

第二篇 现代车间管理

-  车间管理概论
-  车间生产组织和行政组织
-  车间组织
-  班组管理与建设
-  辅助生产的计划和组织
-  车间职工队伍的思想建设和
文化建设
-  现代车间管理方法
-  车间管理信息系统
-  企业文化和企业形象设计
-  车间管理的变革与发展

第一章 车间管理概论

车间是企业的基本生产单位,是进行产品生产或其他生产、业务活动的主要场所。搞好车间管理,既是搞好企业管理的重要基础,又是加强班组建设的必要前提。车间生产活动的进行状况和结果,直接影响着企业经营目标的实现。

第一节 车间的作用

车间是根据企业内部产品生产的各个阶段或产品各组成部分的专业性质和各辅助生产活动的专业性质而设置的。它占有一定的厂房和场地,拥有为完成一定生产任务所必需的设备、工具、原材料、半成品、以及一定数量的工人、技术人员和管理人员。车间从事生产活动,制造各种成品、半成品或完成修理、运输、包装等劳务。从组织体系来说,车间是企业中的基层组织;从生产力的角度来看,车间是企业劳动力、生产手段及生产对象相结合的综合体;从现代管理来说,车间是企业生产管理、计划管理、技术管理、质量管理、设备管理、民主管理、政治思想教育的基地。所以,车间在企业中具有十分重要的地位。

一、车间是企业生产活动的“前沿阵地”

企业的任务是通过生产产品为社会创造价值,而整个企业的活动,都是通过车间来进行落实。根据厂部下达的生产任务,为本车间各工段、班组安排生产和工作任务,组织均衡生产,贯彻执行各项技术管理制度,严格执行工艺规程,保证不断提高产品质量,合理安排车间的劳动组织,严明劳动纪律,保证安全生产不断提高劳动生产率,组织车间经济核算,厉行节约,不断减少各种消耗,努力降低产品成本。因此,车间的组织、指挥工作直接影响着企业优质、安全、高产、低耗、高效益等经济技术指标的完成。

二、车间管理是企业管理工作的基础

企业的各项基础管理工作、各项专业管理工作要在车间得到落实;各项技术标准、工艺规程和规章制度要在广大职工的日常生产活动中贯彻执行;作为企业经营管理工作重要依据的原始凭证、报表,大部分也都是从车间的日常生产过程中产生的。因此,车间工作是企业管理的重要基础工作,只有把车间工作搞好了,才能全面提高企业素质,增强企业活力。

三、车间是企业全面开展经济核算的基层单位

车间在组织生产过程中,必然发生原材料、动力、机器、工具的磨损或消耗,这就要求车间要进行生产数量、质量、品种、消耗、劳动生产率、成本、资金、利润的核算,对上保证企业经济核算指标的实现,对下有效地组织和推动班组经济核算的开展。如果车间没有很好地开展经济核算,就难以反映车间、班组的节约或浪费,使企业进行全面经济核算缺乏可靠的基础。

四、车间是推进技术进步的重要力量

企业在生产过程中,为了不断提高劳动生产率、提高产品质量、降低物资消耗,就必须经常开展技术革新、技术进步工作以及合理化建议活动,而它们的落脚点大部分都在车间。同时,根据生产需要,从国内外引进的新技术成果,也只有在车间中消化推广。从某种意义上说,车间是推进企业技术进步的重要力量。

五、车间是培养干部和锻炼工人队伍的重要场所

车间处在企业生产活动的第一线,既是基层干部和工人掌握业务技术,学习政治、经济、文化知识的主要场所,又是经受锻炼,施展才华的前哨。加强车间管理、加强班组建设是实现企业“两个文明”建设的双重任务,是培养“四有”职工队伍的根本保证。

六、车间是企业实行民主管理的一个层次

车间实行民主管理,是使广大职工最直接、最广泛、最经常地参加企业管理的一种形式。它能够有效地保证企业的决策以及各项指令更好地贯彻下去,并能促使各种信息及时反馈上来,对保证企业完成各项任务,有着直接重要的意义。车间的基层工会组织、职工代表与广大群众有着直接、广泛的联系,对开展各项民主管理活动、民主监督、民主参与都有很好的基础。所以,车间是企业实行民主管理的一个基础层次。

第二节 车间管理的性质和任务

一、车间管理的性质

车间管理是指对车间所从事的各项生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列管理工作。它主要有以下几方面的特性。

(一) 车间管理属于内向型管理。车间管理是以生产为中心的企业管理形态,是企业内

部执行生产任务的单位,它以单纯完成厂部下达的生产计划为目的,只需要通过具体的生产活动来保证企业目标和计划的实施,一般不需要直接对外发生经济联系。所以说,车间管理属于内向型管理。

(二)车间管理属于中间管理层。按照管理层次的划分,企业管理位于管理的最高层,车间管理位于管理的中间层,班组管理位于管理的作业层。对于最高管理层来说,车间管理属于执行型;对于作业管理层来说,车间管理又属于指令型。车间既要执行厂部下达的指令,并且为厂部提供信息,又要对工段、班组下达指令,以便协调整个车间的生产活动。

(三)车间管理具有一定的独立性。车间系统是企业系统的子系统,是工段、班组系统的母系统。车间既与企业有紧密联系的一面,又有独立进行管理的一面。车间在厂部计划和指令下达后,要分析和掌握各类技术经济指标,要全盘考虑车间生产所需要的人力、物力条件,并把这些资源以有效的方式有机地结合起来,组织车间的生产活动。同时,还要根据工段、班组反馈的信息,及时纠正偏差,改进车间管理工作,建立正常而稳定的生产秩序。在此过程中,厂长赋予车间主任必要的决策权、任免权、指挥权和奖惩权。所以说,车间管理具有一定的独立性。

二、车间管理的主要任务

车间管理系统是企业管理系统的一个组成部分,它本身又包括许多子系统,具有承上启下的作用。这就决定了车间系统管理的任务要从车间系统整体优化的观点出发,使车间各子系统协调一致地实现车间系统目标,从而保证企业系统管理目标的实现。

(一)健全车间生产组织,合理组织生产。车间的中心任务是生产,围绕生产提高车间管理水平是车间管理的基本方向。为此,车间应在厂部生产指挥系统的领导下,建立健全统一的、强有力的生产组织机构。根据厂部下达的计划任务,为车间各工段安排生产和工作任务,组织均衡生产,使人、财、物能够得到有效地运转,取得最优的经济效益。

(二)完善车间管理制度。车间在贯彻企业各项规章制度的前提下,要结合自身的特点,按照经济责任制的原则,制定各项管理制度以及车间内部职能组、工段、班组等各项组织和车间主任、职能组长、工段长、班组长、技术人员、工人等各类人员的工作职责、工作标准。做到事事有人管,人人有专职,工作有标准,检验有依据,强化车间管理。

(三)加强劳动组织。劳动力是生产力三要素中最关键的因素,人的行为影响着目标的完成。车间在组织生产时,要努力为职工创造良好的生产环境,研究科学的劳动组织和操作方法,制订先进合理的定额,实行按劳取酬的工资奖励办法,不断提高工人的技术和文化水平,使工人能够心情舒畅地、操作熟练地去工作,不断提高劳动生产率。

(四)加强工艺纪律。车间生产过程,既是产品形成的过程,也是各种资源的消耗过程。车间要生产出高质量、低消耗的产品,就要加强工艺纪律,严格技术管理,健全消耗、质量管理制度,在保证生产任务的同时,力求降低生产成本,提高产品质量,把投入到车间生产过程中的各种要素以最优化的方式、最合理、最有效地组织起来,从而取得最高的经济效益。

(五)大搞技术革新,促进技术进步。车间要保证高效率地、高质量地全面完成企业下达给车间的生产任务,就要有计划地进行大规模的技术改造,用新技术、新工艺改造老设备,合理有效地计划、组织和控制车间的生产技术经济活动,使车间所生产的产品和采用的工艺方

法、机器设备在技术上是先进的,在经济上是合理的。从技术上保证车间提高生产效率,以促进生产力的发展。

(六) 管好、用好固定资产。机器设备是车间生产的主要手段。车间要保证生产任务的完成,就要不断提高设备的利用率和完好率,建立科学的设备使用、维护制度,监督设备使用状况,定期组织设备的中修和小修,不断加强设备和工具管理,防止设备和人身事故,保护工人身体健康,实现高产、稳产、优质、低耗和安全生产。

(七) 加强核算工作。车间是企业内部的一级核算单位。车间核算由技术核算、统计核算和经济核算三个部分组成。一个企业能否取得良好的经济效益,很大程度上取决于各车间的生产经营效益,而生产经营效益只有通过核算才能有效地反映、控制和监督。加强车间核算工作,做到心中有数,才能对车间各方面的工作提出切实可行的改进措施,使车间管理水平不断提高。

(八) 建立车间指标体系。根据车间管理所要解决的问题和要达到的目的,建立起一组能充分反映目的、衡量方案优劣的评价指标体系,然后,确定这些目标的要求值和目标的性能特点。

(九) 车间利润评价。车间管理系统的分析和评价,是以价值为标准来评定的,即以产生的经济效益、社会效益以及投入产出之比来评价的。车间对管理系统的评价主要是从利润这一角度来评价,即对收益和费用进行综合考虑。评价以模型为基础,通过数学分析,以利润的大小来衡量。

第三节 车间管理的职能

管理目的和任务的实现,在许多方面取决于管理机关执行职能的结果。

任何一种经济管理工作所固有的一般职能是:计划、组织、指挥、协调和控制。车间作为企业的中层组织,其职能也有它特有的内容。

一、制订计划

计划是任何经济管理工作的首要职能,是一切现代化大生产的共同特点,是各项工作的指南,是动员和组织企业职工完成用户需要的产品的重要工具。

车间管理的计划职能首先是制订整个车间的活动目标和各项技术经济指标,它能使各道工序以至每个职工都有明确的奋斗目标,能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。

有了计划就有了行动的方向和目标,有了计划就有了检查工作改进工作的依据,有了计划就有了衡量每个单位、每个职工工作成果的尺度。

车间不参与对厂外的经营活动。车间制订计划的依据是企业下达的计划和车间的实际资源情况。车间除每年制订生产经营和目标方针外,主要是按季、月、日、时制定生产作业计划,质量、成本控制计划,设备检修计划。

二、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,保证生产,使之发展平衡,并进行调整的重要一环。

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,运用领导艺术,对工段、班组和职工进行布置、调度、指导、督促,使其活动朝着既定的目标前进,使相互之间保持行动上的协调。

三、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,采取措施的管理活动。

四、生产服务

由于车间是直接组织生产的单位,因此生产服务作为车间管理的一项职能是十分必要的。

生产服务的内容: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、班组对车间以外单位进行协调和联系;五是生活服务。

五、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。因为,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职责。激励士气,就是通过各种方法,调动职工的积极性和创造性,广泛地吸收职工参加管理活动,充分发挥他们的经验和知识,使人的潜力得到充分发挥,提高工作效率,保证车间任务的完成。

车间管理的全部职能都是相互联系相互促进的。履行这些职能的有车间主任、副主任、工段长、班组长及车间职能人员。

第四节 车间管理的基本原则

原则是指观察问题、处理问题的准则。企业管理的基本原则有两类。一类是自然性原则,是任何经济制度下的企业所共有的;一类是社会性原则,这类原则的内容要受生产关系的制约。

在我国现有的条件下,车间是遵循下列基本原则进行管理的。

一、党的领导

企业党组织对企业的领导是贯彻党的路线、方针和政策,保证生产任务的完成。一是加强党组织的自身建设,通过党组织和党员的模范行动、优良的作风去影响和带动群众执行党的路线、方针和政策;二是对广大职工进行思想政治工作,使他们自愿接受党的领导;三是对企业干部进行培养和选拔、考核和监督,既要保证他们在法律范围内顺利行使职权,又要防止他们的行为偏离党的路线。

因此,车间的各项管理制度、措施、生产经营活动都必须符合党的路线、方针和政策、国家的法律,符合社会主义的基本原则,符合群众的要求和意愿。车间主任必须认真学习和理解党在各个时期的方针、政策,并贯彻到管理活动中去,自觉地接受党组织和职工群众的监督。

二、领导者个人负责制和民主管理相结合的原则

领导者个人负责制是指一个单位的全部生产经营活动只能由一个领导人进行统一指挥。这一原则要求,必须明确规定对每一个人,从厂长、车间主任到班组长的权利、义务和职责范围,并对自己所担负的那部分工作负完全责任。这是社会化大生产所需要的普遍准则。任何大机器工业生产都要求无条件的和最严格的统一意志和纪律。无论是社会主义企业还是资本主义企业都没有例外。

社会主义企业管理优越的地方是把这种由领导者个人完全负责的制度和职工的民主管理结合起来。

民主管理是实行领导者个人负责的基础。离开职工的民主管理,没有群众的集思广益、群策群力,任何天才的领导也难以对现代化大生产实行有效的管理。反之,领导者个人负责制又是民主管理的结果,没有在高度民主基础上的集中指挥,也就没有严明的纪律和稳定的秩序,也就达不到民主管理的目的。

所以,在社会主义条件下,企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的,同劳动者的主动性、创造性是统一的。这种统一,是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。

车间的全部生产经营活动由车间主任负完全责任,但车间的重大问题,必须由车间领导同工程技术人员、工人共同讨论决定。其具体形式是车间职工(代表)大会、主任办公会议、党政工团联席会议。因为只有集体参加讨论所面临的生产任务,才能作出正确的决定,并保证决定的实行。但所作的决定的正确程度、风险大小及其贯彻执行则由车间主任负责。

三、物质鼓励和精神鼓励相结合的原则

人的积极性的发挥,不是单纯依靠个人一时的热情,而是借助于千百万人建设社会主义理想的激励。而在生产力还没有极大发展,劳动还是谋生手段的今天,广大群众建设社会主

义的热情很大程度上是从其个人的物质利益和精神利益出发的。思想工作就是要利用人们对物质、精神利益的追求,用看得见、摸得着的物质精神利益引导人们走向社会主义道路。如果没有这种看得见、摸得着的物质利益,人民群众是不会相信共产党的,不会相信社会主义的。试想,不分田地,农民怎么会跟你去打土豪呢?没有人的尊严,自己不能当家做主,人们怎么能去精心管理公共事务呢?

人们要生活,不能没有物质利益。同样,人们更需要被尊重,需要有荣誉,需要丰富多彩的精神享受。

因此,把对广大职工精神上的关心和物质上的关心正确地结合起来,把对职工的物质鼓励和精神鼓励统一起来,是不断提高劳动者的积极性,提高劳动生产率,增强企业活力的源泉,是全面发展个人的理想追求,造就“有理想、有道德、有文化、有纪律”的一代新人的动力。

为了把这一原则运用于经济管理的实践,依据按劳分配的原则,逐步打破了平均主义、“大锅饭”,不断完善分配制度,并且注意开展社会主义劳动竞赛。《中央关于经济体制改革的决定》中明确指出:“改革的原则是使职工工资同本人肩负的责任和劳绩密切联系起来。充分体现奖勤罚懒、奖优罚劣”。车间要充分运用这一原则进行管理,就要对每个职工的劳动成果和思想品德进行详细的了解,对干部的德、能、勤、绩进行全面的考察。

四、政治和业务统一领导的原则

社会主义企业的根本任务是物质文明建设和精神文明建设两个方面,管理工作主要是围绕行政业务工作和思想政治工作两项内容。所谓政治和业务统一领导的原则,就是车间领导不仅要管业务,而且要做思想政治工作,这两方面的工作要相互配合,统筹兼顾,统一计划和安排。

之所以要进行统一领导,一是由思想和业务的关系决定的。任何一个人做任何一项业务工作,都是在一定的思想指导下进行的。一个职工的业务能力的提高和作用发挥的程度,取决于这一职工的思想觉悟和劳动积极性。“一事当前,思想领先”,思想工作完成经济工作和技术工作的保证,是许多有成就的管理人员得出的宝贵经验。二是由政治和经济的关系决定的。经济是政治的基础,政治又决定经济的发展方向。经济工作离开强有力的思想政治工作就可能脱离党的路线,偏离社会主义方向。而思想政治工作如果脱离经济工作,脱离它的服务对象,就成了空头政治,空洞的说教。偏离中心任务必然阻碍生产的发展。

因此,思想政治工作必须结合经济工作一道去做,必须进行统一计划、统一安排,绝不能把两者对立起来或割裂开来。

实行车间主任兼党支部书记的单位,只要他们真正从思想上懂得了上述道理,政治和业务的统一领导就比较容易实现。实行主任和党支部书记分工负责的单位,要特别注意两个人的相互配合,决不能各搞一套。虽然工作各有侧重,但两方面的工作都要抓。只有这样,才能克服“两张皮”的问题,实行政治和业务的统一领导。

五、“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

是贯彻执行 ,具体落实 ,对下是指导、服务、组织、协调。因此 ,车间的管理必须抓好两头 ,既要“吃透”上级的精神 ,又要充分了解车间的实际 ,只有这样 ,才能创造性地把党的路线、方针、政策落到实处 ,才能真正发挥党的路线、方针、政策的威力。

第五节 车间的类型和管理组织

一、车间的类型

根据车间生产活动在整个产品生产过程中的地位 ,车间可分为基本生产车间、辅助生产车间、附属生产车间、副业生产车间。

根据车间生产的工艺和加工对象的不同又可分为三种类型 :

(一)工艺专业化车间

是按工艺原则设置的车间。它具有“三同”和“一不同”的特点。即在车间里集中着同种类型的工艺、设备和同工种的工人对不同类型的加工对象进行相同的工艺加工。这类车间又可分为完成一个工艺阶段的全部工种作业的工艺专业化车间。如机器制造企业设立的 :机械车间、热处理车间、铸造车间、锻造车间、组装车间等 ;和完成一个工艺阶段的部分工种或某一工种的工艺专业化车间 ,如车工车间、铣工车间、工车间等。

工艺专业化车间的优点是 :对产品品种变化有较强的适应性 ;有利于充分发挥机器设备的作用 ;便于加强技术指导和组织同工种工人培训。缺点是 :运输路线和生产作业周期比较长 ,资金占用多 ;生产单位之间的协作比较复杂。

(二)对象专业化车间

它是按对象原则设置的车间。它具有“三不同”和“一同”的特点。即在车间里集中着为制造某种产品所需要的不同类型的设备和不同工种的工人、采用不同的工艺方法对同种产品进行多种工艺加工。这类车间可以分为两种 :一种是以产品或部件为对象建立的总成车间 ,如汽车制造厂的发动机车间、底盘车间等 ;另一种是以同类型零件为对象建立的专业化车间 ,如机床厂的齿轮车间、轴承厂的滚子车间等。

对象专业化车间的优点是 :运输路线和生产周期比较短 ,占用资金少 ;生产单位之间的协作关系比较简单 ;有利于按期、按质、按量成套地完成生产任务。缺点是 :对产品品种变化的适应性差 ;由于同类设备分散使用 ,有些设备可能负荷不足 ,难于充分利用设备能力。

(三)综合性车间

它是按工艺专业化原则和对象专业化原则结合运用而设置的生产单位。这类车间在一定条件下吸取了上述两种类型车间的优点 ,而克服了它们的缺点。

上述三种类型的车间各有优缺点 ,但都是从整个企业的实际出发 ,权衡利弊设置的 ,不能仅仅从车间的角度去衡量其优劣。

在对车间进行管理时 ,必须考虑这三类车间的优缺点 ,以便充分发挥其优势 ,并想方设法尽力弥补、克服其缺点带来的不利影响。

二、车间的组织结构

组织结构是管理系统和被管理系统之间的关系,表现为按等级循序排列,并赋予一定权利和义务的、独立的下属单位或各个执行单位的总和,及其相互的信息联系。

我国工业企业的组织结构有两种:五级结构(厂、分厂、车间、工段、班组);三级结构(厂、车间、班组)。一个车间到底设几个管理层次,每个层次设几个管理人员应当考虑以下的一些问题:

(1) 生产技术特点。如规模大小、产品品种多少、生产技术复杂程度等;

(2) 有效管理的幅度。即上级领导者直接领导的下级人数。

管理幅度与管理层次成反比例关系,如果加大管理幅度,即领导的下级人数多些,管理层次少,到底有效管理幅度有多大为宜,要根据车间的实际情况而定,它既受工厂设计的影响,又受领导人的知识、能力、经验等条件的限制,还受职工素质的制约。

下面以车间、工段、班组三级组织结构为例,说明各级组织的地位及其相互关系。

(一) 车间

车间是企业内部的基本生产单位和行政单位,也是企业内部的一级经济核算单位。它由若干工段和班组组成,在厂的领导下工作。车间的主要活动是贯彻执行企业的计划、厂级的命令和指示以及规章制度,它直接实现产品的生产过程,全面完成厂级下达的各项经济技术指标,完成经济承包任务。

车间行政工作的主要领导人是车间主任。根据车间规模大小和管理业务的繁重程度,可设立若干车间副主任,分别协助主任负责生产、技术、设备、人事等方面的管理工作。此外,还必须设立一定数量的职能人员或职能组,在车间主任、副主任领导下负责车间一些具体的管理业务。

(二) 工段

工段是车间内部的一级生产行政单位。它由若干生产班组组成。工段的主要任务是具体执行车间下达的各项经济计划和车间领导的命令、指示等,领导和组织班组完成各项生产任务及其它任务。

工段的设置,既可按工艺原则设工艺专业化工段,如铸造车间的熔化工段、造型工段等;也可按对象原则设对象专业化工段如机加工段、机修工段,还可以按生产班次原则设立工段,如甲工段、乙工段,每一工段就是车间的一个组成部分。

工段的行政负责人是工段长。在规模大、管理业务比较繁杂的条件下,可设工段职能员,在工段长领导下,负责工段的管理工作。在业务上受车间职能员或职能组的指导,并指导生产班组工人管理员的工作。

(三) 班组

生产班组是企业中最基层的一级组织,是企业内部最基层的生产单位和行政单位,也是基层核算单位。

企业生产、技术、经济等各方面的工作,都要通过生产班组的活动来实现。班组的管理工作是企业生产、行政工作的基础。

班组的主要职责是,根据车间(工段)下达的经济计划任务,正确有效地组织生产,保证

按质、按量、按期全面完成班组的各项任务,开展班组经济核算,组织社会主义劳动竞赛,严格执行工艺,遵守劳动纪律,提高产品质量,降低产品成本,贯彻经济承包责任制,正确及时地做好各种原始记录,为车间、企业提供最直接、最准确的数据和信息资料。

班组的负责人是班组长。班组长既是直接参加生产的工人,又是班组生产活动的组织者和指挥者。

在班组里通常由班组长、党小组长、团小组长、工会小组长组成班组的核心理,在班组长的主持下,研究和解决管理中的各项重要问题。

班组根据需要,可设个别副组长和少数工人管理员。工人管理员,是班组长的助手,直接受班组长领导,并向班组长负责,工人管理员主要是协助班组长进行各个业务方面的具体管理工作。工人管理员通常有经济核算员、设备安全员、生活管理员、材料工具员、技术质量员、考勤员、宣传员等。有些工人管理员可以兼任,如班组长通常兼任考勤员,工会组长通常兼任生活管理员或宣传员。

三、车间的管理机构

车间以上各级组织均设有专门的管理机构,这一机构由直接领导人和职能领导人组成。

一个健全的管理机构可以形成一种决定所有管理人员职责关系的模式,这种模式有利于发挥各层次、各岗位人员的积极性、创造性,有利于创造较高的工作效率和经济效益。

所以,任何一个车间主任要完成车间的生产经营任务,就必须根据车间的类型,建立一个强有力的管理机构。车间主任只有依靠管理机构,才能实施有效地管理。否则,车间主任个人能力再强,也无异于一个普通工人。

车间管理机构是在劳动分工的基础上按管理的基本职能设置的,由车间领导和相应的职能组、室所组成。

车间管理机构设置的要求是:

1. 命令统一。下级必须服从上级的命令和指挥。为了保证命令和指挥的统一,下级机构只能接受一个上级机构的命令和指挥,而不能多头指挥。车间的生产经营管理的主要权力必须集中在车间,由车间主任对车间目标的实现承担全部责任。车间无论设几个职能单位或几层管理,都应以便于统一指挥和控制为标准。

2. 分工协作。分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求,把企业的任务、目标分成各个人的任务、目标,明确干什么,怎么干?每一职能组织、管理人员,均要有明确而切实可行的职责、路线,既无重复,又无职责间的缺口。管理机构层次重叠,或每个环节或每个工作人员的职责范围不明确,就会降低管理的效率和质量。分工还必须有协作,各职能组之间、各管理人员之间,必须明确协作关系与配合方法。

3. 权责相称。分工必须与权、责相称。如果权大责小,就会出现滥用职权的现象,权小责大,有些工作就会无人负责。

4. 合理专业化。管理职能要集中于少数环节,做到合理专业化。这样有利于发挥管理人员和工程技术人员各自的专业特长,提高工作效率。

5. 有效的管理幅度。每个管理人员的管理幅度和职能人员的工作负荷达到最佳标准。管理幅度太大,工作负荷太重,就会出现穷于应付,有些工作会发生走过场的现象;反之,就

会人浮于事,造成人力的浪费。有效的管理幅度原则,就是要求从车间管理对象的实际和管理人员素质的实际出发,权衡得失,确定管理幅度和工作负荷。

此外,在管理手段上要尽可能采用现代化的信息接收和整理工具,保证用最少的时间,达到最快、最好的管理水平。

6. 车间的党、工、团组织应以行政管理组织为主线相应建立。一般车间应建立党、团支部、工会分会。党小组、工会小组、团小组相应以工段、班组或相邻工序为单位建立。这样使每个单位都相应地成为一个比较完整的系统,便于社会政治组织、群众组织与生产行政组织互相协调、配合。

7. 车间管理机构的设置,必须以厂部正式规定的机构和定员标准为根据,最后由厂长批准。

图 1-1 是一个大型车间的管理机构图。

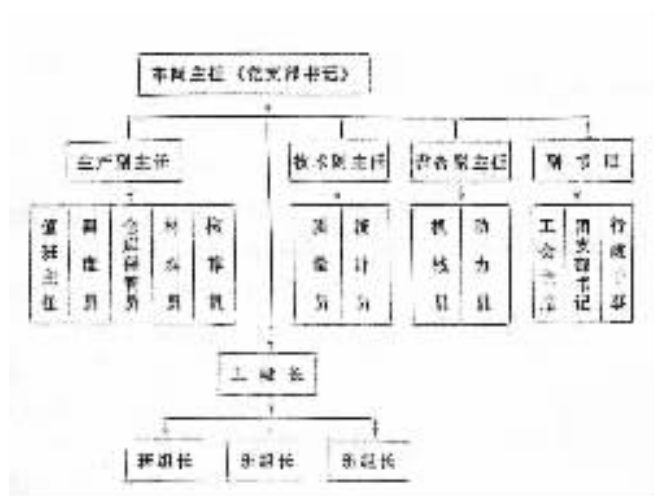


图 1-1 大型车间管理机构

管理机构设置得合理,只是为做好管理工作创造了一个条件,管理机构的灵魂、活力还在于有一批能干的管理人员。因此,在设计管理机构的同时,应选拔一些有干劲、有能力、有知识、有改革精神的管理人员。

第六节 车间领导的职责

要提高车间劳动组织水平,有几项主要工作要做: 1 采用合理的劳动分工和合作的形式,为每个车间领导及管理人员规定明确的职责范围和工作路线,以便使工程技术人员和管理人员在各自工作领域内最大限度地积累科技信息和管理经验。 2 加强信息的整理和分析,并努力促成信息处理手段的现代化。 3 改善工作的组织条件。

(一) 车间职能人员的一般职责

车间职能组(员)是车间领导的参谋和助手,直接受车间主任或副主任领导。厂一级的

职能科室与车间职能组(员)只有业务上、技术上的联系,但不是隶属关系。车间职能组的主要职责是:

(1)贯彻执行车间领导的命令和指示。在自己业务范围内,检查、执行企业的方针政策、上级指示和规章制度的情况。

(2)为车间领导提供生产经营活动的情况,使领导做到情况明确、心中有数。

(3)在自己的业务范围内根据实际情况,及时向领导提供改进车间管理工作的建议和方案。

(4)根据上级管理部门和车间领导的要求,负责处理有关日常业务工作;为车间生产经营活动提供良好的条件,并帮助指导工段、班组解决生产中的各种问题。

(5)总结推广先进方法、经验,在业务上指导工管员的工作。

(二)车间主任的职责

车间主任是车间生产、行政工作的主要负责人,直接受厂长、副厂长领导,并对其负责。车间主任的主要任务是领导车间的全部生产经营活动,确保安全,均衡地完成计划任务,提高产品质量,降低产品成本。其职责是:

(1)了解整个企业的战略地位、服务方向和经营目标,确定本单位的经营目标和方针,以及为达到目标而必须采取的措施和建议。

(2)明确自己的职责和权力范围,以及与企业各大单位之间的相互关系。

(3)改进和健全管理机构,选择管理人员,规定他们的工作内容,并授予相应的权力,协调下属人员的工作并促使相互间团结一致。

(4)制订和修订管理制度,不断完善各项考核指标和办法。

(5)监督劳动纪律,检查所属工段、班组的经营效果,及时发现问题,分析原因,采取纠正措施。

(6)按规定的程序和渠道向上级及时、准确地反映车间的生产经营情况并及时反馈信息。

(7)对下属的行动承担责任,定期对车间管理人员的德、能、勤、绩进行评价,并帮助和指导他们不断提高自己的思想水平和管理水平。

(8)同车间各种社会组织一起组织社会主义劳动竞赛和对职工进行培训教育。

(9)按上级规定的经营目标和各种经济指标进行工作总结,并向车间职工大会和上级报告。

车间副主任在主任领导下工作,主要负责一个方面的工作。大型车间的值班主任在值班期间,负责协调各工段、班组的劳动,创造必要的条件,使他们完成定额任务;负责有效地利用工作时间、设备、原材料和动力,保证及时完成本班次的生产任务。

(三)工段长及班组长的职责

工段长直接受车间主任、副主任领导,并对其负责。班组长在工段长领导下工作,并对其负责。工段长及班组长的主要任务是,按照车间下达的生产任务对具体作业进行组织、指挥。其主要职责是:

(1)了解车间的经营目标和方针,明确自己的职责和权力范围,以及和其它单位之间的关系。

(2)根据可利用的人力、物力,生产的数量、质量以及单位成本,安排和分配工作,尽可能

按良好的生产日程最有效地组织作业。

(3)按操作程序和标准对生产的每一个工序进行监督,不断地发现问题,及时帮助职工解决技术上的难题,指导职工改进作业。

(4)定期对每一个职工的实际工作进行评价,帮助职工发扬优点,克服缺点。经常找职工谈心,鼓励他们提出建议,并充分重视他们提出的想法。在单位内维持高昂的士气。

(5)维护良好的工作秩序,保证按时上下班;及时而公正地处理职工中的申诉和纠纷,鼓励他们互相帮助;为下属的个人问题作参谋,维护良好的人际关系。

(6)使上级及时地了解本单位的情况,定期报告本单位所取得的成绩和存在的问题,以便得到上级的指导。

(四)车间党支部书记的职责

车间党支部书记是车间思想政治工作的主要负责人。它在厂党委领导下进行工作,并对厂党委负责。车间党支部书记的主要任务是抓好党支部的建设,通过工会、共青团组织做好职工的思想政治工作,保证车间各项政治、经济任务的圆满完成。其主要职责是:

(1)按照民主集中制的原则,主持开好支部大会和支委会。把党的路线、方针、政策和上级党委的指示与本单位的具体情况结合起来,提出具体贯彻落实的方案,并认真组织实施。

(2)组织督促检查支部计划、决议的执行情况,及时发现和解决问题。在计划、决议贯彻执行告一段落时,要做出工作总结,经支委会讨论通过后,按期向支部大会和上级党委报告。

(3)经常与各委员保持密切联系,互通情况,密切配合。注意了解各委员履行职责的情况,帮助解决工作中的困难和实际问题。团结“一班人”发挥党支部的集体领导作用。

(4)和车间主任一起定期对干部进行培养和考察。

(5)协调单位内党、政、工、团的关系。掌握重点,照顾全盘,使之相互配合,步调一致。通过党组织、工会及全体职工对车间主任和车间的管理工作实行监督。

(6)围绕生产行政工作做好经常性的思想政治工作。同职工保持密切的联系,经常深入到职工群众之中,细心倾听他们的呼声,关心他们的生活,关心他们的成长进步。

(7)教育干部、职工,不断提高他们的思想觉悟,支持维护车间主任对各项管理工作的统一指挥。

党支部副书记协助支部书记工作,支部书记不在时,支部副书记代理支部书记的工作。

第七节 车间规章制度

企业规章制度通常是指企业对生产技术经济等活动所制定的各种规则、章程、程序、办法和实施细则的总称。车间全体职工都必须贯彻执行厂部制定的各项规章制度。

车间规章制度主要有车间基本制度、车间管理制度和车间责任制度三种类型。车间规章制度属于上层建筑范畴,是以文字形式所做的规定,是车间全体职工的行动规范和准则。

一、车间基本制度

车间主任负责制和职工民主管理制度是现行的车间基本管理制度。

1. 车间主任负责制。在工业企业中,各车间实行车间主任责任制,实质上这是厂长负责制的延续,要求车间主任对车间的生产经营活动和行政管理工作统一领导,全面负责。车间主任作为车间行政领导人,是车间生产和行政工作的组织者、执行者和指挥者。在保证产品质量、降低物资消耗和生产成本,提高车间经济效益等方面对厂长和车间全体职工负责。实行车间主任负责制是现代化大生产的客观要求,是对外开放、对内搞活经济方针的要求,也是党政分离,改善和加强党的领导的重要措施。

实行车间主任负责制。必须保证车间主任对生产行政工作的集中统一指挥,强化车间主任领导下的车间生产行政指挥系统,建立以车间主任为核心的各级各类人员责任制,健全车间各项规章制度,以利车间生产、行政工作有规律、有成效地运行。

2. 职工民主管理制度。对企业来说,职工代表大会或职工大会,是职工参加企业管理,监督各级干部的权力机构,是广泛发扬民主,组织职工群众参加企业管理的主要形式。

对车间来说,职工民主管理制度的内容主要有:设立车间职工代表小组,负责贯彻执行职工代表大会或职工大会制,经常进行调查研究,听取职工群众意见,向车间主任提出改进工作建议,检查和监督车间各级领导,检查和监督职工代表大会或职工大会决议执行情况。

对班组来说,要实行工人参加班组管理的制度,使车间领导有更广泛的群众基础,使专业管理和群众管理密切结合起来,不断提高企业管理水平。职工群众通过参加各类管理工作,进一步增强主人翁责任感,发挥生产积极性,配合车间完成各项生产、行政工作。

3. 车间民主考评制度。厂长负责制规定了车间各级干部聘任制。

在选拔干部时,要按照岗位规范的要求,考虑受聘者的文化素质、身体状况、实际能力、政治思想、职业道德等多种因素,要接受车间职工的民主评议。

随着经济体制改革的不断深入,车间主任也要实行招标投标上岗,把竞争机制引入企业内部,实行车间主任、工段长、班组长从投标人中选举产生的民主选举制度。实行民主选举的单位,职工代表可以试行定期或不定期的民意测验,定期对车间主任、工段长和班组长进行考评,监督各级领导实现预定的目标。

二、车间生产技术规程

车间有关的生产技术规程包括:

1. 工艺规程。车间工艺规程主要有制造方法、加工顺序、使用设备、选择切削用量、确定工艺装备、工作物等级、工作定额、设备调查方法、产品装配技术条件等。

2. 产品质量检验规程。车间质量检验规程主要有检查内容、方法、程序,不合格产品和废品处理等。

3. 安全技术规程。车间安全规程主要有安全事项、作业规程及技术条件。

4. 设备维护修理规程。车间设备维修规程主要有设备技术条件、设备维护保养要求及注意事项、设备检修要求及注意事项等。

三、车间管理制度

车间管理制度是有关车间生产、技术、经济等项管理工作的制度,其中规定各项管理工

作的内暂、程序、方法等,主要有:

1. 车间生产计划管理制度。它有车间生产作业计划、生产作业准备、生产调度工作、在制品管理和生产协作等项规章制度;
2. 车间技术质量管理制度。它有车间产品质量检验标准、产品试验大纲、新产品研制、工艺管理、设备使用维修、技术资料管理等项制度;
3. 车间物资管理制度。它有原材料使用保管、零部件半成品中间仓库、消耗材料仓库、车间危险品存放保管等项制度;
4. 车间经济核算制度。它有车间指标考核、定额管理、成本核算、经济活动分析等项制度;
5. 车间统计制度。它有生产产量统计、质量成本统计、劳动工时统计、能源消耗统计等管理制度。

四、车间责任制度

车间责任制度主要规定车间内部职能组、工段、班组等各级组织以及车间副主任、职能组长、工段长、班组长、技职人员和工人等各类人员的工作岗位、工作职责、工作标准。这就是用书面形式规定的岗位责任制。要求各单位、各类人员严格贯彻执行。

工人岗位责任制的内容包括(1)岗位专职制(2)交接班制(3)巡回检查制(4)设备维护保养制(5)质量责任制(6)岗位练兵制(7)安全生产制(8)班组经济核算制。目前,车间把岗位责任制、质量责任制和经济责任制用岗位经济责任制形式统一起来,突出定量指标,突出经济责任,突出横向协调,使岗位责任与经济利益挂起钩来,坚持质量在先的原则,建立和完善车间各级岗位经济责任制,使车间生产行政工作正常化。

第八节 车间管理基础工作

一、车间定额管理

定额是“技术经济定额”的简称。它是在一定的生产技术组织条件下,企业规定车间在人力、物力、财力的消耗、占用和利用方面的尺度标准。

定额的作用是:

1. 定额是车间生产管理和经济核算的基础。
2. 定额是衡量车间投入与产出效果的尺度和控制手段。
3. 定额是实行车间内部经济责任制的重要条件。
4. 定额是车间工人按劳计酬、计奖的依据。

工业企业与车间有关的技术经济定额包括劳动定额、物资定额、能源消耗定额、资金定额、费用定额和设备利用定额等六大类。其中劳动定额是车间编制生产作业计划的依据,是车间完成生产任务的有效手段,是与车间生产工人切身利益相关的定额。

二、车间规章制度

(详见第七节车间规章制度)

三、车间标准化工作

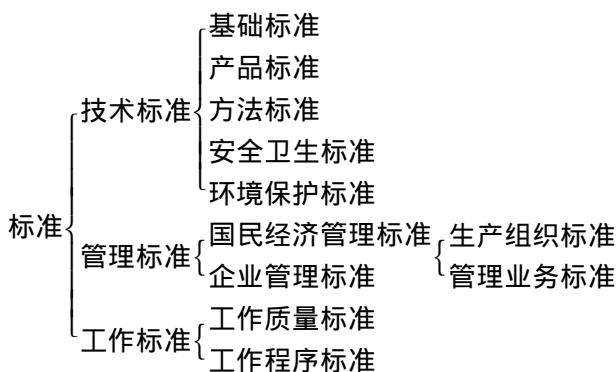
标准是对重复性事物和概念所做的统一规定。它是科学、技术和实践经验的综合成果,经有关方面协商一致,由主管机关批准,以特定形式发布,作为共同遵守的准则和依据。

标准化是在经济、技术、科学及管理等社会实践中,对重复事物和概念,通过制定、发布和实施标准到统一,以获得最佳秩序和社会效益。

标准规定的原则是简化、优化、协调、统一。

标准化的主要形式有(1)简化(2)统一化(3)系统化(4)通用化(5)组合化。

标准有国际标准、区域标准、国家标准、行业标准、地方标准和企业标准等级别。我国将标准分为技术标准、管理标准和工作标准三大类,如图所示。



标准体系图

车间对标准化工作的基本任务是(1)组织宣传和贯彻执行上级有关标准化方针政策;(2)组织贯彻国际标准、国家标准、专业标准、地方标准和企业标准(3)通过实践,提出修改标准的建议(4)参与新产品的设计及技术文件的标准化审查工作。

四、车间计量工作

计量有广义和狭义两种概念。广义的计量就是指测量。狭义的计量是指标准化了的测量,即运用公认(或约定)的计量单位、计量器具、测量方法、检定规程等条件,实现单位统一量值准确一致的测量。

计量管理是指计量负责部门对所用测量方法和手段,以及获得、表示和使用测量结果的条件进行的管理。加强计量管理,是控制生产过程工艺参数、鉴别产品质量优劣,提高产品质量的重要手段。

车间计量管理应做好以下工作 (1) 车间领导重视计量工作 (2) 认真贯彻执行计量工作法规、制度和方针政策 (3) 配备车间生产必需的计量器具和检测仪器仪表 , 准确使用和维护保养好计量器具、仪器仪表 (4) 做好计量器具的周期送检工作 , 定期进行量值标定 (5) 对车间员工培训使用计量器具和检测仪器仪表 (6) 对车间员工实行计量考核和奖惩。

五、车间信息工作

内容详见本书有关章车间信息管理系统。

六、车间班组建设

班组是企业根据劳动分工与协作的需要 , 按照工艺原则或不同产品(劳务) 而划分的基本作业单位 , 是企业最基层的生产组织。

班组工作的基本要求是 : 以提高经济效益为中心 , 以搞好质量为重点 , 做到优质、低耗、安全、高效、均衡生产。

班组建设的主要内容有 :

