

怎樣做車間主任和工長

王 遂、郭 濯、孫夏鈞編著

天津通俗出版社

目 錄

什麼是車間和工段？	1
車間的一般組織形式是怎樣的？	3
在車間和工段為什麼要實行“一長制”？	4
一長制和民主管理有沒有矛盾？	5
車間主任的基本任務是什麼？他有哪些職責？	7
工長在生產中的作用是什麼？	9
工長有哪些職責？有什麼權限？	10

*

*

*

車間主任和工長怎樣保證均衡地完成生產計劃？	13
車間主任和工長怎樣不斷地提高產品質量？	14
車間主任和工長怎樣貫徹技術標準和技術規程？	16
車間主任和工長怎樣組織工人正確地使用和維護	

機器設備？怎樣組織檢修工作？	18
車間主任和工長怎樣組織技術改進工作？	19
車間主任和工長怎樣組織安全生產？	21
車間主任和工長怎樣保證產品成本不斷降低？	23
車間主任和工長怎樣正確地組織勞動，提高勞動	

生產率？	26
車間主任和工長怎樣組織工人學習技術？	28
車間主任和工長怎樣組織羣衆開展勞動競賽？	30
車間主任和工長怎樣對待生產會議？	33
車間主任和工長怎樣爲鞏固嚴格的勞動紀律而努力？	34

*

*

*

車間主任和廠長、總工程師是什麼關係？	37
生產副主任和車間主任是什麼關係？他有哪些 職責？	38
車間主任、工長和值班主任、值班工長是什麼關係？ ..	40
車間主任、工長和職能科是什麼關係？怎樣使用 車間職能人員？	42
車間主任怎樣領導和培養工長？	44
車間主任和工長怎樣取得黨組織的領導和監督？ 怎樣取得工會、青年團組織的支持？	46
* * *	
車間主任的工作日程怎樣安排？	49
工長的工作日程怎樣安排？	50

問：什麼是車間和工段？

答：車間是工廠的組成部分。它生產一定的產品或完成一定的生產程序。車間生產出來的產品有的當作商品出售，也有的當作下一個車間所用的半成品。如鋼鐵工廠中高爐車間生產出來的生鐵可以在市場出售，也可以運送到平爐車間作為煉鋼用的原料。至於完成一定的生產程序是指不直接生產什麼產品，但是要為產品的最後完成而服務，如機械製造工廠中的熱處理、塗飾等車間就是。

車間是在廠長領導下的獨立組織單位，是工廠行政和生產的基本環節。它的任務是按照上級批准的計劃來進行生產和經濟活動，並且保證計劃的完成。因為工廠中各車間的計劃是關聯的，一個車間的計劃不能按期完成，便影響了下一有關車間的生產，便破壞了整個工廠的工作。

根據車間性質的不同，通常是把它分成基本車間、輔助車間和附屬車間三種。以紡織工廠為例：混棉、梳棉、精紡、織布、染色等出產能夠代表工廠生產全貌的產品的車間是基本車間；為基本車間服務的動力、運輸、修理車間是輔助車間；專門製造基本車間應用的附屬材料如梭子等車間是附屬車間。

現代化工廠的車間中有很多機器裝備和成千成百的工人，要由車間主任一人直接領導是有困難的。為了更好的進行生產管理工作，便有必要按工藝技術把車間整個生產過程劃分為若干不同的部分，這些部分就叫作工段。如鋼鐵工廠的平

爐煉鋼車間，一般包括着下列幾個工段：

- 一、原料工段：原料入爐前的準備，包括揀料、配料、送料；
- 二、冶煉工段：平爐熔煉過程（或稱平爐工段）；
- 三、鑄鋼工段：鑄鋼過程，包括將鋼水流入鋼包，自鋼包注入鋼錠模以及自模中取出鋼錠。

