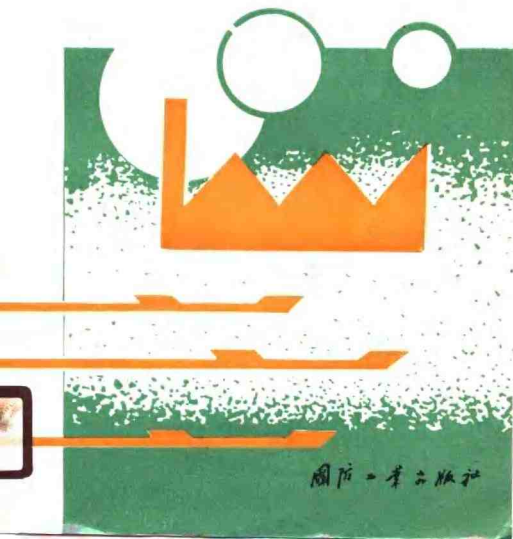


企业车间管理

刘希宋 汪 建 冯志良等编



国防工业出版社

内 容 简 介

本书在编写过程中,既注意吸取了国内外车间管理论著中有关的理论和方法,又密切结合我国深入改革开放和推进管理现代化的实践,在总结和概括的基础上,充实了车间管理的新内容、新方法。全书对车间管理中涉及的生产管理、经营管理、技术经济、管理艺术等方面的内容作了系统介绍,并重点阐述了生产作业计划、质量管理、经济核算、经济责任制、设备管理、价值工程等内容。

本书可作为车间管理干部的岗位培训教材,亦可作为其他部门从事管理工作人员的参考书。

企 业 车 间 管 理

刘希宋 汪 建 冯志良 等编

国防工业出版社出版、发行

(北京市车公庄西路老虎庙七号)

哈尔滨船舶工程学院印刷厂印装

850×1168 1/32 印张11 $\frac{1}{4}$ 296千字

1990年3月第一版 1990年3月第一次印刷 印数:0,001—2,000册

ISBN 7-118-00692-0/F·27 定价:4.50元

前 言

为了推动管理干部岗位培训的开展，提高企业的经营管理水平，适应我国社会主义现代化建设的需要，中国船舶工业总公司教材编审室和中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会联合组织编写一套《管理干部岗位培训教材》。

这套教材是根据职工教育出版社1988年出版的《企业中层干部岗位标准与培训规范研究》一书中的教学大纲编写的。为了提高教材的实用性，我们组织了部分高校管理专业的专家、学者和有丰富实践经验的管理干部、岗位培训教师参加编写工作。这套教材是在中国船舶工业总公司干部培训教学实践的基础上，经广泛征求意见，在内容和体例上进行了修改、补充后编写而成。本套教材聘请学术造诣较深、教学经验丰富的管理专业教师和多年从事管理工作的专家审定。

在编写过程中，作者力图体现干部岗位培训的特点，适应干部岗位培训的需要，既注意管理干部本岗位所必需的基本理论与基本知识的论述，又同我国的一些先进管理经验、国外行之有效且对我国实用的现代管理方法结合起来，做到理论联系实际；有些教材既注意体现船舶行业的特点，又考虑到其他行业的需要，扩大适用范围，而多数教材在各行业中具有通用性。

这套教材是厂矿企业有关管理干部的岗位培训的教学用书，也可作为有关院校、电大、职大、自修大学的管理专业和相应专业的函授、刊授教学用书；也适应于管理人员自学。欢迎广大读者在使用过程中提出补充、修改意见，以便再版时予以修订。

中国船舶工业总公司 教 材 编 审 室
中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会

编 者 的 话

随着生产的社会化、有计划的商品经济的发展和企业内部体制改革深化，车间在企业组织生产经营活动中的地位愈来愈重要。加强车间管理，对于做好企业管理的基础工作；对于严格实行经济核算和贯彻经济责任制；对于全面加强生产、技术、财务管理；对于建立健全民主集中制和加强思想政治工作；对于搞活企业经营和增强企业活力，都具有重要的现实意义。因此，提高车间管理水平，开展车间领导干部和管理人员的培训，已经提到了企业车间管理工作的重要议事日程。