1. 切实加强班组质量管理、班组经济核算、班组经济责任制、班组生产管理、班组工艺管理、班组原始记录、班组安全文明生产、班组技术革新和合理化建议活动、班组现代化管理等管理工作。

2. 切实结合生产实际 , 加强思想政治工作 , 培养一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍。

3. 广泛开展班组竞赛活动 , 不断扩大先进班组队伍 , 提高班组建设水平。

4. 抓好班组长培训 , 选拔具有一定文化知识、年纪较轻、责任心强、技术熟练、会管理、能团结人的班组长。

5. 按照企业经营目标 , 根据车间主任指令 , 明确班组长的责任和权限。

6. 实行班组长责任制同班组民主管理相结合的制度 , 进一步健全班组民主管理。

7. 充分发挥工会小组在班组建设中的积极作用等。车间主任必须亲自动手 , 加强班组建设的领导 , 切实抓好班组建设工作。

七、基础教育

基础教育是指对车间员工从事本职工作 , 履行本岗位职责所必须进行的基本素质的教育。它通过课堂教学、函授教学、电视教学、现场教学、自学辅导等多种形式 , 对车间工人、技术人员、管理人员和车间各级干部 , 进行思想政治及品德教育、文化科技知识教育和技术业务教育 , 提高他们的道德品质修养、基本文化知识、科学技术技能、专业业务能力 , 扎扎实实地在理论和实践两方面练好车间生产活动所必需的基本功。

第九节 企业公共关系和车间公共关系

公共关系是一个企业或组织运用各种传播手段,通过双向信息交流,在组织与公众之间建立相互了解和信赖的关系,在公众中树立好的信誉和形象,从而有利促进组织本身目标实现的一门科学和艺术。

在商品经济中,企业面临着错综复杂的内外部关系。企业要想处理好这种关系,在激烈竞争的市场上占据有利的地势,就必须处理好与公众之间的良好关系,树立良好的企业形象,搞好企业公共关系。

一、企业公共关系

企业公共关系是指企业为谋求自身的生存和发展,运用各种传播手段,在企业与公众之间建立相互了解、信赖的关系,并通过公共关系的发展。在社会公众中树立良好形象和信誉,以取得理解、支持和合作,促进企业目标的实现的一门艺术。

(一) 企业公共关系的特点。

1. 企业公共关系是一种管理职能。随着商品经济的迅速发展,企业与环境相互联系、相互依赖的程度越来越高,公众舆论和公众态度对企业组织的影响也越来越大。企业公共关系的复杂程度已经到了必须把它作为一个独立的领域来专门运营的地步。企业公共关系具有管理性。

2. 企业公共关系是以提高企业经济效益和社会效益为目的,企业作为一个自主经营、自负盈亏的经济实体,具有盈利性目的,因此,企业的公共关系必须围绕着提高经济效益活动。同时也必须考虑提高企业的社会效益,使公众受益,建立良好的企业形象。

3. 企业公共关系以提高产品质量和服务质量为基础和主要手段。企业公共关系的手段是多种多样的,但都必须以提高产品质量和服务质量作为主要手段,离开这一点,其他手段就很难达到预期的效果。

4. 顾客是企业外部最主要的公众。企业公共关系是从“一切为用户服务”的思想出发开展活动的,如果忽略了顾客这层关系,而过分重视其他的公共关系,就不易抓住重点。

5. 职工是企业内部的主要公众。只有正确处理好职工关系,增强企业内部凝聚力,使企业与职工个人目标一致,调动职工的积极性,企业才能充满活力。

(二) 企业公共关系的活动方式。

1. 编写散发宣传材料,树立企业形象,提高企业威信和知名度,扩大企业影响。

2. 听取和搜集各种不同组织的公众对本企业包括产品形象在内的一系列企业形象和信誉的信息。

3. 通过迅速处理意见,以消除企业与公众之间存在的矛盾,消除顾客的不满。

4. 建立与消费者的联系制度,答复消费者对本企业各方面的咨询以及建议等。

5. 协助本企业的厂长和各部门的职工,处理好有关公共关系的事宜。

二、车间公共关系

在企业中,车间与上下左右各部门之间的关系,是一种互为组织又互为公众的关系,努力处理好这双重关系,是组织、协调好车间生产的一个重要条件。

(一)车间公共关系的作用。车间公共关系对于协调和促进车间职工之间、部门之间、上下级之间的关系具有重要作用。由于车间人员的积极性不仅取决于物质利益的满足,同时也取决于精神上的满足,如自尊心、荣誉感、进取心、责任心等。因此,建立良好的人际关系,有助于车间职工以主人翁的姿态参加民主管理,关心车间的生产,重视车间利益,珍惜车间形象,充分激发各自在生产中的主观能动性。为此,建立良好的车间公共关系,有利于提高组织决策效率,增强应变能力。

(二)车间公共关系的任务。

1. 上级和横向关系。车间对本企业的决策层和管理计划部门,承担着请示、汇报、提供信息的任务,同时又要从上下左右了解车间所需要的公关信息。

2. 职工和车间领导之间的关系。车间内部职工同车间领导之间的联系,是车间公共关系的一个重要方面。职工之间能否形成团结合作健康的气氛,是衡量车间素质的一个重要标志,也是车间能否圆满完成生产任务的重要因素。因此,车间领导要加强与本车间职工在各种层次上的沟通,增强职工的参与意识和凝聚力,从而提高职工生产的积极性。

3. 车间与消费者之间的关系。车间是产品的生产地。车间产品质量的优劣,不仅关系着本企业的形象和信誉,也直接关系着消费者的切身利益。车间的形象不仅会在企业内部产生影响,有时也会在企业外部产生广泛的影响。因此,车间也应该树立良好形象。

(三)车间公共关系的方法。

1. 正确领会企业领导层的决策意图,并且将企业宗旨、目标、规划、决策以及经营状况、工资福利、人事组织、企业外部环境等情报及时准确地传递给车间职工。

2. 了解本车间职工公众的各种要求及其对企业和车间各项工作的态度和评价,并及时向企业领导汇报。

3. 经常将车间的好人好事向厂部以及新闻单位报告或投递,做到赏罚分明。

4. 建立在企业内部的非正式系统基础上的信息交流,如师徒、同事、朋友之间的友好往来,非正式团结活动等。

5. 建立群体观念,激发职工积极性,创造良好的工作环境,提高职工整体素质。

6. 经常组织一些社会主义劳动竞赛、专业技术知识竞赛、文化知识竞赛等活动,激发职工的进取心。

第二章 车间生产组织和行政组织

第一节 车间管理的要求

一、车间和车间管理

车间,是企业内部组织生产的基本生产单位和一级行政单位,也是一级经济核算单位。车间是按照生产的专业性质设置的,它拥有一定的厂房或场地,拥有完成一定生产任务所必需的设备、工具、原材料,拥有一定数量的工人、技术人员和管理人员。每个车间运用这些生产条件,担负着完成某种产品或产品的某些工艺、某些零部件,或某一方面的辅助生产任务等等的生产单位。车间是直接从事生产活动的场所,是企业生产的第一线,车间工作如何直接决定着企业的生产和经济效益。因此,车间必须加强管理,保证完成生产任务和提高经济效益,把车间作为企业管理系统中的一级行政管理单位。同时为了贯彻经济责任制,实行经济核算,贯彻经济利益原则,调动职工积极性,也把车间作为一级经济核算单位。

车间管理,就是车间根据厂部的目标、计划、指示、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、调度和考核工作,以及职工的教育、鼓励和生活福利的管理工作。

车间管理有着重要的作用。车间管理是生产第一线的管理工作,是现场管理,是执行性的效率管理。加强车间管理是企业实现内涵增长,发动群众挖、革、改提高效率的落脚点。车间管理是企业管理以生产为中心的主要环节,搞好车间管理,保证企业有正常生产秩序,才能全面完成企业计划,实现企业的目标。车间管理是生产现场的管理,是加强企业基础性管理工作的立脚点,对搞好企业管理,提高企业管理水平,对建立良好的生产劳动纪律和文明生产,建立良好的职工精神面貌和厂风都有决定性作用。

二、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。因而对车间管理的要求,要全面、具体、明确、及时,深入现场和充分依靠群众,主要有以下方面:

1. 建立精干的车间行政组织系统;
2. 贯彻落实经济责任制和岗位责任制;
3. 按作业计划组织均衡生产;

4. 按“三按”(即按图纸、按工艺规程、按技术标准)生产,保证产品质量;
5. 维护好设备,保证正常运转;
6. 合理使用设备和工装;
7. 贯彻安全操作规程,保证安全生产;
8. 按定额用工、用料和管好储备;
9. 开展技术革新和技术培训,不断提高劳动生产率;
10. 搞好文明生产、保护环境和健康;
11. 认真填写原始记录,搞好统计和经济核算;
12. 做好思想政治工作,贯彻奖惩制度,关心职工生活,调动职工积极性。

当前车间管理现状,有很多企业还没有恢复到“文化大革命”前的那种遵守劳动纪律、认真负责和团结协作精神,那种革命干劲和思想觉悟。存在着管理不严、制度不全、记录不全、纪律松弛、生产无正常秩序。总之是思想政治工作薄弱,管理工作软弱,要结合当前企业整顿,整顿好车间管理工作,这也是整顿好企业的基础。

第二节 车间的生产组织

车间生产组织包括车间的划分和布置以及车间生产过程的组织。

一、工业产品的生产过程和企业生产结构

车间的建立是根据企业生产的产品及其生产过程来划分的。企业生产的产品品种有多有少,产量有大有小,每种产品都有它的生产过程,就是说生产要占用一定的空间(场所)和经过一定的时间过程。工业产品的生产过程是指从准备生产这种产品开始,到把产品生产出来为止的全部过程。任何工业产品都是劳动创造的产物,都是劳动者有组织有目的的劳动过程的结果,所以产品生产过程基本上就是劳动过程。但在某些情况下,产品生产过程还要经过自然力的作用过程,使产品发生物理和化学的变化,如冷却、干燥、发酵、自然时效、老化等等。在这种情况下,产品生产过程就是劳动过程和自然作用过程的结合。从产品生产过程所需各种劳动对产品所起的作用不同,可将生产过程分为:

生产技术准备过程——指对产品进行设计(配方)、工艺、工装等设计的技术准备工作;

基本生产过程——指直接对产品进行加工的生产活动;

辅助生产过程——指为保证基本生产过程正常进行所必须的各种辅助性生产活动,如维修、动力生产、工装制造等;

供应服务过程——指为基本生产过程和辅助生产过程进行各种生产服务活动,如原材料、半成品等的供应、运输、保管等。

企业生产多种产品的上述生产过程按照生产技术的统一性组织起来构成整个企业的生产过程,其中基本生产过程是主要的。产品的基本生产过程按加工工艺性质和使用设备不同,可划分为若干工艺阶段,如机械厂的毛坯、机工、装配阶段,棉纺厂的清花、梳棉、纺织阶段等。每个工艺阶段又可进一步按劳动分工和使用设备、加工方法不同划分许多工序。工

序是生产产品的基本环节,是指一个(或几个)工人,在一个工作地上,使用一种设备,对同一种加工对象(工件)所担负的连续进行的活动。工序又可按对加工对象所起的作用分为工艺工序、检验工序、运输工序。正确地划分工序对充分利用人力、设备,合理组织生产有着重要的作用。

一个机械制造厂产品生产过程结构图,见图 2-1。

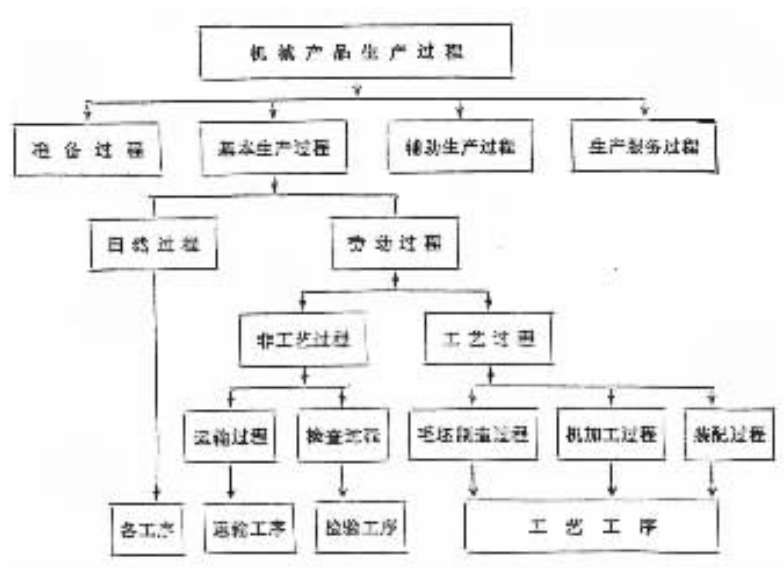


图 2-1

车间管理是企业内部生产单位的管理,为了全面了解车间管理的内容及其内在联系,现对企业生产结构的构成情况,加以介绍。企业生产结构是静态的,可以从以下两方面来分析,见图 2-2。

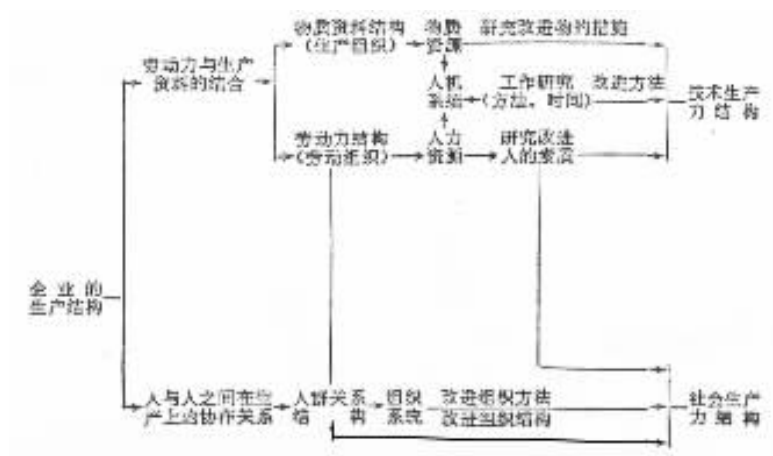


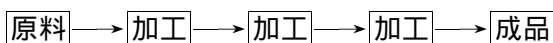
图 2-2

二、车间的划分

车间的划分就是按产品或产品的生产过程划分较大的生产单位。根据上述对生产过程的分析,企业首先应按不同性质的生产过程建立相应的车间,如根据基本生产过程建立基本生产车间,根据辅助生产过程建立辅助生产车间等。然后再将基本生产车间按生产的产品品种和生产过程进一步划分不同的基本生产车间。基本生产车间划分的原则主要根据生产品种多少和产品生产过程来划分。

(一)工业产品生产过程,大体有三种类型。

1. 单一连续加工型。如纺织、化工、造纸、印刷、冶炼行业等就是配方投料后,连续顺序经过几个较大工艺加工阶段制成产品,不同原料、不同配方可制成多个品种。



2. 平行加工组装型。如机械、电器行业等,是由不同零部件分别平行加工制造,最后组装成产品,不同的零部件可组装成不同产品,见图 2-3。

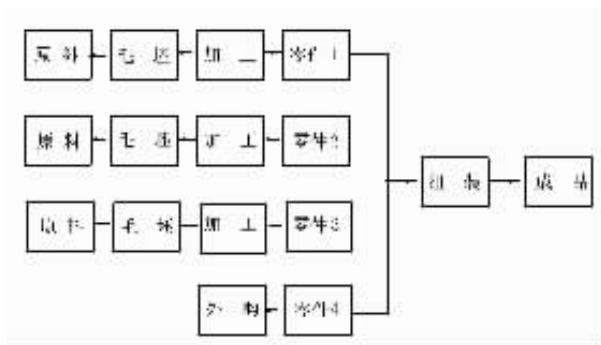


图 2-3

3. 分散扩散型。如石油、化工行业等,就是投入原料后,经过连续加工,分解出多种坯料(半成品),再扩散开分别平行进行加工,制成不同产品,见图 2-4。

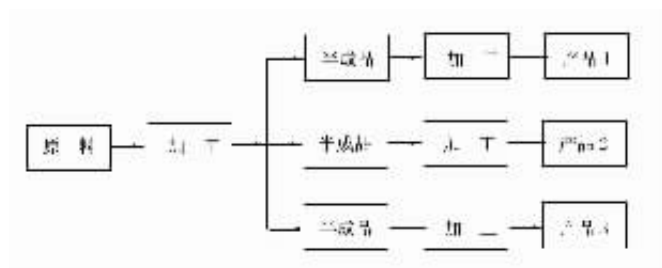


图 2-4

(二)根据生产产品和生产过程的专业化情况,车间划分的主要原则有三:

1. 工艺专业化原则(国外叫按程序或功能布置)

就是根据产品生产过程的工艺性质不同,按较大的工艺阶段来划分车间,车间担负完成

该工艺阶段各种产品的同种工艺,集中配备完成该工艺阶段的同类设备和工种。在单一连续加工型和分解扩散型的行业,一般都按此原则划分车间。如纺织厂划分为清花、梳棉、粗纱、细纱、织布等车间。在平行加工组装型的机械、电器行业就比较复杂,要进行具体分析,一般是单件、小批生产可以按这种原则划分车间。如机械企业可划分毛坯车间、车钳车间、铣刨车间、镗磨车间、冲压车间、热处理车间、装配车间等。图 2-5 说明按工艺专业化划分的车间及其零件加工路线。图中 A 零件经过车、磨、刨、磨工序;B 零件经过车、钳、热、磨工序;C 零件经过铣、刨、热工序;D 零件经过冲压工序,见图 2-5。

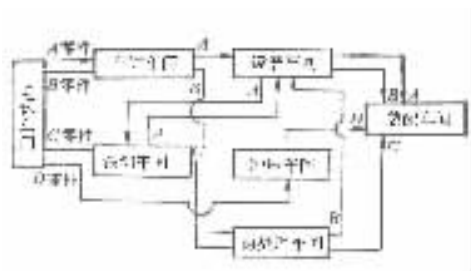


图 2-5 工艺专业化划分车间示意图

(1)按工艺原则划分车间的优点:

①最大优点是适应性强,比较灵活,无论有多少个品种,都可按工艺要求分别由各车间加工;

②工艺单一化,便于技术管理和提高技术,充分利用设备能力和生产面积。

(2)按工艺原则划分车间的缺点:

①对产品只负责某一种工艺的加工,但加工的品种多,是横向的管理,缺乏整体性,生产前后工序不易衔接,不利于互助协作,管理复杂;

②产品加工往返经过各车间,加工路线长,生产过程交错进行,停顿时间多,生产周期长,在制品多,占用资金多;

③加工路线长,厂内运输工作量大,不仅增加运费支出,也影响产品质量。

2. 对象专业化原则(国外叫按产品布置或叫纵向组织)

即按产品(零、部件)为对象来划分车间,也叫封闭式原则。车间担负完成该生产对象的全部工艺,车间配备着制造该种产品(零部件)所需的各种设备和工种。多品种或组装型生产的企业,都可根据企业的规模和条件,考虑按产品(零、部件)划分车间,特别是机电行业,企业可按产品为对象划分车间,也可以按零部件划分车间,如图 2-6 所示。

图中 E 件加工经车、插、钳、铣、热、磨工序;F 件加工经车、车、插、铣、热、磨工序;G 件加工经车、车、铣、钳、热、磨工序;H 件加工经刨、刨、镗、镗、钳、钳工序。

(1)按对象原则划分车间的优点:

①可以缩短产品(零、部件)的加工路线,缩短生产周期,减少停顿、减少运输、减少在制品,少占资金;

②便于采用先进生产组织形式和专用设备,提高生产效率;

③完成加工对象的全部加工过程,是一种纵向管理,具有整体性,简化车间之间的协作,有利生产前后衔接和保证产品质量。

(2)按对象原则划分车间的缺点：

- ①产量不足或产品各工序加工时间不平衡时,设备和生产面积不能充分利用；
- ②对品种变化适应性差；
- ③一台设备或一个环节出故障,将影响整个车间生产的进行；
- ④车间技术复杂,要求管理者具有多种技术知识。

3. 混合原则

按混合原则划分车间,就是吸取工艺原则和对象原则划分的优点,既不完全按工艺原则划分,也不完全按对象原则划分,而是在按对象原则划分的基础上,把某些工艺划分出去,如图2-6所示,把热处理工艺从各车间划出来单独建立热处理车间,则各车间就不是完全封闭的对象原则车间,就叫混合原则。一个企业的车间划分可能三种形式都存在。

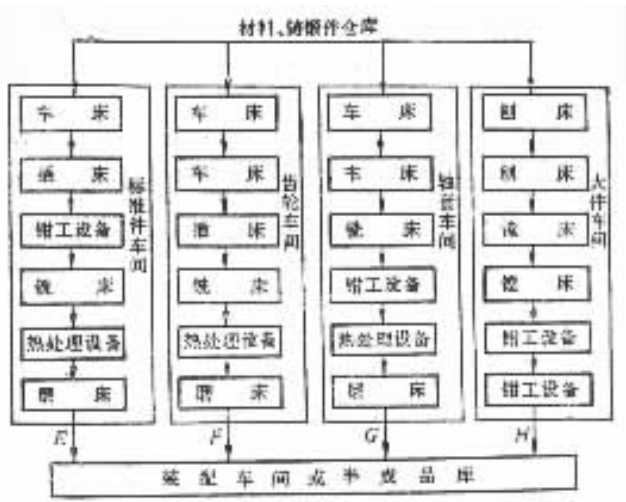


图2-6 对象专业化划分车间示意图

上述车间的划分原则,同样适用于车间内部工段、班组的划分。

三、车间内班组(或工段)的划分

班组是企业的基层生产单位,是车间内部的组成单位,是企业实行三级管理的基层管理组织,也是企业实行三级核算的基层经济核算单位。班组是指根据一定的生产和服务任务划分的生产小组,规模较大的车间也可先划分工段,再细划分为生产小组,小组拥有完成任务所需的人员、原材料,拥有设备、工具、厂房、场所等,小组人员再按劳动轮班制,划分为班(如早、中、晚或不同作业组,所以统称为班组。班组是企业一切工作的落脚点,搞好班组管理是搞好企业生产和管理的基础。

班组的划分要考虑的因素很多,但与车间划分的原则基本上是一致的。

(一)按工艺专业化原则划分班组

就是根据车间内不同设备或不同工艺工序来划分班组,每个班组担负完成某种工艺,配备完成该工艺的同类设备(机群式划分)。按工艺原则或对象原则划分的车间都可进一步按

工艺原则划分班组。如工艺原则的车间可以按工艺的不同设备划分班组 ,见图。对象原则的车间也可以按不同工艺工序划分班组 ,见图。

车工车间(工艺原则)									
普 通 车 床 组 立 车 组					六 角 车 床 组 自 动 车 床 组				

工艺原则的车间按不同设备划分班组图

齿轮车间(对象原则)

车 床 组 铣 床 组					刨 床 组 磨 床 组				
----------------	--	--	--	--	----------------	--	--	--	--

对象原则的车间按不同工艺划分班组图

这样划分班组的优缺点与按工艺原则划分的车间优缺点相似。

(二)按对象专业化原则划分班组

就是每个班组担负完成某种产品(零、部件)的全部(或大部分)工艺 ,配备完成该产品(零、部件)的各种设备。对象原则的车间可进一步按对象划分班组 ,如图。即使工艺原则的车间也可按加工对象划分班组 ,如图。

齿 轮 车 间									
大 涡 轮 组 斜 齿 轮 组					直 齿 轮 组 伞 弧 齿 轮 组				

齿轮车间按对象划分班组图

车 工 车 间

轴 类 组 小 件 组					箱 体 组 机 身 组				
----------------	--	--	--	--	----------------	--	--	--	--

车工车间按不同加工对象划分班组图

这样划分班组的优缺点与按对象原则划分的车间优缺点相同。

车间、班组的划分原则不是绝对的 ,往往两种原则结合使用 ,叫混合原则。

四、车间生产过程的组织与布置

前述车间、班组的划分 ,只是一般原则 ,要与生产品种和生产过程的具体组织形式相适应。车间的生产过程组织是根据车间生产的品种多少 ,产量大小以及生产过程的复杂程度等 ,来组织各种产品在各工序生产的时间衔接(即生产过程的时间组织)。合理组织生产过程 ,要达到减少运输路程 ,缩短生产周期 ,减少在制品数量 ,充分利用设备 ,便于管理 ,并取得好的经济效益。

(一)多品种的单件、成批生产的生产过程组织

单件、成批生产的特点 ,是一件或一批生产完就换别的品种 ,因而车间、班组一般多是按

工艺原则划分的 产品(零件)的生产过程组织基本上有三种方式。

1. 顺次移动方式 就是一批产品(零件)在一道工序全部加工完后,顺次整批转移到下工序加工,见图 2-7。这种方式管理简便,运输工作简化,能充分利用设备。缺点是工序间停顿,在制品占用多,生产周期长。

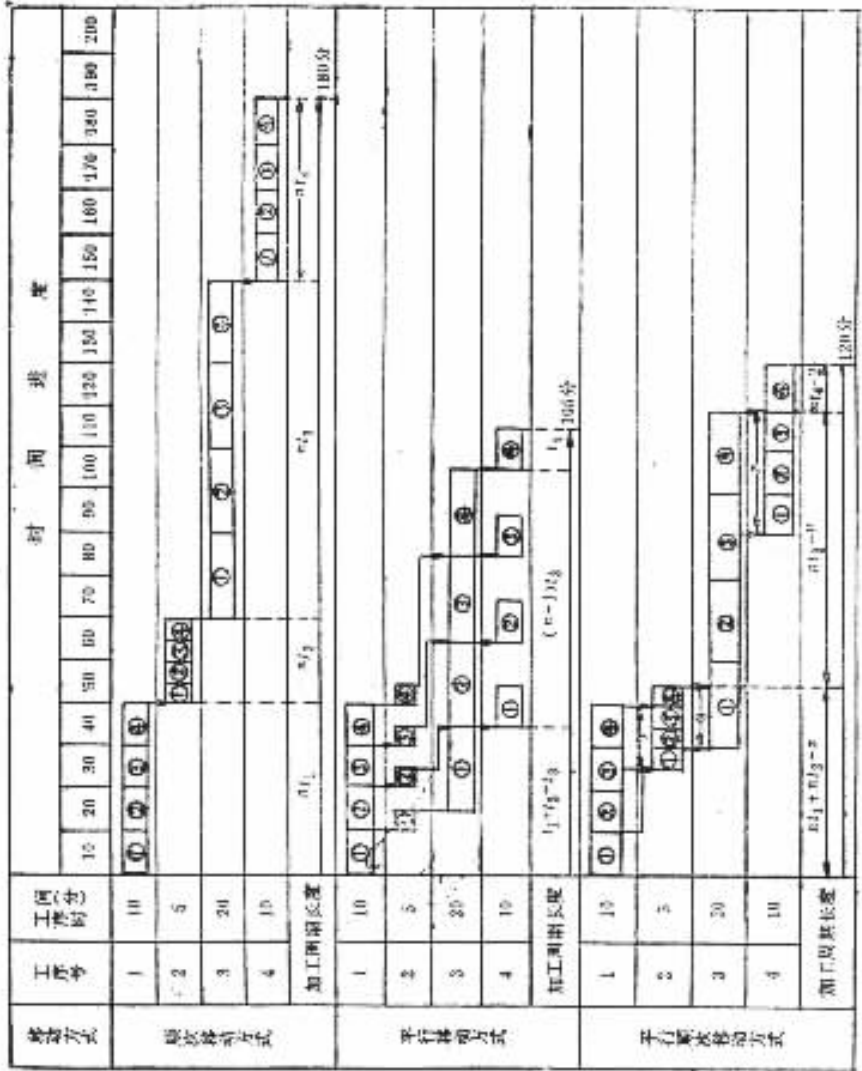


图 2-7 三种移动方式示意图

2. 平行移动方式 就是一件产品(零件)在一道工序加工完后,立即转到下工序进行加工,零件在各工序间是逐个转移,见图 2-7。这种方式生产周期短,工序间在制品占用少,但缺点是设备有空闲时间,管理复杂,运输次数多。

3. 平行顺次移动方式 就是前面两种方式的结合,零件在各工序之间的移动数量不规律,有两种情况。一种是当下道工序时间大于上道工序时间,上道工序要逐件转移下道工

序。另一种是当下道工序时间小于上道工序时,则上道工序要积存一定数量的零件后再转移下道工序,见图 2-7。这种方式避免了顺次方式的缺点,也避免了平行方式的缺点,但管理比较复杂。

由于多品种单件、成批生产的车间、班组,多是按工艺原则划分的(横向组织),这样上例零件的四道工序可能要经过四个车间或者四个班组,加工路线就长,而且容易中断。各车间、班组因加工的品种多,容易混,不易管理,经济效益差。但因品种多,设备少,有时也是难以避免的,因为不可能一个设备只生产一种产品(零件)的某一道工序。因此,对多品种要运用 ABC 分析法或产量——品种分析法进行分析。即对品种进行产量排队,从多品种中,找出产量大的主要品种尽量组成生产线,按对象原则划分车间、班组,实行纵向管理。如某手表厂的表套车间是个对象原则的车间,但其班组是按工艺原则划分的,分为粗车组、螺纹组、精车组、精车内孔打眼、清洗组等。生产的男女表套有 12 种套型,各型号产量差别很大,现列图表分析如下,见图 2-8。

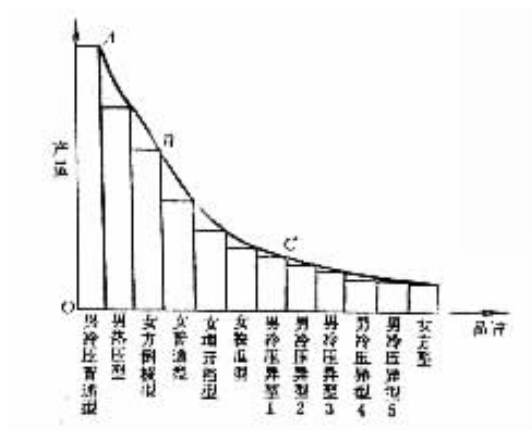


图 2-8 表套产量品种分析图

从图 2-8 中看,可将男女表套分开,再按套型的产量大小分开组织生产。如果冷压普通型、男热压型、女冷压普通型属于 A 类——品种少、产量大;女冷压普通型、女冷压普通型、女冷压普通型属于 B 类——品种、产量居中;男冷压普通型 1-5 和女冷压普通型属于 C 类——品种多,产量小。因此, A 类件可以组织专业生产(或流水线)小组,即按对象原则组成生产小组。B 类件可以组织少数型号的轮番生产(或可变流水线)小组,即按少数品种组成对象原则小组。这样组织生产过程和划分小组,既可减少车间、班组生产的品种,又可缩短制件的工艺路程,又有利于组织平行移动方式或组织流水生产线,提高经济效益和便于管理(实行纵向管理)。

(二) 大量生产的生产流程组织形式

品种少、产量大,就可以按生产流程顺序组成生产线或流水线,保证生产过程各工序的衔接,实行纵向管理,见图 2-9。

一个车间、班组可以是一个品种的单一生产线,也可按几个品种分别设几条生产线,或在一条生产线上适应几个品种生产的可变生产线。但生产线并不等于产品在生产时各工序



图 2-9 车间、班组的纵向组织示意图

都能紧密衔接,不停顿的加工,而仍会有工序间的加工中断和在制品停放,设备不能充分利用等等。为了使生产过程的各工序紧密衔接,就要把生产线进一步组成流水线,它是一种先进的生产过程组织形式。

流水线就是根据生产产品工艺过程,按规定的路线、规定的速度,在各工序一件接一件川流不息地进行加工和生产。

流水线生产有很多优点,可以采用专用设备和工装、仪表,生产效率高,质量有保证,生产周期短,在制品少,管理也方便。但是组织流水线也得有几个前提条件:第一,生产的产品必须是较长时间内有销路的,比较先进的和需要量大的产品;第二,加工方法和使用的设备比较先进;第三,技术上可行,经济上合理。

1. 流水线的基本要求

- (1) 连续性生产;
- (2) 工作地专业化,每一工序都有固定的工作地,工作地只固定加工这一、二道工序;
- (3) 按加工工序顺序排列设备和工作地,产品按单向运输路线流动;
- (4) 各道工序的加工时间必须相等或成倍数(工序同期化),即与流水线的生产节拍相等或成倍数;
- (5) 必须按“节拍”出产产品,即流水线每隔几秒、或几分钟出一件产品的时间叫“节拍”;
- (6) 根据工序时间与节拍倍数设置工作地数。如某道工序时间 10 分钟,节拍是 5 分钟就要设置两个工作地和设备;
- (7) 生产的产品标准化,所用材料标准化,设备、工装专业化等;
- (8) 各工序加工必须符合质量标准,检验必须随生产在“线内”进行;
- (9) 实行预防性维修计划。

2. 流水线的种类

- (1) 按范围分:有班组流水线,车间流水线,全厂大流水线。
- (2) 按生产的品种分:单一品种大量生产的不变流水线;几个品种成批轮番生产的可变流水线。
- (3) 按产品是否移动分:加工的产品(大件)不动,各工种轮流到产品场地来加工的流水线;产品按工艺流程顺序由运输设备(传送带)移到各工序加工的流水线。

3. 组织流水线的简要步骤

- (1) 分析产品(制件)和厂房面积、设备等组织流水线的必要性和可能性。
- (2) 根据日产量计算班产量,再根据班产量计算流水线的生产节拍。

$$\text{节拍} = \frac{\text{班产量}}{\text{每班有效工作时间}}$$

(3) 根据各工序加工时间, 计算应配置的工作地(或机器)数。

$$\text{某道工序的工作地(机器)数} = \frac{\text{该道工序的加工时间}}{\text{节拍}}$$

(4) 通过各工序的分解或合并, 使各工序的加工时间与节拍相等或成倍数。

(5) 按加工顺序排列设备, 选择工序间运输设备(如传送带或吊链、滚道等)和路线, 见图 2-10。



图 2-10 流水线图形

(三) 车间的布置

车间的合理布置, 对于保持良好的生产秩序, 提高经济效益, 保证安全生产和文明生产是十分必要的。

1. 车间布置的要求

(1) 布置单一流向生产, 按工艺顺序排列生产单位和设备, 距离要适当, 便于生产和减少车间内往返运输;

(2) 有合理的出入口(门)和通道, 进出方便, 运输畅通, 通道有明显标线(如划出白线);

(3) 合理摆放机器设备和布置工作地, 使工人便于操作, 便于物品的拿放和运输;

(4) 合理的安装供应设施和附属设备;

(5) 安全生产、保护环境, 做到文明生产;

(6) 车间布置要节约厂房面积和充分利用空间。

2. 车间布置的内容

(1) 收集车间布置所需资料。主要有: 工艺性质和所需设备, 生产工作量、占用量、车间面积、震动、噪音、烟尘的工作情况, 各种储备占用面积, 运输通道和运输方式, 出入门的数量和位置, 所需管道线路等供应系统的装置和附属单位, 消防、安全防护、警报系统装置, 空间利用等。

(2) 总体规划和布局, 建立平面布局和立体模型。首先布置关键作业(设备)的班组位置, 或特殊作业的班组位置, 以此前后左右衔接布置班组, 确定主要通道位置, 确定辅助设施和附属单位的位置等。此外, 如包装作业要靠近出门口, 油漆作业要靠近墙角, 并建立隔墙和另开窗口等。通过模拟验证可行, 再进行具体布置。

(3) 具体布置包括:

① 生产系统的布置。车间内各班组的排列布局, 每个班组区位和场地的划分, 合理的运输路线和划出白线标明路线等。

② 供给服务系统的布置。根据车间生产和物品堆放地点, 布置运输系统, 选择运输方式和设备, 对车间的给水、排水、电、油、气、汽等各种管道和线路的安装铺设, 都要求既减少线

路又要安全、牢固、方便、尽量铺设地下管道和暗线,少占面积;控制开关、仪表等的位置选择和安装更要注意分隔,保证安全,避免各种管道阀门集中安装在一起,以免造成操作混淆出事故;对安全防护设施的布置,如防火、防爆系统的设备安装,警报系统的安装布置等都应注意这类问题。

③附属设施与保持环境的布置。对工具室、车间仓库、办公室、休息室、更衣室、饮水处、卫生间、盥漱室、俱乐部、图书室等的设施布置;对车间保持环境系统的布置,如对空气的清洁度、温湿度的通风设施,冷暖气、电扇、空调器、防尘、防毒设备的布置;对光亮度的采光、照明设施的布置;对色调的选择,如厂房墙壁、设备颜色的选择;对噪音的消音隔音,震动的消除和防震的装置等。

④工作地布置。为了提高工作效率,减轻工人劳动强度,组织好文明生产,要认真布置好工作地。工作地布置包括:

1)根据工艺要求合理选择和布置设备,便于操作,取送物件方便,缩短距离。

2)给工人布置良好的工作条件。确保工人有足够的活动空间;尽可能让工人坐着干活,坐位(坐椅)设计的合理,取拿物品尽量能不离开坐位,能允许变换工作位置,动作保持对称;手和脚要有支撑物,等等。

3)图纸、文件、工具、在制品、材料、原料等物品必须有固定的存放地点,并配备有工位器具,工位器具要设计的合理、简便、灵巧、安全、耐用,有利于保护物品和便于点数,便于运输、搬动等等。

4)组织好工作地的服务供应工作,及时供给图纸、工艺文件、工模具、水、电、气、油、原材料物等。

5)组织良好的工作环境。包括合理采光,照明,色彩调和,消除噪音和震动,控制空气温湿度、清洁度和有毒气体、粉尘烟雾等,配备通风和空调设备,消除污染设备等。

6)布置安全防护与消防设施。设备的安全防护,管道线路的安全;各种控制器、阀门等的安全防护和予警装置;人员防护装备的配置,如防护衣、帽鞋、眼镜、手套、口罩以及消防设施配备等。

第三节 车间的行政组织

车间是企业生产经管指挥系统的一级行政单位,实行车间主任负责制,车间党支部起保证监督作用。车间要有效地进行指挥,需要建立行政组织和配备精干的职能管理人员。

一、车间行政组织的设置

根据车间规模的大小和生产的特点,车间组织机构应有所不同,一般分为两类。

(一)中、小型车间组织机构 在车间主任下设立一个车间办公室,配备车间职能管理人员,协助车间主任进行业务指导和管理,见图2—11。

图中虚线表示业务指导关系。

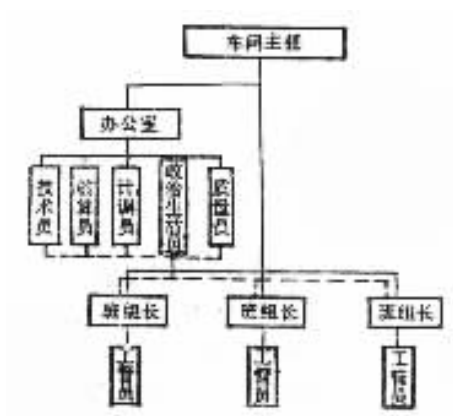


图 2-11 中小型车间组织机构图

(二)大中型车间组织机构 一般是在车间主任下设若干职能组,协助车间主任进行业务指导和管理,见图 2-12。

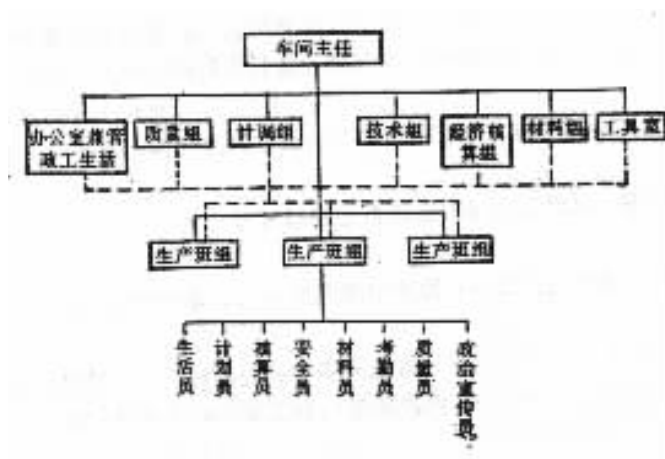


图 2-12 大中型车间组织机构图

二、车间主任及车间职能组

车间主任对车间的生产经济活动全面负责,统一指挥下属各班组和车间职能组以及职能人员,车间主任是车间的生产行政负责人。他要有明确的职责和具备一定的素质,要有科学的工作方法。

(一) 车间主任的职责

车间主任是在厂长领导下,在车间党支部的保证监督下和工会、共青团的配合协助下,对车间生产经济活动全面负责、统一指挥。具体职责有:

1. 贯彻厂级各项规章制度,落实经济责任制和岗位责任制;
2. 按厂级下达的生产任务,负责组织计划和指挥车间按品种、数量、质量、期限、全面完

成厂级下达的生产任务；

3. 贯彻车间经济核算制 ,加强定额管理 ,厉行节约 ,降低消耗和成本 ,减少物资储备 ,节约资金占用；

4. 保证设备完好 ,组织技术革新和改造 ,提高技术装备水平；

5. 保证安全生产和文明生产；

6. 做好基础性工作 ,实行科学管理和民主管理 ,不断提高管理水平；

7. 加强职工思想教育和科学文化、技术与管理的教育培训。使职工有觉悟、有本领、有干劲、有纪律、有好的精神面貌；

8. 组织好职工的考核、奖惩 ,安排好职工生活福利。

较大的车间应配备一至二名车间副主任 ,协助车间主任分管某一方面的工作。车间副主任是车间主任的助手 ,与车间主任是领导与被领导关系。

(二) 车间职能组(员)

