

chejian zhuanriyu chejian guanli

车间主任与车间管理

姚瑞生 许晓明 主编



上海人民出版社

封面装帧 孙宝堂

车间主任与车间管理

姚瑞生 许晓明主编

上海人民出版发行

(上海绍兴路54号)

上海市企业管理协会发行组经销 浙江省轻工行业印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张12 字数280000

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数00001—10000

ISBN7-208-00093-X/F25

书号4074·663 定价2.80元

编写说明

在企业管理向纵深发展的过程中,越来越多的企业管理干部认识到:要抓好企业,首先必须抓好车间;要搞活企业,首先必须搞活车间。正是从这个意义上说,加强车间管理,提高车间管理水平,是推动企业改革和企业管理现代化的一项十分重要的任务。

在新的形势下,如何当好车间主任,抓好车间管理工作,开创车间管理的新路子,这是广大车间主任的普遍愿望和要求。为此,我们曾编写过一套有关车间管理的教材,在上海市企业管理协会举办的车间主任培训班上试讲,受到不少车间主任的欢迎和好评。之后,我们又举行了多次车间主任座谈会,在广泛听取各方意见的基础上,经过几次修改和补充,才正式定名为《车间主任与车间管理》。

参加本书编写的有丁伟中(第二章和第七章)、许晓明(第三章和第五章)、孙燕清(第八章)、陈中荣(第一章和第十章)、陈德华(第十三章和第十四章)、钱荣岳(第四章和第十一章)、施瑞生(第六章和第九章)、黄忠仁(第十二章)。由施瑞生、许晓明主编。

本书由中国国民经济管理研究会会长、复旦大学苏东水教授担任主审,上海市企业管理协会马广应协助审定。

在编写此书的过程中,臧晋、潘平以及上海市大部分大中型企业车间主任给予很大支持,在此一并表示衷心的感谢。

编 者

一九八七年二月

目 录

第一章 车间和车间管理概述	(1)
第一节 车间的地位和组织.....	(1)
第二节 车间管理的特点和内容.....	(7)
第三节 车间经济责任制.....	(11)
第二章 车间的有效管理	(16)
第一节 车间有效管理的内容和实现途径.....	(16)
第二节 车间有效管理的起点——时间管理.....	(22)
第三节 车间有效管理的核心——正确处理人际关系	(31)
第三章 车间目标管理	(44)
第一节 车间目标管理的概念和作用.....	(44)
第二节 车间目标管理的目的和思想原则.....	(54)
第三节 车间目标管理的内容和程序.....	(59)
第四节 推广目标管理应注意的问题.....	(74)
第四章 车间计划管理	(80)
第一节 车间计划管理的必要性和组织.....	(80)
第二节 车间计划管理内容.....	(84)
第三节 车间生产计划和生产作业计划.....	(91)
第五章 车间生产管理	(107)
第一节 车间生产过程组织	(107)
第二节 车间生产作业准备	(119)
第三节 车间在制品管理	(125)

第四节 车间生产调度工作	(135)
第六章 车间质量管理	(146)
第一节 全面质量管理思想	(146)
第二节 质量保证体系	(151)
第三节 质量管理基础工作	(158)
第四节 质量管理常用方法	(162)
第七章 车间经济核算	(163)
第一节 车间经济核算的意义和内容	(193)
第二节 车间会计核算和统计核算	(201)
第三节 车间经济活动分析	(211)
第八章 车间劳动管理	(223)
第一节 劳动生产率	(223)
第二节 车间劳动组织	(228)
第三节 车间劳动定额	(239)
第四节 车间劳动定员	(251)
第九章 车间材料、能源和设备工具管理	(256)
第一节 材料管理	(256)
第二节 能源管理	(261)
第三节 设备管理	(266)
第四节 工具管理	(277)
第十章 车间文明生产	(284)
第一节 车间文明生产的意义和要求	(284)
第二节 车间安全生产	(286)
第三节 车间环境管理	(290)
第十一章 车间对班组的管理	(299)
第一节 车间对班组管理的必要性和内容	(299)

