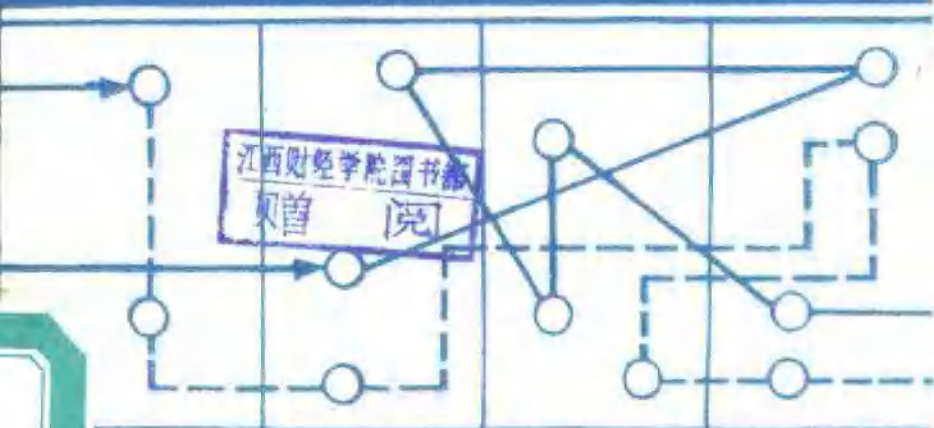


工业企业

车间管理基础知识



江西财经学院工业经济系
工业企业管理教研室

工业企业 车间管理基础知识

江西财经学院工业经济系

工业企业管理教研室

前 言

为适应培训工业企业车间管理人员的需要，我们曾于一九八二年编写了《工业企业车间管理基础知识》一书，并打印发送给省内部分单位和企业征求意见。承蒙江西省经委教育处、景德镇市经委、昌河机械厂、七一三厂、江西拖拉机厂等单位的大力支持和关心，给我们提供了宝贵的修改意见，在此一并表示感谢。

我们在综合上述单位提供的修改意见的基础上，本着实用、通俗、系统的原则，对《工业企业车间管理基础知识》一书，作了一些较大的修改。但由于我们水平所限，加之调查研究不够，不当和错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者 1983年2月

南昌市西湖文教印刷厂印

厂址：兴国路237号

电话：51769 电挂：5007

H06/22

目 录

第一章	绪言	(1)
第一节	企业管理的必要性	(1)
第二节	车间在企业中的地位 and 作用	(7)
第三节	车间的管理权力和管理工作	(8)
第四节	车间主任的职责和车间的管理机构	(14)
第二章	车间生产组织	(24)
第一节	生产过程的空间组织	(24)
第二节	生产过程的时间组织	(34)
第三节	生产组织的先进形式	(41)
第三章	车间劳动组织	(61)
第一节	劳动的分工与协作	(61)
第二节	劳动定员	(69)
第三节	多设备管理与一专多能	(74)
第四节	工作地的组织	(80)
第四章	车间管理的基础工作	(83)
第一节	定额管理	(83)
第二节	原始记录和统计工作	(87)
第三节	计量及图纸工艺文件的供应和使用管理	(92)

第五章	车间生产作业计划	(97)
第一节	生产作业计划的作用和编制依据.....	(97)
第二节	生产作业计划的编制方法.....	(102)
第三节	生产调度工作.....	(122)
第六章	车间在制品管理	(141)
第一节	在制品占用量定额的制订.....	(141)
第二节	在制品的管理.....	(146)
第三节	“看板”管理方法.....	(148)
第七章	车间质量管理	(156)
第一节	质量管理概说.....	(156)
第二节	质量管理基本方法.....	(161)
第八章	车间经济核算	(214)
第一节	车间经济核算的重要性与任务.....	(214)
第二节	车间经济核算的指标与方法.....	(217)
第三节	班组经济核算.....	(223)