车间职能组(员)在车间主任领导下 ,是车间主任的办事机构(员)起参谋助手作用。协助车间主任进行对日常业务工作的组织和管理 ,向车间主任提供资料、情况、问题和意见 ,拟定计划和改进方案等等 ,接受上级职能部门指导 ,并对班组进行业务指导、帮助和监督(对班组没有指挥权)。各职能组(员)应有明确的职责分工和岗位责任制。各职能组(员)的职责分工大体如下：

技术组 负责车间生产用图纸、工艺文件的收发保管 ,工艺的贯彻执行 ,研究新工艺的采用 ,工时定额的制订和修改 ,设备维修和管理 ,技术改造和技措、安技工作。

经济核算组 建立车间原始记录 ,编制车间成本计划 ,组织车间和班组的生产消耗和生产成果的核算 ,计算车间的盈亏和奖金的分配。

材料组 负责车间用料的收发、保管、材料消耗定额的控制和核算以及废料的回收 ,编制用料计划等。

工具室 负责车间生产用工具的发放、回收、登记保管以及旧工具的修复翻新、编制工具的采购和制造计划等。

计调组 负责车间生产作业计划的编制和执行 ,生产控制和调度 ,日常生产准备 ,在制品管理 ,生产统计工作和考勤工作。

质量组 有些行业 ,随着企业质量管理体系的改革 ,车间质量管理权力扩大 ,车间可设质量组 ,负责车间质量的计划和检查 ,加强车间质量工作 ,组织推动 QC 小组活动。

车间办公室 负责车间的行政事务工作和生活福利工作。

车间政治思想工作和人事工作 ,可以另设政工组 ,或由车间党支部和工会兼管。

(三) 车间主任应具备的条件

车间是生产的现场 ,紧张繁忙的生产现场 ,需要及时而准确地指挥和管理工作 ,车间主任必须具有几个方面的条件才能胜任。

1. 知识方面。车间主任多是从实践中提拔的 ,都有较丰富的本行业的生产技术知识和实践经验 ,但都比较缺乏科学管理知识 ,单靠经验管理已不适应现代化生产的需要 ,必须具有一定的科学管理的知识。

2. 能力方面。车间主任应有一定的组织指挥能力 ,主要包括 :善于用人 ,选好班组长 ,充分发挥下级的作用 ,善于组织各方面协调的能力 ,善于作思想工作 ,调动群众积极性 ,实行

民主管理。

3. 品德和作风方面。车间主任要年富力强,有较高的思想觉悟,有大公无私、廉洁奉公、谦虚谨慎、任劳任怨、敢于负责的好品德。有带头实干、吃苦在前、联系群众、关心他人、平易近人的好作风。

(四) 车间主任的工作

车间管理是现场管理,就是以生产为中心各项管理交织在一起的生产活动现场的管理。是矛盾集中的焦点,这就决定现场管理具有多样性、复杂性、及时性和协调性。然而车间主任如果只注重抓现场的现时管理,头痛医头,忙于解决临时出现的问题,必然工作处于被动地位而效果并不佳。这是车间主任很难避免而且只有避免这种工作方法,才能争得主动,不断提高管理水平。这就要从繁忙的现场管理中,转变到一手抓预防性、准备性和基础性的管理工作;一手抓成果性的管理工作,而对现场管理只是一种指示、控制和检查监督的工作。这三部分工作大体可以用图 2-13 来表示。

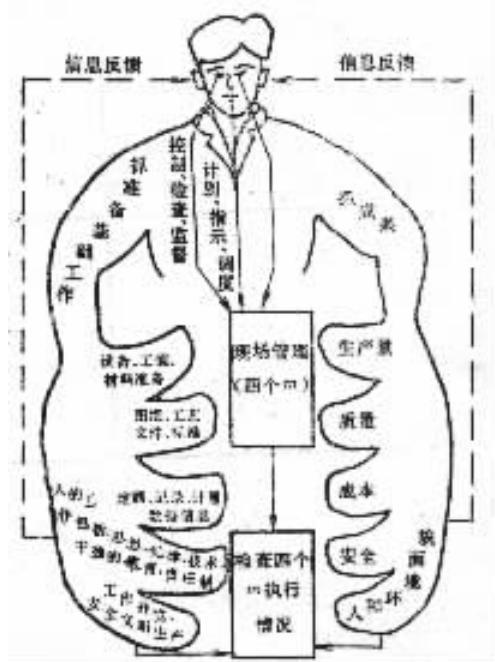


图 2-13 车间主任工作示意图

1. 抓预防性、准备性、基础性工作

(1) 设备、工装准备好,调整、使用、维修保养的标准和安全操作规程制订好,原材料、半成品准备好,水、电、汽供应准备好;

(2) 备好图纸,制订工艺技术文件和各项技术标准;

(3) 制订好各项定额,建立原始记录、计量、统计、台账和各项数据、信息的传递系统等;

(4) 做好人的工作,包括思想、纪律、技术的教育与培训,调动车间职工的积极性,建立岗位责任制;

(5) 建立良好的工作环境和组织好安全生产、文明生产。

2. 抓现场成果的五个方面 ,要逐日检查 ,内容见表 2-1。

3. 抓监督检查现场的四个 m(即人、设备、原材料、工作方法) ,逐日检查监督的内容列表如下 ,见表 2-2。

车间主任在抓好基础性工作的前提下 ,通过抓生产成果追查现场四个 m 的问题和通过检查监督发现现场四个 m 的问题 ,从而找出问题的原因和采取的改进措施。班组或职能组按检查内容项目列表填报(是√或否×) ,车间主任每日对带“ × ”的项目要进行分析 and 研究处理 ,凡未处理完的项目 ,逐日连续划“ × ” ,以示拖延程度。对每一带“ × ”项目的问题处理 ,主要抓五个环节 (1)分析这是个什么问题 (2)为什么会发生这个问题 (3)如何处理 (4)谁去处理 (5)什么时候处理和完成。

表 2-1

成 果	抓 的 内 容	是 √	否 ×
一、质量	①不合格品是否减少 ②返修品是否减少 ③废品是否减少 ④用户反映是否减少 ⑤差异是否消除 ⑥差异是否不大 ⑦是否认真自检互检		
二、生产量	①产量是否都按期完成 ②交货期是否无拖延 ③库存是否不过量 ④数量误差是否减少 ⑤故障是否减少 ⑥生产效率是否提高 ⑦生产周期是否缩短 ⑧生产流程(路线)是否简化		
三、成本	①费用支出是否减少 ②设备利用率是否提高 ③工时利用率是否提高 ④原材料消耗是否减少 ⑤能源消耗是否减少 ⑥是否无浪费事故		
四、安全	①工伤、灾害是否减少 ②疲劳程度是否减轻 ③消防、防污设施是否健全 ④劳动安全装置、标志是否良好 ⑤违反安全操作是否减少 ⑥危险物品处理是否良好 ⑦卫生条件管理是否良好		
五、人和环境面貌	①人群关系、团结互助是否良好 ②人们是否积极努力 ③革新建议是否增多 ④出勤率是否提高 ⑤公害是否减少 ⑥环境是否美化 ⑦人们思想精神状态是否良好 ⑧健康状态是否良好		

表 2-2

项 目	现场检查的内容(问题)	是 ✓	否 ×
一、人	①是否遵守操作标准 ②工作效率是否达到要求 ③责任心是否很强 ④经验技能是否很好 ⑤人员配置是否合理 ⑥人员是否无空闲 ⑦团结协作是否良好		
二、设备	①运转是否正常 ②是否未发生设备故障 ③维修保养是否良好 ④布置是否适当 ⑤设备是否多余		
三、原材料	①品种数量质量是否符合 ②库存是否超过 ③保管是否良好 ④是否浪费 ⑤是否使用错误而报废		
四、方法	①操作规程是否适当 ②方法是否安全 ③方法是否高效 ④方法是否易疲劳 ⑤方法是否保证质量		

三、班组长及工管员

班组对企业管理起着基础作用 ,是企业管理工作的落脚点。班组对完成企业的生产任务起着保证作用。班组是基层生产单位 ,也是基层行政管理的一级。班组设不脱产的正付班组长 ,在车间主任领导下 ,负责班组的生产和管理工作。每个班组设若干名工人管理员 ,在班组长的领导下 ,兼管班组内的各项管理工作。

(一)班组长的职责

班组长是班组的领导者和指挥者 ,全面负责班组工作 ,主要职责是 :

1. 班组长直接与工人生产、学习和生活在一起 ,要团结好班组成员 ,成为有集体意识的一个坚强战斗的集体。因此 ,首要的职责是思想建设和组织建设 ,不断对组员进行“ 三热爱 ”、“ 四坚持 ”的教育 ,共产主义理想和主人翁责任感的教育 ,以及团结互助协作和道德品质的教育。选好班组长和工管员。

2. 以生产为中心 ,严密组织生产 ,加强生产的计划性 ,全面均衡地完成各项生产任务。

3. 加强班组的科学管理和民主管理 ,建立健全班组管理制度。主要包括 (1)加强各项定额管理工作 ,把生产技术经济指标分解落实到机台和个人 ,建立岗位制 (2)开展 QC 小组活动 ,加强班组质量管理 ,坚持三按(按图纸、工艺、技术标准) ,三检(自检、互检、专检)制度 ;

(3) 搞好安全生产和文明生产,建立设备维护保养制度,设备安全防护和操作制度,物品堆放必须使用工位器具制度,劳动条件、工作场地和环境整洁、明亮,卫生符合文明生产要求;(4) 实行班组经济核算制,建立原始记录和台账,准确、及时、完整的进行记录和统计,认真核算成果并及时公布,建立个人的考核制度和奖惩制度,定期进行考核和奖惩;(5) 实行民主管理,班组设立工人管理员,一般是设六或八大员;(6) 加强班组劳动纪律,组织班组劳动竞赛和开展挖、革、改活动,组织技术培训,提高工人技术水平。

4. 关心工人生活,进行家访,协助解决家庭困难,组织工人生活互助、做好困难补助和对伤病员的照顾和慰问等。

5. 主持开好班务会、班前班后会。

附:工人岗位责任制。

大庆油田的工人岗位责任制是大家都熟悉的,这里介绍的是第一汽车厂另一种形式的工人岗位责任制:

(1) 班前“三准备”

- ①检查机床各部位和工装完好情况;
- ②检查安全防护装置;
- ③加油、试车。

(2) 班中“三坚持”

- ①坚持按标准操作规程进行生产;
- ②坚持自检,做好记录;
- ③坚持生产岗位,完成当班任务。

(3) 班后“三做到”

- ①关闭电、气门,清点工具、在制品定位存放;
- ②擦拭设备干净,清扫工作地;
- ③填写个人生产、工时记录,做好交接班。

(二) 班组长的条件

班组长既是班组的领导者又是班组的生产能手,班组长要严以律己,起模范带头作用。要思想工作做在前,艰巨任务抢在前,生产任务干在前,遵守制度走在前,关心同志想在前。因此,做为一个班组长,基本条件应当是品德端正,作风正派,懂技术,会管理,身体健康的实干家。具体要求有三方面:

1. 政治思想和作风方面

- (1)贯彻党的方针政策和上级指示;
- (2)思想觉悟较高,对工作和职工有责任感;
- (3)善于联系群众,能团结人,会做思想工作;
- (4)有判断力和毅力,带头实干;
- (5)年富力强勇于负责,敢于创新,不计较个人得失;
- (6)忠诚老实,办事公道,严格要求自己。

2. 技术水平方面

- (1)掌握本工种的基本技术知识;
- (2)熟练掌握本工种的操作技能;

- (3)熟悉生产产品的工艺要求和质量标准；
- (4)熟悉班组使用设备、工装的性能、使用方法和调整、维护方法等。

3. 管理能力方面

- (1)有组织班组有计划地均衡地生产、及合理派工的管理能力；
- (2)有组织安全生产和文明生产的管理知识和能力；
- (3)有班组经济核算的管理知识；
- (4)有善于用人、选好工管员、调动组员积极性推动民主管理的能力；
- (5)有质量管理的知识、有组织 QC 小组开展活动的的能力。

(三)工管员的职责

工管员就是兼管班组一部分管理工作的班组工人。由于是不脱产的兼管工作，所以管理工作必须简化、易懂、省时、省力。工管员由班组工人民主推选，必须选肯干、认真负责的人担任，班组设几大员依情况而定。工管员的主要职责分述如下：

1. 政治宣传员 宣传党的方针政策和时事，组织读报和参观教育展览活动；了解组员个人、家庭思想问题和生活问题，协助组长做思想工作，搞好小组园地，宣传好人好事，开展五讲四美和文明礼貌活动。

2. 质量员 组织班组 QC 小组活动，宣传质量第一思想，监督自检互检活动，监督遵守“三按”操作，统计记录班组质量和进行分析，协助班组长组织班组质量分析会，处理好班组废品的管理。

3. 考勤员 负责班组的考勤记录，统计班组的工时利用和劳动定额的完成情况，统计停工情况。

4. 设备安全员 进行安全第一的教育，检查安全防护设施是否完备，检查组员遵守安全操作情况，对安全事故的统计分析，检查设备维护保养情况，监督贯彻设备保养制度。

5. 材料工具员 记录监督班组的材料、工具消耗定额执行情况，收发保管好班组工具和材料，管好工位器具的使用和保养；

6. 经济核算员 负责班组各种定额、技术经济指标和费用支出的核算，督促检查组员填写各项原始记录，及时公布核算情况，组织班组经济活动分析，定期核算和分配奖金。

7. 计划员 负责班组生产计划的编制和安排，负责班组各项费用支出计划的编制，检查、核算班组生产任务的完成情况。

8. 生活管理员 负责对班组的生活设施的管理，为组员生活福利服务，办好生活互助会，对组员进行家访，协助解决家庭生活困难，做好计划生育，关心组员健康，做好保健工作和文体活动的开展。

第三章 车间组织

第一节 车间组织概述

车间是企业的重要组成部分,是执行生产任务的单位。厂部的计划、生产、技术、安全、质量、劳动工资、后勤管理等职能,都要靠车间相应的组织去贯彻落实。因此,车间需要设置与生产任务相适应的车间管理机构,并通过这些机构,执行各项管理活动。

由于车间的性质不同,规模大小不一,车间组织的设计,任务的执行,没有固定的模式,只有根据普遍的组织原理,因地制宜地加以应用。

一、车间组织的基本任务

车间组织的基本任务是协调,即是为了实现车间的共同目标和任务,对车间职工的生产、技术、经济活动进行合理的分工和协作,合理配置和使用车间的人、财、物。这就需要通过一定的机构和明确的职权关系,进行协调。同时,车间组织的任务,不仅是静态的,设计一个组织机构图,制订几项职责条例是不够的,而且还应该是动态的,即在组织活动过程中沟通横向和纵向信息联系,以适应组织任务变动,在机构上有应变的能力。

二、车间组织的基本内容

车间组织的基本内容主要有:

(一)按车间计划和目标的要求,建立合理的组织机构,包括各个管理层次和职能部门的建立。

(二)按专业性质进行分工,确定各个部门的职责范围。

(三)按照所负的责任,给予各部门、各管理人员应有的权力。

(四)明确上下级、个人之间的领导和协作关系,建立信息沟通渠道。

(五)配备和使用适合本岗位要求的人员。

(六)对职工进行考核和培训。

(七)对职工进行纪律教育,严格执行考勤制度。

(八)对职工进行激励,实行合理的工资奖励制度。

三、车间组织管理的原则

一个组织要有效地发挥作用,完成预定目标,进行有效的管理,除了必须考虑人的因素、物的因素外,还要遵循以下原则:

(一)统一目标。一个组织是为了完成某一特定的目标而设立的,因此,组织内每个单位、每个成员,都必须明确本组织的总目标是什么,进而要使全体成员懂得,各项分目标与总目标是息息相关的,不能强调个人或小单位的利益,而影响总目标的实现。

(二)统一命令。在一个单位里,对下属不能发布相互抵触的命令,使职工无所适从。因此,有权发布命令的组织(或单位)应事先彼此协调,谋求命令的统一。

(三)责权相等。一个组织对于所属工作人员的责权要有明确的划分,权力与责任应该相称。首先,要选贤任能,尽可能做到能力和职务相统一。其次要在授权的同时,规定明确的责任,使权力和责任到人。不能有权无责,也不能有责无权,不能责大于权,也不能权大于责。

(四)管理幅度。一个车间主任能够领导多少工段长或班组长,要受其精力、知识、经验等多方面条件的限制,因此,有效地领导下级,其人数是有一定限度的。超过这个限度,就不能做到具体有效地领导。一个领导人能够有效地领导的下级人数,称为有效管理幅度。一般来说,基层组织的有效管理幅度略大于上层管理组织,特别是在管理干部的知识、经验和能力较强的情况下,工作任务简单,有效管理幅度可适当加大,反之,有效管理幅度应适当缩小。

(五)管理层次。车间的管理层次不是主观臆定的,它主要取决于车间有效管理幅度的大小。一般来说,大型车间,生产品种较多,生产技术较复杂,管理层次多一些,反之,管理层次则少一些。管理层次少,可以减少管理费用,信息沟通便捷,有利于提高工作效率。显然,复杂的机构,信息沟通必然低于简单的机构。因此,一个组织机构,首先,要减少管理层次,其次,要划定控制范围,二者之间保持平衡。

(六)集权与分权。集权与分权是相对而言,没有绝对的集权,也没有绝对的分权。一个组织既要有强有力的集中统一领导,保证行动迅速和一致,又要便于广泛地吸引群众参加管理,集思广益,保证充分发挥群众的积极性和主动性。这就是我们通常所说的“统一领导,分级管理”。对于重大决策,要强调集中,具体业务要放手发动群众,把集权和分权正确结合起来。

(七)灵活原则。组织管理必须具有灵活性,不能墨守成规,固步自封,要不断地总结各方面的工作,对不适应新情况的机构、体制进行及时改进。

(八)系统原则。车间系统要从企业系统优化的需要出发,来实现企业系统的目标。同样,车间系统内部的各子系统也要从车间系统的整体优化出发,来实现车间系统的目标。车间系统也有很多相互依存、相互影响的子系统,工段或班组就是车间的子系统。这些子系统也要分工合作,协调一致,形成一个整体,共同实现车间的系统目标。

第二节 车间组织形式

车间的组织形式,是指车间在企业生产过程中的空间组织。它服从专业化分工的原则,根据行业、加工性质、生产类型的不同,有工艺原则、对象原则和综合原则三种。

一、工艺原则

工艺原则又称工艺专业化。就是按照生产过程中各个工艺阶段的特点,把同类型的机器设备和同工种的工人集合在一起,建立一个生产单位。这种车间,加工的工艺方法是相同的,而加工的对象则是各种各样的,它只加工产品(或零部件)某一工艺阶段,而成品只是在装配车间或最后一个加工车间完成。所以,按工艺原则划分的车间,又称开放车间(见图3-1)。它按专业化程度不同,可分为以下两种形式:

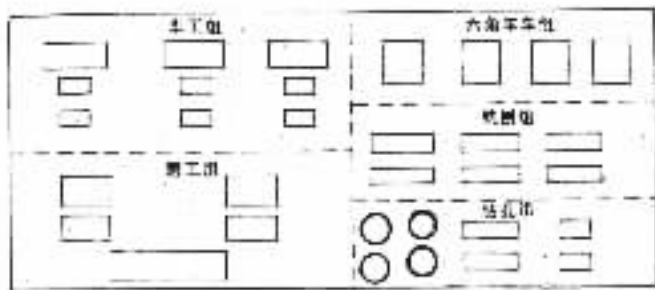


图 3-1 工艺原则示意图

(一) 完成一个工艺阶段的全部工种作业的专业化车间。例如机械工厂一般分为铸工车间、锻工车间、金工车间和装配车间等。

(二) 完成一个工艺阶段的部分工种或某一工种的专业化车间。如机械工厂分为车工车间、铣工车间、刨工车间、磨工车间等。

二、对象原则

对象原则又称对象专业化。就是把加工对象的全部或大部分工艺过程集中在一个生产单位中,组成以产品或零部件为对象的生产单位。这种车间,加工对象是一定的,工艺方法是多样的。这样组成的车间,又称为封闭式车间。按对象专业化原则建立的车间(见图3-2)根据集中程度的不同,它有两种形式:

(一)以同类零件为对象建立的专业化车间。例如,汽轮机厂的叶片车间、机床厂的齿轮车间。

(二)以产品或部件为对象建立的专业化车间。它是将产品或部件的大部分加工、装配

和试验的工艺流程封闭在一个车间内。例如,汽车厂的底盘车间、发动机车间等。

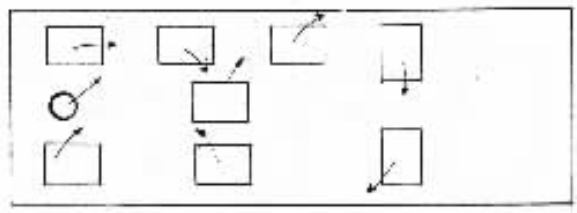


图 3-2 对象原则示意图

三、综合原则

它兼有工艺原则和对象原则的特点,即在车间内既执行生产过程中某一工艺或某一阶段,又生产出一种或几种成品或半成品,这种原则可分为两种。一种是在对象专业化的基础上采用工艺原则建立车间;一种是在工艺专业化的基础上采用对象原则建立车间。前者是设备的排列符合车间主要零件的工艺流程顺序,但每个设备组是按工艺专业化原则集中布置;后者是按加工对象的原材料或尺寸大小、精度适当划分的工艺专业化车间。

第三节 车间组织机构

车间组织机构的形式取决于车间产品的特点、管理体制和生产规模。正确选择管理机构的形式是有效指挥的重要保证。随着管理过程的发展和变化,组织机构的形式一般有下述四种:

一、直线式组织

直线式组织是工业生产发展早期的一种管理形式,这种组织形式要求领导人通晓多种专业管理知识。这种形式一般适合生产技术、工艺流程简单、产品单一、管理简单的小型车间,因为它具有指挥统一、责权明确的优点。对于组织较大、管理复杂的车间,不一定适宜。它的结构如图 3-3。

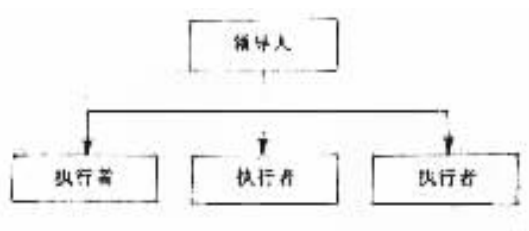


图 3-3 直线式组织

二、职能式组织

职能式组织同“直线式组织”恰好相反,每个部门都有领导人和职能机构,而职能机构对下级有权发布命令。这种组织形式适应现代工业生产技术比较复杂和管理分工专业化的要求,但是各职能组都有权向下级下达命令。因此,不利于集中统一指挥,形成多头领导,不利于明确划分各级行政负责人和职能机构的职权界限,它的结构如图 3-4。



图 3-4 职能式组织

三、直线职能式组织

直线职能式组织机构综合了上述两种组织形式的优点。一是直线领导人员有相适应的职能机构作为助手,以充分发挥专业管理的作用,他们拥有对下级实行指挥的权力,并对该组织的工作负全面的责任;二是职能人员,只是直线领导人员的参谋,他们只能对下级机构进行业务指导和业务保证作用,而不能对他们直接进行指挥或下命令。这种管理形式避免了直线式不适应管理业务发展和防止职能式多头领导的缺点,它的结构如图 3-5。

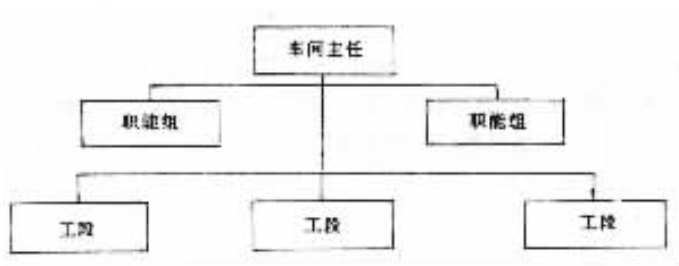


图 3-5 直线职能式组织图

四、矩阵组织

这种组织形式又叫规划——目标组织形式,或规划——矩阵结构。它主要用于执行一项专门任务,如新产品试制、大型设备维修或重大安装工程等等。它由各职能组临时抽调人

员组成,在一名项目总负责人的统一领导下,集中组织和控制完成项目所必需的资源,解决直线职能组由于各自专业分工不同可能出现不协调的矛盾,以保证项目顺利执行。矩阵组织是固定性的机构,但每个专门项目小组都是临时性的组织,任务完成就解散,回原单位执行别的任务。在一项任务执行过程中,不是把这个项目从一个部门移到另一个部门,而是不断更新专门项目的承担人员(即项目换了,人员重新组合)。它的结构如图 3-6。

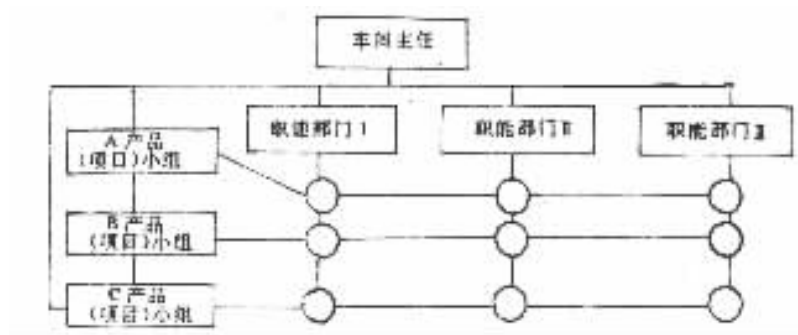


图 3-6 矩阵式组织

总之,实现车间组织合理化,必须从实际出发,考虑生产性质、规模大小、产品种类多少、生产工艺特点等因素,来选择组织机构的形式。同时,实现组织机构合理化,还必须贯彻‘精简、统一、高效’的原则。

第四节 车间管理内容

车间是在厂部统一领导下组织生产的基本单位,主要从事生产活动,制造各种产品、半成品或完成修理、安装等劳务。在全面改革的形势下,有些大中型企业划小核算单位,给车间一定的经营自主权,即在保证完成厂部下达任务的前提下,独立承担一些产品开发任务,向着生产经营型方向转变。但我国工业企业的大多数车间仍然属于执行型的,车间的主要职责是贯彻执行厂部下达的各项生产任务,不断提高产品质量,降低物资消耗,保证安全生产,进行车间内部经济核算,降低产品成本。为了达到这个目的,必须加强车间管理。其管理内容是:

一、生产管理

车间的生产管理是根据企业长期或短期的方针目标和生产计划来安排生产的。它包括确定有关产值、产量、消耗等指标,进行生产能力的平衡,搞好生产准备工作和生产调度工作,组织车间的安全生产,以实现按计划、按进度、按品种、按合同均衡组织生产。

二、组织管理

车间的组织管理应按全员管理、全面管理的要求,从车间实际情况出发,对车间设置职能机构,确定职责范围,明确分工和协作,使其合理化、高效化,建立科学的责任制和严格的规章制度。

三、质量管理

车间质量管理应是建立和保证车间内形成一个稳定的生产合格产品或优质品的生产系统。车间质量管理应在抓好质量教育,即树立质量第一、预防为主、“下道工序就是用户”等观念的基础上,注意做好以下几项主要工作:

- (一)协助或组织车间的质量检验工作。
- (二)进行日常的质量分析工作。
- (三)确立质量管理点。
- (四)开展 QC 小组活动等。
- (五)因地制宜,采用多种统计方法。

四、工艺管理

车间工艺管理为生产顺利进行提供了一切技术条件和保证。它以提高产品质量、降低成本为重点,对建立良好的生产技术工作秩序有着重要的作用。其工作主要包括各类技术文件、设计图纸、工艺规程、技术标准等。同时,还要组织技术革新和科学试验工作,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。

五、劳动管理

车间的劳动管理,就是合理组织车间劳动的分工与协作,合理地布置工作地,研究推广先进的操作方法,制订和执行先进合理的劳动定额,加强职工培训和劳动纪律教育,做好职工的思想政治工作,奖勤罚懒,充分调动职工积极性和创造性,千方百计提高劳动生产率,提高职工文化和科学技术水平,创造更多更好的劳动成果,为企业和社会作出贡献。

六、设备管理

车间设备管理是以设备综合管理为重点,其任务是提高设备完好率、降低设备故障率,确保设备正常运转。同时教育职工管好、用好、维修好设备,做到会操作、会检查、会排除一切故障,以保证安全生产。

七、工具管理

车间工具管理是对生产用工具的研究、设计、制造、采购、保管、使用、刃磨、翻新直到报废的全过程所进行的组织管理工作。工具管理的主要任务是按品种、按规格、按质量 ,及时备足供应生产 ,在工具的使用、储备、制造和采购等方面降低工具消耗 ,减少资金占用 ,降低成本 ,增加盈利。

八、车间统计

车间统计工作是车间实行科学管理的基础和前提。因此 ,车间统计必须准确及时地提供各种统计资料 ,分析报告 ,为制订计划提供依据。车间统计工作的任务是 :

- (一)搜集和审核本车间各班组的统计报表和原始记录。
- (二)登记车间统计台账和填写车间领导手册。
- (三)编制车间统计报表和绘制车间统计图。
- (四)进行车间经济活动分析。
- (五)整理装订车间统计资料。

九、车间核算

车间生产核算就是对生产中活劳动、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、辅助消耗材料以及各种成品、半成品、再制品、仓库物资等定期进行盘点 ,搞好车间的清产核资 ,落实车间增产节约计划 ,管理车间原始记录 ,进行车间会计、统计、业务核算 ,及时反映车间经济成果。

十、文明生产管理

车间文明生产管理主要是教育职工有文明的生产习惯 ,加强生产作业计划 ,实现均衡生产 ,做到各种原材料、工具、半成品等有固定地点存放 ,交通路线畅通无阻 ,地面和设备整洁 ,环境及作业条件符合要求 ,保证工作地有良好的秩序 ,搞好车间的两个文明建设。

第五节 车间领导制度

领导制度具有上层建筑和生产关系的属性 ,它必须与当时的生产力发展相适应。近年来 ,我国工业企业体制改革 ,包括企业领导制度的改革 ,已取得很大成效。大中型企业推行厂长负责制 ,建立了统一的、强有力的、高效率的生产经营管理系统 ,是符合生产力发展要求的。在一些企业的车间 ,也推行了车间主任负责制。

在实行车间主任负责制时 ,要正确处理好以下几个问题 :

(一) 车间主任与党群组织的关系。实行车间主任负责制是使车间内部行政、党组织和群众组织三者之间进一步明确责任。通过各自责任制体系,使车间党支部按照党的路线、方针、政策,做好监督保证工作,群众组织(工会、共青团)要按照自己的职责发挥作用。做到各行其事,各尽其责,形成一个有机整体。以努力完成各自职责的基础上,做好车间工作,使社会主义工业企业的车间领导制度不断加以完善。

(二) 发挥车间管理委员会作用。《企业法》明确肯定了工厂管理委员会这种民主管理形式。为做好车间工作,车间也要建立车间管理委员会。车间管理委员会,由车间正、副主任、车间党支部书记、工会主席和共青团书记以及职工若干人组成。车间管理委员会的主要任务是:

1. 车间年、季、月工作计划和总结。
2. 产品开发、转产、停产和生产线的改造等。
3. 车间管理机构的设置、变动。
4. 车间重大技术改造计划和技术引进计划。
5. 车间规章制度的建立、修改和废除。
6. 车间奖惩方案和经济责任制的完善措施。
7. 车间的中心工作以及需要提交职代会讨论的问题。

第四章 班组管理与建设

班组建设和管理是企业重要的基础工作。在新的形势下,国家对班组建设和管理提出了新的要求。加强班组建设与管理,对于造就一支“四有”职工队伍,完善企业民主管理,提高管理水平,保证完成企业和车间各项任务,建设具有中国特色的社会主义企业,具有十分重要的意义。

车间是班组的直接领导机构,车间的领导干部更应充分认识班组的重要地位和作用,增强班组建设与管理紧迫感,以战略眼光看待班组建设与管理,把此项工作抓紧、抓实、抓好。

第一节 班组的地位和作用

一、班组的概念与分类

班组是根据企业内部的劳动分工与协作需要,按产品和生产工艺而划分的一种基本生产或作业单位。也是企业在劳动分工的基础上,把生产或作业过程中同工种或性质相近,配套协作的不同工种职工组织在一起,完成生产计划或工作任务的最基层组织。它是企业分级管理不可缺少的最基层的单位,是整个生产作业流程不可缺少的环节,也是工人进行生产和日常管理活动的主要场所,是企业两个文明建设的前沿阵地,是企业一切工作的落脚点。

我国工业企业的班组,一般分为生产班组和非生产班组两类。生产班组是工作班、生产小组的统称。它拥有相应的劳动手段和劳动对象,承担一定的生产任务,通常是按生产工艺专业化和产品专业化分别建立的。非生产班组是指为生产服务而建立的班组,它不直接承担生产任务。非生产班组又可分为生产辅助班组、后勤班组等。

班组的设置,应从有利于生产,有利于管理,有利于提高经济效益出发,结合车间实际“因地制宜”。班组人数,主要由生产或工作量、生产技术特点、班组内分工协作的具体情况和是否方便来确定。

二、班组在车间中的地位与作用

1. 班组是生产作业活动的基本环节。现代工业企业是社会化大生产,职工众多,分工细致,协作密切,共同劳动。企业任务按管理层次逐级向下分解,班组对车间、车间对厂部分层承担所应完成的经济技术指标。班组负担着自身的任务,又配合着整个车间以至整个企业的生产经营活动,犹如一根链条的一个环节,环环相扣,不可缺少。哪个环节出毛病,都会

影响整个生产的正常进行,班组是车间取得优质、高产、安全、低耗、高效益的关键。

2. 班组是车间管理工作的基础和落脚点。党和国家的方针政策要做到人人皆知,成为每个职工的自觉行动,必须通过班组才能落实,企业的各项经济技术指标,工艺规程和规章制度也都要靠班组贯彻执行,作为生产经营管理工作重要依据的原始凭证和大量信息,大部分要靠班组提供。所以班组是车间管理的重要基础。而车间的各项专业管理、经济责任制、以及思想工作、劳动竞赛和生活福利等,也都要在班组贯彻落实,所以班组又是车间一切工作的落脚点。

3. 班组是全面开展经济核算的基础单位。班组在生产过程中,必然发生原辅材料、燃料动力、设备工具等消耗。搞好班组的经济核算,能使车间和厂部具体了解各项指标的执行情况,及时发现问题,解决问题,促使每个职工注意精打细算,保证车间所承担的经济责任全面实现。

4. 班组是培养和锻炼工人队伍的主要阵地。企业和车间要实现科学技术和管理的现代化,必须有较高的文化和技术素质的职工队伍作保证。班组处于生产和工作的第一线,是职工学习文化、技术的主要场所,是培养、锻炼职工队伍的大熔炉。班组不仅能生产合格产品,而且能培养输送优秀的基层干部。

5. 班组是两个文明建设的重要保证。广大职工通过主人翁责任感和集体荣誉感的发扬,在处理物与物、物与人和人与人之间的关系上,自觉按设计工艺、按计划制度、按新的道德风尚进行日常的生产和工作,在改造客观世界的同时,也改造自己的主观世界,一代代新人在班组中锻炼成长。他们不但用双手创造了高度的物质文明,同时也用行动建设着高度的社会主义精神文明,班组工作搞好了,企业的两个文明建设才能落到实处。

班组在车间直接领导下,按照分配给它的任务进行生产和管理。班组的作用,概括地说,就是把输入转换成所需要的输出。班组输入的要素如人、设备、材料、指令、规章制度、工艺和工作方法等,它受环境的决定。输出的要素如人、产品、半成品、各种数据、信息等,也要受环境的检验。所谓环境,包括党和国家的方针、政策,企业的经营决策、目标,市场需求变化,计划调节和市场调节,原材料数量及质量,领导艺术,职工素质等。

班组虽然仅仅是整个企业的一个环节,范围很小,但它的总和却是最大。在企业 and 车间的整个经济活动中,一个班组生产脱节,就会对局部甚至整个企业的生产运行秩序产生严重影响。从智力和人才开发看,班组的作用也是不可忽视的。现代企业中班组的作用,已远远超出以往人们对它的认识。每个班组的素质和实践能力,明显地关系着车间乃至企业的生产效率和经济效益的总体水平。

三、新时期加强班组建设和管理的重要意义

在新的形势下,加强班组建设的重要性表现在:

1. 加强班组建设是增强企业活力的源泉。企业活力来自广大职工的积极性、智慧和创造力。班组职工处在企业生产经营的第一线,他们生产情绪的好坏,劳动技能的高低,劳动质量的优劣,决定车间和整个企业的兴衰。企业管理一般分为厂部、车间、班组三个层次,班组是基础,基础搞不好,上边两层都成了空中楼阁;只有把班组工作搞好了,才能发掘出蕴藏在广大群众中的智慧和力量。班组生机勃勃,企业才能充满活力,班组基础牢固,企业才能

稳步发展。

2. 加强班组建设是提高企业素质的要求。经济体制改革,给所有企业都带来了竞争的机会,同时也面临着优胜劣汰的严峻考验。企业能否在激烈的竞争中生存和发展,决定于企业的素质,归根到底取决于人的素质,不仅取决于经营者,而且取决于班组和全体职工。必须加强班组建设,使班组成为培养有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍的课堂。不断提高职工队伍的素质,给企业源源不断地补充旺盛的后劲,才能保证企业立于不败之地。

3. 加强班组建设,是实现企业升级的基础。国务院在《关于加强工业企业管理若干问题的决定》中,提出了企业抓管理、上等级的要求,把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益,作为考核工业企业管理水平的主要指标。班组是企业生产经营活动的基点,企业要提高产品质量,提高生产效率,改善经营管理,加快技术进步,降低物资消耗,改善服务态度,增加经济效益等等,一切工作最终都必须落实到班组,通过班组的活动去实现。因此,班组是实现企业升级的直接承担者,班组建设抓好了,基础工作搞扎实了,企业进入国家规定的等级就会水到渠成。

4. 加强班组建设是培养“企业精神”的需要。一个企业要有精神支柱,没有众多班组的群体精神就谈不上企业的凝聚力和“精神支柱”。把班组建设好,可使职工团结一致,荣辱与共,培养“厂兴我荣,厂衰我耻”的精神,对企业需要克服的各种困难,对企业的声誉、进步和发展有强烈的责任感和义务感。

5. 加强班组建设,有利于造就“四有”新人。一个企业的职工精神面貌,对企业进取、发展有很大关系。企业一个班组的思想状况如何,它对每个成员思想和行动起很大的控制调节作用。因此,培养造就“四有”职工队伍,必须从班组抓起,激发班组 members 的责任感和事业心,树立主人翁精神,把班组 members 的思想觉悟引导到四化大业所需要的高度上来。

6. 加强班组建设是深化经济体制改革的要求。在改革不断深入发展的形势下,只有加强班组工作,才能发动广大职工支持改革,投身改革,为改革添砖加瓦,使改革更加顺利地深入发展下去。

第二节 班组管理

一、班组管理的基本内容

班组管理是企业管理和车间管理的综合反映。它的环节很多,内容广泛,主要有:生产管理、工艺管理、质量管理、设备管理、工具管理、劳动管理、能源管理、经济核算、经济责任制、安全文明生产、思想政治工作和民主管理等。正是“上面千条线,下面一根针”。要把这些管理内容统一并落实到班组,必须抓好以下工作:

1. 结合班组实际,建立健全以岗位经济责任制为主要内容的各项管理制度,做到人人有岗位责任,事事有考核标准,按经济责任制综合评定奖励;

2. 贯彻工艺,合理使用工装,开展全面质量管理,确定班组的质量方针和目标,规定个人的质量指标,确保产品质量;

3. 合理调配劳动组织,开展劳动竞赛,维护劳动纪律,搞好生产现场管理,确保安全生产,不断提高劳动生产率;

4. 开展文化、技术、业务学习,加强对班组成员的培训,加强岗位练兵,使之成为业务和技术过得硬、文化素养较高的新型工人;

5. 搞好班组的各项基础管理工作,及时填写原始记录和凭证,做到及时、齐全、清晰、准确,及时公布,妥善保管;

6. 加强班组的思想政治工作,关心职工生活,把思想政治工作做到生产、管理、生活、学习的全过程中去。使之形成互相信任、互相尊重、心情舒畅、工作积极向上的生动局面。

班组工作要不断适应新形势,及时提出新目标,认真总结经验教训,不断发展,不断提高。

二、班组的民主管理

社会主义制度下的企业管理,必须建立在企业的民主管理基础上,同样,班组管理也必须建立在班组的民主管理基础上。

(一)加强班组民主管理的意义

1. 加强班组民主管理是职工群众主人翁地位的体现。我国是生产资料公有制的社会主义国家,工人阶级是国家的领导阶级,广大职工是国家和企业的主人,理所当然享有管理企业、管理班组的权利。这是劳动者主人翁地位的具体体现,是社会主义制度优越性的表现,也是社会主义企业同资本主义企业的根本区别。而保障职工民主管理的权利,极为重要的是从基层做起,真正实行民主管理。只有放手让职工群众直接参加企业的管理工作,才能使他们深切感受到自己是企业的主人,从而激发责任感,发挥自己的积极性、创造性和智慧,以主人翁身分管好企业,搞活企业。

