



国家示范性高职高专规划教材·机械基础系列

现代企业车间管理

陈旭东 孔庆玲 主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

国家示范性高职高专规划教材·机械基础系列

现代企业车间管理

陈旭东	孔庆玲		主 编
陈广健	李业农	陈振玉	副主编
马敏莉	石剑锋	周小青	参 编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书按照“工作过程导向”的理念,采用项目案例化教学模式编写。以工作任务为中心组织教材内容,突出了工学结合、实践性与可操作性,体现了以技能训练为主线、相关知识为支撑的先进教学理念。

本书以项目、工作案例为引领,适应“教、学、做”合一的教学模式改革。本书的主要内容包括车间管理概述、车间劳动和职工管理、车间班组管理、车间生产作业管理、车间现场管理、车间质量管理、车间设备和工具管理、车间物料管理和物流控制、车间安全生产、车间经济核算等。

本书可作为高职高专院校及本科院校所属的二级职业技术学院培养企业基层管理人才的基础教材,也可作为企业在职基层管理人员的业务参考书及培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

现代企业车间管理/陈旭东,孔庆玲主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2011.5

(国家示范性高职高专规划教材·机械基础系列)

ISBN 978-7-5121-0548-5

I. ① 现… II. ① 陈… ② 孔… III. ① 车间管理-高等职业教育-教材 IV. ① F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 075165 号

责任编辑:韩素华

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:24.75 字数:615千字

版 次:2011年5月第1版 2011年5月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0548-5/F·818

印 数:1~3 000册 定价:38.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质检组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail:press@bjtu.edu.cn。

前 言

车间是企业内部的一级生产管理组织,在企业管理中的作用是承上启下、组织落实、过程监控、信息反馈、完成任务和现场改善。所谓车间,是指企业在完成生产过程中的若干工序或单独生产某种产品的单位,由若干个工段、生产班组和一定数量的生产工人组成。车间是生产型企业的中心,车间和制造部门管理得好坏,直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成,伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天,车间管理在企业中将扮演愈加重要的角色。

现代企业车间管理无疑是非常重要的。但综观我国企业管理的教育和培训,一般只停留在企业整体管理的层面上,极少深入到车间管理乃至班组管理的教育和培训。进入新世纪现代化建设的中国,市场经济蓬勃发展,企业管理特别是车间管理工作是当今实业界的突出问题。我国普通高等学校,尤其是高职高专院校主要是面向基层培养应用型技术管理人才,相关院校为了满足社会对实用型基层管理人才的需求,明智地决定开设车间管理课程,但发现有关车间管理的成书极少,无从寻找。因此,编写《现代化企业车间管理》一书的目的主要有两点:一是为高校特别是高职高专院校开设车间管理课程提供基本教材;二是为企业培训车间管理人员提供培训教材,用以培养提高车间班组管理工作人员的基本知识和能力素质。

本书根据现代车间管理的职能特点和车间管理岗位的工作过程,整合车间管理理论知识和实践知识,实现课程内容综合化。教材内容以项目、工作案例引领,适应“教、学、做”合一的教学模式改革。本书的主要内容包括:车间管理概述、车间劳动和职工管理、车间班组管理、车间生产作业管理、车间现场管理、车间质量管理、车间设备和工具管理、车间物料管理和物流控制、车间安全生产、车间经济核算等。本书突出工作过程在教材中的主线地位,每一单元均具有范例性、可迁移性及可操作性。本书编写具有以下几个特点。

1. 根据车间管理的工作岗位、工作任务,开发设计以工作过程为导向、具有工学结合的课程体系,具有明显的“职业”特色,实现实践技能与理论知识的整合,将工作环境与学习环境有机地结合在一起。

2. 立足于实际能力的培养,对内容的选择作了重要改革,强调理论教学以“必需、够用”为度,突出了以工作任务为中心和对学生的职业能力的训练,理论知识的选取紧紧围绕工作任务完成的需要来进行,改变了以知识传授为主的传统学科教学模式。

