

生产管理

江苏科技报社函授部 农牧渔业部南京农业机械化研究所编



乡镇企业经营管理丛书

3

农村读物出版社

生 产 管 理

李志广 梁桂桐

农村读物出版社

1986

乡镇企业经营管理丛书

第三册

生 产 管 理

农村读物出版社 出版发行

南京第四彩色印刷厂印刷

787×1092 1/32开本 11.250印张 242.9千字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数 00,001—10,000

书号 4267·51 定价 3.50元

《乡镇企业经营管理丛书》编辑委员会

主 编

胡执中

徐孝栋

副 主 编

冯玉璋

董大光

编 委

(以姓氏笔划为序)

王利民 王新生 冯玉璋 周三多

陈章良 胡执中 徐孝栋 董大光

黄费相 辜晓进 潘良棣

说 明

本书是在全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班教材基础上，经全国近二万名学员试用一年后修订精编而成的。

去年8月，在农牧渔业部副部长肖鹏、部属乡镇企业局局长马杰三、副局长张毅和江苏省副省长凌启鸿等同志的关怀和支持下，江苏科技报社开办了函授班。费孝通先生得知这一消息后说：“在乡镇企业密集、发达的江苏出现全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班是件引人注目、令人欣喜的事”。马杰三同志认为教材“注重实用”，适合“乡镇企业领导口味”。

函授班开办以后，十几个省市有关部门希望江苏科技报社提供教材，以解当地培训乡镇企业管理人才之急。于是我们从速从优编辑出版了这套丛书。

值此丛书出版之际，我们向七十二位编写、编辑、审校人员所在单位给予的支持表示谢忱。这些单位有：

南京航空学院、南京工学院、南京农业

大学、华东工学院、江苏外贸职工大学、南京计划生育管理干部学院、南京师范大学、南京大学、江南大学、苏州经济管理干部学院、无锡企业能率研究指导中心、无锡轻工业学院、农牧渔业部南京农业机械化学研究所；

江苏省计划经济委员会、江苏省乡镇企业管理局、江苏省标准局、江苏省环境保护局、江苏省劳动局、华东乡镇企业信息中心、南京技术进出口公司；

新华日报社、江苏工人报社、中国乡镇企业报社、扬子晚报社、常州人民广播电台、常熟市报社。

国务院中国农村发展研究中心顾问武少文同志关心编写工作，并为丛书撰写了序言。

本丛书的大部分发行、审校工作由中国农机化杂志社承担；

《生产管理》的编写分工为：第一、二、三、四、五、六、七、八章李志广；第九、十章梁桂桐。

编 著

一九八六年九月

序

武方文

我国乡镇企业的崛起以连锁反应的趋势促进了整个农村经济全面、巨大的发展和腾飞。

江苏是乡镇企业发展早、进步快的省份。乡镇企业给农民带来了经济利益、科学技术知识，促进了农村文化的发展。近两年，他们从总结经验教训中越来越感到乡镇企业的现状，不能适应商品经济发展的新形势。突出的问题是：要提高企业素质。出于这种切中时弊的正确观点，他们在开办各种技术、管理短训班的同时，去年组织省内一批有乡镇企业教育经验的骨干教师，举办了近两万人的全国第一个乡镇企业经营管理函授班。他们的工作取得了良好效果，受到普遍欢迎。

他们的教材经过进一步去芜存精、增萃补缺，成为一套通俗易懂、联系实际、管理知识较系统较全面的读物。这套丛书不仅介绍了乡镇企业管理人员必备的经营管理基本知识和开办、提高乡镇企业的实用方法，还

介绍了江苏乡镇企业成功治厂方面有代表性的管理实例。这一优点有利于从理论和实践上帮助读者掌握知识，对全国许多正在起步、发展的乡镇企业的领导和职工办好我的企业，有较大的借鉴价值。

诚然，这套丛书出自江苏的经验，内容不能尽善尽美，全国各地情况千差万别，企业的行业繁多，要求不同，丛书内容的适用性也会不同。但在目前来说，必竟是全国唯一的一套乡镇企业管理丛书，无论是用来培训乡镇企业管理干部，还是供城乡中小企业管理干部自学，都是一套较好的教材。希望各地、各部门、各企业都总结自己的经验，使丛书不断增加更科学、更新颖、更完善的篇章，为培养一代有知识懂管理的农民企业家作出贡献。

现在，人们对乡镇企业的存在和发展多从地理概念来认识。一般来说，在乡镇企业产品原材料、资金、技术、信息等问题上国家无暇顾及，支持有限。原因在于它们尚未被纳入国家的宏观计划。我们应当看到，发展乡镇企业是发展社会生产力、增强经济实力的重要一环，即使不能列入国民经济计划的“正册”，也应另列必须施行的“副册”，进行宏观指导。这个观点出于两种考虑：

——国民经济发展布局，应按各种有利条件向全国县城、乡镇疏开，使我国的工业在广大国土上星罗棋布。这实质上是生产力的合理布局，可以避免大城市不断地臃肿和随之产生的种种矛盾。更重要的是在当今充满着矛盾和对抗的世界上，象我们这样国土广袤，县、乡星罗棋布的大国，合理的生产力布局，可以在任何时候经得起风云变幻的冲击，使国家的经济实力不被严重削弱。

