

工業企業中層幹部

崗位職務

培訓系列教材

工業企業車間主任 崗位職務培訓教材

江蘇人民出版社

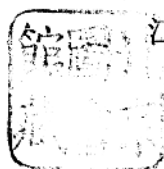
F406.1

63

3

工业企业车间主任 岗位职务培训教材

主 编 陈华蔚



江苏人民出版社

1989.10.

B701411

工业企业车间主任岗位职务培训教材

主编 陈华蔚

江苏人民出版社出版发行

南京京新印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张19.5插页2字数 415,000

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数1—13250 册

ISBN 7—214—00469—0

G·125

定价6.30 元

责任编辑：姜克强

江苏人民版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换。

《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》



编写指导委员会

主任委员：张皓亮

副主任委员：毛秉权、奚永明、史家骅

委员：戴镇亚、吴熹初、张慰冰、沈伯良、
王庆云、程永奎、岳崇峰、周永希、
李寿山、夏 达、吴道明

总编务委员会

总 编：张皓亮

副总编：毛秉权、陈华蔚(常务)、于 震、吴听法(常务)

编 委：周士谔、蒋瑞成、史君迈、范煥松、王炎荣、
徐国保、孙善标、李洁峨、夏 宁、吴淦泉、
周以蓉、陈传道、吴凤皋、陈恒述、沈建芬、
沈 平、陈鸿湘、吴玉珠、何龙龙、马德和

11

总编委办公室

主 任：吴听法

副主任：王跃军(常务)、陈恒述、王易生、孙壮元

序 言

党的十三届三中全会制定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的总方针和江苏省实施沿海地区发展战略，促进经济持续、稳步、健康发展的战略目标，都对企业提高经营管理水平和经济效益提出了新的、更高的要求。而企业经营管理水平和经济效益的高低，很大程度上取决于企业各级干部政治业务素质的高低。为此，加强对企业干部的岗位培训，全面提高企业干部的政治业务素质，具有极为重大的战略意义。

为适应企业干部开展岗位培训的需要，江苏省计经委委托江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室，组织全省一百多位既有较丰富的实践经验又有较扎实的理论功底的业务干部和专业教师编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。这套教材有三个特点：一是分岗编写，针对性较强；二是作者多为长期从事企业管理工作的业务干部，熟悉企业情况，教材内容密切联系企业实际，应用性较好；三是在改革开放的新形势下，自行谋篇编撰而成，具有时代性。相信这套教材的问世，将有助于提高全省企业干部，特别是广大企业中层干部的素质，从而对江苏省企业优化管理，深化改革，全面提高经营管理水平和经济效益，起到积极的推动作用。

在此，谨向为编写、出版这套教材而辛勤工作的同志表示诚挚的谢意。

陈焕友

1989年2月

系列教材编写说明

为了适应深化企业改革，全面提高工业企业管理水平和经济效益的需要，企业干部教育的重点已经逐步转向岗位培训，岗位培训的教材建设已经提上了议事日程。为了满足工业企业中层干部岗位培训的需要，在江苏省计经委的统一领导下，由江苏省企业管理协会、江苏经济管理干部学院和江苏省经济管理干部培训考试办公室，组织省内经验丰富的企业干部、经济管理干部院校（培训中心）和经济管理部门的同志，编写了《工业企业管理干部岗位培训通用教材》和《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》。

这套教材按大专水平和岗位需要分册编写，其中通用教材为各岗位必修教材，不仅适用于工业企业中层干部岗位培训，还可供中小型企业及乡镇企业广大领导干部岗位培训使用。这套教材力求立足江苏，面向全国，博采众长，形成特色。编写过程中，强调以科学管理理论为主导，在紧密结合岗位工作实际需要的同时，充分考虑到深化企业改革和推行现代化管理对企业干部的新要求，使教材具有较好的适应性、实用性和时代性。现谨推荐给工业企业的广大干部。欢迎选用，欢迎批评指教。

