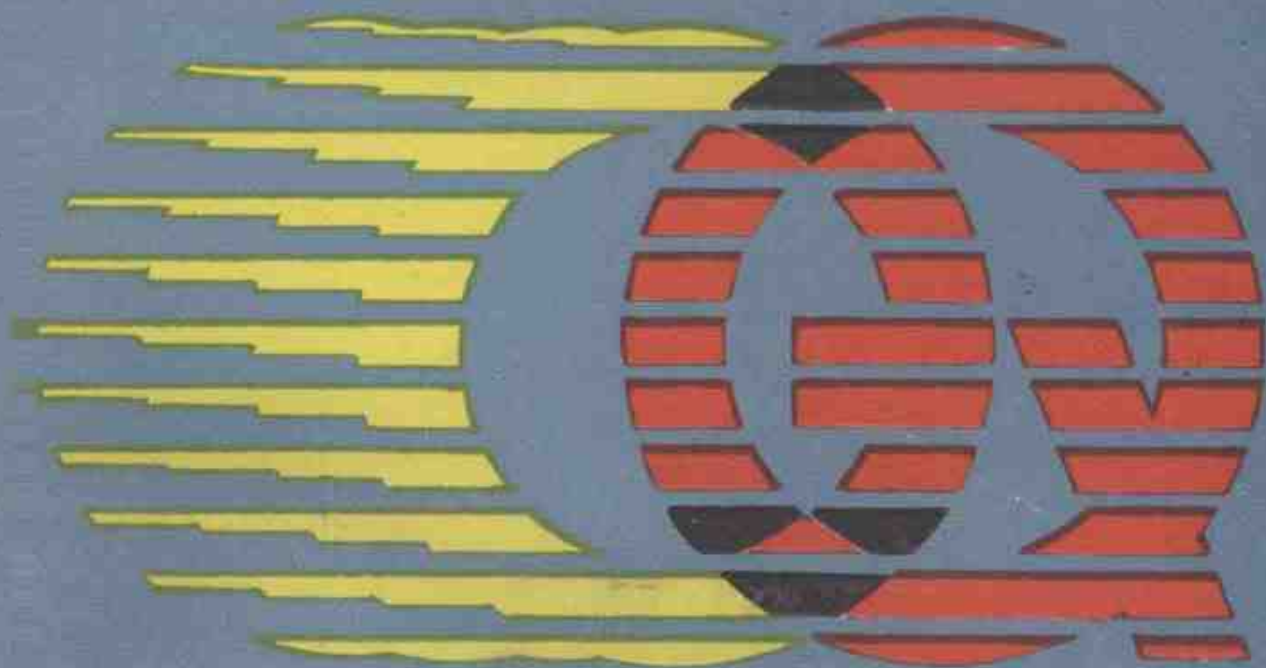


社会主义工业企业生产管理

季 煦 蔡世馨 主编



东北财经大学出版社

社会主义工业企业 生产管理

季煦 蔡世馨 主 编

东北财经大学出版社

社会主义工业企业生产管理

季 煦 蔡世馨 主编

东北财经大学出版社出版发行 (大连黑石礁)

鞍山新华印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 16 1/8 字数: 35万

1989年7月第1版

1989年12月第1次印刷

责任编辑: 曹桂英

责任校对: 王积薪

印数: 1—5 000

ISBN 7-81005-239-X/F·166 定价: 2.85元

第一章 生产管理概论

第一节 生产管理及其在企业 管理中的地位

一、生产管理的含义

中国共产党第十三次全国代表大会报告中指出：社会主义社会的根本任务是发展生产力。在初级阶段，为了摆脱贫穷和落后，尤其要把发展生产力作为全部工作的中心。要完成这一任务就必须搞好生产管理。

生产管理就是对企业日常生产活动的计划、组织和控制及与其密切有关的各项管理工作的总称。有狭义与广义之分。

广义的生产管理，是指对企业全部生产活动系统进行管理。全部生产活动系统包括输入、转换过程、输出、反馈四个环节。生产活动系统运转程序如图1—1所示。

图1—1可见，生产系统的输入，有三方面的内容。其一生产计划，它规定了生产的品种、质量、数量、进度等任务要求。其二生产力要素和资金，如劳动力、设备、原材料、外购件、工具以及资金。其三有关的标准，如设计的图纸、工艺规程等。

