

# 如何当好车间主任

中共张家口市委讲师团编著

国防工业出版社

顾 问：田震田 杜书箱 刘健生 杨连云  
杨 萍 李本公 杨 涛 杨和子

主 编：姜宝钧

副主编：邓幼明

编 委：（以姓氏笔画为序）

田静敏	刘惠利	刘 淳
张九英	张 皋	张智军
周 舜	赵永洪	贾文义
郭立群	屠慧明	雷桂明

## 前 言

随着经济体制改革的不断深入，企业间的竞争日趋激烈，提高企业经济效益刻不容缓。多数企业已经意识到，要进一步提高经济效益，目前就必须大力提高车间主任的素质。为适应这种需要，配合企业搞好车间主任的培训，我们组织了具有实践经验的理论工作者及时地编写了此书。为了突出本书的实用性，我们专门拜访了一些车间主任，并在车间主任培训班上多次试讲。书稿通过征求意见、反复修改后定成此稿。

本书是按照车间主任应具备的主要能力为重点撰写的。以车间主任的政治经济责任和作用为出发点，逐步地阐述了车间主任的决策能力、领导能力、技术能力、管理能力及创新能力。

本书由姜宝钧同志编写大纲并对全书进行修改、总纂和定稿。在编写过程中，王继红、洪恒权、温运等同志提供了授课等方便条件，还得到各位顾问的具体指导。对此表示感谢。

由于我们水平有限、时间仓促、疏漏和错误在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便不断修改完善。

编 者

# 目 录

## 第一篇 车间主任的政治、经济责任

第一章 企业是一个系统 .....	( 1 )
第一节 企业 .....	( 1 )
第二节 工业企业系统 .....	( 4 )
第三节 企业系统的运转规律 .....	( 9 )
第二章 车间与车间主任 .....	( 13 )
第一节 车间的地位和作用 .....	( 13 )
第二节 车间主任的地位和作用 .....	( 16 )
第三章 车间主任的政治素质 .....	( 21 )
第一节 坚持正确的政治方向 .....	( 21 )
第二节 学会做职工的思想政治工作 .....	( 28 )

## 第二篇 车间主任的决策能力

第四章 车间管理决策概述 .....	( 36 )
第一节 车间主任与决策 .....	( 36 )
第二节 决策的基本概念 .....	( 40 )
第五章 车间决策的方法 .....	( 55 )
第一节 定性决策方法 .....	( 55 )
第二节 确定型决策法 .....	( 63 )
第三节 风险型决策法 .....	( 68 )
第四节 非确定型决策方法 .....	( 82 )

## 第三篇 车间主任的领导能力

第六章 领导及其领导方式 .....	( 86 )
第一节 领导和领导者的概念 .....	( 86 )

第二节	产生领导行为的条件 .....	( 88 )
第三节	领导方式 .....	( 90 )
第七章	领导原理与原则 .....	( 103 )
第一节	人本原理 .....	( 103 )
第二节	统筹原理 .....	( 114 )
第三节	调控原理 .....	( 121 )
<b>第四篇 车间主任的技术能力</b>		
第八章	车间主任技术能力的重要性 .....	( 131 )
第一节	车间主任的技术能力是现代科技发展的需要 .....	( 131 )
第二节	车间主任的技术能力是实现有效领导的需要 .....	( 132 )
第三节	车间主任的技术能力是提高经济效益的需要 .....	( 133 )
第九章	车间工艺技术管理 .....	( 135 )
第一节	工艺技术管理的内容和原则 .....	( 135 )
第二节	工艺技术准备工作的程序 .....	( 136 )
第三节	工艺纪律 .....	( 137 )
第四节	做好工艺管理工作 .....	( 139 )
第十章	技术改造与技术革新 .....	( 142 )
第一节	技术改造与技术革新的重要性 .....	( 142 )
第二节	技术改造和技术革新的内容 .....	( 143 )
第三节	技术改造和技术革新的可行性研究 .....	( 146 )
第四节	技术改造和技术革新的组织实施 .....	( 148 )
第十一章	技术与经济的统筹 .....	( 151 )
第一节	价值工程概念及其基本原理 .....	( 151 )
第二节	选择价值工程对象 .....	( 154 )

