



现代企业生产管理

XIANDAIQIYESHENGCHANGUANLI

李卫星 主编



中国商业出版社

国内贸易部部编高等商科教材

现代企业生产管理



398140

李卫星

主编

匡永发

副主编



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业生产管理/李卫星主编。—北京:中国商业出版社,1997.6

国内贸易部部编高等商科教材

ISBN 7-5044-3423-X

I.生… II.李… III.企业管理:生产管理—高等学校—教材 IV.F273

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第06887号

责任编辑:陈李苓

特约编辑:陈学庸

责任校对:程志敏

封面设计:杨振宇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京印刷二厂印刷

850×1168毫米 32开 11印张 263千字

1997年6月第1版 1997年6月第1次印刷

定价:13.00元

※ ※ ※ ※

(如有印装质量问题可更换)



编审说明

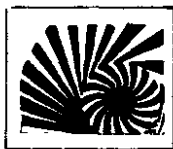
为适应我国经济体制从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变的需要,推进学校教学内容的改革,为二十一世纪培养人才,我司委托全国商专学科建设指导组编写了系列的“高等商科教材”。本书是“高等商科教材”之一。现经审定,同意作为普通高等商业、财经院校有关专业的专业课教材或专业基础课教材,也可作为成人高校同层次的函授、自学考试以及在职培训用的教材。

本书在编写和出版发行过程中,曾得到有关院校、部门以及编审者的大力支持,在此谨致谢忱。

为提高本教材的质量,热诚希望各位读者提出宝贵意见,以便进一步修订和完善。

国内贸易部教育司

一九九七年五月



前 言

《现代企业生产管理》是国内贸易部部编高等商科教材之一。本书是为了适应我国社会主义市场经济体制的建立与我国商科教育发展的需要,按国内贸易部教育司的教材建设规划,由全国商专学科建设指导组组织国内有关院校编写的。是为商业、财经院校的企业管理专业、市场营销专业以及经济管理专业等提供的专业教学用书,也可作为各有关专业的企业管理教材,同时还可供成人高校、函授、自考等有关专业的教学使用。

本书在内容上注重理论性与实践性相结合,广泛吸收国内外管理科学的成果和实践经验,力求反映本学科的新观点、新知识、新的管理技术和方式。在内容的安排上,贯彻了生产经营一体化的管理思想,除重点阐述生产管理的内容外,对现代企业的生产经营系统构成、管理方法和组织,经营决策与计划,技术发展与产品管理等内容也作了介绍。全书具有结构完整、重点突出、内容精练、可操作性强的特点。

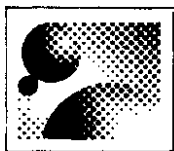
本书由李卫星副教授任主编,并负责全书的统稿和总纂,匡水发任副主编。编写的具体分工是:李卫星第1、2、3、11章,匡水发第5、6章,刘晓欢第4、7章,袁声莉第8、9、10章。

在本书编写过程中,国内贸易部高等专科学科建设指导组和有关院校,对本书的编写工作给予了大力支持。同时国内许多同行、学者所发表的专著、教材、研究成果,使本书的编写受到很大启迪,得到有益的帮助,在此,一并向他们表示衷心的感谢。

由于编写本书是一次新的尝试,书中定会存在疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

1997 年 5 月

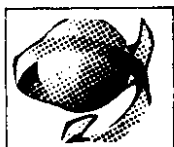


目 录

编审说明	(1)
前 言	(1)
第一章 导 论	(1)
第一节 现代企业生产经营系统	(1)
第二节 生产经营管理的职能和方法	(8)
第三节 企业生产经营管理组织设计	(14)
第四节 生产经营管理基础工作	(20)
第二章 经营决策与经营计划	(24)
第一节 经营思想和经营目标	(24)
第二节 经营环境研究	(28)
第三节 经营决策	(33)
第四节 经营计划	(45)
第三章 技术发展与产品管理	(50)
第一节 技术开发和引进	(50)
第二节 技术发展论证	(55)
第三节 产品开发管理	(57)
第四节 产品结构优化	(65)
第五节 价值工程的应用	(71)
第四章 生产过程组织	(77)
第一节 生产过程及其组织要求	(77)
第二节 生产过程组织的基本内容	(87)
第三节 生产过程的组织形式	(96)

