

# 1 机械工业企业车间管理概论

## 1.1 工业企业与车间管理

工业企业车间管理的对象是工业企业各生产车间，车间管理是企业的重要环节和基础工作。学习车间管理理论，有必要对企业及其管理活动作一定的了解。

### 1.1.1 现代工业企业的特征和任务

#### 1) 现代工业企业的生产组织特征

工业企业是指直接从事工业产品生产或提供工业劳务的独立经济核算单位。

工业企业是人类社会一定历史时期的产物，是商品生产普遍发展起来的一种工业生产组织形式，它适应社会经济发展的需要而产生，并随生产力水平的提高不断发展和完善。

现代工业企业是在工厂生产制度基础上发展完善起来的，它既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的社会化大生产。现代工业企业的组织形式能有效地筹集社会资金，应用现代科学技术成果，不断提高劳动效率，能用较低的成本大规模地生产工业产品，因而极大地促进了生产力的发展。

现代工业企业生产技术组织的特征是：

(1) 大规模地采用机器和机械体系进行生产，系统地应用现代科学技术和知识。

现代工业企业大规模采用机器和机械体系，应用最新科学技术进行生产，具有高度的科学性和技术性，所以，在现代工业生产条件下，人们必须熟悉和掌握现代机械和科学技术知识，并按照科学规律组织生产，才能有效地发挥机器和科学技术的作用。

(2) 建立在机械体系和科学技术基础上的生产劳动分工细致，协作关系复杂。

现代企业生产规模大，分工细致，协作关系复杂，这种分工与协作由于建立在机械体系和应用科学技术的基础上，受机械体系和科学技术的规律制约，从而使劳动具有高度的组织性。只有按照客观要求，合理地进行分工和组织协作，使人们的生产活动同机械体系的运转协调一致，使人们之间的活动协调一致，才能使生产过程顺利地进行。

(3) 生产过程中各部门各环节联系紧密，具有高度的连续性和比例性。

现代企业由于采用机械体系和科学技术，加之产品结构复杂和生产规模大，不仅劳动者之间分工细致，协作关系复杂，而且参与企业生产过程的部门多，环节多，分工协作关系也复杂，整个生产过程一环扣一环，具有高度的连续性和比例性。所以，只有经常保持生产过程中各部门、各环节之间在原材料、在制品、半成品和劳务方面的数量比例关系和供应时间上的衔接配合，才能使生产过程顺利进行。

(4) 现代工业企业同外部环境有着广泛而密切的联系。

现代工业企业由于科学技术的发展，社会生产规模的扩大，企业专业化水平的提高，

企业之间的协作关系迅速增加，企业产品供应社会的范围不断扩大。企业同外部环境有着广泛而密切的联系，因此企业必须具有高度的环境适应性，才能顺利发展。

现代工业企业的特征还可结合具体行业、对象作进一步分析。只有充分深刻地认识现代工业企业的特征，才能按照现代工业生产的客观要求作好车间的管理工作。

## 2) 工业企业的的基本任务

在社会主义国家，工业企业的任务是由社会主义基本经济规律决定的，它必须体现社会主义生产目的的要求。其基本任务是：在国家计划指导下，以市场需求为依据进行商品生产，提供技术和劳务，以满足人民日益增长的物质和文化生活需要，为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和精神文明的现代化企业。具体体现为：

(1) 要遵循社会主义市场经济的运行规律，努力为社会提供更多适销对路、物美价廉的产品，更好地满足人民日益增长的物质和文化生活需求。不断发展外向型经济，扩大国际市场和国际合作与交流。

(2) 不断改善经营管理，提高经营效益，为国家和企业自身发展创造最佳的效益。

(3) 在加强物质文明建设的同时，加强社会主义精神文明建设，不断提高职工的素质，使之既具有革命的理想、道德和纪律，又具有高度的文化和科学技术素质，在工作中表现出主人翁责任感，为实现企业的任务而努力。

## 1.1.2 企业管理的性质和职能

### 1) 企业管理的性质

所谓企业管理 就是对企业所从事的各项活动(包括生产、技术、供销、财务、人事等)进行计划、组织、指挥、控制和协调 以便充分利用企业的资源 取得最佳的经济效益。由于生产经营活动是企业的主要活动，所以企业管理主要是指对企业生产经营活动的管理。其任务是按照社会化大生产的客观规律，合理、严密地组织企业的生产经营活动，最大限度地发挥人力、物力、财力的作用，使企业运作过程具有高度效率，尽可能地提高企业的经济效益。现代工业企业管理，注重生产、经营过程的全面管理，要求从企业的总体目标出发考虑各个环节的管理工作，强调运用科学技术方法和现代化管理手段，使整个企业的生产与经营管理达到最高水平。总之，管理是一种生产力，加强管理可以增加生产力。

企业的生产经营活动是在一定的生产经营方式、一定的生产关系下进行的。生产经营过程，又是商品价值的形成过程。因此作为组织整个生产经营活动的企业的管理具有两重性质。它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。一方面，管理是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性，也就是管理作为合理组织生产力所体现的共同属性；另一方面，管理又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性，也就是管理在一定生产关系下所体现的特殊属性。

### 2) 企业管理的职能

企业管理的职能，是指企业管理者为了实行有效的管理，必须发挥的作用或功能。

由于企业管理具有两重性，反映在管理职能上就表现为企业管理的两种基本职能。企业管理自然属性的基本职能是通过管理活动合理地组织生产力；企业管理社会属性的基

本职能是通过管理活动维护现存的生产关系。合理组织生产力和维护生产关系这两种管理的基本职能是结合在一起发生作用的。在管理实践中，这两种基本职能又表现为计划、组织、指挥、控制、协调等五项具体职能。企业管理的属性和职能的关系如图 1-1 所示。

