

车间主任

培训教材

车间管理

主 编 李洪春
副主编 鲍国泉

职业

中国经济出版社

车间主任培训教材

车 间 管 理

主 编 李洪春

副主编 鲍国泉

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑:肖玉平

封面设计:张佩义

车 间 管 理

主 编 李洪春

副主编 鲍国泉

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

北京制本总厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 11 8/32印张 294千字

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数:00,001—15100

ISBN 7-5017-02028-X/F·241

定价:5.00元

《车间主任培训教材》编审委员会

主 任 侯月明

副主任 曾昭堂 李洪春

委 员 刘方惠 胡发田

沈 林 鲍国泉

前 言

车间是企业的基层生产单位和核算单位，是社会产品和经济效益的直接承担者。车间主任是车间的组织者和领导者，提高车间主任素质，提高车间经营管理水平，全面加强车间建设，对于深入贯彻党的十三大精神，实现七届人大的建设目标，深化企业改革，增强企业活力，促进企业上等级，保证产品质量，提高经济效益都具有十分重要的意义。而就当前的现状来看，在相当多的企业里，人员素质差，管理落后，车间管理还处于经验管理阶段，这与改革开放的新形势很不适应。因此，大力开展车间主任培训，尽快提高车间管理水平，已经成为经济建设中的一项迫切的任务。

目前，车间主任培训工作已拉开序幕。但是，由于缺乏一套适合车间经营管理特点的教材而使车间主任的培训受到一定的影响。为了适应有计划地、大规模地对车间主任进行培训的要求，山东省职工教育办公室组织了部分高等院校、企业中具有一定企业管理经验和教学经验的管理干部和教师，组成了《车间主任培训教材》编审委员会，计划用二年时间，编写一套车间主任培训教材，包括《社会主义经济理论》、《经济法规》、《经济应用文写作》和《车间管理》。

《车间管理》以党的十三大精神为指针，以车间主任岗位规范为依据，以车间现代化管理为重点，坚持“实际、实用、实效”的原则；从目前企业管理和深化改革的实际出发，从车间主任素质的实际出发；以提高车间主任管理能力为目标，内容力求实用，以期通过培训收到较好的实际效果。在编写过程中，编审委员会多次召开了部分车间主任座谈会，广泛地征求并吸收了企业界的意见，对编写大纲和初稿

进行了认真的修改。

《车间管理》由李洪春担任主编,鲍国泉担任副主编;参加编写的还有侯月明、沈林、周锡才、李树义、张克业、陈同茹、王春彦、王广聚、南极、袁文、王汝海、戚万桐、原大勇、孙立森等同志。

山东经济管理干部学院,山东轻工业学院,济南机械职工大学,济南汽车总厂,济南中药厂,济南钢铁厂,济南机床一厂,济南机床二厂,济南化工厂,胜利油田钻井公司和济南柴油机厂的领导和同志们对本书给予了很大的支持和帮助,借此出版之际表示衷心的感谢。在编写中参阅了有关编著,恕不一一致谢。

《车间主任培训教材》编审委员会

1989年1月

目 录

第一章 车间管理概论

- 第一节 社会主义工业企业…………… (1)
- 第二节 社会主义企业管理…………… (6)
- 第三节 车间在企业中的地位和作用…………… (15)
- 第四节 车间管理的任务、内容和方法…………… (19)
- 第五节 车间承包责任制…………… (22)
- 第六节 车间管理基础工作…………… (26)

第二章 车间职工行为管理

- 第一节 行为和动机理论…………… (28)
- 第二节 需要层系理论…………… (32)
- 第三节 期望、公平和挫折理论…………… (36)
- 第四节 职工行为激励…………… (41)

第三章 车间管理艺术

- 第一节 车间领导…………… (49)
- 第二节 车间管理艺术…………… (58)

第四章 车间思想政治工作

- 第一节 车间思想政治工作的重要性和其任务…………… (65)
- 第二节 车间思想政治工作的主要内容…………… (71)
- 第三节 车间思想政治工作的方法…………… (74)

第五章 车间劳动管理

- 第一节 劳动组织…………… (81)
- 第二节 劳动定额…………… (86)
- 第三节 工作研究…………… (99)
- 第四节 劳动收入分配…………… (109)

第六章 车间安全生产管理

- 第一节 安全生产的意义..... (113)
- 第二节 安全生产制度..... (120)
- 第三节 安全系统工程及常用分析方法..... (129)

第七章 车间生产作业计划

- 第一节 生产作业计划工作的内容和作用..... (137)
- 第二节 生产能力的核定..... (141)
- 第三节 期量标准..... (148)
- 第四节 车间生产作业计划的编制..... (159)
- 第五节 生产控制..... (167)

