

商学院文库

管理学教材系列

生产管理

周三多
蒋俊
邹一峰
编著

生产过程的组织理论
生产过程的时区组织理论
流水生产线的组织设计
生产技术准备工作
新产品试制和鉴定
价值工程
情报收集
网络计划技术
生产计划
生产作业计划工作
工作研究
劳动定额
劳动组织
设备综合管理
设备维护更新和改造
物资管理
质量管理与统计方法



南京大学出版社

SHANGXUEYUAN
WENKU

ShengChangGuanLi

417868

生产管理

周三多 蒋俊 邹一峰 编著



00417868

南京大学出版社

生 产 管 理

SHENGCHAN GUANLI

周三多 蒋 俊 邹一峰 编著

*

南京大学出版社出版

(南京大学校内 邮政编码:210093)

江苏省新华书店发行 丹阳教育印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 14.875 字数 387 千

1998 年 6 月第 2 版 1999 年 1 月第 2 次印刷

印数 5001—13000

ISBN 7-305-01771-X/F·287

定价 18.80 元

(南大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

0175/13
商学院文库编委会

主任委员 洪银兴 赵曙明

副主任委员 刘厚俊

委员 (按姓氏笔画排序)

刘志彪 刘厚俊 陈传明

陆正飞 张二震 周三多

范从来 洪银兴 赵曙明

裴一平

前 言

1984年末,我和蒋俊教授、刘君健副教授合作,为高等学校经济管理专业编写了一套《工业企业管理》教材(三册)。由南京大学出版社出版。该书出版后,受到了广大读者的欢迎,社会反响的热烈程度大大超过了我们的预料。在过去的五年中共印刷了9次,发行量达32万册,并获得了多次优秀图书奖。先后被全国各省市许多兄弟院校和各类管理干部培训班所采用,并被指定为江苏省自学考试经济管理专业必读教材。

但是,昨天的成功已经成为历史,读者的厚爱更加重了我们的责任。我们一直为该书中存在的某些缺陷和不足之处感到内疚。因为,我们深知我们的责任应当为读者提供更成熟、更完美的教材。

经过几年的积累和努力,最近,南京大学国际商学院国际企业管理系企业管理教研室的部分教师完成了该书的改写工作。在原书基础上作了下列重大的修改和补充:第一,将研究对象从工业企业扩展到一切赢利性和非赢利性组织。我国经济和社会发展的现实迫切要求提高社会各类组织的管理水平,包括工厂、商店、银行、医院、

学校以及政府职能部门等等都需切实加强管理。并且各类组织管理的基本原理和基本方法具有共性。第二，根据近年来国内外管理科学发展的最新成果和我国企业管理的实践对教材内容进行了系统的充实、更新和提高。第三，将原来《工业企业管理》的上册和下册改写为《管理原理》、《生产管理》两本教材，将原来的中册与周三多等编写的《市场营销》（河海大学出版社 1986 年）改写为《营销管理》。这样划分课程可以更好地适应管理实践、学科发展和教学工作的需要，同时也更有利于我国企业界和管理学界与国外同行的交流合作。

《管理原理》由周三多、蒋俊、陈传明编著，《生产管理》由周三多、蒋俊、邹一峰编著，《营销管理》由张保林、陶鹏德编著。

本书可作为大专院校管理类专业教材以及高等教育管理类自学考试教材，也可作为各类管理干部培训用参考书。我们希望本书的出版，对有志于学习和研究管理学的青年及在职管理干部进一步提高管理理论水平，增强管理工作能力，能有所帮助。同时，我们也诚挚地欢迎广大读者对本书提出宝贵的意见。

周三多

目 录

第一篇 生产过程组织

1

第二篇 生产技术准备

第三章 生产技术准备工作	(73)
第一节 生产技术准备工作的任务和内容	(73)
第二节 设计准备	(76)
第三节 工艺准备	(81)
第四节 新产品试制和鉴定	(85)
第五节 生产技术准备计划	(89)
第四章 价值工程	(98)
第一节 价值工程概述	(98)
第二节 价值工程对象的选择	(104)
第三节 情报收集	(109)
第四节 功能分析	(111)
第五节 功能评价	(120)
第六节 方案的制定	(131)
第五章 网络计划技术	(142)
第一节 网络计划技术及其应用	(142)
第二节 网络图及其组成	(146)
第三节 网络图的绘制	(150)
第四节 网络图的时间参数及其计算	(157)
第五节 网络图的优化	(175)

