

B&E 管理学系列

企业生产运作管理

林光 编著

清华大学出版社

北 京

作者简介

林光,中央财经大学商学院教师。曾编著《集团公司生命周期系统的管理》一书,发表过的与本书内容密切相关的论文有:《客户关系生命周期的管理》、《品牌生命周期的管理》、《企业周期系统的管理》、《企业投诉周期的管理》、《企业员工价值周期的管理》和《创业周期的管理》等。

每天,都有一些企业诞生,一些企业倒闭,周而复始。一个企业的生存发展,不仅有轨迹可查,而且有规律可循,研究企业的活动轨迹与规律之间的关系,是企业管理者义不容辞的责任。

生产制造是一种古老的,曾经是热门的,至今仍在众多企业中据统治地位的职能,人们日常生活消费的各种产品都要经过生产制造来实现,它是企业经济活动的主流。进入 20 世纪 60 年代,伴随着各国企业的大多数产品国内强买方市场的形成,企业开始向世界市场大举扩张,市场营销和财务管理曾一度取代了生产制造的主导地位。然而,到了 21 世纪,各国企业都将面临着世界市场过度饱和的无奈状况。随着一个个新兴工业化国家的崛起,在世界范围内,现代化制造技术和现代生产运作方式的不断创新,国际市场竞争的焦点越来越明显地集中在质量、成本、交货期和新产品研发这四个基本要素上,而这四个基本要素无不取决于企业生产运作的方式与效率,生产制造再度成为一种令人生畏的竞争武器,成为企业获取持久竞争优势的关键。生产制造的复兴,自然使生产运作管理也得以复兴或回归,这是企业不可忽视的、不可低估的必然。生产运作管理已经重新成为企业管理的关键领域,强化企业的生产运作管理迫在眉睫。

我国是制造大国,但不是制造强国。在计划经济时代,我国的绝大部分企业从事的都是生产制造活动,其生产运作管理也是初级的、简单的、粗糙的、不为人重视的,更无法上升到科学和现代的层面上来。其实,生产运作管理不仅是管理的主要职能,而且应当是企业管理中的强项,是企业核心竞争力的重要组成部分。进入新时期以来,伴随我国制造业的发展,生产运作管理也有了相当幅度的突飞猛进。在我国的产品品牌集合中,制造业的品牌曾经占据绝对的优势。然而,随着市场经济的进一步深入,特别是科技的飞速发展和企业之间竞争的日益激烈,生产运作管理在我国的企业中已经优势不

在。主要表现在企业生产运作中质量差、成本高、交货期长,生产运作现场脏、乱、差,库存居高不下,各种定额残缺不全,生产计划粗糙等。我国企业的生产运作管理不仅在方法上、手段上与国外先进企业有着很大的差距,而且在观念上也落后于国外。我国企业的生产运作管理还徘徊在靠库存调节生产,靠检验保证质量,靠加大批量提高设备利用率,靠加班加点满足产品交货期要求的低水平传统管理阶段,这种落后状况亟待扭转。“世界顶级制造”的桂冠,不仅反映了我国是当今世界生产制造的大国,同时更应该体现我国是当今世界生产制造的强国。

