

轻工业企业管理干部岗位职务培训统编教材

工业企业车间管理

杨振基 主编



中国轻工业出版社

轻工业企业管理干部岗位职务培训统编教材

工业企业车间管理

杨 振 基 主编

中国轻工业出版社

(京)新登字034号

轻工业企业管理干部岗位职务培训统编教材

工业企业车间管理

杨振基 主编

*

中国轻工业出版社出版

(北京市东长安街6号)

一二〇一工厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

850×1168毫米1/32 印张：11.75 字数：298千字

1991年12月 第一版第一次印刷

印数：1-5600 定价：8.30元

ISBN7-5019-1147-9/F·084

前 言

本书是根据中华人民共和国轻工业部颁布的轻工业企业管理干部岗位职务规范、指导性教学计划、指导性教学大纲的基本要求，结合专业和岗位特点编写的，注意体现轻工业特色，讲求针对性、实用性。本书是全国轻工业系统岗位培训的统编教材，适合各类企业管理干部岗位培训和专题培训之用，并可作为成人大专、中专学校的参考教材。

本书的编写工作，是在轻工业部教育司的直接领导下，由轻工业部委任的轻工业企业车间主任岗位职务培训教材委员会组织进行的。委员会成员有：

主 任：杨振基

副主任：罗全治

委 员：曹翼生 尤俊生 谢敏奇

参加本书编写工作的有：尤俊生编写第一、二章及第五、七章，杨振基编写第三、十章及第十一章，曹翼生编写第四、六章及第十二章，罗全治编写第八、九章及第十三至十六章。本书由杨振基主编。

本书主审为张禹城。

本书在编写过程中，参考和引用了已出版的有关著作，如复旦大学出版社的《工业企业车间管理学》，天津教育出版社的《工业企业车间管理》等，在此对有关的作者表示感谢。还要感谢上海轻工业局教育处黄其尧同志给予的支持和帮助。

由于编者水平有限，加之编写时间较紧，书中定有不少缺欠之处，望广大读者予以指正为幸。

编 者

目 录

第一章 车间管理概论	1
第一节 车间的特征和作用	1
第二节 车间管理的任务、性质和职能	4
第三节 车间管理的基本原则和方法	9
第二章 车间管理的组织和机构	13
第一节 车间管理组织的概念和设置原则	13
第二节 车间的类型和管理机构及其职能	16
第三节 车间组织结构	21
第三章 车间管理的基础工作	32
第一节 车间管理基础工作的概念	32
第二节 车间管理基础工作的基本内容	35
第三节 建立车间管理基础工作的几个关键问题	59
第四章 车间计划管理	60
第一节 车间计划管理的意义和车间计划指标体系	60
第二节 车间计划的种类和车间计划管理的主要工作	63
第三节 车间生产计划的编制	69
第四节 车间生产作业计划的编制与执行	74
第五节 班组生产作业计划工作	82
第五章 车间生产过程管理	86
第一节 车间生产过程管理概述	86
第二节 车间生产过程的空间和时间组织	88
第三节 车间生产作业控制	94
第四节 车间现场管理	107
第五节 车间生产现场管理常用方法	113

第六章 车间统计工作	120
第一节 车间统计工作的任务和组织	120
第二节 车间统计指标体系	121
第三节 车间统计工作的规章制度	135
第四节 车间原始记录	137
第五节 车间生产作业统计	141
第六节 车间统计分析	147
第七章 车间定额管理	154
第一节 车间劳动定额管理	154
第二节 车间物资消耗定额	166
第三节 车间设备利用定额	172
第四节 车间费用开支定额	176
第五节 车间流动资金占用定额	177
第八章 车间技术管理	180
第一节 车间工艺技术管理	180
第二节 车间的技术革新和技术开发	183
第三节 车间能源管理	185
第四节 车间的环境管理	190
第九章 车间质量管理	195
第一节 车间质量管理概述	195
第二节 车间质量管理体系	200
第三节 车间群众性质量管理活动	208
第四节 车间质量管理常用统计方法	213
第五节 工序质量管理	223
第十章 车间设备管理	228
第一节 车间设备管理的基本任务	228
第二节 车间设备选取	230
第三节 车间设备的合理使用	232
第四节 车间设备的维护和保养	235

