

怎样当好 车间主任

郭锡廉 王建茂 张正身 主编



职工教育出版社



序 言

车间主任是企业生产一线的关键人物。搞好车间主任的岗位职务培训，对于提高企业素质、搞好企业生产装置的“安全、稳定、长周期、满负荷、优化生产”有重要的意义。在强化企业管理、落实三基工作的实践中，越来越多的企业经理、厂长，更加重视了对车间主任的选拔、使用、培训工作，特别注重了对车间主任的岗位职务培训。《怎样当好车间主任》一书，就是适应车间主任岗位职务培训这个需要而产生的。

我认为这本书有三个明显特点：一是针对性强，二是实践性强，三是实用性强。

针对性强是指企业的经营者和广大的车间主任，都热切期望有能够直接反映车间主任工作、指导车间主任工作、帮助提高车间主任工作能力的教材。近年来陆续出版了一些车间管理知识的书籍，如《车间领导与管理》等，得到较为广泛的选用，在培训工作中收到了一定效果。但是企业许多领导者和车间主任感到现有的教材，基本上都是从管理知识上讲的，对车间主任进行岗位职务培训、提高实际工作能力方面的实用性强的教材比较少。《怎样当好车间主任》一书正是从这一方面着手撰写的。

实践性强是指这本书的基本立足点贯彻了从实践中来到实践中去的指导思想，它来源于车间主任的工作实践，又服务于车间主任的工作实践。编写者在执笔撰写前用半年多的时间，深入十多个大中型企业进行实地调查，先后找了上百

个车间主任，并找了部分企业厂长和职工群众进行座谈、个别交谈和问卷调查，着力吸取车间主任工作的好经验、好方法和好的工作路子，听取厂长和职工群众的好意见，在这个基础上进行总结、提炼，形成观点，写出全书。书稿完成后，又返回到车间主任中去，分别召开了车间主任、生产和设备副主任座谈会，讨论书稿，集思广益，修改定稿。

实用性强是指它从写作思路、写作实践到全书内容都突出了“实用”二字。就全书内容来说，主要由四个部分构成，反映了一个主题。全书共十五章，一至四章，集中阐述了车间主任、生产和设备副主任的基本素质和基本工作要求；五至八章，集中阐述了车间管理的特点、管理思路和综合管理方法；九至十三章，集中阐述了车间“三基”工作建设；十四章阐述了车间思想政治工作；十五章阐述了车间主任的评价问题，是全书的结尾。四部分内容一个结尾，突出了一个主题思想，集中回答了为什么必须当好车间主任，怎样当好车间主任的问题，阐明了车间主任的基本素质，基本任务，基本职责和基本工作路子。

这本书在写作指导思想上坚持了以马克思主义的辩证唯物主义观点和党的路线、方针、政策为指针，并融汇到车间主任工作实践之中，深入浅出，朴实具体。在写作思路着力探索车间主任的工作规律。它是一本比较好的对车间主任进行岗位职务培训、提高实际工作能力的实用教材，可供石化企业和其它工业企业选用。

阎 毓 祖

1990年1月

前 言

车间主任是企业生产一线的关键人物。搞好车间主任的岗位职务培训，提高车间主任的实际工作能力，对于强化企业三基工作，增强企业素质，促进企业生产力的发展，有着极其重要的意义。为此，我们在组织 300 多名车间主任培训的基础上，又组织一些曾经当过多年车间主任而又多年从事工业企业职工教育工作的同志，编写了《怎样当好车间主任》一书，作为车间主任工作能力培训实用教材。在编写指导思想上，以马列主义、毛泽东思想和党的路线、方针、政策为指针，突出实践性、实用性、科学性和新颖性，坚持从实践中来，到实践中去，既来源于车间主任工作实践，又服务于车间主任工作实践；在内容上，着力吸取车间主任工作的好经验、好传统和好的工作路子；在文风上，不拘一格，不空谈泛论，力求通俗、朴实、具体，据理据实说话；在文体和题材上，不一般叙述车间领导知识和车间管理知识，而着重从提高车间主任的实际工作能力出发，阐述车间主任的基本素质、基本职责、基本任务和基本工作路子，集中回答为什么必须当好车间主任、怎样当好车间主任的问题。其目的在于试图同车间主任们一道探索车间主任工作规律，寻觅提高车间主任工作水平和工作效率的基本途径，开发搞好车间主任工作的“软件”。这是一个新的尝试，它本身就具有一定价值和意义。