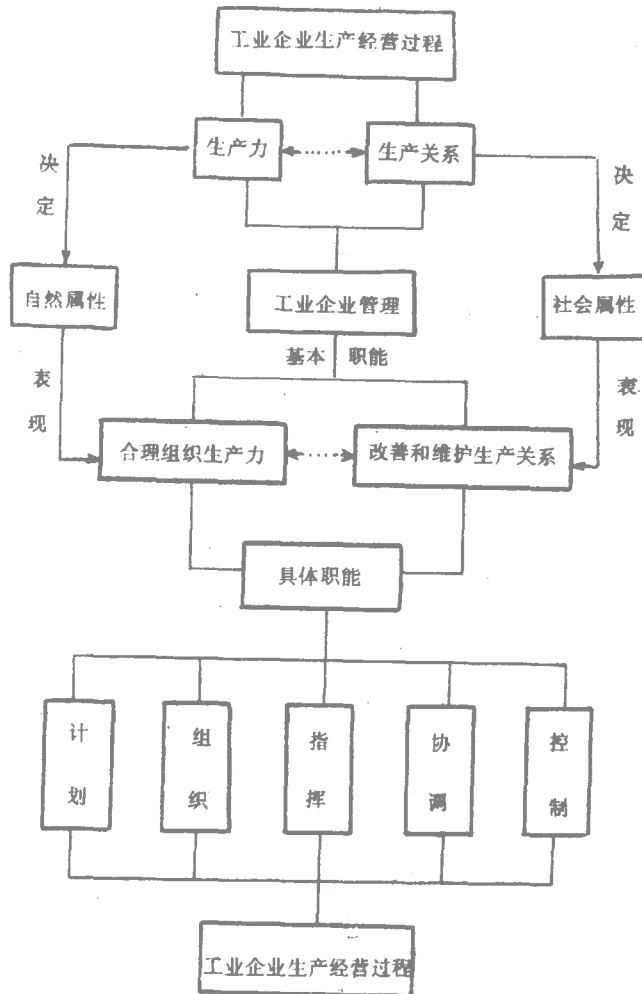


图 1-1 工业企业管理的性质和职能示意图

### 1.1.3 车间管理的特点、内容和要求

#### 1) 车间和车间管理

车间是企业内直接从事生产活动的场所，是企业组织生产的基本经济单位、行政管理 and 经济核算单位，是执行层的管理组织机构。车间一般是按照生产的专业性质设置的，拥有一定的厂房或场地；拥有完成一定生产任务所必须的设备 and 设施；配备一定数量的工人、技术人员 and 管理人员。每个车间运用这些生产条件，担负着完成某种产品 or 产品的某

些工艺、某些零部件，或某一方面的辅助生产任务等生产工作。

车间必须具备一定规模，一个或几个工作地不能成为一个车间。

车间必须具有一定的管理职能，不具备相对完整管理职能的生产单位充其量只能是班组或工段，而不是车间。

车间必须具有相对明确的生产对象和一定的生产条件，无明确生产对象，不具备生产条件，流动性很大的室外、野外作业场所也不能称为车间。

车间是企业生产活动的第一线，其生产活动的科学合理与否，直接决定着企业的生产效果和经济效率。因此，车间必须加强管理，保证完成生产任务和提高生产效率，使车间成为企业管理系统中的一级行政管理单位。为了贯彻经济利益原则、调动职工积极性，也应把车间作为一级经济核算单位。

车间管理就是车间根据厂部制定的目标、计划、指令、命令和各项规章制度，运用车间拥有的资源条件和管理权限，对车间的生产经济活动进行计划、组织、指挥、控制、调度和考核，包括对职工进行激励、教育和生活福利管理工作。

车间管理是企业整体管理的基础，是生产第一线的管理工作，是执行性的效率管理。这表现在车间管理是企业以生产为中心的主要管理环节，搞好车间管理，保证企业有正常的生产秩序，才能全面完成企业计划，实现企业目标。车间管理又是生产现场的管理，是加强企业基础性管理工作的立足点，对建立良好的生产劳动纪律和文明生产，树立良好的职工精神面貌和厂风厂纪，搞好全厂管理工作，提高企业管理水平，都有决定性的作用。

## 2) 车间管理的内容和要求

### (1) 车间管理的内容

#### 车间组织管理

车间组织管理指从车间的实际需要出发，遵循组织科学原理，恰到好处地设置车间职能机构，确定职责范围，明确分工协作关系，建立与健全各项组织管理制度，使车间在一个精干高效的管理班子指导下，科学、高效率地按生产计划运作起来。

#### 车间计划管理

车间计划管理指通过各种车间工作计划对车间生产经营活动全过程进行组织、协调、指挥、监督和检查的一种管理制度，是车间现代化生产的客观要求。它包括车间各项计划的编制、执行和检查等。

#### 车间生产管理

车间生产管理指车间根据企业长期和短期的经营目标、车间生产计划，来组织车间的生产活动。它包括确定车间有关的产值、产量指标，进行生产能力平衡，搞好生产准备工作和生产组织调度工作，落实车间生产进度，保证安全生产，以实现按计划、按进度、按品种、按质量要求均衡生产。

#### 车间质量管理

车间质量管理的重点是企业全面质量管理中的加工制造与装配阶段，现场质量管理色彩浓厚，工作重点多集中在工序质量控制上，且班组质量管理活动多由车间来组织，所以车间质量管理是企业开展全面质量管理工作的基础。车间质量管理应注重质量观念教育和质量管理技术方法培训，严肃工艺纪律，通过建立全面质量保证体系，开展全员性质

