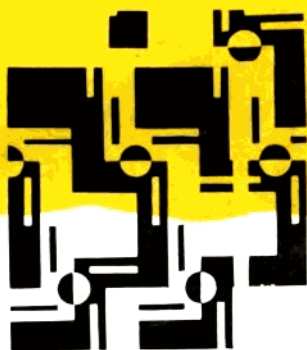


工业企业 车间管理

GONG YE QI YE
CHEJIANGUANLI

主编 张禹城



天津教育出版社

前 言

为了适应并满足工业企业干部培训工作的需要，我们编写了这本“工业企业车间管理”。

这本“工业企业车间管理”，主要是供工业企业车间主任及车间管理干部、班组长岗位培训使用的，同时也可为企业各方面经济管理干部培训班使用或自学参考。

“工业企业车间管理”的编写，是我们几年来所进行的车间管理干部培训，尤其是车间主任岗位培训工作的一个重要组成部分，也是我们在教学改革中所进行的教材建设，教学研究方面的一种新的努力和尝试。“工业企业车间管理”就是这些方面的一个初步成果。

我们研究工业企业车间管理问题，是在对车间干部进行培训工作的同时开始的。

1980年下半年，我们开始承办天津市一轻局企业领导干部工业企业经营管理知识的系统培训工作，举办了企业基层领导干部企业管理知识进修班。从这个班第一期起，有些单位就选送了一些车间干部来学习。之后，本局有一些公司又相继举办了以车间领导干部为主的企业中层领导干部企管基本知识进修班。车间领导干部在学习企管理论知识中和学习后，一方面感到学习企管知识大有好处，深得解渴之利；另一方面，大家也希望结合车间的工作和特点，学些车间管

理理论。这就促使我们把车间管理作为一个课题来研究。为此，我们即着手搞了调查研究，并在中层领导干部进 修 班中，开讲了“车间管理”问题；不过这还只是作为企业管理课中的一个专题讲的，我们对此课题研究的深度和广度也都属起步性质的。

几年来，在企业中层管理干部培训中，车间领导干部对学习车间管理理论知识的要求和呼声越来越高，但又没有现成的教材可供选用。怎么办？我们下决心自己把教材编出来。我们知道自己的水平低，但又考虑到编一本书出来先学，有总比没有要好；而且岗位培训试点工作也包含试编教材在内，我们可以在编的过程中学习，提高自己。

决心下了之后，从1987年3月起我即邀请本局钟表职工大学副校长高日炎同志、印刷分校校长（现书记）华杰同志、日化分校校长（高级工程师）罗全治同志，以及本校干部、教师丁金治、梁忠乐、罗海鸥、陈惠芳、周长青、岳欣等同志，先后几次研究教材大纲，并分头编写有关章节。1987年5月，初稿编写成后，即打印出来，在我们举办的车间主任岗位培训第一、二期试点班试讲、试用。在两期试讲、试用过程中，我们又广泛地、多次地征求试点班学员的意见，大家提了很多宝贵的建议。在此期间，我们也学习了一些书刊、文章的有关材料，吸取了营养。在此基础上，对原大纲和教材内容进行了修改，写成现在这个本子。

下面再讲一下我们在编写“车间管理”教材中遇到的、同时也是研究的一些问题。

最突出的问题，是怎样认识和处理“车间管理”与“企业管理”的关系问题。

“企业管理”已经形成一定的理论体系，并已有诸多教材可资使用。企业管理理论当然也是车间领导干部必学的基本课程。可是车间干部从自身的实际出发，感到学了企管课还不满足，又提出了还需要学习车间管理问题，我们也觉得应当有一门车间管理的课程和教材。可是，“车间管理”在内容上同企业管理又怎么区别，怎么联系呢？从一些谈及车间管理的书来看，我们感到这个问题并没有解决好。有的书虽以车间管理为名，实际内容基本上仍是企管课的内容，或者是在企管课的内容中分散地加进一些车间管理的章节。这是满足不了新形势下人们学习车间管理的需要的。

那么，又怎样认识和编写“车间管理”呢？我们的认识也在实践中逐步深入。编写第一稿时，我们主要是从车间管理是企业管理的深化、细化、具体化的角度考虑的。因此，就顺着企管学的主要专题，结合车间具体工作内容和需要，把这些课题写得更细一些，实际一些；有些在企管课中未讲到的内容，则加进一些，并适当充实一些基本理论。

