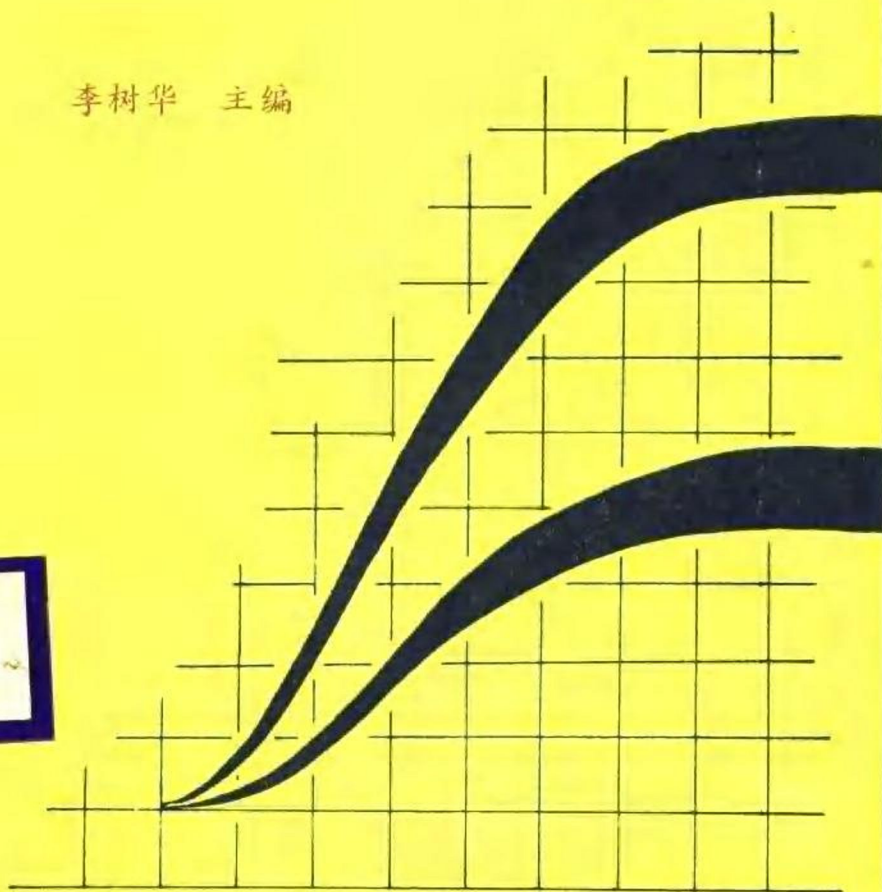


# 企业车间管理 (一)

## 车间业务管理

李树华 主编



责任编辑 汤美骅  
责任校对 于燕燕  
技术设计 贾晓建

## 企业车间管理

(一)

车间业务管理

李树华 主编

\*

经济管理出版社出版

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

北京印刷二厂印刷

\*

787×1092 1/32 印张 13.5 插页 5 297,000 字

1987年6月第一版 1987年6月北京第一次印刷

印数: 1—31,000 册

ISBN 7-80025-002-4/F·2

统一书号: 4361·66

定价: 3.00 元

## 前 言

车间是工业企业的基层单位，也是企业的有机组成部分。按照企业的生产经营方针和内部组织分工的原则，承上启下地领导车间职工组织产品的生产并进行经济核算，以保证实现企业的预定目标。

现代化工业产品生产，随着经济体制改革的深入开展，市场需求不断变化，车间的产品生产任务也不断变化。为达到高产、优质、低耗、安全的企业预定目标，过去实行的经验型管理方式已不能满足生产活动的需要，必须转轨变型，采用现代化的管理体制和管理方法，充分调动职工的积极性和创造性，才能适应多品种、高质量、短交货期的形势要求。

本书以现代化水平较高、管理先进并实行经济承包责任制的大型企业的生产经营活动为基础；以较先进的车间管理模式为主体，并吸收了一些行之有效的车间管理方法和经验编写而成。全书分为一、二两册，在内容上互相联系、互相呼应。