本书就是基于上述的需要而编写的，它为车间领导及管理人员的培训提供了一本较系统和适用的教材。

本书是由哈尔滨船舶工程学院、江南造船厂、九江船舶工业学校等单位编写的。其中，第一、第十二章由戎宝山编写；第二、三、四章由冯志良编写；第十三、十四章由汪建编写；第五、六、七章由刘希宋编写；第八章由陆善恩、蒋一鸣编写；第九章由姜汝桥编写；第十章由刘志奇编写；第十一章由周让达编写；第五章由汪建、戎宝山编写。

本书由刘希宋副教授担任主编，并负责全书的统稿工作，汪建讲师、冯志良高级讲师担任副主编。哈尔滨工业大学管理学院姚德民教授主审了全书。

由于编者的学识水平有限，书中的错误在所难免，希望广大读者予以批评指正。

编 者

目 录

第一章 车间管理概论	
第一节 车间在企业中的地位和作用	1
第二节 车间管理的任务和内容	4
第三节 车间管理的方法	9
第四节 车间管理的职能	11
第二章 车间计划管理	
第一节 车间计划管理概论	14
第二节 车间计划管理体制	20
第三节 企业和车间生产经营计划的种类与内容	24
第四节 车间计划的编制、执行与检查	31
第五节 车间目标管理	41
第三章 车间的生产过程与生产能力	
第一节 生产过程概述	45
第二节 生产类型	51
第三节 生产过程的空间组织	54
第四节 生产过程的时间组织	59
第五节 车间的生产能力	65
第四章 车间生产作业计划	
第一节 产品出产进度计划与期量标准	76
第二节 车间生产作业计划	85
第三节 生产作业准备工作	93
第四节 生产作业控制	97
第五章 车间质量管理	
第一节 车间质量管理概述	107
第二节 车间质量保证体系	110
第三节 车间质量管理的常用方法	115
第六章 车间设备管理	

第一节	车间设备管理概述.....	152
第二节	设备的选择与评价.....	153
第三节	设备的合理使用和保养.....	158
第四节	设备的检查与修理.....	162
第五节	设备的日常管理.....	172
第六节	设备综合管理和全员参加的生产维修制.....	177
第七章	车间工具、物资、动力管理	
第一节	车间工具管理.....	180
第二节	车间物资管理.....	189
第三节	能源管理.....	197
第八章	车间劳动管理	
第一节	车间劳动生产率.....	204
第二节	车间劳动管理的内容和任务.....	209
第三节	车间劳动定额管理.....	210
第四节	车间劳动报酬.....	215
第九章	车间安全管理	
第一节	安全管理的地位和作用.....	219
第二节	车间安全生产管理的内容.....	221
第三节	车间劳动保护管理.....	231
第十章	车间经济核算与财务管理	
第一节	车间经济核算.....	234
第二节	车间财务管理.....	241
第十一章	车间经营承包责任制管理	
第一节	车间经营承包责任制的内容.....	259
第二节	车间经营承包责任制的形式及作法.....	261
第三节	车间经营承包制的管理.....	266
第四节	车间实行经营承包制的作法举例.....	270
第十二章	车间管理的艺术	
第一节	管理艺术的含意.....	275
第二节	车间管理艺术的特征.....	277
第三节	车间管理艺术的内容.....	278
第四节	车间管理艺术的表现.....	280

第十三章 网络计划技术

第一节	网络计划技术的基本概念.....	293
第二节	网络图.....	294
第三节	网络图的计算.....	302
第四节	网络的优化.....	310

第十四章 价值工程

第一节	概论.....	317
第二节	对象选择.....	324
第三节	功能分析.....	328
第四节	功能评价.....	332
第五节	方案评价.....	342
第六节	方案实施.....	351

第一章 车间管理概论

中共中央《关于经济体制改革的决定》中明确地提出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神、勇于创造、能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。现在的问题是，我们的经济管理干部队伍的状况同这个要求很不适应”。邓小平同志曾在《解放思想，实事求是，团结一致向前看》一文中强调：“当前大多数干部还要着重抓紧三个方面的学习：一个是学经济学，一个是学科学技术，一个是学管理”。这确实是我国社会主义现代化建设中各级干部能否成为一个合格的管理者的重要条件。