和車間一樣，工段也可以分成下列幾種：

- 一、主要生產工段：生產主要產品或完成車間內的主要生產程序；
- 二、機械修理工段：包括修理工人工作班和機械修理班；
- 三、電力供應工段：包括車間電力站、變壓站以及車間內的電工修理班；
- 四、原料準備工段：包括原料的挑選、加工、配合等；
- 五、運輸工段：包括車間內外天車、手推平車等；
- 六、成品工段：包括成品的精整、加工、包裝、碼垛工作。

在某些工廠中爲了更便於管理和具體領導，可隨着生產程序的性質以及工廠規模的大小和車間機器的多少，在工段下面分成若干組，就是把同一類型的生產組成工作組。如在大的紡織工廠中，織布車間有數千架織布機，這些機器便常常分成許多相同類型的車間，如一號織布車間、二號織布車間；如車間中機器還多，在工段下面便再分成若干工作組，工作組下面按工人操作的崗位分爲工作地，但工作組不一定在每個工廠都有，有的工廠在工段下面便是工作地。工作地是車間生產中的最基本環節，是工人具體進行勞動過程的地方，是每個工廠必有的。

這樣，一般的便把工廠的生產機構分爲工廠——車間

——工段——工作組——工作地；或分爲工廠——車間——工段——工作地。我們通常所稱“三級一長制”的三級就指的是工廠——車間——工段三級，分別由廠長、車間主任、工長負責統一領導。

問：車間的一般組織形式是怎樣的？

答：前面說過，車間是在廠長領導下，按計劃獨立進行自己的生產和經濟活動的組織單位，所以它的組織機構也需要比較完全，除包括生產指揮系統外，還有必要的職能部門。

社會主義性質工業的管理原則是建立在一長制的基礎上的，車間的組織形式也是照這個原則安排的。

在生產指揮系統車間設有主任、生產副主任和工長，來自上而下的逐級指揮生產。

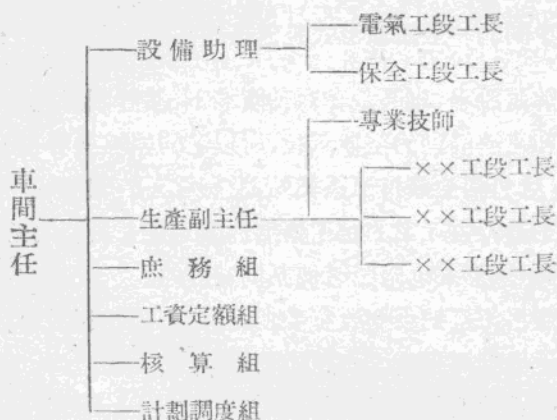
在輪班生產的車間中，爲了解決車間主任、工長因公或夜晚不在車間時生產沒有人領導的缺陷，以及加強車間主任和工長的具體領導，還設有輪班的值班主任、值班工長。他們在當班的時間中，統一負責車間和工段生產技術的組織領導工作。

車間設有本車間的修理保全工段，有的車間還設有包括變壓、配電的電氣工段，這些都由主任通過設備助理來領導，專門負責車間機器設備的維護、檢查、小修理和動力設備的管理，以保證車間的正常生產。

車間還設有幫助主任工作的職能機構，這些職能機構主要是準備必要的資料和意見，以供領導研究、解決問題時參考，並根據領導指示處理本職業務工作。由於車間規模大小的

不同，這些職能機構可以是組的形式，如計劃調度組、核算組等；也可以不設立組而只設立職能員，如經濟核算員、計劃調度員等來進行工作。

車間的一般組織形式如下：



問：在車間和工段為什麼要實行“一長制”？

答：社會主義性質工業的管理組織是按照一長制的原則建立起來的。所謂一長制，就是在每一個部門（不論是工段、車間或工廠以至管理局、工業部）中只有一個領導者負責這一部門的一切生產、行政工作。這一部門的全體人員要無條件的服從他的指揮，下級領導者要接受直屬的上級領導者的命令和指示，對上級領導者負完全的責任。

