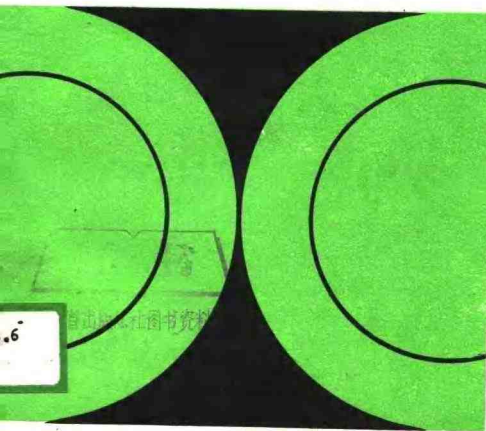


车 间 管 理

主 编 戴克商
副主编 赵 洪 陈永泉
鹭 江 出 版 社



车 间 管 理

戴克商 主 编

•

鹭江出版社出版·发行

(厦门市莲花新村观远里19号)

福州市屏山印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 9.625 印张 201千字

1988年9月第1版

1988年9月第1次印刷

印数: 1—16,360

ISBN 7—80533—123—5

F·20 定价·2.15 元

前 言

为了适应我省工业企业车间主任、中层干部的岗位培训需要，根据闽经政(1988)010号文件精神，由省经委组织经济管理干部院校的部分副教授、讲师编写了这套《福建省工业企业车间主任岗位培训教材》，作为本省各工业企业车间主任岗位培训的基本教材。全套教材包括《社会主义初级阶段基本经济理论和政策》、《企业中层领导》、《企业经济法概论》、《工业企业管理概论》、《车间管理》等五门，其中前四门也是企业中层干部岗位培训的通用教材。

本套教材坚持四项基本原则和改革开放的精神，根据企业车间主任的实际情况，力求正确地阐述和介绍各门学科的基本原理、基本知识和基本技能，并尽可能选进当前各学科科研方面的最新成果，努力做到简明扼要，联系实际，通俗易懂。

《车间管理》一书由戴克商主编，赵洪、陈永泉副主编。参加编写工作的有何家绪（一章）、赵洪（二章）、陈永泉（三章）、林村江（四章）、黄壮伟（五章）、陈春生（六章）、张鑫（七章）、戴克商（八章）、郑荣华（九章）、李四能（十章）、林有基（十一章），并由戴克商、赵洪、陈永泉修改，戴克商最后审阅定稿。编写过程中，参

考了有关资料，在此，对其作者表示感谢。

由于我们初次编写企业中层干部教材，缺乏经验，加上时间仓促，疏漏之处恐难避免，敬祈读者指正。

《福建省工业企业车间主任
岗位培训教材》编写组

1988年6月

目 录

第一章 车间管理概述	(1)
第一节 车间管理的任务、内容和原则	(1)
第二节 车间组织形式及组织机构	(7)
第三节 车间主任及其工作方法	(14)
第二章 班组管理与建设	(25)
第一节 班组的地位和作用	(25)
第二节 班组管理	(30)
第三节 班组建设	(36)
第三章 车间职工队伍的思想建设和文化建设	(44)
第一节 车间职工队伍的思想建设	(44)
第二节 车间职工队伍的文化建设	(58)
第四章 车间的生产组织与计划管理	(69)
第一节 车间计划指标管理	(69)
第二节 车间的生产过程组织	(74)
第三节 车间生产作业计划	(85)
第四节 生产作业控制	(97)
第五章 网络计划技术与线性规划	(103)
第一节 网络计划技术	(103)
第二节 网络计划的优化	(114)
第三节 线性规划	(126)
第六章 车间的劳动定额与劳动组织	(133)
第一节 劳动生产率	(133)
第二节 劳动定额	(140)
第三节 工作研究	(146)
第四节 劳动定额	(155)