实现四个现代化的当务之急，是要对我们各级各类管理干部进行现代管理科学的基本教育，克服小生产管理思想和管理方法的影响，认真自觉地学习与研究现代化的管理思想和管理方法，以适应现代管理工作的需要。

在企业管理向现代化管理发展的过程中，越来越多的企业管理干部认识到：要搞好搞活企业，必须首先管理好车间，搞活车间。因此，从这个意义上说，加强车间的现代化管理，提高车间的现代化管理水平，是改革深入发展形势下的一项十分重要的任务。

第一节 车间在企业中的地位和作用

一、车间是企业生产活动的基本场所

企业一般指从事商品生产和流通等经济活动，为满足社会需要，并获取利润而进行自主经营，实行独立核算，自负盈亏，具有法人资格的经济组织。车间是工业企业中从事生产和管理活动

的基本场所。在工业发展初期，由于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，一切生产活动都在一个工作区域内完成。因此工场内部没有必要设立车间。随着社会生产技术的发展，特别是机器工业的出现，促使企业之间的专业化协作大大加强，同时也促使企业内部的生产分工前进了一大步。又由于生产技术的提高，生产规模的扩大，生产工艺的复杂，使产品的生产在客观上必须交由不同工作区域内的一群工人，利用各自的设备与工具分别完成。因而，车间也就在一定规模的工业企业中形成了。

说车间是企业生产活动的基本场所，是因为车间是企业生产活动的具体承担者。每一个车间都承担着企业的一部分生产活动，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服务，如机修车间、工具车间、动力车间等。因此，车间是直接从事生产和管理活动的基本场所。

二、车间管理是企业管理的中间环节

工业企业的管理活动的展开，必须首先通过车间管理来实现。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。这些管理活动的落实都必须通过车间才能实现，基层管理信息也必须经过车间才能反馈到厂部。以计划管理为例，企业根据国家的指令性计划和市场需求来制定企业的年度、季度、月度生产计划，然后再下达到各有关车间。车间再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各个工段、班组和生产工人。然后，车间再把汇集的执行计划的情况反馈到厂部，厂部再根据各车间反馈上来的信息，考虑是否有必要对原计划进行修改，从而实现月度、季度、年度的计划管理。所以说，车间是企业管理的极为重要的中间环节，它具有承上启下的作用。

三、车间是一级生产经营单位

工业企业的管理活动，是以符合党和国家发展国民经济的方针、政策，满足社会的需求，有利于促进国民经济的发展为目的的。依据这一宗旨，生产经营是企业最基本的活动，而经营战略则是关系到企业兴衰成败的根本问题。要把企业引向兴旺发达，必须把车间作为实现企业经营战略的基本环节。

在旧的管理体制下，片面强调集中统一的计划管理，车间的一切经济活动都由企业主管部门控制，车间的经营职能几乎完全由企业有关部门行使。因此，车间的经营观念十分淡薄。随着经济体制的改革深入发展，在实行有计划的商品经济条件下，在一些大中型企业，随着企业内部体制改革的深化，车间自主权的扩大，有的车间已行使一部分经营职能。

车间能否行使部分经营职能，要根据生产技术特点、社会需要、车间经营管理水平等条件确定，必须纳入企业经营责任制体系，以符合国家政策法规、保证企业统一计划领导为前提，以有利于调动职工积极性、挖掘生产潜力、更好满足社会需要为宗旨。从这个意义上来说，车间的经营活动是搞活企业的一个有机组成部分。

四、车间是一级经济核算单位

根据统一领导、分级管理的原则，企业经济核算必须以厂级为中心，把厂级、车间、班组的核算结合起来，车间是企业的一级经济核算单位。如前所述，随着企业赋予车间的自主权不断扩大，车间成为企业的一级生产经营单位，企业的资财消耗在很大程度上从车间得到反映。车间经济核算的好坏，对企业的经济核算会产生直接的影响。过去，车间的经济核算没有和经济责任制有机结合，车间经济核算的作用往往不能充分发挥。随着企业内部改革的深化和企业内部经济责任制的完善，车间在生产经营上具有了一定的自主权。车间把责、权、利紧密地结合起来，有效地调动了职工开展经济核算的积极性，这对降低生产成本，增加企业的盈利是十分重要的。这样，车间经济核算才能真正成为企