2. 加强班组民主管理是建设高度的社会主义民主,加快实现“四化”的需要。实现“四化”是我国亿万人民参与的千秋万代伟业,加快实现“四化”,需要最大限度地调动一切积极因素,而高度的社会主义民主,则是广大群众发挥积极性、创造性的条件。发扬社会主义民主,完善国家高度民主的社会政治制度,基础在基层。只有工业企业民主管理制度化了,整个国家社会生活民主化才有巩固的根基。加强班组民主管理,在基层逐步实现人民的直接民主,就是社会主义民主的体现。职工参与企业管理还可以最及时发现生产经营中的问题,提出解决的建议,揭露和克服一切违反社会主义原则的错误倾向,坚持社会主义方向。

3. 加强班组民主管理是现代化企业管理的客观要求和实现科学管理的必要条件。由于生产现代化水平的日益提高,企业管理实现现代化的要求也越来越迫切,企业的管理要更严格地按客观规律办事,要更加强调实现企业管理的系统化、科学化,才能适应社会化大生产的要求。班组管理的内容将越来越全面,要求越来越严密。大量细致的管理工作,必须依靠班组全体成员共同动手,才能管得全、做得细,为车间和企业科学管理打下坚实的基础。

(二)班组民主管理的形式和内容

1. 班组民主管理的形式

开展班组民主管理工作,由班组的工会组长负责,其组织形式要根据班组规模、生产任务等不同情况,因地制宜地建立。当前许多班组采取的民主管理主要形式是:建立民主管理

会,定期召开民主生活会,设置民主管理员。

(1) 班组民主管理会制度的建立是班组职工参加班组管理的一种具体形式。班组的每一个职工都是民主管理会的成员,做到人人参加班组的管理。班组民主管理会是以班组长和民主管理员为核心,定期召开会议,讨论、研究班组的管理工作。其职责是:讨论评议班组长的工作汇报,提出对职工的奖罚意见,评议职工的晋级转正,决定班组职工生活福利工作的安排,讨论解决班组生产技术问题,讨论班组发生的各种事故,并提出处理意见,民主选举班组长和民主管理员。

(2) 班组民主生活会是班组全体成员以会议的形式实行民主管理,它是企业三级民主管理形式之一。班组民主生活会和班组成员对班组长和班组工作同样有审议、监督和维护职工合法权益等方面的权力和作用。

班组民主生活会应由工会组长主持。如有职工代表大会代表的,也可由工会组长和职工代表共同主持。民主生活会的主要内容是:听取班组长和民主管理员的工作汇报,并进行评议,表扬好人好事,开展批评和自我批评,相互促进,共同提高,对班组存在问题提出改进措施,对车间、科室、厂部的工作提出建议和批评。

班组民主生活会召开的时间和内容,应由班组核心(班委会)讨论决定;会议要作好记录,讨论的问题要及时转交有关部门。

(3) 班组的民主管理员(也叫工管员)的设置,是职工群众当家作主,直接参加管理的重要形式。工管员应由班组全体成员民主选举产生,人数应根据班组人员多少,生产任务和工作量的实际需要设置。工管员的分类不宜太多,要突出班组工作的重点,使班组的主要工作都有人管起来。一般说,班组工管员应设立质量检查员、经济核算员、设备安全员、材料工具员、政治宣传员和生活管理员。工管员是班组的骨干,搞好班组管理要充分发挥工管员的作用。工管员一旦产生,还要建立相应的责任制并严格执行。

2. 班组民主管理的活动内容

班组民主管理随着企业民主管理的发展,已经从一般地分工管理,发展为发扬集体主义精神同生产经营管理结合得更密切,并把思想政治工作渗透到班组工农的各项活动之中。在工人都应参加班组管理的思想指导下,班组民主管理有了更广泛的活动内容,概括起来有:研究班组生产、思想、生活等事项,评议干部和班组长的工作,参与企业管理的各项决策;审议班组的承包方案和奖金分配方案,讨论企业、车间和职代会的重大事项。

班组民主管理的内容,一定要根据企业生产特点,从企业的管理水平和班组具体情况出发,不强求一律,不生搬硬套,要严格区分厂部、车间和班组的管理职责范围,既保证班组管理的主动性和积极性,又要保证厂部、车间的集中指挥、统一执导。

专业管理是生产、技术、计划、劳动、财会、供销等部门管理职能的总称。现代化企业的技术装备精密,生产组织复杂,如果没有专业管理部门进行集中统一的指挥,就无法保证生产的顺利进行。班组的管理要把贯彻企业专业管理的内容作为自己的基本任务。班组是企业工作的基础,专业管理工作要在班组扎根,必须发挥专业管理对班组民主管理的指导作用,经常深入实际,服务到班组,为班组创造条件,疏通渠道。而班组民主管理是班组管理的基础。没有这个基础,班组管理工作就难以展开。因此,在开展班组民主管理的同时,必须与专业管理紧密地结合起来。

三、班组的承包经济责任制

(一) 承包经济责任制的概念

承包经济责任制是经济体制改革以来,为搞活企业,国家积极提倡的一种经济责任制。它是以完成企业的任务量或任务工时(不是能力工时)为前提,将任务承包到车间、班组直到个人,并以所承包的任务量大小确定奖金或承包费。这种经济责任制是把企业的任务、组织生产的权限及奖金分配,明确地交给车间或班组,实行层层承包层层保,使车间、班组和每个职工对所承担的责任和具有的权力及所应得的利益,胸中有数。责权利紧密结合,能够增强企业的消化能力,搞活经营,能进一步增强班组长及班组每个成员的责任心和主人翁责任感,能充分调动全体人员生产、工作的主动性、积极性。

(二) 承包经济责任制的主要内容和形式

1. 主要内容:一般采取“三定五包”。即定人员、定任务、定奖金,包产量(进度、配套)、包质量、包消耗、包安全文明生产、包设备保养等。通常是车间将大于生产能力的任务量包给班组、个人,促使职工充分利用工时,提高生产、工作效率,确保承包任务的完成。

2. 承包经济责任制的形式

(1) 计划内综合性指标承包。即车间按每月生产计划将需要完成的各项经济技术指标包到班组或个人,并同时定出承包奖金。完成承包任务即按规定提取奖金,如超额完成任务,还应按规定提取超额奖金。如完不成任务则按规定扣发一定数额的工资。

(2) 计划内单项承包。即对某工序、某项任务实行单项的个别承包。如设备大修、新产品研制、急需零件的加工等,可采取单项的一次性承包,它有利于解决生产中关键和薄弱环节。

(3) 计划外任务承包。是指在完成本班组任务的前提下,承揽额外任务,按任务大小及效益多少提取奖金或承包费。

(4) 全员金额承包。这是以创造利润为目标,把班组职工的工资、所需生产费用等包进去,按照班组所创造利润地多少提取承包费,不取原工资。

(三) 班组经济承包协议

经济承包要求双方将承包的任务及有关事项,以书面形式签订协议书。这种协议书对协议的双方各自承担的事项有很强的约束力。

1. 协议书类型包括(1)临时任务的承包协议。(2)正常生产任务的承包协议。(3)全员金额承包协议。

2. 协议书内容包含(1)定任务和要求。(2)定承包费。(3)定责任。(4)公证人。公证人一般由各级工会负责人较为适宜。

第三节 班组建设

一、班组建设的内容

班组建设是企业综合性的重要基础工作。通过班组建设的加强,能够把班组管理水平不断地推向新的高度。班组建设的内容,主要有四个方面,即组织建设、思想建设、制度建设和业务建设。这四个方面是一个相辅相成的有机整体,缺一不可。

班组的组织建设要有利于生产管理,班组规模一般不宜过大。组织建设首先要选好班组长,其次要民主推选工管员,形成班组的骨干。

班组思想建设的主要内容是:对班组成员进行理想、道德和纪律教育,进行形势任务教育,培养造就“四有”的社会主义一代新人。班组要适应现代化建设和改革开放新时期的新情况新要求,联系生产实际,把思想政治工作做得更有成效,使之具有吸引力、说服力、感染力,为保证完成生产任务,建设物质文明提供精神动力。

班组的制度建设。一般应包括岗位经济责任制、技术质量管理制度、设备维护保养制度、工具管理制度、安全文明生产制度、文化技术学习制度、思想政治工作制度、生活管理制度等。制度建立后,班组要认真贯彻落实,经常检查执行情况,并根据形势的变化和发展及时修改、充实,提出新的要求。

班组的业务建设。内容很多,应本着符合厂部、车间的要求,符合生产、技术和经济活动的规律,做到标准化、科学化。加强班组业务建设,就要对班组的生产、经济活动,实行计划、组织、指挥、调解和控制。

二、新时期班组建设的新情况、新要求

(一) 班组的新变化

随着生产发展、技术进步和经济体制改革的深化,班组发生了许多变化,出现了新的情况:

1. 班组生产的组合已由劳动密集度高向技术密集高转化;
2. 班组成员文化已由低层次结构向高层次结构转化;
3. 班组长人选已由经验型生产者向智力型管理者转化;
4. 班组生产人员配合已由主从型向默契型转化;
5. 班组考核已由单纯考核指标向讲求经济效益综合治理转化;
6. 班组学习已由程序化旧模式向社会化多维式转化;
7. 班组工作方法已由简单化说教式向家庭化讨论式转化;
8. 班组职工观念已由陈旧自封向更新开放转化。

(二) 班组人际之间应有的新气氛

1. 新的友爱气氛。改革带来了人际关系的变化。职工之间的团结关系要随着改革的

深入而不断加强。有了这种友爱气氛,全组才能团结得象一个人。

2. 新的生产气氛。班组是基础的生产单位,在整个生产过程中,应有紧张、快节奏、竞争性的气氛。

3. 新的生活气氛。班组是企业文明建设的阵地,除生产活动外,还必须有文化精神生活。要改变呆板、沉闷、单一的生活方式,使班组成为活跃、温暖、多彩的集体。

4. 新的探索气氛。班组要培养创新、积极改革的探索气氛,使班组各项工作与车间企业改革同步,有浓厚的改革气息。

5. 新的民主气氛。采取民主讨论会、答辩会等形式,让全体成员参政、议政,提高班组管理水平。

(三) 班组建设的新要求

1. 认识的起点要高。要进一步解决对班组工作的认识。各级领导干部都要有正确的指导思想抓班组建设,认真解决好“抓”、“管”的组织领导问题。

2. 教育内容要实在。加强思想教育是班组建设的核心,教育内容一定要实在,要解决班组成员的的实际问题和实际需要,道理要常讲,形式要常换,内容要常新,典型要常有。

3. 创建的方法要科学。从当前班组的素质和未来发展趋势看,必须有一套科学管理方法来建设班组,做到组织网络化、考核标准化、检查制度化。使班组建设内有动力,外有压力。

4. 班组长素质要提高,要与两个文明建设需要相适应。

5. 如何加强班组建设要研究。企业和车间要不断探索新时期班组工作的规律和管理的有效途径、有效方法,使班组工作有创造性、针对性和预见性。

三、班组长的素质要求和任免

选择好班组长,是班组建设的重要内容。“班组变不变,班组长是关键”。

(一) 班组长的职责和权限

班组长是企业最前线的生产指挥者、管理者和各项工作的组织者。为了充分发挥班组长作用,必须明确规定班组长的职责。工业企业生产班组长的主要职责是:

1. 保证完成厂部和车间下达的生产任务,按质、按量、按时完成生产计划,严格履行班组承包的经济责任。

2. 严格质量管理,认真把好质量关,保证产品(零件)质量达到厂部和车间规定的质量标准。

3. 推动技术革新和技术进步,执行工艺规程和操作规程,搞好设备管理和维护保养,增强班组的生产能力。

4. 推行班组经济核算,健全原始记录,执行定额管理,努力增产节约,提高经济效益。

5. 重视安全生产,关心群众生活,积极向车间、厂部反映有关职工的切身问题,帮助职工解除后顾之忧。

6. 组织职工学政治、学文化、学技术,加强职工的思想教育,加强班组的精神文明建设、培养“四有”职工队伍。

7. 搞好班组民主管理,提高职工的主人翁觉悟,增进职工团结,发挥职工的积极性、创

造性,建立健全各项民主管理制度,发动职工人人参加管理。

为了实现上述职责,班组长应当积极支持党、团、工会小组等组织的工作,充分发挥民主管理员的作用,共同把班组建设好。

班组长应拥有下列权利。

1. 工作调配权:为了利于生产和工作,班组长有权合理分配班组内职工的工作,并可根据任务,调整班组的劳动组织。

2. 调资建议权:有权对本班组职工的技术、业务进行考核、晋级等,组织评议和提出建议。

3. 奖金分配权:有权按企业奖励制度处理班组内的奖金分配。

4. 奖惩建议权:对班组内职工在生产或技术革新中取得突出成绩者,有权建议上级给予奖励;对发生重大事故、严重违反劳动纪律、违法乱纪者,有权建议上级给予处分。

5. 批评监督权:对厂部、车间不符合实际情况的规章制度、指令、决定,有权边执行边提出取消或修改的建议;对在生产工作中严重失职的行政管理人员,有权提出批评和如实向上级反映。

此外,班组长有厂部、车间规定的其它权限。

(二) 班组长的素质要求

班组长的素质,就是班组长应具有的品质、能力、素养的总称。班组长的素质将影响整个班组工作的成效。班组长的素质要求是:

1. 政治思想素质要求

(1) 热心班组工作,有较强的事业心和责任心,想方设法搞好班组工作。

(2) 热爱本岗位,有主动性,有干劲。

(3) 有一定的修养,有耐性不急躁,有毅力。

(4) 能以身作则。

2. 技术业务素质要求

(1) 有较好的技术水平,能做出较好的生产(工作)成绩。

(2) 有一定的管理知识和业务能力。

3. 文化知识素质要求

(1) 一般应具备中等文化水平,善于思考,把已掌握的知识,应用于实践。

(2) 认真好学,善于更新知识,提高文化素养。

4. 身体素质要求

应具有健康的体魄,灵敏的头脑,能坚持在生产第一线。

班组长最适合的年龄为 25~45 岁。班组长要相对稳定,不能频繁变动,以保持班组工作的连续性。

(三) 班组长的任免

班组长应采用民主的方式由职工民主选举或民主推荐产生,并应实行聘任制和定期轮换制,有成绩者可以连选连任,不称职者可随时更换。

为了更好调动班组长的积极性,充分发挥他们的作用,企业可视实际情况,实行班组长岗位业务津贴。

四、加强对班组建设的领导

加强领导是搞好班组建设的根本保证。为此必须：

1. 党、政、工、团分工负责，通力合作。班组建设是一项综合性工作，是企业各级组织的共同任务。党组织要管、工会和团要配合，厂长和车间主任更要高度重视，各职能部门要对口具体指导。各系统要统一认识、统一计划、统一行动、明确分工、密切配合，坚持不懈地抓下去，收到预期效果。车间是直接抓班组建设的，要认真贯彻厂部对加强班组建设的指示和要求，结合实际，研究和制订搞好班组建设的具体计划，一项项抓落实。在工作过程中，要深入调查，加强具体指导，及时总结交流经验，切实帮助班组解决各种困难和问题，不断完善班组建设内容，改进班组建设的方法，提高班组建设的水平。

2. 广泛开展班组升级竞赛。这是搞好班组建设的重要方法。社会主义劳动竞赛是调动职工群众积极性和创造性的重要途径，也是促进班组建设的有效办法。要把组织劳动竞赛同加强班组建设结合起来，围绕企业升级，积极开展班组升级竞赛。班组升级竞赛，要把提高产品质量、降低原材料消耗、提高经济效益作为主要内容，制订具体的指标和竞赛条件，提出切实可行的措施。

3. 选配和培养好班组长。这是加强班组建设的关键。企业和车间要按照对班组长素质的要求，选拔和培养事业心强、技术熟练、作风正派、能团结人、会管理、懂业务、有创新意识和开拓精神的职工担任班组长，加强对其各方面的培训，使之真正成为班组有效的组织者和管理者。

车间主任是班组长的直接领导者，必须满腔热情地为班组长的工作服务，重视树立班组长的权威，让他们真正有职有权。要加强对班组长的培养，做到政治上帮助，工作上支持，待遇上保证，生活上关心，充分发挥班组长的作用。班组长有思想问题，要耐心说服，引导，提高认识。班组长在工作中遇到困难，要及时了解情况，提供解决的意见；工作中出了差错，领导要勇于分担责任，总结经验教训；工作上有了成绩，要及时表扬鼓励，鼓舞工作信心和热情。

第五章 辅助生产的计划和组织

第一节 辅助生产的任务和构成

辅助生产,即为基本生产提供辅助产品和劳务的生产。辅助产品是基本生产过程需要消耗的产品,如基本生产用的蒸气、压缩空气和工、夹、模具等。劳务是指为基本生产服务的工业性劳务,如备件提供、设备的维修等。

任何产品的生产都是一系列基本生产过程和辅助生产过程的总和。离开辅助生产的服务,基本生产就无法进行。辅助生产的服务质量好,直接影响到基本生产过程的好坏。

(一) 辅助生产的主要任务,是通过对生产进行经常的技术、劳务服务,确保企业所有车间和部门的工作连续地和均衡地进行。

(二) 辅助生产车间或工种的职责

- (1) 对设备、机械、仪器、厂房和建筑物进行大修,保证其正常使用;
- (2) 供给基本生产必需的工具、模具、模板、夹具、钻具,并负责它们的磨锐和维修;
- (3) 为生产供应电力、煤气、压缩空气、蒸气、冷热水,对高压、热力和通风设备以及交通线路,按计划进行预防性的维修,对水质进行中和和过滤以及化学净化污水;
- (4) 为原材料、半成品和成品转移地点提供各种方式的运输服务;
- (5) 负责物资的领取、保管、包装和分发;
- (6) 监督和整顿生产秩序;
- (7) 生产的机械化、自动化;
- (8) 经营管理的日常服务。

辅助生产是由专门的辅助车间和生产车间的辅助班组、工段来实现的。例如,机修车间、建筑维修车间、动力科、运输队、工具库等。还有车间的机动组、仓库、机械员、动力员、材料员、保管员等。

(三) 辅助生产的构成形式

- (1) 集中式。即各种生产服务职能由企业统一的职能部门集中完成。
- (2) 分散式。即生产服务由生产车间所属各种独立的辅助机构进行。
- (3) 混合式。即部分职能由企业职能部门集中执行,其余的由车间辅助机构执行。

(四) 提高辅助生产效率的主要途径

(1) 实行严格的切合实际的经济责任制,由基本生产单位进行监督和评价。有的还可以采取承包方式。

(2) 厂际和厂内的集中化和专业化,辅助工作合理机械化。

(3) 集中供应所需要的备件和标准工具。

- (4) 运输工作集中化 ,建立专业化的运输组织。
- (5) 采用科学的劳动组织和标准的技术工艺过程。
- (6) 建立辅助生产自动化管理体系 ,作为独立的生产附属体系。

第二节 工具的供应和节约使用

工具和设备一样 ,是生产力的组成因素 ,是进行生产的物质技术手段。企业的工具供应业务是为了保证及时地以优质、高效、低成本的成套工具供应工作地 ,合理地组织工具的生产、采购、保管和使用 ,在保证生产的前提下 ,使其费用不断降低。

一、工具的分类和编号

工具的分类按使用性质分 :一级工具(专用工具) ,即直接加工工厂基本产品所用的工具 ,其价值直接摊销于基本产品成本之中。二类工具(通用工具) ,即用于加工工厂辅助产品所用的工具 ,其价值摊销于辅助产品成本之中。还可以分为标准工具和非标准工具。标准工具是指普遍使用的符合国家标准工具 ,非标准工具是国家标准工具中没有 ,而产品加工工艺要求又必须自行设计、制造的工具。

按用途分 ,通常用“ 十进位 ”的方法把全部工具分成类、种、项、型。就是把全部工具分成十类 ,每类十种 ,每种十项 ,每项十型。

工具的编号方法很多 ,如字母法、综合法。下面是“ 十进位 ”的分类编号方法 ,见表 5 - 1。

二、工具的供应

工具的供应有两方面的渠道 ,一是标准工具原则上组织外购 ,二是非标准或专用工具组织自制。此外 ,还有工具的修复和磨刃。

表 5 - 1 工具分类编号表

代表 数字	类	种		组		项		型	
	名 称	切削工具		切 刀		车 刀		光 车 刀	
		代表 数字	名 称	代表 数字	名 称	代表 数字	名 称	代表 数字	名 称
1	切削工具	1	切刀	1	车刀	1	粗车刀	1	直头右偏车刀
2	量 具	2	钻 头	2	刨 刀	2	光车刀	2	直头左偏车刀
3	磨具	3	丝锥	3	插刀	3	端面车刀	3	右弯头车刀
4	冷冲模	4	板牙	4	自动车床用车刀	4	切截车刀	4	左弯头车刀
5	热冲模	5	铣刀	5	切齿刀	5	车沟刀	5	铲式车刀
6	夹具	6	铰刀	6	镗刀	6	倒棱车刀	6	圆片车刀

代表 数字	类	种		组		项		型	
	名 称	代表 数字	名 称	代表 数字	名 称	代表 数字	名 称	代表 数字	名 称
7	金属模、压模	7	铰钻	7		7	圆角车刀	7	碗式车刀
8	锻工工具	8	插齿刀	8		8	螺丝车刀	8	拐柄车刀
9	钳工装配工具	9	拉刀	9		9	样板车刀	9	切线车刀
0	辅助工具	0	其它	0	其它	0	其它	0	其它

厂内工具流转图：



图 5-1 厂内具流转图

1. 新购入工具 2. 自制和修复的工具 3、5. 新的和修复的工具 4、6. 用坏的工具 7. 用纯的工具 8、5. 磨过刃的工具。

中心工具库负责接收、保管和向各车间发放工具。车间工具分发库根据限额卡片领取和保管本车间必需数量的工具，并向各工作地发放工具。还负责收集废旧工具上交中心库或送去修理。大车间可建立工具集中磨刃和修理间。

三、车间工具的管理

由于车间的生产性质不同，采用的工具各异，对工具管理和使用要求也不同。

1. 工具的领用和保管

车间所有工具必须按规定的手续进行领用或借用。要有专人分工保管，有交接班制度。做到账、卡、物相符。工具箱内工具做到分类保管，合理摆放，做到不磕碰，不变型，不生锈，不乱套。在用工具要放在适当位置，防止不必要的损坏或丢失，符合工具保管和保养条件。

(1) 个人用的常用工具，如五金工具之类，按工种常用工具配备目录和经验统计数配发，使用者持“常用工具手册”到工具库领取。达到使用极限，即不能使用时以旧换新，未达到使用极限而交回时，不管什么原因都需办理报损手续。

(2) 公用工具。车间公用工具由车间工具库保管，使用者可到工具库办理借用手续方可使用。班组公用工具由班组专人兼职保管，由兼职经管人员持“常用工具手册”到工具库领取并按班组公议的管理办法经管。

(3) 同一台机床有两个人以上进行操作，对于该机床所常用的工具，由两人或几人推选

一人经管,或轮班经管。

(4)机床随带的工具、机床到后,由机床管理者、工具管理者、使用者或调整验收者三方面开箱验收,按机床说明书所注,属于工具的由工具库收回,由使用者持“常用工具手册”办理领取手续。

(5)大型模具,由专业经管人员管理,并记入卡片、台账,工位上有关使用人员要保养、管理好。

(6)一次性耗损的工具,如砂轮、手用锯条、手锤木把等,采取正常耗损以旧换新的办法。

2. 工具的使用和报损

工具的使用必须严格遵守工艺,按标准操作规程所规定的工具和加工条件进行安装、调整和加工,严禁工具串用或作他用。

(1)切削工具要严格按磨钝标准、更换时间或加工零件数进行及时换刀,防止工具过度磨损,要及时清理铁屑,未经允许不准私自改刀和磨刀。对于精密贵重工具,要固定人员使用。

(2)量具要专人保管,定点使用,严禁私自外借或作他用,并且要进行周期鉴定和强制调换。

(3)夹具做到班前检查、加油和调节,班中合理使用,经常清理,保持润滑,班后进行清扫和擦洗。

(4)金刚石工具按磨具一览表规定的使用点,定机床配备,不能相互串用,更不能以小钻石修大砂轮。金刚石工具下班后要及时卸下,保存好,严防丢失。

(5)冲模锻模使用以生产日计划及工作传票为依据。凡使用后的模具,必须进行清理和擦净,并根据最后加工零件的质量和冲模技术状态,决定退库或送修。

在发生工具非正常连续损坏,贵重工具损坏,夹模具事故时,要保持工作现场,及时进行现场分析,采取有效措施,防止类似情况的继续发生。

对于非正常报损,要填明原因,经有关人员签字后,按手续领取合格工具。

工具丢失或违反工艺,管理不善,责任心不强等给国家财产造成损失,情节严重者,按工具赔偿制度处理。对于爱护工具,节约工具,革新工具等有显著成绩者,应进行表扬和奖励。

3. 减少工具消耗途径

车间减少工具消耗的途径是:

(1)制定最合理的工作制度,严格工具使用的技术监督;

(2)在用工具,及时集中磨刃和强制更换;

(3)研究、总结和推广工具利用的先进经验;

(4)制定工具磨损定额和节约工具的奖励制度,并向工人公布;

(5)磨损工具的多次修复。

第三节 能源的供应和节能

一、能源的供应

能源是指工业生产和建设所赖以进行的各种燃料和动力资源。根据能源在工业企业使用的特点,有燃料性能源和动力能源的划分。

燃料性能源指直接用于燃烧而发生热量的物质,如煤、焦炭、油、煤气、天然气、沼气等。燃料性能源也可以用于驱动设备,但不是直接使用,须经过转换,再用转化物作功,带动运转设备。

动力性能源则既可以用来转变成热能,又可以直接用于驱动运转设备而作功,如电力、高压蒸气、高压水、高压风。工业中的压缩空气、水和回水等,由于是直接消耗了电而获得的,往往也作为动力能源计算。

(一) 能源供应业务的主要任务和指标

企业能源供应业务,是确保以最低费用不间断地供给企业所需的各种形式能源的技术手段和一定参数的动力负荷设备的总和。此外,能源供应业务还要观察和监督动力安全规程和动力设备的利用情况,组织和实施动力设备的维修,采取措施合理利用节约燃料和动力,改革动力管理,吸收科学技术的先进成果。

表示能源供应业务成效的主要指标是:

1. 能源生产和消耗的节约效果。包括电能和热能生产的燃料单位消耗量,每 1000 立方米压缩空气的电能消耗量;1 千瓦小时电耗、1 兆卡热能、1000 立方米压缩空气的成本。

2. 能源的利用程度。指动力和燃料的单位消耗量,例如,1 吨液体金属或铸件、1 吨锻件、一道工序或 1 个零件、一整套机件的机加工、1 件最终产品所消耗的电力和燃料等等。反映能源利用程度的各项指标的计算方法如下。

(1) 能源生产率,指单位能耗生产出来的价值。这一指标既能反映对能源的需求,也能反映节能的效果。计算公式为:

$$\text{能源生产率} = \frac{\text{生产总价值}}{\text{同期能源总消耗量}}$$

(2) 工序能耗,即工序产品单位能耗。某一工序的总(净)能耗与该工序同期产品产量之比。它是衡量车间能耗的技术指标。计算公式为:

$$\text{车间产品单位能耗} = \frac{\text{车间总(净)能耗量}}{\text{同期车间产品产量}}$$

(二) 能源供应业务的组织结构

工业企业的能源供应业务,通常由设备副厂长领导,一名副总工程师协助。具体业务工作由动力科或机动科负责。车间的动力业务由车间动力员负责,行政上受车间设备主任或车间主任领导,业务上归口动力科或机动科。

较大型的企业一般均设有动力生产供应单位(车间或工段)。具体结构见表 5-2。

二、能源的管理

能源是实现社会主义现代化和提高人民生活水平的重要的物质基础,是我国经济发展的战略重点。企业必须建立和健全一整套的能源管理制度,加强对能源的控制,提高能源的利用率,防止浪费。

表 5-2 动力生产供应单位结构

单 位	主 要 职 能	下 属 机 构
电力车间	向工厂、车间和工作地供电	降压变电站、继电站的发电装备、高压电动机、变压器设备(弧形炉式变压器)
热力车间	向工厂供应蒸气、热水、压缩空气。工业和饮用水	工厂锅炉房和热力网;压缩机设备和压缩空气网、供水系统、重油泵设备。
煤气车间	从煤气网向工厂供应煤气,保证工厂煤气发生站的工作,向工厂供应氧和电石气	煤气输入和工厂煤气发生站、氧气站、煤气网。
电机车间	工厂电力设备和仪器的大修和日常维修,电力设备备件的制造,厂内电力网的安装	检修组、包线烘干组、钳工和装配组。
低压车间	电话和广播网、电池设备利用	自动电话站、交换机、收发报机、继电站、电站小车库等。

(一)能源管理制度

1. 全厂能源管理业务由机动科统一负责,并建立能源管理网和节能领导小组。
2. 能源供应须符合国家有关规定,做到安全、可靠。在发现危及人身、设备安全时,管理部门有权终止能源供应。
3. 能源消耗执行“节约有奖,超耗必罚”的原则,按定额考核。定额指标由能源主管部门定期下达。增设 50 千瓦、10000 大卡以上动力负荷,须经业务部门同意,任何单位和个人,都不能私自更动或增设。中等容量的能源供应点,更不能随意在外网上搭接负荷。
4. 能源消耗的各种计量仪表,使用单位不得拆装。如需更换调整,须经主管部门批准方可进行。
5. 为避免能源浪费和使用不合理,实行监督岗制度。
6. 能源消耗应按时统计,传递至有关单位。
7. 使用电炉必须报请机电部门备案,经有关领导批准发放“许可证”方能使用。

(二)能源转供制度

1. 搞好能源转供管理的目的是为了更好贯彻国家能源政策 ,加强能源管理 ,提高经济效益 ,确保生产和能源消耗指标完成。
2. 能源对外转供 ,必须由厂主管领导和机动科审核批准。
3. 要求转供能源单位和个人 ,必须向机动科提供书面申请 ,见表 5-3。
4. 能源转供管线必须安全、可靠 ,计量准确 ,定人管理 ,按表收费 ,否则不予转供。
5. 所有转供单位 ,必须遵守供应单位的能源管理制度 ,违者按规定罚款 ,否则停止转供。
6. 管理单位根据实际情况 ,有权取消对外转供。

(三)能源监督检查制度

为了进一步加强能源管理 ,杜绝浪费 ,降低能源消耗 ,由机动科专设能源流动检查岗。

1. 能源流动检查岗位职责范围

(1)监督全厂各单位的能源使用情况 ,对使用不合理的有权提出限期整改意见。

(2)检查长明灯、长流水、空车空灯、漏气(蒸)、漏油、用压缩空气吹扫设备、地面及土建施工长流水等。

××厂能源转供申请表

表 5-3

编号

申请单位		
转供联系人		
转供动能名称		
负荷大小		
转供位置		
转供时间		
转供管线是否合格		
转供计量装置是否齐全、准确		
财务结算方式		
账 号		
申请单位盖章	管理部门意见	领导审批

能源管理员： 年 月 日

(3)检查能源转供情况 ,对违反规定的单位有权提出处理意见。

(4)对能源管理比较好的单位 ,及时向厂部建议给予表扬或奖励。

2. 能源流动检查岗方法

(1)对能源浪费点 ,第一次查到后向有关单位领导反映 ,第二次查到 ,根据情况予以批评或按规定处理。

(2)对需要整改的部位(如更换阀门、开关、整改临时线等) ,要限期整改 ,如因客观原因

不能按期完工,需事先通知机动科,超过期限按规定进行考核。

(3) 查到使用大灯泡和电炉取暖或做饭者,要罚款。

(4) 发现私自对外转供能源后,主管单位领导及转供者负责赔偿损失。

3. 信息反馈程序

(1) 对查出该处理的能源浪费点,当即填写信息反馈单一式三份,分送责任单位机动科、计划科作为考核依据。

(2) 限期整改的,填写信息反馈单一式四份,责任单位两份,自留两份,责任单位在期限内整改后返回机动科一份,机动科报计划科一份作为考核依据。

(3) 对私用电炉和私自转供能源,查到后当即填写信息反馈单一式四份,分送责任单位,机动科、计划科及厂部研究处理。

三、能源的节约

目前,我国能源利用率很低,能源消耗总量已接近日本的水平,但国民生产总值却比日本低得多。日本的能源利用率达到 57%,我国仅 30% 左右。因此,节约能源是企业一项十分重要的工作。除了树立节能思想,广泛开展群众性的节约活动外,主要是加强生产过程中的能源管理。

(一) 能源利用效果的分析

1. 燃料利用效果的分析

企业消耗的燃料有许多种,各种燃料的发热量不同,使用效能也不一样。计算燃料总消耗量时,应将所消耗的各种燃料平均折算为标准煤。原煤折算标准煤可按下列公式计算:

$$\text{耗用标准煤量(公斤)} = \sum \text{某种燃料耗用量} \times \frac{\text{某种燃料每公斤实际发热量(大卡)}}{7000(\text{大卡})}$$

$$\text{本期燃料消耗节约额(元)} = \left(\frac{\text{上期单位产品耗煤量(公斤)}}{\text{本期单位产品耗煤量(公斤)}} \right) \times \frac{\text{本期产品产量}}{\text{计划价格}} \times \text{每公斤燃料}$$

2. 电力利用效果的分析

节电量的经济效果可按下列公式计算:

$$\text{本期电力消耗的节约额(元)} = \left(\frac{\text{上期单位产品耗电量(度)}}{\text{本期单位产品耗电量(度)}} \right) \times \text{本期产品产量} \times \text{每度电费}$$

度电费

$$\text{单位产品耗电量(度)} = \frac{\text{收入电量} - \text{转供电量} - \text{非生产用电量}}{\text{本期产品产量}}$$

(二) 节能的途径

1. 建立和健全企业能源管理机构

从厂部到车间、班组,要形成三级能源节约网。厂部把能源的生产、使用、运输、装配、节约等各项工作统一抓起来,并负责摸清企业能源消耗的构成和底数,以及余热资源和节能潜力,掌握节能的重点方向,推动和组织节能措施的实现,建立专门的计量机构,统一组织能源计量仪表的装设、检测和维修等工作,加强能源消耗的记录、统计和分析工作,严格控制生产过程中的能源消耗。

2. 完善能源管理制度,搞好余热利用工作

对能源要全面实行指标分配、定量供应、定额管理、计量考核等制度。对某些具有不能储存特点的能源,如蒸汽、压缩空气、电等,要求在生产、输送和消费的时间上保持一致,数量上基本相同,做到计划生产,定量供应。对一次能源利用以后所产生的炉窑烟气、废水、废气、高温产品的余热等,都要尽可能加以回收利用。

3. 积极进行陈旧耗能设备的改造和更新

某些大量耗能的老设备、土设备、工艺落后的设备,要下决心进行节能的技术改造或更新。为此,要在提高能源转换设备效率的同时,努力提高耗能设备的效率。不但要抓好现有锅炉的改造,而且要提高蒸汽锤等用能设备的效率。在制定节能措施时,应综合考虑生产过程的各个环节,要着眼于用能的全过程,不要只抓某一个方面(如锅炉),而放弃了其它方面。只有这样,才有可能较大幅度地提高整个企业的能源利用率。

4. 加强工艺管理,使能源流程合理化

在工艺设计中,要考虑能耗指标,要改革各种不合理的耗能大的生产工艺和落后的能源供应工艺。如采用低压输送蒸汽,含水量又高,就会浪费大量的软化水和热能。因此,要从规划和设计开始,合理布局,使工艺和热工技术两方面密切配合,实现能源流程合理化。

5. 抓紧培训人员,如司炉工、电工和热能管理人员等。同时,也应使设计、工艺等技术人员掌握耗能和节能的有关知识。

此外,还要合理控制能源的非生产性耗用。如在生活福利方面,应尽可能利用余热、废气、太阳能等代替蒸汽加热,杜绝能源浪费。

第四节 运输的合理化组织

一、运输手段和运输路线的确定

运输服务是工业企业用一整套技术手段,在企业内部和到达企业的途中运输材料、半成品、废料及其它物品。

厂内运输的主要任务是根据生产过程的需要,在一定的时间内按一定的路线,并以最低的费用转移物资的存放地点。

大中型企业的厂与厂之间的运输手段主要是汽车和铁路运输。

小型企业和大中型企业的专业工厂内,即车间和车间之内的运输手段,主要是汽车、叉车。

在大规模和大批量生产类型的车间内,即工序之间的运输,广泛采用连续性运输手段——电瓶车、自行车、传送带、卷扬机、空气压缩运输、悬链等。

厂内运输路线必须顺工艺流程同各车间、实验室、仓库等生产作业线紧密配合,以保证生产的顺利进行。

合理的厂内运输路线,应符合以下要求:

1. 厂内运输路线要与产品工艺流程相配合,尽量顺直,避免迂回、交叉和往返运输,以求缩短运输距离。

2. 在工厂平面设计或技术改造开始阶段就应进行全面规划。应将生产性质相似或联系密切的车间尽量靠近或集中布局,使运输路线紧凑合理,并应将运输量大的车间、仓库、堆放场等靠近货运干线,以方便运输、节省运费。

3. 生产和使用危险品的工厂、铁路和道路布置要严格遵守有关安全距离的规定,并尽可能使危险品减少转运,避免危险品通过生产区和宿舍区。

4. 厂内道路系统的布置,应注意在防火措施上满足消防的要求。

二、物流合理化的组织

物流,就是物资的流通。组织物流合理化,就是要研究在物资流通过程中,如何提高效率,减少重复运输,缩短物流周期,降低物流费用,达到提高经济效益的目的。

(一) 组织物流合理化的步骤

物流合理化的组织步骤大体分为三步:

1. 制订规划,计算货物周转量和物流量,设计全厂的物流系统。货物周转量即企业、车间、仓库场地范围内单位时间(年、月、日、小时)的货运总量,这是个别物流量的总和。

物流量即单位时间内相邻两点之间的货运量。

有些物流量可用企业、车间和工段生产计划中的个别项目乘以相应的材料、半成品和燃料的消耗定额,以及废料定额来计算。

为了更好地为生产服务,使运输手段的装载量合理,必须保持均衡的货物周转量。

车间平均昼夜货物周转量可用下列公式计算:

$$\text{平均昼夜货物周转量} = \frac{\text{年度货物周转量} \times \text{不均衡系数}}{\text{全年制度工作日数}}$$

2. 根据货物周转量和物流量以及有关的基础资料绘制一份货物周转表和物流图。对整个物资的流向、流程、流量、流时以及搬运方式、运输工具等进行综合分析,找出一切不合理的(过远、交叉、倒流、低效等)运输现象,并采取措施,消除这种现象,以保证货物的顺流运输。

3. 通过综合系统分析,可以制定物流系统方案。对物资的流程、流向、流量、流时,以及搬运方式、运输工具、存放容器、收发储存、信息沟通、控制监督等各方面作出详细的规定。科学地编制物流图和运行时刻表,是组织物流合理化的核心。考虑要周密,要制订几个方案加以比较,选择最优方案。最后,形成一个合理的物流网络体系。

(二) 组织物流合理化的要求

物流合理化的目标,是为了达到满足均衡生产的需要。也就是使用最经济、可靠和有效的手段。按生产作业计划规定的品种、数量和日期要求,实现对物料的运输、搬动、收发和储存。要达到上述目标,必须按以下要求组织好物料的流通。

1. 产品的流转要保证生产连续进行。使物流尽可能避免迂回、交叉和倒流,做到直达畅通,使产品尽量实行直接分发到车间、生产线或工位。防止层层设库,造成面积和人力、时间、资金的大量浪费。

2. 合理布置平面。产品的流转周期要短,能进行流水生产的,尽可能进行流水生产作业,以产品移动代替工人的移动,减轻工人的劳动强度。

3. 产品在流转过程中要进行畅通,搬运量少,减少或消除无效劳动。能采用机械设备

搬运的产品,尽量采用机械代替人力搬运,尽可能使搬运工作和生产操作合并,以提高生产效率。

4. 按生产作业计划的规定,在所规定的日期、所规定的时间、所规定的品种、所规定的数量进行流动。不能超量多流,也不能减量少流,更不能无量不流。

5. 在使用运输工具、工位器具和输送装置方面要讲究经济效益,充分利用运输工具,降低运输费用,广泛采用集装箱托盘容器,将普通车辆改装成专用车辆,提高一次装载量。

6. 存放零件的容器要求做到定量存放,过目知数,防止磕碰,以利干自视管理,提高收发效率。

7. 各个生产环节要制订合理的最高、最低储备,使生产环节衔接好。

8. 在流程中,上下工序、工位之间要有固定位置的物流图,为收发、运输、搬运的有关人员指明产品、零件的流向,起到现场调度作用。

9. 提高物流活性指数,尽可能采用溜槽、斜道、滑道等。物流活性指数表示物料搬运难易程度或机动的指数,它分为 5 个等级,如图 5-2 所示。

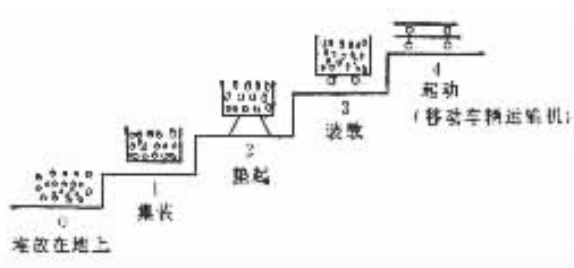


图 5-2

10. 信息必须伴随物流。以准确完整、可靠迅速、反馈及时的信息组织物流合理化。

(三) 厂内叉车运输合理化实例

二汽传动轴厂是一个专业生产汽车传动轴、转向机和减震器总成的机械加工装配厂。厂内物流的主要运输工具是叉车。它承担跨车间、跨部门的产品运输和收发,起到车间之间、部门之间的物流衔接作用。把叉车运输组织得合理,跨车间、跨部门的大量的物流日常调度工作,可以由叉车司机来承担,使调度人员能集中精力抓生产过程中的主要问题。其主要做法如下:

1. 制定厂内物流图。物流图的主要内容包括 (1) 将全厂各车间、库房、检查站都编上代号,使图表简明 (2) 对进货物流路线、供货物流路线、车间内部零件加工过程中的物流线路以及叉车运输物流线路都一一作了规定 (3) 毛坯库、成品库内每种毛坯、零件的存放区,工位器具空箱存放处,毛坯、零件收货站和发运站以及叉车停放处都有固定位置,并对每种毛坯、零件固定存放的货位号在物流图上标明 (4) 生产车间内各种零件、毛坯都有固定存放地,并写明其最高和最低储备量、本道工序号和下道工序号。

2. 每种零件、合件、总成、固定工位器具存放,定量装箱,尽量做到过目知数,便于收发点数,减少无效劳动。

3. 按照固定装箱数,确定一次收发几箱。每个收发工位制订出最高、最低储备定额数。规定最低储备量为 20 辆份,最高储备量为一次发货装箱数,加上这 20 辆份数。

4. 计算收发货标准间隔期。计算公式如下：

$$\text{间隔期} = \frac{\text{一次发货装箱数}}{\text{单位时间产量}}$$

例：一次发货装箱数为 300 件

每小时计算产量为 20 件

$$\text{间隔期} = \frac{300}{20} = 15 \text{ 小时}$$

5. 编制看板收发计划实例。如班产量为 160 辆,每车 1 件,固定装箱数为 300 件,收发间隔期为 15 小时,一班制生产,则计算结果如表 5-4 所示。即第一次送货到第二次送货间隔为 15 个小时,每天按 8 小时计算,星期日除外。

6. 仓库收发工人按看板计划的品种、数量、发货时间,提前半小时将零件放到发货站。

表 5-4 年 月 份

日 期	1	2	3	4	5	6	7
当天送货时间		上班后 7 小时		上班后 6 小时		上班后 5 小时	
间 隔 期	8 + 7 = 15		1 + 8 + 6 = 15		2 + 8 + 5 = 15		星期天

日 期	8	9	10	11	12	31
		4		3		2
	3 + 8 + 4 = 15		4 + 8 + 3 = 15		5 + 8 + 2 = 15	

7. 叉车司机接送货看板,准时送到工位。误差为指定时间 ± 5 分钟,要考核其准时率。

8. 跨车间零件和总成的运输,规定上工序的车间将零件和总成,放到固定发货站,由发货单位开一式三份收发清单,注明零件放到发货站的时间。叉车司机在半小时之内要将零件送到下道工序车间的固定位置上,由收货单位工长签字,并注明到货时间,以考核准时率。

9. 补偿看板形式

生产过程中如发生突发故障,可能发生提前或推迟取送货,则用补偿看板形式加以调节。由需货单位提前一小时把补偿看板挂到固定看板位置,写明原因和要求,然后由叉车司机取回看板到仓库取货,仓库管理员按补偿看板要求发货。如仓库无货发往车间、工位,仓库管理员用“无货反馈看板”,在固定的发货时间之前通知生产组长,再由生产组长转告工长或车间主任,作出妥善处理。

第六章 车间职工队伍的思想建设和文化建设

在现代商品经济条件下,科学技术和管理的进步对劳动力质量的要求越来越高。在抓紧物质文明建设的同时,必须重视和加强职工队伍的精神文明建设,包括思想建设和文化建设这两个方面。这是决定企业、车间生产经营效果的带根本性的前提条件。

第一节 车间职工队伍的思想建设

一、职工队伍思想建设的规律性

人不仅是自然人,主要是社会人,是有生命、有思想、有情感、有创造力的复合体,人的本质“是一切社会关系的总和”。社会生活十分复杂,每个人所具有的生理条件、生活经历、工作实践、知识素养和所处的外界环境都有很大差别。尽管如此,在各种不同客观条件制约下的思想行为却有一定的规律性,即存在决定思想,思想支配行为,行为产生效果。

职工队伍思想工作就是要研究职工在社会生产实践中的思想和行为的运动规律,特别是思想这个中间环节。它在本质上属于上层建筑的范畴,主要通过意识形态的传播、教育,为发展生产力和完善生产关系服务。职工思想行为产生与发展的规律性,决定着思想工作有受此制约的程序和方法,主要体现在分析和解决思想问题过程的规律性,见图 6-1。

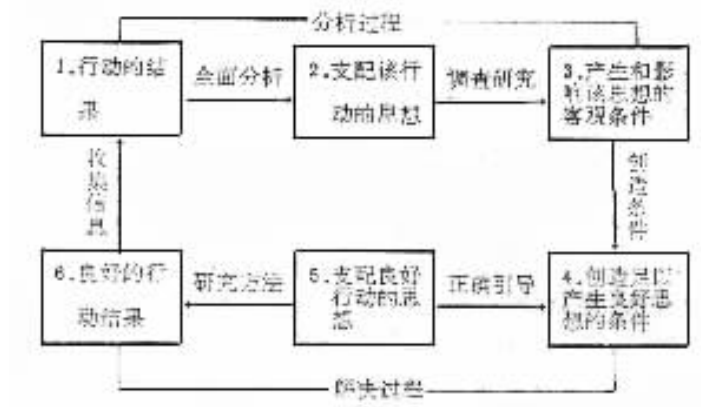


图 6-1 分析解决思想问题的规律性

上述六个环节紧密联系,环环相扣、循序渐进。科学地全面分析问题是起点,又是关键,

调查研究产生思想问题的原因是基础,通过工作努力创造产生良好思想的条件是根本,通过疏导教育使之产生良好思想是目的,帮助职工学会方法达到良好的行动结果是终点。然而,由于思想问题存在动态性、多样性和复杂性等特点,思想建设不可能毕其功于一役。旧的解决了,新的又接着出现,也可能旧的思想问题有部分遗留或出现反复。因此,又要进入下一个循环,整个职工思想建设工作就是这样连续不断、循环往复、螺旋提高的过程。

企业和车间领导应善于从客观存在中寻找职工产生思想问题的原因,从环境变化中预测思想动态,从行为表现中掌握思想脉搏。对思想信息的收集要广泛全面,分析思想问题要有严密的科学方法,解决思想问题要耐心疏导,检查思想工作效果要有全面比较的观念。

思想建设工作既是一门科学,又是一门艺术,必须以马克思主义的理论为指导,并吸收多学科的研究成果来丰富它。企业各级领导干部要有合理的专业知识结构。就思想建设工作方面而言,包括基础知识(哲学、政治经济学和科学社会主义理论等),专业知识(心理学、教育学、社会学和企业管理学等),辅助知识(经济学、法学、历史学、伦理学、美学、民族学、宗教学和文学艺术等)。这些都是研究和掌握人的特性和思想行为运动规律的科学理论基础。例如,用心理学理论研究人的思维、意识、需要、动机、行为等的有机联系和因果关系;用社会学的理论研究社会生活与人的情绪、积极性的关系;用伦理学的原理指导调节人际关系,规范言行;用历史学的知识,认识社会进程中人的思想变化规律;用法学知识,加强人们的法制观念,按法律规范行事。企业各级领导干部都要学会职工思想建设工作的本领,真正确立以人为中心的科学管理体系。

二、车间职工队伍思想建设的意义和重点对象

(一)加强职工思想建设的重要意义

车间管理归结起来是对人和物两个方面的管理。有了先进的技术装备和管理方法,而没有先进思想贯注在操作者和管理者之中,也达不到应有的效率和效能。因此,职工思想建设工作在车间管理中处于领先的地位,做好这项工作具有重要的意义:

1. 是加快深化改革,扩大对外开放,发展社会生产力的重要保证

在新的历史变革时期,新情况、新问题、新观念层出不穷。党的十三大报告指出:“社会主义体制改革就其引起社会变革的广度和深度来说,是又一次革命。”从改变旧观念来讲,改革又是一次深刻的思想革命。在改革进程中,特别是在当前新旧体制并存和交替的过程中,必然会遇到许多矛盾和阻力,不同的人会从不同的利益关系、认识水平出发,产生各种各样的思想行为。不加强思想建设,确立符合社会主义商品经济新秩序发展要求的新思想、新观念、新意识,改革开放就寸步难行,发展社会生产力就失去坚实的思想基础。列宁说过,社会主义理论不能屈服于自发性。要进行宣传教育和思想灌输,形成有利于开放改革和现代化建设的理论指导、舆论力量、价值观念、文化条件和社会环境。

2. 是实现企业现代化和完成车间各项任务的重要基础

企业现代化与思想建设现代化相辅相成、融为一体。企业要生存发展,不仅有赖于先进的技术装备和管理,更重要的还在于全体职工劳动潜能和创造势能的充分发挥。

车间是企业生产活动的第一线。产多产少在于销,销多销少在于质,质优质劣在于管,管好管坏在于人。现代企业的竞争,归根结底是人员素质之争。车间思想建设就是要正确

处理人与物、人与人的关系,充分调动全体职工的聪明才智和创业热情,在自觉纪律和创造性劳动中实现物化劳动和活劳动的最大限度节约,使车间的各项任务落到实处。

3. 是充分发挥物质利益和精神利益动力作用的重要因素

物质利益是人们进行生产活动的基本动因。物质利益原则是马克思主义的一个基本原则。但是这个原则不会自发地实现,必须在贯彻执行统计、核算、监督等管理制度的同时,进行一系列的思想政治工作,克服各种思想障碍,才能正确而顺利地实现。这是因为:首先,劳动者的物质利益企求往往没有顾及国家和企业的积累和扩大再生产需要,这就必须通过教育疏导,处理好各方面的利益关系。其次,在分配任务,制定劳动定员、定额,考核绩效中,总有些人百般挑剔、沾轻怕重、讨价还价,这也需要深入细致的思想政治工作相配合。再次,现在实行以按劳分配为主体的多种分配形式,但在具体制度中难以包罗一切,即使是具体定额也难以绝对合理,这也需要教育广大职工识大体,顾大局,讲风格,讲协作,不能单靠物质利益来替代思想疏导。

职工的精神需要,或是精神生活方式,或是对社会精神产品的享受,例如文艺、荣誉、地位、爱好、交际、事业心、美的享受等精神需要,从属于物质需要,但又具有相对独立性。恩格斯把两者称为“两种不相等的力量的交互作用”,从而促进社会生产力的发展。在某种条件下,职工对精神需要更迫切。职工的精神支柱、精神生活和精神动力对思想情绪和创造潜能有很大的直接影响力。许多企业培育和弘扬带有时代特点和企业个性的“企业精神”,对职工产生了强大的凝聚力和感召力,就是明证。但是,精神需要在很大程度上要受人的世界观、道德观、审美观和荣辱观等意识观念的影响。从这个意义上说,精神需要更要通过思想政治工作来引导和调节,从健康的精神生活中发掘出更丰富的精神动力。

(二)车间职工队伍思想建设的重点

车间思想建设的工作对象是车间全体职工,但是,新时期的思想工作,应把重点放到青年职工方面来。

青年职工,一般指30周岁以下处于青春期的在职人员。据统计,在我国职工队伍的构成中,青年职工在厂矿企业中平均占近70%,在许多企业的生产第一线顶岗的青年工人占80~90%,有的班组、工段甚至全是青年职工。比重如此之大,他们的思想政治面貌和在生产工作中的作用如何,对企业、车间的生产经营成果的影响是举足轻重的。

马克思早就指出:“对工人阶级来说……他们阶级的未来,从而也是人类的未来,完全取决于正在成长的工人一代的教育。”邓小平同志也指出:“青年一代的成长,正是我们事业必定要兴旺发达的希望所在。”因此,车间思想工作应把主要精力用来研究青年职工这个对象,调查了解他们的思想、心理、情绪、兴趣、要求和呼声,熟悉他们的喜怒哀乐,针对其特点采用卓有成效的教育内容和方法。

对当代青年职工思想素质的评价,应当从不同的方面全面考察和分析。由于青年生理功能迅速发展,加上社会条件的反射,形成了青年复杂的心理特点,大致表现在下面五个方面:

1. 思想活跃,勇于探索。独立的意向迅速发展,按受新事物快,有很强的自尊心、自信心。但缺乏马克思主义基础知识,辨别是非能力差,易受错误思想影响,容易片面、偏激和走极端。

2. 勤于思考,乐于改革。对改革大业积极探索,敢于创新,渴望“四化”,讲究实际,厌恶

空谈。但缺乏艰苦创业的思想准备,不善于处理个人与整体、眼前与长远的利益关系。片面追求实惠,易产生消极埋怨情绪。

3. 要求民主政治,敢于发表意见,但缺乏严格的组织纪律锻炼和道德修养,不善于处理民主与权利、自由与纪律的关系。

4. 求知欲强,积极向上。他们渴求文化知识,酷爱科学技术。但有些青年忽视提高社会主义觉悟和道德修养。

5. 精力充沛,兴趣广泛。引导得好就能汇集成强大的建设性力量,起推动社会前进的作用。但也有些青年一味追求时髦、刺激以及其他不良行为。

总的说来,当代青年的本质和主流是好的,但也不能忽视他们的非本质和支流方面。应根据他们的特点,从实际出发,知长识短,因势利导,克服消极因素,调动积极因素,使他们真正成为大有希望、大有作为的一代新人。

三、职工队伍思想建设的内容

车间思想建设的基本任务是:围绕党的奋斗目标和中心任务,对职工进行共产主义思想体系的教育,研究解决各种思想问题,引导职工对理想、事业和生活有更高层次的追求,激发历史责任感、使命感和创业热情,保证顺利实现企业和车间的生产经营目标。为实现上述任务,车间思想建设应有两个方面的内容:

(一)共产主义思想系统化教育

1. 马克思主义基本理论教育

有计划有组织地组织职工学习马克思主义的科学社会主义、政治经济学、哲学等系统理论,坚持四项基本原则和实事求是的思想路线,搞清楚社会主义经济发展规律和生产力标准的问题,联系实际,正确认识新时期条件下的各种新问题。

2. 爱国主义和集体主义教育

千百年来,爱国主义在团结人民推进中华民族文化发展和社会进步中,起着强大的凝聚力和向心力的作用。要用5000年的民族文明发展史,特别是近代史,帮助职工了解祖国的昨天,正确认识祖国的今天,坚定地为了祖国的明天。把个人前途和国家前途联系在一起,有爱国之心,立报国之志,尽建国之责。集体主义教育要求职工从人民的根本利益出发,坚持国家和集体利益高于个人利益,全心全意为人民服务。

3. 民主与法制的教育

民主是法制的基础,法制是民主的保证,两个方面的教育必须结合起来。通过系统教育,牢固树立法制面前人人平等的观念,使群众习惯于行使民主权利,参与管理,监督各级领导守法、执法。要组织职工学习法律,特别是各种经济法规,知法守法,遵章守纪。

4. 美学思想的教育

随着社会生产力的发展,职工对美的追求日趋强烈。然而,人们对美的鉴赏和创造能力不是天然形成的,还有赖于培养和指导。有些企业指出“以美治厂”的方针,把新兴的技术美学应用到产品设计、环境美化和心灵塑造上,取得显著成效。美学教育的目的,是要培养职工确立正确的美感,提高美的判断、美的创造能力,用美的艺术形象去反映多姿多彩的生活画面,用它的感染力培养职工的良好品质,陶冶情操,具有美的气质和素养。

(二) 思想政治日常化教育

1. 党的路线、方针、政策教育

根据党在各个时期的中心工作,经常性地组织职工学习党的文件,领会党的思想路线、政治路线、组织路线以及一系列方针、政策。结合职工的思想实际和切身经验,用看得见、摸得着的事实,进行生动的教育。尤其是在当前体制改革中,有许多新的经济政策,一定要做到家喻户晓、人人皆知。

2. 形势与任务的教育

针对国内外政治、经济形势,以及企业面临的经营形势,适时地进行形势分析和任务动员,使职工明确方向,激励斗志,鼓舞力量。

3. 厂规厂纪和车间制度的教育

恩格斯有一句名言:“至少就劳动时间而言,可以在这些工厂的大门上写上这样一句话:进门者请放弃一切自治!”劳动规模越大,规章制度就越有必要。取消规章制度,就是取消现代化大生产本身。厂规厂纪和车间制度都是车间职工行为的规范和准则,它的贯彻执行是以服从为前提的。因此,必须加强教育,增强组织纪律观念,自觉遵守,令行禁止。反对一切违章乱纪行为,对屡教屡犯者绳之以纪,以儆效尤。

4. 社会公德和职业道德教育

道德是协调人与人之间、人与社会之间关系的行为规范。社会主义道德包括社会公德和职业道德。要教育职工做合格的社会主义公民,讲求“五讲四美”,培养高尚的道德情操。平等待人、尊重人格。谈吐文雅,举止大方。职业道德教育,就是要在道德内容上与各种职业要求和职业生活相结合,形成高尚的职业心理和职业习惯。

5. 优良传统与作风的教育

最重要的是进行实事求是的教育,提倡调查研究,不务虚名,不搞“假、大、空”,尊重客观规律,按照科学态度办事。还要进行艰苦创业的教育,努力工作,多做贡献。让职工认识到目前生产力还不发达,生活的改善只能建立在发展生产和提高劳动生产率的基础上。还要引导职工向先进人物学习。

系统教育的内容是职工思想建设的核心;日常教育则在时间和内容上充实系统教育,巩固和发展系统教育的成果。因此,两者不可偏废。

四、职工思想政治工作科学化

搞好思想政治工作是精神文明建设的中心环节。它既是一门综合性的人文科学,又是一门技巧性强的艺术。因此,要根据职工思想和行为的运动规律,按照一套正确的原则和方法开展思想政治工作,使之科学化。

(一) 源于物质,归于物质,是思想政治工作的出发点和落脚点

企业是从事生产经营的经济实体,职工思想政治方面的问题大多是在生产、技术和经营活动中产生、形成和反映出来的。所以,思想政治工作要结合经济工作一道去做。

1. 要渗透贯穿于生产经营的全过程。思想政治工作要透过复杂的经济活动,发现带有倾向性的问题,有的放矢地把工作做到实处。譬如,不同工种的职工往往会产生不同的“工艺心理状态”,其表现或是认为“低人一等”,或是厌恶嫌弃,或是马虎从事,或是扬扬自得,等

等。又如,有的企业发现质量事故经常出现在节假日前后的“质量心理动态”规律,就抓准时机强调工作质量,加强检验工作,大大减少了质量和安全事故率。思想政治工作应从思想入手,从生产出发,从管理改革,从经营受益。

2. 综合运用教育、经济和行政手段。要坚持以教育疏导为主,并贯穿到其它手段的实施过程中。即立足点是思想教育,并与物质鼓励相结合;教育在执行纪律之前,运用处分持慎重态度,处分后仍要事后教育。

3. 调整人们在生产经营活动中结成的关系。据观察统计,每一个生产工人在一个轮班内,一般要和包括检验员、工具员、材料员、上下工序在内的六至八个人发生工作联系。因此,要重视不断改善、调整联系“网”内的关系,造成团结协作的劳动环境,使之力有所用,才有所展,劳有所得,功有所偿。

(二) 疏通引导,以理服人,是思想政治工作的基本原则

古语说:“堙不如导”。对各种思想问题和不良言行不能简单粗暴、以势压人、以权卡人,而只能用平等相待的态度和说服教育的方法。疏导,疏就是广开言路,集思广益;导就是因势利导,循循善诱。要在疏通中引导,在引导中疏通,又疏又导,动之以情,晓之以义,明之以理,暖之以心,施之以爱,导之以轨,促之以行。

1. 养成教育。把教育寓于工作和活动中,在自然熏陶和潜移默化中形成好厂风,养成好习惯,培养好品质。这方面的教育内容有文明生产、遵纪守法、助难扶危、主动协作等。

2. 协商对话。党的十三大提出的社会协商对话制度,是弘扬社会主义民主,协商解决社会群体之间关系,人民群众参政议政的新型政治制度的组成部分,同时又是职工思想政治工作的有效方法。正如赵紫阳同志在十三大二中全会上指出的:“基层协商对话应该成为群众充分表达自己意见的渠道和学习自我教育、自我管理、自我服务的学校,进一步健全和完善基层的社会主义民主制度。”协商对话有双向性、准确性、公开性和高效性的特点。通过领导和群众之间的双向交流,及时、畅通、准确地做到下情上呈,上情下达,彼此沟通,互相理解,互促互动,并形成双方自我调节和约束的机制。切实解决实际问题,是协商对话的要旨。在对话中,双方各自认真听取意见,经过协商达到一致和协调。对群众提出的敏感问题和难点问题,领导应正视,给予实事求是的解答,同时聆听群众的建议,共商良策。

3. 配合教育。车间职工尤其是青年职工同社会、家庭有广泛深刻的联系。心理学称家庭是人的“第一个影响源”,教育学称父母是人的“第一个老师”。因此,思想教育要与社会和家庭等多方面协同进行。特别要重视家访,即深入职工家庭和社会生活,一方面可以及时为他们排忧解难,另一方面又能缩小社会感情差距。

还有对比教育、预防教育、谈心教育、竞赛等许多方法,实践证明都是行之有效的。

(三) 言传身教,典型示范,是思想政治工作的重要手段

1. 领导行为激励的方法。现代心理学的研究表明,调动人的工作能力,只有60%是由物质报酬和生活压力等因素决定的,另外40%,则是靠领导者的特殊才能和良好素养来调动的。深孚众望的领导者总是通过他的行为去感染群众、鼓舞群众。有句格言:“以身教者从,以言教者讼。”身教是一种无声的然而又是最有说服力的思想政治工作方法。

2. 榜样激励的方法。榜样是一面旗帜,具有生动性和鲜明性。榜样要来自群众,要真实,决不能人为拔高和神化。要通过适当的形式表彰先进、树立典型,创造气氛和影响力。

(四) 预测动机,引导行为,使思想政治工作有预见性和主动性

人的思想意识是人的需要和行为的调节器。需要,人皆有之。我国现阶段职工的微观需要结构主要有:工种选择的需要、物质和精神生活的需要、学习、文艺活动和旅游的需要,在劳动、经济、政治上的安全需要、集体关系和政治进步的需要、尊重与荣誉的需要、理想与成就的需要等。人们的需要一般是由低级向高级逐步发展的。思想政治工作应掌握职工心理需要的结构,以及由此产生的动机和行为的发展规律,以利于预测动机,防微杜渐;引导行为,防止不良结果;调动职工的劳动热情和创造力。

1. 目标激励的方法。这是目标管理方法在思想政治工作领域中的具体应用。目标激励,就是依据国家、地区、企业、车间乃至班组的发展规划目标,层层展开,制定超前而又可行的车间、工段、班组和个人的近期、中期和远期的奋斗目标,构成纵横连锁的目标网络,成为激发职工进取心的信息动力。目标激励的步骤,可应用 PDCA 循环的原理,引导职工奋发向上,螺旋上升。

2. 强化激励的方法。有正强化和负强化两种。正强化,即对某种行为给予肯定和奖励,使之巩固发展;对该种行为给予否定和惩戒,使之减弱消退,叫做负强化。运用这种方法,要把握好量、质、时空等要素。在量上,要表扬奖励和批评惩罚相结合,以前者为主;在质上,要把握好准确度,才能服众;在时空上,要权衡各种要素,掌握表扬和批评的最佳时机,表扬的范围宜大,批评的范围宜小。

3. 关怀激励的方法。车间领导应关怀每个职工,了解和分析他们的愿望、要求和实际困难。譬如帮助职工实现正当的政治进步要求,调整与职工体力、智力和能力相适应的工作岗位,设立文化室满足职工文艺生活需要,等等。把思想教育寓于解决职工实际需要之中。

(五)扶正抑邪,有的放矢,使思想政治工作有针对性

针对每一时期中职工的心态进行教育,形成有利于组织体的主导气候和正统观念。

1. 灌输教育的方法。列宁说过:“工人本来也不可能有社会主义意识。这种意识只能从外面灌输进去。”经常性地针对职工每一时期的思想状态,有计划地采取多种形式进行系统化政治轮训,可收到极好的效果。

2. 概率论的方法。借助概率统计的理论和方法来分析、解决思想问题,具体做法是:通过信访、家访、谈心、民意测验等渠道,了解职工随机出现的各种思想活动,绘制出思想问题概率公布图,再据以分析判断在某种因素影响下职工总的思想倾向,然后制定和选择施加教育的较优方案。

第二节 车间职工队伍的文化建设

一、职工队伍文化建设的意义

(一)加强职工队伍文化建设,是促进社会再生产,发展社会生产力的必要条件

在当代,机械化、自动化生产高度发展,人工智能开始控制生产过程,科学技术的“物化过程”越来越快,因而对劳动者的智力要求也就越来越高。相应地,生产劳动结构也正在发生根本性变化。据预测,未来的主导工业是“知识工业”,生产劳动将实现科学化和智能化。

因此,劳动者要接受更高水准的教育和训练,才能把潜在的生产力转化为现实生产力,加速社会生产力的发展。

(二)加强职工队伍文化建设,是职工要真正行使当家作主权利的要求

广大职工是国家和企业的主人,但若缺乏管理才能和掌握科学技术的才能,使无法充分行使当家作主的权利。广大职工要求通过职工队伍的文化建设,提高政治素质、技术素质和管理素质。所以,加强职工队伍的文化建设,是在生产力迅速发展的形势下保证职工当家作主的一项极为重要的工作。

(三)加强职工队伍的文化建设,是提高劳动生产率和经济效益的重要手段

现代工业劳动力质量的高低,制约着生产资料经济效益的发挥,左右着劳动生产率的水平。我国目前还处于规模效益阶段,提高经济效益主要靠增产增收。美国经济学家舒尔茨计算过,职工的文化水平每提高1%,社会生产率相应提高14%。当代劳动生产率的提高和经济增长有60~80%是靠新技术和教育来实现的。提高教育程度带来经济效益的计量方法有多种,摘其要者,以资参考:

$$\text{经济效益} = \frac{\text{职工培训} - \text{培训费用}}{\text{职工培训费用}} \times 100\%$$

$$\text{经济效益} = \text{受培训的职工多创造的价值} - \text{培训费用}$$

虽然目前还没有一套完整、公认的计算公式,但有一点是可以肯定的,职工文化建设带来的企业和社会效益都是巨大的。可见,拥有训练有素、配合默契的职工队伍是多么重要。

(四)加强职工队伍的文化建设是实现企业管理现代化的重要途径

管理水平的高低,决定着生产力要素结合体系统功效的大小。社会化大生产正向横向扩展和纵向深化,管理的科学化就越来越重要。据分析,在现有技术设备条件下,改善管理可提高生产力 $\frac{1}{3}$ 以上。而现代化管理是一门自然科学、经济科学和社会科学相互渗透的新兴横断科学,因此,车间各级生产经营人员必须具备相应的科学技术文化知识和组织实施能力。要培养和造就大批有专门知识的精明强干的管理干部,才能实现企业管理现代化。

二、职工队伍文化建设的特点

(一)在职教育

这是最基本的特征。职工文化建设的独特对象是有工作岗位的对国家负责的构成生产力要素的在职职工。在培养目标上是提高职工的劳动技能和业务能力,以及更新科学技术知识和技能,使职工扩大职业范围。在内容上,以职业性需要的业务技术为主,辅之中高等教育。在方式上,同生产、工作紧密结合,充分体现教、学、用的一致性。必须指出,正规的在职教育是指在国民教育基础上所进行的职业教育。

(二)全员教育

企业上下,人人都有接受教育的权利和义务。不仅是技术业务素质低的职工,而且科技人员和各级管理人员也需要接受教育。本着能者为师的原则,每个有所专长的职工都可接受延聘上台授课。这种广泛的社会性、群众性基础,使全员教育具有强大的生命力。

（三）终身教育

职工仅仅接受普通学校的一次性教育,是远不能满足生产和工作需要的,必须不断地进行知识补充和更新。目前,“终身教育”、“回归教育”、“二次教育”的理论已被不少国家所接受,有的还用法律形式定为本国的教育制度。搞终身教育,就是职工从就业开始到离退休的全过程教育。我国目前已有不少企业已经建立了全员在职轮训制度,向正规化终身教育发展。

（四）职业教育

职工文化建设有鲜明的目的性、实用性。一般要结合生产经营的实际需要,在原有的技术业务水平基础上,采取“干什么,学什么,缺什么,补什么,需要什么,培训什么”的方针。既补缺拾遗,又增加知识储备。在教学中,实行教学、科研和实际应用三结合,把实践中的问题带到课堂上去研究,又把新学到的理论知识和研究成果用到实际工作中,加快科学技术转化为直接生产力的速度。

（五）速成教育

成年职工对职业性强的教育容易理解接受,又由于他们的工作和家庭负担较重,所以学习时间不宜安排过长,学习内容一般也不宜多学科齐头并进。应以短期培训为主,教学内容也应相对集中。同时,在学习目标的确定、教育活动的组织、教学方法的选择等方面,要讲求实效、灵活多样,才能达到短期速成的目的。

三、职工队伍文化建设的组织管理

早在 1979 年全国职工教育工作会议上,就提出了职工教育的“32 字方针”,适应四化,大力发展,全面安排,突出重点,灵活多样,讲求实效,统一领导,通力协作。这是我国职工教育的历史经验总结,又切合当前企业的现实情况。车间职工文化建设应遵循这个方针实施组织管理。

（一）通盘规划,重在落实

职工培训的周期一般都比较长,培训的对象和内容多种多样,因此,首先必须紧紧围绕生产实际,依据职工素质水平,依据技术装备与产品开发的更新周期,统筹规划,全面安排,制订长远计划和具体计划,并纳入企业的综合计划中。其次,应建立健全一定形式的管理机构。大中型企业可设立培训处,车间、工段设立兼职的领导小组;一般小型企业也应在厂部、车间两级设有兼职负责人。企业的劳资、人事、组织、教育部门应定期提出各类职工培训的数量、质量和效果指标,车间则据以作出具体的计划安排。

教育与培训的目标规划,应做到“四个结合”。一是近期与远期相结合,立足当前,兼顾长远;二是普及与提高相结合;三是数量目标与质量目标相结合,在全员培训的每个周期及其各个阶段,必须有明确的数量指标,规定应达到的质量水平;四是提高单个劳动力质量与优化群体能力相结合,即对一个生产单位整体地设计群体智能结构,例如车间技术等级结构,通过培训形成以高级技工为骨干,中级技工为主体,高、中、初级技术配套,结构合理的工人队伍。

规划与实施培训计划的具体步骤,首先要明确在当年或季度内,应培训的人数和应达到的水平、培训的方式、开设的专业、设置的课程等。其次,与劳动定员和职工人数计划、干部

培养选拔计划、生产计划等进行综合平衡,同时考虑生产的忙闲时间、车间班组生产的特点,确定各类人员培训的先后顺序。再次,统筹落实师资、教材、场所、经费等必要的办学条件。第四,应用目标管理的原理,将上述目标层层分解落实到基层单位乃至个人。最后,在计划实施过程中经常检查、评比,反馈信息,修订下一期计划,以期兴利除弊,切实提高培训效果。

(二)形式多样,灵活办学

不同企业和车间的职工队伍构成各不相同,职工原有的素质基础也有差别,对他们工作的要求也各有不同,这就决定了职工队伍建设应有多种形式、多个层次、多种途径,按照因人施教、按需施教的原则灵活办学。

1. 车间自行办学。这是指车间创造条件举办培训班。这种形式便于组织领导,联系生产实际密切,但要自力筹集资金、调配师资等,有一定困难。它一般只适用于人数较多而又拥有较强培训力量的大中型企业里的大中型车间。

2. 联合办学。这是指由两个以上的车间联合举办的培训班。联合单位以同地区、同部门、同行业为好,学员对象按同类型、同工种加以组合为好。它一般适用于技术、教学力量有限而同工种人数又少的中小型车间。

3. 委托代培。由车间提出培训的具体目的要求,把职工选送到本车间以外的学校、学术团体或企业、车间去代为培训。这可以克服师资力量、教材购置和组织教学经验不足的困难。

4. 集中办学。指各车间把所需培训的人员,集中到企业教育中心(或称培训中心)去进行培训。教育中心是一种教育职能机构与实施培训融为一体的职工培训实体机构,对培训规划、管理、教学以及人才使用一体化,实行职工培训的全员、全面、全过程的管理。

5. 业余选修。职工根据专业需要和各自的志趣爱好,自行选择函授、刊授、电大或业余院校学习,或参加自学考试,使专业知识系统化。这种形式充分利用了社会办学条件。

6. 智力引进和派遣培训。这是近年来发展起来的一种重要形式。企业、车间根据需要,向国内外延聘专家、学者来讲学,或选派职工到其他单位或国外进行专业培训。它的优点是可以在较短时间内获得先进技术和管理知识。

上述种种,往往多形式混合并用。总的原则是,在正确处理工学矛盾的基础上,选择适当的形式,合理地把各种形式结合起来,以提高岗位工作能力为重点,形成科学的职工教育体系。

(三)学习文化,注重技术,学习理论,注重实践

目前企业中尤其是为数众多的小型企业中,职工文化科学知识偏低,若没有补课提高,将难以顺利地学习专业知识和操作技能。但在实践中,不可能等待文化科学知识都普遍达到很程度后才进行技术培训。总的说来,两者应平衡掌握,即要通过文化科学知识学习来深化技术学习,通过学技术来调动学文化科学基础知识的积极性。

对科学技术知识的教育,既要重视理论学习,也要注重实践。两者结合,相辅相成,用理论指导实践,用实践深化理论学习。一方面,职工虽然来自生产第一线,有较丰富的实践经验,但由于理论不足,实践也就难以深入。应该理解理论才解决本质问题的道理。另一方面,职工最终需要的是学以致用,是看得见、摸得着、用得上、有实效的技能、技巧,而且离开实践也难以深刻理解理论。所以,要从实际需要出发,去选择适当深度和广度的理论进行教学。总之,两者应当紧密结合。

(四) 改革教育, 落实政策

由于多年来旧教育体制的沿袭和影响, 企业和车间的文化建设工作存在一系列亟待改革的问题。

1. 观念更新。这是搞好职工教育的关键所在。要从世界新技术革命的挑战、商品经济的竞争机制效应的高度上认识职工教育的重要性和必要性, 要树立紧迫感和危机感, 树立智力开发意识、劳动力质量意识、人才意识。

2. 教学改革。从目前我国企业实际出发, 在教育结构方面, 应系统教育与技术培训相结合, 以后者为主; 高、中、初等教育相结合, 以中等教育为主。在教学内容上, 凡有助于实际技术业务能力提高的, 应多教多学。反之应删减。还可开设必修课和选修课, 按需施教。有条件的单位, 可眼睛向内组织工程技术人员和管理人员自编教材, 并分设不同专业要求的公共基础课和专业技术课等。在教学方法上, 应精讲多练, 多采用启发式、研讨式教学法, 结合生产实际选用或自编教学案例, 逐步推广案例教学法。

3. 管理改革。要根据上级有关规定的精神制订和落实一整套调动教职员和学员积极性的劳资人事政策。主要方面有: 把考核成绩作为实施劳资政策的重要依据; 把培训成效同经济利益挂钩; 把考核成绩存入本人的技术档案, 作为使用、升迁的重要依据; 逐步走上先培训后上岗、先培训后提拔的轨道; 严格考核评审教学人员的职称和干部、工人的经济、技术职称; 学籍管理可采用学分制或单科结业制; 实行奖学金制度、考核成绩合格后的学费报销制度。

四、车间各类人员的培训

车间职工队伍文化建设的目标, 一方面是要提高职工素质, 使之符合岗位职务要求的当班人; 另一方面是要从现职中培养造就大批专业技术和管理干部, 在数量和质量上形成专业知识结构、技术等级结构、年龄结构比较合理的干部队伍和专业技术人员队伍。为此, 车间应在厂部总的规划下, 抓好各级各类人员的培训教育。

(一) 车间主任的培训

车间主任在厂部和工段(班组)之间起承上联下的作用, 对整个企业有重大影响。对他们必须进行文化技术业务知识和领导能力的培训。我国目前还难以实行完备的车间主任岗位标准制度, 但实行“先培训后上岗”已具备条件。

(二) 工段长和班组长的培训

工段长和班组长与工人群众直接朝夕相处, 是生产活动的直接指挥者和组织者, 也是生产中的骨干力量。唯其如此, 他们脱产离岗学习有困难, 所以应主要采取参加业余讲座, 辅之举办培训班、实地锻炼、外出参观学习的方式, 积少成多, 达到培训目的。学习内容主要是本生产单位的生产技术和工段、班组管理的基本知识。

(三) 工程技术人员的培训

工程技术人员是企业、车间生产和科学技术研究的主要力量。车间要根据不同对象的特点和工作需要, 提出培训要求, 安排和保证他们的学习时间。老工程技术人员, 要着重补充新的科学技术知识, 加速知识更新。中青年技术人员, 要深化知识, 同时开拓知识面, 在方式上可安排专家、工程师传帮带, 也可参加专业培训或送高等学校去再培养, 施以强化教育。

刚毕业的大中专学生,要实行轮岗培训,用2至3年时间到生产第一线轮岗实践,掌握主要岗位上的工艺、设备、装置及流程的生产技术,轮岗结束后再定岗定向。

(四) 技术工人的培训

技术工人是车间生产活动的主导力量,活跃在物质产品生产第一线。目前,技术工人队伍等级结构很不合理,初级技工占多数,中、高级仅占25%,影响了技术工艺和产品质量的提高。在今后一个时期内,技术工人的培训是一个战略重点。技术工人培训要以生产技术为中心,以工人技术等级标准为依据,培养基本功较扎实、知识面较广泛的熟练工人和技师。可分四个层次进行:

1. 艺徒的培训。主要应由技工学校定向培养,集中学习基本技术理论、生产操作技能、安全规程和工艺纪律等知识。若由于条件限制,有些艺徒仍可沿用师傅带徒弟的传统方法,签订合同,包教包学。艺徒在上岗独立工作前,都必须严格考核。

2. 初级技工的培训。对二至三级的技工,可采取岗位技术练兵、开展技术交流、操作表演、技术竞赛等形式,还可以组织技术讲座、请中级工人示范先进技术等。

3. 中级技工的培训。对四至六级的技工,应根据该工种技术等级标准和技术发展要求,有针对性地进行基本理论和“先进适用”技术教育,并进行应知应会考核,把岗位职务和中级技术教育结合起来。

4. 高级技工的培训。对七至八级的高级技工,主要是加强基础理论教育。

从我国目前社会生产力水平和职工技术状况出发,必须重点抓好中级技术教育,同时有计划地培训高级技工,使中高级技工在职工中的比例提高到50%以上,并为逐步恢复和完善统一考工晋级和晋升技师创造条件,形成一支以中级技工为主体、技术结构合理、具有较高政治、文化、技术素质的职工队伍。

总之,要按照“面向四化,面向世界,面向未来”的方针,把抓生产经营与抓职工队伍文化建设放在同等重要的位置上,一定要有战略眼光,努力使职工教育做到思想、计划、组织、措施“四落实”,切实搞好这一具有战略意义的大事。

第七章 现代车间管理方法

车间管理的现代化是企业管理现代化的重要组成部分。在国有企业正在进行战略大改组的今天,强化车间的管理更有必要。车间管理的标准化、规范化、程序化、科学化,管理人员的角色转变、素质提高,操作人员的精简和优化,都是车间管理现代化的主要议题。

车间管理是企业管理的基础。推进现代化管理必须从基础抓起,车间是生产现场,是生产力的载体,它拥有各种生产要素,即具有一定知识和技能的劳动力、反映一定现代科学技术水平的机器设备、符合生产要求的原材料等。这些生产要素按照产品生产工艺的要求,在分工协作的基础上,组织成一个有机的体系,而形成一定的生产的能力。要使这种生产能力有大幅度的提高,需要通过科学、有效的车间管理来实现。车间主任必须努力学习国内外先进的管理技术,不断实现知识更新,在车间中推行现代管理方法。

第一节 精益生产方式

80 年代至今,在世界范围内正在进行着第二次生产方式的变革。第一次生产方式的变革发生在本世纪初,随着流水线的诞生,以泰勒制为代表的“科学管理”造就了标准化、专业化和高效率的大量生产方式。它取代了传统的单件生产方式。第二次变革则是由精益生产方式取代大量生产方式。

