

工业企业车间管理 干部培训教程

主编:任金洲 副主编:孔繁林、武培献、张学义

机械工业出版社

5.6

工业企业车间管理干部 培训教程

改革出版社

(京) 新登字 053 号

责任编辑：蔺红英

封面设计：刘志豪

工业企业车间管理干部培训教程

主编 任金洲

副主编：孔繁林 武培献 张学义

*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街 23 号)

新华书店北京发行所发行

北京外文印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 7 印张 183 千字

1992 年 3 月第 1 版 1992 年 3 月第 1 次印刷

印数 30000 册

ISBN7-80072-325-9/F·182

定价 4.80 元

主 编：任金洲

副主编：孔繁林 武培猷 张学义

作 者：(以姓氏笔划为序)

孔繁林 王新民 石新宽

任金洲 武培猷 杨 芳

张学义 罗 胜 夏存善

徐亚伟 雷代芳

前 言

我国国营工业企业经过 12 年改革历程,社会主义有计划商品经济新体制和新机制逐步形成,企业的经营机制发生了很大变化。企业的管理、车间的管理进入一个新的历史时期。无论是企业的领导还是企业车间的管理人员,对此都必须有清醒的认识,要主动地站在管理的前沿,自觉地适应这一变化,做一个现代管理者。

车间是企业生产的具体组织单位。车间的管理是企业的基本环节,企业的一切经济活动均与车间具有密切关系,车间的管理水平常常反映出整个企业的管理水平。从一定意义上讲,车间管理水平提高了,企业的管理水平也就提高了。国家十年规划和“八五”计划确定的我国第二步战略目标,把提高全民族思想道德素质和科学文化素质,加强教育和科技事业作为重点之一。国务院有关部门要求要对企业管理人员进行整体配套岗位培训,使企业干部素质有一个明显提高,以适应新形势发展需要。根据这一要求,我们在总结以前企业车间管理干部培训经验的基础上,注意吸收了现代管理的科学成果,结合“八五”要求编写了《工业企业车间管理干部培训教程》一书,现推荐给大家。

希望经过“八五”培训,企业车间管理人员的素质与整个企业的管理水平均有一个大的提高,对企业新的经营机制的形成奠定良好的基础。

编 者

1992 年元月

目 录

第一章 社会主义工业企业

- 第一节 社会主义工业企业的特征..... (1)
- 第二节 社会主义工业企业的经营形式..... (4)
- 第三节 全民所有制工业企业与国家的关系..... (8)

第二章 企业管理的产生与发展

- 第一节 企业管理的基本概念 (12)
- 第二节 工业企业管理的产生与发展 (12)
- 第三节 中国工业企业管理的历史回顾 (26)
- 第四节 国外企业管理现状与发展趋势 (27)

第三章 车间管理概论

- 第一节 车间的地位和作用 (30)
- 第二节 车间管理的性质和任务 (32)
- 第三节 车间主任的岗位要求 (35)
- 第四节 企业公共关系和车间公共关系 (38)

第四章 车间组织与制度

- 第一节 车间组织职能 (42)
- 第二节 车间组织形式 (45)
- 第三节 车间组织机构 (47)
- 第四节 车间管理内容 (50)
- 第五节 车间制度 (53)

第五章 车间经济责任制

第一节	建立车间经济责任制的意义	(56)
第二节	车间经济责任制的形式、内容与考核	(58)
第三节	车间承包经营责任制	(62)
第六章 车间生产管理		
第一节	车间生产管理的组织形式	(66)
第二节	车间生产的计划管理和目标管理	(72)
第三节	车间生产现场管理	(79)
第四节	车间生产的期量标准	(84)
第五节	车间生产控制	(91)
第七章 车间全面质量管理		
第一节	质量管理的概念	(96)
第二节	车间全面质量管理的特点	(97)
第三节	车间全面质量管理的任务和内容	(100)
第四节	车间质量保证体系	(103)
第五节	车间质量管理的基本方法	(109)
第八章 车间技术经济分析		
第一节	技术经济的内涵	(122)
第二节	资金的时间价值	(127)
第三节	技术经济的分析方法	(131)
第四节	车间技术经济分析	(138)
第九章 车间经济核算		
第一节	车间经济核算的意义和作用	(145)
第二节	车间经济核算的内容和形式	(147)
第三节	车间经济核算的方法	(151)
第四节	车间经济活动分析	(157)
第十章 车间设备管理与工具管理		
第一节	车间设备管理的任务和要求	(161)
第二节	设备的使用、维护保养和检查	(162)