由於現代大規模生產的機械化、電氣化的進步及生產過程的複雜，要求各個生產環節緊密結合，協調一致的來行動；一個部門甚至一個人的工作發生任何微小的故障，就會破壞

整個生產過程的均衡和完整，所以就必須由一個人集中的領導，統一指揮，步調才能一致，生產才能有秩序的進行，這統一指揮者就是一長。在一長的領導下，各個環節和每一個人的工作必須嚴密的合作，使千百人的共同勞動保持絕對和嚴密的統一。列寧說過：“任何大機器工業——即社會主義之物質的與生產的泉源和基礎——都無條件的必須有最嚴格的統一意志，來指揮幾百人，幾千人以至幾萬人底共同工作。”●工廠是這樣，車間和工段也是這樣。

車間是工廠的獨立組成部分，只有在車間主任統一領導下，嚴密地組織車間所有職工協同一致的共同勞動，才能發揮職工羣衆積極性和創造性，才能克服無人負責、紀律鬆弛以及生產混亂現象。

和車間主任是車間的“一長”一樣，作為工廠的基層組織的指揮者的工長，是工段的“一長”。在工段，工長是唯一的行政和生產技術工作的領導者，工作任務的完成與否，工人向工長負責，工長向車間主任負責。除車間主任外，任何人沒有權力命令工長；車間主任對工段的一切命令、指示，應該通過工長傳達給工人；工人也只按本工段工長的命令、指示進行工作。

問：一長制和民主管理有沒有矛盾？

答：斯大林說過：“在舊時代——資本主義時代，經濟領導者，不論是廠長、經理、車間主任、工長等都是資本家這個主子的看門狗。人們憎恨他們，把他們看做敵人，因為人們知道，

● “列寧文選”兩卷集第二卷，“蘇維埃政權底當前任務”，一九五〇年莫斯科版第三九八頁。

這些人管理經濟是爲了他們主子的利益，是爲了資本家的利潤的。在我們蘇維埃制度下，恰恰與之相反，經濟領導者們受到人民的信任和愛戴是理所當然的事，因爲他們管理經濟不是爲了資本家的利潤，而是爲了工人階級的利益，爲了全民的利益。”● 這就清楚的說明在實行一長制的同時，實行民主管理，不僅是可能的，而且也是必要的，兩者之間沒有任何矛盾。

我國實際情形也是這樣，在我們社會主義性質的工廠裏，廠長、車間主任和工長與職工羣衆之間，沒有剝削和被剝削的關係，也沒有相互對立的問題。廠長、車間主任和工長是受國家委派，代表政府管理工廠、車間和工段的，他們的任務是把生產管好，完成和超額完成國家計劃。實行一長制就是爲了加重這些領導者的責任，使他們對國家負責，把生產搞的更好。而職工羣衆也是爲了建設社會主義工業化，爲提高人民的生活水平，自覺的積極的爲完成和超額完成生產計劃而努力。兩者的目的完全相同，所以是沒有矛盾的。

同時，一長制必須和民主管理結合起來才能正確的實行。這也就是民主集中制在企業管理中的具體表現。廠長、車間主任和工長絕對不能把實行一長制看做是個人獨斷專行，片面強調行政命令和個人的作用；因爲現代化的企業工作是極爲複雜的，一個人的能力和智慧有限，絕不能把所有的事都想的很週到，更不能樣樣事自己親自動手去做。只有吸收廣大職工參加生產管理，提高職工的主人翁感覺，發揮他們的積極性和創造性，鞏固他們自覺的紀律，通過討論生產計劃，參加生產

● 蘇聯“經濟問題”雜誌社論：“工長在生產中的作用”；東北財經出版社“計劃經濟”一九五一年二十三期第四四頁

會議，虛心的聽取他們的意見和建議，依靠羣衆性的批評和自我批評，不斷地克服和改善工作中的錯誤和缺點，才能真正把工廠管好，也才能真正發揮一長制的作用。職工羣衆也必須堅決服從廠長，車間主任和工長的命令，服從指揮，積極參加生產會議，自覺地嚴格遵守勞動紀律，把自己所擔負的工作做好，保證全工段、全車間以至全廠完成和超額完成計劃。