第一章 绪 言

第一节 企业管理的必要性

党的十二大向全党和全国人民提出了“全面开创社会主义现代化建设的新局面”宏伟的战略目标。在全面开创新局面的各项任务中，首要的任务是把社会主义现代化经济建设继续推向前进。实现这个任务，就必须努力掌握现代科学技术，同时，还必须掌握现代化的、科学的管理。国内外的经验告诉我们，没有现代化的、科学的管理，要使社会主义国民经济高速地发展，是根本不可能的。国际上一些工业比较发达的国家，他们都把管理放在非常突出的位置。他们认为现代管理和现代技术是同等重要的。他们把现代管理和现代科学技术比作一辆车子的两个车轮，缺一不可。这个比喻是很生动的，也是很有启发的。事实也正是这样，如果没有现代化的技术装备，当然就没有办法实现四个现代化；但是，有了现代化的技术装备，如果管理落后，那么这些现代化的技术装备，也不可能真正发挥作用，同样没有办法实现四个现代化。因此，我们应当充分认识管好企业的重要性，高度重视管理，努力实现管理的现代化。只有这样，才能不断提高经济效益，力争工农业年总产值在本世纪末翻两番。

一、什么是企业管理

社会主义工业企业，是进行工业生产的基本单位。每个企业都由一定的劳动者组成，拥有一定的机器设备、工具和原料、材料。企业里的劳动者，运用各种机器设备和工具，作用在原料、

材料这些劳动对象上，形成生产力，为社会创造出物质财富。

社会主义工业企业，同时也是社会经济的基本单位，是独立的经济核算单位。它进行生产活动，要有一定的资金，要有尽可能少的耗费，生产尽可能多、尽可能好的产品，还必须及时销售出去，尽可能多地为国家提供利润和税金。

这也就是说，社会主义工业企业必须努力增加社会产品、扩大社会主义积累。这正是社会主义工业企业的基本任务。为了有效地完成这个基本任务，工业企业的生产经营活动必须有组织地进行。对工业企业的生产、技术、经营活动进行计划、组织、指挥、核算、监督和调节，就是工业企业管理。

企业管理包括的内容是很广泛的。从人、财、物到供、产、销；从生产到生活，都存在怎样进行计划、组织、指挥、核算、监督、调节的问题，而这些方面的问题，都是企业管理应当研究解决的问题。

企业管理的内容虽然很多，但概括起来分析，无非是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

比方说，企业要进行生产，就必须有人、有材料、有设备和工具。也就是说，必须有劳动力、劳动对象、劳动手段。这些都是生产力的要素，必须把这些要素结合起来，才能进行生产。光有人，没有设备，生产不能进行。有人，有设备，物资搞得一塌糊涂，生产也不能进行。这就是说，要进行生产，就必须把这几个要素结合好。马克思讲过：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素，但是，二者在彼此分离的情况下，只在可能性上是生产的因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来”。①在社会主义条件下，劳动者

①马克思：《马恩全集》第24卷第44页。

和生产资料在公有制企业里结合在一起，怎样把它们组织好，这是生产力的合理组织问题，主要是解决人和自然之间的关系问题，属于生产力方面的问题。这是企业管理需要解决的一个方面的问题。

又比方说，企业要进行生产，不光要发生人和自然之间的关系，而且人和人之间也要发生一定的联系，因此，必须处理好人和人之间的关系。如：领导与群众的关系；工人和技术人员、管理人员的关系；工人群众之间的关系等等，都必须处理好。不处理好这些关系，就不能调动各方面的积极性，生产力也组织不好。这里有很多是属于生产关系方面的问题，是企业管理需要解决的第二个方面的问题。

再比方说，企业要进行生产，必须制订计划；企业在生产中处理人和自然的关系以及人与人的关系，需要通过一定的规章制度去组织、去调节、去把各方面的活动协调起来，还要有一定的纪律去约束人们的行动，等等。这些又是属于上层建筑方面的问题，是企业管理需要解决的第三个方面的问题。

由此可见，企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑各方面的，内容非常广泛的一门科学。这也正是企业管理这门科学区别于一般经济科学、一般工程技术科学的一个重要特点。我们知道，经济科学，主要是研究生产关系，解决人和人的经济关系问题，它的对象很明显，是生产关系；工程技术科学，主要解决人和自然的关系问题，如何开矿、如何制造机器、如何生产出服装，有很多的技术问题，这些技术问题属于人和自然的关系，属于生产力方面的问题。这样一比较，就可以看出企业管理这门科学有很大的不同，它既要研究生产力方面的问题，又要研究生产关系方面的问题，同时还要研究上层建筑方面的问题，因而，企业管理的复杂性也就非常清楚了。人们常

常把企业管理看成是一门跨技术科学和经济科学的边缘科学，强调它既有很强的技术性，又有很强的理论性和思想性。所以，对管理干部的要求非常高，需要我们花大力气、下大功夫学习和研究，才能很好地掌握企业管理这门学问。