3. 基于实际企业车间管理的工作过程,设计综合性学习任务,将知识点、项目案例化。每个项目均包括知识目标、技能目标、项目案例导入、相关知识点、项目案例分析、拓展训练等内容,项目来源于真实企业的典型案例,内容贴近实际。教材设计特色鲜明、体系完整,每章后面均附有本章小结、思考与训练题,以满足教学要求。

本书由陈旭东、孔庆玲任主编,陈广健、李业农、陈振玉任副主编,马敏莉、石剑锋、周小青参编。其中,陈旭东、孔庆玲编写第1~7章,陈广健编写第9章,李业农编写第8章,陈振玉编写第10章,马敏莉、石剑锋、周小青参与了素材搜集与准备工作。全书由陈旭东统稿和定稿。

本书在编写过程中参阅了相关文献,在此对这些文献的编著者致以衷心的感谢!

由于编者水平所限,本书难免有疏漏和不妥之处,殷切希望读者和各位同仁提出宝贵意见。

编 者

2011年2月

目 录

第1章 车间管理概述	(1)
1.1 现代企业车间管理的职能和基本原则	(2)
1.1.1 车间管理的性质和特点	(2)
1.1.2 车间管理的职能	(3)
1.1.3 车间管理的基本原则	(3)
1.2 现代企业管理人员	(5)
1.2.1 管理者	(5)
1.2.2 现代企业管理者	(8)
1.3 车间管理的组织机构和规章制度	(14)
1.3.1 车间管理的组织机构	(14)
1.3.2 车间规章制度的建设	(21)
1.4 车间设置的原则和布置方法	(24)
1.4.1 车间的类型及其设置原则	(24)
1.4.2 车间布置的内容和原则	(25)
1.4.3 设备布置的形式和方法	(26)
1.5 车间管理的内容、任务和方法	(28)
1.5.1 车间管理的内容	(28)
1.5.2 车间管理的任务	(29)
1.5.3 车间管理的方法	(29)
1.6 案例分析讨论	(31)
1.6.1 任务要求	(31)
1.6.2 检查方法	(35)
1.6.3 评估策略	(35)
拓展训练	(36)
本章小结	(37)
思考与训练题	(37)
第2章 车间劳动和职工管理	(39)
2.1 车间劳动管理工作研究	(39)
2.1.1 方法研究	(40)
2.1.2 时间研究	(41)
2.2 车间劳动定额和定员	(43)
2.2.1 劳动定额	(43)
2.2.2 劳动定员	(48)
2.3 车间劳动组织	(50)
2.3.1 劳动分工和工人配备	(50)

2.3.2 车间作业组织	(51)
2.3.3 工作地组织	(52)
2.3.4 工作轮班组织	(53)
2.3.5 多机床管理和多面手组织	(53)
2.3.6 劳动纪律和劳动竞赛	(54)
2.4 车间职工管理	(54)
2.4.1 车间职工管理的原则和方法	(54)
2.4.2 车间职工管理工具	(55)
2.5 车间企业文化建设	(67)
2.5.1 企业文化的含义	(67)
2.5.2 企业文化的内容和功能	(68)
2.5.3 企业文化建设	(72)
2.6 案例分析讨论	(74)
2.6.1 任务要求	(74)
2.6.2 检查方法	(78)
2.6.3 评估策略	(78)
拓展训练	(79)
本章小结	(81)
思考与训练题	(81)
第3章 车间班组管理	(82)
3.1 车间班组设置的原则和组织形式	(83)
3.1.1 班组设置的原则	(83)
3.1.2 班组的组织形式	(83)
3.1.3 班组的地位和作用	(84)
3.1.4 班组管理体制和管理原则	(85)
3.2 车间班组的中心任务和管理制度	(86)
3.2.1 班组的中心任务和主要工作	(86)
3.2.2 班组的职责和权利	(86)
3.2.3 班组管理制度	(87)
3.3 车间班组管理的基础工作	(88)
3.3.1 班组定额管理工作	(88)
3.3.2 班组标准化工作	(88)
3.3.3 班组计量工作	(89)
3.3.4 班组原始记录及分析、管理	(89)
3.4 车间班组长管理实务	(91)
3.4.1 班组长的定义和角色认知	(91)
3.4.2 班组长应具备的素质	(92)
3.4.3 班组长的地位和作用	(92)
3.4.4 班组长的职责和权限	(93)
3.4.5 班组长管理基本工具	(94)