生产系统的转换过程，就是生产制造过程和质量、成本、库存等管理过程。生产制造过程包括生产过程的空间、时间组织，劳动分工与协作，按预定的工艺流程生产出产品。质量、成本、库存等管理，主要指生产过程中控制质

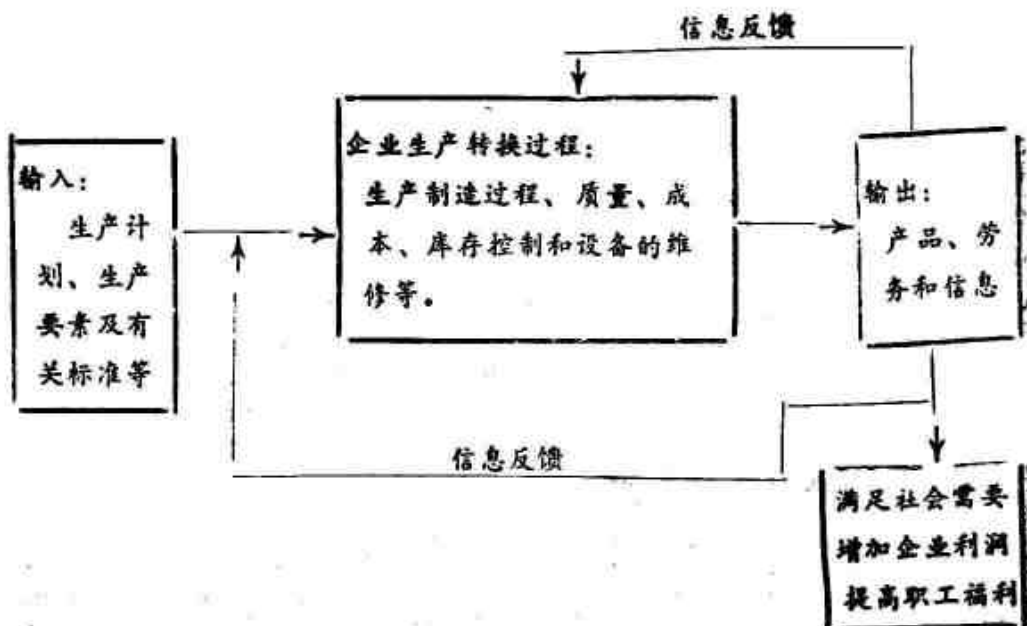


图 1-1 生产活动系统简图

量、成本、库存、生产进度。

生产系统的输出，是产品、劳务和信息。信息反馈执行的是对生产过程控制及时提供信息的职能。信息反馈是把输出的产品品种、质量、产量、成本、进度等信息反馈到输入端，与计划任务等进行比较，发现差异，以便采取措施，加以解决。有的信息反馈到生产过程中去，进行生产过程的质量、成本等控制。

所以，广义的生产管理是指对企业全部生产活动系统进行计划、组织、控制等，以保证生产出满足社会需要和用户满意的产品，全面地提高经济效益，或者说，它是对所有与产品制造密切有关的各方面工作的管理。广义生产管理的对象是从人、财、物，以及计划和标准等信息的输入，经过转换过程，输出产品、劳务和信息，利用信息反馈实行控制的全部活动。

狭义的生产管理，是以生产产品或提供劳务的生产过程

为对象的管理。它相当于企业生产、调度部门所管辖的那部分管理工作。如生产过程组织、企业生产技术准备、生产计划、生产作业计划、生产调度、生产进度控制、在制品半成品管理。这本书介绍的是广义的生产管理。

二、生产管理的地位

生产管理系统是企业管理体系的组成部分之一。生产管理作为一个子系统，在企业管理大系统中所处的地位，需要与其它子系统的相互关系来判断。

（一）生产管理与经营管理的关系

生产管理与经营管理形成了相互衔接、相辅相成的两大管理系统。经营活动具有外延性，经营管理主要是为了沟通与企业外部环境的联系，使企业适应外部条件的变化。而生产管理具有内涵性，主要解决企业的生产技术经济活动同企业内部的人力、材料、设备、资金等资源的静态与动态的综合平衡，充分利用企业内部条件，用最经济办法按预定计划把产品制造出来。生产是经营的物质基础。企业的经营目标、经营决策、经营计划，都要通过生产活动和生产管理才能实现。经营管理是生产管理的依据，是以决策为主的管理。生产管理是经营管理的保证，是以执行为主的管理，处于执行性的地位。具体地说，生产管理与经营决策的关系是：经营决策确定了目标、方针、战略、计划以及下达的具体生产任务，由生产管理来组织生产活动，并保证实现。