一、精益生产的由来

精益生产方式发源于日本。早在 50 年代,丰田公司对其发动机加工车间实行了与大量生产方式根本不同的逻辑进行管理,它取消了传统的大规模生产的批量和排队逻辑,采用了合理的连续生产流。这一逻辑在 60 年代初在丰田全面实行。60 年代后期丰田公司将这一生产方式在其最直接的供应商中推广。这样,“丰田生产制造系统”便首次成文,并逐渐在日本产生影响。

80 年代中期,美国麻省理工学院花了 5 年时间对全球 90 家汽车制造企业进行了研究。研究结果表明,丰田生产方式与大量生产方式间存在着巨大的差异,劳动生产率方面两种生产方式的差异为 2:1,而产品质量方面则达到 100:1。研究报告首次提出了精益生产(Lean Production)的概念。该研究报告的问世,极大地震动了全球的工业界。不久,精益生产的思想及其许多相关技术在世界各地得到推广。

二、精益生产的核心思想

1. 价值与价值流。精益生产的出发点是最终用户而不是从公司的角度为某一特定的产品或服务确定“价值”。此时,客户的价值常常是得到一种能力而不是一件产品。任何不增加用户价值的活动都可视为浪费(Muda)。

企业内部增加用户价值的活动可划分为三类。第一类是产品开发,即公司需要将一个新产品的概念变为供出售的产品,第二类是订单处理过程,即从一份订单转变为能交货产品的过程,第三类是生产加工,即将原材料转变为客户手中的一件产品。这三类增加价值的活动流程称“价值流”。通过对价值流的分析,可识别浪费。

2. 流动与拉动。丰田生产方式认为,从价值流中消除浪费的最好方法是使设计、定货或产品以稳定、不间断的方式在所有创造价值的步骤中流动,而没有迂回、返工、待工与废品。与此相应,精益生产将生产中的一切库存视作浪费,并认为库存掩盖了生产系统中的缺陷。

3. 尽善尽美。根据精益生产的思想,消除浪费的过程是一个永无止境的过程,企业中每一个部门、每一流程都有改善的潜力。企业应追求尽善尽美,直到每项工作、每份资产都为最终用户增加真正的价值。

三、精益生产方式的技术

1. 准时化(JIT)生产。准时化生产是精益生产的一个重要支柱。准时化生产是强调“非常准时”按需要生产”的连续性流水生产作业管理方式。

生产过程的准时化要求将“推动式”生产改为“拉动式”生产,它要求在必要的时候,按必要的数量生产必要的产品,要求通过后道工序向前道工序发出看板指令(KANBAN)来实现。

通过实现准时化生产方式,使工序间在制品保持在最低水平,减少流动资金占用,降低废品损失,减少库存、搬运等无效劳动,同时提高生产流程的透明度和生产线的柔性。

实施准时化生产方式对现场管理提出了极高的要求。由于在工序间没有在制品作为缓冲,生产线任何环节的停顿将使后道工序无法生产,因而生产线的抗扰性尤为重要。为此,生产流程需采用可控的、标准的和模块式的技术与设备,生产设备需保持高开动率。为了将在制品控制在最低水平,快速更换工装夹具十分重要。只有缩短换装时间,才有可能加大换装频次,从而减少每次加工的批量,实现准时化生产。

2. 看板管理(KANBAN)。“看板”是实施拉动式准时化生产的一种重要工具。所谓“看板”,是指由后道工序向前道工序取货的信息卡,一般在上面标有产品名称、零件名称、生产时间、生产方法、放置地点和容器、生产线名称等。“拉动式”生产的基本原理是后道工序在需要时向前道工序去取所需要的品种和数量的零部件,而前道工序只生产后道工序取走的品种和数量。在生产现场,看板传递用户(后道工序)需求的信息,传达生产和运输的指令,它对于减少库存、消灭次品、缩减工时等都起着重要的作用。

看板管理需遵循以下规则:

(1)后道工序取货规则。后道工序按时、按量领取。没有看板不能领货。领取数量不得超过“看板”规定,装料的容器(如托盘、架、小车)必须带有看板。

(2) 按看板生产规则。前道工序只能生产限量的在制品,而后道工序取货的容器只能存放自己所需要的领取数量。因此,它能保证每道工序只能按用户(后道工序)所需即时生产,从而保证无中间库存、控制过量生产和过量运送。

(3) 实行均衡生产。均衡生产是实行准时化生产的基础,是实行看板管理的前提条件。如果没有均衡生产,那么看板的定时、定量、定容器的生产和取送便难以实行。

3. “零库存”活动。在对待库存的态度上,精益生产方式与大量生产方式有着明显的差别,大量生产方式将库存视为不可缺少的风险管理手段。在生产过程中面对设备、供应等不确定因素,准备适当的库存是用以缓冲各个生产环节之间的矛盾、避免风险和保证生产连续进行的必要条件。精益生产则将生产中的库存视为浪费和产生浪费的祸根。库存能掩盖在生产过程中出现的各种问题,如产品质量不稳定、设备故障率高、供货不准时等。降低库存,不断暴露生产系统中各个环节的矛盾并加以改进,是实施精益生产的一个重要手段。

以汽车制造企业中的冲压车间为例。精益生产的企业将换模时间从 12 小时缩短至几分钟,同时将换模的频次从几星期压缩至 2~3 小时。通过这一措施可将冲压件的库存保持在相当低的水平,由于冲压件以较小的批量送往总装线,如果出现冲压件缺陷,即可在造成大量废品前及时发现和排除。并且,由于只有两小时左右的库存,整个生产系统必须高效地运转才能保证总装线不停顿,这样就促进了车间的现场管理、质量管理水平的提高和职工的质量意识提高。

4. “零缺陷”活动。精益生产方式十分重视生产流程的不间断流动,而库存和返修等活动则是生产流程的停顿和逆流。

精益生产方式强调质量是生产出来而不是检验出来的,强调通过生产过程中的质量控制来保证最终质量。对此,一个重要的原则是“内部用户原则”。根据内部用户原则,企业中每一个岗位将其后道工序视作内部用户,每一岗位必须坚持“三不”,即不(向用户)提供缺陷,不(在本岗位)生产缺陷,不(从前工序)接受缺陷。按此原则,如果在生产过程中发现质量问题,根据情况,可以立即停止生产,直至解决问题,从而保证不出现对不合格品的无效劳动和大量的返工。在解决问题的过程中,采用“问五个为什么”的办法,即一旦发现缺陷,就要究根刨底地寻找原因,通过一连串的问题找到产生缺陷的根本原因,从而避免缺陷的重复发生。

Poka Yoke 方法是实施零缺陷活动的一个有效手段,它是指在生产系统中安装自动识别缺陷的装置以从根本上防止和杜绝产生不合格品。

如在机床上装上“异常防止装置”,它能起到下列功效(1)操作有误,工件装不上(2)工件不合格,机器开不动(3)作业有差错,机器不加工(4)能自行修正误操作,再加工(5)作业有遗漏,不能进行后序作业。

5. 小组工作法(Team Work)。小组工作法又称团队工作,它是精益生产在产品开发、生产制造、销售服务等诸领域中经常采用的组织方法。

在产品开发过程中,传统的产品开发过程是按序进行的,即设计部门技术人员进行总体设计与详细设计,然后工艺部门根据设计要求进行工艺设计,而后有生产技术准备部门进行工艺设备、测试仪器等生产技术准备,采购部门进行采购,再转发生产制造部门进行生产。每一部门在产品开发过程中缺乏与其他部门的沟通,没有尽早融入可制造性、经济性等思想,常常造成在产品开发后期进行较大的设计修改、可制造性差、产品上市时间拖延等问题。

精益生产在产品开发项目中采用同步工程(Simultaneous Engineering)的方法,采用跨部门的小组进行产品开发。小组由来自产品设计、工艺设计、制造、物流、采购、质量保证等部门的人员参加,根据需要还可请外协厂或财务等人员加入。产品开发小组被授予较大的自主权。小组成员常采用在同一地点办公的办法,以便于信息沟通。同步工程对小组成员的跨专业能力、交流沟通能力提出了较高的要求。同步工程办法对加快开发进程,降低开发后期的改动,消除跨部门的工作等待有很大的意义。

在生产制造部门,工厂的生产组织以小组为单位。精益生产的思想是最大限度地把任务和责任交给直接为产品增值的基层小组,小组的任务除了保证完成产量外,还包括保证质量、进行设备维护和小修,以及成本控制等。小组拥有参与制定生产工艺、编制作业计划、安排小组成员工作等很大的自主权。

小组工作法对职工提出了更高的要求。在传统的大量生产方式下,每个操作工人只承担狭小的、不断重复的单调的生产任务。生产工艺、产品质量、设备正常运行只依靠工程师、质保人员、维修人员来负责。精益生产要求小组成员具备多岗位操作技能,能够在需要时轮岗、替岗和一人多工序操作。操作工人还需具备质量保证能力和简单的设备维护和小修的技能。更为重要的是,操作工人还需具备在团队内协同工作的能力及解决问题的能力。

小组工作法通过把责任和权力转移到基层工作小组,能大大缩短信息沟通的流程。相对自主的工作小组能充分激发每个职工的工作积极性,增强企业的凝聚力。

精益生产的企业中推行全员生产性维修方式(TPM)。据此,生产小组需进行有目标、有计划的设备维护工作,加强预防性检修,追求设备零故障。

6.5S活动与目视化管理。5S活动与目视化管理是精益工厂现场管理中常用方法。5S是日语中整理、整顿、清扫、清洁、素养5个单词的第一个字母。整理是指在生产现场区分需要的与不需要的物品。具体要求是将不用的物品处理掉,不常用的物品搬离现场,集中放置,常用的物品放在工作区等。

目视管理是通过在生产现场设立各种标志牌、信号牌使生产流程、现场问题和信息透明化。常用的目视管理方法有以下几种:

(1)看板 是指明确表明实物和存放场所的显示板。各种信息如在什么地方、有什么、有多少等,都能一目了然。

(2)地面划线 是为了明确机械设备的位置、在制品存放方法及路线所划的白线。

(3)库存量 在仓库、零件箱、AI架上用白线表示最大库存量。

(4)工具定置管理 在工作台上划出工具摆放的区域。

(5)异常指示灯 是把工位上的异常情况如设备故障、待料、质量问题等通知管理人员的信号灯。

(6)标准作业卡 是把作业指导书、作业要领、设备点检卡等放置在适当的位置指示作业。

(7)生产信息指示灯 是显示生产日计划、当前生产计划完成状况等信息的信号灯。

7. 改善活动(Kaizen)。精益求精,不断进取,追求完美是精益生产思想的核心。改善活动是以小组形式针对现场问题开展的消除浪费、推行精益生产方式的活动。让全体职工广泛参与改善活动基于以下的认识:

(1)每一部门、每一工作流程都有改善的余地。

- (2) 管理层没有对现场问题的所有答案。
- (3) 所有的人都有如何使自己的工作完成得更好的意见。
- (4) 距离问题最近的人常常有最佳的答案。
- (5) 员工巨大的智力和创造性的资源可通过员工参与发挥作用。
- (6) 员工愿意并盼望能分享其思想,能参与解决企业的问题。

许多大公司都把改善活动作为推行精益生产的工具。下面以上海大众汽车有限公司举行的 KVP² 小组活动为例做一介绍。

KVP 是德语不断的、改善、过程 3 个单词的第一个字母。KVP² 即是精益求精,而平方则反映这一活动高效与快捷的特点。

每一 KVP² 小组由 10~12 名小组成员组成,其中半数是来自有关工作流程的直接工作人员,如操作工人、班长或管理部门的职员,其余的小组成员来自前、后道工序或有关的技术部门如质量保证部或设备规划部门。每次 KVP² 小组历时五天。小组成员脱产参加工作小组。小组活动由经过培训的 KVP² 主持人负责。KVP² 小组的工作目标是提高质量、提高劳动生产率、降低在制品、减少场地占用、缩短生产周期、减少零件品种数、降低材料和能源消耗。

小组成员在五天的小组工作中需遵循下列规则:①保证五天参加;②每人只有一票,不分地位;③小组活动严格遵循 KVP² 活动步骤;④积极探索,不找借口,马上改正错误;⑤小组全体对措施及解决方案负责;⑥所有方案须得到 KVP² 小组成员一致同意;⑦措施的进一步实施由所在部门负责;⑧不为 KVP² 小组活动支出费用;⑨一个 60% 的解决方案要比一个几乎无法实现的 100% 的解决方案好。

五天的 KVP² 小组活动可分以下四个阶段:

1) KVP² 活动的意义与方法介绍。KVP² 小组开始时,主持人向小组成员介绍 KVP² 小组活动的意义、活动规则及有关识别浪费和解决问题的技术。

2) 找出浪费,制定改善方案。小组在主持人的引导下,采用头脑风暴法(Brain storming)找出生产或管理流程中质量、劳动生产率、材料使用等诸方面的浪费。

在此,要求小组成员打破框框,对目前的一切提出疑问。主持人根据大家提出的问题挑选出若干重大问题。对于重大问题,小组即进行实地测量与分析。在分析工艺流程、在制品、质量状况时,常用的分析技术有工序流程分析法、“五个为什么”法、ABC 分析法。运用工序流程分析法可迅速把握工作流程,发现流程中诸如搬运路线不合理、等待时间长等问题,而“五个为什么”则是通过追根究底的询问找到问题的症结,从而避免在表面现象中做文章,而不能彻底解决问题。ABC 分析法能帮助小组迅速地抓住主要问题和改善的重点。

在提出改善方案时,KVP² 小组需灵活应用精益生产的原则与方法,如 5S 活动、多工序操作、准时化中产、看板管理、生产线 U 形布置、目视管理、TPM 等方法。劳动科学中的一些基本思想及 ECRS 分析法、5W1H 方法有此也经常应用。

3) 自己动手、马上实施。“自己动手、马上实施!”这是 KVP² 区别于诸如合理比建议活动、质量管理小组活动等方法的一个显著特征。这也是 KVP² 活动平方之意义所在。许多改善提案,如完成期限过长,则常常会因为各部门日常工作牵制而收效甚微。KVP² 小组提出的改善措施,在五天内即加以模拟和尝试并付之实施。

4) 成果汇报,措施跟踪。每一 KVP² 小组的结果都将问部门领导及公司领导汇报。汇

报采取报告会的形式由工作小组成员主讲。对工作小组而言,成果汇报是一个很好的激励办法,因为他们的工作将得到领导的了解与认可。对领导而言,听取汇报能增加对基层情况的了解,加强与职工的沟通。

KVP² 小组的所有措施都指定专人跟踪。

1996 年,上海大众汽车有限公司共举办 90 期 KVP² 工作小组活动,创造价值近 3 千 5 百万人民币。上千人次参与了此项活动。实践证明,KVP² 活动是一项提高产品质量、提高劳动生产率、消除浪费的简单而行之有效的办法。KVP² 活动的成功需满足两方面的前提:

一方面各级领导尤其是高层领导予以高度重视。KVP² 活动是一项充分发挥员工聪明才智的优化改善活动,KVP² 小组的设立、工作小组的现场测量、改善措施的制定、认可与实施都离不开车间、部门主管领导的支持。而 KVP² 活动作为改善活动,难免会触及到某些小团体的利益和某些人的个人利益,会遇到种种困难。为了使活动能深入、持久地进行,企业最高层领导应担当起 KVP² 活动的挂帅人,并将这一工作作为重要的管理活动来推行。

另一方面,KVP² 活动的成果很大程度上取决于主持人能力。KVP² 主持人应掌握 KVP² 的工作方法,掌握寻找浪费的方法和分析与决策技术,了解精益生产的原则和方法,具备引导小组的能力。一般小组主持人应接受五天的培训。

第二节 国内企业车间现代管理探索

近年来,在市场经济的大潮中,国内各类企业为求生存、求发展,在企业管理上进行了许多试验、探索,在车间管理方面往往有自己的创造,其中,青岛的海尔集团的车间管理模式影响较大。

日清日高管理法的含义是全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理,做到“日事日毕、日清日高”,其核心是“日清”,其目标是日高。这就是事事日清,日日高效。具体地讲,就是企业每天所有的事都有人管,做到控制不漏项;所有的人均有管理、控制内容,并依据工作标准对各自控制的事项,按规定的计划执行,每日把实施结果与计划指标对照、总结、纠偏,达到对事物发展过程日日控制、事事控制的目的,确保各项生产经营活动向预定目标发展。即:总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管人凭考核,日日高效果。

日清日高管理法的技巧就是将对结果的管理转为对瞬间状态的控制,使车间管理系统达到精细化、零缺陷的高效率、高效果的良性循环系统。

一、日日清工作法的框架

日日清工作法的框架主要由日清系统、标准系统、控制系统组成。

1. 日清系统。日清系统主要由员工自我日清和企业组织体系日清两部分组成。根据管理主体与客体的原理,日日清工作法的主体是人,即日日清工作法的操作者。其客体是员工及其承担的工作(事)、分管的物品、分工的区域和员工按一定结构组成的企业组织体系,即日日清工作法的对象。因此,由员工自我日清和企业组织体系日清所组成的日清系统,就成为该方法的主要组成部分,它依托于企业的组织体系之中。

2. 标准系统。标准系统主要由有详细的分解并动态优化的目标体系和企业管理制度两部分组成。它规定了日日清的范围、目标和衡量、评价的依据与尺度,是该方法运行的规范系统。

3. 控制系统。控制系统主要有环环相扣的责任体系、标准体系和相应的控制方法等三部分组成。它对日日清工作承担着有效控制的任务,是该方法按规范运行的司法系统。

上述三个系统的相互关系是:日日清系统按照标准系统确立的目标和标准,在控制系统的约束下,按天进行控制与清理;控制系统以标准系统确立的目标和标准为准绳,综合运用各种控制方法,对日日清系统的运行状况实施有效控制与奖惩,使其向着预定目标发展;标准系统既为日日清系统和控制系统提供依据,又以其为基础,不断提出优化的目标和完善的标准,做到日日清日高(见图 7-1“日日清工作法框架图”)。



图 7-1 日日清工作法框架图

二、“日日清”的工作原则

1. 当天工作当天清。这是“日日清工作法”的精要之处,是实现精细化管理的重要基石之一。通过“日清”,对影响当天工作质量、工作效率和工作目标完成的问题进行分析,使管理上存在的问题不堆积,使例外问题变为例行因素进行控制,使员工素质和企业素质不断提高。

2. 班中控制班后清。整个“日清”工作以天为单位,其中分班中(工作时间)和班后两个部分。在班中,对各项工作进行瞬间控制,及时纠偏。班后则将当天的各项工作与标准对比,进行全面清理,做到“三不放过”,即找不到责任人、找不出原因、找不出改进措施不放过,使问题得到及时有效的解决。

3. 员工自清为主,组织清理为辅。员工自我清理是按照确定的目标和标准,自觉对自己的工作进行清理,它是组织体系“日清”的基础,是整修“日日清”的关键,组织体系清理是企业的管理组织按照一级对一级负责的要求自下而上地进行清理,是对员工“人清”的认可和指导,是“日日清”落到实处的保证。

三、“日日清”的管理形式与内容

1.“日日清”的管理形式。“日日清”的形式概括地说就是“三本账、三个表”。

(1) 三账”管理。“三本账”是指公司管理工作总账、分厂、职能处室的管理工作分类账和员工个人的管理工作明细账。

管理工作总账即公司年度方针目标展开实施对策表,它按工作的目标值、先进目标、现状及难点实施对策、完成期限、责任部门、工作标准、见证材料和审核办法的统一格式,将全公司的产量质量、经济效益、生产率管理、市场产品和发展作为重点进行详细分析和分解,由总经理签发执行,按规定的标准和审核周期进行考核奖惩。

管理工作分类账,即各部门、分厂年度方针目标展开实施对策表。它采用与公司相同的格式,按工作分工和总账中确定的主要责任进行分析和分解,由部门负责人或分厂厂长签发执行。对职能部门,按其职能确定重点工作并分解到人。如质量部门,按质量体系、质量管理、现场管理、新产品和内部日清等五个方面进行分解和控制。对分厂则按产量、质量、物耗、设备计量、现场管理、安全和管理等七个方面进行分解和控制。

管理工作明细账,即工作控制日清台账,其格式为项目、标准和指标(分先进水平、上期水平、本期目标)价值比率、责任人、每天的完成情况,见证性材料、考核结果、实得总额和考核人。不同的部门因职能而有区分,如质量管理部门的内容为日清、质量控制、生产控制、设备管理、物耗控制、现场管理、调度会、集体班前会等方面进行分解,并按天进行动态控制,每天将控制的情况填入台账,以达到有效控制和纠偏的目的。

(2) 三表”管理。“三个表”是指日清栏、3E卡和现场管理员日清表。

日清栏。它由两部分组成:一部分是在每个生产作业现场设立的一级大表,将该作业现场的质量、工艺纪律、设备、材料物耗、生产计划、文明生产和劳动纪律等方面的实际情况每2小时由职能巡检人员登记填写一次,公布于众。另一部分是职能人员对上述七方面进行

巡检时做的记录和每天的日清栏考评意见,它将每天日清栏的全部情况进行汇总和评价存档备查。

3E卡,指“3E日清工作记录卡”。“3E”为每天、每人、每个方面三个英文单词的开头字母。3E卡将每个员工每天工作的七个要素(产量、质量、物耗、工艺操作、安全、文明生产、劳动记录)量化为价值,每天由员工自我清理计算日薪并填写记账、检查确认,车间主任及职能管理员抽查,月底汇总兑现计件工资。其计算公式为:岗位工资=点数×点值×产量+各种奖惩。这使每个人每天的工作有了一个明了定量的结果,体现了数据说话的公正性和权威性,保证了各项工作的有序运行。

管理员日清表,是各级管理人员在班后进行清理时填写,主要对例行管理的受控状况进行清理和分析,找出存在问题的原因、整改措施和责任者,不断提供受控率。

2.“日日清”的管理内容。“日日清”的内容分为区域(生产作业现场)日清和职能日清。

(1)区域日清。区域日清主要包括七项内容,即:

质量日清。主要对当天的质量指标完成情况,生产中出现的不良品及原因分析与责任人,所得红、白质量价值券等情况进行清理。

工艺日清。主要对当天的首件检验结构与其他工件(产品)指标参数的对比情况、工艺纪律执行率情况进行处理。

设备日清。主要对设备的例行保养、设备完好状况和利用率及责任人等情况进行清理。

物耗日清。主要对材料超耗部分按质量、设备、原材料、能源、人员素质等方面的原因与责任进行分类清理。

生产计划日清。主要对生产进度及影响原因,实际处理、欠产数量、解决措施与结果,责任等情况进行清理。

文明生产日清。主要对分管区域的定量管理、卫生、安全及责任进行清理。

劳动纪律日清。主要是对劳动纪律执行情况进行清理。

上述七项日清内容,是在班中各职能人员进行控制的基础上,由区域上的员工进行清理,并把清理情况及结果填入“3E”卡。区域日清所要解决的问题主要是:各生产作业现场七项内容的受控状况,发生问题的原因及责任分析,员工当天工资收入测算。

(2)职能日清。职能日清,是各职能部门对本部门的职责执行情况进行清理。它含两部分:一是生产作业现场。按5W3HIS九个因素进行控制性清理,对发现的问题及时填入相应区域的“日清栏”。

5W3HIS是:

What:何项工作发生了何问题;

Where:问题发生在何地;

When:问题发生在何时;

Who:问题的责任者;

Why:发生问题的原因;

How Much:同类问题有多少;

How Much Cost:造成多大损失;

How:如何解决;

SAFETY:有无安全注意事项。

二是职能部门的工作人员,在按自觉分工区域、分管职能的受控状况、问题原因的查找及整改措施的制定情况进行分类清理,填入个人的“日清工作记录表”。职能日清所要解决的主要问题是:找出问题的原因及改进措施;分析责任;变例外因素为例行因素;测算职能人员的工资类别。

四、“日日清”的运行程序

“日日清”的运行分三段九步:

1. 第一段 班中控制分三步。

第一步:召开班前会,明确当天的目标及要求。

第二步:按目标和标准工作。生产系统按七项日清要求进行生产,职能系统针对七项日清,按5W3H1S的要求,从事瞬间控制。

第三步:填写日清栏。由车间主管、职能巡检员每2小时公布一次巡视中发现的问题及处理意见。

2. 第二段 班后清理分五步,按组织体系进行纵向清理。

第四步:自清。所有岗位的员工对当天的工作按日清的要求逐项清理,生产岗位填写“3E”卡交班组长,管理岗位填写日清工作记录交(处)长。

第五步:考核。由班组长根据一天对每人各方面情况的掌握进行考核确认,然后报车间主任。

第六步:审核。由车间主任根据当天对各班组情况的掌握,复核各班组的“3E”卡,确认后返回班组。本人填写“日清工作记录”报分厂厂长。

第七步:分厂厂长审核各车间的“日清工作记录”,登记分厂日清台账,并将每天分厂的运行情况汇总报公司助理。同时各职能部门负责人审核所属人员“日清工作记录”,并将当天职能分管工作出现的问题、解决的措施、遗留的问题、拟采取的办法汇总后提交公司副总经理。

第八步:公司副总经理复审后签署意见和建议,反馈各管理者,并汇总后报总经理。

3. 第三段 整改建制。

第九步:由各职能部门会同有关部门、岗位根据“白清”中反映出的问题,进行分类分析,在提出解决措施的基础上,制定和完善相应的管理制度,提高薄弱环节的目标水平,并作为下一循环的依据。

五、有效激励的“日高”追求

日清日高管理的主要内涵是“日事日毕、日清日高”的制度。“日清”指完成当日目标,但“日清”之后还有更高的目标。海尔要求职工“坚持每天提高1%,70天工作水平就可以提高1倍”。这就是“日高”。

每日寻找差距,以求第二天干得更好——这是海尔模式独创性中非常重要的一点,正是这一点推动着管理运作过程,使企业处于不断向上的良性循环中。

上海日立电器公司的车间管理也很有特色。日立为了使公司生产的空调压缩机厂内不

合格率控制在千分之三、厂外不合格率控制在万分之二 ,建立了一整套车间严格管理的措施 ,包括 3N ,即不接收不合格品、不生产不合格品、不转交不合格品 ;4M ,即人、材料、机器、方法 ,就是说 ,每个工人在实际的操作过程中 ,机器、材料以及方法在相同情况下 ,尽力降低不合格品率 ;5S ,即清除、整理、清理、规格化、训练与纪律。

第八章 车间管理信息系统

第一节 管理信息系统概述

一、信息

1. 信息的涵义。从信息科学的角度看,信息是客观事物特征的反映,语言、文字、数字、电码、信号以至图像、声音等都是表达信息的工具和形式。知识是信息的一部分,是为某种目的收集起来并加以抽象化、概念化的部分信息,其中被验证为正确的信息就是真理。

2. 信息是宝贵的资源。信息是在物质、能量之后被人们认识并发掘利用的一种资源。三者齐备并巧妙地结合,就推动了人类的发展。信息是维持和发展人类生产活动、经济活动和社会活动必不可少的一种资源。从某个侧面对客观世界的信息进行感知(获取信息)时,并经过大脑的思缜(处理信息)而形成观念即感性认识。如果感性认识逐步积累达到系统、完整的程度,就形成为理性认识,即知识,并导致人类改造客观世界的决策行动(实践)。由此可见,人类获取、积累并利用信息,是改造客观世界的必要过程,再通过实践,对原有的知识和主观判断进行验证,并对初始信息进行正确完整的补充,以指导人类的再实践。这就是基于马克思主义认识基础上的人类开发利用信息资源的全过程。随着人们对信息的认识,二十世纪中期出现了一个重要的基础学科——信息科学。信息科学的发展将指导人类自觉地、有效地利用信息资源,扩大知识的利用率和提高思维的效率,将促进科学技术的飞速发展。

3. 信息是无形的财富。信息的经济效益或由于不重视信息而带来的经济危害总是间接地寓于宏观经济之中,因而一般不为人们所重视。实际上,搞好经济信息工作会带来巨大的经济效益。如在美国,除政府部门外,金融业是应用电脑信息最多的一个行业,有电子出纳、电子转账等业务。电子出纳可自动办理存取业务,取款存款的操作过程不超过一分钟。电子转账则通过全国性的银行电脑网络,把社会上所有的家庭银行、工商企业连成一个整体,用户只要按动所在地点的终端或电话即可把一切账目结算完毕。

对于一个企业、一个车间、一个商业部门,甚至一个农村专业户来说,要取得经济效益都要重视信息资源的开发和利用。

二、管理信息系统

1. 什么是管理信息系统(Management Information System—简称 MIS)

管理信息系统是指输入一些与管理有关的信息,而输出供管理人员使用的有用信息的信息处理系统,用以帮助各级管理人员进行管理和决策。管理信息系统的目的,是把取自不同地点、不同时间的信息,经过汇总、计算、分析或分解,形成各部门、各经营环节需要的数据信息,指导经营生产活动。与传统的管理方法相比它有很多的优越性:

(1)它强调从系统的角度来处理生产、经营、管理等活动中所产生的一切问题,把局部问题置于整体中来处理,力求达到整个系统的全局最优优化。

(2)它充分利用现代数据处理设备,能使信息迅速、及时、准确地送到管理者面前,从而提高管理的效率。

(3)它在解决各种复杂的生产和管理任务时,可以广泛应用现代数学的成果,建立各种数学模型,从而定量地选择最优方案。

(4)它可以把人从繁琐的事务工作中解脱出来,而去集中精力解决战略性问题,从而实现管理的高效化、高质化。

2. 管理信息系统的主要任务。管理信息系统的主要任务是准确地、有效地收集用于生产、经营、管理等活动中的各种数据,利用这些数据给各级管理者提供综合性的有价值情况的资料。具体说,一般有几项:

(1)按规定的口径和方法来准备和提供信息,排除以前矛盾的、不完整的数据。

(2)利用指定的数据关系式来分析数据,用以预测未来。

(3)完整地、及时地供给用在管理和决策过程中的数据。

(4)向各级管理机构提供详细程度不同的报告,缩短分析和解释时间。

(5)提供的信息费用低、速度快、可靠性强。

第二节 车间管理信息系统

车间管理信息系统只有在现代化的企业中才能实现。因为车间的生产、管理已面向系统并成为一门科学,车间决策层管理决策必须以信息为基础,车间决策层与执行层的联系是多向的、交叉的,是信息系统起作用。

研究车间管理信息系统的目的,是为了提高车间的生产、管理水平,即从单向信息传递、主观推测和孤立解决问题的水平,提高到系统观察、系统分析和系统决策的水平。车间决策层的决策是车间的战略方向的决策。战略决策的正确与否直接关系车间生产管理的进程,必须有充分的、科学的、全面的、准确的车间内部和外部信息作基础,这就必须要学习和研究车间管理信息系统。

一、车间决策层和执行层

相对于厂部来说,车间只是一个执行机构,不行使决策的职能,但就单独车间来看,它既存在着决策层(将厂部的生产活动指令转化成具体的生产管理计划指令),又存在着执行层(执行车间决策层的生产活动指令)。

我们知道,车间决策层是由车间主任和车间里各职能工组长构成的。他们在企业的战

略方针指导下,在车间主任的领导下,制定具体生产活动计划,对各自职能部门(或称工段、小组)进行管理。接受车间决策层指令,而具体执行、操作的各职能部门的职员则是执行层。因此,我们要注意区分车间主任(属于决策层)和职能人员(属于执行层)的概念,这样可以帮助理解下面所说的车间信息管理的系统。

二、车间内部生产、管理中的信息流动

车间里的每个职能部门都在车间的生产、管理活动中按照各自的职能进行运行。这些职能部门各自有其活动内容,而联系这些职能部门的依然是信息,即每个职能部门之间,以及每个职能部门内部的相互交流也是由信息来进行的,见图 8-1“车间内部信息流动图”。

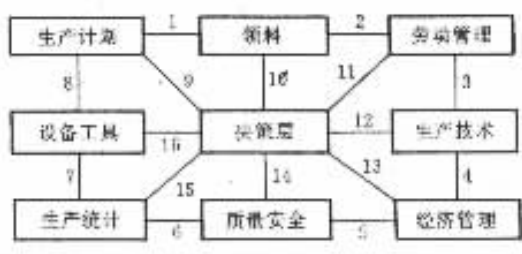


图 8-1 车间内部信息流动图

图中：1—根据生产计划制定材料计划、领取材料；2—根据生产任务确定工时、确定劳动量；3—生产工艺技术处理，产品规格监督；4—生产制造成本计划的准备及控制；5—根据产品质量标准进行质量检验，安全生产措施落实；6—产品统计，工时统计；7—设备使用情况统计，工具损耗统计；8—依据设备、工具能力做计划，根据生产计划安排设备、工具；9—下达计划目标，编制计划；10—对物资计划供应和保管；11—劳动定额和定员的确定，提高劳动生产率；12—生产工艺技术保证，新工艺、新产品技术开发和技术培训决策；13—成本控制，资金使用，经济核算监督把关；14—产品质量报告分析，配合企业质保机构制定产品质保措施，安全生产监督保证；15—统计指标，统计报表，统计台账；16—设备的技术管理和经济管理。

三、车间与协作机构之间的信息流动

车间的生产、管理职能其实是一种综合性的管理活动,其目的是为谋求构成生产、管理活动的人员、设备、材料、资金的有效和高效化,这不是说只致力于车间内部就能求得高效化,只有畅通车间与协作机构的信息通道,车间的生产、管理才会成为有效的管理。图 8-2“车间与协作机构信息流动图”,说明车间与企业中协作机构之间的信息流动情况。

图中：1—企业的生产计划管理部门将产品的整个生产计划分解给各有关车间,车间又将生产计划管理部门下达的生产任务计划指令又分解给车间的各执行层,从而形成环环相扣,节节有序的计划、执行过程。车间要加强生产计划执行信息的及时反馈,企业生产计划管理部门要注意计划变更信息的早期传达。

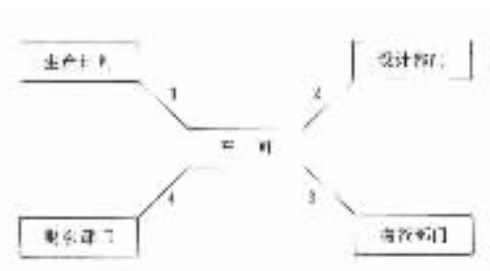


图 8-2 车间与协作机构信息流动图

2—从企业销售部门的订货实现到车间生产管理的进行过程,设计部门都在活动。在车间的生产、管理活动中,设计部门的活动优劣,也会改变车间生产管理进行的速度和水平等。设计部门活动中的设计变更、图纸变更、旧图纸废止等信息应早期通告车间。

3—车间生产过程中,全部物资分配的保证是车间生产管理职能的保障。车间根据生产计划要求向物资管理部门申领生产所需物资,物资管理部门不仅要给车间以明确的物资供应计划信息,更要提前传达物资提供临时缓急顺序的安排,以便车间及时合理地调整生产计划。车间也要反馈物资部门所供物资质量对生产产品的影响情况信息。

4—企业的财会管理部门与企业的所有部门的职能相联系,又与企业的所有管理技术、方法相联系。车间的一切生产、管理活动无不受到财会管理部门的制约,同时也影响着财会管理部门的行为和思考。尤其是财会部门对车间生产制定成本实现综合管理,依靠的就是车间生产实践活动中系统、完善、真实的信息。反之,车间生产管理如不与企业的经销目的、方针、财务计划相符,企业就没有继续生存发展的希望。所以,若不明确车间生产管理对成本、产量有何影响,不明确对经销的业绩有何贡献,那么,对车间生产管理的评价便是抽象的了。首先,财会部门要给予车间准确的成本核算方法,及时反馈车间在生产、管理活动中的经费、管理费等差异信息,确保车间生产、管理活动中必须的资金使用。

四、车间管理信息系统

车间管理信息系统可以理解为,一个通过输入与车间的生产、管理活动有关的信息,输出供车间决策层使用的有用信息,并帮助车间决策层做出决策的管理信息传输和处理的系统。这系统所包括的信息元素有人(Man)、设备(Machine)、材料(Material)、资金(Money)(国际上所称的4M)。图8-3为车间管理信息系统的基本含义的示意。



图 8-3 车间管理信息系统图

图中:1—信息 4M 2—管理 车间决策层编制计划、进行组织、实施控制 3—系统 连结

车间内部各职能部门 联络企业其他相关职能部门 完成车间目标。

在现行的中小型企业的工作管理信息系统中,信息流主要还是建立在手工计算技术的基础上。人进行手工信息处理的“生产能力”是非常有限的,而车间中信息的收集和加工工作量又是非常庞大的,从填写施工票到分析计划完成和超额完成可能性,几乎车间执行层和决策层的所有职员,人人都在从事信息的收集、转抄、计算工作。所以传统的信息管理方法存在着严重的弊端,如:

1. 管理人员忙于繁琐的事务性劳动,他们的创造精神受到束缚。
2. 由于分散处理信息,不但不能发挥信息的综合作用,而且造成很多不必要的重复现象。
3. 因为信息处理各自为政,容易造成信息的不统一。

由于以上缺陷的存在,现行的车间管理信息系统不能适应现代生产力发展的要求,为了管理的现代化,首先要改革现有的信息系统。现代计算机技术的发展,给这种改革提供了有效的物质技术条件。

第三节 电脑管理信息系统

当代科学的迅猛发展,特别是微电子技术的广泛应用,带来了技术结构、技术政策以及管理方法、管理手段的重大变化。这种技术与管理的变化必将以惊人的速度创造出巨大的生产力,引起社会经济的巨大变革。现在我们处于崛起的信息时代,社会财富的增长和积累,不再是主要靠体力劳动,而是要靠科学技术、靠信息、靠智力、靠效率。也就是说,在今后相当长的时间里,社会生产力的发展与文明程度的提高,将主要靠人的脑力劳动,提高资源的利用率。

及时获取、处理和传播正确的、有用的信息,必须依靠一种崭新的技术——电子计算机。因此,无论是大型企业,还是中小型企业,推广使用计算机管理信息系统(Computer Management Information System—简称 CMIS)势在必行。它将使企业的生产、经营、管理等活动,从繁重的脑力劳动中解放出来。直接参与企业的生产、管理的车间主任,更应尽快地加强信息意识,建立起信息的价值观,破除对计算机及计算机管理信息系统的神秘感,把了解计算机的功能、掌握计算机管理信息系统内容,并进一步把计算机用于生产、管理等领域,作为迎接当今新技术挑战的起跑点。

一、计算机管理信息系统的基本内容及特点

企业中的 CMIS 一般可以理解为电子技术化的、日趋完善的生产、经营、管理信息系统,是科学组织形式、科学管理方法和现代管理手段有机结合的综合体,是系统论、信息论、控制论思想和方法在生产、经营、管理中的具体体现,也可以说是企业管理现代化的具体标志。

CMIS 强调要从系统角度来处理生产、经营、管理活动中所产生的一切问题,要把所有的局部问题置于整体中来处理,不仅需要解决眼前的局部利益,而且更注意长远整体利益,即力求达到整个系统的最优化。因此企业中计算机管理信息系统要全面包括以下内容:

1. 管理生产资料需求的变化。
2. 管理生产资源和人力资源的充分使用。
3. 管理生产计划、生产周期的变化。
4. 管理生产制造成本。
5. 管理生产质量变化。
6. 管理销售市场变化。
7. 管理劳动的内容和职能的变化。
8. 管理组织结构的改进。
9. 管理信息流的合理化和信息使用的高效化。
10. 整个管理水平的提高。

综合以上十大内容 ,CMIS 系统能形成企业内、外部包括国际间的信息网络 ,通过上网寻访信息 ,足不出户也能及时收集各种管理信息 ,掌握国内外技术市场等方面动态 ,能组成集供、产、销于一体的生产制造管理系统 ,有助于缩短制造周期 ,降低制造成本 ,提高对市场的适应能力 ,能完善和优化各个管理环节 ,实现了手工管理下根本无法达到的管理水平 ,优化资源配置和正确决策。因此 ,它是企业内强化管理、增强竞争能力和提高企业效益的有效途径。

CMIS 与传统的管理信息系统相比更具有如下特点 :

1. 强调系统性和统一性。将生产、经营、管理置于整体中来协调处理 ,并从系统应用的高度出发 ,统一设计供各部门应用的编码体系 ,而这些编码特征明显、易懂好记。
2. 充分运用现代化数据处理设备。如电子计算机、数据存贮装置、记录装置、传输装置、显示装置等。使用计算机不仅能迅速及时、准确地将各种信息送到管理者面前 ,以便有关活动采取相应的对策 ,而且在较先进的情况下 ,还可以做到预测、工作进行中的动态控制与调整 ,争取获得最佳收益。
3. 广泛应用现代数学的成果。它在解决各种复杂的生产、经营和管理的任务时 ,运用运筹及其主要分支如规划论、对策论、排队论、决策论等以及统计学中的概率论和数理统计 (等)现代数学成果 ,将错综复杂的生产、经营和管理现象归结为不同的数学模型 ,从而把它们的相互联系、互相制约的诸因素转换成数学的函数关系加以研究 ,进而在求解中找出最佳值或最优方案。
4. 纵横结合控制活动对象。它依靠对各种信息处理和综合的结果对活动对象进行控制 ,而不是依靠自上而下的行政命令进行指挥和领导。以往的行政管理结构是树型结构 ,它保证了纵向的领导关系 ,但削弱了横向的业务联系 ;而 CMIS 是个网状的结构 ,既保持了纵向的领导关系 ,又可以通过直接的信息传递沟通横向的联系。这样纵横结合使整个活动对象形成一个有机的整体。
5. 人机系统。它不属于全自动化系统 ,而是人一机系统。随着计算机的应用 ,在生产、经营、管理活动中 ,人的地位和作用不仅没有削弱 ,而且正在不断增长 ,人们将有可能集中精力解决战略性任务。