第五章 生产计划	(114)
第一节 生产能力的核定及其影响因素.....	(115)
第二节 生产计划的编制.....	(125)
第六章 生产作业计划与作业控制	(149)
第一节 生产作业计划的内容和作用.....	(149)
第二节 期量标准.....	(150)
第三节 生产作业计划的编制.....	(161)
第四节 网络计划技术.....	(170)
第五节 生产作业控制.....	(182)
第七章 质量管理	(193)
第一节 产品质量和全面质量管理.....	(193)
第二节 质量保证体系.....	(201)
第三节 质量管理的统计方法.....	(212)
第四节 质量管理和质量保证系列标准.....	(238)
第八章 设备综合管理	(245)
第一节 设备综合管理的特点和任务.....	(245)
第二节 设备前期管理.....	(250)
第三节 设备后期管理.....	(256)
第四节 设备更新.....	(263)
第九章 劳动管理	(269)
第一节 劳动管理工作研究.....	(269)
第二节 劳动定额.....	(275)
第三节 劳动定员.....	(281)
第四节 劳动组织.....	(285)
第十章 物资管理	(293)
第一节 物资管理概述.....	(293)
第二节 物资消耗定额.....	(297)
第三节 物资储备定额.....	(303)

第四节 物资供应计划·····	(307)
第五节 物资库存控制·····	(310)
第六节 仓库管理·····	(318)
第十一章 生产管理现代化 ·····	(323)
第一节 生产环境的变化和生产管理现代化·····	(323)
第二节 现代生产管理方式简介·····	(327)
主要参考书目 ·····	(340)



第一章

导 论

研究现代企业生产管理,首先要明确生产管理的对象、方法以及基本原理。本章着重阐述现代企业生产经营系统,企业生产经营管理的职能、方法,管理组织设计和管理基础工作等,这些都是研究学习后续内容的基础。

第一节 现代企业生产经营系统

一、现代企业及其生产技术特征

(一)现代企业的一般特征

现代企业是建立在现代科学技术和社会化大生产基础上,以盈利为目的,以市场为导向,自主从事生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏,承担一定社会责任并具有法人资格的经济组织。

现代企业的一般特征主要包括以下几点:第一,企业追求的是获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业提供的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。一般而言,企业对需求者和社会贡献越大,则获得的盈利越多;反之企业盈利少,也意味着对社会贡献小。因此,获取盈利不仅应是企业的目标,而且也是企业对社会承担的责任。第二,企业从事生产经营活动具有自主性和独立性。企业的产品和服务要能适应社会和消费者的需要,必须主动对社会和市场环境的变化及时主动地作出反应,即企业具有经营自主权;而权利和

义务是一致的,企业要有经营自主权就必须独立核算,承担行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏;不负盈亏或者负盈不负亏都不是完整意义上的企业。第三,企业必须承担社会责任。企业除了满足顾客和用户的需要外,还要满足股东、银行、职工、供货者、同行业竞争者、政府机关、地区社会、周围居民、一切与之相关社会团体的需要。企业只有在一定程度上满足了他们的需要后,才能正常运转,获取利润,并得以生存和发展。这就是企业不能只为自身谋取利益而且要担负兼顾各方而利益的社会责任。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,节约资源和为社区建设作出贡献等方面。第四,企业在法律上具有“法人”资格。这是指法律上赋予企业以独立人格,使其具有权利能力和行为能力,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。这是企业独立性的法律保证,也是独立经营和独立核算的必要条件。法人的设立、变更和撤销,必须按照国家有关法律规定的,经过有关国家机关审查、批准和登记注册。

(二)现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业是建立在现代科学技术基础上的,具有高度分工与协作的社会化大生产单位。现代工业企业的生产技术特征可以归纳为以下几点:

1. 拥有比较复杂的现代技术装备,系统采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等等。机器和机器体系的运用,使企业的生产具有高度的组织性、科学性和技术性。随着当代科学技术的迅猛发展,工业生产中科学技术的作用越来越大。系统地运用现代科学技术,不断地认识和掌握生产技术的发展规律,有效地创造和使用现代技术装备和技术方法,合理地组织生产过程,大力促进生产发展,已成为现代工业企业

的重要特征。

2. 劳动分工精细,协作关系严密。现代工业企业的生产经营过程包括一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和环节,这些生产部门和环节,需要使用不同的机器设备,配备不同工种的生产技术工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员,这就要求企业内部实行精细的分工和严密的协作,而且要适应生产过程中机器体系运转的客观要求。只有这样才能使生产过程中每一个人的活动,都能同机器体系的运转相协调,使生产活动顺利地进行。