（二）生产管理与技术管理的关系

技术管理是生产管理的前提条件，即生产管理依靠技术开发管理提供先进的设计图纸、工艺方法、技术手段和新的原材料。这个前提条件很重要，没有技术开发，生产活动就

没有活力并将处于停滞状态。当然，生产管理也要向技术开发提供条件和信息，它是实现产品开发的基础。它们在企业管理系统中都处于执行性地位，保持着十分密切的协作关系。

（三）生产管理与销售管理的关系

生产管理是销售管理的前提条件。它为销售工作提供适销对路、物美价廉的产品，在巩固原有市场，占领新市场，提高企业竞争能力等方面起着十分重要的作用，是销售管理工作的后盾。销售部门也要积极地为产品寻找市场，向生产部门提供市场信息，协助生产部门制定生产计划。它们在企业管理系统中同处于执行性地位，保持着十分紧密协作关系。

综上所述，生产管理是企业管理的一个重要组成部分，处于执行性的地位。

三、生产管理的重要作用

现阶段，我国工业企业管理正处在“转型”过程之中，虽然，生产管理处于执行性地位，但是，不能认为生产管理就不重要了。相反，生产管理显得更加重要了，应该进一步强化生产管理。它的重要性，主要有以下几方面：

（一）生产管理是企业管理系统中一个基本的子系统

生产活动仍然是工业企业一项基本活动。生产管理是为企业直接创造物质财富服务的，有了生产管理，才能实现转换，变可能的产品为现实的产品，才能以此实现经营目标。在整个生产经营过程中，它既是实现经营目标的物质基础，又是搞好销售服务的前提。否则，整个企业生产经营活动将会陷入困境。

（二）强化生产管理为搞好经营决策创造必要条件

厂长的主要职责就是抓好经营决策。其中一个重要前提

条件就是生产管理比较健全、有力,对生产实行有效的管理。否则,生产混乱,经常出问题,势必迫使领导干部把主要精力、大量时间用于处理各种日常性的纷繁的事务工作上去,这样,日常事务缠身,厂长就无法集中精力抓好经营决策了。

(三) 强化生产管理,才能更好地满足多变的市场需要

在生产型管理阶段,企业面临的是卖方市场,生产管理主要是以增加产量满足市场需求。在现阶段“转型”过程中,卖方市场逐步向买方市场过渡,因此,企业要树立市场观念,以需定产,为用户服务的思想。同时,企业之间的竞争日趋激烈,用户对产品本身的要求高了,如品种多、批量小、质量好、价格便宜、交货期短、成本低等。在这种情况下,生产管理的重点要从提高产量,转为从多方面满足用户要求,适应市场多变的需要,全面提高经济效益。这就是企业面临的一个崭新的课题。再加上新技术革命正在兴起,计算机和现代数学方法的广泛应用等。这就对生产管理提出了更高的要求。所以,在新形势下生产管理显得更加重要了,工业企业必须大力强化生产管理。

第二节 生产管理的任务与内容

一、生产管理的任务

企业生产管理工作的基本任务,就是通过计划、组织与控制生产系统,把投入生产过程的人、财、物和信息这四个生产要素,根据生产过程的要求,有效地结合起来,形成有机的体系,以投入尽可能少的人、财、物力,产出尽可能多的物美价廉适销对路的产品或劳务,满足社会需要,取得最

佳的企业经济效益。

工业企业生产管理工作的基本任务,具体有以下四方面,

(一) 保证生产出满足社会需要的产品和劳务

每个企业都要根据国家计划和市场需要,从品种、质量、数量、交货期等要求出发,努力生产出适销对路、用户满意的产品或劳务。防止产销脱节,造成积压和浪费。企业还应当在保证完成品种、质量、数量等生产指标的前提下,努力降低成本和节约资金的占用,讲求经济效益。

(二) 合理组织劳动力,充分利用人力资源

现代工业生产采用的先进科学技术和机器设备都是靠人创造的、使用的。所以,要重视人的因素,充分发挥工人、技术人员和管理人员在生产中的重要作用。每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,整顿劳动纪律,加强经济责任制,做好思想政治工作等,不断提高劳动生产率。