第三节	设备的计划预修制度·····	(165)
第四节	全员生产维修·····	(169)
第五节	车间工具管理·····	(171)
第十一章	车间劳动管理	
第一节	劳动生产率·····	(175)
第二节	车间劳动定额制度·····	(177)
第三节	工资与奖励·····	(181)
第四节	车间的优化劳动组合·····	(184)
第十二章	车间安全生产	
第一节	安全生产的任务和要求·····	(188)
第二节	安全生产的实施方法·····	(189)
第三节	劳动保护工作·····	(191)
第四节	伤亡事故的调查与分析·····	(193)
第十三章	车间文明生产	
第一节	车间文明生产的内容·····	(196)
第二节	车间文明生产的保证措施·····	(199)
第十四章	做一名合格的车间管理者	
第一节	车间管理者的基本素质·····	(203)
第二节	胜任车间管理者的能力要求·····	(204)
第三节	车间管理者的领导艺术·····	(207)

第一章 社会主义工业企业

要成为合格的车间管理者,首先要对有计划商品经济条件下社会主义工业企业的性质具有正确的认识。

第一节 社会主义工业企业的特征

一、社会主义工业企业的概念

根据我国当前改革开放的实际情况,在有计划商品经济这一社会主义经济制度下,社会主义工业企业,是以生产资料公有制为基础,不断更新、使用现代生产技术,从事生产经营活动的相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产和经营者,是具有一定权力和义务的法人。

这一概念,主要包含四个方面的意义:

(一)工业企业的生产资料是社会主义公有制。它同生产资料私人占有的私营企业是相对立的。当前,我国工业企业生产资料所有制形式,是以公有制为主体,有全民所有(即国营经济)和集体所有(即集体经济)两种,两者都是生产资料公有制,都是社会主义性质的企业。新出现的混合经济,包括合资、股份制工业企业等,是一种新的经济形式,其性质的界定,目前争议较多,尚难定论。

(二)现代工业企业是建立在现代生产技术基础上、不断追求技术进步的社会化大生产。这和落后的手工生产方式及保守的不追求

技术进步的简单生产模式具有根本的区别。

(三)工业企业是从事工业生产、经营活动的,不是从事商业、交通、农业的,工业企业是为社会提供工业产品或工业性劳务的。

(四)工业企业是相对独立的商品生产者和经营者,是国民经济中具有法人资格的组织或经济实体。它在国家计划的指导下,独立进行生产和交换等经济活动,实行独立经济核算,以自己的产品销售、劳务收入抵偿支出,谋求盈利,具有相对独立的经济利益,它和国家行政、社会事业单位具有本质的区别。

上述这些,就是社会主义工业企业的基本性质。它是我国工业企业管理者在工作实践中要首先努力把握的。

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业具有以下主要特征:

(一)它应用现代生产技术进行社会化大生产,并不断追求技术进步。主要表现在:

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产,并且有系统地将科学技术应用于生产。

2. 企业的内部分工,不仅在规模上大大超过了工场手工业,而且还要受机器体系的客观要求所制约。在工业企业里,要根据机器设备的要求,合理地进行分工和组织协作,既要把整个生产过程划分为各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动,又要使全部过程联为有机整体,与机器体系相协调。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性,必须合理组织生产过程。整个生产过程就象一部机器一样,每一生产环节就象一个零部件,不能发生失误,任何一个环节的失误或上下环节联结不连续、不成比例,就不能正常工作,整个生产过程就会发生停滞。