——乡镇企业的大发展对促进农村产业结构的调整、转移过多的种植业的劳动力、提高农民的科学技术文化水平、繁荣农村经济将产生重要作用，甚至是关键性作用。

如果这样认识发展乡镇企业的问题是符合客观规律的，那么今天抓好乡镇企业管理，培养大批农民企业家，不仅有现实意义也有长远意义。

一九八六年七月十五日于北京

目 录

第一章 乡镇工业企业生产管理概论	(1)
第一节 生产管理的含义	
及其在企业管理中的地位.....	(1)
第二节 乡镇工业生产	
管理的任务、内容和特点.....	(4)
第三节 生产管理的原则.....	(9)
第二章 生产过程组织	(15)
第一节 生产过程及其组织的要求.....	(15)
第二节 生产类型.....	(21)
第三节 生产过程的空间组织.....	(28)
第四节 生产过程的时间组织.....	(32)
第五节 生产过程的组织形式和方法.....	(41)
第三章 劳动组织	(54)
第一节 乡镇工业企业劳动组织的特殊性.....	(54)
第二节 劳动力的合理配备.....	(55)
第三节 工作地的组织.....	(60)
第四节 多机床看管.....	(63)
第四章 劳动定额和定员	(68)
第一节 劳动定额及其作用.....	(68)
第二节 工时消耗的分类和动作分析.....	(71)
第三节 工作日写实和测时.....	(77)

第四节	劳动定额的制定和管理	(81)
第五节	定员	(90)
第五章	工业企业的生产能力	(99)
第一节	工业企业生产能力的概念	(99)
第二节	生产能力的查定	(104)
第三节	生产能力利用指标	(118)
第六章	生产计划	(121)
第一节	生产计划的主要指标及编制步骤	(121)
第二节	产品出产进度的安排	(129)
第三节	车间生产任务的分配	(133)
第七章	生产作业计划	(137)
第一节	生产作业计划工作的内容	(137)
第二节	生产期量标准的制定	(138)
第三节	生产作业计划的编制	(159)
第四节	生产作业准备和在制品管理	(170)
第五节	生产调度工作	(175)
第八章	质量管理	(180)
第一节	产品质量与工作质量	(180)
第二节	全面质量管理	(184)
第三节	全面质量管理的基本内容	(188)
第四节	全面质量管理的基础工作	(199)
第五节	质量保证体系	(203)
第六节	质量管理常用方法	(211)
第九章	企业标准化基础	(258)
第一节	标准化的由来和发展	(258)
第二节	现代标准化	(260)

第三节	企业标准化的地位和作用	(262)
第四节	标准化的基本概念	(264)
第五节	标准的种类和标准的体系	(270)
第六节	标准化法则	(286)
第七节	标准的制订与修订	(299)
第八节	企业标准化工作	(313)
第十章	产品质量监督检验和产品创优工作	(328)
第一节	产品质量监督检验的作用和任务	(328)
第二节	产品质量认证制度	(332)
第三节	产品的创优工作	(339)

第一章 乡镇工业企业 生产管理概论

第一节 生产管理的含义及其 在企业管理中的地位

一、生产管理的含义

什么是生产管理？要弄清它的含义，首先对“生产”一词应有所了解。所谓生产，就是充分利用各种资源，包括人力、材料、设备和资金，从产品品种、质量、数量、成本、交货期等方面，制造出符合社会需要的产品或为社会提供劳务的全过程。生产管理就是对上述过程所进行的准备组织、计划和控制等工作的总称。

对于生产管理的认识，有一种比较传统的看法，认为，生产管理就是指由企业生产计划部门所负责的那部分管理工作，如生产计划、生产作业计划与生产调度工作，以及生产过程的组织工作等。这是一种比较狭义的认识。因为生产的全过程与企业不少部门的工作，如劳动、物资、设备、质量以及成本等部门的工作紧密相关，而生产计划、生产作业计划与生产调度，仅是生产过程的一个局部。所以，要管好全局，就必须对生产管理有广义的认识。

广义的生产管理把生产的全过程作为一个系统来研究。这个系统是由各种资源的投入、转换、产出产品（或劳务）

等环节构成；为了改善输出的品质，还要不断地进行反馈。生产系统如图1—1所示。

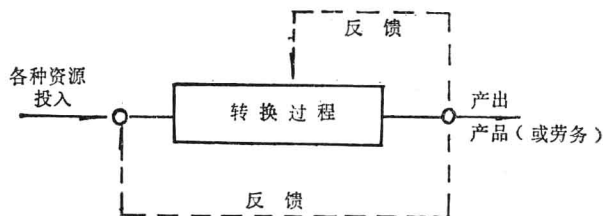


图1—1

下面对图1—1作简要说明：

生产系统的投入包括两方面内容：一方面是指投入的人力（劳动力）、财力（资金）、物力（土地、厂房、各种物资），这通常是一种实物形态的投入；另一方面是根据市场需要和用户要求而设计的产品图纸、编制的工艺技术文件、标准资料等，以及具体规定生产的品种、质量、数量、进度等任务要求的生产计划，这通常是一种非实物形态的投入。