为了实现编写指导思想，编写前，我们一方面花力气做

实地调查，先后深入企业基层，找了上百个车间主任进行座谈、个别访问和问卷调查，吸取车间主任工作中正反两个方面的经验，与此同时，还找了部分厂长和职工座谈，在此基础上总结提炼升华，形成条理；另一方面收集与学习研究有关车间管理知识等方面的书籍和资料，从中吸取养分。从而在理论和实践结合上形成观点，构成体系，编写全书。当书稿形成后，又邀请了有丰富的车间主任工作经验、有丰富的企业管理经验、有较高理论政策水平的同志参加讨论，集思广益，进行修改定稿。

全书由郭锡廉、王建茂、张正身任主编；陈素明、冯询武、马志荣、梅建魁、崔永嘉、阎建基（常务）、曲国华（常务）任编委。参加编写的分工：张正身，前言，第一、八、十三章；阎建基，第七、九、十四、十五章；曲国华，第二、三、五、六章；崔永嘉，第四章；刘文喜，第十章；梁祚权，第十二章；阎建基、张正身，第十一章。

本书在编写过程中，得到中国职工教育研究会、中国石化职工教育研究会、甘肃省成人教育协会的关怀和一批车间主任、企业管理干部的支持。在此，一并表示诚挚的谢意。

由于我们水平有限，加之是个新的尝试，错误和不足之处在所难免，愿请读者批评指正。

编写者

1990年1月

目 录

第一章 车间主任的地位作用、任务职责和	
工作关系	(1)
第一节 车间主任的地位和作用	(1)
第二节 车间主任的任务和职责	(8)
第三节 车间主任的工作关系	(16)
第四节 车间主任对厂长的期望要求	(20)
第二章 加强车间主任的基本素质修养, 提高实际	
工作能力	(22)
第一节 思想政治与职业道德素质	(22)
第二节 文化与业务管理素质	(27)
第三节 领导艺术	(33)
第四节 心理素质	(39)
第五节 厂长(经理)与群众希望的车间主任	(48)
第三章 车间生产副主任的基本工作要求	(51)
第一节 生产副主任的基本职责与工作特点	(51)
第二节 生产副主任的工作作风	(55)
第三节 车间组织生产的主要环节	(59)
第四章 车间设备副主任的基本工作要求	(66)
第一节 设备副主任的职责任务	(66)
第二节 设备副主任的工作作风	(68)
第三节 设备管理工作的基本路子	(68)
第五章 车间管理工作的基本路子	(80)
第一节 车间管理的性质和任务	(80)

第二节	车间管理的基本思路·····	(83)
第三节	车间管理的基本方法·····	(87)
第四节	车间现代化管理方法的推行·····	(94)
第六章	正确处理车间各项管理的关系, 抓好专项 管理全面落实·····	(98)
第一节	车间各专项管理相互间的关系·····	(98)
第二节	落实各专项管理的原则和方法·····	(101)
第三节	安全管理的具体落实·····	(104)
第七章	积极推行量化管理, 提高车间管理的有效 性·····	(112)
第一节	车间量化管理的目的意义·····	(112)
第二节	车间量化管理的特点·····	(116)
第三节	车间量化管理的基本做法·····	(119)
第八章	认真搞好车间经济承包责任制, 促进车间 各项工作的全面完成·····	(126)
第一节	车间经济承包责任制的性质和意义·····	(126)
第二节	车间经济承包责任制的内容、形式与组织管理 ·····	(130)
第三节	车间经济承包责任制的基础工作·····	(138)
第四节	正确处理好几个关系·····	(140)
第九章	搞好车间领导班子建设, 形成强有力的领 导核心·····	(145)
第一节	领导班子建设的意义和内容·····	(145)
第二节	形成结构合理的领导班子·····	(148)
第三节	思想作风与工作作风建设·····	(151)
第十章	依靠职工群众, 切实搞好车间民主管理·····	(155)
第一节	车间实行民主管理的意义和作用·····	(155)
第二节	车间民主管理的基本形式、内容、原则和程序·····	(160)