4. 企业生产具有广泛的外部联系;企业必须具有适应外界变化的能力。适应外界变化的能力主要指适应产品不断更新的能力;或适

应市场变化的能力。一个企业有了这种能力,就可以随着市场需求的变化,及时地吸取科学技术的新成果,灵活地调整生产过程,改变原来的生产方式,使新产品顺利地投产。

总之,社会主义工业企业所具有的主要特征,从生产技术方面看,说明了:其一,社会主义工业企业和资本主义工业企业在生产技术和经营管理等方面,彼此之间具有可借鉴的地方。因此,我们要管理好社会主义工业企业,就要结合我国工业企业的实际情况,虚心地学习现代管理知识,提高我们的管理水平。其二,社会主义工业企业同小农经济的手工业生产是有区别的。因此,我们要当好管理者,就必须根据现代化企业的生产特征,按照它内在的规律来管理,坚决摒弃小生产的管理办法。

(二)它是自主经营,自负盈亏的相对独立的社会主义商品生产者和经营者。企业不仅要在国家计划的指导、调节和行政管理下,进行商品生产,同时还要通过市场的交换,实现商品的生产者到商品的消费者的转换,并且取得盈利。企业在经营管理中,要按照价值规律办事,必须把自己的命运同自己所提供商品的命运联系起来。只有当企业按照社会需求,不断提供适销对路、物美价廉的产品,提高盈利水平时,企业才能在市场竞争中取胜,才能生存和发展。

(三)它实行生产资料公有制。这是社会主义工业企业和资本主义工业企业的本质区别。这一区别,还决定着:

1. 社会主义工业企业的生产目的只能是为最大限度地满足人民日益增长的物质和文化生活水平而生产;分配原则必须实行各尽所能、按劳分配、不劳动者不得食。

2. 社会主义企业必须实行职工群众当家作主的民主管理制。随着生产资料社会主义公有制的建立,劳动人民成了生产资料的主人,成了国家、社会、企业的主人。职工群众以主人翁的姿态,为社会、集体和自己的利益自觉地进行劳动生产活动,他们既是生产者,又是管理者。因此,社会主义工业企业,要想管理好,必须保证广大职工和他

们选出的代表参加企业民主管理的权利。只有这样,才能充分体现生产资料社会主义公有制的优越性,才能调动全体职工的积极性,使企业兴旺发达。

3. 社会主义工业企业必须建设高度的社会主义精神文明,培养社会主义新人。既要出合格的产品,也要培养社会主义新人,这是社会主义工业企业的大任务。在生产过程中,要把建设社会主义物质文明和建设社会主义精神文明结合起来,统一起来,这是社会主义生产关系所决定的,是社会主义工业企业区别于资本主义工业企业的—个主要特征。我们每一位企业管理者,都要充分认识到培养社会主义新人,建设社会主义精神文明对社会主义工业企业的重要性,下大功夫提高职工的科学、文化知识水平和技术水平,提高职工的思想、道德、政治素养,培养具有社会主义觉悟的企业新人。

第二节 社会主义工业企业的经营形式

一、工业企业的分类

工业企业有许多不同的类型。不同类型的企业,有不同的生产特点和管理要求。作为工业企业的一般管理者,要对工业企业的主要分类方法和类型有一个大致的了解,以便工作更有效率。

这里简要地介绍一般工业企业的主要分类方法和类型。

(一)按照加工方式划分,可以把工业企业分为两大类:

1. 装配型。其特点:通过对零件的加工和装配制成产品。
2. 装置型。其特点:通过装置对原料加工,使其发生质的变化。

(二)按照制造工艺划分,可以把工业企业分为四大类:

1. 合成型。其特点:把不同的成分(零件)合成或装配成产品,如水泥厂、汽车制造厂。
2. 分解型。其特点:原料加工处理后分解成多种产品,如炼油厂、

焦化厂。

3. 调制型。其特点:改变加工对象的形态或性能而制成产品,如钢铁厂、焦化厂。

4. 提取型。其特点:从地下、海水中提取产品,如煤矿、油田等。

(三)按生产过程划分,可把工业企业分为三大类:

1. 单线型。其特点:生产过程各工序依次直线排列,如织物染色过程、电镀过程。

2. 扩散型。其特点:从一个生产过程,逐步分化为几个小的生产过程,分别制成不同的产品,如石油化工厂。

3. 组合型。生产过程开始由若干个小的单线型过程组成,逐步合并成一个生产过程,最后制成产品,如电器的装配、各种机械的装配。

(四)按产品生产的重复性划分,可以把工业企业分为三大类:

1. 单件型。其特点:产品品种多,每一品种一般仅制造一次,很少重复制造。

2. 分批型。其特点:品种有限,产量较大,周期性重复地成批生产。

3. 连续型。其特点:连续不断地大量生产某一种(或少数几种)产品。

(五)按机器设备排列方式划分,可以把工业企业分为三大类:

1. 直线型。其特点:按产品加工的顺序来排列各种不同的设备,或称产品型。

2. 机群型。其特点:把同一种加工设备排列在一起。

3. 移动型。其特点:产品固定放置在一个地方,把机器设备搬来进行加工,如造船。

(六)按任务确定方式划分,可以把工业企业分为两大类:

1. 订货型。其特点:按用户订货生产。

2. 预计型。其特点:按市场预测生产。

值得注意的是,这里的划分方法和类型,是从一般理论而言。实

际上,一个企业往往是几种生产类型同时并存的。

二、工业企业的经营形式

改革开放十多年来,我国工业企业的经济体制发生了较大的变化,经营形式变化不大。从生产的水平上来看,和世界先进水平的差距比较大。由于有计划商品经济制度的不完善,社会主义统一市场体系才初具雏形,传统的条块分割体制仍然顽固存在,使得工业企业的经营形式处于不断变化之中。这里我们简要介绍一下从理论上划分的工业企业生产经营的两种基本形式。

(一)单厂工业企业。即指一个工厂就是一个企业。这种形式的企业,一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间(工段、班组),一些服务单位(如供应蒸气、工具、机修等)和管理部门组成。它实行全厂统一经营,统一核算盈亏,统一处理对外经济联系。

单厂工业企业的各个组成部分,在生产技术的联系上,一般有以下几种形式:

1. 各个组成部分对产品进行顺序加工,工艺过程前后衔接。
2. 各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。如服装厂中分为缝制棉布服装、化纤服装、毛料服装等部分。
3. 生产技术上的服务关系。如工厂中的工具制造、动力供应、设备维修等部分,是为生产部门服务的。

(二)多厂(集团性)工业企业。即指一个企业是由许多工厂所组成的。它是按照专业化协作和经济合理的原则,把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起;它是企业性工业公司(或集团),其组成的各个工厂(分厂或联营厂等),在生产经营上按统一计划进行,在经济上统一核算盈亏,在法律上统一为一个“法人”单位。

多厂工业企业从生产技术组织形成看,主要有下列六种。

1. 按照同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。如电力公

司等。由于其所属各厂的产品或工艺相同(或相似),便于在公司内组织技术交流;便于按产品分工组织大量生产和进行技术改造。

2. 把名特新优产品的研制单位和产品制造厂联合起来,组成专业公司(或集团)。这种组织形式有利于发展名特优新产品,较快地占领市场。

3. 整机装配厂和所需零部件生产厂联合的公司(总厂)。如汽车工业公司、自行车工业公司等。这种企业有利于产品配套,有利于零部件生产专业化,提高产品质量和生产效率。

4. 按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁联合公司,包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂;还有包括农业原料生产在内的农工联合公司等。这种形式,有利于加强各生产阶段的联系,缩短产品的生产周期。

5. 以综合利用物资为基础的联合公司。如以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司,以煤炼焦为主并从炼焦余气中提取焦油、苯、氨等产品的焦化联合公司等。这种形式的联合公司,有利于综合利用物资,避免浪费资源使物尽其用,降低成本和防止环境污染。

6. 技术服务公司。它是把若干个为其他企业提供技术服务的,类型相同的工厂组织起来成立的公司。如铸造、锻造、电镀、机修、运输等工业公司。

此外,从企业的生产经费活动范围看,有工业和商业合一的公司,也有工业和外贸合一的公司;从企业的所有制性质看,有全民所有制工厂组成的公司,有集体所有制工厂组成的公司,还有全民所有制和集体所有制混合组成的公司;从企业的地区范围看,有地方性的工业公司,有区域性的工业公司,有全国性的工业公司。