生产系统的转换过程是指产品的生产制造过程。它的主要内容是进行生产过程的组织，进行劳动的分工与协作，按照预定产品的生产技术要求和质量标准，有效地完成产品的制造过程。必须指出，制造过程既是产品的形成过程，又是人力、财力、物力的消耗过程。产品制造过程的成本高低，企业经济效益的好坏，很大程度上取决于生产系统转换过程的效率，而转换效率又与生产管理的状态紧密相关——生产过程的管理状态越好，转换效率就越高，反之则越低。

生产系统的产出是指产品以及与产品有关的信息，诸如

产量、质量、进度、消耗和成本。

生产系统的反馈就是指把产出的有关信息以及用户对产品的使用意见等,送回到投入端或转换过程,与原计划、技术要求和标准等进行比较,发现差异,找出问题,采取措施,消除或减少差异,使其保持在允许的范围内。

可见,广义的生产管理是对投入、转换、产出并利用信息反馈进行控制的全过程的系统管理。这本生产管理教材,就是从广义生产管理方面考虑进行编写的。但根据本套丛书的合理分工仅对生产过程的大部分内容进行阐述。

二、生产管理在企业管理中的地位

企业是一个有机的整体。从系统管理的观点看,我们把企业管理看成是一个完整的大系统,它是由各个具有不同内容的小系统所组成,生产管理仅是其中的一个小系统。

企业生产什么,怎样生产,产量多大,如何销售等问题,通常首先由企业领导层作出决策,然后由职能部门分头执行。图1—2是表示几个主要小系统之间的关系。



图1—2

对图1—2所示,我们可作如下表述:

从管理层次上看,经营决策处于企业管理的上层。技术开发、生产管理和销售管理同处于管理系统的中层,从属于经营决策。生产管理要根据经营决策所确定的目标、方针、计划和所下达的具体生产任务,组织生产活动,并确保实

现。

技术开发是生产管理的前提条件和重要保证。生产管理要靠技术开发提供先进适用的产品设计、技术资料、工艺方法和技术手段等。没有技术开发，生产管理就会缺乏活力，产品就会总是“老面孔”，不可能进行更新换代。当然，生产管理也要为技术开发提供条件和有关信息。

对于加工制造行业的企业来说，生产管理的产出就是产品。产品是销售管理的前提条件，生产管理要为销售部门提供适销对路的产品。反之，销售部门也要为生产管理及时提供市场信息。

从上述关系中可以看出，在企业管理系统中，经营决策起主导作用，处于中心地位。技术开发、生产管理和销售管理同处于执行性地位，其中生产管理起着承上启下的作用。

第二节 乡镇工业生产管理的 任务、内容和特点

一、生产管理的任务

工业企业生产管理的基本任务，就是要在生产活动中，以尽可能少的人、财、物的投入，产出尽可能多的符合社会需要的产品，以取得最佳的经济效益。这对于资金较少、物料来源比较困难的乡镇企业，尤为重要。

为了提高经济效益，生产管理的任务，具体可有以下几个方面。

(一) 遵循社会主义的生产目的，实行以销定产，确实

生产出有益于社会的适销对路的产品。这是乡镇工业企业生产管理的首要任务。每一个企业都要依据市场需要，树立“质量第一”、“为用户服务”的观点，按照用户所需的品种、质量、数量和交货期等组织生产。为了获取利润而降低产品质量，甚至不惜冒牌、造假，坑害国家、用户和消费者，是背离社会主义生产目的的行为。

（二）全面完成企业经营计划所规定的目标和任务，包括产品品种、质量、产量、产值、速度、成本、资金、利润等重要指标。在上述指标中，必须分清主次，抓住重点，带动全局。每一个企业，究竟以什么指标为重点，应根据具体情况而定。一般情况下，最直接影响生产经济效益的主要指标是品种、质量、速度和成本。通常，应在确保产品品种和质量的前提下，力争加快生产速度和降低成本。

（三）充分利用人力资源，合理组织劳动力，不断提高劳动生产率。工业生产广泛地采用机器设备和科学技术，但是，任何先进的科学技术和机器设备都要靠人去使用和操纵。为此，必须重视人的因素，充分发挥技术人员、管理人员和工人在生产中的作用。乡镇工业企业尤其要注意有计划地做好职工的培训工作，采取各种可能的途径，尽快提高职工的业务技能水平，以适应工业生产的需要。每一个工业企业必须建立和健全生产的组织机构，合理地组织分工和配备相应的人力，严格按定额、定员组织生产。

（四）加强物料管理，包括劳动资料（如机器、设备）和劳动对象（如各种原材料），要最充分有效地加以利用，以减少生产储备资金的占用。在物料管理上，要力求做到必要的物资，在必要的时间内，供应必要的数量。为此必须搞