

● 现代企业教育丛书



怎样当好

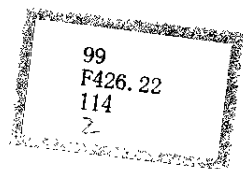
ZENYANGDANGHAO
CHEJIANZHUREN

车间主任

迟荣辉 主编

华东理工大学出版社

现代企业教育丛书



怎样当好车间主任

迟荣辉 主编

74417510



华东理工大学出版社



3 0103 0078 2

(沪)新登字 208 号

现代企业教育丛书

怎样当好车间主任

迟荣辉 主编

华东理工大学出版社出版发行

上海市梅陇路 130 号

邮政编码 200237 电话 64250306

新华书店上海发行所经销

上海展望印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11.875 字数 315 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—2050 册

ISBN 7-5628-0958-5/Z·153 定价 18.00 元

本书编写委员会

主编：迟荣辉

编委：（按姓氏笔划为序）

毛国鸣	王丽华	王海宁	任庆丰	全向东
汪子珠	庞宝云	吴忠诚	张道强	张崇东
张云杰	张玉英	张德印	张仁成	李增新
李树忠	宋铁锤	陈维真	郑维淳	崔永杰
洪兆俭	赵克辛	徐如意	滕芳连	

序

中国石化集团公司齐鲁石化公司经理 王延康

在世纪之交,齐鲁石化公司编写了现代企业教育丛书,这是一件很有意义的事情。

江泽民同志指出:“当今世界以信息技术为主要标志的科技进步日新月异,高科技成果向现实生产力的转化越来越快,初见端倪的知识经济预示着人类的经济社会生活将发生新的巨大变化。”朱镕基总理在中央经济会议上论述“积极实施科教兴国”战略时也强调指出要“加强企业的教育和培训工作”。在即将到来的 21 世纪,以高新技术为核心的知识经济将占主导地位,国家的综合国力和国际竞争能力将越来越取决于教育发展、科学技术和知识创新的水平。实现企业持续有效的发展,需要诸多条件的保证,但最关键、最根本的是人才的保证,是劳动者素质的提高。纵观世界石化工业的发展,当今世界一流石化企业集团的崛起和振兴,无一不是由于重视和大力发展员工教育的结果。

在市场经济体系日益发展、市场竞争日益激烈的条件下,企业经济效益的提高越来越依赖于人的素质的提高,越来越需要大量掌握先进科学技术知识的人才。过去的至理名言是“有了资金就有了一切”,而今每个企业家都懂得了“有了人才就有了一切”的深刻道理。因此,广泛深入地实施职工教育培训战略,是实现“科教兴国”战略的重要举措,是提高生产企业劳动者素质的关键措施,是实现企业生产全面现代化的基本保证,是发展高技术产业,稳步带动知识经济产业形式发展的“基石”。

职工教育培训直接作用于经济生产领域,直接作用于劳动者基本素质的提高上,并把有效的科学知识传授到生产第一线的人手中,以便达到提高效率的最直接、最鲜明的反映。坚持不懈的教

育培训活动,培训培养大量的劳动者,使他们尽快地掌握迎接知识经济时代生产方式挑战的知识、技能,才能使高科技产业发展起来,创造一个适应知识经济时代生产快速变化的社会条件,保持经济持续有效地增长。

改革和发展企业教育,建立与现代企业制度相配套的现代企业教育制度,是摆在我们面前的一项重要任务。建立现代企业教育制度,早在1994年国务院关于《中国教育改革和发展纲要》实施意见中,就已经提出来了。这次《面向21世纪教育振兴行动计划》再次提出了建立现代企业教育制度的任务。齐鲁石化公司是现代化国有特大型企业。技术、知识密集,有重视教育、重视人才的优良传统。各级领导将人才培养放在优先发展地位,当作“科教兴企”战略措施来抓,把培训工作渗透到公司生产、经营、管理的各个环节,经过不断强化对各类人员的培训、培养。造就和储备了一大批适应公司发展需要的高素质人才,为加快公司改革和发展提供了有力的素质保证。齐鲁石化公司职工培训工作以邓小平的教育理论为指导,经过不断地实践、探索,初步建立起具有鲜明的齐鲁公司特色,适合实际需要的现代企业教育运行机制。我们通过创建学习型企业的组织形式,建立充满活力的动力机制和运用现代教育技术,卓有成效地开展了对各类人员的培训。如:我公司开展的管理培训;与高校联合举办的专业技术人员高级研修班;车间主任培训;高级工技能研修;班组长培训等培训工作,具有一定的先进性和示范作用。1997年我公司荣获“中国职工教育和职业培训企业委员会先进单位”称号。1998年我公司又荣获国家企协和企业家协会授予的“全国管理培训先进单位”称号。公司教育培训处获“全国管理培训先进集体”荣誉称号。