第一册，主要介绍车间在贯彻执行累进承包经济责任制和实行全面质量管理过程中，所采取的管理体制、方法、规章制度以及各类专项业务管理的经验。其中，关于组织均衡同步生产，全面质量管理，现场生产管理，内部经济核算等方面是颇具特色的，对于保证车间实现高产、优质、低耗、安全、完成和超额完成经济承包前的各项指标，实现两个社会

主义文明建设，起着十分重要的作用。

第二册，主要介绍车间主任的领导方法和领导艺术。包括：做好人的思想工作，开发人的潜在能力，建立人际间美好、和谐的关系，发挥群体的精神力量，并在此基础上搞好车间的决策、计划、成本、核算；有效地组织好后勤保障工作，提高设备开动率，抓好现场生产管理和劳动组织，建立质量保证体系等方面的做法和经验等。这些经验和领导艺术对于搞活车间工作具有较突出的参考价值。

本书内容丰富，结构紧凑，通俗易懂，具有较强的实践性和较广泛的适应性。以本书为教材，曾组织多次车间主任培训，收到很好的效果。本书可以作为对于各种类型的企业车间干部工作、学习的参考书。

参加本书第一册编写的有李树华、徐寅五、张广荣、于顺贞、陈炳炎、叶根楼、王汉兴、吴耀章、魏家福、罗兴文、李振令、韩桂琴等同志。由李树华主编，袁光曦、曾纪木主审。

本书第二册由唐贤信编著，袁光曦主审。参加本书编审工作的还有张式贤、李自谦等。

在写作过程中得到马跃、韩树山等同志审阅和张广瑜、邱胜宗、韩星魁、李幼春等同志的大力支持。

在编写过程中得到许多同志和有关方面的帮助和支持，引用了一些资料，在此仅向这些同志和单位致谢。由于编写时间仓促，又加编写人员水平有限，书中难免存在缺点和错误，欢迎读者批评指正。

编 者

1986年9月

# 目 录

## 前 言

|            |                              |         |
|------------|------------------------------|---------|
| <b>第一章</b> | <b>管理原理与组织</b> .....         | ( 1 )   |
|            | 第一节 管理概论.....                | ( 1 )   |
|            | 第二节 管理组织机构和管理制度.....         | ( 19 )  |
|            | 第三节 企业管理基础工作.....            | ( 41 )  |
| <b>第二章</b> | <b>计划管理</b> .....            | ( 46 )  |
|            | 第一节 计划管理概述.....              | ( 46 )  |
|            | 第二节 生产经营计划的种类和内容.....        | ( 49 )  |
|            | 第三节 年度生产经营计划的编制.....         | ( 55 )  |
|            | 第四节 网络计划技术.....              | ( 66 )  |
|            | 第五节 生产经营计划的组织管理.....         | ( 95 )  |
|            | 第六节 生产经营计划执行情况分析.....        | ( 99 )  |
|            | 第七节 车间计划管理.....              | ( 105 ) |
| <b>第三章</b> | <b>生产过程的组织</b> .....         | ( 109 ) |
|            | 第一节 生产过程及其组织工作要求.....        | ( 109 ) |
|            | 第二节 生产类型.....                | ( 115 ) |
|            | 第三节 生产过程组织的基本内容.....         | ( 117 ) |
|            | 第四节 汽车制造工厂生产过程组织<br>的形式..... | ( 125 ) |
| <b>第四章</b> | <b>生产管理</b> .....            | ( 133 ) |
|            | 第一节 生产管理概论.....              | ( 133 ) |