第三节	价值系数	( 156 )
第四节	改进设想	( 166 )

### 第五篇 车间主任的管理能力

第十二章	车间计划管理	( 170 )
第一节	车间计划管理的意义	( 170 )
第二节	车间计划的内容	( 172 )
第三节	车间计划的实施	( 173 )
第十三章	车间生产管理	( 177 )
第一节	生产管理	( 177 )
第二节	车间布置	( 178 )
第三节	生产过程组织	( 185 )
第四节	车间作业计划的编制	( 191 )
第五节	车间的生产调度工作	( 206 )
第十四章	车间劳动管理	( 211 )
第一节	劳动管理的目的和意义	( 211 )
第二节	劳动定额	( 213 )
第三节	编制定员	( 222 )
第四节	劳动组织	( 225 )
第五节	劳动保护	( 231 )
第六节	职工培训	( 234 )
第七节	优化劳动组合	( 235 )
第十五章	车间质量管理	( 240 )
第一节	质量管理	( 240 )
第二节	质量管理的基础工作	( 249 )
第三节	质量保证体系	( 255 )
第四节	科学管理的基本程序	( 263 )
第五节	质量管理小组	( 270 )
第十六章	车间设备及工具管理	( 283 )

第一节	设备管理的内容和任务	( 283 )
第二节	设备的选择	( 285 )
第三节	设备的使用与维护保养	( 289 )
第四节	设备的修理	( 295 )
第五节	设备的日常管理	( 296 )
第六节	车间工具工装管理	( 298 )
<b>第十七章</b>	<b>车间物料管理</b>	<b>( 306 )</b>
第一节	物料的分类	( 306 )
第二节	物料管理的基本任务和内容	( 308 )
第三节	物料消耗定额的制定及管理	( 309 )
第四节	生产车间在制品管理	( 317 )
第五节	物料搬运管理	( 319 )
<b>第十八章</b>	<b>车间现场环境管理</b>	<b>( 321 )</b>
第一节	噪声	( 321 )
第二节	照明	( 323 )
第三节	颜色	( 324 )
<b>第十九章</b>	<b>车间经济核算</b>	<b>( 327 )</b>
第一节	车间核算的意义	( 327 )
第二节	车间核算的内容及方法	( 329 )
第三节	车间核算的形式	( 339 )
第四节	车间核算应具备的条件	( 342 )
<b>第六篇 车间主任的创新能力的创新能力</b>		
<b>第二十章</b>	<b>创新能力的必要性</b>	<b>( 344 )</b>
第一节	科学管理的需要	( 344 )
第二节	适应新技术革命的需要	( 346 )
第三节	发展商品生产的需要	( 347 )
<b>第二十一章</b>	<b>创新原则及其内容和方法</b>	<b>( 349 )</b>
第一节	创新原则	( 349 )

第二节	管理方法的创新 .....	( 350 )
第三节	决策方法的创新 .....	( 351 )
第四节	工艺技术的创新 .....	( 353 )
第二十二章	创新能力的培养 .....	( 355 )
第一节	加强理论学习 .....	( 355 )
第二节	加强创造性思维训练 .....	( 356 )
第三节	创新的成功 .....	( 357 )



# 第一篇 车间主任的政治、经济责任

## 第一章 企业是一个系统

### 第一节 企 业

#### 一、什么是企业？

企业是从事生产和流通等经济活动的单位，是为满足社会需求依法进行自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。由这个定义可以看出，企业至少具有以下三个特点：

1. 经济性。所谓经济性，就是做为一个企业，它必须是从事生产、流通等经济活动的组织。它区别于社会的其它组织，如政权机关的行政组织等。

2. 盈利性。所谓盈利性，就是做为一个企业，它必须是通过自主经营、独立核算、最终达到盈利的目的。这种盈利性区别于非盈利性的经济组织，如附属机关的印刷厂等，它虽有经济性，但不盈利，所以叫做事业单位。资本主义企业是私有的，无疑是自主经营并千方百计地获取最大的利润。社会主义企业是公有的，它也要通过自主经营、独立核算，以便取得更多的利润。当然社会主义企业追求的利润与