经过一年多的教学实践和许多同志的帮助、启发，我们进一步感到应把车间管理作为一个相对独立的课题来研究。车间虽然是工业企业中的一个组成单位、一个子系统，对社会讲，它不是独立的；但是它自身毕竟也是企业内的一个相对独立的系统，它也有自身的特点和规律性。对这些特点和规律性也应该加以专门的研究，并加以理论概括。正如有了国民经济管理学，还需要工业（部门）经济管理学；有了工业（部门）经济管理学，也还需要工业企业管理学的道理一样；有了工业企业管理学，绝不排除把车间管理作为一门单独的学问来研究。正是出于这样的考虑，我们进而试探编写

一本研究车间自身性质、特点和发展规律的教材，名之为“工业企业车间管理”。

课题是这样提出来了，这样确立了，这只是一项工程的开端。可是这门课究竟应当包括哪些内容？应当编写成怎样的体系和结构？我们还拿不出更高的成果来。而教学的需要又不允许等待。为此，我们只能在第一稿的基础上，学习、吸收车间主任及其他同志的一些宝贵意见和有关书刊的一些材料，搞出这个本子进一步试用。我们只能这样把教学工作和教学研究、教材建设结合起来，互相推动，步步前进，朝着编写出一本较完整的工业企业车间管理教材而努力。为此，我们特别盼望得到所有同志的指导和帮助。

天津市第一轻工业局职工大学 张禹城

1989年5月

目 录

绪 论	1
第一章 车间管理概述	5
第一节 车间的性质、地位	5
第二节 车间的任务、责任和权力	8
第三节 车间管理的基本任务与职能	12
第四节 车间管理的方法	15
第二章 车间的组织结构、管理系统和管理制度	17
第一节 车间的组织结构	17
第二节 车间管理系统	31
第三节 车间管理的规章制度	42
第三章 车间的计划管理	47
第一节 车间计划管理的任务及计划管理工作的主要内容	47
第二节 车间生产作业计划的编制与执行	50
第三节 班组作业计划工作	57
第四章 车间统计工作	67
第一节 车间统计工作的特点和任务	67
第二节 车间的统计指标体系	69
第三节 车间的原始记录与计量工作	75
第四节 车间生产作业统计	80

第五节 车间的统计分析·····	85
第五章 车间定额管理·····	88
第一节 车间劳动定额管理·····	88
第二节 物资消耗定额·····	100
第三节 设备使用定额·····	104
第四节 费用开支定额·····	106
第五节 车间资金占用定额·····	109
第六章 车间质量管理·····	111
第一节 车间质量管理的特点、任务和 基础工作·····	111
第二节 工序质量管理·····	131
第七章 车间设备工具管理·····	138
第一节 车间设备管理的任务·····	138
第二节 车间设备的合理使用·····	139
第三节 车间设备的维护与修理·····	143
第四节 车间设备的日常管理·····	155
第五节 车间工具管理·····	157
第八章 车间的文明生产与安全生产管理·····	168
第一节 文明生产的意义·····	168
第二节 如何搞好车间文明生产·····	172
第三节 安全生产的意义·····	175
第四节 如何开展车间安全生产工作·····	180
第九章 车间经济管理·····	192
第一节 车间成本的预测、控制与核算·····	192
第二节 车间、班组经济核算·····	205
第十章 车间现场管理·····	232

第一节	车间现场管理概述.....	232
第二节	标准化管理.....	233
第三节	现场管理的组织形式和方法.....	244
第十一章	车间思想政治工作.....	250
第一节	车间思想政治工作的重要性.....	250
第二节	车间思想政治工作的基本内容和 基本原则.....	252
第三节	车间思想政治工作的特点.....	261
第四节	车间思想政治工作的基本方法.....	265
第十二章	车间民主管理.....	268
第一节	车间民主管理的重要性.....	268
第二节	车间民主管理的内容和形式.....	270
第三节	班组民主管理形式.....	273
第四节	怎样搞好车间、班组民主管理.....	276
第十三章	车间、班组社会主义劳动竞赛.....	279
第一节	开展车间、班组劳动竞赛的意义.....	280
第二节	开展车间、班组劳动竞赛的内容 与形式.....	282
第三节	车间劳动竞赛的原则和组织.....	283
第十四章	车间领导班子建设.....	288
第一节	车间领导班子建设的重要意义.....	288
第二节	怎样加强车间领导班子建设.....	290
第三节	车间各级领导的职责.....	296
第四节	车间主任的管理艺术.....	301
第五节	全面提高车间主任及班组长的素质.....	308