本书既是齐鲁石化公司职工教育培训优秀成果汇集,也是几十年来齐鲁石化公司职工教育培训丰富实践的总结。我相信,读者会从中获得大量的对具体工作有指导意义的方式方法,会领略到经过不断培训学习而迅速成长起来的各类人才的风采,还会深深

领悟到职工教育培训在企业发展过程中的重要作用。现代企业教育丛书所载文章大部分是由生产一线的管理者、专业技术人员和工人撰写的,是一部职工自己写的书,内容涉及到企业生产经营、管理、科技进步等方方面面,反映了一线产业职工的心声,为企业决策者了解基层生产、管理情况提供了丰富的第一手材料,对从事职工教育工作的同志结合知识经济时代的特点和要求,探讨职工教育培训改革和发展,研究新形势下职工教育培训的开展与提高,具有十分重要的意义。

展望 21 世纪,现代企业教育将会有更大的发展。21 世纪,教育发展的一个重要趋势是终身教育。随着我国改革开放的深入,现代化建设的推进以及知识经济时代的到来,只有适应新形势,学习新知识,不断加深对新时期职工教育规律的认识,才能驾驭工作主动权。最近,中央一再提出要讲学习、讲政治、讲正气。让我们加强学习,努力实践,开辟职工教育新境界,迎接伟大的 21 世纪的到来。

1999 年 2 月

前 言

车间是企业生产基层组织。车间主任是企业生产一线管理、技术、经济活动的直接指挥者、组织者。企业管理水平的提高,经济效益的增长,乃至企业生存和发展,都与车间主任素质高低息息相关。因此,加强对车间主任培训,提高其素质,在企业生产、经营、管理过程中,显得尤为重要。

齐鲁石化公司十分重视对车间主任的培训培养工作,从1985年开始,每年都坚持对全部车间主任进行培训。对培训内容、形式不断改进和创新,培训工作一直受到车间主任的欢迎。经过培训,车间主任素质显著提高,车间管理水平明显改善,收到了良好的效果。

对车间主任培训主要采取两种形式。一是车间管理知识培训,主要利用一个月脱产时间,全面系统地学习现代管理方法、车间领导艺术、行为科学及其应用等知识。二是进行专题培训,主要将生产、管理中的重点、难点作为专题,组织车间主任针对专题进行讨论,利用所学知识,找出解决问题的方法和途径,以提高车间主任分析问题和解决问题的能力。经过两种形式培训的车间主任,岗位工作能力得到了进一步提高,他们回到工作岗位后,将所学的现代管理知识和领导艺术运用到实践中去,大胆改革传统的车间管理方法。在推行现代化管理,优化劳动组合,改革分配形式,改造思想政治工作,推行民主管理,调动职工积极性方面,充分发挥了各自的聪明才智,较好地将知识转化为生产力,提高了劳动生产率,取得了明显的经济效益。目前,齐鲁石化公司拥有“一级车间”59个,被中国石化集团公司命名的“优秀基层单位”7个。车间管理水平的提高,推动着全公司整体管理水平的提高。培训提高了素质,素质提高促进了管理,良性循环使齐鲁石化逐渐显现了人才和管理

的优势。国务院副总理吴邦国同志对齐鲁石化公司管理工作给予了高度评价,并作了具体批示,齐鲁石化公司车间主任培训工作独具特色,具有较好的示范和推广价值。

在企业逐步走向市场的今天,进一步加强基层建设,夯实发展基础,提高基层领导的素质,对企业在激烈的市场竞争中取得优势是十分重要的。我们编写这本书的目的,就是想和广大从事基层工作的领导者,共同探讨如何加强基层管理的问题,本书是部分车间主任和从事基层工作的同志运用现代化管理知识进行实践的经验总结,介绍了许多基础管理的方式方法。相信读者会从中得到一定的启发。

由于时间仓促,加之我们水平有限,缺点和错误之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

1999年2月

目 录

抓重点 强素质 树精神 努力做好车间管理工作

..... 塑料厂苯乙烯车间主任 卢传敬(1)