第五节	车间的工具管理	245
第十一章	车间目标管理和车间经济责任制	251
第一节	目标和目标管理	251
第二节	车间目标管理的基本概念	256
第三节	车间目标管理的内容和程序	260
第四节	车间目标管理中应注意的几个问题	270
第五节	车间经济责任制	272
第十二章	车间经济核算	278
第一节	车间经济核算的意义和内容	278
第二节	车间会计核算	283
第三节	车间经济活动分析	291
附:	××厂车间经济核算实例	296
第十三章	车间的文明生产与安全生产管理	299
第一节	车间文明生产的概念	299
第二节	车间文明生产的基本做法	302
第三节	车间安全生产管理的意义和内容	306
第四节	车间防火与防爆	313
第十四章	车间思想政治工作	317
第一节	车间思想政治工作的重要性	317
第二节	车间思想政治工作的基本内容和基本原则	320
第三节	车间思想政治工作的特点	324
第四节	车间思想政治工作的基本方法	327
第五节	借鉴、应用行为科学探索加强思想政治工作	330
第十五章	车间民主管理和社会主义劳动竞赛	338
第一节	车间民主管理的必要性	338
第二节	车间民主管理的内容和形式	340
第三节	班组民主管理	342
第四节	车间社会主义劳动竞赛	344
第十六章	车间领导班子建设	350

第一节	车间领导班子建设的重要意义	350
第二节	加强车间领导班子建设的几项主要工作	352
第三节	车间领导的职责	355
第四节	车间主任的工作方法和管理艺术	358

第一章 车间管理概论

车间，是工业企业的基本生产单位，是工业企业的基本组成部分。

车间管理，是企业管理的基础。研究车间管理，首先要明确车间的特征、地位和作用，同时要掌握车间管理的性质、内容和职能以及管理的原则和方法。

第一节 车间的特征和作用

一、车间的基本特征

一般来说，车间具有以下几方面的特征：

(一)车间是企业系统的子系统

从系统论观点来看，车间是企业系统的一个子系统，同时，其本身又包含若干子系统。车间这个子系统必须服从企业总体战略目标和计划，车间同企业其他子系统之间存在着密切的生产、经济联系，总的目标都是要为完成企业目标而协调一致。

车间系统处于企业系统的中层，车间内的工段、班组构成车间系统的子系统，工段处于该系统的中层，班组构成该系统的基层。

(二)车间是企业系统的生产子系统

在企业下面许多相互联系的子系统中，车间属于该系统中的生产子系统。车间必须按照企业下达的各项生产任务，会同企业生产计划部门共同编制的车间生产计划及生产作业计划，并用以指导车间生产，保证车间按时、按质、按量完成企业下达给车间

的生产任务，充分挖掘车间生产潜力。在和其他生产子系统关系方面，要根据生产顺序特点，既要接受先行车间和其他部门的输入，作为自己生产加工转换对象，又要将本车间生产成果或劳务成果输出给后续车间或服务对象，保证企业整体系统生产的连续性、均衡性。

(三)车间是企业系统的管理子系统

从系统论观点来看，车间管理又是企业管理系统的子系统。班组管理又是车间管理系统的子系统。因此，车间在企业管理中具有承上启下的作用。车间应在企业各职能部门指导下，根据企业的各项规章制度，开展车间计划、生产、设备、原材料管理、劳动保护、工资奖励、经济核算等项管理工作。同时，车间应根据企业各项管理制度，制定车间的具体实施细则和规定。

(四)车间是企业系统的经济子系统

从企业经济管理来看，车间又是企业经济系统的子系统。车间一般不实行独立核算，自负盈亏，所以车间一般不是经济实体。然而，企业的物质消耗、生产活动大部分都在车间进行，企业系统经济效益的高低，在很大程度上取决于车间这个子系统经济效益的高低。这就要求用价值的尺度，衡量车间的投入、产出之比，计算车间经济效益，实行车间内部经济核算，推行车间经济责任制，贯彻物质利益原则，提高车间生产的经济效益，从而促进企业整体经济效益的提高。