召開職工代表會議和車間、工段生產會議是目前工廠中一長制與民主管理結合的一些主要方法。開好這些會議的關鍵在於能夠廣泛地開展羣衆性的檢查、監督和認真的批評和自我批評，這樣才可以貫徹“大家討論，一人負責”的精神。而事實證明，只要把“大家討論，一人負責”的精神掌握住，那麼一長制和民主管理就會很好地結合起來，車間和工段的工作就能順利的進行，國家計劃才能保證完成。

問：車間主任的基本任務是什麼？他有哪些職責？

答：車間主任是車間的全權領導者，在廠長領導下，領導車間全部生產、技術和行政工作。他的基本任務是領導本車間全體職工進行一切生產技術和經濟活動，保證全面、均衡、安全地完成和超額完成國家規定給車間的各項計劃指標。他的具體職責是：

一、在廠長領導下，參加制訂本車間年、季度的計劃和月、週的作業計劃，組織正常生產；領導、檢查值班主任，專業技師、工長、值班工長及其他職能人員的工作；採取有效措施，調節各生產過程間的協調合作，以保證計劃的完成；

二、負責在車間中貫徹、執行廠長頒發的命令、制度；並在

這些命令制度規定的範圍內，結合車間具體情況，制訂本車間的具體貫徹辦法；

三、組織開展本車間勞動競賽，發揮工人及技術人員和職員在提高勞動生產率、改善產品質量、降低成本方面的積極性和創造性；

四、組織職工嚴格按照產品技術標準和技術規程進行生產，保證產品質量的不斷提高；

五、嚴格貫徹蘇聯專家建議，學習並在本車間推廣國內外先進經驗，支持並協助職工創造發明、技術改進和開展合理化建議工作；加強車間各工段間和各輪班間聯系，統一輪班操作，交流推廣先進操作者的經驗；

六、組織進行本車間新產品試製及其他生產試驗工作；

七、教育職工愛護和正確使用機器設備，組織做好檢修維護工作，貫徹機器設備維護責任制度，嚴格執行定期檢修制度和檢修質量標準，保證設備的安全運轉；

八、根據計劃檢查原材料、工具、配件供應的數量和質量，保證其最低儲備量和有效的保管，正確進行分配 嚴格按照計劃消耗定額使用，經常分析完成情況，組織職工研究降低消耗定額的措施並貫徹執行，以不斷的降低成本；

九、負責組織本車間各級領導幹部經常和定期的向職工進行安全教育，嚴格的貫徹安全規程和勞動保護措施，不斷地改善勞動條件，預防事故的發生，保證安全生產；

十、按照廠長批准的定員人數，正確的組織和充分利用車間勞動力，不斷地提高勞動生產率；

十一、按工作崗位正確地配備人員，並予以明確分工，督

促、檢查工作進行情況；組織技術教育和文化學習，以幫助提高職工文化、技術水平和工作能力；

十二、掌握職工思想情況，組織教育職工自覺地遵守勞動紀律、國家法令，並檢查貫徹情況；

十三、教育職工愛護國家財產，節省開支，厲行全面節約，反對一切浪費，並以身作則的嚴格執行財政紀律；

十四、檢查車間經濟核算人員正確統計本車間生產與經濟活動的工作情況，保證及時編製技術業務報告和統計報告；

十五、領導做好車間的衛生，保證職工身體健康；關心職工生活的改善，在生產提高的基礎上，積極改善職工集體福利事項；

十六、做好車間防火、防盜、防特和防汛工作。

問：工長在生產中的作用是什麼？

答：工長是工段的全權領導人，他是最接近工人的直接領導者、組織者和首先了解工人在工作當中所遇到的一切困難的人。所以只有工長最能正確的決定各個工人的工作條件和防止不合格產品的發生。因此，工長在加強勞動紀律、提高產品質量以及完成生產計劃等方面的作用非常重大。斯大林在解釋工長的意義和作用時說：“這樣中下級領導者在我國有一萬多人，他們都是老老實實的人，他們不突出，差不多都不是惹人注目的人。但是，如果不注意他們，那就是瞎子。因為我們的整個國民經濟的生產命運，就是由這些人來決定的。就是說我們經濟的領導命運是由他們決定的。”[●]聯共（布）黨