资本主义企业谋求的利润有着本质的区别，它不是像资本主义企业那样仅仅为少数人发财致富，而且为全体人民谋福利，当然也包括企业和企业职工自身。

3. 基础性。所谓基础性，就是说企业是社会经济活动的基本单位，是国民经济的一个细胞。不仅资本主义企业是这样，社会主义企业也是这样。社会经济生活的状况，即生产、交换、分配、消费的状况，在很大程度上取决于企业的生产经营状况。对社会主义企业来说，具体表现为：

(1) 在生产领域，企业是生产的现场。劳动力与生产资料直接结合并生产出产品，是在企业里实现的。社会主义企业通过合理组织生产力，使企业的人力、物力和财力得到有效的利用。企业素质好，整个国民经济效益的提高才会有坚实的基础。

(2) 在交换领域，企业是实现交换的基本环节。每个企业要同原材料和生产设备的供应者、产品用户、运输单位、设计科研机构等形成各式各样的交换关系。这些关系通过销售和经济合同联系起来。企业能否全面地完成销售任务和经济合同，是保证社会生产和再生产顺利进行的重要条件。

(3) 在分配领域，企业起着“劳动者——企业——国家”这个链条的中间环节的作用。企业职工的收入属于初次分配，它来自于企业。一部分是国家规定的基本工资；一部分来自归企业支配的职工福利基金和奖励基金。

社会主义国民经济是由一个个企业所组成的统一整体。作为社会活动的一个基本经济单位——企业，犹如人体的一个细胞，它是一个有生命力的能自行增殖的有机体。国民经济的发展速度，不仅取决于企业的数量和规模，而更重要的

是取决于每个企业的素质。

## 二、工业企业

根据企业的定义，我们就可以给工业企业下个定义。工业企业是从事工业性生产（或劳务）的，为满足社会需要并获得盈利的，通过自主经营、独立核算、具有法人资格的基本经济单位。它包括采掘工业企业和加工工业企业。

工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着社会生产力的发展，在生产过程中不断提高机器化程度，后又产生了大机器工业企业即现代化工业企业。现代化工业企业的特点是：

1. 大规模地采用机器或机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产。机器有其自身的运转规律，它使企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代企业中，无论是设计产品、制定工艺规程、选择操作方法、组织生产过程，都必须系统地运用科学技术知识。

2. 劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。在现代化企业中，整个生产过程中分成许多不同的工艺阶段，划分为许多零部件的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程又细分为许多工序，采用不同的机器设备，有不同工种的工人从事生产。任何一种产品都是整个企业全体人员共同劳动的成果。这种分工取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求——细致的分工和严密的劳动协作。企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动，都要同机器体系的运转协调一致，保证企业生产的

顺利进行。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。现代化生产要求各生产环节、各工序的生产能力保持适当的比例；要求各生产环节、各工序之间在时间上相互衔接，具有连续性。随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水生产线、自动生产线等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

4. 生产社会化程度高，有广泛、密切的外部联系。由于科学技术的进步和生产社会化的发展，现代工业生产在各种不同的分工方式基础上（如按工艺阶段或零部件分工），建立起许多专业化的企业，分别担任各种产品的生产，专业化企业间的联系和协作也愈益广泛和密切。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料，以及多种元器件、零部件，要由许多企业提供。同时，每个企业也要用自己生产的产品或劳务，为其他企业服务。生产社会化的发展还使工业企业与农业、交通运输业、商业以及国民经济的其它部门的许多经济单位，发生着千丝万缕的联系。

## 第二节 工业企业系统

当我们接触物质世界时，首先遇到的是一幅错综复杂、普遍联系的画面。达尔文在《物种起源》一书中，讲了这样一个例子：猫、田鼠、熊蜂、三色堇（俗称蝴蝶花）在自然界中是种属相距甚远的动植物。乍看起来，彼此互不相干，似乎没有什么联系。其实不然，三色堇属于兰科植物，是依赖熊蜂传递花粉受精的；一个地方熊蜂的数量，又跟田鼠的