第八章 车间技术管理

- 第一节 科学技术进步概述..... (177)
- 第二节 新兴科学技术介绍..... (179)
- 第三节 车间技术管理的任务和内容..... (187)
- 第四节 车间工艺管理和技术革新..... (190)

第九章 车间质量管理

- 第一节 质量指标..... (194)
- 第二节 车间质量管理的基础工作..... (197)
- 第三节 工序质量管理..... (204)

第十章 车间设备管理

- 第一节 设备的选择和评价..... (221)
- 第二节 车间设备日常管理..... (228)
- 第三节 设备的检查和修理..... (232)
- 第四节 设备的更新和改造..... (240)
- 第五节 设备综合工程学..... (244)

第十一章 车间成本和利润管理

- 第一节 车间成本核算的要求..... (250)
- 第二节 车间成本预测..... (255)
- 第三节 车间成本计划的编制..... (261)

第四节	车间成本控制和析	(267)
第五节	车间利润管理	(275)
第十二章	目标管理	
第一节	概述	(281)
第二节	目标的制定	(290)
第三节	目标成果的评价	(295)
第四节	目标卡片的使用方法	(298)
第十三章	车间职工培训	
第一节	职工培训的意义	(307)
第二节	车间职工培训	(312)
第十四章	车间常用的计量方法	
第一节	线性规划应用和作业派工	(320)
第二节	ABC 分析法在车间的应用	(330)
第三节	网络计划技术基础	(334)

第一章 车间管理概论

车间是工业企业的基本生产单位，是社会产品和经济效益的直接承担者。车间生产经营管理得好坏，直接影响企业的生产经营效果。因此，加强车间管理是加强企业管理的重要内容。

深化企业内部改革，完善内部经营机制，其工作的重点就是要充分调动车间的管理积极性，并且通过车间调动班组乃至每一个职工的生产劳动积极性。由此可以看到，车间是承上启下的一个环节，每个工业企业都应当十分重视车间层的管理，使加强企业管理的目标真正落到实处。

本章首先介绍工业企业、企业管理的有关基本内容，这对于车间管理干部来说是十分必要的；然后对车间管理的任务、内容和方法，车间承包责任制，车间主任的责任和权力等进行了论述。相对于后面要研究的车间管理的具体内容来说，具有导论的意义。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的性质和特征

企业是一个历史的概念，是生产力发展到一定水平的产物，是商品经济的产物，并且随着商品经济的发展而发展。在资本主义社会以前，从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，与之相适应的基本经济单位，如原始社会中的原始公社、奴隶社会中的奴隶主庄园和封建社会中的农民家庭等，都是自然经济中的一个生产单位，而不是企业。

企业作为社会的基本经济单位，产生于十七八世纪资本主义工场手工业时期，到了资本主义机器大生产时期，企业在社会经济中才普遍出现。

国外多将工商企业合称企业，英文词汇是 Enterprise，含有“冒风险之意”。因此，资产阶级学者为资本主义企业所下的定义是：以营利为目的、有独立会计核算的经济单位。这就是说，资本主义企业必须同时具备三个条件：首先，必须是经济单位。那些政府机关的行政单位就不是企业。第二，必须以营利为目的。有些经济单位虽然从事生产或其它经济活动，但不以营利为目的就不是企业。第三，必须具有独立的会计核算。公司下属的工厂，虽然也以营利为目的，但它没有独立的会计核算，这样的工厂也不是企业。

社会主义社会仍然沿用了企业这一适合商品经济发展的组织形式。在社会主义条件下，企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位，而不应该是一切听命于政府主管部门摆布的行政机构附属物。

与资本主义企业相比较，社会主义企业具有六个方面的重要特征：

(1)从总体上实行生产资料社会主义公有制，如机器设备、厂房、建筑物、土地、原材料以及经营的产品属于全体劳动人民或部分劳动群众集体所有。

(2)企业的生产经营目的是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

(3)企业实行自主经营，自负盈亏，独立核算。所有制有国有和集体两类，国有企业依照所有权和经营权分离的原则，授权企业经营管理。企业利用国家授权其经营管理的财产，为社会提供适用的产品并实现资产增殖；依法缴纳税金、费用和利润。

(4)职工是企业的主人。职工在企业中是平等互助的同志式合作关系，平等地享有参加企业生产经营的民主管理权力，同时负有盈

亏责任。

(5) 实行以按劳分配为主体的多种分配方式。个人消费品分配主要以按劳分配原则为依据,同时,在法律规定的范围内,企业可以采取其它分配方式。

(6) 企业在进行社会主义物质文明建设的同时,要进行社会主义精神文明建设,培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

二、工业企业是国民经济的基本经济单位

由于社会分工的发展和商品生产的普遍化,企业和企业之间的相互联系、相互制约的程度越来越高。同类企业形成一个经济部门,相互联系的各个部门形成国民经济的整体。工业企业是国民经济的基本经济单位,是国民经济的“细胞”,企业的生产经营状况决定着社会的生产、交换、分配和消费的状况。