第五节 劳动组织	(158)
第七章 车间技术管理	(165)
第一节 车间日常工艺技术管理	(165)
第二节 技术革新与技术攻关	(173)
第三节 工具管理	(177)
第四节 车间设备管理和能源管理	(185)
第八章 车间质量管理	(196)
第一节 车间质量管理概述	(196)
第二节 工序质量	(200)
第三节 质量管理点	(205)
第四节 检验	(209)
第五节 车间群众性质量管理活动	(214)
第六节 运用经济观点进行工序诊断和控制	(218)
第九章 车间物资管理	(226)
第一节 车间物资计划管理	(226)
第二节 车间物资出入库管理	(227)
第三节 车间物资使用管理	(235)
第四节 物资消耗定额的制定和管理	(237)
第十章 车间核算	(246)
第一节 车间经济核算概述	(246)
第二节 车间成本计划与核算	(251)
第三节 车间资金和利润的核算	(259)
第四节 生产经营成果指标的核算	(267)
第五节 生产经营成果的综合分析	(273)
第十一章 文明、安全生产和劳动保护	(279)
第一节 文明生产	(279)
第二节 安全生产	(281)
第三节 劳动保护	(294)

第一章 车间管理概述

第一节 车间管理的任务、内容和原则

一、工业企业车间及其任务

车间是工业企业内部组织生产的基本单位，是企业生产行政的一级组织，同时也是企业内部经济核算的一级单位。它是按照企业内部产品生产各个阶段或产品组成部分的专业性质和各辅助生产活动的性质而设置的。按其生产活动的性质和所起的作用，可分为基本车间、辅助车间、附属车间、副产品车间等。车间拥有完成其生产任务所必须的厂房或场地、机器设备、工具和一定的生产工人、技术工人和管理人员。

车间在厂部统一领导下，主要是从事生产活动，制造各种成品、半成品或完成修理、运输、包装等劳务。在开放改革的新形势下，有些企业划小核算单位，给车间有一定的经营自主权，即在保证完成厂部下达任务的前提下，独自承担一些产品开发和销售任务，向着生产经营型方向转变。但目前我国工业企业的大多数车间，主要任务仍是贯彻执行厂部下达的各项生产任务。其具体任务是：（1）根据厂部下达

的计划任务，编制车间计划，为本车间各工段（班组）安排任务，并做好生产准备工作，调度和指挥生产。（2）贯彻执行各项技术管理制度，严格执行工艺规程，研究并解决车间日常生产中出现的技术问题，保证和提高产品质量。（3）合理安排车间的劳动组织，严明劳动纪律，确保安全生产，不断提高劳动生产率。（4）组织车间经济核算，为各工段和生产班组制订和下达经济核算指标，厉行节约，减少各种消耗，努力降低产品成本，提高经济效益。（5）组织车间职工开展技术革新和提合理化建议活动，积极普及推广新工艺、新技术，认真做好设备的维护保养工作，努力提高设备的完好率和利用率。（6）加强车间职工思想政治工作，搞好精神文明建设。

二、车间管理的任务和基本内容

车间管理活动是依靠车间的人、物资、设备、资金、任务和信息 6 个要素的流通来实现的。而这 6 个要素的流通又必须满足一定的约束，其中最主要的是经济规律和技术条件的约束。因此，车间管理的任务就是认识、分析这些约束，并在约束条件下求得车间活动的最优运转，从而得到最优效果。概括地说，车间管理的任务是：按照社会化大生产的客观规律，合理地组织车间目标的实施活动，充分利用人力、物力和财力，以一定的投入取得最大的产出，努力提高经济效益。

要完成车间的管理任务，必须加强车间的各项专业管理工作，其基本内容是：

1. 计划管理。主要是根据企业的奋斗目标和生产计划，确定车间的各项技术经济指标，编制车间各种计划和措

施,检查、分析计划的执行情况,做好计划管理的基础工作。

2. 生产管理。主要是根据生产计划进行生产能力的平衡,按生产作业计划做好生产准备工作和生产调度工作,搞好车间在制品管理,组织车间的安全生产,实现按计划、按进度、按品种、按质量、按合同进行均衡生产。

3. 组织管理。主要是从车间实际需要出发,设置车间职能机构和配备管理人员,并确定其职责范围。明确分工和协作,建立以责任制为核心的各项规章制度,使车间结构合理化,工作高效化。

4. 质量管理。主要是教育职工牢固树立“用户至上”、“质量第一”的思想,严肃工艺纪律,严格贯彻质量否决权制度;建立全面质量保证体系,制订产品质量目标和计划,做好质量分析、质量检验和质量控制工作,开展群众性质量管理活动,促进产品质量的提高。

5. 工艺管理。主要是为车间生产顺利进行提供一切技术条件和保证,建立良好的生产技术工作秩序。包括标准化工作,日常工艺和技术档案工作,技术革新和技术组织措施工作,新产品试制和工艺定型准备工作。

