42)
企业与企业之间的经济责任制……	(43)
企业内部的经济责任制……	(43)
“包、保、核”经济责任制……	(44)

岗位经济责任制	(41)
专业经济责任制	(45)
车间经济责任制	(45)

车间生产管理

生产管理的任务与

内容	(46)
----	------

生产管理	(46)
------	------

生产管理的任务	(46)
---------	------

生产管理的内容	(46)
---------	------

目标管理	(47)
------	------

目标管理	(47)
------	------

经营思想	(47)
------	------

经营方针	(48)
------	------

经营目标	(49)
------	------

经营目标的内容	(49)
---------	------

经营目标的作用	(49)
---------	------

经营目标的确定	(50)
---------	------

经营目标确定的原则	(50)
-----------	------

经营目标确定的程序	(50)
-----------	------

经营目标的展开	(51)
---------	------

经营目标体系	(52)
--------	------

经营目标的实施	(53)
---------	------

经营目标实施的检查	(53)
-----------	------

经营目标实施的评价	(55)
-----------	------

目标管理标准化	(55)
---------	------

车间生产作业计划	(56)
----------	------

企业经营计划种类	(56)
----------	------

生产作业计划	(57)
--------	------

生产作业计划的内容	(57)
-----------	------

生产作业计划的作用	(57)
-----------	------

生产作业计划编制的	
-----------	--

依据	(58)
----	------

企业生产作业计划编制	
------------	--

的方法	(59)
-----	------

车间生产作业计划编制	
------------	--

的方法	(62)
-----	------

车间生产准备工作	(62)
----------	------

车间生产控制	(63)
--------	------

生产控制	(63)
------	------

生产控制的内容	(63)
---------	------

生产控制的程序和方法	
------------	--

法	(65)
---	------

滚动计划的应用	(67)
---------	------

滚动计划	(67)
------	------

滚动计划的特点	(67)
---------	------

滚动计划的种类	(68)
---------	------

滚动计划的编制方法	(70)
-----------	------

网络计划技术的应用	(71)
-----------	------

网络计划技术	(71)
--------	------

网络计划技术的应用	
-----------	--

范围	(71)
----	------

网络计划技术应用的	
-----------	--

基本步骤	(71)
------	------

任务的确定与分解	(72)
----------	------

工序作业时间的确定	(72)
-----------	------

工序明细表的编制	(73)
----------	------

网络图的绘制	(73)
--------	------

网络时间的计算	(75)
---------	------

关键路线的确定	(79)
---------	------

网络计划的优化.....	(82)
--------------	------

车间技术管理

技术管理的任务与

内容	(87)
----------	------

技术管理.....	(87)
-----------	------

技术管理的内容.....	(87)
--------------	------

技术管理工作的任务...	(87)
--------------	------

技术操作规程.....	(88)
-------------	------

技术操作规程.....	(88)
-------------	------

制订技术操作规程的	
-----------	--

条件.....	(88)
---------	------

制订技术操作规程的	
-----------	--

程序.....	(88)
---------	------

技术操作规程的基本	
-----------	--

内容.....	(89)
---------	------

技术操作规程的贯彻	
-----------	--

执行.....	(89)
---------	------

技术操作规程的修改	
-----------	--

与补充.....	(90)
----------	------

联络票制度.....	(91)
------------	------

产品品种	(91)
------------	------

产品品种.....	(91)
-----------	------

品种方案.....	(92)
-----------	------

确定产品品种的条件...	(92)
--------------	------

计划品种.....	(92)
-----------	------

新产品开发.....	(93)
------------	------

新产品试制.....	(93)
------------	------

新产品开发的组织与	
-----------	--

管理.....	(94)
---------	------

新产品鉴定.....	(96)
------------	------

计划品种、新品种和	
-----------	--

产品方案的关系.....	(96)
--------------	------

产品的技术储备.....	(97)
--------------	------

产品标准	(97)
------------	------

产品标准.....	(97)
-----------	------

产品标准的种类.....	(98)
--------------	------

产品标准的制订和修	
-----------	--

改.....	(100)
--------	-------

产品标准的贯彻执行...	(102)
--------------	-------

产品质量	(103)
------------	-------

产品质量目标.....	(103)
-------------	-------

产品质量岗位管理制	
-----------	--

度.....	(103)
--------	-------

产品质量控制.....	(104)
-------------	-------

产品质量的检查与检	
-----------	--

验.....	(105)
--------	-------

质量信息反馈.....	(107)
-------------	-------

产品的创优.....	(107)
------------	-------

技术进步	(108)
------------	-------

技术进步.....	(108)
-----------	-------

新技术推广.....	(108)
------------	-------

技术改造.....	(109)
-----------	-------

技术革新.....	(111)
-----------	-------

技术转移.....	(112)
-----------	-------

技术引进.....	(113)
-----------	-------

技术诀窍.....	(114)
-----------	-------

专 利.....	(115)
----------	-------

可行性研究.....	(115)
------------	-------

车间技术管理基础工	
-----------	--

作	(117)
生产能力的核定	(117)
计量技术管理	(120)