本书的主要特色有:第一,按照“世界工厂”的要求规范企业的生产运作管理,加强对国际上先进的生产运作管理的介绍和分析,使生产运作管理着眼于国际市场,服务于全球生产。第二,较为详细地介绍了可持续发展制造的主要内容,明确绿色制造是当今全球范围内制造业“一流水平”、“世界顶级制造”的重要标志之一。第三,将生产运作管理从职能管理提升到战略管理,以企业生产运作生命周期管理为主线贯穿全书。第四,依据教育部关于本科生和研究生层次工商管理类核心课程的基本要求,重点论述生产运作管理课程中有关时间周期系统管理的知识,将优秀企业的生产运作管理经验加以系统化、理论化。第五,着重研究企业内部生产运作的管理,选择性地研究企业内部生产运作管理必不可少的供应链的衔接与协调,拓展跨企业、跨行业的生产运作的管理。第六,强调知识不是用来装饰,更不是用来炫耀,而是要应用的。学习不是一件容易的事,使用则更为不易。生产运作管理是一门理论性和实践性都很强的学科,它不仅要求“知”,而且还要求“行”,不仅要求系统地学习理论知识,更重要的是要把理论与实践密切结合起来,在用实践检验理论,发展理论的同时,又用理论指导生产运作管理的实际工作,提高企业生产运作管理水平。第七,在教学过程中,有目的、有选择地把反映企业客观实际情况的案例提供给学员,让学员进入“现场”、进入“角色”。促进学员运用所学的基本理论和分析方法,联系实际进行独立思考,发现企业生产运作管理中的问题,通过对实际问题及有关背景材料的分析,列出多种解决方案。在判断和论证的基础上,提出适合于本企业情况的对策,加深对所学知识理解和掌握,锻炼学员观察问题、分析问题和解决问题的能力。第八,本书作为管理类专业教材或专业教学用书,首先应该满足两个功能:一是适合于课堂教学,二是便于课下自学。全书在注重体系完整、结构简单明了、突出逻辑性的前提下,对书中涉及的概念、术语、观点力求权威、统一和简明扼要。对一些可比较的内容尽可能地使用图表叙述,这样既节省了篇幅,又便于理解、记忆,大大方便了使用者学习、掌握和查询。书中文字尽量生动活泼,现实感强,便于理解。

教学课时分配参考表(36~54课时)

章 节	名 称	课时数	
第 1 章	生产运作管理导论	3	3
第 2 章	可持续发展制造周期系统的管理	2	2
第 3 章	生产运作战略	1	3
第 4 章	需求预测	3	4
第 5 章	企业生产运作能力	1	2
第 6 章	企业研发管理	2	3
第 7 章	企业的空间组织	3	4
第 8 章	工作设计与工作测量	1	3
第 9 章	库存管理	2	2
第 10 章	供应链管理	3	4
第 11 章	生产运作计划	2	4
第 12 章	企业资源计划	3	4
第 13 章	生产作业计划	2	3
第 14 章	项目管理	2	4
第 15 章	设备管理	2	2
第 16 章	质量管理	2	3
第 17 章	现代企业组织生产的先进生产方式	2	4
总计课时		36	54

本书的读者对象主要为高校本科生、研究生、教师和管理人员；从事生产运作理论研究的专业技术人员；主管生产运作管理工作的政府官员；公司从业人员；企业中、高层管理人员；企业管理爱好者。

向所有启发本书创作、被本书直接引用、摘录的文献资料的作者致敬！

恳请各界人士对本书中的错误及不妥之处提出批评指正。

编者 林光

2006 年 1 月于北京烛园

电话：(010) 62941026

E-mail: lind04@163.com

第 1 章 生产运作管理导论	1
【学习目标】	1
1.1 生产运作管理的基本问题	1
1.2 生产运作管理的类型和特征	10
【思考练习题】	13
【案例分析】	13
第 2 章 可持续发展制造周期系统的管理	15
【学习目标】	15
2.1 生产运作管理的演变过程	15
2.2 绿色制造	18
2.3 中国成为“世界顶级制造”的 SWOT 分析	23
2.4 ISO 14000 系列标准介绍	25
2.5 生命周期评价	29
【思考练习题】	37
【案例分析】	37
第 3 章 生产运作战略	44
【学习目标】	44
3.1 企业的战略体系	44
3.2 生产运作战略与产品周期的系统管理	51
【思考练习题】	56
【案例分析】	56

第 4 章 需求预测	64
【学习目标】	64
4.1 商业需求周期的管理	65
4.2 时间序列预测法	68
4.3 用 Excel 进行趋势预测分析	83
【思考练习题】	84
【案例分析】	84
第 5 章 生产能力	89
【学习目标】	89
5.1 生产能力的核定	89
5.2 生产能力规划	91
5.3 增强企业生产能力的策略和主要途径	95
【思考练习题】	98
【案例分析】	98
第 6 章 企业研发管理	100
【学习目标】	100
6.1 企业研发周期系统的管理	100
6.2 新产品开发周期的管理	106
【思考练习题】	112
【案例分析】	112
第 7 章 企业的空间组织	115
【学习目标】	115
7.1 企业的全球化选址	115
7.2 生产运作场所的布置	123
7.3 企业业务流程的管理	128
【思考练习题】	131
【案例分析 1】	132
【案例分析 2】	133