3. 生产具有高度的比例性和连续性。现代工业企业是采用各种机器和机器体系进行生产,生产过程各部分和各环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系。各种机器设备按照一定的比例配备,并各自按一定的速度运转,生产才能顺利进行。当然,企业生产经营过程中,也有人与机器之间、人与人之间的比例关系问题。这些比例关系是否合理,直接影响劳动效率。同时,现代企业各生产环节、各工序之间在时间上是前后紧密衔接、不能中断的,劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态。这就是说,现代企业生产过程具有高度的连续性。随着科学技术的发展,以及采用先进的生产组织形式,对连续性的要求不断提高,同时,对管理也提出了更为严格的要求。

4. 具有广泛的外部联系。现代工业企业作为市场经济活动的主体,必然同其他企业、有关部门保持广泛的经济、技术联系。专业化愈发展,生产社会化程度愈高,企业同外部的这种联系就愈广泛、愈密切。加强同外部环境各方面的密切联系,既是企业生存和发展的必要条件,又是国民经济其他部门正常运行的保证。

5. 企业规模趋向两极分化。随着市场经济的不断发展,现代企业规模呈现两极分化的趋势:一方面,企业向大型化发展。

一些企业通过兼并、联合等方式使规模得到不断扩大,企业规模的扩大,有利于资源的合理配置,有助于实现规模效益,增强企业整体实力,加快技术改造和新产品开发,提高企业竞争能力。另一方面,小型化、微型化的企业不断涌现。这些企业一般具有知识、技术密集、专业化程度高的特点,且具有投资少、见效快、适应性强、效率和效益高的优势,在市场竞争中表现出勃勃生机。因此,大型企业在注意增强整体实力的同时,还要采取分散化、多元化经营,把大企业的优势和小企业的灵活性结合起来,以增强其应变能力和竞争能力。

上述现代工业企业在生产技术方面的特征明确告诉我们,要搞好企业的生产经营活动,管理好现代工业企业,就必须按照这些特征,尊重客观规律,有效地做好生产经营管理工作,同时,对企业的领导者、技术人员和管理人员的科学技术、管理知识提出了更高的要求。

二、企业生产经营系统的构成及其运动

(一)企业系统基本模型

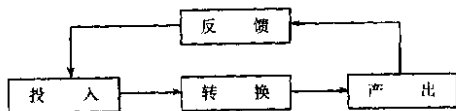
所谓系统,是由若干相互作用和相互依赖的部分所组成的具有特定功能的有机整体。系统按其构成要素可分为两大类:一类是自然系统,即自然界本来存在的自然物的集合体所构成的系统;一类是人造系统,是由人工建造起来的各种要素的集合体所构成的系统。现代工业企业属于人造系统,它一般具有以下四个特点:(1)集体性。它是由许多可以相互区别的要素构成的集合体。(2)相关性。它的各个组成要素之间存在着有机联系。(3)目的性。它是依据一定的目的而构成的。(4)环境的适应性。系统周围存在的诸要素称为系统的环境。与环境有相互联系的系统叫开放系统。现代工业企业属于开放系统。它必须适应环境的要求和变化。

现代工业企业不仅是一个开放系统,同时还是一个不断地

投入产出系统。现代企业在生产经营活动过程中,连续不断地投入各种经营要素,并通过生产经营活动的转换,产出一定的经营成果,其基本过程如图表 1-1 所示。

图表 1-1

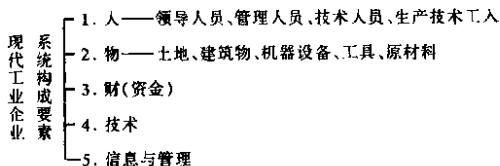
系统基本模型图



现代工业企业作为一个投入产出系统,是由以下基本要素所构成(见图表 1-2)。

图表 1-2

工业企业系统构成要素图

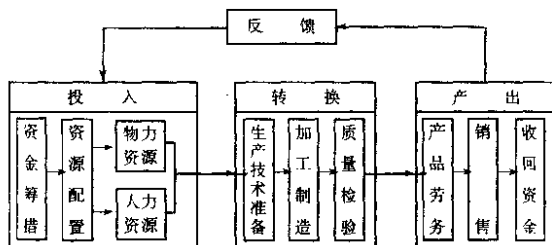


在以上各要素中,人和物是现代企业从事生产经营活动所必须的劳动力、劳动手段和劳动对象,即生产力的三个物质要素。资金是劳动手段和劳动对象的价值表现。企业从投入到转换再到产出的整个过程,从价值形态看,实际上也就是资金运动和价值增强的过程。技术在生产过程中必须要体现在劳动者、劳动手段和劳动对象等物质要素上。此外,技术还表现在设计、配方、工艺流程、工艺方法等方面。管理和企业内外信息则是形成上述诸要素很好地协调配合,更好地发挥作用,实现从投入到产出的转换,并取得良好效果的保证。