● 蘇聯“經濟問題”雜誌社論：“工長在生產中的作用”，東北財經出版社“計劃經濟”一九五一年二十三期第四四頁。

中央委員會和蘇聯人民委員會一九四〇年五月二十七日頒佈的“提高工長在重型機器製造工廠中的作用”的決議中首先便指出了：“爲了正確領導社會主義工業企業，必須徹底加強工長在生產中的作用；爲使工長能順利地完成其直接組織生產的任務，他應該擁有一切必要的權力。”●在蘇聯，工長必須由工程師、技術員或高度熟練技術工人擔任，沒有受過技術教育的人，只有經過嚴格的測驗，才能被任命爲工長。目前在我國，工長一般是由積極負責的高級技術工人提拔的。

工段是工廠企業生產中的基層組織。工段生產情況的好壞直接關係到整個工廠正常生產的進行和全面任務的完成。因此工段的任務很重要，而領導工段的工長的責任也很大。他要負責領導工段工人正確組織生產，完成計劃中各項指標，加強工段各輪班的聯系，統一輪班操作，交流先進經驗。工長的工作好壞要按照工段所有技術指標和經濟指標的完成情況來評定，所以工長必須把力量放在技術領導和組織領導的根本問題上，放在生產和管理的根本問題上。車間技術人員、計劃員、核算員等職能人員應該給予最大的幫助。

問：工長有哪些職責？有什麼權限？

答：每一個工段都有包括各種基本指標的計劃，保證全面、均衡的完成本工段的計劃就是工長的基本任務。他的職責是：

一、領導本工段所有工作班和工作組的工人，根據作業計

● 一九四四年五月二十八日“真理報”，前東北人民政府工業部“東北工業”一九五二年八十二期第三九頁。

劃分配生產任務和工作命令，調節和指導工段內各部分工作，保證全面、均衡的完成各項計劃指標；

二、直接領導生產過程，注意檢查技術操作規程執行情況，督促工人嚴格按技術操作規程進行生產，防止廢、次品的產生，保證產品的質量；

三、研究本工段生產情況，嚴格貫徹蘇聯專家的建議，推廣先進經驗，針對生產關鍵問題，組織合理化建議，以系統的改善生產，使生產合理化，不斷地提高生產水平和勞動生產率；

四、負責各輪班聯系工作，統一輪班操作，組織經驗交流，並組織開展勞動競賽；

五、檢查本工段原材料、工具、配件和動力的耗用情況，並組織有效的利用，以保證成本的降低；

六、負責正確配置工人，保證合理的使用勞動力及充分的利用工作時間，並在工段內調度輪班工人，合理的組織勞動；

七、嚴格貫徹安全操作規程，研究提出改善本工段勞動條件的安全防護措施，經批准後負責督促其實現，並經常向工人進行安全教育，保證安全生產；

八、督促工人正確使用機器，隨時注意機器設備的運轉，嚴格檢查設備維護檢修制度執行情況，並經常注意本工段機器設備及所在地的整潔；

九、領導工人根據規定制度正確的管理和使用工具，不使損壞、遺失；

十、具體組織本工段工人的技術學習，逐步提高工人理論水平和技術熟練程度；

十一、經常向工人進行勞動紀律教育，加強和提高工人遵守國家法令和規程制度的觀念和覺悟。

十二、組織、領導本工段原始記錄的整理、編製，並根據本工段經濟核算的結果，研究採取必要措施，降低消耗。

工長是工廠中直接、具體的生產指揮者和組織者，所以給予工長一定的權限是非常必要的。除了前曾提到的除車間主任沒有任何人可以命令工長，車間對工段的命令、指示只有通過工長才能下達執行，此外工長還應有很多具體的權限，如有權要求車間職能人員為工段生產工作創造條件；有權批評違反規程、制度及勞動紀律的工人和向車間主任提出給予處分的建議；有權批准工人短期的事、病假等。