数量直接相关，因为田鼠常常破坏熊蜂的蜂窝；而田鼠的多少，又与猫的多少密不可分。这样，猫、田鼠、熊蜂、三色堇之间，就有了生死攸关的联系：猫吃田鼠，猫多则田鼠少；田鼠毁掉蜂窝，田鼠少则熊蜂多；熊蜂能替三色堇传递花粉，熊蜂多则三色堇繁茂。这个例子生动地表现了事物之间的相互联系和相互作用。它表明自然界中的动植物，被一种关系复杂的网联系在一起。事实上，这种联系之网，不仅在生物界存在，而且在整个自然界和人类社会普遍存在。

任何事物都是由若干要素相互联系、相互作用组成的有机整体。所以，在物质世界的普遍联系中，事物总是作为系统而存在。在宇宙间，从基本粒子到银河外星系，从人类社会到人的思维，从无机界到有机界，从自然科学到社会科学，一切都是自成系统，而又互成系统。所谓系统，一般而言就是说由若干相互区别、相互联系而又相互作用的要素所组成，处在一定的环境之中，为达到所规定的目的而存在的有机集合体。一个人造系统，具体说来应具有以下“四性”。

1. 目的性。人造系统都有其整体的目的，当然，这种目的往往不仅是单一的。

2. 集合性。系统起码是两个或两个以上的可以相互区别的要素（或子系统）所组成。从反面讲，也可称之为分离性。即一个系统可以分离出相对独立存在的两个或两个以上的构成要素（或子系统）。

3. 相关性。系统的各组成要素都是按一定的方式相互联系、相互作用的。

4. 环境适应性。对于任何一个系统来说，它总是在一定环境下存在和发展，它和环境之间总有着物质、能量和信

息的交换。环境是一个系统所从属的更高一级的系统，系统必须适应这个更高级系统的要求和变化。

工业企业也是一个系统，它也同样具有上述四个特征。下面再具体阐述工业企业系统的特征。

1. 企业系统的目的。当我们将企业系统看成输入转换为输出的转换机构时（见图1—1），那么这种输入转变为

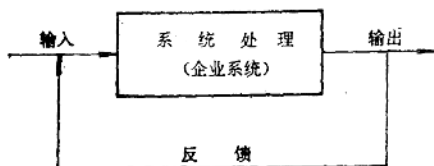


图1—1 系统转换机构

输出，就是企业系统的目的即满足用户需要提高经济效益。

2. 企业系统的要素（系统的集合性）。工业企业是进行某种工业性生产活动的单位，它必须具有所完成系统任务的必要的劳动力、劳动对象和劳动手段等生产要素；同时还要有反映这些生产要素相互结合和运转的价值表现和信息表现。所以，工业企业系统是由以下基本要素构成（见图1—2）。

3. 企业系统的相关性。工业企业系统要实现它的目的，它的分系统（各要素），诸如经营计划系统、生产技术系统、销售系统、人事系统及财务系统等都要按一定的方式有机地结合起来，相互关联，相互促进，以便合理地组织人力、财力和物力，顺利进行供、产、销等方面的活动。否则一处出了问题，就会影响全局。比如：销售系统出了毛病，