质量管理活动，提高车间产品质量。

#### ⑤ 车间工艺技术管理

车间工艺技术管理主要包括各类技术文件、设计图纸、工艺规程和技术标准的准备与管理。同时，要组织技术革新和科学试验，采用新技术、新工艺、新材料，组织新产品试制和工艺定型准备工作等。它以提高生产效率和产品质量、降低产品成本为重点，对建立良好的生产技术工作秩序具有重要作用。

#### ⑥ 车间设备和工具管理

车间设备和工具管理的任务是提高设备完好率和工具利用率，降低设备故障率，确保设备正常运转，工具配套齐全，保证车间生产活动正常进行。同时教育职工管好、用好、维护、保养好设备，做到会使用、会保养、会检查、会排除一般故障，以确保生产活动不受影响。

#### ⑦ 车间劳动管理

车间劳动管理主要是搞好劳动定额管理工作，合理地组织车间劳动分工与协作，提高职工业务素质 and 搞好文明生产，调动职工的生产积极性，不断提高劳动生产率。

#### ⑧ 车间班组管理

班组是车间生产活动的基本单位和管理单元，车间的生产任务必须通过所属各个班组的生活动才能完成，车间的管理活动主要是针对班组的，所以班组管理在车间管理活动中占有重要的位置。班组管理涉及的内容广泛，但其核心在于探究车间管理如何从班组做起。

#### ⑨ 车间经济管理

车间经济管理就是对车间生产活动中的消耗与成果进行控制、核算与分析，对车间使用的原材料、辅助消耗材料以及各种成品、在制品、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；管理车间的消耗与成果的原始记录；进行车间会计、统计、业务核算，及时地反映车间生产活动的消耗和经济成果。

#### (2) 车间管理的要求

车间管理的目的就是要实现优质、高产、低耗、安全、均衡和及时，取得好的经济效益。企业的经济效益目标一般都融入生产计划下达到车间，所以对车间管理的根本要求就是在规定的活劳动和物化劳动消耗占用条件下，完成生产计划。具体来说，要通过搞好以下各方面工作，保证上述根本要求的实现。

建立精干高效的车间管理系统；

根据生产计划和生产作业计划，组织起有计划的均衡生产；

做好生产准备工作，搞好现场服务，保证工序质量，建立安全生产、文明生产秩序；

合理使用工艺装备和设备，合理使用原材料和能源动力，保证生产过程低消耗，高产；

开展技术革新和技术培训，加强职工思想教育和奖惩激励，不断提高劳动生产率和职工素质；

#### ⑥ 完善车间管理的各项基础工作。

## 1.2 车间管理的组织机构和规章制度

### 1.2.1 管理组织的基本要求和原则

管理组织工作是指企业、车间把人们组合起来以达到企业、车间目标的过程。在这个过程中，首先要确定组织目标，要明确达成目标的任务和工作，并要把这些工作加以归类，然后把这些工作分配给职工。各级管理组织都应当根据自己的活动目标做出尽可能合理的安排，以便开展这些有目标的活动。

#### 1) 组织工作的基本要求

一个组织系统要有效率，必须具备三项基本要求，即组织系统的目标性、协调性和合理的授权。

##### (1) 目标性

目标就是组织系统活动的目的。企业最一般的目标是生存、获利和发展。车间的目标是经企业分解的生产任务目标。要达到这些目标，需要组织系统根据各方面情况定出具体目标。目标是分配任务的基础。

##### (2) 协调性

协调性是要求组织系统内各子系统在追求整个组织的目标时，在方向上取得一致，在时间上互相配合，在行动上互相协作。协作是协调的核心。

##### (3) 合理的授权

职权就是命令、指挥、处置的权限。管理者有指挥、管理下级的权限，工人有操纵设备和完成工作所需要的相应权限。在组织系统内，授权的方向是向下的。作为一个部门的主管人员，最重要的工作之一就是合理的授权。

管理者向下级授权，不能把责任也授出去，不管你授出的职权多少，对工作的最后成果仍要向上级负责。授给每个下级职权的大小，应足以保证工作的完成。当管理者授权给下级后，如发现下级未搞好工作，可以收回授权，或授权给另一个下级去做。授权授多少，授给谁，涉及到管理的技巧和艺术。为了正确、合理授权，管理者必须知道有效地完成各项工作需要什么职权和每个下属的工作能力，做到知人善任，使每个人分配到的工作既有挑战性，又有吸引力，同时又适合他的能力特长。任何组织系统，如果上级管理者不给下级授权，这个组织系统就不能有效地工作。

#### 2) 组织工作的原则

##### (1) 统一指挥原则

即要求组织体的指挥命令系统明确，每个人都应清楚自己的指挥者和被指挥者。一个人原则上只接受一个上级的直接指挥，不得有多个上级同时指导下级，即使是上级的上级，也不能越级直接指挥。

##### (2) 职、责、权相称原则

管理者把职务、责任授予下级之时，必须同时授以完成职责所必需的权限。权限和职责必须相称。

##### (3) 管理跨度原

一个领导者或领导机构，直接领导和管理的人数或机构数为管理跨度。管理跨度必须适宜。通常，企业管理适宜跨度的范围从五六人起到十来人，其中，企业高层可取较小数值，基层可取较大数值。

#### (4) 层次以少为佳原则

管理跨度大 层次就少 跨度小 层次就多。层次越少 信息沟通快 损耗少 组织效率也越高。

#### (5) 合理分工原则

为了提高工作效率，应尽可能按专业化特点合理分配工作。这种分工应结合具体情况尽量合理，分工过粗会降低生产劳动专业化的效率，过细也会导致职位过多，机构过多，横向配合协调复杂，使效率提高受阻。