业开展经济核算的基础。

第二节 车间管理的任务和内容

一、车间管理的任务

企业管理的任务是在不断提高企业生产经营活动的素质和全面经济效益的前提下，全面完成国家计划，为社会生产适销对路的、价廉物美的产品，为国家提供积累、满足人民日益增长的物质和文化生活需要，同时，企业管理必须搞好精神文明建设，为培养出社会主义一代新人做出贡献。

车间在厂部的统一领导下进行工作。车间的主要活动是贯彻执行厂部制定的计划、指令及规章制度，直接实现产品的生产过程，全面完成车间的计划任务。

具体地说，车间管理的任务是：

（一）不断提高经济效益

获得最佳的经济效益是车间管理的基本任务之一。过去，我们一直把车间视为“产品生产单位”。在提出要把一切经济工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来以后，部分企业出现了片面追求盈利，不惜损害国家和消费者利益的现象。这样，就提出了究竟需要什么样的经济效益问题。对于企业的一级生产经营单位的车间来说，最佳经济效益，应该是以尽可能少的“投入”

（劳动和物质消耗），获取尽可能大的“产出”（价值和使用价值）。首先，这就要求车间不仅要重视产量的增加，而且要重视产品质量的提高和消耗的降低；不仅要重视外延的扩大再生产，更要重视内涵的扩大再生产。做到时间和效果、数量和质量的一致。其次，经济效益还应当是既含当前的效益，又含长远的效益；既含局部的效益，又含全局效益；既含车间效益，也含企业及社会效益。车间效益应以社会和企业的整体效益为前提。那种只顾眼前的、局部的、车间的效益，而忽视长远的、全局的、社会的、企业的效益的做法，是不可取的。

（二）搞好经济责任制

正确处理好企业、车间和职工三者利益的关系，是工业企业车间管理的一项基本任务和要求。首先，车间要贯彻执行国家的方针、政策、法律、法令和企业的各项规章制度；要服从宏观经济管理的指导和控制。当然，企业也必须扩大车间自主权，使车间具有一定的生产经营自主性。其次，要从内部处理好车间和职工之间的关系，要尊重职工的主人翁地位。既要保证车间能够具有一定的自我发展、自我改造的能力，又要搞好按劳分配，从各方面调动和发挥广大职工的积极性、主动性、创造性，把每一个人员的岗位责任与他们的经济利益紧密结合起来，促进生产发展，开创车间管理的新局面。

（三）贯彻执行经济核算制

车间经济核算是企业内部经济核算的一种形式，是车间贯彻经济责任制的基础，是车间运用价值形式管理车间各种经济活动、提高车间经济效益的重要手段。在全面推行经济责任制的情况下，车间经济核算具有更加重要的作用。

车间实行经济核算，是节约劳动时间的要求，是车间管理的客观需要。车间的经济核算贯穿于整个生产经营活动之中，是全体职工共同的任务。

车间实行经济核算可以提高车间广大职工当家理财的积极性。可以使广大职工在生产过程中及时了解和关心各种生产消耗的经济成果，树立勤俭节约的观念，加强责任心。

经济责任制的一个重要基础是经济核算。车间对工段、班组和个人的考核，都需要借助车间经济核算才能贯彻；工段、班组和个人的责任借助经济核算才能明确；也只有通过经济核算才能促使经济利益同集体和个人的劳动成果紧密结合，从而使经济责任制的落实有充实的内容和可靠的依据。

二、车间管理的内容

车间是一种以生产产品为目的的组织形式，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。作为企业

管理的中间环节，车间管理的内容大体上应与企业管理内容相对应。车间管理的内容主要有车间组织机构的建立；车间生产组织计划与管理；车间技术、工艺管理；车间质量管理；车间物资、设备、工具、能源管理；车间劳动组织与管理；安全生产和文明生产；车间经济核算和经济责任制；职工思想政治工作。

现仅就其中三方面的主要内容分述如下：

（一）车间生产组织计划与管理

车间生产组织计划与管理是从接受厂部的计划开始到完成产品（或劳务）生产任务这一全过程的管理。它包括制定计划、监督控制生产进度、劳动定额的制定与劳动组织、生产技术准备工作等诸方面内容。车间生产管理是带有日常性和执行性的管理工作。车间生产管理的主要任务是根 据车间生产计划组织 均衡生产。按品种、质量、数量、期限生产出车间产品，以较少的劳动消耗取得最大的经济效益。要完成这个艰巨的任务，车间就要一抓生产过程的合理组织；二抓生产作业的准备；三抓车间在制品管理；四抓车间生产调度。