6. 设备工具管理。主要是教育职工管好、用好、维修好设备,合理使用工装,做到会使用、会保养、会检查、会排除故障,提高设备完好率和利用率,降低设备故障率,确保设备正常运转。

7. 劳动管理。主要是搞好劳动定额管理,合理组织车间劳动分工和协作,做好人的教育、培养、使用和劳动保护工作,努力提高职工文化和科学技术水平,千方百计提高劳动生产率。同时,要根据企业内部分配制度,搞好本车间的

工资、奖金、津贴、生活福利等经济利益分配工作。

8. 经济核算。主要是对生产中活劳动、物化劳动消耗和劳动成果进行计算和控制，搞好车间物资盘点和清产核资工作，落实车间双增双节计划，进行车间的会计核算、统计核算、业务核算，及时反映车间的经济效果。

9. 文明生产管理。主要是教育职工养成文明生产习惯，实现均衡生产，做到各种原材料、工具、半成品等有固定地点存放，交通路线畅通无阻，地面和设备整洁，环境及作业条件符合要求，保证工作地的良好秩序。

10. 行政总务管理。主要是指为完成车间任务，行使企业赋予车间的权力，对不包括上述各项专业管理的车间一般事务的管理。大致包括文书、档案、生活福利、环境卫生、治安保卫、保密、调解、计划生育等工作。

三、车间管理的原则

车间是企业生产行政的一级组织，要搞好车间管理，必须坚持以下几项基本原则。

1. 民主集中制原则。民主集中制就是在民主基础上的集中和在集中指导下的民主相结合的制度。企业的车间管理工作必须建立在民主和集中相统一的基础上。民主集中制原则在工业企业车间管理中具体表现为统一领导与分级管理相结合的体制上和在实行车间主任负责制的同时，实行职工民主管理。

现代工业生产是建立在高度技术基础上的社会化大生产，需要严格执行集中统一领导，保证企业的生产经营能作为一个完整的系统面有计划按比例地进行和发展。车间的各工段、班组和每个职工都作为车间不可分割的有机组成部分协

调地开展活动，充分利用车间的人力、物力和财力，完成车间各项任务，提高经济效益。这就要求实行统一领导。车间主任负责制就是车间统一领导的集中体现。

车间在集中统一领导下要实行分级管理，适当地放权分权，充分发挥工段、班组的工作积极性和创造精神，使各项工作能迅速、及时而又顺利地进行，把车间管得更有成效。

社会主义工业企业的社会性质决定了职工在企业中的主人翁地位，这就要求企业车间的集中统一领导必须建立在高度发扬社会主义民主的基础上，在贯彻执行车间主任负责制的同时，实行职工民主管理。如果离开了自上而下的民主基础，就不可能建立有效的、有利于生产的集中管理。忽视民主管理，就不会有真正的统一领导和集中指挥，就不可能正确地集中广大职工群众的意志和聪明才智。车间的民主管理集中体现在车间职工代表大会（或车间职工大会）和班组的民主管理上，以及实行专业管理同群众管理相结合的管理制度上，从而使车间管理工作具有更广泛的群众基础。

2. 思想政治工作和经济工作相结合的原则。车间思想政治工作是车间管理的重要组成部分。职工思想方面的问题，总是在生产、技术、经济活动中产生和反映出来的，所以必须结合经济工作来做。

车间的思想政治工作必须落实到生产上去，紧紧围绕车间生产工作开展活动，不失时机地掌握在各个生产环节中职工出现的思想问题，有针对性地解决在经营活动、指标定额、生产承包、相互协作、劳动报酬分配等环节中出现的問題。经常分析车间的技术水平、劳动环境、劳动组织等方面

对人的心理特征的影响，及时发现职工的思想苗头，抓住生产过程中带有倾向性的问题，讲求实效，因人施教，有的放矢地开展工作，随时解决职工中的各种思想问题，从而激发职工的工作热情。

思想政治工作还必须与用经济手段管理车间的生产技术活动结合起来，使得经济手段能够在正确思想的指导下加以实施。但是，单纯地用经济手段管理经济，往往会产生斤斤计较个人得失，甚至见利忘义，为争得局部的、个人的利益而忘记了自己应尽的义务和政治责任。因此，在用经济手段管理车间生产技术活动的同时，必须加强职工思想政治工作。