绪 论

工业企业车间管理是研究工业企业车间管理问题的一门学问，是指导车间工作者做好车间管理工作的理论。研究并不断自觉地搞好车间的科学管理，不仅是车间搞好自身工作的需要，也是工业企业搞好科学管理的重要课题。

一、为什么说车间管理也是科学，也需要有一门专门研究它的科学理论

首先，这是因为车间在工业企业中也是一种相对独立存在的单位。用现代管理的话来说，车间是工业企业中一个重要的子系统。同任何事物都有自己独特的地方一样，车间也有自己不同于其他子系统的性质、特征和运转规律。能较熟练地从事科室工作的人，却不见得能做好车间工作，原因在于车间和科室各有不同的特点。

车间虽然是企业内部一个组成单位，不能独立对外，但这并不排除把它作为一个独立的对象来研究。任何局部的发展固然受着整体发展规律的制约，但这些局部仍然具有自己发展运转的特点和特殊规律，这些也是需要专门研究的。在研究企业管理问题的同时，需要专题研究车间管理，也是这样的道理。

其次，研究车间管理是强化企业管理、实现工业企业管理现代化的客观要求。企业要实现现代的科学管理，必然要有坚实的基础，而车间的科学管理正是这种基础的重要一部

分。通常讲的企业的基层建设，主要就是讲车间的建设问题。没有车间的科学管理，就不会有企业的科学管理。而车间要实现科学管理，也必须要有明确的管理意识和实行科学管理的自觉性；要做到这一点，就必须有科学理论的指导。正如一些车间干部学习后体会到的那样：要做好车间工作，“不仅要通情，而且还得达理”。就是说，不仅要有搞好车间工作的热情、感情，而且要知道、要掌握搞好车间工作的道理、科学理论。车间干部普遍感到，要做好车间工作，不仅要学习企业管理理论，知道厂长是怎么管理的，从而知道自己该怎么执行，怎么呼应、配合，而且还应当研究、掌握车间自身如何管理的理论。车间管理的理论知识由之应需而生。

再次，研究车间管理理论是当前车间干部提高知识化、专业化水平的必需。从现在车间干部的状况看，大致上由两部分人员组成，一部分是从工人成长起来的；一部分是从技术人员中选任的。他们共同的特点、长处是“实干家”，对车间的生产、设备、技术、人员比较熟悉，很多同志还积累了较多的实际工作经验；短处是一般缺乏管理基础理论知识及现代管理理论。不补上“短”的这方面，必然限制他们长处的发展，工作的成效也会受到限制。只有研究、把握了车间管理的理论知识，才能如虎添翼，搞好工作。

随着我国政治、经济体制改革的深化，在工业企业转轨变型和实行各种形式的承包经营中，企业原来的管理模式、管理内容、管理方法也在发生着新的深刻的变化。这些变化也在不同程度上，以不同形式反映到车间。车间管理者肩上的担子更重了，对科学管理的要求更高了。我们必需研究新的发展形势下车间及其工作的新变化、新特点，以便更好地

做好车间工作，保证和推动企业的新发展。

二、工业企业车间管理是一门什么样的学问

研究车间管理问题可以从两个不同的角度进行。一是从企业管理的角度，研究怎样做好对车间的管理。比如，研究企业如何分立车间，如何配备、组成车间领导及管理班子，如何领导和指导车间的工作，如何搞好车间这个基层建设。另一个是从车间内部的角度，研究车间自身的特点和运转规律，研究车间工作者如何搞好车间自身的管理。前者往往归入企业管理学的内容；后者，则当属车间管理的任务。

由此，也可以看出，车间管理是企业管理学的分支，它研究的对象和方法在总体方面和企业管理学一样；二者的区别只在于研究的范围大小不同，角度不同。在这一点上，也可以把企业管理与车间管理比喻为企业内部的“宏观管理”与“微观管理”之别。

车间管理以车间为范围，也同样要研究怎样合理地组织生产力，怎样正确处理生产关系、上层建筑方面的问题，研究怎样妥善地有机地统一地解决生产关系、上层建筑方面的问题，以推动生产力的发展。因此，车间管理理论也是一个跨于社会科学与自然科学之间的边缘科学。