工長和值班主任在工作中應當相互支持、相互協助。值班主任如果發佈影響工長所主管的技術業務規程制度的指示時，應事先取得工長的同意；工長在各班內進行技術試驗或發佈指示，如影響輪班任務完成時，也應取得值班主任的同意。

本工段和其他工段之間應以集體主義的精神解決相互間的問題，上一工段應保證下一工段所需要的原材料，在製品和半成品的及時供應。

問：車間主任和工長怎樣保證均衡地完成生產計劃？

答：要使生產計劃能夠均衡地完成，主要應做好三件事：

第一，必須正確地編製作業計劃。根據工廠分配給車間的月度生產任務和計劃定額，正確地分配每個工段、小組以至每台機床或每個工人的任務，編製月的、週的、晝夜的和輪班的作業計劃。在車間編製作業計劃時，必須注意各工段之間生產的平衡和銜接，一般應自最後一個工段向前編，根據最後一個工段需要的半成品數量來決定前一個工段半成品出產的數量和日期。工段作業計劃也須從最後一台機床向前編，如各個機床平行出產同種產品則可同時按機床能力分配任務。必須遵守的原則是：工段各個工作地所計劃出產的產品總和要能保證完成全工段的任務；同樣的，車間各個工段的作業計劃的總和要能保證完成全車間的作業計劃。

第二，按計劃分配工人工作後，必須不斷地檢查計劃執行的情況，車間主任一方面通過調度員按小時檢查各工段完成計劃的情況，自己還應深入主要工段中去具體檢查工作；工長則應該隨時檢查每個工人的計劃完成情況。遇到完成計劃有問題時，車間主任和工長應該即時採取有效措施來補救。

按小時、按班、按日完成計劃，才能保證按週、按月均衡完成計劃。不應當認為第一個小時沒完成計劃沒有關係，以後還可以趕上去。如果第一個小時沒完成計劃，車間主任和工長都應該積極的分析原因，馬上採取有效措施來很快的趕上去，任

何等待，拖拉都會破壞均衡生產。

第三，要充分做好生產準備工作。車間主任應該嚴格要求自己領導的職能人員，按計劃保證及時、不斷地供應各工段需要的原材料、燃料、工具和配件。工長則應該在上班前檢查本班原材料等是否都已準備妥當，並且領導工人做好交接班工作，按崗位分工檢查交接設備和工具，了解上一班工作情況和遇到的問題，一切預防措施都準備好才能開車。交班工長也應該詳細向接班工長交待情況，並有責任為下一班正常進行生產準備條件，只有每班都完成任務才能保證全日完成任務。有些人員為了使本班完成任務或超過別的班，因而不為下班準備條件和介紹情況，甚至故意為下班製造困難，這是對全車間均衡生產有着嚴重危害的行為，所以車間主任和工長必須時時向工人進行集體主義教育，嚴格制止這種錯誤行動。

此外，車間主任和工長應該向工人說清“國家計劃就是法律”的意義，要使每個直接操作的工人清楚的認識到做好自己的工作對完成整個計劃的關係，以及完成國家計劃和整個社會主義經濟建設的關係。這樣就會使每個職工自覺地隨時檢查自己完成計劃的情況，和關心整個計劃的完成情況，彼此互相幫助督促、積極勞動來保證計劃的完成。

問：車間主任和工長怎樣不斷地提高產品質量？

答：工廠生產產品是爲了滿足國家建設和人民的需要，不斷地提高產品質量就能保證國民經濟的發展和人民物質生活的提高。一台質量好的機器可以用二十年，質量壞的也可能五年就壞了。紡織工廠出的布質量好，人民穿上就耐久結實，一