|            |                        |                    |       |
|------------|------------------------|--------------------|-------|
|            | 第二节                    | 生产作业计划概述·····      | (136) |
|            | 第三节                    | 期量标准·····          | (138) |
|            | 第四节                    | 生产作业计划的编制·····     | (165) |
|            | 第五节                    | 生产作业控制·····        | (181) |
|            | 第六节                    | 生产作业统计和分析·····     | (187) |
|            | 第七节                    | 车间现场管理·····        | (196) |
| <b>第五章</b> | <b>产品开发管理</b> ·····    |                    | (199) |
|            | 第一节                    | 产品开发概述·····        | (199) |
|            | 第二节                    | 产品工艺管理·····        | (203) |
|            | 第三节                    | 价值工程的应用·····       | (206) |
| <b>第六章</b> | <b>劳动组织和劳动定额</b> ····· |                    | (217) |
|            | 第一节                    | 劳动组织的内容·····       | (217) |
|            | 第二节                    | 改善劳动组织的意义·····     | (218) |
|            | 第三节                    | 车间劳动组织的主要形式·····   | (220) |
|            | 第四节                    | 生产工人定员·····        | (231) |
|            | 第五节                    | 劳动定额·····          | (235) |
| <b>第七章</b> | <b>全面质量管理</b> ·····    |                    | (249) |
|            | 第一节                    | 全面质量管理的基本概念·····   | (249) |
|            | 第二节                    | 常用的数理统计方法·····     | (256) |
|            | 第三节                    | 工程能力指数·····        | (286) |
|            | 第四节                    | 质量管理的工作方法·····     | (288) |
|            | 第五节                    | 正交试验法·····         | (292) |
| <b>第八章</b> | <b>设备和动能管理</b> ·····   |                    | (301) |
|            | 第一节                    | 设备管理的概念·····       | (301) |
|            | 第二节                    | 设备的选择、安装及试车验收····· | (306) |
|            | 第三节                    | 设备的使用、保养和维护·····   | (308) |

|             |                        |       |
|-------------|------------------------|-------|
| 第四节         | 设备的计划修理.....           | (312) |
| 第五节         | 设备维修的考核.....           | (318) |
| 第六节         | 设备的事故及处理.....          | (319) |
| 第七节         | 设备维修中的备件管理.....        | (321) |
| 第八节         | 设备维修技术资料的管理.....       | (324) |
| 第九节         | 设备的更新改造.....           | (327) |
| 第十节         | 动能管理.....              | (329) |
| <b>第九章</b>  | <b>工具管理</b> .....      | (334) |
| 第一节         | 工具管理的基本概念.....         | (334) |
| 第二节         | 车间工具管理.....            | (337) |
| 第三节         | 工具合理使用.....            | (341) |
| 第四节         | 车间工具供应.....            | (345) |
| 第五节         | 工具消耗定额.....            | (347) |
| <b>第十章</b>  | <b>信息和管理</b> .....     | (349) |
| 第一节         | 信息流和物流.....            | (349) |
| 第二节         | 对信息的处理.....            | (352) |
| 第三节         | 用计算机处理信息.....          | (355) |
| 第四节         | 计算机在管理中的应用.....        | (362) |
| <b>第十一章</b> | <b>安全生产管理</b> .....    | (368) |
| 第一节         | 安全生产的基本概念.....         | (368) |
| 第二节         | 车间怎样搞好安全生产.....        | (372) |
| <b>第十二章</b> | <b>经济核算与财务管理</b> ..... | (379) |
| 第一节         | 经济核算.....              | (379) |
| 第二节         | 财务管理.....              | (402) |

# 第一章 管理原理与组织

## 第一节 管理概论

### 一、管理与管理职能

#### (一) 管理的基本任务与原则

在工业企业的生产经营活动过程中，当需要许多人协同劳动时，就需要合理分工，互相协作，需要有统一的组织和领导。随着生产技术的不断发展和社会分工的不断细化，这种组织活动越来越重要。对一个现代化的企业来说，生产经营活动过程中的组织活动不论在空间或时间上任何微小的疏忽和脱节，都将影响生产经营活动的正常秩序和经济效益。因此，管理产生于人们的共同劳动，它是进行社会劳动或集体劳动的必要条件。

企业是现代国民经济的基本单位。企业一般是指从事生产和流通，给社会提供商品或劳务，为盈利而进行自主经营的具有法人资格的经济组织。

工业企业是指从事工业性生产（或劳务）的营利性的经济组织。

企业管理简言之就是对工业企业的生产经营活动按照社会主义的客观经济规律进行合理地组织。

企业管理的基本任务是维护和完善社会主义的生产关

系，合理地组织生产力，以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。

车间是企业内部的一级基本的生产和行政管理组织，它一般不与外界发生经济关系。

车间管理的基本任务是，通过对车间生产过程进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动，高效率地和高质量地完成企业生产经营目标所规定的车间各项生产和工作任务。