二、车间管理在企业管理中的作用

(一)车间管理是工业企业进行生产活动的必要条件

车间是企业生产活动的直接承担者，企业的每一项具体生产活动都是在车间进行的，车间是企业生产活动的必要条件，具体的场所。企业的生产过程一车间生产过程要进行，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，按照生产技术的特点，把它们合理组织起来，保持正确的协调关系。为此，就要进行管理。车间管理

是企业管理的延续。车间管理就是按照企业的生产任务、计划、组织车间生产的过程，就是合理配备车间劳动者、机器设备、原材料，使车间生产力诸要素有机结合起来，充分发挥其作用。车间管理是企业管理的中间环节，又是企业正常生产活动的必要条件。

(二)车间管理是提高企业经济效益的必要手段

企业是商品的生产者。企业必须按照等价交换的原则，销售自己的产品，购进自己再生产的原材料等，同时进行一系列财务活动，由销售产品的收入补偿生产过程中的一切耗费，并取得盈利。企业的消费大部分是在车间进行的，企业要获得盈利，即要取得较好的经济效果，就必须对车间开展全面的经济核算，厉行增产节约，充分利用一切资源，提高车间产品质量，降低消耗，增加收入，减少支出，实现多快好省。如果加强车间管理，每一个车间就有可能以较少的投入获得较多的满足社会需要的产出，从而整个企业的经济效益也就有了全面的保证。

(三)车间管理是促进企业科技进步的有力武器

科学技术是生产力。企业的生产发展要求科学技术的进步，而企业科学技术的进步又推动着企业生产的高速发展。企业科学技术的进步，首先反映在企业的直接生产部门一车间。为此通过加强车间的科学技术管理，制订和执行企业发展科学技术的规划，开展车间群众性的技术革新活动，组织车间新工艺、新材料研究、设计试验和采用，就可以全面提高企业的技术水平，赶超国内外先进水平。

(四)车间管理是企业提高职工素质的必要保证

科学技术的发展及其在生产中的应用，对企业职工思想觉悟和文化技术水平要求越来越高。车间的职工队伍是企业生产活动的基本队伍，加强车间管理，就可以培养出思想素质好、技术精、作风好的职工队伍，从而形成一支企业的高素质的产业大军。

第二节 车间管理的任务、性质和职能

一、车间管理的任务和内容

(一) 车间管理的任务

车间管理活动是依靠车间的人、机器设备、物资、资金和信息实现的。这五个要素相互作用必须满足一定的条件和约束。车间管理就是认识、分析这些约束,对车间生产活动进行计划、组织、指挥、监督、控制,以求车间生产活动取得优效果。

为此,车间管理的基本任务就是:做好车间职工的思想政治教育;按照企业规定的计划,合理组织车间生产,完成生产任务;努力降低生产成本,提高经济效益;开展全员培训,提高车间职工科学文化技术水平,为企业物质文明和精神文明建设做出贡献。

(二) 车间管理的基本内容

车间管理的内容可以概括为以下七个方面。

1. 车间计划管理

车间计划是企业生产经营计划的继续和分解。车间计划是企业计划极重要环节,具有承上启下的作用,车间生产计划管理的好坏直接决定企业各项计划的实现程度。车间计划按照“统一领导,分级管理”原则制订。车间领导要依靠计划组织和调动车间各方面的积极性,保证车间生产过程的连续和落实,以完成车间各项任务。

2. 车间生产管理

车间生产管理是根据企业和车间生产计划安排,组织生产的过程。它包括确定有关产值、产量等指标,根据生产要求进行车间生产能力平衡,落实车间生产计划;根据车间计划,搞好车间生产准备工作和生产调度工作,以实现车间按计划、按进度、按