车间全面质量管理

全面质量管理的任务 与内容	(122)
产品质量	(122)
工作质量	(122)
工程质量	(122)
全面质量管理	(122)
全面质量管理的特点	(123)
全面质量管理的内容	(124)
全面质量管理的任务	(124)
全面质量管理的基础 工作	(125)
标准化	(125)
计量工作	(126)
质量情报工作	(126)
质量教育工作	(127)
质量责任制	(127)
产品制造过程的质量 管理	(128)
产品质量计划管理	(128)
工艺管理	(128)
技术检验管理	(129)
质量动态管理	(129)
不合格品管理	(130)
工序质量控制	(130)
全面质量管理的基本	

方法	(131)
质量保证体系	(131)
质量保证体系运转基本 方式	(132)
质量月活动	(132)
质量管理的数据	(133)
排列图法(ABC 分析 法)	(133)
因果分析图法	(134)
分层法	(135)
调查表法	(136)
直方图法	(136)
工序能力与工序能力 指数	(140)
控制图法	(141)
相关图法	(141)
关系图法	(142)
KJ 法	(143)
系统图法	(144)
矩阵图法	(145)
矩阵数据分析法	(146)
PDPC 法	(147)
矢线图法	(150)
QC 小组	(150)
QC 小组	(150)
QC 小组的任务	(152)
QC 小组的组织	(152)
QC 小组的活动	(152)
QC 小组组长的职责	(153)
QC 小组成果发表	(153)

钢铁企业优质名牌产 品	(153)
获国家金质奖的优质 名牌产品	(153)
获国家银质奖的优质 名牌产品	(154)
冶金部命名的优质产 品	(154)

车间设备管理

设备管理的任务与内 容	(160)
设 备	(160)
设备的分类	(160)
设备管理	(161)
设备管理的任务	(161)
设备管理的内容	(161)
设备管理原则	(162)
设备管理工作的“三个同时” “四个为主”	(162)
车间设备管理的组织 形式	(162)
全员设备管理 (TPM)	(164)
TPM 的工作内容	(164)
PM 小组自主目标管 理	(165)
设备技术经济指标	(166)
主要生产设备完好率	(166)
一般生产设备完好率	(166)
综合生产设备完好率	(166)

综合生产设备甲级 维护率	(166)
主要生产设备可开动率	(166)
设备大修理工程开、 竣工率	(167)
月预修计划实现率	(167)
千元产值设备事故损 失费	(167)
千元产值设备维修费	(167)
PE 奖考核指标	(168)
设备的选择与评价	(168)
设备的生产效率	(168)
设备的可靠性	(168)
设备的可修性	(169)
设备的节能性	(169)
设备的安全性	(169)
设备的环保性	(169)
设备的成套性	(169)
设备的灵活性	(169)
设备寿命	(170)
设备经济寿命常用的 计算方法	(170)
投资回收期法	(172)
费用换算法	(172)
费用效率分析法	(174)
设备管理的基础工作	(175)
设备管理基础工作 考核标准	(175)
三大规程	(175)
七项标准	(177)

十五个制度.....	(177)
五项定额.....	(178)
十一本台帐.....	(178)
九项原始记录.....	(178)
九种报表.....	(178)
设备档案.....	(178)
设备运行管理	(179)
设备运行管理方针.....	(179)
设备技术状况.....	(179)
一级设备标准.....	(180)
二级设备标准.....	(180)
三级设备标准.....	(180)
设备甲级维护标准.....	(180)
设备乙级维护标准.....	(181)
设备丙级维护标准.....	(181)
设备的检查定级.....	(181)
红旗设备.....	(182)
四项制度、五项禁令.....	(182)
“三好、四会”活动.....	(182)
“三确认”制.....	(183)
设备“三定”检查制度.....	(183)
设备润滑工作要点.....	(184)
设备润滑“五定”图表.....	(184)
液压设备管理原则.....	(184)
设备的检测.....	(185)
巡回检查制.....	(185)
点检制.....	(185)
设备检修管理	(186)
计划预修.....	(186)
非计划检修和预知维	