第 8 章 工作设计与工作测量	138
【学习目标】	138
8.1 工作设计与工作测量的意义	138
8.2 现代企业的工作设计	140
8.3 工作测量的方法	148
【思考练习题】	157
【案例分析】	157
第 9 章 库存管理	159
【学习目标】	159
9.1 库存控制的意义与方法	159
9.2 单周期库存管理	163
9.3 多周期库存管理	170
【思考练习题】	179
【案例分析】	179
第 10 章 供应链管理	180
【学习目标】	180
10.1 供应链结构模型	181
10.2 供应链流程管理	182
10.3 供应链计划管理	184
10.4 采购管理	185
10.5 供应商的选择与管理	188
【思考练习题】	192
【案例分析】	192
第 11 章 生产运作计划	202
【学习目标】	202
11.1 生产运作计划概述	202
11.2 企业计划周期的管理	207
11.3 企业综合计划与产品出产计划的编制	213
【思考练习题】	220

【案例分析 1】	221
【案例分析 2】	223
第 12 章 企业资源计划	226
【学习目标】	226
12.1 MRP 的基本原理与 MRP 系统周期的管理	226
12.2 MRP II 的基本结构与系统特点	240
12.3 ERP 的基本思想与实施阶段的划分	245
【思考练习题】	255
【案例分析 1】	255
【案例分析 2】	256
第 13 章 生产作业计划	258
【学习目标】	258
13.1 生产作业计划的编制方法	258
13.2 作业排序	264
13.3 生产作业控制	268
【思考练习题】	271
【案例分析】	271
第 14 章 项目管理	274
【学习目标】	274
14.1 项目的时间管理	274
14.2 项目周期管理	277
14.3 网络计划技术	283
【思考练习题】	293
【案例分析】	293
第 15 章 设备管理	296
【学习目标】	296
15.1 设备寿命周期	296
15.2 现代设备管理的主要环节	297
【思考练习题】	316

【案例分析】	316
第 16 章 质量管理	318
【学习目标】	318
16.1 质量管理的发展阶段.....	318
16.2 全面质量管理.....	321
16.3 常用的质量管理统计方法.....	332
16.4 ISO 9000 系列标准简介	337
【思考练习题】	342
【案例分析】	343
第 17 章 现代企业组织生产的先进生产方式	346
【学习目标】	346
17.1 准时制.....	346
17.2 精细生产.....	351
17.3 最优生产技术.....	353
17.4 敏捷制造.....	357
17.5 计算机集成制造系统.....	360
【思考练习题】	365
【案例分析】	365
主要参考文献	370

【学习目标】

明确界定企业生产运作的基本问题;熟悉生产运作的含义和生产运作职能;把握生产运作系统的主要内容;准确区分各种企业的生产类型。

自然界并不能给人类生存提供所必需的一切物质基础,人们只能通过生产劳动来解决自身的生存发展问题。因此,各种不同类型的生产活动是人类社会创造财富的唯一源泉。在生产活动中,除了农业、工业、采掘业、商业和运输仓储等这些传统产业的劳动被称为“生产”以外,在人类文明发展到一定时期,从事财政、金融、证券、房地产、医疗卫生和通信等各种服务性行业的劳动,也同样是“生产”。只是这种“生产”的成果不能像有形产品那样可以直观地触摸,它更多的是一种感受,这种“生产”如今常被称为“运作”。

1.1 生产运作管理的基本问题

生产运作管理的基本问题首先是对企业的界定,因为生产运作管理主要是针对各类企业实施的管理,非营利组织也需要管理,但这并不在生产运作管理学科中研究,是其他学科的研究领域。在对企业进行界定之后,还要明确生产运作系统的运转过程和生产运作职能的实施,这是组织生产运作活动所必需的方法和手段。企业管理者在组织生产运作活动时,要根据企业不同的生产类型实施不同的生产运作管理,以达到企业的管理目标。