二、为什么必须进行管理

关于这个问题，马克思早就给我们解决了。马克思指出：

“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。①这就是说，管理的必要性是由共同劳动所决定的，凡是许多人在一起相互配合共同劳动，就必须有管理。因为许多人在一起配合，进行共同性的劳动，就需要协调每一个人的活动。这样就必须有计划、有组织、有监督、有指挥、有调节，不然的话，这种共同劳动就没有办法进行。马克思在说明这个问题时，曾做过一个生动的比喻，他说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要有一个乐队指挥。”②这就充分说明，如果“一人一把号，各吹各的调”，企业当然是搞不好的。共同劳动就得有管理，这不光对资本主义是这样，对社会主义和共产主义也是一样。所以，这是理解企业管理必要性的最根本的一点，也是最重要的一点。

但是，我们现在研究的是社会主义的管理，是现代工业企业的管理，仅仅从上面说的这一点去理解，就不够了。这里还必须从现代化企业的特点出发，再从另外两个角度去理解，才能领会现代企业管理的必要性。这两个角度是：第一，共同劳动的规模越大，技术越复杂，管理也就越重要、越复杂。很明显，几

①马克思：《马恩全集》第25卷，第431页。

②马克思：《马恩全集》第23卷，第367页。

个人、几十个人的小厂和成千上万人的大厂，在管理上复杂程度是大不一样的，管理方法也有很大差别。在少数几个人一起进行共同劳动的场合，有些事情随时商量一下就解决了，但是成千上万人的大厂用小作坊的办法去管理就不行。在大厂里碰到一些事情，光靠个人的经验、靠临时应付是不行的，必须事先有明确的规定，有一定的、科学的规范，大家按规定办事，整个企业就运转起来了。再从技术的复杂程度来看，在手工劳动的条件下，更多的是要解决人和人之间的协调、配合问题，而现代化企业，运用机器体系进行生产，不但要协调每个劳动者之间的配合关系，而且要协调人和机器以及机器设备之间的配合关系。在生产过程中，各加工阶段和生产环节，在时间上、空间上必须配合好、衔接好，否则就不能保证机器体系的正常运转和高效率地进行生产活动。这就使企业管理更加重要、更加复杂。第二，共同劳动的分工越精细，社会经济联系越广泛，管理也就越重要、越复杂。现代工业生产，不仅企业内部的分工精细，企业外部的协作关系也很复杂。一个产品往往由成千上万个零件组成，由几十家、几百家企业共同完成。这种复杂的社会分工协作关系、广泛的社会经济联系，对管理也就提出了更高的要求。

把上面所说的内容概括起来就可以看出，现代化企业管理的必要性，应从以下三个方面来理解：第一，它是由共同劳动决定的；第二，它是由技术的复杂性决定的；第三，它是由经济联系的广泛性决定的。无论在资本主义条件下或是在社会主义条件下，这种必要性都是存在的。当然，社会主义企业的管理同资本主义企业的管理具有不同的社会性质。

三、努力学会企业管理

我国的社会主义现代工业，是在建国以后，经过没收官僚

资本主义企业和对资本主义工业实行社会主义改造，以及几个五年计划的大规模建设，逐步建立和发展起来的。从“一五”计划时期开始，我国工业企业广泛地学习了苏联的企业管理经验，逐步建立起社会主义企业管理制度。在此期间，我们学习了苏联的许多科学管理经验，也吸收了他们的一些错误做法。在此后的二十多年来，我们曾力图按照自己的实际情况，建立中国式的企业管理，虽然取得了一些成绩，但也走了不少弯路，特别是由于林彪、江青两个反革命集团的疯狂破坏，致使我国工业企业的管理水平远远落后于许多工业先进国家，我们对企业管理这门科学的研究，也远远落后于社会主义建设事业发展的需要。因而，认真研究社会主义企业管理的客观规律，全面整顿企业管理，努力提高企业经营管理水平，乃是当前的紧迫任务。为此，我们既要认真地、有分析地学习工业先进国家企业管理的理论和经验，又要坚定不移地坚持四项基本原则，总结和创造我国自己的经验，只有这样，才能更好地掌握和运用企业管理这门科学，促进我国社会主义工业的健康发展。