3.5 案例分析讨论	(101)
3.5.1 任务要求	(101)
3.5.2 检查方法	(102)
3.5.3 评估策略	(103)
拓展训练	(103)
本章小结	(105)
思考与训练题	(105)
第4章 车间生产作业管理	(106)
4.1 生产作业计划的任务和内容	(107)
4.1.1 生产管理的任务和内容	(107)
4.1.2 生产作业计划的任务	(108)
4.1.3 生产作业计划工作的要求	(108)
4.1.4 生产作业计划的内容	(109)
4.2 大批量生产类型的生产作业计划	(110)
4.2.1 制定期量标准	(110)
4.2.2 大批量生产类型企业生产作业计划编制方法	(115)
4.3 成批生产类型的生产作业计划	(119)
4.3.1 制定期量标准	(119)
4.3.2 成批生产类型企业生产作业计划编制方法	(123)
4.4 单件小批生产类型的生产作业计划	(125)
4.4.1 制定期量标准	(125)
4.4.2 单件小批生产类型企业生产作业计划的编制方法	(125)
4.5 生产作业的执行与控制	(127)
4.5.1 生产作业的准备与执行	(127)
4.5.2 生产控制的任务和内容	(127)
4.5.3 生产控制的方法	(128)
4.5.4 生产调度工作	(129)
4.6 现代企业车间生产管理的最新趋势	(131)
4.6.1 物料需求计划 (MRP)	(131)
4.6.2 精益生产 (LP)	(131)
4.6.3 准时生产制 (JIT)	(133)
4.6.4 大规模定制	(134)
4.6.5 敏捷制造 (AM)	(135)
4.7 案例分析讨论	(136)
4.7.1 任务要求	(136)
4.7.2 检查方法	(138)
4.7.3 评估策略	(138)
拓展训练	(139)
本章小结	(141)
思考与训练题	(141)

第5章 车间现场管理	(143)
5.1 车间现场管理的任务和内容	(144)
5.1.1 生产现场管理的概念及特点	(144)
5.1.2 加强生产现场管理的意义	(145)
5.1.3 生产现场管理的任务和内容	(146)
5.2 车间现场的标准化管理	(147)
5.3 车间现场“5S”管理活动	(149)
5.3.1 “5S”的起源和发展	(149)
5.3.2 “5S”活动内容和操作	(150)
5.3.3 “5S”管理活动推行步骤	(161)
5.4 车间定置管理和目视管理	(183)
5.4.1 车间定置管理	(183)
5.4.2 车间目视管理	(188)
5.5 案例分析讨论	(206)
5.5.1 任务要求	(206)
5.5.2 检查方法	(210)
5.5.3 评估策略	(210)
拓展训练	(211)
本章小结	(214)
思考与训练题	(214)
第6章 车间质量管理	(216)
6.1 质量管理概述	(217)
6.1.1 质量的概念	(217)
6.1.2 产品质量形成的过程	(218)
6.1.3 质量管理发展阶段	(218)
6.1.4 全面质量管理的含义及特点	(220)
6.1.5 质量保证体系的概念	(221)
6.2 车间质量管理工作	(222)
6.2.1 加强质量教育	(222)
6.2.2 标准化工作	(223)
6.2.3 车间质量计划工作	(223)
6.2.4 质量信息反馈	(224)
6.2.5 工序质量控制	(224)
6.2.6 防误措施和质量可追查性	(225)
6.2.7 车间质量责任制	(225)
6.2.8 开展QC小组活动	(226)
6.2.9 建立车间质量保证体系	(226)
6.3 车间质量检验	(227)
6.3.1 质量检验的基本知识	(227)
6.3.2 检验方式的分类	(228)