第二节	班组长骨干的选择和培养	(304)
第三节	加强班组经济核算	(311)
第十二章	车间实用管理技术	(318)
第一节	PDCA循环	(318)
第二节	ABC分类法	(321)
第三节	生产排序	(323)
第四节	网络计划技术	(328)
第五节	价值工程	(338)
第十三章	车间的思想政治工作	(348)
第一节	车间思想政治工作的作用和特点	(348)
第二节	车间思想政治工作的任务	(352)
第三节	车间思想政治工作的方法	(354)
第十四章	车间主任的工作水平	(362)
第一节	车间主任的工作思想	(362)
第二节	车间主任的工作能力	(370)
第三节	车间主任的领导艺术	(373)

第一章 车间和车间 管理概述

具有一定规模的工业企业内部一般都设有车间。车间主任和车间其他管理人员每天都在各自的工作岗位上担负着繁重的车间管理工作。要搞好车间管理，每一位车间管理人员首先应该了解有关车间和车间管理方面的基础知识。

第一节 车间的地位和组织

车间是工业企业中从事生产和管理活动的一级单位。

车间的形成和发展与社会生产技术发展的水平密切相关，并直接受制于企业产品的生产技术复杂程度和生产规模。在工业发展初期，社会生产技术水平很低，手工工场规模很小，生产设备也很原始、简陋，一切生产活动都可由工场内很少一些人在一个工作区域内从头至尾完成，因此工场内部不必设立车间。随着社会生产技术的发展，特别是机器工业的出现，不仅企业之间的专业化协作大大加强，同时也使企业内部的生产分工前进了一大步。生产技术的提高，生产规模的扩大，生产工艺的相应复杂，使企业的产品生产，客观上必须交由不同工作区域内的一群职工利用各自的设备与工具分别承担完成，这就在具备一定规模的工业企业中形成了车间。在社会生产技术高度发展的今天，企业产品的生产往往涉及到更多的技术领域，企业的生产规模一般也

更为扩大，非但企业的生产活动必须由各个车间协同完成，同时企业的管理工作由于企业规模的扩大也必须由车间承担相当大的部分，于是，车间在绝大部分工业企业中就发展成为必不可少的重要组成部分。车间在企业中的地位和作用也就愈益重要。

一、车间在企业中的地位和作用

（一）车间是企业生产活动的具体承担者。每一个车间都与企业的生产活动密切相关，或者直接进行企业产品的制造装配和工艺加工，如机械制造厂的铸锻车间、零件车间、装配车间、热处理车间等；或者为企业产品的生产提供生产服务，如机修车间、工具车间、动力车间等。因此，车间是企业生产活动的基本场所。

（二）车间是工业企业管理的中间环节。工业企业管理主要包括：组织管理、计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、劳动工资管理、新产品试制管理、物资和工具管理、财务管理、设备管理以及销售管理等。工业企业的这些管理的贯彻和落实都必须通过车间才能实现，基层各种管理信息也必须经过车间才能反馈到厂部。例如，计划管理，厂部根据国家下达的任务和市场的需要制订企业的年度、季度、月度产品计划，下达到各个车间；车间根据企业下达的计划，结合车间的实际，编制月度分旬作业计划落实到工段、班组和生产工人；然后，车间汇集计划的执行情况并反馈到厂部；厂部根据各车间反馈上来的信息，对原计划进行必要的修改，再下达给车间，从而实现月、季、年的计划管理。所以说，车间是工业企业管理的中间环节，而且是极其重要的一个中间环节，它具有承上启下的作用。

（三）车间生产和管理的好坏，直接影响到企业经济效

益的高低。企业要想取得良好的经济效益，就必须使生产的产品符合社会需要，并以较少的投入获得较多的产出。如果每一个车间都能按照企业的目标，做到以较少的投入获得较多的符合社会需要的产出，那么，企业经济效益的取得就有了保证。

二、车间的类型

根据车间生产活动的性质和所起的作用，车间通常可以分为四种类型：

（一）基本生产车间。直接从事产品生产的车间称为基本生产车间。如钢铁厂的炼铁车间、炼钢车间、轧钢车间；机械制造厂的零部件制造车间、装配车间；纺织厂的纺纱、织布车间等。

基本生产车间是工业企业的主要车间，也是主要生产单位。它的最主要特点，就是不管从事的是完整产品生产，还是零部件生产，或产品的某一工艺过程，都是产品生产的直接活动场所。

（二）辅助生产车间。不直接生产产品而从事辅助生产活动的车间称为辅助生产车间。辅助生产车间主要为基本生产车间和其他部门服务，如一般工厂中的动力车间，为产品生产提供动力服务；机械制造工厂中的工具车间、机修车间，为产品生产提供必要的工具和服务。