修.....	(187)
设备大修理.....	(187)
设备中修理.....	(188)
设备小修理.....	(188)
检查后修理法.....	(188)
定期修理法.....	(189)
标准修理法.....	(189)
部件修理法.....	(189)
分部修理法.....	(189)
同步修理法.....	(190)
平行—交叉作业法.....	(190)
统筹法.....	(190)
设备修理周期.....	(190)
修理周期结构.....	(190)
设备小修理的组织与 管理.....	(190)
设备事故管理	(192)
设备事故.....	(192)
重大设备事故.....	(192)
一般设备事故.....	(192)
小设备事故.....	(193)
设备故障.....	(193)
设备事故抢修.....	(193)
设备事故处理“三不放 过”.....	(193)
设备事故分析会.....	(193)
设备事故数理统计分析 法.....	(193)
设备专题事故分析法.....	(194)
设备事故因果分析图.....	(194)

设备事故次数·····	(194)
设备事故时间·····	(194)
设备事故损失费·····	(194)
设备事故上报制度·····	(195)
设备备件管理·····	(195)
设备备件·····	(195)
设备备件消耗定额·····	(196)
设备备件储备定额·····	(196)
设备备件资金定额·····	(197)
设备备件的“三管四定”·····	(197)
设备备件的合同内容·····	(197)
设备备件验收注意事项·····	(197)
库存设备的技术状况分类·····	(197)
库存设备的四项部颁标准·····	(197)
设备“三好出库”·····	(197)
设备备件的修复和利用·····	(197)

车间安全卫生管理

劳动安全卫生的任务与内容·····	(199)
劳动安全卫生·劳动保护·安全生产·····	(199)
劳动安全卫生的基本任务·····	(199)
劳动安全卫生的基本	

内容·····	(199)
劳动安全卫生技术·····	(200)
安全教育·····	(200)
劳动安全卫生管理·····	(201)
·劳动安全卫生的基本方针和政策·····	(201)
“安全第一”的方针·····	(201)
“预防为主”的方针·····	(202)
“三同时”·····	(202)
“五同时”·····	(202)
改善劳动条件·····	(203)
严格规章制度·····	(203)
·劳动安全卫生法规、监察和群众监督·····	(203)
劳动安全卫生法规·····	(203)
劳动安全监察制度·····	(204)
劳动安全卫生的群众监督·····	(204)
·安全生产责任制·····	(206)
安全生产责任制·····	(206)
国家关于安全生产责任制的规定·····	(206)
厂矿长的安全生产基本职责·····	(207)
车间主任的安全生产基本职责·····	(208)
·伤亡事故管理·····	(208)
工伤事故·····	(208)
比照工伤·····	(208)
非工伤·····	(208)

工伤事故按伤害程度	
分类·····	(208)
工伤事故按性质分类·····	(210)
工伤事故按严重程度	
分类·····	(210)
事故类别分类·····	(211)
工伤事故原因分类·····	(211)
事故调查·····	(211)
事故报告·····	(213)
事故统计·····	(214)
安全措施计划与安全	
检查·····	(214)
安全措施计划的项目	
范围·····	(214)
安全检查的形式·····	(215)
安全检查的项目·····	(216)
随机抽查·····	(216)
追究性检查·····	(217)
安全检查的“整改”·····	(217)
劳动卫生管理·····	(217)
劳动卫生·····	(217)
生产性有害因素·····	(217)
车间有毒有害物质浓度	
标准·····	(218)
职业病·····	(218)
防毒综合措施·····	(219)
劳动安全心理·····	(219)
劳动安全心理学·····	(219)
心理过程与事故·····	(220)
个性心理特征·····	(221)

劳动安全中的心理状	
态·····	(221)
注 意·····	(222)
心 境·····	(224)
安全系统工程·····	(224)
安全系统工程·····	(224)
系统分析·····	(226)
安全检查表·····	(226)
故障类型、影响及严重	
度分析(FMECA)·····	(226)
预先危险分析	
(PHA)·····	(226)
事件树分析(ETA)·····	(226)
故障树分析(FTA)·····	(227)
安全评价·····	(227)
系统综合·····	(228)

车间劳动管理

劳动管理的任务与内	
容·····	(229)
劳 动·····	(229)
劳 动 力·····	(229)
劳 务·····	(230)
劳动关系·····	(230)
劳动生产率·····	(231)
全面劳动人事管理·····	(232)
劳动管理的任务·····	(233)
劳动管理的内容·····	(233)
劳动制度·····	(234)