#### (6) 灵活性原则

组织系统外部环境的变化，对组织系统结构的适应性带来一定影响；组织系统内成员的态度和情绪的变化，也是如此。组织系统为了提高适应能力，应在内部分工上，既职责分明，又有一定的相互衔接和交叉，且有适当调整的余地。这种良好的组织弹性应保证事事有人管，不留真空地带。

### 1.2.2 车间的管理机构和组织结构形式

#### 1) 车间管理机构

按照统一指挥和分层管理的原则，我国企业的管理层次一般分为三级，即厂部、车间、班组。一些规模比较大的公司（总厂）分为五级，即公司（总厂）、分厂、车间、工段、班组。也有一些生产过程比较简单的小型企业，不设车间，实行厂部和班组两级管理。

车间是在厂部统一指挥下组织生产的基本单位。它主要从事生产活动，制造各种成品、半成品或完成加工、包装、维修等劳务。其主要任务是负责贯彻执行厂部下达的指令和计划，以及各项管理制度，在车间范围内组织职工完成厂部下达的各项生产任务，不断提高产品质量，降低产品成本，保证安全生产，进行车间内部经济核算等。

车间主任是车间生产活动的全面负责人，在厂长领导下，全面组织和指挥车间的生产经营活动，并对其生产成果向厂长负责。在规模较大的车间，常设置若干名副主任协助车间主任分别负责生产、技术、经济等方面工作。车间的日常业务工作，一般可按计划调度、材料供应、工艺技术、经济核算等业务性质，设置若干职能组，在业务上接受厂部有关职能科室的指导，并负责对班组进行日常业务指导、帮助和督促。小车间，一般只配备几个专职管理人员，在车间主任的直接领导下，分管计划、质量、生产调度和统计核算等工作。

班组是企业进行生产活动的基本单位，是车间管理的基础环节。车间的目标任务以及为完成目标任务而制定的各项措施，都要依靠班组得以贯彻实施，各项管理工作和规章制度也要通过班组贯彻执行。班组是车间生产经营活动的基础，搞好班组管理对于充分调动职工参与管理的积极性和保证企业生产任务的完成都具有重要意义。

班组一般不设专职管理人员，班组的管理工作通常由脱产的工人担任。班组长的主要职责是在车间主任领导下，在班组范围内组织工人完成车间规定的各项生产任务，并且要做好原始记录、统计等基础工作，搞好班组核算，为车间和有关职能管理机构提供准确、完整的资料和数据。班组管理工作一般包括生产、质量、消耗、设备、安全、纪律、经济核算、

原始记录、材料工具保管以及生活福利等方面的内容。

## 2) 车间组织结构形式

车间如何组织取决于车间的生产规模、管理层次和生产特点。正确选择车间的组织结构形式，是完善车间管理、实施有效指挥的重要保证。

我国工业企业车间的组织结构一般由三部分组成(即取能室组)基本生产工段或班组和辅助工段(或班组),其组织结构形式如图 1-2、图 1-3、图 1-4 所示。

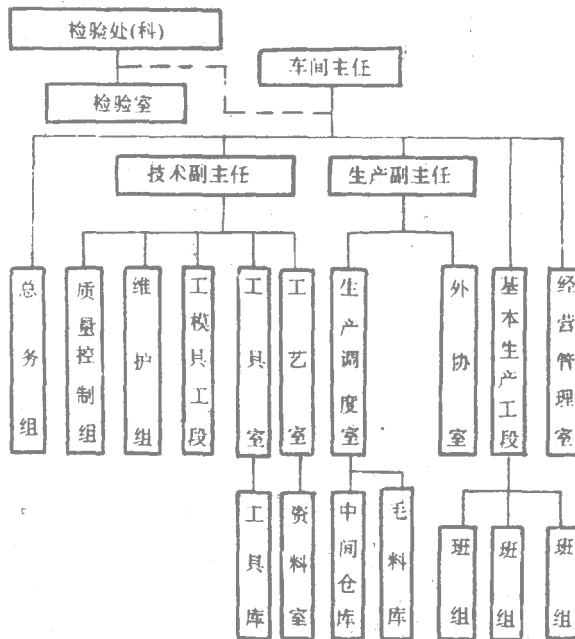


图 1-2 大型车间组织机构图

### 1.2.3 车间若干典型职位的职责范围

车间主任是车间的生产行政负责人，对车间的生产经济活动全面负责，统一指挥管理下属各班组和车间职能组以及职能人员。他应有明确的职责并具备一定的素质，要有科学的工作方法和管理艺术。

车间其它职能职位职责范围的共同特点是在车间主任领导下工作，是车间主任的参谋和助手，协助车间主任进行日常业务的管理，有责任向车间主任提供属于本职责范围的情况和资料，提出处理问题的见解，为车间主任拟定工作计划，在车间主任的授权下处理属于本职责范围内的有关问题。车间职能人员同时还应接受上级业务对口管理部门的业务工作指导，向车间主任传递业务管理要求与信息，业务任务应经车间主任统一部署和协调后，贯彻到车间的工作计划中去。车间职能人员应对班组进行日常业务指导，帮助和督促班组、工作地的工作和作业。