第三篇 生产计划和控制

第六章 生产计划	(191)
第一节 生产能力	(191)
第二节 生产计划的编制	(200)
第三节 产品出产进度计划的编制	(210)
第七章 生产作业计划工作	(215)
第一节 生产作业计划工作的任务和内 容	(215)
第二节 期量标准	(218)
第三节 厂级生产作业计划的编制	(238)
第四节 车间内部生产作业计划的编制	(245)
第五节 生产控制	(269)

第四篇 生产要素管理

第八章 工作研究	(295)
第一节 概述	(295)
第二节 工程分析	(299)
第三节 作业分析	(311)
第四节 动作分析	(313)
第五节 时间研究	(318)
第九章 劳动定额	(323)
第一节 概述	(323)
第二节 劳动定额的时间构成	(329)

第三节	劳动定额制定的一般方法·····	(333)
第四节	现场观测·····	(336)
第五节	劳动定额的修改与贯彻·····	(351)
第十章	劳动组织·····	(353)
第一节	劳动组织的任务与内容·····	(353)
第二节	劳动分工与协作·····	(354)
第三节	编制定员·····	(358)
第四节	多机床管理·····	(361)
第五节	工作地组织·····	(365)
第十一章	设备综合管理·····	(368)
第一节	概述·····	(368)
第二节	设备的选择与评价·····	(373)
第三节	设备的使用、维护及修理·····	(377)
第四节	设备的更新和改造·····	(385)
第十二章	物资管理·····	(393)
第一节	概述·····	(393)
第二节	物资消耗定额·····	(396)
第三节	物资储备定额·····	(401)
第四节	物资供应计划·····	(404)
第五节	物资的采购·····	(409)
第六节	库存控制、仓库管理和物资节约 ·····	(412)

第五篇 质量管理

第十三章	质量管理概论·····	(421)
第一节	质量及提高产品质量的意义 ·····	(421)

第二节	全面质量管理·····	(425)
第三节	质量保证体系·····	(430)
第四节	质量管理的基础工作·····	(436)
第十四章	质量管理的统计方法·····	(440)
第一节	概述·····	(440)
第二节	质量管理的统计方法·····	(442)

绪 论

生产管理是对企业生产活动的计划、组织和控制。它有广义和狭义之分。广义的生产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，也就是以企业的生产系统作为对象的管理。企业的生产系统包括输入、转换（制造）、输出和反馈四个环节，其运行程序如图 1 所示。

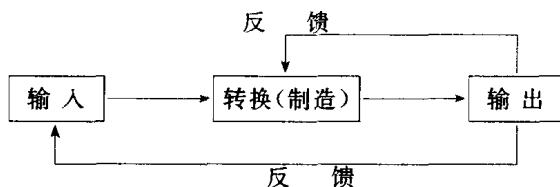


图 1

生产系统的输入是指将生产诸要素以及信息投入生产过程，这是生产系统运行的第一个环节。生产系统的转换就是生产制造过程。这是生产系统运行的重要环节。生产系统的输出是转换的必然结果，它包括产品和信息两个方面的内容。生产系统的反馈是将输出的信息回授到输入端或生产制造过程，其目的是与输入的信息进行比较，发现差异，查明原因，采取措施，加以纠正，保证预定目标的实现。由此可见，反馈执行的是控制职能。这一环节在生产系统中起着非常重要的作用。

广义的生产管理内容甚为广泛，包括生产过程组织、劳动组织与劳动定额管理、生产技术准备工作、生产计划和生产作业计划的编制、生产控制、物资管理、设备与工具管理、能源管理、安全生产、环境保护、质量管理等等。