6.3.3 质量检验方法	(230)
6.3.4 车间质量检验工作	(231)
6.4 质量管理常用的工具	(240)
6.4.1 排列图法	(240)
6.4.2 因果分析图法	(242)
6.4.3 直方图法	(242)
6.4.4 调查表法	(244)
6.4.5 分层法	(244)
6.4.6 相关图法 (散布图)	(245)
6.4.7 控制图法	(246)
6.5 案例分析讨论	(246)
6.5.1 任务要求	(246)
6.5.2 检查方法	(251)
6.5.3 评估策略	(251)
拓展训练	(252)
本章小结	(253)
思考与训练题	(253)
第7章 车间设备和工具管理	(255)
7.1 车间设备管理	(256)
7.1.1 设备管理的任务和内容	(256)
7.1.2 车间设备管理方法	(257)
7.2 班组设备管理工具	(267)
7.2.1 设备岗位专责制	(267)
7.2.2 设备操作规程	(268)
7.2.3 设备润滑管理“五定”原则	(270)
7.2.4 设备点检制	(271)
7.2.5 设备三级保养制	(274)
7.3 车间工具的分类和管理	(277)
7.3.1 工具的分类和编号	(277)
7.3.2 工具管理的性质和特点	(278)
7.3.3 车间工具管理的任务和内容	(278)
7.3.4 工具的领用和保管	(279)
7.3.5 工具的使用和报损	(280)
7.3.6 工位工具管理	(280)
7.3.7 工具的合理使用	(281)
7.3.8 班组工具管理	(282)
7.3.9 工具管理的考核	(282)
7.4 案例分析讨论	(283)
7.4.1 任务要求	(283)
7.4.2 检查方法	(288)

7.4.3 评估策略	(288)
拓展训练	(288)
本章小结	(290)
思考与训练题	(290)
第8章 车间物料管理和物流控制	(291)
8.1 车间物资的构成和消耗定额	(292)
8.1.1 物资管理的任务和内容	(292)
8.1.2 企业物资的分类	(292)
8.1.3 物资自制与外购的选择	(293)
8.1.4 物资消耗定额的组成和依据	(293)
8.1.5 物资消耗定额的制定方法	(294)
8.1.6 物资消耗定额的管理和执行	(295)
8.2 车间物料管理工作要点	(296)
8.2.1 生产现场物料的分类	(296)
8.2.2 现场物料管理的内容	(296)
8.2.3 车间物料控制	(297)
8.3 车间在制品管理和库房管理	(298)
8.3.1 车间在制品管理	(298)
8.3.2 车间仓库管理	(302)
8.4 车间物料搬运	(306)
8.4.1 对物料搬运工作的基本要求	(306)
8.4.2 物料的搬运方式及其选择	(307)
8.4.3 车间主任如何抓好物料搬运工作	(308)
8.5 案例分析讨论	(308)
8.5.1 任务要求	(308)
8.5.2 检查方法	(311)
8.5.3 评估策略	(311)
拓展训练	(312)
本章小结	(314)
思考与训练题	(314)
第9章 车间安全生产	(315)
9.1 安全生产管理概述	(316)
9.1.1 安全管理的意义、内容	(316)
9.1.2 劳动保护与安全生产	(318)
9.2 车间安全生产管理	(320)
9.2.1 车间安全生产组织	(320)
9.2.2 车间安全生产规章制度	(320)
9.2.3 车间安全生产措施	(321)
9.2.4 安全技术措施计划	(324)
9.2.5 安全生产的目标和目标管理	(325)