不过，车间管理又不是简单地照套照搬地研究企业管理所要解决的全部问题，而是要结合车间的性质、任务与特点，侧重地研究有关问题。车间，一般来说，主要是从事企业产品制造或相应的辅助生产服务活动，是企业内部一个生产子系统。为此，车间管理首先要重点研究如何直接地、具体地、有效地组织生产的各种要素，合理地组织生产过程，以便按品种、按质、按量、按时地完成企业分配的生产制造

及服务任务。同时不断地提高生产劳动的效率和经济效益。围绕这个总的要求，车间就要有计划地安排自己的工作，搞好劳动力的组织、机具设备和车间现场的管理、生产技术和质量的管理、原材辅料和再制品的管理。随着企业改革的深化和划小核算单位的进行，车间也将带有“准企业”的色彩，为此，车间也必需建立和完善自己的经营机制，搞好自己的经营活动，也要会算帐、会做买卖，以少的投入创造多的产出。这将使车间传统的管理工作发生很大的变化，使车间领导者将成为一种“准企业家”。当然这种变化，并没有改变车间作为企业内部一个生产子系统的地位，只是要求车间适应企业发展及企业管理的变化，更好地做好工作。车间的一切工作同样是由人来做，而且车间又是直接组织人的活动，随时随地同人打交道的，人的管理是车间管理最突出的特点。围绕人的管理，车间要搞好人的思想教育，思想引导，要开发人的精神能源和智力资源，要处理好各种人际关系。车间还要具体实现企业各种有关的管理要求，把这些管理的要求，统一落实到自己车间。正如通常说的，“上面千条线，下面一根针”。随着企业管理现代化的逐步推进，车间也必须不断提高自身现代化管理的水平。总之，车间管理是一种直接的、实施性的管理，也是一种创造性的、创新性的劳动，它在企业管理的指导和推动下，具体研究和解决车间的问题。

车间管理理论的研究方法同企业管理一样，需要在马克思列宁主义、毛泽东思想的指引下，紧密联系我国的实际，立足于工业企业和车间，综合运用多学科的知识，研究、实现车间的现代科学管理。

本书将分章对车间管理的主要问题具体加以研究和论述。

第一章 车间管理概述

车间管理研究的对象是车间。要搞好车间的管理工作，不仅要了解和把握车间所处的工业企业的性质、特点和其运动发展的规律性，而且要在对工业企业一般认识的指导下，对车间这个事物的个性加以具体的考察和研究，以便对它有个深入全面的了解。因此，研究车间管理，就从研究车间的性质、地位，车间应承担的任务，车间的权、责，以及车间管理的基本职能等入手。

第一节 车间的性质、地位

车间是工业企业的有机组成部分，是工业企业内部直接进行产品生产制造或生产服务活动的基本单位。在企业管理系统中，车间又是一级管理组织，一级经济核算单位。车间的工作如何，直接决定着企业的生产和经济效益。

一、车间是工业企业内部按照生产分工和管理需要而设置的生产单位

每个工业企业的产品生产，都要经过彼此联系而在工艺技术上又各不相同的生产阶段。比如生产某种钟表，需要经过制坯、加工、装配等生产阶段，才能生产出来。车间就是

适应这种需要，按照专业性质和有利于全面管理的进行而设置的生产单位。

车间是直接从事一定的产品生产制造或生产服务的场所。

车间拥有一定的厂房或场地；拥有完成一定生产任务所必需的设备、工具；拥有一定的工人、技术人员、管理人员。每个车间运用这些生产条件，担负着完成某种工业产品或某些工艺、某些零部件的加工制作或某一方面的辅助生产任务。所以车间是直接从事生产的场所，是工业企业生产活动的现场。车间的生产活动既是企业整体生产活动的有机组成部分，它的状况如何，直接决定整个企业生产和经济效益的好坏。

二、车间是工业企业生产行政指挥系统中的一级管理组织，在这个系统中处于承上启下的地位，是上下贯通的重要桥梁和纽带

车间的生产活动是根据国家的方针、政策直接依照厂部的目标、计划、指示、命令和各项规章制度，由许多工人相互配合进行的。车间按照生产及管理的需要，把工人划分成为若干个班组。有的大型车间还设立工段。我国工业企业一般地实行在厂长统一领导下的厂级、车间、班组三级管理。三级中，车间处于中间位置，由它把厂级和班组的有机地联接起来。同时，班组管理又是由车间直接组织领导的。