#### 1) 车间主任的职责范围

(1) 负责贯彻企业的经营方针、经营目标，负责落实企业各时期各方面的工作和任

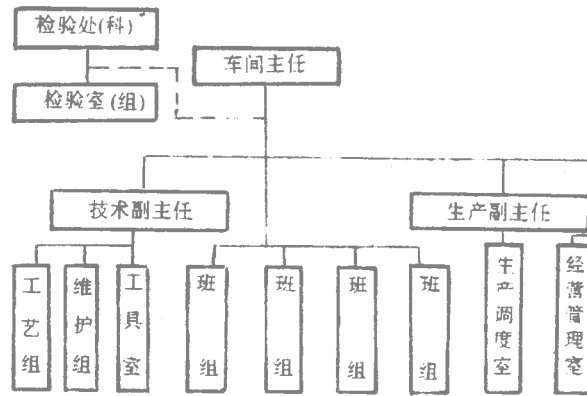


图 1-3 中型车间组织机构图

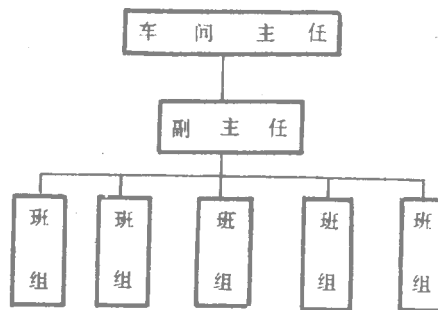


图 1-4 小型车间组织机构图

务，定期总结车间各方面工作的执行情况，对车间的生产管理活动全面负责；

(2) 贯彻企业生产、技术、财务等各方面的规章制度，在车间范围内制定并贯彻有关的实施细则，保证有关的生产责任、技术责任、质量责任、经济责任、安全责任贯彻和落实到车间内各职位的“岗位责任制度”上；

(3) 按企业下达的生产任务，负责组织编制车间生产作业计划，并按品种、数量、质量、交货期等指标要求组织有计划、均衡的生产活动；

(4) 贯彻车间经济核算制，加强定额管理，降低物资的消耗和占用，充分利用工时和设备台时，压缩生产费用，降低成本；

(5) 保证安全生产，不断提高文明生产水平；

(6) 负责督促做好车间管理的各项基础工作，实行科学管理和民主管理，不断提高管理艺术水平；

(7) 负责职工的思想政治教育和科学文化、专业技术的教育培训工作；

(8) 负责对职工的考核、激励和评议，动员职工参与车间管理，安排好职工的生活福利。

#### 2) 车间工艺技术员职责范围

(1) 负责检查并落实全车间的生产技术准备工作，特别是图纸工艺文件准备、工艺装备准备等方面；

(2) 保证在车间范围内正确贯彻执行工艺规程；

(3) 协助发动生产工人和有关职工改进原有工艺，研究开发新工艺，不断提高车间的工艺技术水平、技术经济水平；

(4) 对规定属于工艺技术范围内的有关业务，如材料的技术定额、加工的工时定额、设备的技术管理、产品的技术质量保证、车间技术组织措施计划的编制、安全技术规程和技术操作规程的改进和完善，承担管理责任，有权采取相应的管理手段和技术措施完成业务工作；

(5) 负责现场工艺技术指导工作，解决工作地生产作业过程中的有关工艺难题，维持工艺纪律，掌握工艺变动的信息。

#### 3) 车间计划调度员的职责范围

(1) 负责编制车间的生产计划和生产作业计划，具体组织车间有计划的均衡生产；

(2) 排除作业计划执行中遭遇到的各种意外障碍，及时进行生产调整，及时进行生产调度，确保按计划要求完成生产任务；

(3) 组织好车间的日常生产准备工作，保证现场作业基本要素准备的质量，如原材料和辅助材料供应到现场，工艺装备和设备供应到现场，技术文件、计划文件供应到现场等，使生产工人能发挥尽可能高的劳动生产效率；

(4) 负责原材料及辅助材料的计划领用、在制品的计划储备和流动、制成品的及时检验和入库的管理；

(5) 注意现场生产作业环境的管理，科学合理地调配车间辅助工人和搬运工人，保证车间通道畅通、环境文明清洁。

#### 4) 车间经济核算员的职责范围

(1) 及时统计车间生产过程的物料投入、工时发生和费用消耗数量，完善车间原始记录；

(2) 正确编制车间费用计划和成本计划，提出降低车间生产成本的目标和措施，协助车间主任发动职工群众，实现成本降低计划；

(3) 组织全车间和各班组的生产消耗、生产成果核算，协助车间主任计算车间的盈亏和做好奖金分配的核算工作；

(4) 定期公布和揭示车间、班组的各项指标完成情况，分析因果关系，鼓励职工向新的更高的目标奋斗。

#### 5) 工段长和工长的职责范围

实行四至五级管理的大中型企业的车间，一般设有工段一级，工段是车间的基本生产环节，由工段长领导。工长是工段长的助手，协助工段长负责工作班的班前准备、班间管理和交接班等组织工作。具体职责包括：

- (1) 根据作业计划组织安排工段内各班组或工作地的生产活动；
- (2) 做好班前准备，按每个工作地的班或日任务组织好必须品供应。工长在工作班的前一天就要组织好生产准备工作，将材料、毛坯、工夹具送至工作地；
- (3) 搞好班间管理，为每个班组、工人完成班任务创造条件，进行生产技术指导，督促工人保证产品质量，保持工作地清洁；检查各班组以至工人的任务完成情况，发现问题及时采取措施；
- (4) 工作班结束时，工长要向下一工作班的工长交班，并向工段长报告交班结果，填写工作班任务完成情况报告单；
- (5) 帮助班组长开展工作，了解班组长在工作中遇到的困难，并切实帮助解决。

#### 1.2.4 车间规章制度

规章制度是企业为了有效地进行生产、技术、经济活动所制订的各种规则、章程、程序和办法的总称。涉及到车间的规章制度，都是对各项管理工作和劳动操作的要求所作的规定，是全体职工在生产、技术、经济活动方面应遵守的规范和准则。