9.3 车间班组安全管理工具	(326)
9.3.1 安全标志	(326)
9.3.2 安全色	(328)
9.3.3 安全生产标语	(329)
9.3.4 劳保用品	(331)
9.3.5 班组安全活动	(333)
9.3.6 安全联保制	(335)
9.3.7 安全生产确认制	(337)
9.3.8 作业危害分析	(338)
9.3.9 危险预知活动	(341)
9.3.10 岗位安全应急卡	(344)
9.4 案例分析讨论	(345)
9.4.1 任务要求	(345)
9.4.2 检查方法	(350)
9.4.3 评估策略	(350)
拓展训练	(351)
本章小结	(354)
思考与训练题	(354)
第10章 车间经济核算	(355)
10.1 车间经济核算概述	(356)
10.1.1 车间经济核算概念和意义	(356)
10.1.2 车间经济核算的内容	(356)
10.1.3 车间经济核算的组织和管理的工作	(357)
10.1.4 车间经济活动分析	(359)
10.2 车间成本管理	(361)
10.2.1 车间成本的构成	(361)
10.2.2 车间成本计划的编制	(361)
10.2.3 车间成本的核算	(364)
10.2.4 车间成本的分析	(367)
10.2.5 车间主任怎样控制车间成本	(369)
10.3 车间班组经济核算	(369)
10.3.1 开展班组经济核算的意义	(370)
10.3.2 班组经济核算的内容	(370)
10.3.3 班组经济核算的主要方法	(371)
10.3.4 搞好班组经济核算的条件和要求	(373)
10.3.5 班组经济活动分析	(374)
10.4 案例分析讨论	(375)
10.4.1 任务要求	(375)
10.4.2 检查方法	(378)
10.4.3 评估策略	(378)

拓展训练	(379)
本章小结	(382)
思考与训练题	(382)
参考文献	(384)

第1章 车间管理概述

本章要点

- 了解现代车间管理的职能和基本原则
- 了解管理者 and 现代企业管理人员的要求
- 了解车间管理的组织机构设置原则和模式
- 了解车间规章制度种类
- 了解车间类型和设置的原则
- 了解车间管理的内容、任务

技能目标

- 了解企业管理人员的基本素质和要求
- 掌握车间管理的组织机构设置程序
- 了解车间规章制度的制定和贯彻执行
- 掌握车间布置的形式和方法
- 了解车间管理的基本方法



项目案例导入

本项目通过导入“欢乐宝贝玩具有限公司车间主任谈车间管理人员”和“轧钢厂中小型车间管理模式的改革”两个车间管理的典型实践案例，组织学生进行案例讨论，安排各小组收集资料并作报告，最后在教师指导下进行综合评价。本项目采用的案例教学能够使学生进一步理解车间管理在企业管理工作中的地位和作用，理解车间管理内容和方法、车间管理模式等知识，并对车间管理的典型案例有一定的认知能力和分析能力，在案例分析中同时培养学生的团队合作精神。

现代企业是拥有现代科学技术，以社会化大生产为基础的营利性组织。企业的生产经营活动是通过其内部各生产经营机构去具体展开的，其中最基本的一级生产和行政管理组织是车间。所谓车间，是指企业在完成生产的过程中的若干工序或单独生产某种产品的单位，由若干个工段、生产班组和一定数量的生产工人组成。一个生产性企业总有若干个车间，由这些车间实施和完成产品加工过程，为企业经营活动提供物质基础。车间是企业内部的一级生产管理组织，在企业管理中的作用是承上启下、组织落实、过程监控、信息反馈、完成任务和现场改善。在当今市场竞争全球化过程中，“快鱼吃慢鱼”已成事实，因此，车间管理作用日益突出，强化车间管理，提高车间管理人员素质，是每个企业的当务之急。没有好的车

间管理,就不可能有好的企业管理和现场管理。

车间管理人员承担着车间管理和生产过程控制的重任,需要有效地管理现场的进度、质量、成本、人员等要素,还需协同其他部门共同处理现场的各种问题。而车间管理人员常常面临以下问题。

(1) 工作做了不少,每天忙忙碌碌,管理好像还是理不出头绪,如何有效地推进车间的管理工作?