(1) 在生产领域,工业企业是社会生产最主要的直接承担者,实现了劳动力同生产资料的直接结合,生产出生产资料和消费资料。规模大、效率高、技术先进的生产力要素,只有在企业中才能最优组合和充分发挥作用。因此,企业的数量多、素质好,整个国民经济的发展就有坚实的基础。

(2) 在流通领域,企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同生产资料的供应者、产品用户、运输单位、科研设计机构等发生各种各样的交换关系。社会再生产顺利进行所必须的各种条件都是通过社会主义有计划的市场、企业间的交换关系来实现的,数以万计的企业的各种经济活动,纵横交错地联系在一起,保证了社会主义流通领域的顺畅活跃、兴旺繁荣。

(3) 在分配领域,企业是“劳动者个人——企业——国家”这条链条的中间环节,企业同劳动者个人发生着直接的分配关系。企业职工的收入,在很大程度上取决于企业的生产经营成果,国家的财政收入也大部分是源于企业上缴的利税。

由此可见,工业企业是生产、建设和商品流通的主要承担者,是

社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。因此，工业企业生产和经营的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，也就是说企业是否具有强大的活力，对于我国经济发展的全局，具有重要意义。

三、增强企业活力

社会主义经济是有计划的商品经济，工业企业顺理成章地应该是独立的商品生产者和经营者。只有企业充满生机和活力，整个有计划的商品经济才能生机盎然，生产力才能迅速发展。

《全民所有制工业企业法》的制定，结束了全民所有制工业企业地位不明确状况，确立了现阶段具有中国特色的企业制度，明确规定了企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产和经营者应该具有的权利和义务。

（一）企业的权利

（1）在国家计划指导下，企业有权自行安排生产社会需要的产品或者为社会提供服务。

（2）按照所有权和经营权相分离的原则，企业可以采用全员承包经营、租赁经营和实行股份制经营。

（3）企业有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务。

（4）企业有权自行销售本企业的产品。国务院另有规定的除外。承担指令性计划的企业，有权自行销售计划外超产的产品和计划内分成的产品。

（5）企业有权自行选择供货单位，购进生产需要的物资。

（6）除国务院规定由物价部门和有关主管部门控制价格的以外，企业有权自行确定产品价格、劳务价格。

（7）企业有权依照国务院规定与外商谈判并签订合同。

企业有权依照国务院规定提取和使用分成的外汇收入。

（8）企业有权依照国务院规定支配使用留用资金。

（9）企业有权依照国务院规定出租或者有偿转让国家授予其经

营管理的固定资产,所得的收益必须用于设备更新和技术改造。

(10) 企业有权确定适合本企业情况的工资形式和确定工资标准。

(11) 企业有权录用、辞退职工,有权决定当地职工调入、调出。

(12) 企业有权决定机构设置及其人员编制。

(13) 企业有权拒绝任何机关和单位向企业摊派人力、物力、财力。

(14) 企业有权依照法律和国务院规定与其他企业、事业单位联合组成企业集团;可以用向其他企业投资、持有其他企业的股份、购买等方式兼并其他企业。

企业有权依照国务院规定发行债券。

(二) 企业的义务

(1) 企业必须全面完成指令性计划,必须履行依法订立的合同。

(2) 企业必须保证产品质量和服务质量,对用户和消费者负责。

(3) 企业必须节约能源和原材料,努力降低产品成本。

(4) 企业必须遵守国家关于财务制度、劳动工资制度和物价管理等方面的规定,依法缴纳税金、费用、利润,接受财政、审计、劳动工资和物价机关的监督。

(5) 企业必须有效地利用固定资产,保障固定资产的正常维修,采用新的技术成果,改进和更新设备。

(6) 企业应当不断改善劳动条件,做好劳动保护和环境保护工作,做到安全生产和文明生产。

(7) 企业应当加强思想政治教育、科学文化教育和技术业务培训,不断提高职工队伍的素质。

(8) 企业应当倡导和奖励职工进行科学研究、发明创造,开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动。

第二节 社会主义企业管理

一、什么是企业管理

社会主义企业的任务是根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化需要。

要完成此任务，企业必须具备哪些要素呢？

(1) 人：指具有一定知识和劳动技能的人。包括工人、技术人员及管理人员。人员的素质，是决定企业生产经营好坏的核心。

(2) 财：指企业进行生产经营活动所需要的资金。

(3) 物：指企业进行生产经营活动所需要的物质基础如土地、建筑物、机器设备、仪表、工夹具、运输与保管工具等劳动资料，原材料、半成品、成品、能源等劳动对象。

(4) 信息：指情报、指标、数据、图纸、期量标准、报表、规章、决策等信息，它反映人、财、物在生产经营活动中所处的状态。

当企业具备人、财、物、信息后，能否顺利地或最大限度地利用其资源，生产出满足人们所需要的产品或劳务呢？显然不行，还要依靠企业管理。企业管理是企业为了实现自己的任务，对企业的人、财、物等生产要素和生产、技术、经济活动，进行计划、组织、指挥、监督和控制活动的总称。