1. 所谓生产过程就是指从原料投入生产开始，直至制造出产品的全过程。车间是企业的基层生产单位，因此，每一个车间都面临着如何合理组织生产过程的问题。

2. 车间生产作业准备工作，是为了保证车间作业计划顺利执行，实现均衡生产所做的准备工作。若一个车间的生产准备不充分，就会破坏企业整个生产过程的连续性、均衡性。所以，车间生产作业准备工作是车间重要的基础工作之一，也是衡量车间组织水平高低的标准之一。

3. 车间合理地控制在制品的储备量，并使其不受损坏，对于组织车间日常活动，编制和贯彻生产作业计划，保证产品质量和节约流动资金，有着重要的作用。

4. 为了完成生产计划任务，除了认真编好生产作业计划外，还必须对计划执行过程中随时出现的矛盾和不均衡现象，进行及时的检查、调节、控制和校正，而要做到这一点，就必须加强车

间生产调度工作。

(二) 车间经济核算

车间作为企业内部的一级生产、行政组织，本身虽然不是一个独立的经营单位，但可把它看作一个经营单位来进行管理，对它的投入和产出进行核算，计算它的经济效益。通过核算使车间承担厂部所赋予的经济责任。

车间经济核算是企业经济核算的延伸，它的基本内容是：

1. 以货币形式表现车间内部、车间与车间、车间与各职能科室之间的经济关系。车间实行经济核算是将这种经济关系进一步分解落实，建立起严格的经济责任制。

2. 确定车间的经济核算指标。车间经济核算指标是根据企业的计划和目标确定的，因此，车间经济指标的构成，大体应与企业计划所要求各项技术经济指标相一致。由于各车间的生产组织、产品性质、工艺过程等具体条件不同，因此车间的经济核算的指标又不能强求一律。产品车间的指标有产量、质量、生产均衡率、产品成本、劳动生产率、工时利用率、生产资金占用定额、各项消耗定额、费用支出定额、利润等；辅助生产车间的指标有工业性及非工业性劳动总量、质量标准和技术标准、劳动生产率、计划项目的车间制造成本、单位劳务成本、利润等。

3. 加强对生产消耗的核算与控制。这是车间本身的性质和在企业中的地位所决定的。车间实行经济核算不仅仅是记帐算帐，更要自觉地对各项生产消耗进行控制，把对生产消耗的核算和控制作为车间经济核算的主要内容。

4. 分析和考核车间经济活动的成果。车间经济核算的最终目的是要不断提高生产活动的经济效益，这就必须利用一系列经济核算指标，对车间经济活动进行分析。既要看到成绩，又要看到差距；既要注意客观因素，又要重视主观因素。从而发现问题，分析矛盾，抓住关键，制定措施，不断提高车间管理水平。

(三) 车间思想政治工作

思想政治工作是一门多学科、综合性的应用科学，是一门思

想工程学。它以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义为指导，运用心理学、社会学、伦理学和教育学的有关原理，研究人的思想状况和变化规律以及思想政治工作的规律。

车间的思想政治工作是企业思想政治工作的重要组成部分。车间思想政治工作就是要研究车间各类人员思想和行为的发展规律，正确处理好企业、车间和职工个人之间的关系，从而激发车间中每一个人的积极因素，促进车间物质文明和精神文明建设的发展。

马克思主义认为：人是生产力中的主体，是最活跃的因素。在车间中，人是车间生产活动的核心，人在生产中的各项活动都是受其思想支配的，由于思想是行动的指南，所以车间管理水平必然和职工的思想状态有密切的联系，车间思想政治工作就成为车间管理的重要内容。

车间思想政治工作的基本内容是：

1. 党的路线、方针和政策的教育。这是我们做好各项工作的依据和保证。向职工进行党的路线、方针、政策的教育，能使职工认清每个历史时期的形势和任务，有利于把职工的思想统一起来，振奋精神，克服困难，跟上改革的形势和社会主义建设的步伐。