(2) 主管要改善,老板要降成本,生产现场如何有效地发现问题,持续改进?

(3) 品种多,计划变化频繁,生产任务忽高忽低,如何提高生产车间柔型,有效地保证生产进度?

(4) 生产过程不稳定,机器故障和产品质量问题常常发生,如何有效地控制,提高质量和提高设备利用率?

(5) 现场很多事情需要依靠下属和同级部门共同努力,可是经常是出了问题后,人人相互推脱,事情一误再误,如何有效地与他人沟通和协调?如何激发下属的主动性和责任心?

由此可见,车间是生产型企业的中心,车间和制造部门管理得好坏,直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成,伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天,车间管理在企业中将扮演愈加重要的角色。

1.1 现代企业车间管理的职能和基本原则

1.1.1 车间管理的性质和特点

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。共同劳动的分工越细致,生产经营规模越大,技术越复杂,管理也就越重要。企业管理是指为了保证整个企业生产经营活动的统一协调而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作。车间管理是企业管理的基础和组成部分,具体是指对车间生产技术经济活动的计划、组织和控制。车间管理不但体现了企业管理中自然属性和社会属性的两重性质,并且更凸显了车间作为企业内的直接生产单位而具有的现场生产管理的性质,同时也显现了车间管理的生产性、基础性、专业性、开放性和群众性的特点。

(1) 生产性。凡车间都是搞生产的,不是直接对产品进行加工的直接生产,就是为直接生产提供生产条件的辅助生产,从而使车间管理具有生产管理的性质和特点。

(2) 基础性。车间是企业的基层生产单位,其生产制造的产品是企业借以经营的前提条件和物质保证,其形成的车间成本是构成工厂成本的主要内容,其管理好坏直接影响到企业经营的成败。

(3) 专业性。车间是按照不同的专业化形式组织起来并从事专业分工的,不是从事工艺专业化生产,就是从事产品对象专业化生产,从而使车间管理具有明显的专业特点。

(4) 开放性。企业由若干部门和若干生产车间组合而成,车间有不同分工,协作又把它们紧紧连在一起,只有相互开放和沟通才能共同完成生产任务。车间管理要善于处理好各车间、各部门的协作和协调工作。

(5) 群众性。车间是企业的基层行政组织,处于企业生产第一线,内设的工段、班组

集中着企业最广泛、大量的生产工人。车间管理要适应和反映最广泛的群众性意愿和体现职工民主管理的特色。

1.1.2 车间管理的职能

任何一种经济管理工作都具有的一般职能是计划、组织、指挥、协调和控制。车间作为企业的中层组织和生产单位,其职能也有其特定的内容。

1. 制定计划

计划是现代化大生产的必然要求,是任何经济管理工作的首要职能。在企业中,依靠计划推动和指导企业各项工作,动员和组织企业职工为完成企业的生产经营任务而奋斗。

车间管理的计划职能首先是制定整个车间的活动目标和各项技术经济指标,使各工段、班组乃至每个职工都有明确的任务和目标,把各个生产环节互相衔接协调起来,使人、财、物各要素紧密结合,形成完整的生产系统。

车间是企业内部的生产单位,不直接参与对厂外的经营活动。车间制定计划的依据是厂部下达的计划和车间的实际资源情况。车间除每年制定生产经营目标外,主要是按季、月、日、轮班制定生产作业计划、质量控制计划、成本控制计划和设备维修计划。

2. 组织、指挥

组织、指挥是执行其他管理职能不可缺少的前提,是完成车间计划任务的重要一环。车间组织、指挥的职能,一是根据车间的目标,建立、完善管理组织和作业组织,如管理机构的设置、管理人员的选择和配备、劳动力的组织和分配等;二是通过组织和制度,运用领导技能,对工段、班组及其职工进行作业布置、调度、指导和督促,使其活动朝着既定的目标和计划前进,协调行动开展各项工作。