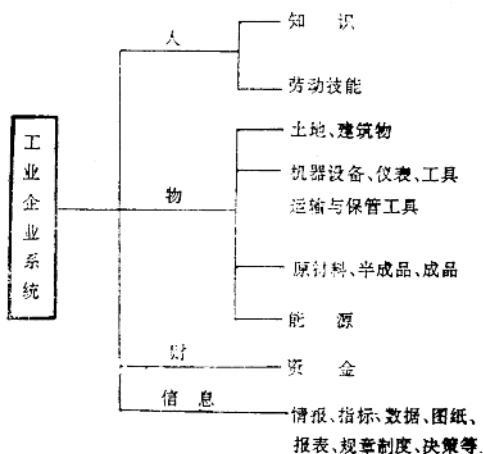


图1-2 工业企业系统的基本要素

就会直接影响到财务系统；资金一停滞一定又会影响到生产系统等等。总之，企业是一个整体。企业内部的子系统都是从属于企业这个大系统的，而且是相互联系相互制约的。

4. 企业系统的环境。系统的环境是指一个系统所从属的更大系统，企业从属的更大的系统之一就是国民经济体系，这个大系统就是企业的主要发展条件和约束条件。企业是组成整个国民经济体系的基本环节，因此，它必然受到整个国民经济体系的影响和制约。具体说来，受着国家经济法规、计划、用户、银行、协作单位、供应单位等的影响和制约。除此之外，企业还会直接或间接受到其它许多因素的影响，诸如上层建筑、社会团体、人口增长、地理环境、气候

变化及外国政府和人民（指有外贸任务的企业）等，所有以上这些因素都对企业有着明显的影响（见图1—3）。

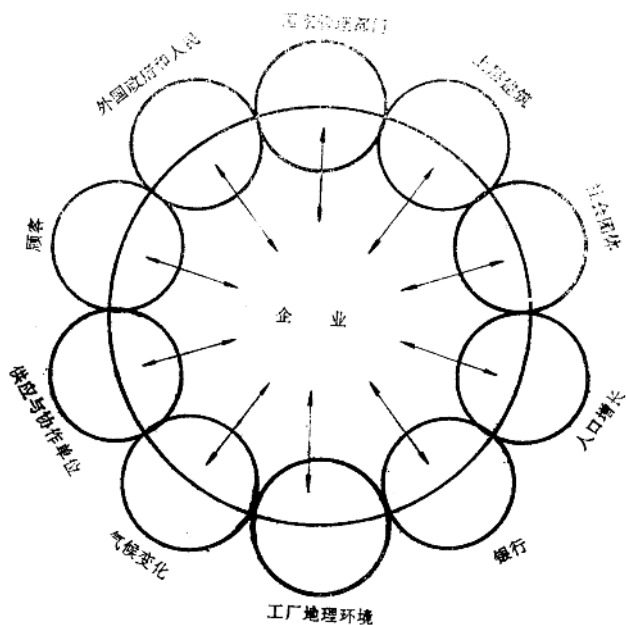


图1—3 工业企业环境因素图

达尔文在论证自然界的演变和进化中，有句名言“优胜劣败，适者生存”。面对企业环境影响因素多、变化快的特点，企业必须努力做到迅速而准确地适应市场及其它因素的变化。如果做不到这点，那么它就一定很难生存和发展下去。企业不能使用户满意，无人买货，它就一定要被淘汰。



因此，厂长（经理）的一个决定性的问题，就是如何使企业与外界相适应的问题。

### 第三节 企业系统的运转规律

研究企业系统的运转规律，对于车间主任至关重要。它不但能够给车间主任指出努力的方向，而且还能告诉车间主任如何自觉地具体地提高自己的各种素质，以便适应企业目标的需要，把自己培养成一个优秀的车间主任。

上面我们谈了企业是个系统，而且是一个人造的系统。企业既然是一个人造系统，那么要实现它的特定目的，它就必须使组成的各个要素（子系统）按照自己的特定方式去结合、去组织、去联系，否则，它就达不到系统的目的。我国古代谚语说：“三个臭皮匠，顶上一个诸葛亮”，又说：“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。请看，为什么同样是三个普通人，会相差这样悬殊呢？这里的关键问题，也反映出要素组织的方式不同，结果会有很大不同。因此，面对企业这个多因素的复杂系统，企业领导就有一个如何把各因素科学地组织、结合、联系起来的问题，以便满足用户的要求并不断提高经济效益。

企业系统的各种因素，究竟按照什么样的大原则、总规律去组合，最能达到企业系统的目的，使系统的运转处最佳状态呢？要回答这个问题，首先让我们看一看以下三个案例。

案例1，华南某标准件厂，近几年来供、产、销等方面的力量比较平衡，经营比较正常。但在1986年初，由于某种