坚持以人为本 提高管理水平

..... 胜利炼油厂二分厂厂长 黄家栋(7)

选好定置突破口 促进管理上台阶

..... 第一化肥厂机修车间主任 赵树贵(12)

牢固树立以人为本思想 向科学管理和科技进步要效益

..... 第二化肥厂甲醇车间主任 冯兰喜(18)

利用计算机媒体细化车间管理

..... 橡胶厂碳四车间主任 杨正平(25)

推行规范化科学管理 完善自我管理运行机制

..... 烯烃厂裂解车间主任 张绍光(29)

营造良好风气 争创一流业绩

..... 氯碱厂电气车间书记兼副主任 刘波(36)

抓好“人”本基础 加强自主管理 推进科技进步

..... 热电厂锅炉车间主任 李新明(40)

抓住机遇 迎接挑战 创造性地开展工作

..... 供排水厂供水一车间副主任 于勇(48)

加强技术培训 提高职工素质 确保铁路运输安全

..... 储运厂工电车间主任 刘玉顺(53)

甘当基石 勇于奉献 团结实干 开拓进取

..... 研究院化学工程研究所所长 高步良(57)

情系车间竞风流——记塑料厂聚苯乙烯车间主任王文清同志

..... 安世福(64)

强化管理 促进车间发展 检修公司机泵车间主任 翟博成(68)
论优质服务是事业公司的立足之本

..... 事业公司营运科副科长 秦立树(72)
求真务实 科学管理 努力做好车间基层建设

..... 胜利炼油厂第一催化车间主任 丛培利(78)
搞好基层建设工作 促进装置“安、稳、长、满、优”运行

..... 催化剂厂分子筛一车间主任 殷喜平(83)
强有力的思想政治工作是开发人力资源的有效途径

..... 第一化肥厂塑料分厂党支部书记 曹明生(90)
抓好三个建设 一个体系 促进车间管理迈向新水平

..... 第二化肥厂电工车间主任 王龙泉(94)
论车间自主培训 供排水厂原水水质净化车间主任 王卫华(100)
强化内部管理 夯实车间基础

..... 橡胶厂单体车间党支部书记 王成顺(106)
以人为本是搞好车间管理的关键

..... 烯烃厂中化室主任 程绍尊(111)
踏实勤业 永攀高峰 热电厂电气车间主任 李汝健(117)

倾注岗位一片情 氯碱厂烧碱车间主任 郑平友(122)
加强基层管理工作 为企业发展积蓄力量

..... 供应公司仓库管理科党支部书记兼副科长 祁树山(129)
我是怎样做车间主任工作的

..... 塑料厂高压聚苯乙烯车间主任 王浩水(135)
引入竞争机制 促进车间管理

..... 胜利炼油厂加氢裂化车间主任 胡正海(143)
实行严细管理 加强基层建设

..... 储运厂装卸车间主任 朱永明(147)
浅谈基层党支部书记如何塑造自己的形象

..... 氯碱厂电气车间党支部书记 刘波(151)
强化电气管理 确保安全供电

..... 第一化肥厂电车间主任 华希刚(157)
加强内部管理 提高职工素质 创建完好检验室

..... 催化剂厂中心化验室主任 房泽芳(162)
强化人本管理 创建文明单位

..... 橡胶厂供排水车间主任 厉福臻(167)
领导班子建设是搞好车间管理工作的关键

..... 供排水厂仪表车间主任 徐依亮(172)
强化成本管理 提高生产效益

..... 烯烃厂动力车间主任 田士忠(177)
强化管理创效益 无私奉献创佳绩

——记汽运公司油品运输调度室主任冯乃孝 周正文(184)
抓管理 强素质 重实干 努力做一名合格的车间带头人

..... 第二化肥厂丁辛醇车间主任兼党支部书记 李君(189)
开展“三化”专业管理 促进机车管、用、修规范化

..... 储运厂机务车间主任 何树升(198)
团结协作 务实求效

..... 研究院仪表与自动化研究室副主任 王成正(202)
当车间主任要处理好四个关系

..... 胜利炼油厂第二催化车间副主任 位军德(207)
严抓细管强素质 夯实基础迎挑战

..... 热电厂电气试验室主任 单捷(212)
统筹兼顾 全面创优 氯碱厂水汽车间主任 李洪国(218)

