

管理ポイントシリーズ

生産の管理ポイント

並木 高 矣



生産部長の虎の巻 ついに誕生!!

経営層と管理層の接点にある部長職はまず生産管理の方針を決め、組織を編成し、管理システムを設定した後、更に細部的な管理の実務的処理法を意思決定しなければならない。部長職のこれら一連の責任遂行過程における要点を平易に解明した権威の生産部長読本!

税務経理協会

生産の管理ポイント

並木高矣

税務経理協会

著 者 紹 介

玉川大学教授 (工学部経営工学科主任)

大正 2 年 8 月 27 日群馬県に生まれる

昭和 13 年東京工業大学機械工学科卒業

立川飛行機(株), 日本能率協会, 東京都商工指導所を経て,

昭和 37 年より現職につく。

その間, 神戸商業大学, 千葉工業大学, 明治大学工学部, 東京工業大学, 東海大学, 武蔵工業大学, 産業能率短期大学等の講師を兼職した。

現在, 中小企業診断協会理事, 日本経営士会理事 (生産部会長), 日本経営診断学会理事, 通産省中小企業近代化審議会委員 (経営分科会)

主 なる 著 書

工程管理の実際, 事務改善の技法, 工程管理便覧 (日刊工業新聞社), 企業診断ハンドブック (工業編) (共著) (中小企業診断協会), 生産管理 (丸善), 工場診断の進め方 (同友館), 生産診断 (ビジネス教育出版社), 生産管理の実際, 帳票管理の実際, 事務機械化の進め方 (税務経理協会)

管理ポイントシリーズ

生産の管理ポイント

定 価 1,600円

2034-0426-3911

著 者	並 ^{なう} 木 ^き 高 ^{たか} 矣 ^し
発 行 者	大 坪 半 吾
印 刷 所	税 経 印 刷 株 式 会 社
製 本 所	三 光 社 製 本

発 行 所 東 京 都 新 宿 区 株 式 税 務 経 理 協 会
下 落 合 2 丁 目 5 番 13 号 会 社

郵便番号 161 振替 東京 9-187408 電話 (03) 953-3301 (代表)

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

© 並木高矣 1979

著者との契約により検印省略

本書の内容の一部又は全部を無断で複写複製(コピー)することは, 法律で認められた場合を除き, 著者及び出版社の権利侵害となりますので, コピーの必要がある場合は, 予め当社あて許諾を求めて下さい。

まえがき

本書は工場の生産部門を担当する部長職を対象として、その業務の要点や心構えについて記述したものである。筆者としては生産管理に関する著書は多数あるが（当社からも「生産管理の実務」が出版されている）、それらは何れも生産管理の理論や実技について述べたもので、主たる読者対象は生産管理の実務担当者、学生、経営コンサルタントなどである。その点では他の著者の場合も同様であると思われる。このたび、当社から管理ポイントシリーズの出版企画の主旨を聞いて、部長職を対象とした記述ならば特色が出せるものと考えて、喜んで執筆に応じた次第である。

まず生産部長のイメージを明確にすることが必要である。それは会社によって職名が異なるのみでなく、その地位や担当業務にもかなりの相違がみられるからである。一般的な名称としては、工場長、生産部長、製造部長、工作部長などが用いられるが、広義に解すると、工場長とか製造所長とかいわれ、生産部門全般を担当する事業所長に相当し、生産部門に所属する人や物（設備や資材）のすべてを管理することになる。狭義に解すると、前記の業務から種々のものが除かれるが、最狭義にはライン部門の長として、生産管理部長や生産技術部長と並立することになるであろう。

ここでは広義に解することにした。その方が記述内容に脱落がないばかりでなく、現在は狭義の部長職にある人でも、やがては他の関連業務を担当することが予想されるからである。この際、関