二、计算机管理信息系统在车间的应用

1. 车间内 CMIS 应用范围

(1) 车间最高领导层。车间在接受厂部生产计划信息后,根据车间内部生产、管理各条线信息,通过计算机模拟可以确定各项计划实施。为了确保决策无误,对信息的需要不仅在数量上大幅增加,而且在质量方面也要求信息的正确性、精确性和时间性等不断提高。如果信息不灵、情况不明、反映迟钝,就无法做出正确的决策,会耽误时机,造成损失。

将科学地预测和经验的推测,结合成为车间最高领导机构合理的决策,从而保证厂部生产计划保质保量的完成,也避免了生产计划的随意性和盲目性。

(2) 车间直接管理生产的管理层。直接参与车间生产计划实施的管理,一般可有计划管理、物资管理、质量管理、技术管理、现场管理。通过计算机管理信息系统将生产准备要求、生产作业计划及生产过程中的控制和调度及时反映给有关人员。在材料方面,计算机可根据生产进度、产品结构文件、材料定额文件提出材料计划,然后根据库存文件将制造命令段至车间生产作业控制系统,当库存不足时,由采购系统提出采购通知单。另外,领料的领料单、零件加工的工票等记录信息都可通过 CMIS 进行统一管理,从而轻易地掌握材料的使用及零件加工时的情况。质量、技术、现场管理方面同样可以利用 CMIS 透过产品信息来实现管理,因此在整个生产过程中,产品信息包含了质量、技术等要求信息。

(3) 车间间接管理生产的管理层。相对来说,间接参与车间生产计划实施的管理,一般有制造成本核算、控制管理、设备管理、安全环保管理、劳动管理等。通过计算机管理信息系统提出财务计划,并使财务账册全部计算机化,即规范、准确、清晰,预测设备负荷,并提出设备负荷报告,提供人力与设备是否平衡的情况分析报告;模仿手工管理方式处理各类档案、工资估算、统计报表、收发凭证等大量事务工作,使管理工作效率提高,但其管理工作性质没有改变,人们将有更多时间考虑深层次和开拓性的任务。

2. 车间内各职能机构主要的输入和输出信息

(1) 生产计划管理。输入信息:生产计划要求;输出信息:生产计划完成情况。

(2) 物资管理。输入信息:车间物资需求情况;输出信息:车间内部物资、能源调配方案,物资、能源使用情况报告。

(3) 质量管理。输入信息:产品各项技术指标、国家标准、国际标准;输出信息:内部质量标准、产品检验规定、产品检验报告、检验精度报告。

(4) 技术管理。输入信息:生产工艺、操作规程、技术文件;输出信息:各类技术档案资料、图样。

(5) 财务管理。输入信息:各类财务报表开始数据;输出信息:各类凭据、报表。

(6) 劳动管理。输入信息:产量定额和时间定额、劳动保护、竞赛、奖励、职工培训等信息;输出信息:车间劳动管理活动中各类信息。

(7) 其他管理。输入信息:车间各类规章制度、文件、通知等;输出信息:各类需查询信息。

三、计算机管理信息系统开发过程

计算机在车间的生产、管理活动中的应用是极为广泛的。按其应用条件和规模可分为：单项业务信息处理、车间独立管理信息系统、企业分支信息处理系统。根据企业、车间目前的各项管理水平和应用计算机的条件，我们认为，应从单项业务信息处理着手，对个别特别需要并有条件的车间建立车间内部计算机管理信息系统，对条件较好的企业可以建立全面的 CMIS，使车间建立相应的 CMIS 系统，来进行局部业务信息处理。

无论哪一种投资规模和哪一种信息处理范围，都要花大力气做好系统开发的基础工作，加快系统开发的进度。合理的开发过程包括以下几个阶段：

1. 项目选定。是否选定一个系统作为开发项目，主要决定于是否有明确的目的。这种目的应该是车间内的使用部门和使用人员对系统提出的要求。要求既要明确，又要具体，还要预见到将来的发展。

2. 可行性分析。有了明确的目的之后，应该由车间的使用方面与开发方面共同组织一个专门小组做进一步分析，看提出来的要求首先在技术上有无实现的可能，再看资源上有无实现的条件。这样，对系统的规模有了一个大致的设计，就可以提出可行性报告。

3. 系统设计。系统设计包括硬件系统设计和软件系统设计。硬件系统设计主要有系统的总体组成、主机与外围设备的选择配置；软件系统设计主要有代码、输入方法、输出效果，还有整个系统说明书的编写工作。

4. 程序设计。程序设计主要是指应用程序设计。如果是大型程序，可由多名程序员协作完成，但每人都要按统一主要要求进行编写，从而避免出现程序连接的矛盾。

5. 系统的实施。系统的实施工作包括硬件的安装、调试以及软件的调试。一般来说，系统是在通过大量的试验数据和实际数据调试的过程中逐步正确和完善起来。

6. 系统的综合评价。对开发出来、投入使用的系统，从技术的观点和经济的观点加以分析总结。组织各方面专家进行系统综合评价，确定系统运行是否正常，是否达到预期目的。

第四节 制造资源计划(MRP—II)

MRP—II 是制造资源计划的英文缩写，是适合制造业的管理思想和方法。它对企业制造资源进行科学的安排、周密的计划，以保证资源的最充分、最有效的利用，使企业生产经营管理获得最佳效益。

一、MRP—II 的原理与功能

1. MRP 的目标

(1) 在车间生产过程中，保证原材料、零部件及时供应，从而保证按时向用户提供所需产品。

(2) 保证库存量的最低水平。

(3) 保证各车间生产的零部件、外购配套件与装配要求以及交货期,在时间上和数量上精确接。

2. MRP 的特点。MRP 的计算原理是反工艺路线原理。它按照主生产计划规定的产品生产数量及交货期要求,根据产品结构、零部件和在制品库存情况生产周期期量标准、安全库存标准等信息资料,以反工艺顺序,应用计算机辅助管理,计算出各个零部件的数量和出产日期。具有以下三个特点:

(1) 自动连锁地算出制造这些产品所需的部件、零件的生产任务。

(2) 可以进行动态模拟。可以同时计算出零部件需要量和期限要求,还可以计算出今后多个周期的计划要求。

(3) 运算速度特快,便于生产计划的调整和修正。

二、MRP—II 制造资源计划

生产管理系统是企业经营管理系统中的一个分系统,是将经营、财务与生产管理分系统相结合,形成的制造资源计划,其流程图详见图 8-4。

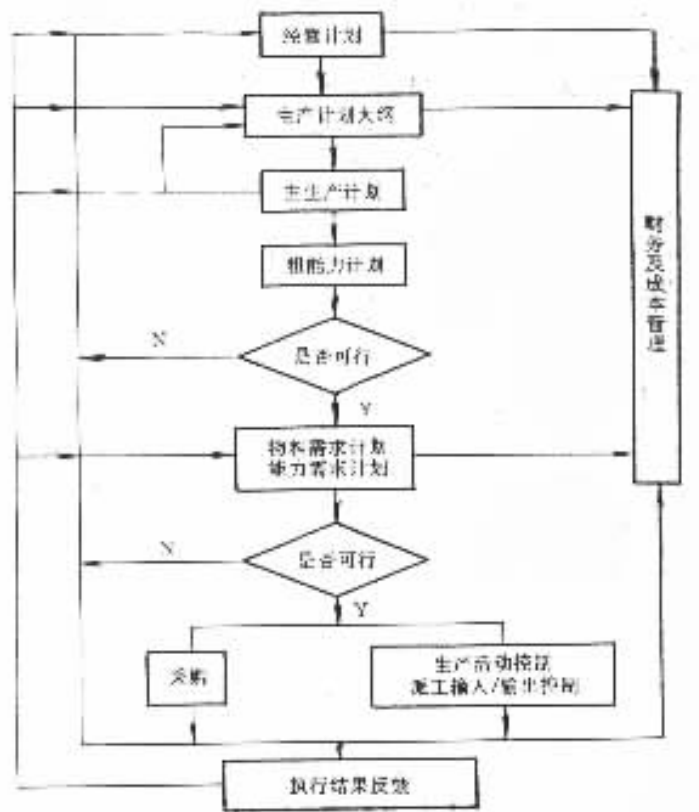


图 8-4 MRP—II 流程图

第一层次 经营计划。经营计划是企业计划和控制的最高层次,也是 MRP—II 的最高层次,是企业的长远规划。它决定企业方针目标,是生产、财务、资源、能力的综合性计划。经营计划的时间跨度为 2~7 年,每 0.5~1 年为一个计划周期,核实、修订一次。

第二层次 生产计划大纲。生产计划大纲是对经营计划的细化。它是根据经营计划进行编制的,主要解决产品系列的生产数量及所需资源,协调生产计划与资源需求的矛盾,保证生产任务与生产能力的综合平衡。生产计划大纲的时间跨度为 1~3 年,每 1~3 个月为一个计划周期。

第三层次 主生产计划。主生产计划是对生产计划大纲的进一步细化。它是根据生产计划大纲确定的产品系列进行编制的,主要是对每项合同规定的产品或备件的生产数量及交货期制订出产计划,并对关键资源进行粗略的能力平衡。主生产计划的时间跨度为 3~18 个月,每 1~4 周为一个计划周期。

第四层次 物料需求计划。物料需求计划是对主生产计划的进一步细化。它是对主生产计划所确定的计划项目需要的零部件和原材料,按制造工序和结构详细分解,并以投入和出产时间来确定全部物料的需求量、需求时间、生产或采购时间及完工入库时间,并以工作中心为基本单元,对全部生产能力(设备、基本工作时间、辅助工作时间等)按计划规定的时间段全部进行综合平衡。物料需求计划的时间跨度为 3~18 个月,每 1 天至 1 周为一个计划周期。

第五层次 作业执行计划。作业执行计划是执行层次。它是根据生产计划和物料需求计划,经过 MRP—II 运算及生产能力平衡后,下达给供应部门和车间的物料采购计划和车间生产作业计划(日程计划)。采购部门和车间分别按计划要求的数量和日期,进行采购或制造作业及控制,并将执行情况反馈给上几个层次计划,经对照评价做出相应的调整和修正。作业执行计划的时间跨度为日~月,每 1 小时~日为一个计划周期。

从上述五个层次的计划特点可以看出,MRP—II 计划的时间跨度是从企业的建厂规划、长远规划等宏观计划开始,逐级分解,层层细化至车间的日常作业计划等微观计划,直至计划得到完全执行。

三、MRP—II 与现行计划的主要区别

1. 计划对象的区别。现行计划大多数是按工号(台套)组织生产,MRP—II 则是按零部件组织生产。其优点是:

(1)根据零部件的生产周期(生产提前期)来计划、安排就可以大大降低原材料和半成品库存,减少生产资金占用。

(2)按零部件组织生产,可根据需求日期和提前期成批组织生产,减少准备、终结工时和提高劳动生产率,从而能够大幅度地降低产品的生产成本。

2. 计划时间段区别。现行计划大多数是按日、旬下达生产任务,MRP—II 的计划时间段可根据需要精细到按周、按天,直至按小时安排计划组织生产。其优点是:

(1)保证生产作业计划及时、准确和均衡。

(2)计划时间段越短,越容易做好能力平衡,实现均衡生产,减少资金占用,降低生产成本。

(3) 计划时间段越短,应变能力越强,计划越能适应市场需求变化,从而增强企业市场竞争能力。

3. 计划编制方式区别。现行计划方式往往由销售、生产、供应、部门分别编制,缺乏沟通、协调和平衡。MRP—II 则要求计划体系统一,各级计划能及时、准确地反馈,各项计划可以进行协调平衡,随时可以进行动态调整。

由于企业的各种生产经营活动都是在计划的指导下进行的,所以计划是企业管理中最重要的功能,是企业管理的“龙头”。以计划管理作为企业管理总系统的主线,使用计算机帮助处理大量的数据和信息,科学地解决了生产制造的计划、协调、平衡与控制的难题,使企业管理的计划体系进入现代化时代。

第九章 企业文化和企业形象设计

随着我国改革开放进程的加快和社会主义市场经济体制的确立,企业文化理论在我国得到了广泛的传播,引起了企业界、理论界人士的高度重视。建立企业文化,塑造企业形象,已成为企业的自觉行动,是企业走向市场的内在需求,也是企业寻求精神文明建设与物质文明建设、政治思想工作与企业管理工作紧密结合的重要途径。

第一节 企业文化的内涵和意义

一、企业文化的内涵

企业文化是企业中一整套共享的理想、观念、价值和行为准则,以及一种共同的行为模式,是企业在长期的生产经营中形成的管理思想、管理方式、群体意识和行为规范。企业的组织结构、经营思想、人员素质、干部队伍,乃至企业的一切经济行为,从本质上说,都是一种文化存在(尤其是信息化的社会,使这种文化形态变得更为重要,关系到企业的盈亏甚至生死)。因此只要有企业就有企业文化。没有文化的企业只是乌合之众,不能称为真正的现代企业。

企业文化是企业的精神支柱。它主要包括企业精神、企业目标、企业制度、企业道德、企业产品、企业形象、员工素质等。无论是有形的建制、经营、开发、销售、服务,还是无形的人员素质、职工心态、对改革的承受力、对企业的认同感,乃至一个人的思维方式、生活习惯,都受到企业文化的制约。

二、企业文化是更高层次的管理

企业文化的存在,证明了思想观念和思维方式在企业管理中的重大作用。它是企业管理和社会文化融合而成的文明成果,是一种更高层次的管理。古典管理理论奠定了企业管理的理论基顾。行为科学理论提出了社会人的概念,认为除了物质的东西以外,不能忽视社会和心理因素的影响。现代科学管理理论的发展,进一步从文化的角度,深刻揭示了人在管理中的重要地位。企业文化就是以人为中心的一种管理形式,是现代管理理论的升华。通过企业文化的建设,达到人们具有共同的价值观念,实现自我控制,并潜意识地产生强烈的向心力,激发出员工内在的巨大精神力量。因此企业文化是企业的内在驱动力。培养和造就优秀的企业文化的过程,就是不断加强和改进企业管理的过程。

三、企业文化的功能

企业文化是一种群体的文化。这种文化有很明确的目标和方向。它一方面引导和规范职工的行为,另一方面更主要的是对职工多方位的培养、使用、尊重和激励。协调领导者与被领导者的关系,协调群体利益与个人利益的关系,消除任何使人不安全的束缚与担忧,引导职工将个人的需求纳入到实现群体的目标中去。培养发展人员的能力,创造一种令人上进和充满机会的气氛,激励员工与企业的荣辱生死共存的群体意识,充分发挥员工的聪明才智,不断进取,争创一流,从而有力推动企业的发展。

一个成功的企业必定具有独特的价值观念,而优秀的企业文化必定会造就出企业管理的灵魂和最高目标。现代企业成功的关键就在于此。

第二节 企业文化的建设和更新

企业文化的本质特征,是以人为本,把人放在企业的中心地位,把企业发展和建设人的目标统一起来,通过建设人,最终达到企业的发展。由于各个企业历史和现状不同,环境和心理气氛不同,生产规模和企业性质不同,以及文化区域和人员素质不同,因而其所表现出来的企业文化的形态亦不同。建设企业文化没有现成的公式、步骤和方法可以遵循。但就总体而言,一般可从以下几个方面来进行。

一、企业战略目标的确定和企业精神熔铸

世界经济进入了全球一体化的时代,中国的企业经营者们,已经感受到了前所未有的危机和压力。一个企业没有高瞻远瞩的眼光和气魄,没有扎根于本民族文化的强大的精神力量,是无法在激烈的国内、国际两个市场中站住脚的。尤其是那些经过艰苦努力正成为国内市场“领头羊”的大型企业、集团,他们代表了国家的整体实力,有没有远大的战略目标,敢不敢与国际著名的跨国公司、企业集团一起逐鹿中原、搏击世界,甚至关系到国家的强盛与否。落后就要被淘汰,短视等于自灭。企业欲在国际经济舞台上占有一席之地,不仅要有较强的综合实力,更要有远大的战略目标和努力进取的精神。例如近几年迅速崛起的江苏春兰集团,他们一直追踪着世界一流的企业和一流的技术,在了解到自己企业与国际先进企业的差距的同时,深刻地认识到外商不可能出卖最先进的产品和技术。他们决心用自己的智慧和信念,迎头赶上去,争创自己的世界一流品牌。他们的产品从最初的普通空调机到一拖二、一拖三变频模糊空调、电话遥控空调、新型全无氟空调以及无氟冰箱、高档摩托车、数字程控交换机等,技术含量越来越高。近三年来他们共有三十四项高科技新技术填补了国内空白,达到世界一流水平。他们的目标就是要成为真正的国际化大公司,他们的精神就是弘扬民族精神,要在国际市场上与世界名牌一争高低。

在今天企业目标和企业精神的确立,最根本的一点就是思想观念和经营机制的尽快转变。这种转变集中体现在六个方面,即市场竞争观念、效益中心观念、多元经营观念、以人为

本观念、按劳分配观念以及自主经营观念。企业文化是文明取胜的群体竞争意识,是企业走向市场并主宰市场的有效途径。转变旧观念,牢固树立新的观念,从而在企业中形成统一的价值观、统一的经营理念。在培养员工强烈的忧患意识与危机感的同时,激励员工志存高远,具有远大的理想和豪迈的气概,激发起员工的责任感、荣誉感和进取心。

一个现代企业在其自身发展中,塑造了符合自身特点的、为广大职工所认可、接受的企业精神,也就意味着企业拥有了一笔宝贵的精神财富。企业就有了凝聚力,并能激励和带动企业的整体素质的不断提高。

二、构建一个与市场经济相适应的规范和行为准则体系

人类社会的发展,从本质上来说,就是寻求、组织新的、更合理的秩序,来代替旧的、阻碍进步的旧秩序。这个理论运用到企业发展上包含两方面的内容。首先,企业要建立起一整套的规章制度和岗位规范,对职工的行为进行引导、激励和约束。员工的行为既要激励,也要约束。有约束无激励则无动力;有激励无约束,则会脱离正轨。通过企业文化的建设,要让职工明确企业提倡什么,反对什么,应该做什么,不应该做什么。不仅知道做什么,而且知道怎样做,如何做得更好。其次,建设企业职业道德。在现代社会,企业职业道德是一种高度社会化的角色道德,具有社会公共性和示范性,并已成为企业面向社会实现自身价值的重要前提,起着对外树立形象,对内培养和考评人员素质,协调和统一群体风格的作用。职业道德渗透在员工职业岗位上,通过员工的职业行为集中体现在物化的产品上、经营思想上,乃至员工的工作态度、工作形象上。建设企业文化的一个重要工作,就是培育、建设和提高企业职业道德水准,并且长期坚持,日积月累,形成职工的自觉行为。

三、企业形象的塑造

企业形象是物质文明与精神文明互为交融、互为作用的结果,也是企业整体素质的外在体现,主要包括产品形象、经营形象、管理形象、外观形象、发展形象和员工形象等。其中产品、员工的外观形象是表层的形象,如同人的容貌,需要精心的打扮、修饰和保养爱护,而经营、管理、发展等形象则如同人的气质、修养、学识风度。其所展示的精神风貌是企业精神、企业理念的外在体现。

企业形象不仅能保持对外界的吸引力和影响力,而且能增强内部的凝聚力和感召力。良好的企业形象是一笔无形资产,并随着企业形象的增辉而不断升值。企业要准确地把握企业文化的内涵,注重内在素质的提高和外部形象的优化,塑造出形神兼备、表里如一的良好企业形象。

四、凝聚力是企业文化的核心要素

企业文化强调的是群体的观念和思想,是群体的参与和一致的行为。其突出的表现就是企业的凝聚力。这种凝聚力,不是靠行政命令,也不是靠物质金钱,而是靠情感维系、精神支撑的,是企业精神的感召下发自职工内心的一种聚合力。凭着一种思想信念和精神,吸引

人、召唤人,并为之进行或艰苦卓绝或坚持不懈的长期努力和战斗。一个没有凝聚力的企业犹如一盘散沙,是没有战斗力的。企业凝聚力的大小是企业生命力和活力的重要标志。企业文化建设就是要加强企业的凝聚力,从表层的物质文化开始,逐步发展到行为文化、制度文化直至更深层的精神文化。不间断地在员工中灌输一种既满足主体需要——即企业和员工生存发展的需要,又有利于社会的价值观。着力塑造企业精神,指导人们的自觉行为,形成群体的内在力量,推动企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。

企业凝聚力的形成,领导班子有着十分重大的影响。企业领导应有魅力并应成为能够吸引广大的员工团结在周围并形成凝聚力的核心。这种魅力和力量,来自于领导班子每一个成员本身的思地素质和管理能力,来自于成员个人律己修身的人格力量,更来自于领导对员工的关心、了解、尊重和热爱。

此外,企业员工的业务文化生活,是员工互相交流的领域,对满足员工的归属、交往、友谊、自尊以及自我实现的需要,具有不可替代的作用。例如运动会、卡拉OK比赛、文艺汇演、旅游等社团活动,都可以加强员工沟通,改善干群关系,密切同事关系,丰富职工生活,从而使员工感受到企业的温暖,提高企业的凝聚力。

企业文化反映在车间生产上,就是管理制度化和生产标准化。车间文化是企业文化的基础。车间的工作岗位规范、职业道德以及安全制度、质量制度、操作规程等在企业文化中占有很大的比例。车间也是企业中人数最多、最集中、生产任务最繁重、环境最复杂的场所,要使企业的理念、精神渗透到每一个角落、每一个人,并成为他们自觉的认识和行动,是车间管理者一项重要的任务。

五、建设企业文化的几个问题

1. 必须建设有中国特色的企业文化。从文化形态的社会特征上看,文化是社会结构中观念形态的层面,与一定的社会经济结构、政治结构相结合。不同的社会、不同的历史阶段,其所反映出来的文化特征是不完全一样的。建设有中国特色的企业文化,必须坚持以社会主义和共产主义思想为指导,从根本上体现社会主义企业成员的主人翁地位和成员间平等互助的关系,使个体价值观与企业的价值观念统一起来,增加团体的凝聚力。从实际出发,立足于我国现代化建设的实践,只有这样才能创造出具有社会主义时代特色的企业文化。

2. 要继承和发扬民族传统精神,反对崇洋媚外和妄自菲薄的思想观念。中国文化全面丰富,历史悠久,一直延续到今天。古巴比伦、古埃及文化已成陈迹。欧洲的希腊、罗马,亚洲的印度,历史悠久,文化发达,但在历史的进程中都曾遭到破坏而中断过。而中国文化思想的主流——以孔子为核心的儒家思想,至今依然影响着世界,包括美国和日本这样的经济强国。而近10年来东南亚经济的崛起,儒家思想在其中更是起了巨大的作用。

3. 要坚持思想政治工作与企业文化建设相结合,用开放的、发展的观点,认识和改造传统的思想政治工作方法,使之成为有形、有声、有效的工作。重视研究传统的价值观念,从根本上改变在对人的认识上、管理上的理论与实践相背离的现状,形成一种全新的、并为全体人员所认同的群体意识和行为准则。

4. 大力提高企业和职工的整体文化素质,尊重科学,尊重人才,创造一种新的企业文化的氛围。在继承传统精神的同时,体现现代化企业的进取、竞争精神;在遵循共同价值原

则的前提下,提倡员工在工作中表现出自我设计、自我创新、大胆开拓的精神。

5. 要结合企业自身的实际情况,建立具有独特个性的企业文化。在社会主义市场经济条件下,企业将越来越具有更大的自主性,也必然会形成自己的风格和经营特点。必须依据企业和全体成员参与设计,形成反映企业团体共同的价值准则、行为规范,引导激励全体人员奋进的行动指南。

6. 要关心了解、帮助和热爱企业的每一个员工,这是建设企业文化的根本原则和方法。没有什么比关心和热爱职工更能调动员工积极性并从而提高工作效率的了。一个好的企业领导或者是车间主任,应当对每个职工的情况了如指掌,以便在恰当的时机,用恰当的方法,为员工排忧解难,满足员工合理的需要。

7. 企业文化的许多活动是教育活动,但没有教育者和被教育者之分。它强调的是群体的参与,参与的面越宽,效果越好。

8. 企业文化建设是一项长期的工作,需要长期积累、有效维护和不断创新。它将随着企业的发展而发展,并受企业内外环境,尤其是企业领导的价值取向和文化观念的制约。

六、更新企业文化的方法和技巧

中国的企业在改革开放的汹涌浪潮中,正经历着一场深刻的变革。人们的价值观念、市场观念、道德观念等正发生着前所未有的变化。谁不能适应这种变化,必将被残酷的竞争所淘汰。

但要真正改变和更新企业文化,做起来却并不容易。那些人们心底的信念和传统习惯根深蒂固,有些甚至十分隐蔽,不易被发现或被人们意识到。要彻底改变一种文化,需要几年、十几年甚至几十年的努力。尤其是我们的企业长期处在计划经济的模式中,所形成的思维方式、行为方式决非一朝一夕就能改变的。许多大中型企业经历了那么多年的改革,依然摆脱不了困境。而且许多企业也确实等不起五到十年的时间,市场的压力已令他们喘不过气来。然而就在这种形势之下,江苏的春兰集团、上海的二纺机厂、四川的长虹、广东的格兰仕都迅速崛起,不仅在激烈的竞争中站稳了脚跟,而且还走出国门,正努力成为国际化的大企业。这些企业成功的诀窍就是企业观念的改变、机制的改变、最根本的文化的改变。这种改变促进了企业的腾飞。

让我们来看一看著名企业家黄关从是怎么做的吧。1992年黄关从由二纺机厂调到有75年历史的老大难企业——上海中纺机厂。当时中纺机厂被人称为“垃圾工厂”,步履维艰。黄关从认为企业的生存和发展“内靠凝聚力,外靠知名度”。良好的企业环境属于企业文化的物质形态,把它建设好了,可以改善投资、经营条件,提高企业的知名度、美誉度,增进凝聚力。于是连打“五大战役”,使厂区内呈现出全新的景象——厂房整齐明亮,道路宽敞坦直,草坪绿草如茵,花坛四季飘香,同时又改建了科技文化体育为一体的文化中心。职工精神为之大振,凝聚力迅速提高,效益稳步上升。

这就是改变企业文化的第一个技巧,即首先找出受欢迎的文化、找出对企业能有立竿见影的效果的文化,并立即付诸实施。

文化变革的目标,并非人格的巨变,而是一种有利于企业各主要方面可延续下去的行为模式的变革。其目的是要通过量变来实现质变,确保取得实际的效果。

在这里我们将介绍一些文化变革的策略和技巧。这些变革的方法,是建立在战略、运作、组织结构、人力资源管理系统以及领导艺术等基础上的。因为文化就包含在它们之中,改变它们就能改变文化。

第一,利用危机,甚至制造危机来促使文化变革。许多成功变革文化的例子都是从面临危机的企业开始的。因为在危机状态中,陈规旧习包括陈旧文化中隐蔽的行为规则,都不再发生作用。我们可以看到一些企业面临绝境,反而激发起“置之死地而后生”的巨大的勇气和力量,上下一心,艰苦努力,最终挽回危局的事例。企业在这个过程中,不仅经受了考验,更重要的是改变了企业上下关系,改变了职工对企业管理漠不关心的心态,从而给企业文化的改变带来了契机。

第二,将人力资源系统当做变革的杠杆。员工的招聘、提升、培训和职业发展都可以成为变革文化的手段。在快节奏的信息社会里,一个人所接受的文化很大一部分不是来自传统文化,而是来自他所生存、成长的现实社会。因而招聘新的员工,同时也带来了新的思想文化观念,会给原有的文化带来冲击。而培训和职业发展更是改变一个人的观念的最好的方法。

第三,借用企业运作过程中的现代措施改变文化。着重于运作的三种现代措施有全面质量管理,包括对内部员工和外部顾客的顾客服务、业务生产流程重组。如果这种变革过程从一开始就注重这一点,并且措施得当的话,将是最好的文化变革策略。例如引进国际质量认证标准系统 ISO9000 于全面质量管理,它需要各个部门的通力协作。只有在整个企业中树立了团队精神后,其生产质量方能保证提高。

第四,利用象征性行为埋葬旧文化强调新文化。象征性行为寓意深刻,许多优秀的企业家都能巧妙地运用。上海紫江集团原先是一个从 6 个人、3000 元经费起家的郊县村办厂,在短短的几年中发展到拥有几十个分厂分公司、跨国公司的企业集团。当初在企业刚具规模时,职工均是临近村庄的农民,难免带来农民的习惯和行为方式。为了改变这种状况,集团的总裁居然在厂区内建了一座“星级”厕所,不仅装修豪华、设备齐全,而且有专人服务。每个进入者都由招待引领,递毛巾递手纸。这样做非常巧妙,它至少向农民兄弟传递了两层意思:一、你们是企业的主人,应该受到最好的服务,享受最好的设施;二、你们已是现代企业的工人,环境变了,身份变了,农民的习气和行为方式也必须改变了。

第五,通过改组机构来挑战革新原有文化。利用资产重组、新的经济增长点的寻找、开拓海内外市场、经营全球化等机会,全盘或部分改变原有的文化形态。

总之,改变文化的方法和策略很多,变革的原理也很简单,那就是想方设法创造有利于企业的文化。重要的是制定和立即实施文化变革的计划和策略,并一直坚持下去。

第三节 企业形象的设计与策划

企业形象是指消费者、社会公众对企业、企业产品以及企业的行为、企业各种活动的成果所给予的整体评价和一般认定。

作为企业文化重要内容之一的企业形象的策划、设计及其功能的发挥,越来越受到企业的重视。随着市场经济的不断完善和成熟,一个好的企业形象可以为企业创造无形资产和

看不见的效益。它已成为企业进入高层次竞争,求得长期发展的一种有效手段。

一、企业形象战略系统

企业形象的设计,是一项系统工程。涉及的范围很广,层次也有很大的差别。国内很多企业已开始采用欧美流行的企业形象战略,即 CI——企业识别系统的原理和方法。

CI 是现代企业理念和企业文化的一种战略性经营管理系统,透过统一规范的象征符号的设计,来表达企业的内在精神。它主要包括三个方面的内容:

第一,企业理念识别系统——MI。即全新的、独具特色的企业精神和价值观念。这是 CI 最主要、也是最根本的部分。山东齐民思集团的名字“齐民思”就是从中国北魏时期的大农学家贾思勰的农学专著《齐民要术》中脱胎而来的。该书闻名世界并改变了世界农业的进程。而这位伟大的农学家就生活在山东寿光县——齐民思集团所在地。齐,乃《齐民要术》之首字,又含“全体”之意;民,乃《齐民要术》第二字,又含“民众消费者”之意;思,乃指贾思勰,又含“思念”之意。“齐民思”三字激发了山东寿光人乃至全中国人民的自豪感,寓意深刻。它所表达的企业理念如此新颖独特,有着很高的文化含量和历史的积淀。此外长虹人高举振兴民族工业的大旗;“吸取宇宙精华,创造人间大业”,表达的是一种民族的精神和豪迈的气概。这样一种理念、精神,一下子便抓住了企业员工和社会大众的心。

第二,视觉识别系统——VI。它是企业形象的物质载体和有别于其他企业的突出、鲜明、醒目的标识。例如作为企业象征的厂旗、厂标、厂徽,漂亮整齐的厂服、宽敞明亮的车间、花园式的厂区、体现精神理念的标语口号等等,都可以组成醒目的标识,增强企业的知名度、美誉度和吸引力。同时又对职工形成潜移默化的作用,激发员工使命感、自豪感和爱厂如家的归属感、认同感。因此,VI 要求对企业的标志,乃至名片、信纸信封都要精心地、有创意的设计,尤其是对产品的造型、包装、广告宣传以及营销活动、展览橱窗、展销会等更需独具匠心的构思、营造和策划。山东齐民思集团在推出“总统级齐民思酒”时,不仅在酒的制造过程中精益求精,而且在包装上更是匠心独运,缎带制作的逼真仿古包装,整体外观犹如一部古书,寓意自然是指产品与《齐民要术》的渊源。里面有一套高手打造、银光闪耀的银锡合金酒具,一盘、一壶、四只杯子,件件巧夺天工。而真正的佳酿——酒,却只有四两,价格竟突破千元。“先酿文化再造酒”,这样的包装、这样的产品设计,它所体现出的丰厚的文化意味和挑战洋酒的精神勇气,在当时引起了轰动,获得了巨大的成功。而在这方面做的尤为突出的当推美国的肯德基炸鸡店。统一的操作质量、统一的产品、统一的店面设计、统一的服装、统一的标识,在给肯德基老板带来滚滚财源的同时,也给国人展示了形象的巨大作用。

第三,行为识别系统——DI。主要包括员工的行为规范、道德风尚、管理人员、营销人员所展现的精神风貌,乃至电话接线员的语气、语调等。而更重要的是企业行为在公众中、社会上的效果。例如美国强生公司一听说它的产品泰里诺药膏可能受到了污染,引起了中毒事件,立即将该产品全部撤下货架,首席执行官在电视上向大家说明正在采取的行动,并同时改用新型的防污染包装。这一切都表明,公司把顾客的安全摆在首位,并刻不容缓地在行动中体现出来。再有珠海格力电器公司拒绝美国大牌电器公司的合资要求,提出“世界的格力”的口号,产品进军国际市场,1997 年空调机占欧洲市场年销量 12%,1998 年又接收了大批的订单。格力的举动赢得了国人的钦佩。此外,企业对有意义的重大活动的赞助,例如

赞助灾区人民、赞助重大市政工程,或以企业的名义举办歌舞文化、科研交流活动,开展“质量万里行”活动,或以优质完善的服务等赢得社会公众的赞誉和信任。

市场是企业赖以生存的空间,同时也是企业展示风采的舞台。树立自己的形象,推销自己,是企业发展的一个重大战略。

90年代,国际企业界又开始流行“CS战略”,其含义就是“顾客满意度”。这里的“顾客满意”,不能仅仅理解为市场用户的满意,而是包括企业的形象、员工的服务、产品的质量,是企业的整体素质,融汇了生产、质量、管理、市场诸多因素。CS和CI战略一样,都是一场触及企业理念与管理的深层次的文化与战略革命。山东齐民思集团是在国内第一个推行CS战略的企业。1996年年底,齐民思集团以2.199 999 99亿元的价格,夺得1997年中央电视台黄金时段广告竞标亚军,同时推出新的广告语:“齐民思,为21世纪干杯!”然而仅隔三天,齐民思突然撤标,引起宣传媒体的巨大振动。在新华通讯社多功能大厅,齐民思举行了新闻发布会,向首都新闻界宣布:站在世纪交汇点上的齐民思人,要在自己的事业中贯彻一种新的观念和原则,那就是实施消费者满意工程,树立全心全意为人民服务、为消费者服务,让消费者满意的全新形象。为了实现这个目标,他们决定撤回2.2亿元的广告费,把这笔巨款用到提高产品质量、员工素质和技术水平之中,用在希望工程和援助贫困地区之中,用在全体消费者身上。他们全方位导入CS战略,建立理念、行为、视听、产品、服务五个消费者满意系统,树立一面旗帜——让消费者满意;实行三项措施——融势、借势、造势;力争一个目标——消费者认可、社会普遍承认的“双料酒王”;做好八项工作——企业战略、员工教育、产品结构、广告传播、企业管理、质量监控、市场营销、形象建设。齐民思集团能够在短短的5年中脱颖而出,同他们创造性地运用企业文化及其战略管理原则,有着很大的关系。

二、企业形象设计必须注意的三个问题

1. 定位。它包括两个方面:一是企业自己的定位。要认真分析、掌握企业自身在国际、国内或行业内的地位和发展方向,从实际出发,确定一段时期的战略目标,准确定位。二是导入形象战略系统的定位。系统建立在什么基础之上,要达到何种程度,起到何种作用,运用者要心中有数。

2. 不同的起始阶段,要采用不同的策略方法。比如VI中某些标识部分比较容易做到,花费不多且能立竿见影。但要真正改变一个人的品格素质,尤其是企业理念的确立和完善,决不是一朝一夕的事。企业应根据战略目标,建立分步实施的计划,一步一步去做。文化的改变关键在于脚踏实地,长期不懈的努力。

3. 不同的企业其形象亦不同。企业在进行形象设计时,要找准切入点,找出最能体现自己的产品、文化、内外环境因素的特点的东西,进行有的放矢的设计。也可以邀请企业形象策划的专家帮助设计。

此外在任何时候都不要忘记,人员素质的提高是企业形象的核心。只有高素质的员工,才能塑造出良好的企业形象。

三、企业包装的技巧和策略

“企业包装”也是进行企业形象设计的一个重要手段。这里的包装,指的是通过调整结构、盘活存量、结盟联姻、重塑理念等战术方法,使被“包装”企业的全新的形象,突现在公众面前,从而帮助那些有潜质的企业激活机制、走出困境、重振雄风。

1. 更名换姓,多元经营,为放大经营铺平道路。以往的企业名称,大都带有强烈的行业色彩,给企业扩大经营范围造成有形或无形的障碍。如英雄金笔厂易名为“英雄股份有限公司”,产品从制笔扩大到钢琴、钟表、现代厨房设备等多方面而无任何不妥。

2. 重新组合,细分市场,以专业形象赢得客户。资产优劣混杂,实力强弱不分,功能主次混淆,是眼下很多企业经营不善的主要症结,如果能把高质资产、专长人才、优势项目剥离出来,重新排列组合,形成专业化小组团队,直接面对市场,对困境中的企业或许是一条很好的出路。

3. 嫁接“外脑”,重立主业,抢占行业制高点。通过借助“外脑”,引进智力、思路、技术、人才,达到产品更新换代,确立优势之目的。

4. 巧选载体,资产运作,积极开拓新的市场。企业要改变品种单一、品种老化的状况,可通过有形或无形的资产的运作,或选择新的合作伙伴,联手发展新的项目,或积极寻找新的经济增长点,开发充填市场空白,开拓国际、国内的新市场。

5. 完善服务,取得信誉,扩大市场占有额,未来的世界是高技术的世界,更是服务的时代。如何建立完善周到的服务体系,是取得顾客满意和信任的重要手段。得人心者得天下。

四、企业形象与名牌

现代市场经济,从一定的意义上说是名牌经济。名牌是市场经济的产物,包含精湛的技术、质量,崇高的信誉度、知名度,以及很高的市场占有率。名牌往往沉淀着历史和现实的深沉文化,引导着一个时期的时尚。

名牌有着双重含义,即名牌产品和名牌企业。企业由产品而得名,而企业有名之后,又成为产品的依托,反过来推动产品的销售。这种联动作用,加速了企业的发展和产品的升级换代。

名牌产品在很大程度上还代表了企业的形象。顾客往往是通过产品来认识企业的。企业要塑造良好的形象,就必须创造名牌产品。

企业在进行形象设计时,很关键的一点就是,要把一系列的产品品牌都统一设计在企业形象之中,通过广告等手段整体推向消费者。有名牌的依托名牌,没有名牌的创造名牌。要把企业的精神、理念、文化贯穿到产品中去。

企业创造名牌主要有以下原则和方法。

1. 高目标、高标准。要尽量制定能与国际名牌竞争的高目标、高标准。因为国际统一市场已经形成,地区、行业的名牌如果不能进一步发展,就无法与国际名牌竞争。

2. 高科技、高人才。要创造世界名牌产品,必须大力引进高科技项目,引进培养高科技人才。一个人才、一项技术可以救活一家厂,同样也可改变一个企业或一个车间整个的技术

水准。

3. 强化全员质量意识 ,这是创造高质量的名牌产品的前提。人的质量决定产品的质量。

4. 一个好的、个性化的、富含文化意味的品牌名称 ,是品牌走向成功的关键。

5. 完善周到的服务体系。不仅是创名牌 ,也是保住名牌的一个重要策略和方法。

6. 富有创意的营销策划和广告宣传 ,是名牌走向市场的条件。

7. 建立导向新产品开发并不断创新的组织结构。面对世界科技与产品不断更新的形势 ,企业应有今日产品事业部、明日产品事业部和未来产品事业部 ,并设立专门开发产品的机构与基金。改变我国只重视当前产品、短期产品和生产机构 ,缺少产品研究开发机构和经费的状况。

8. 树立为民族创国际名牌的危机感和使命感。名牌 ,尤其是世界名牌的多少 ,是一个国家、一个民族经济实力的标志。日本因为有了松下、日立、丰田等国际名牌 ,才成为经济强国。我国地大物博 ,人杰地灵 ,然而真正能为国际公认的世界名牌却没有。我们的企业家 ,要弘扬民族精神 ,振兴民族产业 ,任重而道远。