社会主义工业企业及其所属单位的管理应遵循以下诸项原则：

### 1. 实行计划管理

根据社会主义经济是有计划的商品经济的特征，工业企业必须在国家的统一计划指导下，贯彻计划调节与市场调节相结合的精神，在企业内部实行严格的计划管理。计划性原则是企业管理的首要原则，在企业的生产经营活动中，计划性越强，计划越符合实际、越精确，管理的效能就能发挥得越好、越充分。

### 2. 贯彻民主集中制

民主集中制在企业管理工作中主要体现在贯彻集中领导，分级管理的原则上。实行集中领导和分级管理，既能保证企业一切生产经营活动的指挥统一、步调一致，又能充分调动企业各级组织的积极性和创造性，发挥它们的负责精神和能动作用。在领导体制的改革中，实行厂长（经理）负责制最重要的一条就是能够更好地贯彻民主集中制。社会化大生产要求企业生产经营活动实行集中统一指挥和统一领导，同时社会主义生产关系的性质又决定了职工是企业的主人，他

们享有所在企业的管理权，因而必须保证职工参加企业民主管理。民主集中制是企业的组织原则，也是最基本的管理原则。

### 3. 加强经济核算

经济核算就是对生产中劳动的耗费和劳动的成果加以记录、核算，通过分析、对比、总结经验，不断降低消耗，提高经济效益。

经济核算是贯彻经济责任制的必要条件。通过经济核算能有效地加强企业职工及各级领导的责任感，不断地挖掘和合理地利用企业内部的潜力，以最少的消耗，取得最大的经济效益，同时又便于发现经营管理中的问题，以利于采取措施，不断提高管理水平。

### 4. 坚持物质利益和按劳分配原则

社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的。它的生产经营活动，必须首先符合国家和社会的利益，同时企业和职工也都有其独立的经济利益。因此，在满足国家利益的前提下，也要满足企业和职工个人的物质利益。按劳分配是社会主义的基本原则。它以劳动作为分配个人消费品的标准，劳动耗费大，劳动成果多，劳动报酬就多；反之则少。根据这一原则，企业及其车间的领导必须对单位采取各种最有效的劳动报酬形式和制度，以利于调动职工的劳动积极性，促进生产的发展。

在贯彻按劳分配原则时，还必须加强思想政治工作，教育职工树立共产主义的劳动态度，正确处理国家、集体、个人三者利益的关系。

### 5. 坚持技术进步的原则

企业和车间管理的技术进步原则，首先要求有计划地采用科学技术进步的最新成果和采用新材料、新工艺、新设备及现代化管理新方法。同时还必须应用技术经济分析的方法对现有技术进行改造，充分发挥工程技术人员、管理干部和工人的积极性，大力开展合理化建议和 QC 成果活动，不断提高企业和车间的技术素质。

## （二）管理的二重性

社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，所以生产过程具有两重性质：既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因而，作为对整个生产经营活动进行组织的企业管理也必然具有两重性质，一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

运用管理的二重性理论，就可以看到，在管理的自然属性方面，社会主义企业管理与资本主义企业管理一般职能是相同的，但在管理的社会属性方面，社会主义企业管理与资本主义企业管理则有着根本的区别。

企业作为生产经营活动的经济组织必然具有两重性。它既是生产力活动的组织，又是体现一定的生产关系的组织。因此，社会主义企业与资本主义企业既有共性，也有个性。其共性，主要有以下几点：