管理机构的建立，为各项管理工作的顺利开展提供了必要的条件。但若没有规章制度，管理工作仍然无法正常进行，各机构和全体职工的行动，将无章可循、无所适从，容易造成混乱。因此，企业必须建立和健全各项科学的、具体的规章制度，以便使各机构和全体职工的活动有行动的规范，做到人人职、责、权明确，事事有规范引导，使企业的各项活动都能科学高效地协调进行。

企业的规章制度大致可分为三类：一是基本制度，这是体现国家经济管理体制和方针、政策以及法规的带有根本性质的制度，其中最重要的是企业的领导制度。如厂长负责制，职工代表大会制等；二是工作制度，这是根据系统原理和各项具体工作的客观规律所规定的工作内容、范围、程序和方法等的具体要求，大体可分为政治工作制度、专业管理制度、技术标准和技术规程等；三是责任制度，这是根据社会化大生产的分工和协作的要求，制定的企业内各级组织、各个工作岗位的任务、职责和权限，力求事事有人管、人人有专责，防止各行其是、推诿扯皮现象，使全体职工都能有序而协调地工作，达到提高工作效率，增进企业经济效益的目的。

企业规章制度的核心和基础是岗位责任制。建立和健全岗位责任制，把企业每一件工作落实到实处，才能保证良好的生产秩序，使实现各项技术经济指标的措施确保执行，并取得较好的经济效益。岗位责任制也是车间规章制度的核心，包括工人岗位责任制和干部岗位责任制两种。工人岗位责任制是每个工人在生产活动中必须遵守的制度。主要内容有工人岗位专责制、交接班制、设备维修保养制、岗位练兵制、考勤制、技师负责制、巡回检查制、安全生产制、班组经济核算制等；干部岗位责任制一般应包括基本职责、考核标准、业务流程等三个方面的内容。

制订车间规章制度不能生搬硬套、盲目模仿，应从车间的实际出发。

规章制度一经建立，就必须严格执行，任何人不得随意违反，各级干部更要严于律己，带头执行。在职工中，应通过宣传教育，使大家认识到制度的重要性和严肃性，从而自觉遵守执行。对制度的执行情况，必须定期检查，违章必究，通过鼓励先进、鞭策后进，不断提高职工执行规章制度的自觉性。

修订规章制度，应采取慎重态度，坚持先立后破的原则，重要规章制度的修订应报请上级有关部门审批后再发布执行。

## 1.3 车间目标管理

### 1.3.1 车间目标管理的概念和特点

#### 1) 目标管理的概念

目标管理就是根据预先确定的目标进行管理，即围绕确定目标和实现目标开展的一系列管理活动。

企业要根据其在一定时期的总方针确定总目标，然后将总目标层层分解，逐级展开，形成分厂、车间的目标。同样，车间的目标也要分解成班组的目标，最后分解成每个人的目标，从而形成由总目标到中间目标，再到具体目标的体系。在这个目标体系中，除了总目标、中间目标、具体目标的纵向联系外，在中间目标、具体目标之间还有横向的有机联系，这样就使厂部、车间、班组、个人以及各车间、各班组、每个人之间的目标互相衔接、协调配合，从而使这个目标体系能自上而下地层层指导下一级目标，同时又自下而上层层采取措施，保证实现本单位的目标，进而层层确保上一级目标的实现。

目标管理是将管理组织要达到的目标与各项管理工作和各组织成员的职责密切结合起来从而形成一种全员参加、全程管理、全面负责、全面落实的管理方法。

目标管理活动过程大致可以分为目标的制定与分解、目标的实施与控制、目标的考评与奖惩三个阶段，这三个阶段构成了一个管理周期，一个周期的终点又是下一个周期的起点，如此循环往复，把目标管理活动从一个水平推向一个更高的水平，最终保证总目标的实现。

#### 2) 车间目标管理的特点

##### (1) 鲜明的科学性和系统性

企业的总目标把企业的全体人员科学地组织在企业目标体系之内，车间的中间目标又科学地把车间每个职工组织在车间目标体系之内，这样使车间内每个职工清楚看到他的工作与车间目标、企业目标的关系，意识到自己的任务在车间、企业任务中的地位和作用，明确自己的目标，树立努力的方向。

由于每个职工的目标是车间目标体系的一部分，职工们被目标体系联成一体，因而产生了一种团结感、协作感，有利于发挥职工间的团结合作精神，也有利于各部门、各系统之间的协商、沟通与合作。

##### (2) 强调工作的目标责任和自主管理特点

目标管理是人人参加的全员管理，通过目标把人和工作统一起来，它强调工作的目的性、管理的自主性和个人的创造性。实车间目标管理，要强调的是职工直接参与制定个人目标，并通过自主管理实现目标。目标体系把每个人都置于所承担的目标责任岗位上，使每个人有明确的工作目标责任，并通过自我监督、自我控制、实行自主管理。自我监督是指目标责任者为实现自我目标，在取得上级管理部门同意后，有一定的权限和自由来处理管理中的问题。自我控制是目标责任者以目标为准绳，自行调节行为，发现目标偏移时，主

动采取措施纠正目标的偏差，始终使自己的行为和目标方向保持一致。自我监督和自我控制的统一构成了自主管理。

### (3) 强调目标成果 注重工作实效

目标管理要求组织成员把自己在一定时间内应完成的工作成果定为目标，最终的目标考评不仅要以成果的形式出现，而且要以成果的多少评价优劣。目标管理把“做什么”和“怎么做”作为“做多少”的前提和手段，只有“做多少”才是目的。因此要提高目标管理成效，必须把只重视工作本身的工作方法转变成重视工作成果的工作方法。目标管理的这一特征可以概括为：以重视成果的设想为基础，建立一定时间内每个人应该完成的工作成果为目标，每个人自觉地进行工作，管理人员以实现自己的目标以及属下的目标为中心进行管理。因此，目标管理又被称为成果管理。