本教材的编写、出版、发行工作，得到中共江苏省委干部培训领导小组办公室、各市经委（计经委）及南京市纺工企协等有关部门的大力支持和协助，特此致谢。

系列教材总编委

1989年2月

前 言

本书是根据江苏省计划经济委员会关于组织编写《工业企业中层干部岗位职务培训系列教材》的要求，为工业企业车间主任编写的岗位职务培训教材。

车间是企业内部的一级生产和行政管理组织，它在厂长负责制的企业生产经营和行政指挥系统中占有重要位置。车间的主要活动是按照企业的生产经营方针和内部分工原则，直接实现产品的生产过程，全面完成厂部下达的计划任务。

车间主任是车间的主要领导者，全面负责组织、指挥和管理车间的生产、技术、经济活动以及行政管理和人员培训，并和车间党组织一起抓好思想政治工作和精神文明建设，保证企业的计划、指令和规章制度的贯彻执行。企业的经济效益和双文明建设，与车间主任的素质、能力及其发挥的作用有着密切的关系。因此，搞好车间主任的岗位职务培训，加强车间建设，具有十分重要的意义。

在改革开放的形势下，车间主任不仅要具备优秀的思想政治品质、熟练的技术业务专长和良好的领导组织能力，而且应该具有开拓创新精神，把企业改革深入到车间和班组，以创造性的工作适应形势发展的需要。为此，我们在编写本教材时，在详尽讲述与车间有关的各类专业管理的同时，还着重编入了车间思想政治工作和车间内部改革等方面的内容，并用专门的章节阐述了车间主任必须掌握的工作方法和领导艺术。全书的知识和内容，力求有较好的基础性、系统性和实用性，通俗易懂、富有新意。

本教材由陈华蔚、胡德华、刘伟芳、李福仁、邹鹤云、

翟新生、施震球、董福英等同志编写，孙立成、荣纯瑜、翁启献、李汇成等同志参加了校审，全书由陈华蔚审定。在编写过程中，参阅了有关书刊，并与南京机床厂等若干大企业的车间主任举行座谈，得到了许多宝贵意见，在此一并致以衷心感谢。

因水平有限，本教材定有不少缺点和错误之处，恳请读者批评指正。

编 者

1989. 8.

目 录

第一章	概论	(1)
第一节	深化企业改革对车间管理提出的新要求	(1)
第二节	车间管理的指导思想要适应新的形势.....	(5)
第三节	车间管理的内容和方法要迈出新的步子	(10)
第四节	车间管理的组织领导要建立新的体制.....	(22)
第五节	车间主任的岗位职责和素质要求.....	(30)
第二章	车间生产的合理化和高效化	(35)
第一节	车间生产合理化、高效化的标志.....	(35)
第二节	车间生产与外部制约条件的平衡和改善...	(45)
第三节	车间生产合理化的内部基础.....	(63)
第四节	车间生产高效化的途径和方法.....	(88)
第三章	车间生产的计划和控制	(105)
第一节	车间生产作业计划概述.....	(105)
第二节	车间生产计划的基础工作.....	(112)
第三节	车间生产作业计划的调度和控制.....	(149)
第四节	生产周期和在制品的调查及控制.....	(182)

第四章	车间的质量管理	(194)
第一节	全面质量管理与车间质量管理.....	(194)
第二节	车间的质量计划工作.....	(205)
第三节	车间的工序质量管理.....	(211)
第四节	车间的质量保证体系.....	(226)
第五节	车间的质量信息工作.....	(252)
第五章	车间技术管理	(275)
第一节	车间技术管理概述.....	(275)
第二节	车间技术管理的基础工作.....	(281)
第三节	车间的产品和工艺工装管理.....	(286)
第四节	车间的挖潜、革新与改造.....	(291)
第五节	工艺纪律与文明生产.....	(296)
第六节	车间技术资料的保管与发放.....	(301)
第六章	车间设备管理	(304)
第一节	车间设备管理概述.....	(304)
第二节	车间设备的使用与维护.....	(306)
第三节	设备的磨损.....	(312)
第四节	车间设备的维修与更新改造.....	(317)
第五节	车间设备的日常管理.....	(329)
第六节	车间的动力能源管理.....	(341)
第七章	车间资金管理	(348)
第一节	企业资金概述.....	(348)