（1）都是从事商品生产的经济组织，产品必须满足一定的社会需要。

（2）在社会生产的分工与协作中，都只能分担一定的生产内容。按照专业分工的特点，它在生产技术上有一个能完成分工任务的生产体系。

(3) 都拥有一定数量的生产劳动者，在企业内既分工又协作。

(4) 都是整个社会经济的基本单位，构成社会经济力量的基础。

其个性，主要有以下几点：

(1) 社会主义企业的生产资料是公有制，资本主义企业的生产资料是私有制。

(2) 在社会主义企业里，劳动力已不是商品，劳动者不是剥削对象，而是企业的主人。企业内部所有成员之间只有分工的不同，都是同志式的互助合作关系，而在资本主义企业里资产者和劳动者之间是雇佣和被雇佣的关系。

(3) 社会主义企业作为国民经济的细胞，具有一定的能动性和独立性，但这种独立性只能是在国家统一领导下的相对独立性，而资本主义企业则是绝对独立的。

(4) 社会主义企业不但追求企业经济效益，而且讲究社会效益，当企业利益与国家利益发生矛盾时，局部利益必须服从整体利益。而资本主义企业是唯利是图，只追求本企业利益的。

(5) 社会主义企业实行按劳分配原则，资本主义企业则实行按资分配原则。

认识社会主义企业和资本主义企业的共性和个性，对加深认识管理的两重性具有重要的现实意义。明确企业管理的自然属性之后，就可以消除管理上“左”的思想，根据现代工业企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家的企业组织社会化大生产的先进经验。明确了企业管理的社会属性，就可以划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的

本质区别，从而总结我国工业企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

### （三）管理的职能

管理职能是指企业实行有效管理，所必须具备的基本功能。

由管理的二重性决定企业管理从理论上可概括为：合理组织生产力和不断完善生产关系这两种基本职能。由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系紧密联系，不可分割，所以这两种基本职能是结合在一起发生作用的。

企业的生产经营活动，可划分为两个部分：一部分是企业内部的生产活动，它包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备与技术准备过程，以及为生产的服务工作等等。对这些活动的计划、组织、协调、控制，叫做生产管理（指广义的生产管理。狭义的生产管理，往往指的只是基本生产和辅助生产的管理）。另一部分是涉及企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，它包括原材料、燃料等物资供应问题，市场调查与预测问题，产品销售及为用户服务问题等等。对这些活动的管理叫做经营管理。所以企业管理的基本职能，又可概括为两个方面：一是经营管理的职能，二是生产管理的职能。在这两者中，前者确定企业经营目标与经营方针，是带有战略意义的决策。后者是在前者指导下完成执行性的任务，属于战术性的措施。

管理的职能从工作的具体内容来分，一般有计划、组织、指挥、协调、控制、教育和鼓励等。

在管理的诸多职能中最基本的职能是怎样发挥组织作用。企业管理的这种组织作用又可分为两种形态：一是静态的组织，一是动态的组织。拿生产力的组织来说，厂区、车间如何布局；车间内部生产线，各种生产设施如何布置；管理机构如何设置等等都属于静态管理。组织加工件的整个生产流程，使它们衔接配合持续进行，这种组织工作就属于动态管理。当然，静态和动态的概念都是相对的，静态管理也要研究发展变化，动态管理必须以静态管理为基础。

#### （四）企业管理的发展史

工业企业管理在资本主义社会大体经历了三个阶段。

##### 1. 传统经验管理阶段（十八世纪后期至二十世纪初）

这一阶段企业的规模不大，生产力水平低。企业管理主要靠资本家或其代理人的个人经验，没有操作规程和严格的规章制度。企业管理的特点是小生产经营方式。

##### 2. 科学管理阶段（二十世纪初至四十年代）

随着资本主义的发展，企业规模不断扩大，生产技术日益复杂，于是出现了“科学管理”的理论。其创始人是美国的泰勒(F. W. Taylor)。他于1911年发表了《科学管理原理》一书。科学管理的基本原理是：①进行操作研究，制订操作规程和严格的规章制度；②对工人进行科学的培训，以代替工人的自由发展；③在工人和管理人员之间进行分工，建立职能部门。这一阶段主要特点是运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理的问题，实行各方面工作的标准化，使个人经验上升为理论。