多厂性工业企业所属的工厂,如果不是自负盈亏,则只能视作该公司的所属单位而已,不能篡作企业。如果公司及其下属工厂都是实行独立核算的,是自负盈亏的,则应将它们分别作为独立的企业看

待。

多厂性(集团性)工业企业,是适应社会化大生产发展需要的,具有强大的优势和生命力。按照一定的原则把分散的企业组织成多厂性工业企业,其优势在于,它能科学地进行分工协作,更合理地组织生产力,提高生产效率,节约人力、物力和财力,充分发挥工业效益;它能及时应用新的科学技术成果,不断提高生产技术水平,发展新产品。所以,它是现代工业的重要组织形式。因此,发展横向经济联合,发展企业集团,是我国工业企业冲击传统的条块分割体制束缚的突破口之一。改革开放以来,我国工业企业取得了可喜的成绩,企业间的横向经济联合日益发展,企业集团不断涌现。但是,我们在组织多厂性(集团性)工业企业时,还要注意它的条件性,不能硬性“拉郎配”。在这方面的前几年我们是有过经验教训的。我们要在积极扩大企业横向经济联合,发展企业集团的同时,注意做到:首先,被组织在一起的工厂,它们必须在技术上或经济上有联系,并且它们必须是自愿组合;其次,公司要有一个精明干练的组织机构,能把各个企业的产供销、人财物统管起来;再次,公司和各厂的经济利益必须得到合理的确认。

第三节 全民所有制工业企业与国家的关系

全民所有制工业企业是社会主义经济的基础。全民所有制工业企业在整个国民经济中居主导地位。

全民所有制工业企业与国家的关系,总的来说,既要在整体上保证整个国民经济的统一性,又要在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求,社会主义的国家机构必须通过国家计划以及经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节;通过税收等形式保证国家收入。国家有权委派、任免或批准选聘企业

主要领导人员,有权扩大或压缩企业发展规模,有权改变企业隶属关系,有权决定企业的创建和对企业实行关、停、并、转、迁。然而,由于社会需求参差不齐而且处于经常变动之中,企业条件千差万别,企业之间的经济联系错综复杂,所以,任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果工业企业都由国家机构直接经营和管理,那就不可避免地会出现严重的主观主义和脱离实际压抑企业的活力。因此,在服从国家宏观管理的前提下,必须使企业具有一定的经营自主权和相对独立的经济利益。

(一)这是发展社会主义有计划商品经济的客观要求。社会主义经济的本质是建立在生产资料公有制基础上的计划经济,是有计划的商品经济,在今后相当长时期内仍然要大力发展社会主义有计划商品经济。企业生产的产品是通过商品交换的形式进入流通领域的,因此,商品生产的基本规律即价值规律,对社会主义公有制工业企业的生产和流通,起着重要的调节作用。但是,社会主义工业企业的生产和经营不是在市场自发力量的完全支配下进行活动的,而是在计划经济的指导下进行活动的。为了使企业的生产经营活动,能够在国家计划的统一指导下,适应市场供需状况的变化,在制订企业计划并在计划执行中及时地调整、补充和完善,就必须给企业以一定的权力和利益。为此,我们一方面要反对那种把企业的手脚捆得死死的,把企业的利润统统收上来,不给企业一定权力和利益的做法;另一方面我们也要反对那种不顾国家整体利益,完全由企业自己作主脱离国家计划指导的做法,影响国民经济按比例协调发展。

(二)这是贯彻按劳分配和坚持物质利益原则的需要。在任何社会,不论其性质如何,谋求经济利益总是人们进行劳动的直接动力。

在社会主义条件下,个人消费品的分配,只能按照按劳分配的原则付给,而每个职工的劳动贡献,不仅直接表现在他本人的劳动成果上,而且表现在整个企业集体劳动的成果上,个人劳动成果必须寓于集体劳动成果之中。所以,职工的利益要同企业的生产经营成果挂