为了在本世纪内实现中国式的四个现代化，我们的工业企业一方面必须实行生产技术的现代化，另一方面必须认真改革管理方法和管理制度，不断提高企业的经营管理水平，使之适应工业生产现代化的需要。因此，努力掌握企业管理这门科学，已成为当前工交战线的一个十分重要的课题。我们不仅要培养一支技术专家队伍，而且还要培养一支管理专家队伍，还要在广大职工中大力普及管理知识和技能，使企业的广大干部和职工群众都来学习管理，参加管理，这样才能办好社会主义工业企业，开创社会主义工业企业管理的新局面。

第二节 车间在企业中的地位和作用

车间是工业企业的有机组成部分，是企业的基本生产单位和行政单位，也是一级经济核算单位。

工业企业在生产上是一个统一的整体。每个工业企业都独立地出产一种或数种工业产品，或者出产某种产品的一种、几种零件、配件。这些产品的生产，都要经过许多彼此联系，而在工艺技术上又各不相同的生产阶段。比如，生产一种机器，就要经过制坯、加工、装配等生产阶段，才能生产出来。在完成这些生产阶段的同时，还必须进行许多辅助的生产活动来为它们服务，否则，这些生产阶段就不能顺利地完 成，工业产品也就不能生产出来。从而可以看到，工业企业的生产，是一种十分复杂的活动。为了便于对这种复杂的生产活动进行合理的组织和管理，必须在工业企业内部，按照产品生产各个阶段的专业性质，以及按照各种辅助生产活动的专业性质，进行合理的组织和分工，划分成若干个比较专业化的组织生产的单位。

车间就是适应这种需要，在企业内部，按照生产专业化的原则设置的生产单位。车间拥有一定的厂房或场地，拥有完成一定的生产任务所必需的设备、工具、原料、材料，拥有一定的工人、技术人员和管理人员。每个车间，运用这些生产条件，或者完成着某一种工业产品，或者完成着某种工业产品的一个部分或几个部分，或者完成着某一方面的辅助生产任务。

车间的生产活动，是由成百上千的工人相互配合进行的。在车间里，按照生产的需要，又划分为若干个生产班组，把工人组织起来进行生产。有些大型车间，生产小组比较多，为了便于管理，还按照生产专业化的原则，在班组之上设立若干个工段。这种工段，在车间管理机构的领导下，负责管理和组织

几个生产班组的工作。

工段通常有两种形式：一种是比较小的工段，只配备工段长和少数办事人员。另一种是比较大的工段，不仅有工段长，而且还有专职职能机构和人员。

车间在组织各工段、小组进行生产活动的时候，如果能够以尽量少的人力、物力消耗，完成尽量多的生产任务，那就会对保证全厂取得良好的经济效益作出贡献。因此，车间必须实行经济核算。不过车间的经济核算，同全厂的经济核算有所不同。车间是工业企业的一个局部，它没有独立的资金，没有自己的销售收入，不能独立计算盈亏，也不能作为社会分工中的一个独立的核算单位，来同其它企业、银行、财政部门以及上级主管部门发生经济往来。所有这一切，都必须由工业企业统一进行。车间的经济核算，主要是采取措施，保证完成生产任务，不断降低生产成本，对本车间生产中的人力、物力的消耗进行考核，计算车间成本，用来同计划成本进行比较，并且努力节约生产资金。

为了有效地组织车间的生产活动，在每个车间里都设有专职管理机构，配备有专业管理人员。它是企业内部的一级管理组织。工业企业的计划，厂部的指令，企业的许多规章制度，以及各个职能部门经常的业务工作，都要在车间贯彻执行。

车间是直接从事生产的场所，是生产的第一线。车间工作的好坏，对整个企业的生产经营成果，有着直接的决定作用。

第三节 车间的管理权力和管理工作

现代化工业企业的大生产，需要党委集体领导，职工民主管理，厂长统一指挥，必须建立以厂长（经理）为首的生产经营指挥系统和相应的管理机构。整个工业企业是一个有机的整

体，它实行“统一领导，分级管理”的原则。企业内部的主要管理权力必须集中在厂级。但是，这并不是说车间的管理机构进行管理工作时，就没有什么权力了，当然不是。这是因为统一领导同分级管理是不可分割的。在任何工作中，该统一领导的都必须统一领导，否则，就会犯分散主义的错误；该分级管理的，也一定要分级管理，否则，就会妨碍下级组织和群众积极性的发挥。毛泽东同志曾经指出：“应该集中的不集中，在上者叫做失职，在下者叫做专擅，这是在任何上下级关系上特别是在军事关系上所不许可的。应该分散的不分散，在上者叫做包办，在下者叫做无自动性，这也是在任何上下级关系上特别是在游击战争的指挥关系上所不许可的。”^①这段话虽然讲的是军事工作上的集中同分散的关系，但是，这个原则，对于工业企业管理工作中的上下关系，也是适用的。