1.1.1 企业的界定

在全球的商品市场上,不是以国家,而是以企业来划分边界的。企业是社会组织中的一种普遍形式。

所谓社会组织,是指具有特定目标和功能的、由社会化的生产要素组成的有机整体。世界上存在着各种各样的社会组织,它们彼此之间的差异很大,如果根据是否追求利润的特点,社会组织可以划分为以利润为组织最终目标的营利性组织,否则就是非营利性组

织。其中,营利性组织又可根据其产出的特征分为两类:一类是提供有形产品的制造类组织,如生产汽车、电视机、机床、食品等各种物质产品的企业;另一类是提供无形产品的服务类组织,如银行、邮局、咨询公司等。图 1-1 是对社会组织分类的一个简单描述。

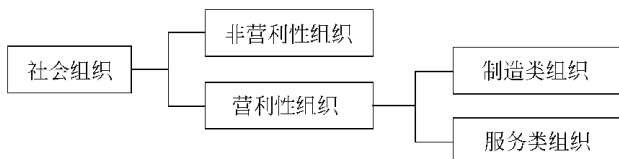


图 1-1 社会组织分类

企业是从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取赢利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格的经济实体,是社会经济的基本单位。

企业的概念包括以下四个方面的含义。

1. 企业是经济实体

企业不同于事业单位、政府机构,它需要追求经济效益,获取赢利。赢利是企业创造附加价值的重要组成部分是社会对企业所生产的产品和所提供的服务能否满足社会需要的认可和报酬。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏

企业要获取利润,就必须保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和交货期上能够随时适应社会和消费者的需求。为此,企业除了加强内部管理外,还必须对市场和社会环境的变动及时主动地做出反应,也就是要具有经营上的自主权。权利和义务是对等的,企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏。如果企业只是负盈不负亏,就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

3. 企业必须承担社会责任

企业概念中的“满足社会需要”不仅仅是满足顾客和用户的需要,还应该包括满足股东、银行、职工、供货商、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。当然这些需要有时是相互矛盾的,企业必须妥善处理才能得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,还应该肩负起承担社会各方面利益的责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业机会,防止环境污染及节约资源等方面。

4. 企业必须以合法的名义进行经济活动

一般企业应该具备以下几个条件。

- ① 必须在政府有关部门注册备案,完成登记手续;
- ② 应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;

- ③ 具有独立的资产,实行独立核算;
- ④ 能够独立对外开展经营活动。

1.1.2 生产运作系统

生产是人类社会生存和发展的基础,按照马克思的观点,生产是以一定生产关系联系起来的人们利用劳动资料,改变劳动对象,以适合人们需要的过程。这里所说的生产,主要是指物质资料的生产。通过物质资料的生产,使一定的原材料转化为特定的有形产品。然而,随着服务业的兴起,生产的概念已经扩展,生产不再只是工厂里从事的活动了,而是一切社会组织将其最重要的资源投入进去的最基本的活动。通常,人们把形成有形产品的过程称作“生产”(production)或“制造”(manufacturing),而把提供服务的过程称作“运作”(operations)。这是因为生产的概念是随着生产力水平的提高而不断延伸和扩展的。早期,当人类以自然界作为基本财富资源进行生产时,就形成了第一产业范畴意义上的生产概念。随着工业生产的迅速发展,生产概念包括了第一产业和第二产业,但在工业化时期更侧重于工厂意义上的生产制造。由于经济的发展、技术的进步以及社会工业化、信息化的进展,人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐等服务的需求不断提高,社会分工的日益细化使得原来附属于生产过程的一些服务过程相继分离出来,形成了专门的流通、零售、金融和房地产等服务行业,“有形产品”和“无形服务”日益交融、密不可分。在这种情况下,人们把有形产品的“生产”和无形服务的“运作”统统称为“生产运作”,简称为“运作”或“运营”。