(三) 加强物资管理,充分有效地利用物资资源

要加强物资管理,做好物资的供应、保管、合理使用等;加强设备管理,提高设备完好率和设备利用率,充分利用现有设备的生产能力;加强能源管理,降低消耗,杜绝浪费。现代的生产管理,在物的管理方面,要做到必要的物资,在必要的时间内,供应必要的数量,以便降低成本,加速资金周转,增加企业利润。

二、生产管理的内容

生产管理的内容按管理职能来划分,大体可以概括为计划、组织、控制三个方面。

生产管理的计划方面,主要包括按经营计划制订的生产

计划和生产作业计划。如企业生产的品种计划、产量（产值）计划和生产进度计划、生产作业计划，以及保证实现计划的技术组织措施计划，还要与质量计划相衔接等。生产计划和作业计划的编制要重视企业内部条件和外部环境，依据外部环境的调查和预测的信息，使计划建立在科学依据的基础之上，采用先进的计划方法，进行综合平衡，选择最优的生产方案，并进行动态调整，保证经营目标的实现。

生产管理的组织方面，是指生产过程组织和劳动过程组织的统一。生产过程组织就是企业生产的各要素和各环节在时间上和空间上的衔接协调，使企业形成一个由许多要素构成的有机整体，保证企业生产正常、有效地运行。如工厂布置、设备排列、工序结合方式等。在此基础上搞好劳动过程组织，要正确处理劳动者之间的关系，以及劳动者与劳动工具、劳动对象的关系。如做好劳动定额、定员和劳动组织的形式等工作。特别要注意搞好操作的改进、方法的研究、工时测定工作。此外，还包括生产技术准备的组织工作。如工艺技术、工装方面的准备，人力、物力、能源的准备。这些准备工作是正常生产活动所必备的基本条件，是实现生产计划的重要保证，故准备工作必须先行。在企业管理“转型”的情况下，完成上述准备工作要注意提高生产组织形式和劳动组织形式的适应性，组织多品种混流生产等，以便提高劳动生产率和经济效益。

生产管理的控制方面，是对生产全过程实行全面的控制。控制是根据实际情况与计划或标准进行对比，并对差异采取措施的调节过程。从范围看，它包括生产组织、生产准备和生产过程的各个方面；从内容看，它主要包括生产作业

控制（指投产、出产、工序进度、在制品储备量的控制）、产品质量控制、库存和资金占用控制、成本控制，等等。生产控制是完善生产组织，实现生产计划，提高产品质量，降低生产消耗和产品成本的重要手段。对生产经营型企业来讲，重要的是实行事前控制，也就是预防性控制。同时，还要加强生产过程中的质量、成本、库存控制。

第三节 生产管理的基本要求

为了搞好生产管理，实现生产管理的基本任务，生产经营型企业的生产管理的基本要求是，要以实现企业的经营目标为出发点，为全面完成企业的生产任务创造多方面的条件。生产管理的基本要求有以下几方面：

一、按需生产

企业过去是“生产执行型”，只根据国家下达的计划任务编制生产计划，以产定销。不考虑企业外部环境和市场的需要，单纯从方便生产出发，追求单一品种，组织大量流水生产。随着经济体制改革的深化，企业转为生产经营型以后，制订计划不仅要根据国家计划任务，而且要考虑市场需要。由于市场的需要复杂多变、品种繁多，因而要求企业组织单件小批生产，而且，生产任务下得迟、要得急。显然，再象过去那样搞法，就会出现产销脱节，积压资金了。所以，要根据社会主义基本经济规律和商品生产经济规律的要求，组织生产，要求企业按照国家计划任务、订货合同和用户要求，按品种、按质、按量、按时地向国家和用户提供适销对路的产品或劳务。并以收抵支，获得利润，才能实现再

生产，否则，在竞争中就会失败，甚至有破产和被淘汰的危险。既然，按需要组织生产，所以，计划程序要改变，生产组织方法要灵活，还要建立雄厚的技术储备等。

二、均衡生产

组织均衡生产是现代化大生产的客观要求，有利于建立正常的生产秩序和管理秩序，提高设备与工时利用率，保证产品质量，实现安全生产，减少资金占用，对于全面提高经济效益具有十分重要的作用。

均衡生产，是指企业各个生产环节（企业、车间、工段、班组、工作地），在每段相等的时间（旬、周、昼夜、轮班、小时）内，完成相等的或递增的数量任务，按计划、均匀地进行生产和出产，保证完成计划任务，满足订货单位和社会市场的需要。影响均衡生产有主、客观因素，搞好均衡生产的重点，应该是从企业主观上采取措施，并积极与主管单位配合，改善外部条件。