### (4) 重视职工培训，强调提高素质和开发能力

目标管理必须重视职工培训，通过提高职工素质、承担目标责任来促进职工能力的提高。

车间的目标和班组的目标最终要通过每个职工达到个人目标来实现，所以全面提高职工文化素质就成为保证个人目标全面达成的基础。以提高全员职工素质、开发能力为目的的培训，可根据车间实际和职工的不同情况采取不同形式进行。总之，重视职工培训，强调能力开发是保证目标管理全面实施的重要措施之一。

## 1.3.2 车间目标管理的程序

车间实行目标管理的程序可分为三个互相联系的具体步骤，即：制定目标，目标的实施与控制，达成目标的考查、评价与反馈。

### 1) 目标的制定

#### (1) 制定车间目标的依据

制定车间目标的依据主要有三点：一是透彻了解、领会企业下达的目标、任务、指令性计划、要求及有关规章制度等，这是车间制定目标的首要前提。按企业的总要求制定车间目标，才能将车间目标和企业目标统一、衔接起来，做到顾全大局，上下一致，同步发展。二是掌握车间具体情况，包括人、财、物等资源，以及人员素质、技术状况、管理水平等因素，这是制定车间目标的客观基础。只有从本车间的实际情况出发，既看到长处又看到不足，既看到潜力又看到困难，才能扬长避短，制定既先进又可行的目标。三是车间外部因素，包括和车间生产活动、车间目标实现相关的其它政治、经济、财务、技术、协作关系、辅助服务、公关交往等各方面的因素。这是车间系统正常运作的条件，制约着管理系统的结构和功能，也是制定车间目标的约束条件。

#### (2) 制定车间目标应遵循的原则

##### 目标先进合理原则

目标先进 指具有“挑战性”是通过努力才能达到的目标。只有先进的目标才能激发每个职工的创造能力和工作热情。目标合理，指目标的高度适当，不能脱离车间的实际。不合理的要求和过高的目标，会挫伤职工的积极性，甚至产生抵触情绪，从而失去目标管理的意义。

### 全局性原则

车间作为企业与班组、职工之间的中间管理组织，其目标本质上是企业总目标的分解目标，所以必须与企业的总目标密切结合，其具体目标必须服从全局，有利于企业总体利益和各项业务的改进，并能确保总目标的实现。

#### 各级目标之间注意协调和平衡

车间内各级目标之间应注意协调和平衡，并与职工的分工与能力相适应，避免互相矛盾和牵制。因此，车间的目标不能过繁，以免分散注意力。重要的工作应先列入目标，需要有关单位共同完成或他人协助完成的工作项目，应会同有关单位和人员共同制定目标。目标完成期限不宜太长，一般应以月为时间单位。时间较长的目标应制定相应的分段目标、中间目标或过渡目标，并注明完成时间，保持目标的完整性和连续性。

#### 责、权、利相结合原则

制定目标应把责任放在第一位 注意责、权、利相结合。在处理利益关系上 要把国家利益、集体利益放在首位，激发全体职工完成目标的责任感和主动性，积极为企业多做贡献。

### (3) 目标的分解

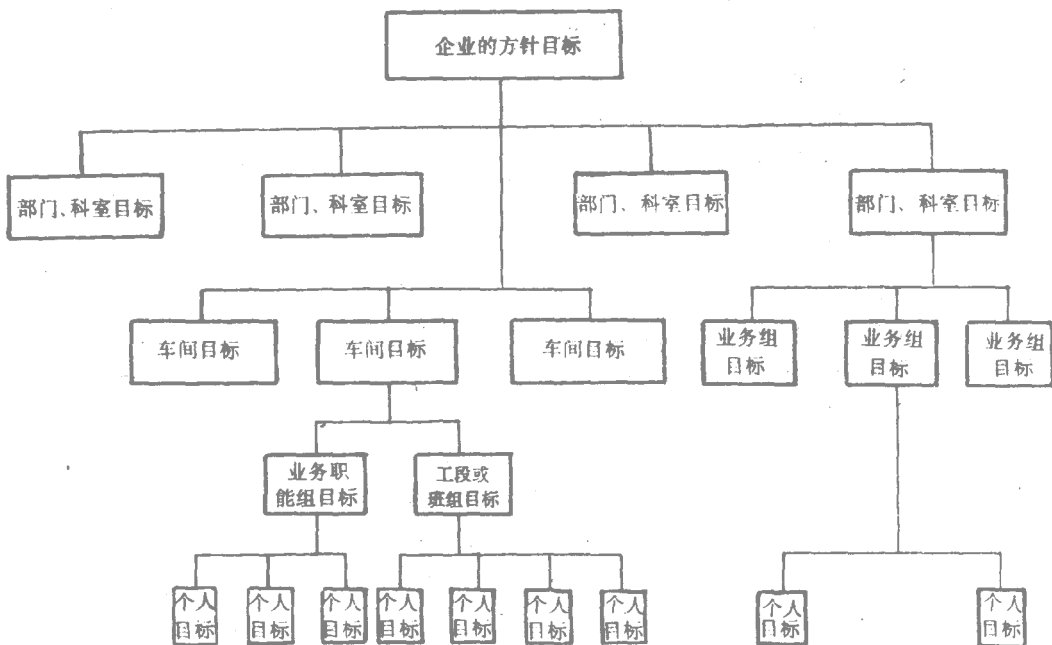


图 1-5 目标体系示意图

车间目标确定之后，还要将目标逐级展开，分解落实到人，构成车间内部的目标体系。目标分解过程的一般做法是：上级根据承担的目标向下级提出要求，下级自主地制定分目标，然后通过上下级会签的形式予以确立，在企业内按企业（厂长）→部门（科长或车间主