从一般意义来讲,生产运作是指将投入转化为产出的过程,即投入一定的资源,经过一系列或多种形式的转换,由此增加附加价值并产生效用,最后以某种形式的产出提供社会的过程,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业的投入—转化—产出之间的关系

企 业	主要投入	资 源	主要转化功能	期望产出
汽车厂	钢板、动力部件等	工具,设备,工人等	装配和制造汽车等	汽车
百货商店	有需求的顾客	商品的展示、存储,售货员等	吸引顾客,推销产品,供应订货等	满足了需求的顾客
仓储中心	入库的货物	仓库,保管员等	货物保管和储存等	出库的货物

需要注意的是,投入包括人力、设备、物料、信息、技术、能源和土地等多种资源要素,这里只列出了显性的直接资源;产出包括有形产品和无形产品两大类;中间的转化过程既包括物质转化过程——使投入的各种物质资源进行转变,也包括管理过程——通过计划、

组织、实施、控制等一系列活动使上述的物质转化过程得以实现。这种转化过程的共性主要表现在：产出结果无论是有形还是无形，都具有一定的使用价值，能够满足人们的某种需要；都需要投入一定的资源，经过一定的转换过程才能得到其使用价值；在转换过程中都需要投入人们的劳动，实现价值增值。正是由于这些共性因素，人们把对无形产品产出过程的管理也纳入生产管理的范畴，生产管理的研究范围从制造业扩大到了非制造业。可见，生产运作是一个企业通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。投入、转化和产出与社会组织的三项基本活动——供应、生产运作和销售相对应。

生产运作系统是企业系统中的一个子系统。按照系统管理的原理，生产运作系统是指生产的输入、转换、输出产品、服务和知识的过程，其目的是实现价值增值，满足社会 and 用户需要，增加企业利润和提高员工福利。生产运作系统模式见图 1-2 所示。

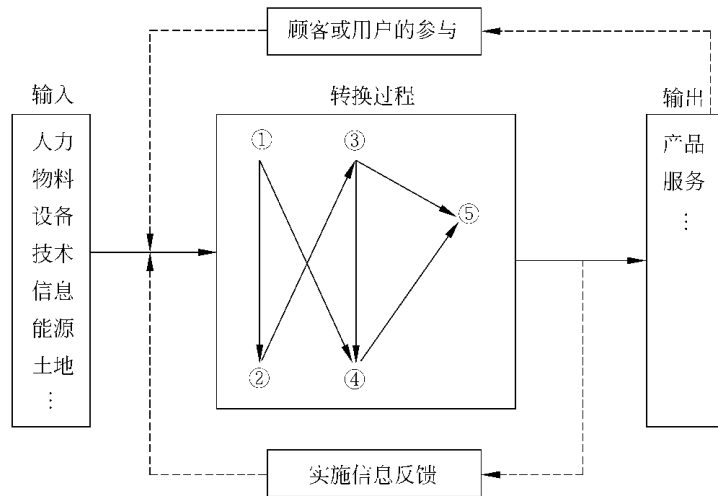


图 1-2 生产运作系统的输入—转换—输出模式

在图 1-2 中，生产运作系统是完整的输入—转换—输出模式。

生产运作系统输入的生产要素，一般包括人（复数概念的人员，包括员工的士气等）、知（知识）、机（机器设备和设施）、料（原材料、辅助材料、外购件等）、法（各种工艺、管理、操作方法等）、资（资金）、能（燃料动力等能源）、信（各种企业相关的信息）等。

生产运作系统转换，是指劳动过程、价值增值过程。这个过程既包括物质转化过程，也包括管理过程。

生产运作系统输出，是指输出实物产品、服务和知识。

在图 1-2 中，虚线表示两种特殊的输入：一是顾客或用户的参与，二是有关生产运作活动实施信息反馈。顾客或用户的参与，是指他们不只接受转换过程的产出成果，在转换

过程中,他们也是参与活动的一部分。实施信息反馈与输入框中已有的“信息”的区别在于,后者是指生产运作系统外部的信息,例如,市场变化信息、新技术发展信息、政府部门关于经济趋势的分析报告等;而前者主要指来自生产运作系统内部,即转换过程中所获取的信息,例如,生产进度报告、质量检验报告和库存情况报告等。图中心的圆圈及圆圈中的数字表示转换过程中产品、服务或参与的顾客需要经过多个环节。