在工业企业里，要正确处理企业管理的集权与分权的问题，把主要管理权力集中在厂级是必须的，同时，为了使车间能够更好地从本单位实际出发，灵活机动地进行工作，给予车间相应的权力也是必要的。

在工业企业里，厂部的计划、指示、命令和规章制度，都要在车间里贯彻执行。为了有效地贯彻执行这些指示，车间的管理机构，有权按照厂部的计划、指示、命令和规章制度的要求，统一组织和指挥本车间的全面工作，向本车间的职工布置生产任务，制定保证实现厂部计划、指示和命令的具体措施，制定本车间内部的各项工作制度。具体来讲，车间的主要的行政管理权力和行政管理工作，有以下几项：

^①毛泽东：《毛泽东选集》第二卷，人民出版社1952年第2版，第427—428页。

一、根据厂部下达的计划，为本车间内各工段、班组安排生产和工作任务。

工业企业出产的一切产品，大都是由各个车间共同完成的。只有各个车间相互衔接、密切配合，并且都能按期完成企业为自己规定的各项指标，才能保持各个生产环节之间的正确比例，均衡地、成套地出产产品。因此，车间的一切生产活动，都要严格地按照企业的统一计划进行。车间的年度、季度和月度的计划任务，都要由厂部根据全厂的任务来规定，自己无权决定。但是，车间有权根据厂部下达的计划任务，在车间内统筹安排、组织和发动职工群众具体落实各项指标，把任务安排到旬、日，并且分配到各个班组，编制出具体的作业计划。

原始记录和作业统计，是对生产活动情况的具体、详细的记载，是企业编制计划和检查计划、组织生产调度、进行考核和经济核算的依据，车间要按照厂部的统一要求，搞好原始记录和统计等基础工作。

二、按照计划做好生产准备工作，组织车间生产。

实现一定的生产任务，需要有一系列的物质技术保证，即：要有一定数量的机器设备、原料、材料、辅助材料、技术文件、工艺装备等。没有这些保证，不做好生产前的准备工作，计划就不落实。这些生产条件，都是由企业为每个车间提供，车间有权使用、保管和在生产班组之间进行调配。

固定资产，特别是机器设备，是一种重要的生产条件，企业按照生产的需要，把一定的机器设备交给车间使用。车间应当组织职工精心保管和爱护这些机器设备，建立使用和维护的责任制度，按照计划进行检修，保证机器设备经常处于良好状态。一切原材料，都要由车间统一编制需要量计划，统一领用，并在车间内进行调配。各种工艺装备、技术文件也都要由

车间统一计划领用（或组织制造），统一管理和统一调配。在进行上述这些生产准备工作时，车间有权按照厂部的有关规定，结合本车间的实际情况，制定出本车间内的具体管理制度和办法。

车间为各个生产班组所做的生产准备工作和所提供的生产条件，同为各个生产班组规定的任务应当是相互协调和相互适应。否则，各个班组的生计划就难以实现。为了经常保持这种必要的协调性和适应性，车间的管理组织必须在车间范围内进行统一调度，做好各个班组之间人力、物力和生产任务、作业进度的调剂平衡工作，处理好班组之间的接头对缝、衔接配合问题。这样，才能有效地按品种、按质、按量、按期地全面完成各项计划任务。

三、贯彻执行各项技术管理制度，严格执行工艺纪律，保证和提高产品的质量。

车间要按照全厂统一的质量标准组织生产。质量标准由厂部或上级主管部门制定，车间要坚决保证执行。车间有权采取保证和提高产品质量的措施，组织全体职工在提高产品质量上下工夫。但是，产品的质量是否合格，要由厂长领导下的各级质量检验机构，按照质量标准进行检查确定，车间无权决定。

每个车间都要按照产品统一的技术要求和全厂统一的技术管理制度办事，这是保证产品的质量符合标准的一个关键。车间在生产中所依据的各项技术文件，如产品设计、工艺规程、操作规程等，绝大部分都是由厂部统一制定的。车间必须认真组织全体职工贯彻执行。对这些技术文件，车间可以提出修改意见，但没有自行修改的权力。严格按照统一的设计、工艺和质量标准进行生产，这是一种纪律，车间要在生产中贯彻执行这种工艺纪律，教育职工认真遵守。