(二)企业生产经营系统的结构

1. 生产经营系统的动态结构。这是从企业系统功能出发来考察企业随时间变化的生产经营活动。从时间上分解,企业生产经营活动由许多环节组成,每个环节都有一定的职能(见图表 1-3)。

图表 1-3 生产经营系统动态结构图



图表 1-3 表明,企业生产经营活动是按时间顺序进行的一个周而复始不断循环的动态过程。因此,这个过程的编制和运转,也应以为时间为基准,应按一定的期量标准组织和协调好各环节的活动,更好地发挥各项职能的作用,使系统不断提高效率。

2. 生产经营系统的静态结构。企业生产经营系统可由垂直系统和水平系统构成(见图表 1-4)。

图表 1-4 生产经营系统静态结构图



垂直系统有五个职能分系统：生产分系统、营销分系统、财务分系统、人事分系统、供应分系统。这些系统由于是按条块划分的，各自追求本系统的利益，因此，它们之间的协调是非常重要的。

水平系统有三个层次：最高决策层、中级管理层、初级作业层。最高决策层主要是制定战略计划，他站在企业总体立场上，制定经营方针和目标，制定长期计划，确定新产品的开发计划，拟定投资方案等。中级管理层的职能主要是在战略计划方针下制定管理目标，拟定实施方案，按部门分配资源，协调各部门之间的关系，制定生产程序和评价方法等。初级作业层主要是执行和处理，他按照上级的指示的目标、程序，进行组织和实施生产作业，完成规定的任务。

(三) 企业生产经营系统的运动

现代工业企业内部的生产、销售、分配、供应、消费各环节之间是不断过渡和转化的，这个过渡和转化过程就形成了企业生产经营系统的运动。

1. 生产到销售的转化。企业生产的目的是通过向社会提供产品和劳务实现自我利益。这个目的只有通过销售才能实现。生产过程必须转化为销售过程。

2. 销售到分配的转化。企业通过销售实现了生产的目的。但是，要把收益变为向国家提供的利益，为延续和发展企业自身以及为职工提供利益，还需要经过分配，因此，销售过程必须转化为分配过程。

3. 分配到供应的转化。分配过程是收益的分配、解缴、发放、投资等过程，分配的实质是处理国家、企业、职工三方面的利益关系，处理积累与消费的关系。但要实现企业的再生产和发展，实现职工个人消费，就必须经过采购、供应的流通过程。因此，分配过程要转化为供应流通过程。

4. 供应到消费的转化。供应过程包括选择资源、采购、运输、贮存等过程。供应的目的是为了消费,因此,供应过程必须转化为消费过程。

5. 消费到生产的转化。消费包括生产性消费、发展性消费和生活性消费。消费的目的是为了生产和发展,因此,消费过程又转化为再生产过程或扩大再生产过程。

综上所述,企业生产经营系统的运动是生产→销售→分配→供应→消费→再生产的不断往复的过程。

第二节 生产经营管理的职能和方法

一、生产经营管理及其职能

(一)生产经营管理的含义

一般而言,工业企业的全部活动可以划分为两部分,一部分是具有内向性的生产活动,它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件,用最经济的办法按预定计划把产品制造出来;另一部分是具有外向性的经营活动,其基本要求是使企业的生产技术活动适应企业外部环境的变化,根据市场环境的变化制定企业的目标、计划和战略,保证企业取得较好的经济效益。因此,对于企业生产与经营活动的管理,可统称为生产经营管理。

实际上,生产经营管理这种称谓所含内容与企业管理没有差别,这里将生产与经营并列在一起,主要是为了树立生产经营一体化的管理思想。生产经营一体化管理是现代市场竞争的客观需要。它要求企业生产经营过程中的设计开发、供应、生产与销售服务等原来是相对独立的职能阶段,成为相互渗透、紧密联系的生产经营统一体。这样可以使指挥更加统一,决策更加迅速,系统运行的有效性和效率可大为提高。当市场一有变化,企业需要调整自己的生产经营活动时,各职能部门能围绕企业的