狭义的生产管理是指以产品的生产过程为对象的管理。即对企业的生产技术准备、原材料投入、工艺加工直至产品完工的具体活动过程的管理。由于产品的生产过程是生产系统的一部分，因此，狭义生产管理的内容，也只能是广义生产管理内容的一部分。主要包括生产过程组织、生产技术准备工作、生产作业计划的编制和生产控制等。

本书是从广义的角度来研究生产管理的。

生产管理在企业管理中的地位是非常重要的。我们知道，企业管理工作的内容甚多，按各项管理工作在企业生产经营活动中的性质，基本上可分为经营管理和生产管理两大部分。经营管理是对企业经营活动的管理，主要是解决企业的生产技术经济活动如何实现同企业外部环境取得动态平衡的问题，而生产管理如上所述，是对企业生产系统的管理，主要是解决企业内部人、财、物等各种资源的最佳结合问题。

经营管理和生产管理虽然涉及的领域和解决的问题有所不同，但作为整个企业管理的组成部分，两者之间却有着密切的联系。这种联系表现为经营管理是生产管理的先导，生产管理是经营管理的基础。

经营管理是生产管理的先导，指的是生产管理要依据经营管理所确定的经营意图，即经营方针、经营目标、经营决策和经营计划的要求来进行。这是由生产经营型企业的特点所决定的。生产经营型企业作为自主经营、自负盈亏的经济实体，它所追求的目标是经济效益。为此，就必须使企业的产品适销对路，满足用户在品种、质量、价格、销售渠道等方面的要求，而这些都属于经营管理的范畴。只有经营搞好了，企业才能立于不败之地，并

不断成长。因此，生产经营型企业对一切生产活动的管理，都必须服从经营管理的要求，只有这样，才能保证企业目标的实现。

生产经营型企业中，经营管理无疑是十分重要的。但能否认为生产管理无足轻重，可以忽视呢？当然不能这样说。这是因为生产活动是企业一切活动的基础。对生产活动管理不好，企业就很难按品种、质量、数量、期限、价格向社会提供产品，满足社会的要求。在这种情况下，企业是无法实现其经营目标的。所以，不能认为企业转型而忽视生产管理。相反地，在生产经营型企业里，更应注重生产管理，使经济效益的提高建立在可靠的基础之上。

生产管理的任务总的来说是为了提高企业的经济效益。具体来说主要有三条：

首先，按规定的产品品种质量完成生产任务；

其次，按规定的计划成本完成生产任务；

最后，按规定的交货期限完成生产任务。

产品的质量（Quality）、成本（Cost）和交货期（Delivery）简称QCD，是衡量企业生产管理成败的三要素，保证QCD三方面的要求，是生产管理的主要任务。

质量（含品种）、成本、交货期（含数量）这三项任务是相互联系、相互制约的。提高质量，可能引起成本增加；增加数量，可能降低成本；为了保证交货期而过分赶工，可能引起成本的增加和质量的降低，等等。为了取得良好的经济效益，需要在生产管理中加以合理的组织、协调和控制。

本书的内容由五篇十四章组成。第一篇生产过程组织篇，主要研究生产过程的一些基本问题和组织设计；第二篇生产技术准备篇，主要研究生产技术准备工作的一些主要内容以及与此相关的价值工程和网络计划技术；第三篇生产计划和控制篇，主要研究企业年度和短期生产计划的编制原理、方法及生产控制；第四篇生产要素管理篇，主要研究劳动力、物资和设备的管理问题；第五篇质量管理篇，主要研究质量管理的理论和方法。

第一篇

生产过程组织

工业企业为了生产工业产品必须组织生产过程。生产过程组织是否先进合理，不仅关系到企业生产任务的完成，而且对企业经济效益能否提高，也有直接的影响，生产过程组织对企业来讲，是一项具有长远意义的事情，因此，需要慎重从事。

本篇包括两章。第一章，生产过程组织概论，主要研究合理组织生产过程的要求、生产类型、生产过程的空间组织和时间组织。第二章，流水生产线的组织设计和成组技术，主要研究先进的生产过程组织形式——流水生产线的组织设计、成组技术。