培训出成绩 培训出效益 ... 第一化肥厂尿素车间主任 王功(223)
理论联系实际 提高领导艺术

..... 事业公司客运队副队长 杨绍明(228)
以成本管理为主线 加强车间基层建设 实现装置降耗增效

..... 催化剂厂一车间主任 张志良(235)
强素质 抓管理 促进研究室工作全面发展

..... 研究院石化化工研究室主任 张孔远(241)

以人为本抓管理 提高素质保生产

..... 橡胶厂仪表车间主任 沈玉龙(249)

从车间实际出发推行规范化管理

..... 胜利炼油厂沥青车间主任 王眷忠(255)

抓教育带队伍 严管理促达标

..... 供排水厂中化室主任兼党支部书记 刘玉国(261)

实施科学规范管理 促进管理工作上水平

..... 储运厂运行车间主任 施振春(266)

以人为本 搞好车间管理 ... 第一化肥厂仪表车间主任 王永强(271)

耕耘者的足迹——记第二化肥厂合成车间主任崔课贤 ... 高文勇(276)

引入竞争机制 促进车间管理

——记原汽运公司保修车间主任孙东印 张玉英(281)

提高自身素质 讲究管理方法 努力完成车间的各项工作任务

..... 胜利炼油厂铆焊车间主任 赵玉田(286)

如何当好一名合格的车间主任

..... 热电厂检一车间主任 牛瑞国(290)

加强理论学习 不断提高管理水平

..... 事业公司客运队副队长 孙玉祥(296)

加强职工队伍建设 搞好车间管理工作

..... 橡胶厂丁苯车间主任 徐济明(300)

明确责任 找准定位 努力做好车间生产管理工作

..... 胜利炼油厂第二制氢车间主任 王全方(305)

苦战实干攻任务 严中有情带队伍

..... 检修公司制作车间副主任兼党支部书记 姜元成(309)

谈谈怎样当好车间主任 橡胶厂胶乳车间主任 高瑞文(314)

以人为本抓管理 从严治队上水平

..... 供排水厂汽车队队长 李作昌(319)

以科技为主导 以装置生产为主线

真抓实干 提高车间管理水平

..... 催化剂厂催二车间主任 杜以村(325)
为了祖国未来 献身幼教事业 公司托幼办副主任 阎姝妹(333)
浅谈企业领导者的影响力

..... 事业公司客车修理厂厂长 张忠堂(341)
提高素质增效益 管理创新结硕果

..... 储运厂液体车间副主任 张显亮(346)
强化管理 挖潜增效 汽运公司二队队长 辛光辉(349)
坚持从严治内 提高管理水平

..... 检修公司工程处车间主任 张宝成(353)
以人为本 强化车间内部管理 依靠科技进步 提高企业经济效益

..... 催化剂厂分子筛二车间主任 王涛(357)

抓重点 强素质 树精神 努力做好车间管理工作

塑料厂苯乙烯车间主任 卢传敬

卢传敬 男 36岁。1984年7月毕业于山东化工学校基础有机化工专业,1996年12月毕业于石油大学函授本科石油加工专业。1984年7月分配到齐鲁石化公司乙烯生产准备处苯乙烯装置工作,1988年4月至1989年12月兼任脱氢工段工段长,1993年3月任苯乙烯车间副主任,1996年1月任苯乙烯车间主任。曾翻译《苯乙烯装置操作手册》中的脱氢单元部分和《物性数据手册》、美国国家标准《五排量往管泵》、《五排量可控容积泵》、《一般炼油厂用离心泵》、《一般炼油厂用旋转式压缩机》、《管法和法兰连接件》、《透平及螺杆压缩机手册》。1994年被评为塑料厂首届“十杰青年”;1994年被授予齐鲁石化公司塑料厂“优秀知识分子”称号;1995年被授予塑料厂“优秀共产党员”称号;1996年度被授予齐鲁石油化工公司“劳动模范”荣誉称号;1996年度获公司“科学技术进步三等奖”;1997年获公司“设备管理优秀工艺车间主任”称号。

1984年,我毕业后来到塑料厂苯乙烯车间工作。十余年来,我从一名青年学生成长为车间副主任、主任,是丰富的实践锻炼和严格的培养教育让我汲取了成长成才的养分。同样,苯乙烯车间的管理工作几年来也经历了一个从盲目到有序、从模仿到创新、从量变到质变的转变过程。在这个过程中,渗透着数任车间领导、管理人员和全体职工的心血及汗水。回顾几年来走过的管理之路,我认为:一个车间的规范、科学、高效管理来自清晰明确的管理思路、行之有效的管理举措和坚强有力的管理保障,它是管理者和被管理