辅助生产车间是工业企业中必不可少的，它为基本生产车间的正常生产提供可靠保证。如工具车间为产品生产提供合适的工夹模具，机修车间保证生产设备正常运转等。

（三）副产品车间。又称副业车间，是工厂中利用基本生产车间的废料（或边角余料）生产副产品的车间。所谓副产品是指不属于企业主要计划内的产品，它可以是与本企业

生产性质不同的产品,如钢铁厂中利用炼铁、炼钢的矿渣制造水泥;也可以是与本企业生产性质相同或相近似的产品,如重型机械厂利用钢铁边角余料制造保险柜等。

(四)附属车间。是制造辅助材料或包装材料的车间。例如,水泥厂中制造包装纸袋的车间;钢铁厂中生产耐火材料的车间;机械制造厂中生产包装木箱的车间,等等。

三、车间设置原则

工业企业车间的设置,要受到企业本身的生产类型和生产规模的制约。生产类型不同,车间设置也不同;而不同的生产规模,车间的设置也不一样。

设置车间一般应遵循下述原则:

(一)工艺原则。是指按一定的产品生产工艺设置车间。在机械制造厂中也称为“机群式”原则。用这一原则设置的车间,集中着同种类型的工艺设备和同工种的工人,设备或工艺的名称,往往就是这类车间的名称。如铸造车间、锻造车间、热处理车间、机加工车间等。

采用工艺原则设置的车间,主要适用于生产专业化程度不变,产品品种经常变换的工业企业。它的特点是灵活、机动,适应能力强。

(二)产品对象原则。是以一定产品(或零部件)为对象来设置车间。这种车间集中生产某一产品(或零部件),并且配备着生产这一产品(或零部件)的设备和工人,产品(或零部件)的名称就是该车间的名称。如电机制造厂中的旋转电机车间、汽轮发电机车间;手表厂中的表壳车间、动件车间等。

这类车间的特点是:产量大、效率高,专业化程度高,材料、在制品、半成品运输线路短,周转快,因而流动资金

占用少。它的缺点是机动性差，当产品品种变换时，掉头慢，不易迅速适应多变的市场需要。

（三）混合原则。是指在一个工业企业中同时运用上述两个原则来设置车间。如一些车间按工艺原则设置，另一些车间按产品对象原则设置。采用混合原则设置车间，主要是使企业的各种设备和各工种工人都能得到充分的利用和安排。这一原则在机械制造厂中应用最广泛。如对一般车间（包括基本生产车间和辅助生产车间等）按产品对象原则设置，而对生产过程中某些特殊工艺阶段，如铸造、锻造、热处理、电镀等以工艺原则设置相应的车间。

四、车间内部组织机构

车间内部组织机构一般由职能组、工段和班组所组成。

（一）车间职能组。

车间职能组是车间主任的助手和参谋，在车间主任领导和厂部职能科室的指导下，具体执行和落实车间的各项管理职能，以保证车间生产任务的全面完成。同时，车间职能组还是工段或班组的职能员的指导者。车间一般应设下列职能组：

1. 计划调度组。是车间组织生产活动，落实生产计划的主要职能组，主要任务是根据厂部下达的月、季生产任务，编制好本车间生产作业计划，调整生产进度，协助车间主任指挥车间生产活动，并在业务上指导工段计划员或生产小组长安排好工段、生产小组、生产工人的生产进度，并及时加以督促和检查。

2. 统计核算组。是车间经济核算和提供生产活动信息的职能组，主要任务是协助车间主任收集、整理、分析生产和其他活动中发生的有关资料、数据，如工时消耗、辅料原材

料消耗、出勤情况、生产进度及在制品、半成品生产和库存情况等，为车间主任指挥全车间的生产活动和经营活动提供各种信息。

3.质量检验组。主要任务是保证车间各工段、生产小组的产品质量符合规定要求，并负责督促全车间生产工人严格执行生产工艺。

4.技术组。或与质量检验组合并在一起，称为技术检验组。主要任务是协助车间主任对车间内各工段、生产小组进行技术指导，解决生产中产生的各种技术问题，审核产品图纸，改进有关的工夹具，同时负责车间的安全生产。