連知識を身につけておくことが有意義だと考えられる。

次には部長職の組織上の地位が問題である。本書の第一章で述べてあるように、部長職は経営層と管理層の接点にあって、一般には部門経営層として、経営層の底辺におかれている。このことは部長が取締役の地位にあると否とにかかわらず、現実の業務の性質からみた考え方である。狭義の部長は、普通の管理者になるが、この場合にも部門経営層としての心構えが必要である。なぜならば、日常の管理業務の不具合を発見し、原因を追求してゆくと、やがて大きな壁につき当たり、それを打開しなければ根本的な解決が困難であるという場合が少なくない。「その壁」とは基本的な経営方針とか経営計画の不備をさすもので、これに対しては経営層の立場として解決に当たらないければならないが、そのことが部長職として最も重要な任務であるといえよう。

本書の記述方法の特色として、各章のはじめにチェックポイントを列記したことである。これは部長業務における心構えや管理の要点を示したもので、これらの項目に対して明快な解答を出せるようにしなければならない。

本書が生産部長または部長たらしとする人達にとって、手引書として役立つことを望んで擱筆する。

昭和五十四年五月

並木 高 矣

生産の管理ポイント 目次

第一章 生産部長の任務 3

△チェック・ポイント▽ 4

一 生産管理部長の立場 6

1 部門経営層——経営者の職能 6

2 部門の管理の統括 7

二 生産管理部長の担当業務 7

1 生産方針の決定 8

2 生産部門の組織の編成 8

3 部門管理の業務 9

三 企業環境の変化 10

1 高度成長時代の終止と産業構造の変化 11

2 国際競争の激化 11

3 資材の調達条件の変化 12

4 企業の経営戦略の変化 12

5 公害と欠陥商品の問題の重要化 13

6	労務管理の問題	13
四	経営方針と経営戦略	14
1	経営方針の具体的な展開	15
(1)	適用範囲による区分	15
(2)	適用期間による区分	16
(3)	目標の決め方	16
2	戦略的な構想の導入	17
五	生産方針の決め方	18
1	生産部門に対する要請事項	18
2	重点の指向	19
3	生産方針の内容	20
(1)	第一次管理における方針	21
(2)	第二次管理における方針	21
六	生産部門の組織	22
1	生産部門の組織の特性	22
2	組織形態の問題——機能分割の方向	23
3	管理機能の集中度——集権式と分権式	24

第二章

生産管理の基本事項

△チェック・ポイント▽

4	スタッフ部門の区分の方向	24
5	職場管理の問題	25
七	日常の管理——監査の問題	26
1	例外原理の適用	26
2	監査機能の特性	27
3	監査の対象	29
	生産管理の基本事項	31
	△チェック・ポイント▽	32
一	生産の本質と生産管理	35
二	生産の機能	36
1	従来の生産の考え方——狭義の生産活動	36
2	新しい生産の考え方——広義の生産活動	36
(1)	設計の機能	37
(2)	調達の機能	37
(3)	作業の機能	38
(4)	経営機能からみた企業の形態——経営形態	38

	(5) 生産機能における合理化の方向	38
三	生産の構成要素	40
1	人(生産主体)	40
2	生産手段(機械・工具)	40
3	生産対象(材料)	41
四	生産形態	42
1	生産と注文の時期の関係	42
2	品種と生産量の関係	43
3	仕事の流し方	44
4	各形態の相互関係	44
5	生産形態における合理化の方向——両種の形態の接近化	45
五	生産技術	46
第三章	生産管理の体系	47
△チェック・ポイント▽		48
一	生産管理の構成内容	50
1	第一次管理の意義	50

2	第二次管理の構成内容	51
二	第一次管理の概要	52
1	品質管理 (quality control)	52
2	原価管理 (cost control)	53
3	工程管理 (production control)	54
4	各種管理の相互の関連性	55
三	第二次管理の概要	55
1	基本業務に対する管理	55
2	生産主体に対する管理——作業者管理	56
3	生産手段に対する管理	57
4	生産対象に対する管理——マテリアル・マネジメント	57
5	ユーティリティに対する管理	58
四	第二次管理の合理化の方向	59
1	第一次管理との結びつき	59
2	第二次管理の機能の積極化	60
五	管理の機能の特性——過程的区分	61
1	三段階の機能構成	61