组织生产最高要求是准时生产。准时生产指企业为了保证各项订货按期交货，生产过程必须在必要的时候，按必要的数量，生产必要产品。

准时生产可以明显地提高企业经济效益。对于大量生产企业，既可以适时、适量地提供产品满足市场需要，又可以将制品占用量压缩到最低限度，最大限度节约资金和降低成本。这种做法是企业生产管理的努力目标。

三、文明生产

文明生产指按现代工业生产的客观要求建立合理的生产管理制度和良好的生产环境及生产习惯，科学地从事生产活动。它包括建立一套科学管理生产的各项规章制度以及相应

的其它各项基础工作；工厂、车间和设备布局合理、工作场地合理布置，通道合理，在制品存放、工具箱要有固定位置；工作环境清洁卫生，厂区整齐、环境美化，厂区绿化，防污染，光线充足，温湿度适宜；养成良好的工业生产习惯，按工艺规程办事，零件运输必须要有工位器具，即放在一定位置上运输，防止落后的野蛮的生产。文明生产有利于保证职工健康，提高他们劳动情绪和效率，创造良好的气氛，保证产品质量。它符合心理学原理，是企业搞好社会主义精神文明建设的重要标志之一。

四、安全生产

安全生产是指预防在生产过程中发生人身、设备事故，形成良好的劳动环境和工作秩序而采取的一系列措施和活动。它是社会主义生产管理的一项重要原则。安全与生产是辩证统一的关系。生产必须安全，安全为了生产；生产必须安全，安全必将促进生产。安全生产对于保障工人劳动的安全，防止人身和设备事故，延长设备的使用年限，提高工人劳动积极性，促使生产过程顺利进行，保护国家和企业财产免受破坏和损失等，都有重要的作用。所以，要把生产与安全统一起来，遵守劳动保护法规，采取各种安全技术和工业卫生方面的技术组织措施，加强劳动保护和开展群众性安全教育和安全检查活动，防止各种不安全因素发生，保证安全生产。

五、讲究经济效益

讲究经济效益，就是在制订生产计划和组织生产时，要努力降低生产消耗和资金占用，产出尽可能多的适销对路的产品，全面提高经济效益。具体体现在生产管理目标上，要做到数量多、质量好、交货及时、成本低等。防止片面追求

产量、产值、速度，忽视质量、成本的现象。但是，不同企业可以根据不同的需要，对上述指标可以有所侧重。如有的企业第一位是质量，第二位是交货期，第三位是成本，而有的企业则可以第一位是成本，第二位是交货期，第三位是质量。讲究经济效益体现在各方面，如制订计划方案，要进行盈亏平衡分析，利用线性规划选择最优方案，进行经济效益的综合平衡，设计生产过程要运用程序研究、统筹法等科学方法。加强定额管理，制订和执行各种标准，提高生产效率，缩短生产周期，加强库存储备量、质量和成本控制等等。

第四节 生产管理的组织机构

为了保证厂长对生产管理实行统一的有效的指挥，更好地完成生产管理的任务，必须建立一套生产管理的组织机构，其中包括，以厂长为首的生产管理的行政指挥组织和生产管理的职能机构。生产管理的组织机构在企业的组织结构中占有重要地位，为有效地从事生产管理，提供了组织保证。

生产管理组织机构的建立要遵循一定的原则和采用适当的形式。

一、生产管理组织机构设置的原则

生产管理组织机构的设置要遵循如下原则：

（一）从实际出发，进行改革

生产管理组织机构的设置一定要从本厂实际出发，适应改革的要求，对现有的机构要进行分析，要服从生产经营的需要，有利于实现企业经营目标，改革原有的生产管理组织机构。要从上到下逐级建立一套强有力的生产指挥机构，正

确、迅速地指挥生产，并配备相应的生产管理职能机构，在业务上，帮助和监督下级行政组织，发挥组织、协调生产的作用。同时，要有利于技术开发，保证为销售服务。

（二）按专业分工，责权利统一

生产管理组织机构的设置应按专业性质不同进行分工，比如按工艺专业化设置工艺科，按技术专业化设置设备科等，并且明确每一部门和个人的责权利。以责为核心，以权为手段，以利为动力，调动各科室和业务人员的积极性，防止各行其权，各谋其政。