3. 按经济规律办事的原则。经济规律具有不以人们的意志为转移的客观性。要管理好车间，并取得一定的成效，必须严格地按照经济规律办事。这是因为：①从车间管理的内容和任务看，管理工作必须遵循社会化大生产的客观规律。即一方面要根据人、财、物的自然特性来合理组织生产过程，这就要求遵循生产过程的自然规律；另一方面车间的人、财、物还具有社会内容，也就是说人总是在一定社会条件下进行经济活动的，生产资料 and 资金也总是在一定所有制形式下存在并发生作用的。因而，人、财、物的组织又反映一定的社会生产关系，要受一定的经济规律所制约。实践证明，要使车间管理取得成效，既要按自然规律办事，又必须按经济规律办事。②从车间管理的方法看，车间管理需要运用经济杠杆，通过经济组织，采用经济方法进行管理。这就是说，车间管理只有按经济规律的要求，其管理方法才能符合客观实际，科学有效。

车间管理按照社会主义经济规律办事，在当前要特别注意改革内部分配制度，搞活内部分配，从而调动广大职工的积极性和创造力，努力提高经济效益。

第二节 车间组织形式及组织机构

一、车间组织形式

车间组织形式是指企业的生产单位（车间）按一定的专业化原则设置。正确确定车间专业化组织形式，必须从企业的具体生产技术条件出发，全面分析不同专业化组织形式的技术经济效益，充分考虑长远规划和现实生产的需要。车间组织形式有对象专业化、工艺专业化和混合组织等三种。

（一）对象专业化组织形式

它是把加工对象的全部或大部分工艺过程集中在一个车间，以产品（零、部件）为对象的一种形式。这种生产车间，集中着某种产品所需的各种类型的机器设备和不同工种的工人，对同类对象进行不同的工艺加工，能独立完成一种或几种产品（零、部件）的全部或大部分工艺过程。

按对象专业化原则建立车间的具体形式有：①以产品或部件为对象而建立的生产车间。这种生产车间将加工对象的制造全过程封闭在一起，如发动机车间。②以同类零件为对象建立的生产车间。即将结构相似加工工艺方法相近的同类零件集中在一个车间加工，如齿轮车间。衡量对象专业化程度的指标是：①车间内生产的对象种类。对象种类越少，专业化程度越高。②车间内完成该种生产对象全部工序的比重，即工艺封闭程度。工艺封闭程度越高，专业化程度越

高。

对象专业化组织形式的优点是：由于加工对象固定，便于使用专用设备和专用工具，有利于确保产品质量，提高劳动生产率；可以缩短产品的加工路线，节约运输费用；减少中间仓库，节省辅助面积；减少加工对象的中间停歇时间，缩短生产周期；减少车间与车间之间的生产技术联系，简化管理工作，有利于建立健全生产责任制。但是对象专业化的生产车间，内部的组织和管理比较复杂，对产品变换的适应性较差，不利于充分利用生产能力。它适用于有较稳定的产品方向，适量的品种，相当的生产规模，比较稳定的产品结构，产品和零、部件的系列化、标准化、通用化程度比较高的车间。

（二）工艺专业化组织形式

它是按生产过程的各个工艺阶段的工艺性质来设置车间的一种形式。这种生产车间，集中有同类型的机器设备和同工种的工人，对各种产品（零、部件）进行相同工艺的加工。

工艺专业化车间，由于专业化程度不同，其具体形式有：①完成一个工艺阶段的全部工种作业的工艺专业化车间。如铸造车间，锻工车间、机加工车间。②完成工艺阶段的部分工种作业或某一工种作业的工艺专业化车间，如车工车间、磨工车间。

工艺专业化组织形式的优点是：便于充分利用生产能力，进行专业化的技术管理；有利于进行工艺技术指导，提高工人技术水平；对产品变换的适应性较强，当加工对象改变时，不需要重新布置设备。但每种产品（零、部件）的制

造要跨经几个生产单位，生产路线长，运送原材料、半成品的劳动量大，产品在生产过程中停整和等待的时间多，生产周期长，生产单位之间的生产联系复杂，零件的成套性不易掌握，计划、生产和质量管理工作也比较复杂。