劳动就业新方针.....(234)	班组长管理幅度.....(250)
固定工制度.....(234)	班组长的培训.....(251)
劳动合同制.....(235)	班组制度建设.....(251)
劳动服务公司.....(236)	班组思想建设.....(253)
退 休.....(237)	劳动竞赛.....(253)
退 职.....(238)	班组质量管理活动.....(254)
离 休.....(238)	班组管理.....(254)
工 龄.....(239)	劳动定员管理.....(254)
折算工龄.....(240)	劳动定员.....(254)
辞 退.....(240)	定员分类.....(255)
离 职.....(240)	按效率定员.....(255)
劳动组织.....(241)	按设备定员.....(256)
劳动组织.....(241)	按岗位定员.....(256)
劳动时间的组织.....(241)	按比例定员.....(256)
劳动空间的组织.....(242)	按组织机构、职责范围
劳动操作的组织.....(242)	和业务分工定员.....(256)
配备工人的要求.....(243)	定员标准.....(257)
劳动组合.....(244)	各类人员比例关系.....(257)
专业生产班组.....(244)	编外人员.....(258)
综合生产班组.....(244)	劳动定额管理.....(258)
间断性三班制.....(245)	劳动定额.....(258)
连续性三班制.....(245)	时间定额.....(258)
大三班制.....(246)	产量定额.....(259)
四班三运转制.....(247)	看管定额.....(259)
班组建设.....(248)	服务定额.....(259)
班 组.....(248)	定额时间.....(259)
班组的主要任务.....(249)	非定额时间.....(260)
车间对班组的领导.....(249)	经验估工法.....(260)
班组长条件.....(250)	统计分析法.....(260)
班组长职责与权限.....(250)	类推比较法.....(261)

技术测定法·····	(261)
工作日写实·····	(261)
测 时·····	(262)
瞬间观察法·····	(262)
动作因素分析法·····	(263)
劳动定额水平的先进	
合理原则·····	(263)
劳动定额水平的平均	
先进原则·····	(264)
车间定额员的主要职	
责·····	(264)
劳动纪律·····	(265)
旷 工·····	(265)
事 假·····	(265)
工 伤 假·····	(265)
病 假·····	(265)
婚 假·····	(265)
产 假·····	(265)
探亲假·····	(266)
丧 假·····	(266)
加班加点·····	(266)
出勤率·····	(266)
工时利用率·····	(267)
交接班制·····	(267)
奖惩制度·····	(267)
经济制裁·····	(268)
工资与奖励·····	(268)
工 资·····	(268)
工资水平·····	(268)
货币工资·····	(269)

实际工资·····	(269)
工资等级制度·····	(269)
干部工资等级制度·····	(269)
工人工资等级制度·····	(269)
工资标准·····	(270)
工资等级表·····	(270)
技术等级标准·····	(270)
计时工资·····	(271)
计件工资·····	(271)
岗位工资·····	(271)
浮动工资·····	(272)
结构工资·····	(272)
奖 金·····	(273)
津 贴·····	(273)
劳动保险与生活福利·····	(273)
劳动保险·····	(273)
劳动保险项目·····	(274)
劳动保险经费·····	(274)
劳动保险制度的改	
革·····	(274)
生活福利·····	(275)

车间物资管理

物资管理的任务与内	
容·····	(277)
物 资·····	(277)
物资的分类·····	(277)
物资的选用·····	(278)
物资管理的任务·····	(278)
物资管理的内容·····	(279)

物资管理的作用·····(279)	准备工作·····(288)
物资管理的基本原	物资供应计划编制的
则·····(279)	方法·····(289)
物资消耗定额管理·····(280)	物资供应计划的调整·····(290)
物资消耗定额·····(280)	物资供料和用料管理·····(290)
物资消耗定额的构	物资供料方法·····(290)
成·····(280)	物资供料方式·····(290)
物资消耗定额的分	车间现场用料管理·····(290)
类·····(280)	车间小仓库管理·····(291)
物资消耗定额制定的	专项工程用料管理·····(291)
原则·····(281)	物资核销·····(292)
物资消耗定额制定的	物资节约·····(293)
方法·····(281)	节 约·····(293)
物资消耗定额管理·····(282)	物资节约的途径·····(293)
物资储备定额管理·····(282)	物资节约的管理·····(294)
物资储备定额·····(282)	现代物资管理常用的
物资储备定额的构成·····(282)	方法·····(294)
物资储备定额的分类·····(283)	物资供应专业经济
物资储备定额制定的	责任制·····(294)
原则·····(283)	价值分析法·····(295)
物资储备定额制定的	ABC 分析法·····(296)
方法·····(283)	经济订货批量·····(296)
物资供应计划管理·····(285)	能源管理的任务与内
物资供应计划·····(285)	容·····(300)
物资供应计划与其它计	能 源·····(300)
划的关系·····(286)	能源管理的任务·····(300)
物资供应计划的分类·····(287)	能源管理的内容·····(300)
物资供应计划编制的	能源的分类·····(300)
原则·····(287)	一次能源·····(300)
物资供应计划编制的	二次能源·····(301)