经营企业如同攀登高山。企业文化 ,就是攀登者的精神支柱和力量的源泉。没有坚定的信念 ,没有百折不挠的勇气 ,没有艰苦卓绝的努力 ,就无法登上顶峰。

第十章 车间管理的变革与发展

第一节 深化企业改革对车间管理提出的新要求

中国共产党十二届三中全会决议明确提出:我国的社会主义经济是在生产资料公有制基础上的有计划的商品经济。这一科学论断是对马克思主义社会主义学说的一个重大突破。

一个国家的经济发展,有赖于国民经济按比例协调发展,有赖于各类企业的生机和活力。

“七五”计划时期是我国进行新旧经济体制转换的关键时期,企业和企业的车间管理,如何自觉的适应新旧体制转换的要求,是谋求企业自身长期稳定和发展的紧迫课题。

车间是企业最基本的行政单位,企业的“转轨变型”,将对车间的管理职能产生深远的影响。在改革洪流中成长起来的车间主任,要学会用新的观念、新的方法和手段来管理车间。

当前,大中型企业普遍实行了承包经营责任制,这一制度正在不断完善和提高,承包后企业如何把厂部的压力变成全厂职工的动力,这决不是一个简单的“二次分配”问题。深化企业改革是一项复杂的系统工程,改革旧的管理模式,涉及到企业内部经营机制的改革和责、权、利的再分配,将促使包括车间管理在内的整个企业管理的职能产生深刻变化。

一、集权型管理转换为分级分权型管理

搞活企业必须打破企业原有的高度集权的产品经济型管理体制,建立分级分权的商品经济型新体制,划小核算单位,使车间、工段、班组等基层细胞活起来。在企业全局的战略问题由厂部集中决策和管理的条件下,把有条件的车间改造成具有一定自主经营权和自负盈亏的厂内分厂,基本实现自主生产,分层独立协算,有利于调动基层职工的积极性,提高效益。目前,车间的管理方式主要有:生产经营型、半生产经营型和完全执行型三种。完全执行型车间没有经营自主权,完全按厂部生产指令完成任务,处于被动的执行地位,对成本、费用、利润等各项经济指标不负直接责任,二次分配,基本上吃厂部大锅饭,缺乏生机和活力,已不能适应经济体制改革后的新形势。

不少大中型企业,正在创造条件设立“厂内银行”,使车间逐步实现独立核算、自计盈亏,向半生产经营型车间过渡,并为最终实现按产品为对象的自主生产、自负盈亏的生产经营型车间(或分厂)创造条件。

二、执行型管理转换成决策型管理

在旧的产品经济条件下,企业是行政机关的附属物,造成企业“三靠三不问”,即任务靠国家下达,材料靠国家供应,产品靠国家统分,企业只埋头生产,不问需要、不问经营、不问经济效益。城市经济体制改革后,推行了承包制、租赁制,扩大了企业自主权,企业开始探索以经营为特征的运行机制。而经营的关键是决策,决策失误将直接危及企业的生存。面对企业这种既有动力又有压力的局面,车间的职能必须相应进行转换,负有生产经营任务的车间(或分厂)要在收集大量信息的基础上,学会自行决策,敢于进行风险管理。对于完全执行型的车间,也要积极向厂部提供信息,参与和关心厂部决策,以主人翁的姿态协助厂部把握好企业生存和发展的正确方向,同时要根据动荡不定的市场需求,不断提高车间生产的应变能力,保质保量地及时将适销的产品和零部件供应用户,使车间成为厂部实现经营决策的强大的基础和支柱。

三、外延型管理转换成内涵型管理

国家已明确提出,今后大中型国营企业,一定要走内涵扩大再生产的道路。企业要发展生产,主要向管理和技术改造要效益,即以尽量少的人、财、物投入,生产出更好、更多的产品。这就要求企业和车间的管理者眼睛向内,认真从内部来挖潜、革新、增效益。在基本不追加投资的条件下,合理调整生产布局,努力提高设备、工时、材料的利用率,加强现场的质量控制,强化车间、班组的统计核算职能,大力降低物质消耗,使企业和车间的潜在的管理和技术优势变成商品优势,这对于逐步摆脱目前大中型国营企业面临的种种困境,有重要的现实意义。

四、生产型管理转换为开发型管理

产品是企业连结市场的纽带和桥梁,在商品经济条件下,市场瞬息万变,由于科学技术的迅速发展,产品的寿命周期越来越短,因此,企业若放弃开发就等于放弃竞争、放弃自己的生路和后劲。新的管理体制必须强化产品开发职能,在机构、人员、费用、加工基地等方面提供必要的条件,努力摆脱原来生产型管理的种种束缚,让企业的产品不断推陈出新,满足市场的需要。

当前主要的问题是产品设计出来后制造工艺过不了关。这是影响新产品开发的关键。协助工艺攻关是车间义不容辞的光荣职责。实践证明,新产品开发,必须以关键工艺开发为先导,以开发新产品为龙头来带动整个企业的技术改造。车间要为新产品开发尽心尽力,积极进行工艺攻关,严格工艺纪律,确保加工质量和进度,为企业从生产型转向开发型提供可靠的物质技术保证。

五、闭环型管理转换为开环型管理

企业把自己封闭在内部(包括车间在内),单纯埋头生产,完成任务,这是典型的闭环型管理。新的管理体制要求建立一个以市场为目标的、反应灵敏的管理体制,这是对开环型的管理。这种管理重视发挥市场的导向作用,以争得经营主动权。已实行独立核算的车间,抓生产也要兼顾经营,要一手抓市场,一手抓现场,按用户的需要来组织生产。尚属执行型的生产车间,下道工序就是用户,要定期走访后续工序,虚心听取意见,改进工作,提高车间的目标管理效率和经济效益。

第二节 车间管理的指导思想要适应新的形势

经济体制改革带来了新的变化,使车间管理跟随工业企业经营机制的转换而增添新的内容。“转轨变型”的问题突出地摆到了企业车间管理者面前。越来越多的车间主任站在一个“小企业”的角度,注意学习和运用科学的生产经营管理方法,努力探索车间管理的新经验,使车间的工作逐步从“以生产为中心”转变到“以经济效益为中心”的轨道上来。

车间的生产经营问题虽然已经引起普遍的重视,但对于车间“转轨变型”的认识并不完全一致,陈旧的观念阻碍着车间改革的不断深化。几十年来,我国工业企业的车间管理职能主要是单纯地执行厂部计划、组织生产、完成任务,实际上是一种不包括经营也不讲究经济效益的狭义的管理。“这种狭义管理承担的是车间内部纯生产性的指挥职能,其主要作用是协调车间内部生产者之间和生产过程环节之间的关系,其目标在于提高劳动生产率。在新的历史条件下,为适应工业企业管理职能的变化,大中型企业厂部的工作,重点是抓经营,分厂和车间重点是抓生产及有关的经营管理工作。对于小型企业来说,经营管理职能全部集中在厂部,车间的分工是抓好生产,完成任务。

车间管理要跟上新的形势,在思想上必须要明确六个观念:

一、提高经济效益的观念

提高经济效益,就是要用尽可能少的活劳动消耗和物质消耗生产出尽可能多的社会需要产品。车间实行独立核算后,车间与企业内各部门的关系将是一种商品买卖关系,在财务上,一般要通过“模拟社会、全额信贷”的厂内银行,在分厂或车间之间办理财务结算,贷放资金,组织和保证融通。车间只有生产符合用户需要的产品,才能实现价值和使用价值的统一,才能为车间提供积累。要彻底改变过去不问需要、不问效益、盲目追求产值和产量的片面观点,否则,产量、任务完成得越好,给车间造成的浪费和损失可能越大。

讲究经济效益的另一个方面是要努力降低活劳动和物质的消耗,减少投入,控制车间成本。目前,许多车间人满为患,设备和工时利用率很低,原材料和能源浪费严重。库存量大,资金积压多,因此,在新的形势面前,车间的管理者要“当好家过好日子”,就要动员全车间职工在高效、低耗、增收、节支上狠下功夫,向管理和技术改造要效益,下决心把车间(分厂)管

理工作的立足点从单纯为完成生产任务真正转到注重经济效益上来。

二、提高产品质量的观念

产品质量是车间技术水平、管理水平的一个综合反映,也是车间物质文明和精神文明建设的重要体现。产品质量的高低直接关系到企业的生存和发展,不少企业提出了“以质量求生存,以品种求发展”的口号。不重视质量,不仅违背时代的要求和职工的愿望,而且也不能很好地坚持企业社会主义方向,有效提高经济效益。

车间要增加积累,一是增加适销产品的产量,二是提高产品的质量。增加产量比较容易做到,而提高质量就困难得多,往往把提高质量当成软任务。企业领导者常常引导职工超产量。不实行质量否决权,形式主义地推行全面质量管理。产品质量问题已成为企业致命的问题,车间的管理者头脑中不能没有质量观念。

质量与经济效益的关系极大,车间制成品的质量好,一个顶几个,就能取信于民,吸引用户,打开销路,产量越大。成本越低,经济效益就越好,反之,质量低劣,产量越大,浪费越严重。提高质量是提高经济效益的重要途径和基顾。没有质量就没有效益,抓住了质量就是抓住了提高经济效益的牛鼻子。

三、管理也是生产力的观念

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡有许多人相互配合的共同劳动,就必须有管理。共同劳动的分工越细致,规模越大,技术越复杂,管理也越重要,使整个生产经营系统,按社会化大生产的客观规律,进行严密计划、组织、指挥、协调和控制,最有效地利用人力、物力、财力来提高经济效益。管理虽然不是生产力的直接要素,却是生产力诸要素得以优化并使生产力得到充分发挥的前提,没有管理,就无法保证生产正常有效地进行,管理得好坏,生产的成果和经济效益就大不相同。从这个意义上说,管理也是生产力,或者说加强管理可以产生新的生产力。

可是,有些企业实行了承包经营责任制后,以“包”代管,忽视基础管理,尤其轻视对人的管理,以至管理水平倒退,生产滑坡。

车间工作千头万绪,什么是关键?“加强管理”是关键,它能带动全盘工作。车间实行独立核算后,首要的任务是加强对人的管理。人是生产力诸因素中最活跃的因素,要纠正那种见物不见人,见钱不见情的错误做法,充分发挥政治思想工作的重要作用。其次是加强以班组为基点的基础管理,尤其要加强对各种原始记录的统计分析和管理工作,为车间经济核算提供真实的依据。再就是要充分发挥职能作用,加强车间的专业管理,整顿好劳动纪律、工艺纪律和财会纪律,抓好安全生产和文明生产。最后,结合企业升级,因地制宜地推行现代化管理。要讲究实效,不搞形式主义,紧紧围绕提高经济效益这个目标,切实通过加强管理,在提高质量、降低消耗、控制成本上狠下功夫,确保车间(分厂)承包责任目标的全面实现,进而达到增强活力,促进企业发展的目的。

四、为用户服务的观点

车间实现独立核算、有了一定的自主生产权以后,就开始了商品交换,就产生了为用户服务的问题。成品生产车间,厂外的销售对象就是用户;零部件生产车间,厂内的后道工序车间就是用户。车间能否取得较高的经济效益,在很大程度上体现在是否能够满足用户对产品的各种要求(例如品种、质量、数量、交货期、价格、售前售后服务等)。“用户”的需要,应该成为车间组织生产和经营的起点和终点,只有按照用户需要组织生产,处处为用户着想(厂部的计划应看成是厂内用户的订购单)才能取得预计的经济效益。

车间是企业的有机组成部分,任何情况下,车间的管理者都不应该以损害企业的整体利益来谋求自身利益。

五、创新观念

改革就是不断地创新和探索。随着改革的不断深入,新生的事物将越来越多,车间的管理者要想争得主动,必须确立创新观念,在产品方面不断地开发新品种、新款式、新包装,产生新的使用价值,改变“老面孔”;在生产工艺上要不断采用新工艺、新材料、新设备,以新的科学技术来提高劳动生产率,降低生产成本,实现优质、适销、低耗;在人才使用上不拘一格,按德才兼备的原则发现新人、培养新人、提拔新人、使用新人,打破论资排辈的旧意识,使职工队伍充满朝气和活力;在经营管理上鼓励提出新观念、新方法、新路子、敢于改革一切不合理的规章制度,反对因循守旧、墨守陈规。

车间,作为工业企业的基层单位,只有不断地创新开拓才能提高其应变能力,才能充分挖掘和利用内部的技术和管理潜力,开创车间生产和经营的新局面。

六、法治观念

“治法”还是“人治”,是区分科学管理与“传统管理”的主要标志。广义的法治,不仅包括国家各级机构制订的法律,还包括企业各个管理系统所制订和实施的各类类似法律性质的规章制度。管理的“法治”,主要指经济立法。经济立法主要包括经济合同制度、严格的经济责任制度、经济司法制度、企业法、劳动法等。这些经济法规是企业制订各种规章制度的依据,又是企业贯彻执行制度的可靠保证。

以增强企业活力为中心的经济体制改革,必然引起国家与企业、企业与企业、车间与车间、个人与个人之间种种关系的新变化,这种变化越来越带有商品经济的色彩,这些关系要靠社会主义的法治加以确认和保护,车间的管理者要学会运用法律这个特殊的、带强制性的手段来维护自身的正当权益,保证正常的生产经营活动纳入社会主义的法治轨道,以保护、促进和推动企业的各项改革。

第三节 车间管理的内容和方法要迈出新的步子

一、企业管理的发展史

(一) 资本主义企业管理的发展史

工业企业管理最初产生于资本主义社会,随着商品经济、社会化大生产和科学技术的飞速发展,二百多年来,资本主义企业管理的内容也相应地日趋丰富。概括起来,资本主义的企业管理大体经历了三个阶段:

1. 传统管理阶段(十八世纪后期至二十世纪初)

这一阶段大工业生产企业开始发展,但规模不大,生产力水平低。企业管理是一种作坊式的经验管理,主要靠资本家或其代理人的个人经验,没有严格的规章制度和操作规程,用师傅带徒弟的方式培养工人,生产运转不灵活,经常卡壳、扯皮,管理者忙于“救火”。其特点是小生产经营管理方式。

2. 科学管理阶段(二十世纪初至四十年代)

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,企业规模不断扩大,生产技术日趋复杂,劳资关系日益恶化,这些都要求提高企业管理水平,把过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化,于是出现了“科学管理”的理论,其创始人是美国的泰勒(F·W·Taylor),他被称为“科学管理之父”。1911年泰勒发表了《科学管理原理》一书,列出四条管理的基本原理:①进行工人操作的动作分析,制订标准的作业规程,以替代工人的自由操作;②对工人进行科学的定向培训,以代替工人的自由发展;③在工人和管理人员之间提倡协作精神和办事程序化,以保证企业管理工作按科学设计的程序进行;④在工人与管理人员之间进行分工,建立职能部门,明确划分职能,即管理者的计划职能和劳动者的执行职能,并由计划职能去帮助实施执行职能。这一阶段的主要特点是运用科学的方法和手段来研究和解决企业内部生产经营中出现的管理问题,实现企业管理工作的系统化、标准化、程序化。

3. 现代管理阶段(二十世纪四十年代到目前)

第二次世界大战后,资本主义经济发展中出现了许多新的变化,科学技术和工业生产迅猛发展,大型工程和复杂产品相继产生,企业规模不断扩大,生产社会化程度更加提高,市场竞争空前剧烈等等。所有这些都对管理提出了新要求,形成了以经营战略为重点,在管理思想、内容、组织、方法和手段等方面有着新特色的现代管理。现代管理有以下主要特点:

(1)突出经营决策,面对市场用户,力求提高盈利水平。提出“管理的重心在经营,经营的重心在决策”的观点。

(2)把开发新产品,提高技术水平作为企业发展的核心问题。

(3)实行以人为中心的管理,进行智力开发投资,重视教育培训。

(4)广泛应用运筹学、电子计算机等现代科技成就。

(5)实行系统管理。这是七十年代发展的最新理论,它是管理方面的行为科学学派和数理学派的综合。上述种种,实际上都是资本家为了缓和阶级矛盾获得最大利润的手段。

（二）我国企业管理的发展史

我国工业企业管理的历史较短,解放前的旧中国,工业基础十分薄弱,有一些官僚买办资产阶级所办的工厂,民族资本主义工业也有一定程度的发展。此外,我们党在第二次国内革命战争时期,在苏区建立了一部分国营工业,尽管基本上是一些手工业工厂,也积累了一定的管理经验。管理这些企业,一方面坚持党的优良传统,另一方面又实行小生产的管理方式,这些特点长期影响着我国以后的企业管理工作。

我国管理现代工业企业,是建国以后才进行的。第一个五年计划期间是企业管理走上科学管理轨道的时期。当时全面地学习了苏联的企业管理经验,主要包括计划管理、推行工艺规程、制订技术标准和劳动定额、开展劳动竞赛、贯彻按劳分配、建立经济核算制和健全以责任制为核心的各种规章制度等。这些管理制度和方法,在当时推动了生产和建设的发展。但苏联管理的模式也存在着明显的缺陷,例如,单纯依靠行政办法,忽视民主管理,不重视运用经济办法进行管理,企业缺乏应有的经营自主权。1956年中央决定在工业企业中实行党委领导下的厂长负责制,1957年中央又决定在企业中实行职工代表大会制。1958年的“大跃进”,在企业管理方面创造了一些新的经验,如干部参加劳动、工人参加管理和领导干部、技术人员与工人实行三结合等。但此时却又错误地把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和方法,看成是不合理东西加以批判和“改革”,过分夸大人的主观能动性,否定按劳分配及商品生产的作用,不讲经济效益,曾一度使企业管理陷于混乱,造成严重的浪费和损失。

1961年党中央提出了对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的八字方针,并颁发了《国营工业企业工作条例》(简称工业七十条),使国营工业的企业管理经过整顿又重新走上科学管理的轨道,而且比第一个五年计划期间实行的管理办法有所前进,并具有中国管理的特色。但是在“文化大革命”的十年动乱中,全盘否定了十七年的企业管理制度,把科学管理说成是“管、卡、压”,造成企业管理的大混乱、大破坏、大倒退。

粉碎“四人帮”以后,经历了为时四年的恢复性整顿,企业管理基本恢复正常。十一届三中全会是我国经济发展的一个新的历史转折点,全党工作重点转到以经济建设为中心的轨道上来,在对内改革、对外开放、搞活企业一系列方针政策指引下,经过十年时间的实践,使我国的企业管理,在改革中发生了巨大的变化。

从1979年到1984年为城市经济体制改革试点阶段。在完成恢复性整顿任务的基础上,从1982年起,又进行了建设性整顿,主要是实现领导班子的“四化”(即革命化、年轻化、知识化、专业化),建立经济责任制,整顿劳动组织,整顿财经纪律,加强企业管理基础工作,加强思想政治工作等,为全面改革打下良好基础。与此同时,进行扩权让利的改革试点,使企业从过去那种没有任何经营自主权和自身经济利益的情况下,转变为拥有一定限度的经营自主权和一定比例的经济利益的经济实体,这是我国社会主义企业地位的一个根本性的转变。同时在保证国家财政稳定增长前提下,通过“利润分成”、“承包留利”等形式,建立起了企业自己的生产发展基金、集体福利基金和奖励基金,既保证企业有一定的积累能力和发展能力,又使职工获得了物质利益,激发了企业和广大职工的积极性。

从1985年到现在,城市经济体制改革全面展开,着手改革企业经营机制,推行承包制,小企业试行租赁制,试点股份制。同步推行企业内部配套改革,实行厂长(经理)负责制和任期目标责任制,实行干部招标、聘任制、劳动合同制,实行工资总额和经济效益挂钩,使按劳

分配多样化,发展企业联合、兼并,组建企业集团等。党的十六大把现代技术和管理作为经济发展的两大支柱,通过企业升级促进了企业赶超国内外先进水平。一批企业打入国际市场,企业法、破产法的实施,使我国企业管理逐步走向法制化轨道。

二、车间管理的内容

车间是工业企业内部直接从事生产业务活动的一级行政管理组织。

由于企业各车间的特点差异很大,厂部对各车间(或分厂),下放的权限也有很大区别,对于生产经营型的车间(或分厂),具有相对独立地完成生产经营任务的责权,在人、财、物、产、供、销等方面有较多自主权。对于半生产经营型的车间(或分厂),以完成总厂下达的指令性任务为主,有富余力量可以对外经营,但它没有物资采购权和产品销售权。完全执行型的车间则完全执行厂部生产指令,不能对外经营。从严格意义上讲,车间和分厂是有区别的,车间为生产单位,由厂部集权管理,只计成本不计利税,所得奖金不与利税直接挂钩,而分厂则为生产经营单位,虽没有法人资格,但有一定经营自主权,自计盈亏,所得奖金与分厂利税挂钩。但不管是什么性质的分厂和车间,其管理的内容都主要包括思想政治工作、生产管理、经济核算、基础管理和制度建设。

(一)思想政治工作

随着企业改革的深入,不可避免地会出现各种不同认识,遇到来自各方面的阻力,伴随着商品经济而滋生的弊病也在侵蚀着职工队伍。因此,加强思想政治工作是企业不可缺少的工作,其重要性在于:

1. 是保证企业社会主义方向的需要。

深化企业改革在本质上起到了社会主义企业管理制度的自我完善和发展的作用,企业的经济活动必须坚持社会主义方向。要看到,企业在商品经济条件下,自发性、盲目性有所增长,产生偏离社会主义方向行为的可能性有所增加,如:出现乱涨价、乱发奖金、倒卖短缺物资、推销产品搞行贿竞争、产品粗制滥造和用假冒商品坑害用户等现象,因此,必须发挥企业党组织的政治核心作用,强化思想政治工作,把握好企业改革的社会主义方向。

2. 是保证改革顺利进行的需要。

深化企业改革每出台一个改革措施,都是一次责、权、利的再分配,这种涉及个人利益的复杂变化,直接影响职工对改革的态度,要教育和引导职工正确处理国家利益与个人利益、眼前利益与长远利益等关系,教育职工充分认识改革的重要性、长期性和复杂性,消除抵触情绪,确保改革顺利进行。

3. 是保证职工队伍思想素质的需要。

近几年来,人们的物质欲望越来越大。尽管我国人民的经济收入在不断上升,但是,我国是个人口众多的大国,平均生活水平还不很高,低收入与高消费的矛盾日益突出,贪图享乐、不求创业的思想情绪,已在一些职工头脑中形成,不仅对企业深化改革增加了难度,而且影响着企业正常的管理和生产作业安排,可以说思想工作无处不有。为了造就新一代“四有”职工,迫切需要跟踪改革步伐,认真加强思想政治工作。

4. 是保证实现生产经营目标的需要。

由于改革处在探索阶段,而且不成龙配套,企业要在这样的动态环境中实现生产经营目

标,困难很大,因此,要通过强有力的思想政治工作,激励职工的忧患意识和主人翁责任感,发动职工群策群力,同舟共济,共同开创生产经营工作的新局面。

实践证明,在发展有计划商品经济条件下,思想政治工作作为一项重要的基础管理内容,不仅不能削弱,而且要大大加强。车间主任责无旁贷,要和车间党支部一道抓思想政治工作,要建立一个具有中国特色的车间生产经营管理新机制,必须两个文明一起抓。

(二)生产管理

生产管理是任何类型车间都具有的主要管理职能。它是指从接受厂部的计划开始到完成生产任务这一全过程的管理。主要包括:

1. 生产作业计划的编制及调度,监督控制生产进度。
2. 做好生产前的技术准备和现场施工,使工艺、工装配套。
3. 充分利用人力资源,合理组织劳动的分工,严格按定员定额组织生产。
4. 搞好设备的维护保养,减少故障停工率。
5. 认真抓好现场的质量管理,抓好关键部位的质量控制,广泛开展群众性的 QCC 质量管理小组活动。
6. 严格工具管理,保证使用,降低消耗。
7. 加强物资和在制品、半成品的数量和质量的管理,提高周转率,减少非正常损耗。
8. 学习和运用先进的技法,组织好均衡生产。
9. 切实抓好安全生产和文明生产。
10. 讲求经济效益,这是生产管理的起点和归宿,要少投入多产出,实现优质高产低耗。

(三)经济核算

企业内部的利益分配,长期存在着平均主义吃“大锅饭”的状况,实行“联产分配”的车间又出现职工忽视质量和不节约成本的现象,这是以全企业作为一个独立核算单位,统收统支,统一核算盈亏而产生的弊端。为了调动车间职工积极性,提高经济效益,企业内传统的分配制度和经济核算制度的改革势在必行。划小核算单位,实行车间独立核算,自计(负)盈亏,联利分配,必将大大调动车间职工的积极性,促进增产节约,有利于及时克服各种不经济、不合理的因素,改善经营管理,增强企业活力。

车间为了搞好经济核算,要配备具有一定专业知识水平的核算人员。要明确管理基础工作项目。例如:工料定额、费用标准、原始记录、计量设施、厂内价格等项目,特别是材料、工具、半成品、在制品和固定资产的收、发、退、废、存都要手续严密,凭证齐全,做到帐物相符。定期召开车间经济分析会,使车间的各项经济活动能得到有效控制。

(四)管理基础工作

搞好车间管理的基础工作,离不开企业管现的基础工作。没有准确的数据、可靠的资料、明确的制度就难以实行科学管理和现代化管理。车间实行独立核算后就象一个“小企业”,一定要把抓管理基础工作列为重要的日常管理工作抓紧抓好。

车间管理的基础工作主要包括:

1. 标准化工作。积极宣传和贯彻技术标准和管理标准,严格执行工作程序和岗位责任制。
2. 定额工作。执行和管理好劳动定额、材料定额、费用定额等。
3. 计量工作。抓好现场计量器具的周检率和完好率,为执行工艺纪律提供技术保证。

4. 信息工作。收集和处理与车间生产经营活动有关的原始记录、统计资料及技术、经济情报等,以便车间及时作出管理决策。

5. 以责任制为核心的规章制度,在执行中结合实际补充实施细则,使职工办事有法可依,有章可循。

6. 职工教育。必须重视以“人为中心”的管理,把职工教育提到战略高度来认识。认真对车间职工进行思想政治教育和技术业务教育,全面提高职工的素质。

7. 班组建设。班组是企业最基层的管理单位,是企业一切活动的基础。“上有千条线,下穿一根针”,班组工作不扎实,车间的各项工作就不能落实。抓班组建设关键是选配好班组长,班组长是工人从事生产的直接带领人,是最基层的组织者和管理者。与此同时,注意培养班组骨干,这是不可缺少的车间管理基础工作。

(五) 制度建设

包括建立“车间主任负责制”和车间民主管理制度,车间党、政、工、团协调工作的有关制度,拟订各种规章制度的实施细则,车间内部管理组织的职能划分,工作程序及工作标准的制订等。

三、车间管理的方法

管理方法是指在日常的管理活动中所采取的手段和措施。

根据我国工业企业的实际状况,有效的车间管理应交替运用教育、行政、经济、法律、咨询和现代化管理等方法。

1. 教育的方法。

教育的方法强调做“人”的工作,因为“人”是生产力中最宝贵的因素。要宣传企业文化,激励职工为实现四化在自己的劳动岗位上艰苦奋斗,尽心尽力地工作。

在意识形态领域做好思想政治工作。车间主任应该学一点行为科学和心理学,切实改进工作方式方法,摆事实讲道理,避免空洞说教,做到情理交融,以爱换爱,以情动人,以理服人,注意场合、地点、态度和时间,不能冷言相待,简单从事。在我们社会主义国家里的工人是企业的主人,只要他们思想通了,就会与车间领导于部同舟共济。

在物质生产领域中,进行职工的技术教育和岗位培训,组织好各种形式的劳动竞赛和技术比武活动,以提高职工的业务素质。

2. 行政的方法。

行政的方法就是依靠行政机构和领导者的权力,通过带强制性的行政手段对管理对象的行为产生影响,以便统一行动。一般采用规定、指令性计划、规章制度、奖惩条例等方式进行组织管理。车间行政管理,根据车间主任负责制的规定对下属进行管理,不同类型、不同规模的车间主任,赋有不同的管理权限。适时地运用好行政方法,可以保证职工行为的集中统一,便于管理职能的发挥,使问题得到及时解决。

3. 经济的方法。

经济的方法就是管理者运用经济手段来达到管理目标的一种方法,即把劳动集体及个人的物质利益与其工作成绩和劳动成果相联系的方法。这种方法较好地体现了社会主义按劳分配的原则。由于生产力发展水平的限制,人们对经济利益的追求仍然是生产发展的重

要动力,所以只要运用得当,经济方法仍然是一种有效的管理方法。

但是要防止把经济方法的作用夸大的倾向。单纯用经济方法是管理不好企业的,有意或无意地引导职工“一切向钱看”都极为有害,职工的主人翁劳动态度和持久的工作热情并不是靠金钱能树立和坚持的,而是要靠思想政治工作,人要是没有一点精神将什么事也办不成。因此我们在运用经济方法的时候,必须同时重视发挥教育的方法、行政的方法和法律方法的作用。

4. 法律的方法。

法律的方法是指按国家颁布的法规和企业制定的规章制度进行管理的方法。在改革的形势下,强调法律的方法尤其重要,不少管理者还不大习惯,也不善于运用法律武器来进行管理。

车间不制订“法规”,车间管理主要是执行法规,使职工行为规范化,但车间可以根据厂部的有关规章制度制定实施细则,更有效地为本车间生产经营活动服务。

5. 管理咨询的方法。

管理咨询的方法是指由管理者提出问题,聘请企业内或企业外的咨询顾问来调查分析原因,然后拿出改善措施的一种管理方法。我国企业管理咨询事业,作为一种高智力服务业,在近几年已得到很大发展。

6. 现代化管理方法。

现代化工业生产技术的进步和专业化、联合化的发展,要求有与之相适应的组织管理水平配套。要进行现代化建设,企业管理就必须实现现代化。

搞企业管理现代化,必须从企业和车间的实际需要出发,坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,紧紧围绕改善企业的素质,达到提高经济效益的目的,要防止那种不顾实际条件,一哄而上和华而不实的形式主义倾向。

企业管理现代化的内容包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化和管理人才现代化五个方面。

应用于车间生产经营管理的现代化管理方法,效果明显的有经济责任制、网络技术、优选法(包括正交试验法)、全面质量管理、全面经济核算、目标管理、价值工程、ABC管理、全员设备管理、成组技术等10种。

第四节 车间管理的组织领导要建立新的体制

一、车间领导体制的改革

建立一个适应厂长负责制和承包经营责任制需要的,充分体现统一领导、逐级负责、党政、工协调一致的车间管理体系,核心是要建立名副其实的车间主任负责制,同时充分发挥车间党组织的政治核心作用和职工民主管理的作用。

我国工业企业领导体制和管理组织大部分是五十年代从苏联学来的直线职能制,一般设一正多副,厂长主管全面工作,副厂长分兵把守,各管一摊,自成系统。副厂长少则两三

名,多则五六名以上。与其相对应,车间主任也是一正多副,各负其责。这种设置弊多利少,主要弊端是:

1. 形成条块分割,权力分散,增加横向协调的难度。
2. 造成车间多头领导,使下级无所适从,妨碍集中统一指挥。
3. 工作互相牵制,政出多门,意见不容易统一,影响领导工作效率,容易造成领导班子不团结。
4. 车间主任忙于处理琐碎事务和人际关系,影响其领导作用的正常发挥。

针对上述弊端,车间的行政领导,一般实行一正一副较为适宜。即除车间主任外,只设一名副主任。副主任的主要职责是协助主任处理日常工作,不直接分管具体业务,主任不在时,副主任代行主任职权。这样的配备,既可以克服以上种种弊端,又减少了副主任一级领导层次,有助于确立车间主任在车间行政管理中的中心地位,提高了领导效能。

根据厂长负责制的要求,有的企业在实践中建立了“一长三师一专职”的车间领导新体制。“一长”即一个车间只设一个主任,取消副职,以主任为“中心”,全面负责车间行政工作;“三师”:工艺工程师、机械工程师和经济师,分别协助主任分管车间的工艺、机械设备和经济核算;“一专职”,车间党支部书记为专职干部。“一长”的聘任权属厂长;“三师”的聘任权属车间主任,但要报厂部备案,被聘任的“三师”应有专业技术职务的任职资格。

实行这一管理体制,可以取得如下效果:

1. 使车间管理体制适应厂长任期目标责任制和承包经营责任制的需要,既体现了行政首长对生产经营的统一领导和逐级负责的要求,又加强了党对思想政治工作的领导、形成了一环扣一环落实承包指标的组织保证体系。
2. 真正达到了统一指挥的目的,车间实行“一长制”后,避免了多头指挥,减少了内耗,提高了领导的权威和效能。
3. 使车间的工艺、设备、经济核算工作具体落实到人头,专业技术干部有责有权,加强了专业技术管理。
4. 干部管理由静态转变为动态,受聘干部与承包合同责任制挂钩,定期考核检查,既有压力,也有动力,有利于提高干部素质。

二、车间管理机构设置的设置

(一)管理机构的设置原则

由于工业企业的多样性和复杂性,不可能提出一种普遍适用的管理机构模式,但在调整企业和车间管理机构时应遵循以下几条基本原则:

1. 统一指挥的原则

根据这一原则,任何下级只能有一级上级领导,受一级上级领导的直接指挥。上级不能越级指挥,下级也不能超越直属上级接受高一级的领导,不能有多头指挥。

在统一指挥原则下,工业企业一般形成三级管理层次,即:厂部—车间—班组,有的车间下设工段和班组。大型企业则分为公司(总厂)—工厂(分厂)—车间—班组四个层次。管理层次的划分,既体现纵向直线指挥系统的分工,也体现直线指挥系统的分权,作为企业的参谋职能部门和职能人员,不能干扰直线指挥,只能通过直线指挥系统布置其专业职能工作。

2. 合理的管理幅度和层次原则

所谓管理幅度是指一名领导人能够直接而有效地领导其下级的可能人数。管理幅度与管理层次成反比例关系。管理幅度大,可以减少管理层次;管理幅度小,就要增加管理层次。管理幅度的大小涉及很多因素,例如,管理者本人及下属员的素质,管理业务活动的标准化水平和复杂程度等等。一个领导者能够直接有效地领导下属人数的限度称为有效管理幅度。因此,在设置车间管理机构时,根据实际条件选择适当的管理幅度,尽量减少管理层次。因为管理层次多了,不仅增加管理人员和费用,而且降低管理效率。

车间在设置自己机构时,要考虑本车间的规模、产品性质、工艺流程特点以及企业机构的总体布局,要注重实效,不追求形式。如车间人数不多,可以不设工段,由车间主任直接指挥到班组;若人数较多,场地又分散,可以考虑增设工段。

3. 责、权、利一致的原则

要明确规定每一管理层次和管理岗位的职责,同时又要赋予完成这一职责所不可缺少的管理权限。责、权、利三者必须协调一致,有权无责,必然导致瞎指挥和滥用权力,产生不负责任的官僚主义;有责无权或权限太小,必然指挥不灵,机构、职务形同虚设,不能发挥应有的功能,负不起应承担的责任;有责有权而无利,则必然发生“吃大锅饭”,搞平均主义,挫伤管理人员和广大职工的积极性,使企业缺乏充分发挥功能的内在动力。

4. 集权与分权的原则

在处理各个管理层次的管理权限时,应当实行“统一领导,分级管理”的原则,把集权与分权正确地结合起来。凡是关系到全局的重要权力应当集中在决策层,以保证整个生产经营活动的协调性,同时实行部分放权,分层核算,使班组都有一定的管理权限,也承担相应的责任,真正做到权力层层有,责任层层负,风险层层担,利益层层享,人人有指标,人人有压力,人人不吃大锅饭,增强企业的生机和活力。

5. 实行管理分工的“例外”原则

管理分工的“例外”原则就是对于经常重复出现而且已有常规措施的管理业务,应尽可能让职能部门去处理,只有遇到“例外”,超越职能范围的特殊情况时,才由领导处理。实行这一原则不仅能使车间管理人员摆脱日常管理业务,而且又能调动下级人员的积极性和主动性,及时处理日常的管理业务。对下级放权,并不是放弃领导责任,而是通过对下级的了解和考查,做好对下级的监督和指导,下级则应执行报告制度,争取上级对它的领导。

(二) 管理机构的形式

1. 工业企业的管理机构形式

在经济体制的转换时期,随着有计划商品经济的不断发展,工业企业具体采用哪种管理机构形式也在不断地演变和发展,这将直接影响车间管理机构的设置。现分别介绍几种基本的管理机构形式:

(1) 直线型管理机构(集权式管理)

管理机构职位按垂直系统直线排列,一切管理和指挥职能均由行政领导执行。这种形式,机构简单,指挥统一。责权明确,但对行政领导的业务知识面和管理素质要求较高。适合于规模小,生产流程简单的小型工业企业。

(2) 职能型管理机构(分散式管理)

各管理层都设有相应的职能机构,这些职能机构在自己的业务范围内,都有权向下级下

达命令和指示,参与指挥和管理。

这种管理机构适用于生产技术复杂,管理分工细致的企业。它的特点是能够充分发挥职能机构的专业管理作用,但容易影响企业的集中统一指挥,不利于明确区分各级行政领导和职能部门的职责权限。

(3) 直线——职能型管理机构

它吸收了上述两种形式的优点。一方面各管理层设有职能机构作为行政领导的助手,另一方面,上级职能部门不能对下级行政领导或职能部门直接下达指令(只能进行业务指导)必须由上级行政领导统一下达。这样,既保持了各级领导者的集中统一指挥,又发挥了专业部门和人员的智囊参谋作用。我国大中型企业,目前大都采用这种管理机构形式。实践中,由于企业规模较大,经营业务复杂,厂长负担过重,增设了许多副职和职能科室并相应授权,造成各自为政,协调困难,扯皮拖沓,效率不高。

(4) 事业部制型管理机构

事业部制是在总公司下面按产品或地区划分为许多事业部或分公司。这些事业部或分公司都是独立核算的自负盈亏的利润中心,总公司只保留预算、经营战略和方针以及重要人事任免等重大问题的决策权,其他权力尽量下放。

(5) 矩阵型管理机构

这种管理机构形式是在传统的直线职能制系统的基础上,再建立一个横向的领导系统,两者结合起来组织一个矩阵结构。矩阵中的每个成员的日常工作接受本部门的垂直领导;具体业务工作接受业务负责人的横向领导,其特点是大大加强了部门间的配合和协调,便于集中各种优势力量来突击完成某项特定任务,提高管理的灵活性和综合效能。

2. 车间管理机构的设置

车间管理机构的建立,在于保证车间顺利完成厂部下达的技术经济指标和工作任务,取得良好的经济效益。

车间的划分根据生产类型和工艺特点要求,通常按对象专业化和工艺专业化组织。不同性质的车间内部管理机构有所不同,但基本按直线职能制形式设置。较大的生产车间可以设置各职能组,例如生产计划组、技术组、统计核算组、设备维修组等。较小的车间可以只设调度员、施工员、统计员等职能人员。也可以按车间实际需要交叉设置,例如只设调度员、统计员。但由于新产品试制任务很重,可增设技术组。车间主任要抓好车间的两个文明建设,行政上直属厂长领导(通过生产副厂长指挥)。大型车间人数多,管理幅度过大,往往设置工段,较小的车间可不划分工段。车间的基层单位是生产班组。生产班组人数一般在8~20人。设班长一名,民主管理人员若干名。

三、车间干部的选聘和管理

管理机构是由各级各类管理人员组成,组织机构作用能否充分发挥,主要取决于管理人员的素质和工作态度。

以前车间干部都采用任命制,这种制度虽能保证车间与厂部的高度一致,但是干部吃大锅饭现象严重,能上不能下,缺乏有效的监督。为了使每一名管理干部都能满足各岗位的要求,配套改革人事制度已迫在眉睫,以聘任和选举的办法引入竞争机制,代替干部终身制是

一种有效的办法。

(一) 干部的聘任制

实行自上而下层层聘任。厂长聘任车间主任,副主任由车间主任提名报批后由厂长聘任,聘期 1~3 年不等,到期可以解聘,也可以续聘。车间主任聘任车间职能组长和工段长,职能组长聘任组员,工段长聘任班组长。上级一般不宜对下级的聘任进行干预。这样做促使各级干部都能参与改革减少矛盾和干部任职的说情风。干部聘任代替干部任命后由正职聘任副职,副职对正职负责,较好地解决了领导班子的团结问题,使干部的管理由静态转变为动态,增强了积极学习,努力工作,提高素质的内在动力。

(二) 干部的选举制

车间主任可由车间职工大会,或职工代表大会民主选举产生,报厂长审批任命。班组长也可由班组工人直接选举产生,报车间主任审批任命。

候选人名单可以通过推荐、自荐,经资格审查,由候选人向选民发表施政演说,组织行家进行业务水平的答辩,通过筛选确定最终参选的候选人,由上级职代会和党政领导共同主持选举工作,选出后如条件成熟即可任命。

这种办法有利于激发职工群众的主人翁责任感,能把车间的各级干部置于广大职工的监督之下,加强干部的责任心和事业心,也有助于克服干部的官僚主义。但必须因厂制宜,如企业管理基础较差,生产秩序不稳定,职工的民主意识不强,有关的制度、法规还不健全、不配套,则不宜马上就采用选举制,可以通过车间民意测验与聘用相结合的办法来产生车间管理干部。

(三) 车间一般干部的使用与管理

车间一般干部均由车间主任根据工作需要进行聘用。

对聘用的干部要签订聘用合同,发聘书,明确聘用期限和聘任岗位的责、权、利。

每个干部可以连聘连用,也可以根据实际情况,在聘期内中途解聘或免职。不再聘用的人员应按能上能下、合理流动的原则,适当安排其他工作。

车间各类干部的聘用,要打破论资排辈的旧框框,破除能上不能下,能官不能民的旧观念,大胆聘用政治素质好,有业务专长,年富力强,有开拓精神的优秀干部进入各级管理岗位。

对被聘上岗的干部,车间领导应严格要求,放手使用,积极培养,认真考核。要求他们定期参加劳动,与民主评议相结合,接受群众监督。