（三）按集权与分权相结合，统一领导，分级管理

权力集中过多或权力过于分散都不利于生产活动的顺利进行，不利于完成企业的生产任务。必须正确处理集权与分权的关系，把适当的集权与分权相结合。也就是说既要统一领导，又要分级管理。分级管理是由企业规模的扩大、科技的发展、管理业务的复杂化所决定的。分级目的是调动各级组织与群众积极性。我国企业一般可分三级，大型企业和公司可分四级，小型企业可分二级。分级还要保证统一领导，对于关系企业全局的重要管理权限，必须由厂部（或公司）掌握。

（四）按管理职能合理分工，密切协作

按管理职能不同设置相应的职能部门，并明确各职能部门业务的分工协作关系，划清它们的职责范围。一般地说生产管理业务性质不同的管理职能，应单独设立机构，如生产调度科和生产技术科等；机构合并也应在相同或相近业务之内进行。由于各项业务之间存在着相互促进、相互制约的密切关系、构成企业生产管理工作的统一整体。因此，按生产管理业务性质设置职能机构，必须合理分工，密切协作，信

息畅通。片面强调制约，就会使机构增多，浪费人力，而且相互扯皮。分工过粗，片面强调联系，又会职责不清，相互推诿，而且不一定减少用人。

（五）按有效管理幅度，精简机构，提高工作效率

工业企业的生产组织机构应该是精干的、有力的、工作效率很高的。按照有效管理幅度，力求减少管理层次，精简机构和管理人员，充分发挥各级各类人员的积极性，更好地为生产建设服务。防止机构臃肿，人浮于事，滋长官僚主义，效率低下，增加管理费用等现象的发生。有效管理幅度的确定，如一个生产技术副厂长直接指挥多少个车间主任和科长，取决于他自身的能力，并且根据企业内、外部条件，实事求是地确定。管理幅度与管理层次成反比，有效管理要求控制管理幅度，使管理层次与管理幅度相对平衡。

（六）按系统理论，使生产指挥机构自成系统

生产管理组织是企业组织总系统中的一个子系统。生产管理组织机构的设置，要保证生产指挥机构自成系统，如生产计划，生产技术准备，生产调度，供应、运输、设备维修等，属于生产子系统为好。防止把关联性强的一个系统的业务部门，分散于不同子系统。

二、生产管理组织机构设置形式

由于企业的生产规模、生产类型、技术特点的不同，企业的生产管理组织机构设置形式也不完全一致。目前较多企业采用生产区域制。它包括两部分组成的。一是生产管理的行政指挥机构，另一是生产管理的职能机构。

生产管理的行政指挥机构，根据有效管理幅度的原则，组成了一个多级的生产管理指挥系统。大多数企业采用三级

生产指挥系统。即厂级生产指挥系统，设有生产副厂长和总工程师，或生产技术副厂长兼总工程师。生产技术副厂长作为厂长在生产管理方面的助手，在厂长领导下，负责企业的日常生产技术管理工作，直接领导各个基本生产车间和机修、工具等辅助车间，以及生产调度科等职能科室。因为生产与技术联系紧密，由一个系统管理容易统一。如果生产技术副厂长的工作过重，可设置助手，如总调度长、总工艺师等，负责有关方面的工作。

车间生产指挥系统设车间主任。车间主任是车间生产行政工作的负责人，在厂长和生产技术副厂长的领导下，全面指挥车间的生产技术经济工作。在大型车间里可设置生产技术副主任，作为车间主任的助手。在三班制连续生产的车间里，设置值班长，作为车间主任（或生产副主任）在中班和夜班中统一指挥全车间生产技术活动的全权代理人。

班组长是生产班组的行政负责人。他负责组织和指挥班组的安全生产工作，在技术上指导工人操作，检查和贯彻工人岗位责任制，组织工人管理员的工作。

在三级生产指挥系统中，应以厂部一级为主导，加强厂部一级的集中统一指挥，但也要注意发挥车间和班组两级的生产指挥作用。

生产管理的职能机构是各级生产行政指挥人员的参谋和办事机构，在业务上起指导、帮助和监督下级行政组织的作用。生产管理职能科的主要职责是贯彻执行厂长、副厂长的命令和指示，为其组织生产管理工作提供情况、资料，提出建议，并负责对车间职能机构进行业务指导。车间职能小组，在接受厂级职能机构的领导下，对车间各生产班组负责