3. 监督控制

监督就是对各种管理制度的执行、计划的实施、上级指令的贯彻过程进行检查督促,使之付诸实现的管理活动。控制就是在执行计划和进行各项生产经营活动过程中,把实际执行情况同既定的目标、计划、标准进行对比,找出差距,查明原因,采取纠正措施的管理活动。

4. 生产服务

生产服务的内容,一是技术指导,经常帮助和指导职工解决技术上的难题,包括改进工艺过程、设备的改造和革新等;二是车间设备的使用服务和维修服务;三是材料和动力服务等;四是帮助工段、班组对车间以外的单位进行协调和联系;五是生活福利服务。

5. 激励士气

企业经营效果的好坏,其基础在于车间生产现场职工的士气。在一定条件下,人是起决定性作用的因素,而车间负有直接激励职工士气的责任。要采取各种行之有效的激励措施,广泛吸收职工参与管理活动,充分发挥他们的经验和知识,调动职工的积极性和创造性,提高工作效率,保证车间任务的完成。

1.1.3 车间管理的基本原则

1. 统一领导和民主管理相结合的原则

现代工业生产是建立在高度技术基础上的社会化大生产,生产力水平越高,生产的社会

化程度越高,就越需要严格实行统一领导。管理一个生产车间同管理一个企业一样,没有高度集中的行政管理,没有强有力的统一领导和指挥,就难以协调整个车间的生产技术活动;没有严密的组织和严明的纪律,是不可能正常地、有秩序地组织生产的。然而,企业内部车间的集中统一领导和统一指挥是建立在高度发扬社会主义民主基础上的。离开了自下而上的广泛的民主管理,就不可能建立有效的、有利于生产的集中管理。只有在高度民主基础上的高度集中,才能得到广大职工真心实意的拥护,才能真正发挥他们的积极性和创造性。

2. 思想政治工作和经济工作相结合的原则

职工在思想政治方面的问题,总是在经济活动中产生的,是在管理过程中产生的,或是从生产、技术经营管理活动中反映出来的。所以车间的思想政治工作必须结合经济工作来做,才能服务于生产,才能确保经济工作的社会主义方向,才能使车间生产活动顺利进行,并取得最佳的经济效益。车间的思想政治工作必须落实在生产上,以生产为中心。车间是一级行政组织,又是企业内部基本的生产单位,它要完成和超额完成企业计划,为社会提供优质产品。所以,车间思想政治工作的的好坏,最终必然反映到生产上。因而,车间思想政治工作必须做到生产过程中去,及时掌握第一手材料,发现带有倾向性的问题,就要讲求实效,因人施教,有的放矢地开展工作。思想政治工作结合经济工作去做,必须把用经济手段管理车间生产技术活动同思想政治工作结合起来,用经济手段管理经济,才能够调动广大职工的积极性,大大提高劳动生产率。但是单纯用经济手段,也会产生一些新的问题,如“钱多多干,钱少少干,没钱不干”的现象。所以在用经济手段管理车间生产技术活动的同时,也必须加强思想政治工作,从而使经济手段在正确思想指导下加以实施。

3. 按照经济规律办事的原则

经济规律,就是社会经济现象之间普遍存在的必然的内在联系,它具有不以人们意志为转移的客观性。要管理好车间,并取得一定成果,必须严格地按照客观经济规律办事。车间管理之所以必须坚持按照经济规律办事,一是因为从车间管理的内容要求来看,它要在车间内部合理地组织人力、物力、财力。而合理,就是符合客观规律。实践证明,要使车间管理取得成效,既要按一定的自然规律办事,又必须按一定的经济规律办事。二是从车间管理的方法上看,也必须符合经济规律的要求。