1.1.3 生产运作职能

现代管理理论认为,企业管理按照职能分工,可以形成众多的管理职能,其中市场营销、生产运作和财务会计是企业管理不可缺少的三种基本职能。

1. 生产运作职能是企业的基本职能之一

企业管理基本职能的划分有多种观点,各种观点从不同角度、不同深度展开了对企业生产运作管理的探讨与研究。为了便于叙述,学者们将企业管理的基本职能划分为纵向职能与横向职能,纵向职能主要包括生产运作、财务会计、市场营销、人力资源、研究开发和采购管理等,横向职能主要包括计划、组织、领导和控制等,每一种纵向职能中都贯穿着横向职能,见图 1-3。

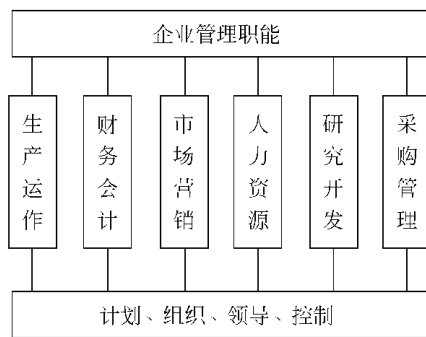


图 1-3 生产运作职能与企业其他基本职能的关系

本书将重点研究纵向职能中的生产运作职能。在企业管理基本职能中,对生产运作职能的常见划分方法有:

- ① “三职能论”——财务会计、市场营销与生产运作;
- ② “四职能论”——财务会计、市场营销、生产运作与人力资源;
- ③ “五职能论”——财务会计、市场营销、生产运作、人力资源与企业研发;
- ④ “六职能论”——财务会计、市场营销、生产运作、人力资源、企业研发与采购管理。

一般来说,企业中有 $1/3$ 以上的活动与生产运作有关,无论企业的经营范围如何,生产运作职能在企业管理的基本职能中都占有重要的地位。企业的主要投入和消耗,一般

都会发生在生产运作系统内部,进而形成产品的实体或服务的主体。在一个典型的机械制造企业中,往往有75%的投资、80%的人员、85%的成本集中在生产运作系统。如果生产运作管理不善,不能合理配置、有效地利用各种资源,或者拖延生产周期,不仅会影响企业资金管理的效果,难以实现预定的财务管理目标,企业的经营目标也将会难以实现。

2. 生产运作职能与企业管理其他基本职能的关系

假设采用“三职能论”的观点,以下便讨论财务会计、市场营销与生产运作三项职能间的相互依赖关系和依次循环关系。

(1) 三项职能间的相互依赖关系(见图 1-4)