第二节	车间生产经营资金的构成及管理·····	(356)
第三节	车间资金管理的基础工作·····	(369)
第四节	资金利用效果的分析和评价·····	(377)
第八章	车间成本管理·····	(382)
第一节	车间成本管理概述·····	(382)
第二节	车间成本的构成及其因素分析·····	(387)
第三节	车间成本管理的内容和方法·····	(393)
第四节	降低车间成本的途径·····	(414)
第九章	车间经济核算和内部分配·····	(418)
第一节	车间经济核算的意义和内容·····	(418)
第二节	车间经济核算的组织和领导·····	(422)
第三节	车间经济核算的基本做法·····	(426)
第四节	车间经济指标的计算和分析·····	(445)
第五节	车间的内部分配·····	(456)
第六节	班组经济核算·····	(459)
第十章	车间的劳动人事管理·····	(465)
第一节	车间劳动人事管理概述·····	(465)
第二节	改革分配制度,搞活内部分配·····	(473)
第三节	推行计件工资和定额工资遇到的问题及 对策·····	(481)
第四节	优化劳动组合的理论与实践·····	(495)
第五节	车间基础教育和岗位考核·····	(524)
第六节	车间的人才开发·····	(535)

第十一章 车间主任的工作方法和领导艺术………… (545) >

第一节 车间主任的素质特征和领导意识………… (545)

第二节 确立以人为中心的管理思想………… (552) >

第三节 职工积极性的激励和调动………… (556) >

第四节 车间的思想政治工作………… (569)

第五节 表扬和批评的正确运用………… (581)

第六节 怎样抓好班组建设………… (586)

第七节 车间主任的工作方法………… (595)

、【附录】 车间主任应知企业法规一览表………… (612) >

第一章 概 论

第一节 深化企业改革对车间 管理提出的新要求

中国共产党十二届三中全会决议明确提出：我国的社会主义经济是在生产资料公有制基础上的有计划的商品经济。这一科学论断是对马克思主义社会主义学说的一个重大突破。

一个国家的经济发展，有赖于国民经济按比例协调发展，有赖于各类企业的生机和活力。

“七五”计划时期是我国进行新旧经济体制转换的关键时期，企业和企业的车间管理，如何自觉的适应新旧体制转换的要求，是谋求企业自身长期稳定和发展的紧迫课题。

车间是企业最基本的行政单位，企业的“转轨变型”，将对车间的管理职能产生深远的影响。在改革洪流中成长起来的车间主任，要学会用新的观念，新的方法和手段来管理车间。

当前，大中型企业普遍实行了承包经营责任制，这一制度正在不断完善和提高，承包后企业如何把厂部的压力变成全厂职工的动力，这决不是一个简单的“二次分配”问题。深化企业改革是一项复杂的系统工程，改革旧的管理模式，涉及到企业内部经营机制的改革和责、权、利的再分配，将促

使包括车间管理在内的整个企业管理的职能产生深刻变化。

一、集权型管理转换为分级分权型管理

搞活企业必须打破企业原有的高度集权的产品经济型管理体制，建立分级分权的商品经济型新体制，划小核算单位，使车间、工段、班组等基层细胞活起来。在企业全局的战略问题由厂部集中决策和管理的条件下，把有条件的车间改造成具有一定自主经营权和自负盈亏的厂内分厂，基本实现自主生产，分层独立核算，有利于调动基层职工的积极性，提高效益。目前，车间的管理方式主要有：生产经营型、半生产经营型和完全执行型三种。完全执行型车间没有经营自主权，完全按厂部生产指令完成任务，处于被动的执行地位，对成本、费用、利润等各项经济指标不负直接责任，二次分配，基本上吃厂部大锅饭，缺乏生机和活力，已不能适应经济体制改革后的新形势。

不少大中型企业，正在创造条件设立“厂内银行”，使车间逐步实现独立核算、自计盈亏，向半生产经营型车间过渡，并为最终实现按产品为对象的自主生产、自负盈亏的生产经营型车间（或分厂）创造条件。

二、执行型管理转换成决策型管理

在旧的产品经济条件下，企业是行政机关的附属物，造成企业“三靠三不问”，即任务靠国家下达，材料靠国家供应，产品靠国家统分，企业只埋头生产，不问需要、不问经营、不问经济效益。城市经济体制改革后，推行了承包制、租赁制，扩大了企业自主权，企业开始探索以经营为特征的