4. 以人为本、团结奋斗的原则

现代企业十分强调人的因素,强调企业从内到外的一切活动都以人为本,以人为中心,主张人本主义,即创造人文关怀为主的社会环境和企业环境,尊重人、关心人、爱护人、信任人。从企业内部来看,企业不应是简单的制造产品、追求利润的机器,职工也不应是这架机器的附属。相反,企业应该成为企业成员能够发挥聪明才智,建功立业,实现事业追求、和睦相处和舒畅生活的大家庭。因此,在车间管理中,领导和管理人员要十分注意尊重职工的人格、言行和创意,关心职工的工作、学习和生活,爱护职工的身心健康和积极性、创造性,信任职工做好本职工作和谋求发展,并为职工的成长和发展提供条件和机会。同时,要教育和引导职工开阔胸怀,增大量度,讲究方式方法,学会尊重、谅解和忍让,加强团结,促进友谊,在车间和企业里形成互相尊重、互相关心、互相爱护、互相信任的友好气氛与和谐环境,互相鼓励,互相学习,积极向上,团结奋进,共同为完成车间生产任务、为企业发展和祖国繁荣贡献更大力量。

5. 承上启下、吃透两头的原则

车间是企业的中层组织,它具有过渡、连接、承上启下的性质。在管理上的特点是:对上贯彻执行,具体落实;对下是指导、服务、组织、指挥、协调。因此,车间的管理必须抓好两头,既要“吃透”上级精神,又要充分了解车间、工段、班组的实际情况,只有这样,才能有效地将企业生产经营的决策、目标、计划变为生产第一线职工的实际行动,齐心协力做好企业和车间的各方面工作。

1.2 现代企业管理人员

组织成功与否在很大程度上取决于管理者的素质。受过高等教育的人大部分都会成为社会管理阶层的一分子。作为高等教育重要组成部分的高职院校的毕业生将是国家经济社会中管理者的重要组成部分,是现代企业能将科技成果或宏伟蓝图转化为现实生产力的知识型高技能应用人才,更是现代企业生产一线直接从事技术行政管理的管理人员。因此,对高校学生特别是理工科学生来说,学习和掌握一些现代企业管理的基本知识、基本理论和基本技能将会终身受益,无论是对自己的工作、学习、生活,还是对自身的成人、成才、成长、成功都将起到积极的推动作用。车间管理人员是现代企业管理人员的重要组成部分,现代企业管理人员必须具有一定的基本素质和要求。

1.2.1 管理者

1. 管理者

1) 管理者的概念

组织中从事管理工作的人称为管理者(或管理人员)。从本质上讲,管理者是组织和利用各种资源去实现组织目标的指挥者、组织者。一般情况下,管理者不直接从事具体工作,主要是对作业人员的工作进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制等活动,促进作业人员努力工作,并对他们工作的优劣负最终责任。

“管理学之父”德鲁克认为,管理者泛指那些必须在工作中运用自己的职位和知识,作出影响整体行为和成果的决策的知识工作者、经理人员和专业人员。他认为“管理者的本分就是追求效率”。

2) 管理者的类别

管理人员按其组织中所处的层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者。高层管理者处于组织的最上层。他们的主要任务是制定组织的总体目标和发展战略,把握组织的大政方针,对整个组织的管理负有全面责任,如学校的校长、公司的总经理、CEO等。他们在对外的交往中,往往以代表组织的“官方”身份出面。

(2) 中层管理者。中层管理者处在组织中间层次上。他们的职责是贯彻高层管理人员作出的决策,了解基层管理者的要求,解决困难,监督和协调基层管理人员的管理工作,如工厂的车间主任、学校的系主任、党政机关的处长等。

(3) 基层管理者。基层管理者也称一线管理人员,他们处于组织中的最基层。基层管理人员的主要职责是直接指挥作业人员的现场作业活动,如工厂的班组长、学校的教研室主任、机关的科长和股长、医院的科主任等。

管理者在组织中所处的层次高低与管理性工作的量是一种正比例的关系,也就是说,管