第三节	车间加强民主管理的基本做法.....	(164)
第十一章	突出重点, 搞好班组建设	(170)
第一节	班组建设的目的、意义、目标.....	(170)
第二节	班组建设的重点.....	(173)
第三节	班组建设的主要做法.....	(183)
第十二章	搞好车间基础工作, 强化车间管理基础	(187)
第一节	车间基础工作的意义.....	(187)
第二节	车间基础工作的内容和要求.....	(190)
第三节	车间基础工作的特点和做好基础工作的要求.....	(200)
第十三章	搞好车间职工岗位培训, 提高职工基本素质	(205)
第一节	职工岗位培训的目的意义.....	(205)
第二节	职工岗位培训的必要性和现实性.....	(208)
第三节	工人岗位培训的基本内容、步骤和方法.....	(214)
第四节	工人岗位培训的适应性对策.....	(218)
第十四章	充分认识思想政治工作的重要, 切实 加强车间思想政治工作.....	(224)
第一节	车间思想政治工作的意义和作用.....	(224)
第二节	车间思想政治工作的目的、任务和内容.....	(226)
第三节	车间思想政治工作的原则和方法.....	(229)
第四节	车间思想政治工作系统.....	(240)
第十五章	正确评价车间主任, 不断提高车间主任的 工作水平.....	(243)
第一节	评价车间主任的意义和原则.....	(243)
第二节	评价车间主任的内容和标准.....	(247)
第三节	评价车间主任的方法.....	(249)

第一章 车间主任的地位 作用、任务职责和工作关系

第一节 车间主任的地位和作用

车间主任是企业生产经营第一线的关键人物，是车间行政的领导者、组织者和指挥者。车间主任工作的好坏决定着车间管理水平和工作效率的高低，影响着企业发展的前景。正确认识车间主任的地位与作用，对于当好车间主任、做好车间工作有着极其重要的意义。正确认识车间主任的地位和作用，可从以下三个方面来理解。

一、车间主任地位的客观性

车间主任地位的客观性是指反映车间主任本来面貌的客观地位。它是由车间主任所处的生产环境、生产方式、企业管理中的地位 and 担任的社会职务决定的。车间主任地位的客观性，可以从六个方面来分析：

第一，企业管理系统中的中间环节地位。

车间主任的这一地位，是由车间的地位、性质、任务、作用所决定的。车间是企业生产的基本单位，是企业生产经营活动的中间环节，是企业各项管理工作落脚的基本单位，

是企业职工队伍建设的前沿阵地，是企业经营目标赖以实现的基层组织。它担负着完成生产任务和培养造就合格人才两大基本任务，是企业发展生产力的承上启下、左右前后衔接的中间环节机构。企业管理系统一般分为四个层次：一是决策层，二是管理层，三是执行层，四是作业层。车间主任是车间行政的全权代表，在企业管理系统中处于执行层的地位。就其所处执行层的地位来说，处于承上启下的中间环节地位，上对厂长、厂部负责，下对全车间职工负责；在企业生产经营系统中处于中间环节地位，企业生产经营系统由供、产、销三个环节组成，车间主任处于生产这个中间转换环节；在企业生产劳动组织构成体系中处于同前后、左右的上下道工序车间、辅助车间和供销运、后勤服务等部门相互联接的地位。综上所述，车间主任在企业里处于中间环节地位，是一个具有多维身份的角色。

第二，生产关系中的领导者与服务者地位。

车间主任的这一地位，是由社会主义制度的性质决定的。我国是社会主义国家，同资本主义制度有本质的不同，实行以公有制为主体和按劳分配原则的社会经济制度，工人阶级处于领导地位，职工群众是企业的主人。所以车间主任同职工群众在生产和分配过程中表现出来的人与人的关系上，具有双重身份，既是领导者、组织者，又是普通劳动、服务者。

第三，行政工作系统中的全权领导者地位。

车间主任的这一地位，是我国《企业法》所决定的。国营企业实行厂长负责制，厂长在企业行政、生产、经营管理和技术开发中处于中心地位，行使决策计划、组织指挥等权

力。而车间主任直接对厂长负责，接受厂长的指令，听从厂长的指挥，对车间行政、生产技术、管理工作全权负责。他在车间行政工作系统中居于主导地位，起着决定性的作用，是车间行政工作的主角。

第四，思想政治工作中负有重要责任的领导者和组织者地位。

车间主任的这一地位，是由党和国家的方针、政策及有关法规决定的。企业党组织在政治上起核心作用，在思想政治工作中起领导作用。车间党支部起战斗堡垒作用，党支部书记主要负责做好支部工作和思想政治工作。车间主任对思想政治工作责无旁贷，要按照“两个文明建设一起抓”的方针，担当起两个文明一起抓的重担。坚持思想政治工作同经济工作一道去做的原则，坚持党政工团齐抓共管，使车间的思想政治工作真正做到分工不分家。

第五，民主管理中依靠群众和接受群众监督的地位。

车间主任的这一地位，是由我们国家的性质决定的，我国实行人民代表大会制度，工人阶级是国家的领导阶级，人民参与管理国家大事。在国营企业，既实行厂长负责制又实行职工代表大会制，车间相应地实行职工代表小组制或车间职工大会制。职工群众实行民主管理。车间主任在民主管理中的地位也有两重性，既要全心全意依靠职工群众搞好车间工作，又要自觉接受群众和职代小组的监督，积极支持职工群众参加民主管理。