者素质的综合体现。

我所在的苯乙烯车间于1988年开工投产,年设计生产苯乙烯6万吨,车间有职工141人,装置工艺流程长,物料腐蚀严重,易聚合、易堵塞。装置开车之初,现场跑冒滴漏到处可见,经常发生非计划停工,环境污染严重,职工人心浮动,一级车间也曾被公司亮黄牌警告。1995年,我任车间主任后,分析车间生产管理存在的差距,总结前几任车间领导的管理经验,确立了“融合进取,拼搏争冠”的车间精神,提出了“装置优化保达标,成果扩大重创新,专家培养求发展,车间管理上台阶”的工作方针。上下团结一条心,抓管理,带队伍,强素质,练作风。两年来,车间面貌发生了根本改变,做到了人心齐、生产稳、产量高、质量优、投入少、成本低、环境洁、事故零。1996年被评为公司“信得过”车间,1997年被总公司授予“优秀基层单位”光荣称号。下面,我把几年来的管理实践和管理体会作一简要汇报。

一、以现场管理为突破口,带动车间整体管理水平上台阶

在实践中,我体会到:重点管理领域的突破,是其他管理领域取得突破的前提,会对整体管理行为产生强烈的带动作用。在苯乙烯,管理的重点和难点就在现场。由于腐蚀泄漏严重,厚重的油污到处都是,刺鼻的气味随处可闻,职工们对改变现场面貌普遍缺乏信心。如果在这一领域取得突破,不仅能振奋职工精神,而且会推动整体车间管理上水平。为此,我们下决心向这个“毒瘤”开刀,引导职工树立“乱排物料等于投毒”、“消除跑冒滴漏,自己保护自己”的意识,开展了大规模的治理整顿,把装置的角角落落抠了个遍,使现场面貌焕然一新。

迈出第一步后,职工的意识开始转变,觉得苯乙烯的现场并非积重难返。这种转变加快了我們实施新的管理举措的步伐。我们一是加大了管理的力度,建立起完整的设备、安全、环保、消耗考核办法,做到了管理“四到位”(考勤到位、管理人员值班到位、干部查

岗到位、党员干部联系点工作到位),开好“三个会”(交接班会、生产调度会、经济活动分析会),上好“一堂课”(副班),记好“三本账”(工艺记录账、设备点检台账、工作写实台账),搞好“两考核”(技术人员对操作人员的考核、操作人员发现自理事故苗头和装置隐患的考核),形成了一张完善的管理网。二是狠抓技术革新和生产优化,解决“瓶颈”问题,消除隐患。由于生产工艺的不合理而造成的非计划停工多、操作失控是导致现场脏乱差的重要原因。对此,我们几年来不间断地组织了技术改进和优化的工作,非计划停车消除了,生产工艺顺畅了,生产能力提高了,在治标的基础上又治了本。三是按照现场管理“一平二净三见四无五不缺”的标准,重视做好设备现场的日常管理,动设备抓润滑,抓密封冲洗;静设备抓三级洗涤操作,抓注胺,抓检测;重点机级抓联锁,抓特护,强化各职能人员用操作人员的巡检质量,完善巡检路线及巡检内容,设备的完好。四是大力开展了降成本活动,从节约一滴水、一度电、一个螺栓开始,教育职工克服乱排乱放、随手乱扔的现象,重视对水、电、气、风的合理均衡使用,而不是过去那种盲目和无所谓的作风,有效杜绝了浪费和污染,使苯乙烯的生产物耗由 1995 年的 1.13t/tsm 降到现在的 1.087t/tsm。

严格的管理使我们尝到了甜头,让苯乙烯车间改变了面貌。如今,人们对苯乙烯车间的第一印象是设备干净,现场整洁,废油没了,异味小了,职工精神十分振奋。

二、重视对职工的技能培训,培养高素质的职工队伍

人是生产力组成中最活跃的因素,以人为本管理思想的最大体现就是不断提高劳动者的素质,以满足管理目标的实现和跃进。我认为:管理不仅仅是一种被动的适应行为,更应当是一种主动的引导行为。如果说,我们通过加强工艺设备管理带来生产管理面貌的变化满足了我们改变落后状况的需要的話,那么,我们加强对职工的技能培训则是对更先进管理水平的一种主动追求。