（二）工段。

工段是车间内部的一级生产和管理组织。它是由在生产上有密切联系或性质相似的若干个班组以及几个职能组(员)所组成，接受车间主任的领导和车间各职能组的业务指导。工段由工段长全面负责，对工段内生产活动进行组织领导。有些规模较小的车间，也可以不设工段。

（三）班组。

班组是车间内最基本的生产组织形式。“班”是指生产班次，“组”是指生产小组。在实际生产中，往往是一个班次中包括若干小组，一个小组的工人分几个班次。

因此，班组是根据产品或工艺要求，由若干相同或不相同工种的工人及若干设备、工具、材料等，有机地组合在一起的最基本的生产单位和管理单位。班组内部一般都设“两长六大员”。“两长”是：生产组长和工会组长；“六大员”是：政治宣传员、经济核算员、工具材料员、技术质量员、安全卫生员、生活福利员。生产组长负责组织领导班组的生产活动，并对工段长（或车间主任）直接负责。

第二节 车间管理的特点和内容

车间管理是运用管理的组织、计划、指挥、协调、控制等职能，有效地组织利用车间拥有的人员、设备和物资，以尽可能少的劳动耗费，按质按量按时地生产出企业所要求的车间产品或提供应有的劳务。

车间管理的主要任务是及时地、高效率地、高质量地全面完成企业下达给车间的生产任务。

一、车间管理的特点

车间管理相对于企业管理来说，有两个主要特点：

（一）车间管理属于生产型。

这是因为企业管理现在是经营开拓型的，它以经营为中心展开，企业必须根据国家计划和市场需要来安排生产，以使用适销对路的产品来满足社会需求，达到社会主义的生产目的。但车间管理则不同，它不必越过企业同市场发生直接联系，只需要通过具体的生产活动组织来保证企业经营目标的顺利实现，所以车间管理属于生产型。

（二）车间管理属于执行型。

这是因为企业管理与车间管理在企业中属于两个不同层次。企业管理位于上层，它对车间管理发出必要的指令，以便协调整个企业的经营生产活动。而车间管理则属于下层，它主要是积极执行下达的指令，对下达的不合适指令仅提出修正的要求。所以车间管理又属执行型。

二、车间管理的对象

为了完成车间管理的主要任务，必须加强对车间生产要

素的管理。车间生产要素按其具体内容，可以划分成人、财、物三大类；按其组合形式，可以划分成时间和空间两大类。这些生产要素，就构成了车间管理的对象。

（一）对车间人力的管理。

职工是车间生产活动的具体执行者，他们的思想觉悟、文化水平、操作技能与业务水平的高低和发挥程度，会对车间生产任务的完成与否产生异常重大的影响。所以，车间管理的首要对象，就是加强对车间人力的管理，使他们的积极性、主动性和创造性在车间生产活动中能得到最大限度的发挥。

（二）对车间物力的管理。

车间人员必须借助必要的厂房建筑、生产设备和工具，才能改变投入的原材料或半成品，生产出企业所要求的车间产品，完成车间生产任务。这些厂房建筑、生产设备、工具、原材料、半成品等，通称为车间物力。车间物力是进行车间生产活动的物质基础，它们的适用完好程度，对车间生产任务的如期完成具有直接影响。因此，必须加强对车间物力的管理，做到合理、节约地使用物力，努力提高其利用程度，以便优质低耗地完成车间生产任务。

（三）对车间财力的管理。

车间生产活动由车间人力和物力两者密切结合完成，它们的货币表现形式，就是车间经济活动。车间经济活动的货币计价，就是车间财力。车间财力运用是否得当，对车间生产活动的经济效益会产生直接影响，最终会影响企业经济效益。因此，必须加强对车间财力的管理，以便在完成车间生产任务的同时，能控制各项费用的支出，保证车间和企业取得良好的经济效益。

（四）对时间和空间的管理。

车间的人力、物力、财力是车间生产三要素，它们的

运动结合就构成了车间的生产活动和经济活动。这三者结合得好，才能在车间内形成和谐统一的整体，车间生产活动才能有条不紊地高效率地进行，车间经济活动也才能卓有成效。但是，怎样才能使这三者良好结合呢？哲学上认为，一切物质运动都表现为时间和空间的相对运动。车间生产经济活动作为一种物质运动，也可由此获得启迪，即可利用时间和空间作为约束条件来对车间生产三要素加以统筹安排，使它们环绕车间生产任务一致进行。