运行机制。而经营的关键是决策，决策失误将直接危及企业的生存。面对企业这种既有动力又有压力的局面，车间的职能必须相应进行转换；负有生产经营任务的车间（或分厂）要在收集大量信息的基础上，学会自行决策，敢于进行风险管理。对于完全执行型的车间，也要积极向厂部提供信息，参与和关心厂部决策，以主人翁的姿态协助厂部把握好企业生存和发展的正确方向，同时要根据动荡不定的市场需求，不断提高车间生产的应变能力，保质保量地及时将适销的产品和零部件供应用户，使车间成为厂部实现经营决策的强大的基础和支柱。

三、外延型管理转换成内涵型管理

国家已明确提出，今后大中型国营企业，一定要走内涵扩大再生产的道路。企业要发展生产，主要向管理和技术改造要效益，即以尽量少的人、财、物投入，生产出更好、更多的产品。这就要求企业和车间的管理者眼睛向内，认真从内部来挖潜、革新、增效益。在基本不追加投资的条件下，合理调整生产布局，努力提高设备、工时、材料的利用率，加强现场的质量控制，强化车间、班组的统计核算职能，大力降低物质消耗，使企业和车间的潜在的管理和技术优势变成商品优势，这对于逐步摆脱目前大中型国营企业面临的种种困境，有重要的现实意义。

四、生产型管理转换为开发型管理

产品是企业连结市场的纽带和桥梁，在商品经济条件下，市场瞬息万变，由于科学技术的迅速发展，产品的寿命周期越

来越短,因此,企业若放弃开发就等于放弃竞争、放弃自己的生路和后劲。新的管理体制必须强化产品开发职能,在机构、人员、费用、加工基地等方面提供必要的条件,努力摆脱原来生产型管理的种种束缚,让企业的产品不断推陈出新,满足市场的需要。

当前主要的问题是产品设计出来后制造工艺过不了关。这是影响新产品开发的关键。协助工艺攻关是车间义不容辞的光荣职责。实践证明,新产品开发,必须以关键工艺开发为先导,以开发新产品为龙头来带动整个企业的技术改造。车间要为新产品开发尽心尽力,积极进行工艺攻关,严格工艺纪律,确保加工质量和进度,为企业从生产型转向开发型提供可靠的物质技术保证。

五、闭环型管理转换为开环型管理

企业把自己封闭在内部(包括车间在内),单纯埋头生产,完成任务,这是典型的闭环型管理。新的管理体制要求建立一个以市场为目标的、反应灵敏的管理体制,这是对市场开环型的管理。这种管理重视发挥市场的导向作用,以争得经营主动权。已实行独立核算的车间,抓生产也要兼顾经营,要一手抓市场,一手抓现场,按用户的需要来组织生产。尚属执行型的生产车间,下道工序就是用户,要定期走访后续工序,虚心听取意见,改进工作,提高车间的目标管理效率和经济效益。

第二节 车间管理的指导思想 要适应新的形势

经济体制改革带来了新的变化，使车间管理跟随工业企业经营机制的转换而增添新的内容，“转轨变型”的问题突出地摆到了企业车间管理者面前。越来越多的车间主任站在一个“小企业”的角度，注意学习和运用科学的生产经营管理方法，努力探索车间管理的新经验，使车间的工作逐步从“以生产为中心”转变到“以经济效益为中心”的轨道上来。

车间的生产经营问题虽然已经引起普遍的重视，但对于车间“转轨变型”的认识并不完全一致，陈旧的观念阻碍着车间改革的不断深化。几十年来，我国工业企业的车间管理职能主要是单纯地执行厂部计划、组织生产、完成任务，实际上是一种不包括经营也不讲究经济效益的狭义的管理。这种狭义管理承担的是车间内部纯生产性的指挥职能，其主要作用是协调车间内部生产者之间和生产过程环节之间的关系，其目标在于提高劳动生产率。在新的历史条件下，为适应工业企业管理职能的变化，大中型企业厂部的工作，重点是抓经营，分厂和车间重点是抓生产及有关的经营管理工作。对于小型企业来说，经营管理职能全部集中在厂部，车间的分工是抓好生产，完成任务。

车间管理要跟上新的形势，在思想上必须要明确六个观念：

一、提高经济效益的观念

提高经济效益，就是要用尽可能少的活劳动消耗和物质