第六，车间组织构成中的合作共事地位。

车间主任的这一地位，是由车间组织构成的基本因素决定的。社会主义国营企业的车间组织，由党、政、工、团四

个方面的基本因素构成，同时还有职工代表小组、女工委员会等组织。就其性质来看，基本上是两大系统，一是行政系统，一是党群系统。行政系统包括车间、职能组员、工段、班组；党群系统包括党、工、团和职代小组及女工组织。车间主任在行政系统处于领导地位；在党、工、团之间处于合作共事地位；在党群系统一般说处于成员角色地位。然而在个别情况下，有的主任兼书记或者书记兼主任，那就是双重角色地位，担负着双重任务。

综上所述，车间主任的多维角色地位是客观存在，不依人们意志为转移的。车间主任的任务就在于坚持用马克思主义辩证唯物主义的观点去全面认识它，正确理解它，防止强调一面而忽视另一面，同时也要防止主次不分的现象。

二、车间主任地位的主观意识

所谓主观意识，是指人对客观事物的主观反映。车间主任的地位是客观存在的，它不以人们的意志为转移。车间主任地位的主观意识，就是指对车间主任地位的主观反映。这个主观反映，常常存在正确的一面和不够正确或不正确的一面。这是由于：第一，人在实践中所形成的知识、经验、世界观、个性心理特征（如兴趣、情感等）和所处的地位总会影响人对客观事物的反映，对同样的客观事物不同的人有不同的反映；在不同的时期同一个人，对同样的客观事物的反映也可能是很不相同的。在对待车间主任地位的看法上，也有类似的情况。第二，由于企业、车间的大小不同，生产的性质不同，经营的效果不同，以及车间所处的位置不同等原因，对车间主任地位的主观意识，也会产生不同的反映。主

要反映有以下几种：

（一）生产现代化程度高的大企业或生产紧俏产品或经营效果好的企业车间主任。一般说，容易使人感到自己和工作的重要性，有价值有意义。但也容易使人产生优越感和盲目性。应当增强自觉性，加强责任感，坚持和发扬多做工作、多出效益的奉献精神。

（二）活力差的小企业或产品不畅销、经营效果差，甚至亏损的企业车间主任。一般说，容易产生压力大、困难多、责任重的感受，但也会产生自卑感和失落感。应当树立决心改变面貌的紧迫感，坚持和发扬艰苦创业的精神。

（三）处于企业中“龙头”、“心脏”、“成品”地位的车间。由于它们具有一种天然的优越性，所以，有的同志容易产生以我为中心、老大自居的特殊感。应当树立生产一条龙、全厂一盘棋的思想，发扬你中有我、我中有你的共产主义协作精神。

（四）车间本身处于辅助地位，有的同志又容易产生反正是唱配角的心理。应当树立甘当配角、主动配合的思想，坚持和发扬主动上门服务的精神。从搞好本车间工作出发，又应当增强当好主角的意识。

（五）从车间主任的总体来看，也存在不同的主观意识反映。从当前实际情况看，主要有三种反映：一是认为车间主任所处的地位重要，工作繁忙而难度大，感到责任重大，应当花大力气把车间工作做好；二是认为车间主任所处的地位似橡皮筋，弹性大，时而感到确实重要，时而又感到不那么重要，有时说起来重要，做起来又不那么重要。所以工作的积极性和责任感也随之波动，时高时低、时强时弱；三是

认为车间主任不过是一个“大办事员”、“跑腿干部”、“风箱干部”，“上压下顶，两头受气，费力不讨好”等等，所以积极性和主动性不高。应当提倡和发扬第一种态度，改善第二种态度，从主、客观上创造条件改变第三种态度。讲车间主任的主观意识，是要坚持辩证唯物主义的反映论。在认识上坚持主、客观的统一，主观正确反映客观；在行动上坚持主、客观的一致性，说到做到。

三、车间主任的作用

车间主任的作用，是由车间主任的地位和工作任务、职责决定的。从实践来看，其主要作用有八条：

（一）承上启下、左右衔接的纽带作用。这一作用是由车间主任在企业里的中间环节的地位决定的。它具有上情下达，左右前后互相沟通的职能作用。这是车间主任作用的总体表现，综合反映。

（二）贯彻执行作用。这一条是做到上情下达、下情上达的必然要求。车间主任就是要正确地贯彻执行党和国家的路线、方针、政策及法规法令；正确地贯彻执行工厂方针、厂部的计划及厂规厂法；正确地贯彻执行厂长、厂部下达的指令、指示；同时还要正确地向上反映贯彻执行的情况和工作中的问题及经验教训。