##### 3. 现代化管理阶段（二十世纪四十年代到目前）

二次大战后，资本主义经济发展中出现了许多新的变

化：科学技术和工业生产迅猛发展，大型工程和复杂产品相继产生，企业规模不断扩大，生产社会化程度更加提高，市场竞争空前激烈，阶级矛盾的进一步激化等等。所有这些都对管理提出了新要求，促使其发展为以经营战略为重点，并在管理思想、内容、组织、方法手段等方面有着新特点的现代管理。现代管理归纳起来有以下主要特点：

(1) 突出经营决策，面对市场用户，力求提高盈利水平。

(2) 把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。

(3) 实行以人为中心的管理。

(4) 广泛运用运筹学、电子计算机等现代科技成就。

(5) 实行系统管理。

根据现代管理在七十年代开始应用系统理论的特点，也有人把七十年代以后的阶段称为“最新管理阶段”。

我国工业企业管理的历史较短，解放前的旧中国是半殖民地半封建的国家，工业基础十分薄弱，有一些官僚买办资产阶级所办的工厂，民族资本主义工业也有一定程度的发展。此外，我党在第二次国内革命时期在苏区建立了一部分国营工业，尽管基本上是一些手工业工厂，也积累了一定的管理经验。管理这些企业，一方面坚持党的优良传统，另一方面实行小生产的管理方式，这些特点长期影响着我国以后的企业管理工作。

我国管理现代工业企业，是建国以后才进行的。第一个五年计划期间是企业管理走上新管理轨道的时期。当时全面学习苏联的企业管理方法：实行计划管理、推行工艺规

程、制订技术标准和劳动定额、开展劳动竞赛、贯彻按劳分配、建立经济核算制、健全责任制度和规章制度等。这些管理措施基本符合客观规律要求的管理制度和方法，推动了生产和建设的发展。但苏联管理模式也存在着缺点。例如，单纯依靠行政办法，忽视民主管理，不重视运用经济办法进行管理，企业缺乏应有的经营自主权。1956年中央决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制，1957年决定在企业中实行职工代表大会制。1958年的“大跃进”中企业管理上出现了一些新经验，如干部参加劳动、工人参加管理，领导干部、技术人员和工人“三结合”等。但此时却又把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和方法，看成是不合理的加以批判和改革。当时过分夸大人的主观能动性，否定按劳分配及商品生产的作用，不讲经济效益，一度使企业管理陷于混乱，损失和浪费严重。

六十年代前半期，在1961年党中央提出的对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的八字方针的指导下，颁发了“工业七十条”，企业管理又重新走上了科学管理的轨道。但是在1966年后的十年动乱中，全盘否定了十七年的企业管理，把科学管理说成是“管、卡、压”，造成了企业管理的大混乱大破坏。

粉碎“四人帮”以后，特别是在党的十一届三中全会以后，决定了工作重点转移到社会主义现代化建设上来，贯彻执行国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，进行了管理体制改革的试点，扩大企业的自主权，开展了企业整顿，明确了建设社会主义现代化企业的标准和要求，我国企业管理走上了科学管理的新阶段。

目前我国大中型企业基本上处于“科学管理”阶段，有些方面已进入了现代化管理阶段，有些还停留在经验管理阶段，至于为数众多的小企业，管理水平参差不齐，多数还处于经验管理阶段。为此，必须根据十二届三中全会会议决定的精神对全民所有制工业企业进行全面改革，不断提高管理现代化水平。

## **二、车间管理的内容、任务和方法**

### **(一) 车间管理的内容**

车间是企业内部的一级生产和行政管理组织，它在以厂长为首的全厂统一的生产行政指挥系统中占有重要的地位。它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的计划、指令以及规章制度，直接实现产品的生产过程，全面完成车间的计划任务。

车间管理的内容大致可分为生产管理，经济核算，思想政治工作和组织领导。

#### **1. 生产管理**

从接受厂部的计划开始到完成产品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，劳动组织，设备维护保养，技术质量管理，工具管理，物资管理等。

#### **2. 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，但在企业内部从管理上可以把它作为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。它是建立车间经济责任制的前提条件。

#### **3. 思想政治工作**