（三）混合组织形式

它是综合运用对象专业化原则和工艺专业化原则来建立生产车间的一种形式。即以某种专业化原则为主，同时采用另一种专业化原则来建立车间。其具体形式有：①在对象专业化的基础上，采用工艺专业化原则来建立的车间。即车间设备的排列符合车间主要加工对象的工艺过程顺序，但每个设备组是按工艺专业化原则集中布置的。如齿轮车间又分车工工段、磨工工段等。②在工艺专业化的基础上，采用对象专业化原则来建立的车间。即按加工对象的原材料、尺寸大小或精度等适当划分工艺专业化的车间。如装配车间又分变速箱工段、总装配工段等。混合组织形式可以兼有两种专业化形式的优点，而避免其缺点，是一种较为灵活的车间组织形式。

二、车间组织机构的设置原则及其形式

（一）设置车间组织机构的原则

1. 统一领导，分级管理

建立车间组织机构应根据社会化大生产的要求，在集中统一管理的条件下，尽可能地实行分权放权，以调动各级组织的积极性和主动性。车间的生产、行政工作在车间主任的统一领导下，实行分级管理，使工段、班组在规定的职权范围内，能够灵活地处理与本身有关的生产行政事务，并承担一定的经济责任，以保证车间各项生产任务的完成。

统一领导要求每一个工作人员只接受一个上级的命令和

指挥，上下级之间的上报下达都要按层次进行，不得越级，避免多头领导。车间副主任、各职能组长都要接受车间主任的领导，对车间主任负责。

分级管理要求解决好管理层次和管理幅度关系。有效管理幅度是指一名上级领导者能够直接有效地领导的下级人数。有效管理幅度的大小，受管理内容相似程度和复杂程度，管理者的知识、能力、经验、精力等条件的制约，超过一定限度，就不能实现具体的有效的领导。在一般情况下，管理幅度与管理层次成负相关关系。要在努力提高干部管理能力和服从生产行政工作需要的前提下，在有效管理幅度内，力求减少管理层次，以提高工作效率。

2. 高效、精干、节约

设置车间组织机构的目的是为了通过管理机构把车间组成一个分工细密、职权分明、相互协调、信息畅通、转换迅速的有机整体，优质、高产、低耗、安全地完成车间目标和厂部下达的各项生产、工作任务，取得良好的经济效益。这就是高效的原则。

精干、节约就是要因事设机构和岗位职务，因职配人。即先要确定车间业务管理工作的内容、程序和方法，然后考虑机构和岗位职务，最后选配适合的人。要把相近的业务工作尽可能地合并，能兼职的不设专职，使车间管理工作组织得尽可能紧凑简捷，使得每个岗位和个人都满负荷运转，节约人力和管理费用。

3. 合理分工，相互协调

车间各项业务工作，存在着相互促进、相互制约的密切联系，要从各项管理业务的性质出发，划清各职能机构的职

责范围，提高管理专业化程度。在合理分工的基础上，明确并建立各组织机构之间以及同一级机构所属职能人员之间的良好协调关系。要加强纵向和横向的协调关系，就必须建立明确的责权关系，实现各项管理业务的标准化和程序化。并注意综合管理和信息交流与反馈，避免职责不清，相互扯皮。

4. 责权对等

职权是人们在一定职务上拥有的权力，车间职权主要是执行任务的决定权；职责则是完成任务的义务。它们是相辅相成的两个侧面。车间的每个职能管理机构、岗位，都要根据责权对等的原则，明确规定它们的责任，并授予与其所负责任相适应的权限，做到责任和权力到人。不能有责无权，也不能有权无责；不能责大于权，也不能权大于责。只有这样，才能不断提高车间的整体管理效能。

(二) 车间组织机构的形式

车间组织机构的形式取决于车间产品的特点、管理体制和生产规模。正确选择管理机构的组织形式是有效指挥的重要组织保证。车间组织机构有以下两种常用的基本形式：

1. 直线制。就是车间各级行政领导者自己执行一切管理职能，不设专门的职能机构，下级只接受他的上级领导人的命令。这种组织形式的优点是机构比较简单，命令统一，指挥及时，责任和权限明确。缺点是管理较粗，要求各行政领导者通晓多种专业知识，亲自处理众多业务。它适合于生产技术、工艺过程比较简单，规模较小的小型车间。

2. 直线职能制。这是在直线制的基础上，设立相应的职能机构和人员作为车间领导的参谋和助手，以发挥专业管