任)→工段或班组(段长或组长)→个人的组织管理层次逐级展开,将直属上级的目标予以具体化来制定下级成员的目标,下级目标应经过上级协调平衡、审批确定。

在目标分解过程中,一般要绘制目标体系图和填写目标卡,明确反映目标展开的内容和要求,以便实施和考核。

#### 目标体系图

如图 1-5 所示,也称目标管理图,是按目标分解的层次绘制的,用来反映企业目标管理的全貌。通过目标体系图,各个岗位的人员都知道自己在目标管理中所处的位置、承担的责任、自己的目标与总目标的关系,了解与自己有关的岗位在各个时期工作的进展计划和着重解决的问题。在检查目标完成情况时,应注意对所有目标从整体上进行调整和平衡,充分调动每个人的积极性和创造性。

#### 目标卡

如表 1-1、表 1-2 所示,用以详细填写目标的内容、考核要求、实施措施、完成的进度、协作人员及其它有关条件,以便在实施期间检查、自我控制、纠正及工作完成后进行考核。

表 1-1 目标卡

目 标 卡													批准人盖章		
单 位		姓 名		年		月		日							
目 标	进 度 ( 月 )											完 成 程 度	权 限	备 注	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				12
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
基本措施															
1.															
2.															
3.															

#### (4)分权

在目标制定以后,上级根据目标的内容授给下级以人事、财务、物资、对外联系以及其它相应的权力,使下级能运用授予的权力完成目标。分权的指导思想是:每个人都有一定的创造能力,应在工作中开发这种能力;每个人的工作能力都是逐步提高的,行使权力正是努力锻炼提高的过程;责任和权力是不可分割的。分权是为了贯彻落实各级责任制,做到各尽其职,各负其责。

分权后应防止两种偏向:一是分权后应尽量避免对下级职能工作直接干预、指挥,否则会阻碍目标管理的开展。二是分权不是为了分散权力,各自为政,而是完善分级管理、统一指挥。

#### 2) 目标的实施

目标管理的实施阶段,是直接将目标的内容、要求转化成工作成果的阶段。车间的各

级目标一经确定，就要坚决地组织执行，车间领导要带头按目标管理的要求开展工作。

目标的实施应强调目标执行者的自主管理，应放手让其发挥主动性、积极性、创造性去开展工作。强调自主管理也不能放弃上级的领导，对目标实施过程中出现的偏差仍应及时提出意见帮助纠正。

表 1-2 目标管理卡

目标管理卡										
年 月 日										
单位				姓名				批准人		
目 标							协作配合单位			
措施及进度							权 限			
自检日期										
检查记录										
上级考核										
评 价	优				良				中 差	
备 注										

为保证目标实施按计划顺利进行，应建立信息反馈系统和定期报告制度，除了日常联系报告和重大事故报告外，原则上应每月对目标管理各个实施环节的进展情况做一次总结，并对总结内容做出适当处理。对目标实施过程中出现的难题，可邀请有关人员“会诊”研究群策群力协同解决。

目标是列为重点的工作事项，不可能包括每个全部的日常工作内容，因此还应注意未列入目标的事项，只要是本职担负的业务，都必须努力地去完成。

### 3) 目标的检查、考核与评价

及时检查、严格考核、正确评价、适时奖惩是保证目标管理取得效果的重要手段。通过对目标完成情况的检查、考核与评价，可以总结目标实施过程中的经验教训，激励职工奋力攀登新目标的决心，为下一阶段的目标管理创造条件。

对目标完成情况的检查，是考核、评价的前提。一般常采取自我检查和上级检查两种方式，或同时采用，或交叉进行。对重大目标可组织专门检查组进行检查。检查的次数和时间间隔，视每次检查所花时间的多少及检查效果如何而定。除半年、年终的检查外，一般每月检查一次目标执行情况。特别应提倡目标实施人员经常自我检查，只要认真地经常自我检查，即使有微小的偏差，也能及时发现和纠正。不论采取何种检查方式，检查结果均应记录在册。

考核与评价是目标管理的最后环节，考核与评价是否正确，对职工情绪影响很大。因

此在目标管理过程中要注意健全考核评价制度和考核评价标准，严格按标准逐项衡量。不仅要考核目标执行者的工作效率，更重要的是考核目标完成程度和所取得的效果。考核还应与多种形式的经济责任制相结合，以目标管理来完善经济责任制，以经济责任制促进目标管理的有效实施，使目标的完成情况与车间的经济效益和职工的物质利益挂钩。

进行目标结果考核评价时应注意：

(1) 考核评价必须实事求是，坚持用数据说话，按标准要求。对下级的考核评价一般由直接主管领导进行。

(2) 对考核评价的结果，要及时提出处理意见。对贯彻执行目标管理好的单位和职工，应给予表彰和奖励，对完成不好的要给予批评或处罚。目标管理考核评价还应同企业车间的人事考核结合起来，必要的记入人事档案，作为人事考核的依据。

(3) 考核评价的目的是为了鼓励先进，鞭策落后。因此，对于未能达成目标的责任者，除给予必要的批评、处罚外，还应帮助查找原因，提出措施，并协助其制定和完成新的目标。

#### 复习思考题

1. 什么是企业管理，简述企业管理二重性质的含义及企业管理的五项职能。
2. 什么是车间管理？其管理内容和要求是什么？
3. 建立有效的组织体系应遵循哪些组织原则？
4. 什么是目标管理？目标管理的特点是什么？
5. 简述目标管理的程序。