(1) 計 画	61
(2) 統制（調整）	62
(3) 監 査	62
2 管理機能の性質——循環性	62
(1) 三段階の機能の循環的關係	62
(2) 日常の管理（統制業務）	63
(3) 監査の性格	64
六 合理的な管理のあり方	64
生産管理の組織	67
△チェック・ポイント▽	68
一 生産管理組織の意義	70
1 作業組織との関係	70
二 作業組織の分化の方向	71
1 仕事の単位と工程の分割	71
2 間接作業の分離	72
三 管理組織の分化の方向	72
1 管理者業務の分化	73

第五章

職場の作業組織

△チェック・ポイント▽

2	スタッフの分化——横方向の展開	74
四	スタッフの性格	75
1	管理のスタッフ	75
2	サービスのスタッフ	76
五	部門の分け方と組織形態	76
1	権限の委譲の形式——集権式と分権式	77
2	部門の分け方の基準——横割式と縦割式	79
六	組織の編成と運用の合理化	81
1	直接作業の分業の適正化	81
2	間接作業の集中と専門化	81
3	ラインとスタッフの調整	82
4	間接部門の積極化	82
	職場の作業組織	83
	△チェック・ポイント▽	84
一	作業組織の意義	85
1	組織の基本型	86

2	作業組織の編成のネライ	87
二	作業組織の種類	88
1	機能別組織の特色	88
2	品種別組織の特色	90
三	流れ作業の原理——ライン生産方式	90
1	流れ作業の成立条件	90
2	流れ作業の効率とライン・バランス	92
3	ライン・バランスングの方向	93
4	流れ作業のピッチと生産量	94
5	流れ作業の形態	94
6	流れ作業の形態と適応性	95
四	職場の構成——大作業組織	96
1	機能別の職場構成	97
2	品種別の職場構成	97
3	混同型の職場構成	97
五	作業組織の編成の要点	98

第六章 工場計画と設備管理 99

△チェック・ポイント▽ 100

一 工場計画の意義 102

1 計画の方針決定 103

2 計画の目標 104

二 工場計画の進め方 104

1 計画の内容 105

2 生産方式の決定 106

(1) 加工方法の決定 106

(2) 生産方式の決定 106

3 運搬と保管の方式の決定 107

4 生産能力（設備、人員）の決定 108

(1) 工程別の負荷の算定 108

(2) 能力の計算（人員、設備） 109

(3) 付帯設備の決定 109

三 レイアウトの計画（配置計画） 110

1 レイアウト計画の種類 110

2	敷地の利用計画	110
3	建屋の計画	111
4	建屋の設計	112
5	細部レイアウト	112
6	レイアウトの改善の要点	113
四	生産手段の意義	114
1	生産手段の内容	114
2	機械化の実施の方向	115
(1)	人的労働力の機械化の発展段階	115
(2)	感覚的判断(計測)の機械化の発展段階	116
(3)	生産活動の主役(人から機械へ)	116
3	機械化の目的	117
(1)	機械化の評価	117
(2)	人間問題の考慮	117
五	生産手段の種類	118
1	道具類	118
2	計測器	119

3	機械設備	119
(1)	作業用機械（広義の工作機械）	120
(2)	特殊装置と設備	120
(3)	運搬および荷役の施設、車両と器具	121
(4)	付帯施設（ユーティリティ設備）	121
4	建物	121
六	生産手段の管理——広義の設備管理	123
1	設備管理の領域	123
2	設備管理PM	124
3	工具管理	125
4	計測器管理	125
5	ユーティリティの管理	126
七	設備管理の合理化	126
1	合理性の判定の尺度	126
2	合理化の実施方向と問題点	127
(1)	生産性——サービスの効果	127
(2)	経済性——サービスの原価引下げ	128
(3)	実施上の問題点	128