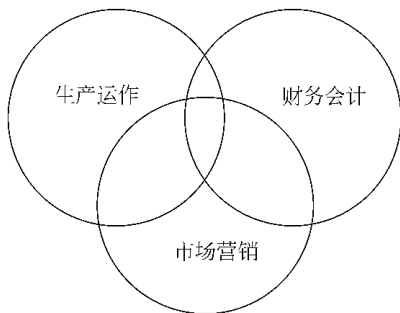


图 1-4 三项职能的相互依赖关系

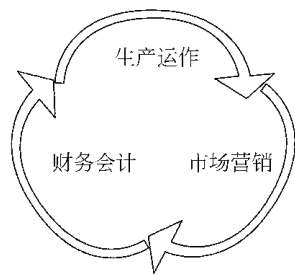


图 1-5 三项职能间的依次循环关系

企业组织运作状况是否良好,企业组织目标能否实现,不仅有赖于这三项职能各自的作用,而且取决于它们之间相互协调配合的程度。财务会计、市场营销与生产运作都是企业管理系统中的子系统,缺少或削弱了其中任何一项,企业的经营活动都会受到影响,甚至无法正常运转。三项职能之间的协调配合程度直接影响到企业活动的成功与否和成功的效率。假如生产运作部门不与市场营销部门相互配合,则市场营销部门推销的就有可能是质次价高的产品;市场营销部门不给生产运作部门传递市场信息,生产运作部门就无法生产出适销对路的产品或服务;财务会计部门与生产运作部门和市场营销部门不很好地合作,财会人员历尽艰辛筹集到的资金,就会被市场营销人员和生产运作人员轻而易举地浪费掉,根本谈不上资产的保值与增值。

(2) 三项职能间的依次循环关系(见图 1-5)

企业的财务会计、市场营销与生产运作三大职能又是一个反复循环的过程。首先,企业建立之初,需要先积累资金、资本用以获取生产所需的各项投入;其次,通过生产运作将投入转换成产品或服务;最后,经过市场营销活动将产品/服务又转化成资金,而这些资金的一部分又重新投入到生产运作系统,另一部分将继续积累资金、资本用以获取生产所需的各项投入,如此往复循环使企业得以生产发展。具体而言,财务会计职能的作用是筹

资、投资、结算、资金的分配使用和回收价值,核算、监督资金、资产的安全与保值;生产运作职能的作用是从外部获得必要的原材料、设备工具、燃料动力等资源,并将这些资源投入到生产系统,转化为产出,并使价值增值;市场营销职能的作用则是开拓市场、满足消费需求、实现商品价值。从三者之间的关系来看,财务会计为生产运作、市场营销等提供资金支持,监督资金使用,回收由市场营销部门实现的价值;生产运作为营销提供产品与服务,创造价值增值;市场营销通过产品与服务满足市场需求,并为生产运作提供有价值的信息。

3. 企业系统的整体性

企业系统的整体性是指企业的经营活动是为了实现它的战略目的而必须具备的有机整体特征。早期的企业由于规模小,管理职能集中于少数几个人,甚至集中于一个人,这时企业的整体性很容易保证。随着企业规模的扩大,管理的工作量不断增加,管理事务变得日益复杂,这时候必然要产生分工,出现了专门的职能管理部门。如果各部门片面强调本部门的工作,偏重于本部门的利益,系统的效率就会降低,企业的整体性就会被削弱,经营状况就会恶化。对于管理职能分工产生的这种负面作用,已经引起越来越多的企业管理者关注,在强调高层管理者的协调作用时,也要强调各部门间自觉主动地协调。在考虑企业的经营问题时,不应该片面强调某一方面的管理职能的重要。企业的经营是一个周而复始的动态过程,在这一过程中,各个职能管理之间的发展可能是不平衡的,有些职能的管理水平由于种种原因而下降,以致影响全局,这时提出以某种职能管理为重点的观点也是有道理的,要将其放到企业的具体环境中去理解。

1.1.4 生产运作管理

生产运作活动是人类最基本的活动,世界上绝大多数人都在从事生产运作活动。有生产运作活动就有生产运作管理。人类最早的管理活动就是对生产运作活动的管理。20世纪初的科学管理运动也始于生产运作管理。

生产运作管理可以分成“广义的生产运作管理”和“狭义的生产运作管理”两种。“广义的生产运作管理”是指针对企业生产活动的全过程进行综合性的、系统的管理,也就是以企业整个生产系统作为对象的管理。“广义的生产运作管理”的内容十分广泛,包括生产过程规划、生产过程组织、劳动组织、生产计划和生产作业计划的编制、生产控制、库存控制、设备管理、质量管理、环境生态系统的管理、现代生产方式的运用等,“广义的生产运作管理”同时还包括服务型企业的“运作”管理。“狭义的生产运作管理”是指以产品的生产过程为对象的管理,即对企业的原材料投入、加工工艺及产品完工的具体过程的管理,而且仅限于制造企业,特别是机械加工制造企业的生产管理。由于产品的生产过程是生产系统的一部分,因此,“狭义的生产运作管理”的基本内容只能是“广义的生产运作管理”