品种、按合同均衡生产、安全文明生产。

3. 车间质量管理

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。车间质量管理是企业全面质量管理的基础。车间质量管理就是要教育车间全体职工树立“用户第一”，“质量第一”的思想，加强车间产品加工质量和工艺质量控制，建立车间全面质量保证体系，开展群众性质量活动，促进车间产品质量不断提高。

4. 车间经济核算

车间本身不是一个独立经营单位，但从企业内部管理上可把它作为一个经营单位来处理，对它的投入、产出进行核算，计算它的经济效益。车间经济核算就是对车间生产中的活劳动、物化劳动消耗和劳动成果进行计算和控制，同时对使用的原材料、辅助材料和各种成品、在制品、半成品、仓库物资等定期进行盘点，搞好车间清产核资，落实车间增产节约计划，管好车间原始记录，进行车间成本统计，经济核算，及时反映车间生产的经济成果。

5. 车间设备、物资管理

车间设备物资管理的主要任务是指车间各工段、小组设备负荷的合理安排，设备的日常维护、保养，提高设备完好率，降低设备故障率，确保设备的正常运转。同时，做好车间的物资供应、节约工作，及其管理工作。教育职工用好、管好设备，以确保车间生产的正常进行。

6. 车间劳动定额管理

车间劳动定额管理就是合理组织车间劳动分工和协作，做好车间的定员、定机、定额管理，车间劳动竞赛的组织、检查和评比，调动职工积极性，提高车间劳动生产率。

7. 车间安全、文明生产管理

车间安全，文明生产管理的任务是建立车间正常的生产秩序和合理的车间布置，为职工生产建立一个整洁、安全的环境，保证车间工作地良好的秩序。

二、车间管理的性质

车间管理具有如下基本性质：

(一) 车间管理属执行型管理

从管理的层次观点而论，车间管理处于管理的下层，属执行层，主要是贯彻、实现企业决策层下达的计划、指令，同时根据车间的实际情况，制定贯彻这些指令的具体措施。所以，车间管理属于执行型。

(二) 车间管理属于生产型管理

企业管理包括经营和管理两个方面，从整个管理观点而论，管理的重点是经营，它要面向市场和国家计划，生产出适销对路的产品，企业管理是围绕经营为中心展开的。车间管理则属于企业内部管理的一部门，一般不需要越过企业同市场发生联系，车间的主要任务就是具体组织和落实企业下达给车间的各项具体任务，按质、按量、按时生产出企业所要求完成的生产任务，所以车间管理属于生产型管理。

(三) 车间管理具有相对独立性

车间有与企业紧密联系的一面，又有独立进行管理的一面，车间主任是车间的主管。对内，他是车间的最高行政领导，对外，他是车间与企业其他部门进行交涉的全权代表。车间主任对完成企业各项经济指标负责，要把车间的人、财、物合理组织起来、建立正常、稳定的生产秩序，使车间人尽其才、物尽其用。在此过程中，车间主任在车间范围内有决策权、任免权、指挥权和奖惩权。此外，在一定场合下，对超越权力范围的情况，有临时处置权。所以，车间管理具有相对独立性。

三、车间管理的职能

车间管理的基本职能可以概括为两条：一是合理组织车间生产力的职能；二是维护和完善生产关系的职能。车间管理的基本

职能是通过具体职能来反映的，一般地说，具体职能有以下几种：

(一)计划职能

车间计划职能就是根据企业生产经营计划，围绕企业给车间下达的各项生产任务、经济指标，通过制订具体贯彻实施计划促使企业下达的各项生产、经济指标的圆满实现。计划是车间管理的首要职能，是动员、组织车间全体职工完成生产任务和各项工作的指南。

充分发挥车间管理的计划职能，能使车间每个部门、每个职工具有明确的工作目标，建立车间正常的生产秩序。车间计划职能就是根据企业下达的计划和实际能力，按季、月、旬、日制定车间生产作业计划和质量、成本、劳动、设备检修等计划，确保企业各项目标的实现。