三、车间是工业企业内部的一级经济核算单位

车间在组织各工段、班组进行生产活动时只有以尽量少的人力、物力消耗，完成企业整体计划所需的尽量多的生产任务，才能对保证全厂取得好的经济效益做出贡献。所以车

间必需进行经济核算。车间经济核算是企业经济核算的主要组成部分和基础性的环节。车间经济核算包括车间、班组两级核算。它是企业经济核算的延伸。它是从车间的实际出发，以提高经济效益为目的，采用科学的方法，把车间生产成果和消耗占用等核算内容综合运用于生产过程，使责、权、利紧密结合，把车间职工组织起来，人人参加核算、当家理财的一种经济核算制度。车间经济核算是保证企业完成计划和班组加强经济管理的枢纽。

近几年来，企业内部不断完善经济责任制。在深化改革，推行承包经营责任制过程中，企业内部又实行层层承包，划小核算单位，扩大车间的权限，车间乃至班组逐步实行相对独立的经济核算，自负盈亏或自计盈亏。一些企业还使车间实行模拟经营，或者在一定条件下自主经营。这就更强化了车间的职能，增强了车间在企业中的地位、作用。但是，即便让车间以一个经营实体进行活动，也只是企业内部管理方式的变化。车间要增强经营观念，以多种经营手段进行自己的活动，或直接承担企业的部分经营职能，即便如此，车间还是车间。如果将车间分立出去，使车间成为一种法人单位，那么这种情况下的车间实际上已成为一个企业了。对这类车间，需要从另外的角度进行研究。

四、车间是企业进行社会主义精神文明建设，培养造就社会主义新人的“分校”和“课堂”。

车间是企业中部分职工长期共同劳动、生活的集体。一批职工不仅长期地稳定地劳动在车间、生活在车间，而且学习在车间，成长在车间。因此企业培养锻炼职工、教育职工成长、成才的任务，也在很大程度上靠车间组织和落实。

第二节 车间的任务、责任和权力

一、车间的任务

车间的任务是根据厂部的目标、计划、指示、命令和经营责任制的规定，抓好车间职工队伍的建设，运用车间拥有的资源条件和管理权限，对车间的生产经济活动进行计划、组织、指挥、监督、控制和考核，搞好车间内部分配和生活福利的管理工作，实现高产、优质、低耗、安全、均衡的生产，保证企业生产经营活动和各项任务的完成。

二、车间的责任和权力

车间必须为完成上述任务履行自己的责任，同时也必须拥有一定的行政管理权。工业企业中的主要管理权力集中在厂部，但这并不是说，车间就不需要什么权力了。根据统一领导、分级管理，集权与分权相结合的原则，应该由厂部集中的权力都必须集中，否则，就会出现分散主义；该分级管理的也一定要分级分权管理，否则，就会妨碍下级组织和群众积极性的发挥。在工业企业里，把主要权力集中在厂部是必须的，但为了使车间能够更好地从实际出发，发挥自己的主动性、创造性，灵活机动地及时地进行工作，明确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。为了做好工作，车间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。

一般说来，车间的责任和主要的行政管理权力有以下几项：

（一）根据厂部下达的计划，制订本车间以及车间内各工段和班组生产和工作计划。

工业企业的一切产品，大都是各个车间共同完成的。只有各个车间互相衔接、密切配合，都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，均衡成套地出产品。因此，车间的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、季度和月份的计划任务，都要由厂部根据全厂的任务来平衡和确定。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，组织和发动群众具体落实各项指标，把任务安排到旬、日，并且正确地分配到各工段、班组，编制出具体的生产作业计划。一些有自主经营职能的车间，还有权自己根据市场的需要，编定自己的经营计划。

原始记录和作业统计，是对生产活动状态的具体记载，是企业、车间编制计划组织生产和进行经济核算的依据。车间有权按企业统一要求，组织工段、班组的原始记录工作。

（二）按照计划做好生产准备工作，组织好车间的生产活动。

实现一定的生产任务，需要有一系列物资技术保证，即要有一定的机器设备、原材料辅助材料、技术文件、工艺装备、能源动力等等。没有这些保证，没有做好生产前的准备工作，计划就不可能付诸实施。这些生产条件，一般都由厂