企业管理具有下列特征：

(1) 企业管理是在一定历史条件下产生的

管理是协作劳动的产物，个体劳动是“自己管理自己”，许多人在一起共同劳动，为了实现共同的目标，需要协作，于是出现了管理。企业管理是在企业产生以后出现的。随着生产力的发展，家庭手工业发展为工场手工业，进而发展为大机器工业；个体劳动发展为简单的协作劳动，进而发展为机器协作生产。企业管理正是伴随着这一生产发展过程产生并发展的。因而，它是生产力发展的结果，是调整

劳动者与劳动资料之间的关系及劳动者之间关系的结果。

(2) 企业管理是一种特殊的生产劳动

企业的管理活动,是为实现企业生产经营活动目标而进行的一种生产劳动,它与“各种局部劳动无关”,而是为了计划、组织、指挥、监督和控制各种局部劳动而进行的劳动,企业如果没有这种劳动,就不可能实现其生产经营活动的目标。

企业管理具有二重性。一方面,企业管理受生产力、社会化大生产的制约。企业的管理活动,必须符合社会化大生产的实践要求,按社会化大生产的客观规律进行。另一方面,企业管理活动又总是在特定的社会制度下进行,因而它又受到生产关系和社会制度的制约。

二、企业管理的职能

企业管理的职能是指企业实现有效管理所具有的功能。管理职能受管理二重性的制约,既有社会化大生产决定的一般职能,又有社会性质决定的特殊职能。两种职能总是同时作用于企业管理活动,形成了企业管理的具体职能。具体说来包括以下一些内容:

(一) 计划与预测

计划是管理的首要职能。企业在国家政策、法律允许的范围内,在国家计划(包括指令性计划与指导性计划)的指导下,根据社会需要和自己的条件确定经营思想、方针和战略目标,编制长期计划和短期计划,确定各项技术经济指标。预测是计划的手段,编制计划就要进行各种预测。只有在科学预测的基础上,在对各种方案进行分析、比较之后,才能作出符合客观实际的决策。为了实施计划,要将企业目标分解为各级、各单位、各部门以至每个岗位的具体目标,以便控制、考核、组织实现。

(二) 组织与指挥

组织是企业为了实现生产经营目标和计划,以科学方法合理安排企业内部生产经营活动的各要素、各部门、各环节的比例关系;协调同有关单位的技术经济关系,使其在空间上和时间上有机地结合

起来,成为一个能动的有机体,保证生产经营活动有条不紊、井然有序地进行所做的工作。组织职能的实现,必须依靠有效的组织机构和指挥系统。要按照民主集中制的原则,建立领导体制,合理设置组织机构。明确规定各职能机构的职责权限和相互关系,合理选派职能人员,严格执行考核、晋升制度。按照效能的原则建立统一的生产指挥系统。对企业各部门、各单位、各工种、各工序行使统一的指挥权,保证企业生产经营活动的各个环节协调发展。

(三)监督与控制

监督和控制是指企业按照预定计划,对生产经营活动的全过程,进行科学地、经常地检查,把实际情况同原定目标、计划、规章制度及各种标准作对比,找出偏差,分析原因,纠正偏差或修订计划。并且运用管理信息系统,对生产经营的各个环节进行控制,如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等,尽可能做到预先控制,推动工作前进,促进生产发展,提高经济效益。

(四)教育与鼓励

企业内部职工队伍的思想政治觉悟和科学文化水平的高低,能否以主人翁的姿态对待工作,是一个关系着企业前途和命运的重大问题。因此企业要强化对职工的教育与激励职能。教育包括:(1)共产主义思想教育和科学、技术、文化、业务的培训,建设社会主义精神文明和新型的同志关系;(2)坚持物质利益和按劳分配原则。建立合理的奖惩制度,鼓励先进,做好生活福利工作。把职工个人收入同自己对国家、对企业的贡献大小紧密联系起来。

(五)挖潜与创新

随着科学技术的不断发展及在生产实践中的应用,职工科学、技术、文化、业务水平的提高,劳动组织的改进,企业内部人、财、物等方面会不断出现被充分利用的可能性。这就构成了企业内部客观上存在的生产潜力。为使其变成现实的生产力,企业就必须发挥挖潜和创新的职能,搞好技术革新和技术改造,采用新技术、新工艺、新材料,不断改进劳动组织形式,变革现状,充分利用人力、物力和财力。