(二)组织职能

组织职能是领导或指导车间各个部门、职工生产活动的一种职能，是执行其他管理职能不可缺少的前提，是完成车间计划，保证生产连续、均衡地进行并及时实施调整的重要环节。

车间组织职能主要是：一是根据车间目标和计划，建立、完善车间管理组织、生产劳动组织，做车间机构设置、人员选择和调配，车间劳动力、设备、场地的合理组织、分配等。二是通过车间管理组织和车间规章制度，对车间班组、工段进行生产布置、调度、指导、督促，使其按预定计划开展工作和生产。

(三)控制职能

控制是指在实现车间目标和执行计划时，把执行情况同既定目标、计划、标准、制度进行对比，及时发现偏差，查明原因，采取措施加以纠正的一系列管理活动。控制包括对车间生产活动各个方面的控制，如生产过程控制、质量控制、成本控制、财务控制等。控制要以车间计划为依据，而计划要靠控制得以实现。

(四)协调职能

协调职能就是协调车间各工段、班组、部门的一切生产活动，

以及协调车间同外部环境的联系，使之建立良好的配合关系，以便有效实现车间的任务、目标。这种车间对外、对内的协调要求车间各级管理人员和职工围绕车间目标，严格执行统一的计划和制度，树立全局观念，加强协作，克服本位主义，实现车间生产活动的连续、均衡、经济性。

(五)服务职能

车间是从事生产的基层单位。车间管理的一切活动都是为生产服务的。车间的服务职能主要包括：一是技术指导，在生产过程中，要经常帮助职工解决技术上的难题，包括改进生产工艺、改造设备、技术革新等。二是为车间内部生产单位设备使用和维修提供服务。三是提供原材料、动力服务等。四是帮助工段、班组对车间以外单位进行协调和联系。五是提供后勤、生活服务。

(六)教育鼓励职能

马克思指出：“无论生产形式如何，劳动者和劳动资料始终是劳动的因素。”车间管理总是离不开人和物。在一定物质技术条件下，人是车间生产活动中最活跃、最起决定性作用的因素。因此，为充分调动人的积极性，车间管理还具有教育、鼓励车间职工士气的职能。主要包括：经常对车间职工进行政治和技术业务教育，提高车间职工素质，建立合理的奖惩制度，坚持民主管理，启发职工主人翁责任感，开展社会主义劳动竞赛。

上述车间管理的各项具体职能，是互相联系，互相补充，相辅相成的，有时还存在制约关系。同时，随着车间生产、技术的发展和管理水平的提高，车间管理职能的内容也会变化，在工作中要不断去认识和研究，以充分运用和实施车间的各种管理职能，提高工作水平，更好的加强车间管理。

第三节 车间管理的基本原则和方法

一、车间管理的基本原则

管理原则是指人们在管理活动中履行管理职能时的指导思想，以及分析问题，解决问题的准则。不同的社会制度，管理对象的差别，管理原则也是随之变化的。一般来说，社会主义企业的车间管理必须遵循以下原则。

（一）政治工作同经济工作相结合的原则

车间管理是一项经济工作，要发挥车间管理的一般职能合理组织生产力，又要反映社会主义企业管理的特殊职能，这就要求坚持党的领导，坚持社会主义方向，做好政治思想工作，把经济工作同政治工作结合起来。

生产是人类生活的基础，经济是基础，政治的方向和性质是上层建筑。思想工作和政治工作是完成经济工作，技术工作的保证，是为经济基础服务的，政治就要保证经济任务的完成，落实到业务，生产上去。车间管理只有贯彻经济工作同政治工作相结合的原则，才能保证车间管理任务的全面完成。

（二）经济效益原则

讲究经济效益，就是车间管理必须把全面讲究和努力提高自己的经济效益作为自己的出发点和落脚点。讲究车间经济效益，就是以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出高质量、适销对路、价廉物美的产品。为提高经济效益，车间管理要努力做到，反对片面追求产量、产值的指导思想，转到以提高经济效益为中心的轨道上来，坚持质量和数量的统一。

（三）按劳分配原则

为了增强车间管理的活力，提高车间职工的责任心和充分发挥他们的主动性、积极性、创造性，必须建立多种形式的车间经