2. 职业道德教育。车间要根据各类人员的工作岗位的特点，开展职业道德教育，制定职业道德规范，使职工热爱本职工作，发奋图强，为四个现代化作出最大贡献。

3. 爱国主义教育。爱祖国是中华民族优良传统。对职工进行爱国主义教育，在当前我国还处于社会主义初级阶段的历史时期有着十分重要的意义。要使职工从国家和民族的整体利益和长远利益出发，激发起热爱祖国、热爱社会主义的热忱。

4. 社会主义教育。对职工进行社会主义教育，使每一个职工关心国家社会主义建设，关心企业的发展和车间的各项工作，自觉地去完成自己所担负的任务。在建设四个现代化过程中，坚持中国共产党的领导，坚持社会主义道路，坚持马克思主义毛泽

东思想，坚持人民民主专政，坚持贯彻执行社会主义的各项原则。

5.集体主义教育。对职工进行集体主义教育，使职工懂得在社会主义制度下，国家、集体、个人的利益是密切联系在一起的，它们在根本上是一致的。在国家、集体、个人这三者利益发生矛盾时，自觉地以国家利益、集体利益为重。并且要使职工懂得进行社会主义建设和四个现代化的实现，要依靠整个工人阶级、依靠整个社会的集体力量才能完成。因此，要提倡集体主义，反对个人主义。

6.社会主义民主与法制教育。对职工进行社会主义民主与法制教育，是当前企业教育的一大任务。搞好社会主义的物质文明和精神文明建设，要靠发展社会主义民主来保证。车间进行社会主义民主与法制教育的主要内容有：中华人民共和国宪法教育；交通、安全、治安等具体法规的教育。车间对职工进行社会主义民主与法制教育，目的是使每一个职工在厂里做一名自觉遵守厂规、厂纪的好职工，在社会上做一名遵纪守法的好公民。

第三节 车间管理的方法

车间管理的方法是指为了提高被管理系统的功效，在一系列管理活动中所采取的手段、措施和途径。从系统的观点看，企业管理是一个系统，车间管理是企业管理中的一个子系统，车间管理的方法与企业管理的方法基本上是相同的。

要实现以不断提高全面经济效益为中心的企业管理的任务，必须研究掌握科学的管理方法。一般地说，车间管理的方法可分为如下几方面。

一、车间行政管理方法

行政管理方法是指行政组织运用行政手段（行政命令、指示、规定）、按照行政系统隶属关系来执行管理职能和实现管理的一种方法。行政方法的特征就是依靠行政机构和领导者的权

力，通过强制性的行政命令，直接对管理对象发生影响，一般采用命令、指示、规定、指令性计划、制定规章制度等方式进行组织管理。车间行政管理实行车间主任责任制，根据车间主任责任制的规定，直接对下属进行管理。

企业行政管理系统的结构一般可分为四个层次：

①决策层。该层要对企业的经营目标、政策、方针通过预测作出正确决策。

②管理层。该层根据厂部的决策，将决策变为指令性信息，发布管理命令、指令，作出指令性计划。

③执行层。该层要贯彻上一层次的管理命令、指示、计划等，使之具体化，促使人、财、物、信息的合理流动。

④操作层。该层要将管理命令变为现实，具体地完成生产任务或上级下达的某一项具体任务。

随着改革、开放的不断深入，随着企业内部经济责任制的推行，大中型企业的车间已经具有较强的管理能力和管理机构，因此，车间属于管理层。

二、车间经济管理方法

经济管理方法是指按照客观规律的要求，运用经济手段来管理经济的方法。车间经济手段主要是指车间运用工资制度、奖金制度和罚款以及经济合同、经济责任制等来促进生产的一种管理手段。在运用经济管理方法时必须重视研究劳动量和劳动成果的核算，必须注重原始记录。运用经济手段虽然是一种极为重要的有效的管理方法，但它不是全能的，也不是唯一的有效促进生产的方法。因为职工的主人翁思想不是靠单纯用经济手段就能树立起来的，还要靠车间的思想政治工作、行政管理和法治管理等等的综合作用。

三、车间法制管理方法

法治管理方法就是运用法规作为手段进行管理，它不仅包括国家的各级机构制定的法律，还包括企业、车间所制定和实施的各种规章制度。

法治方法具有概括性、规范性的特点，因此它适宜处理共同