（三）计划实施作用。这一条也是车间主任承上启下的必然要求。车间主任的地位处于执行层，其工作性质基本上是执行者。但执行中也要作决断。作为一个车间主任在贯彻执行工厂方针时，执行厂部下达的计划时，必然要结合车间的实际情况作出决断，订出计划，以便有计划、有步骤地组

织实施，切实完成各项任务。

（四）组织指挥作用。上级计划任务下达和车间计划订出后，就要组织实施，调度指挥车间全体职工为实现计划而积极工作，保证各项任务的全面完成。

（五）调节控制作用。在组织实施计划的过程中，会出现不平衡的现象，也会在某些环节上发生问题，或者出现新的情况与问题。车间主任必须运用调节控制的手段，及时加以调控，使工作沿着正确的轨道顺利进行，保证计划的顺利实现。

（六）动员激励作用。车间主任在组织实施生产计划和各项重要工作中，都要运用动员激励的手段，以促使生产任务和各项工作任务顺利进行。动员，主要有思想政治动员、生产任务动员、中心工作动员、紧急任务动员、大检修动员等。激励，是运用精神鼓励和物质鼓励相结合的手段，调动职工完成生产任务和各项任务的积极性和创造性。

（七）协同配合作用。这主要反映在两个方面：一是指同车间党群系统工作的协同配合，对思想工作、群众工作齐抓共管；二是指同上下道工序车间和辅助车间的协同配合，齐心合力地完成全厂的生产任务。

（八）带头示范作用。这一条是由车间主任所处的生产第一线的组织指挥的地位决定的。车间主任好比部队的连长，只有冲锋在前，退却在后，才能带领士兵去打胜仗，才能使连队保持旺盛的战斗力。车间主任的带头示范作用十分重要，只有言行一致，身先士卒，才能组织指挥职工群众去完成生产任务和做好各项工作。实践证明，车间主任的带头示范作用，能收到无声命令的效果。这是一个称职的车间主任必

备的品格和应有的作风。

第二节 车间主任的任务和职责

一、车间主任的基本任务

车间主任的基本任务是：在厂长领导下，贯彻执行党和国家的路线方针政策、法规法令和厂规厂法、厂部的指示、命令；负责车间管理工作，组织车间生产；搞好车间行政领导班子和班组建设；加强思想政治工作，坚持两个文明建设一起抓，建设“四有”职工队伍；保证生产任务和各项工作任务全面完成。

二、车间主任的主要任务

车间主任的主要任务，概括起来是：坚持一个方向，抓住一个中心，做好两件工作，搞好三项建设，实现四个目标。

（一）坚持一个方向，就是坚持坚定的政治方向。社会主义国营企业不仅是物质生产的经济组织，而且也是精神文明建设的基地，必须坚持企业的社会主义方向，坚持四项基本原则。在社会主义的初级阶段，坚持企业的社会主义方向，集中到一点，就是坚持党的基本路线。这是搞好企业车间工作的“罗盘”、“指南针”，是定向导航的系统。党的基本路线是：领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家

而奋斗。这条路线的核心是一个中心，两个基本点，即以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放。其实质就是在共产党的领导下，指引全国各族人民坚定不移的走建设有中国特色的社会主义道路。它的全部内容包括五层意思。

第一层意思，是讲实现这条路线的主体是在共产党领导下的全国各族人民。

第二层意思，是讲我国社会主义初级阶段的中心任务是搞经济建设，发展社会生产力。

第三层意思，是讲我国立国之本和强国之路。立国之本——坚持四项基本原则，这是我们建国立国的政治基础；强国之路——坚持改革开放，这是我国进入新的历史阶段的总方针、总政策。立国之本、强国之路是相辅相成的有机统一体，两者缺一不可。四项基本原则是改革开放的政治前提，是导向的指针，我们坚持的改革开放是坚持四项基本原则的改革开放，而不是资产阶级自由化的改革开放。离开四项基本原则，就不能建设有中国特色的社会主义。改革开放是在新的历史条件下，作为社会主义制度自我完善的改革开放，而不是同四项基本原则相背离、相对立、相割裂的改革开放。作为社会主义制度自我完善的改革开放也是在新的历史阶段坚持四项基本原则的新体现，如果只坚持四项基本原则，而不坚持改革开放，也不能在我国建设有中国特色的社会主义。

第四层意思，是讲自力更生，艰苦创业。这是我国立国的一条基本方针，是党的优良传统，是延安精神的核心，是建国四十年来得出的基本结论之一。是实现建设“富强、民