从时间方面来说，由于车间生产活动具有明显的时限性，即企业对车间生产进度一般都规定有期限，因此，车间就必须根据企业下达的生产任务，周密安排车间人、财、物的活动，并分别对它们提出明确具体的时间限期，使它们在时间上能紧密衔接，避免脱节。这样，车间生产任务才能按时完成。

从空间方面来说，车间生产活动必须占用一定空间，如人员操作、设备安放与运转、原材料在制品的堆放等都需要有一定场所。但是在保证车间人、物活动的必要空间前提下，如果能尽量压缩所占空间，并做到从平面向立体发展，那么一方面可以减少车间内部生产运输距离，缩短生产周期，另一方面可以挖掘出新的空间，为扩大车间生产能力创造条件。这样，就能以较少的费用支出完成车间生产任务。

因为衔接的时间安排和紧凑的空间安排能协调车间的生产经济活动，因此车间应该把时间和空间也列作必须的管理对象。

三、车间管理的内容

我们已经知道，车间是一种以生产为目的的组织形式，在任务上，它要保证生产计划的完成；在管理上，它必须服

从企业的领导和安排，围绕生产任务开展其他各项专业管理工作。可见，作为企业管理的中间环节，车间管理的内容基本上应与企业各项专业管理相对应，即应努力把企业各项管理工作的要求通过车间这座桥梁下达给工段、班组直至个人，使企业生产经营目标经过车间管理的层层分解、逐级落实，变为每个职工的奋斗目标。

车间管理的内容主要有以下几个方面：

1. 车间计划管理。这是企业计划管理内容在车间的具体化。车间计划管理主要包括车间、工段、生产小组的生产作业计划编制、实施和检查分析。重点是工段之间、生产小组之间、各工种生产工人之间的生产作业计划的衔接和落实，使全车间各工种生产工人和生产设备充分负荷，完成车间的生产任务。

2. 车间生产管理。根据车间生产计划，落实并调整车间生产过程组织（时间组织和空间组织），做好车间生产技术装备工作，加强车间在制品管理和周转，安排好车间生产调度工作，使车间各工段、生产小组以最快速度、最短距离、最小消耗，生产出最好的产品（或劳务）。

3. 车间质量管理。包括车间产品质量管理和车间工作质量管理，这是企业全面质量管理的基础和重要环节。车间产品质量管理的主要工作是产品加工质量分析及工序质量控制，质量保证体系的建立和健全，对车间职工的质量管理培训等。

4. 车间资金管理。主要包括车间在制品库存量核定，辅助材料、原材料消耗定额控制以及车间经费控制，生产资金定额的编制和实施，从而为企业成本控制和核算提供可靠资料和管理依据。

5. 车间劳动管理。主要包括车间定员、定机和定额管

理，车间劳动组织的实施和工作地管理，车间、工段、生产小组劳动竞赛的组织、检查和评比，劳动工时的统计考核等等。

6. 车间设备、物资管理。主要是指车间各工段、生产小组的设备负荷的合理安排，设备的日常维护保养以及车间生产物资的及时供应和节约使用，工具配备、借用等工作。

7. 车间的文明生产。主要包括车间生产秩序的建立和健全；生产环境的安全、卫生，特别是工作地的合理布置；安全设施的配备、检查，为职工生产创造良好的工作环境，从而保证车间生产顺利进行。

车间管理的上述七项内容是有机的统一体，缺少任何一个方面，或在任何一方面的管理中出现問題，都将引起全车间管理工作的脱节，从而影响车间生产任务的完成。

第三节 车间经济责任制

为保证车间生产任务的顺利完成，更好地发挥车间的生产和管理机能，维护生产秩序，提高车间经济效益，必须建立一系列必要的管理制度。如经济责任制度、定员定岗（或定机台）制作制度、机台（或岗位）上下班交接制度、设备维护保养及安全生产制度、在制品、制成品管理制度、统计核算制度、车间各级管理人员岗位责任制度以及文明生产、环境卫生制度等。据一些先进车间的经验证明，经济责任制是车间管理制度的核心，即车间的各项管理制度必须建立在经济责任制基础之上，这样，车间才能更好地调动职工生产的积极性，开创车间管理的新局面。