

国家经委企业经理、厂(矿)长统考学习辅导试点班

辅 导 录 音 材 料

工业企业管理基本知识

(下 册)

河南省工业干部学校翻印

一九八四年二月

目 录

第三篇 企业生产管理	(223)
第十六章 生产管理概论	(223)
第十七章 生产过程组织和劳动组织	(231)
第十八章 产品开发管理	(254)
第十九章 价值工程	(272)
第二十章 生产计划和生产作业计划	(290)
第二十一章 全面质量管理	(329)
第二十二章 物资管理	(355)
第二十三章 设备管理	(362)
第四篇 企业财务管理	(372)
第二十四章 成本管理	(372)
第二十五章 财务管理	(389)
第二十六章 经济核算	(409)
第五篇 企业的信息和管理	(425)
第二十七章 信息与管理	(425)
第二十八章 计算机在企业管理中的应用	(439)
第二十九章 电子计算机管理系统的开发工作	(453)

附：国营企业经理、厂（矿）长国家统考
复习大纲和学习书目

工业企业管理基本知识

绪 论.....	(473)
第一篇 企业管理原理与组织.....	(473)
第二篇 经营决策与计划.....	(476)
第三篇 企业生产管理.....	(478)
第四篇 企业财务管理.....	(481)
第五篇 企业的信息和管理.....	(482)

学 习 书 目

《工业企业管理纲要》（企业管理出版社）.....	(482)
《工业企业管理文件汇编》（人民出版社）.....	(482)
《工业企业生产经营管理》（企业管理出版社）.....	(482)

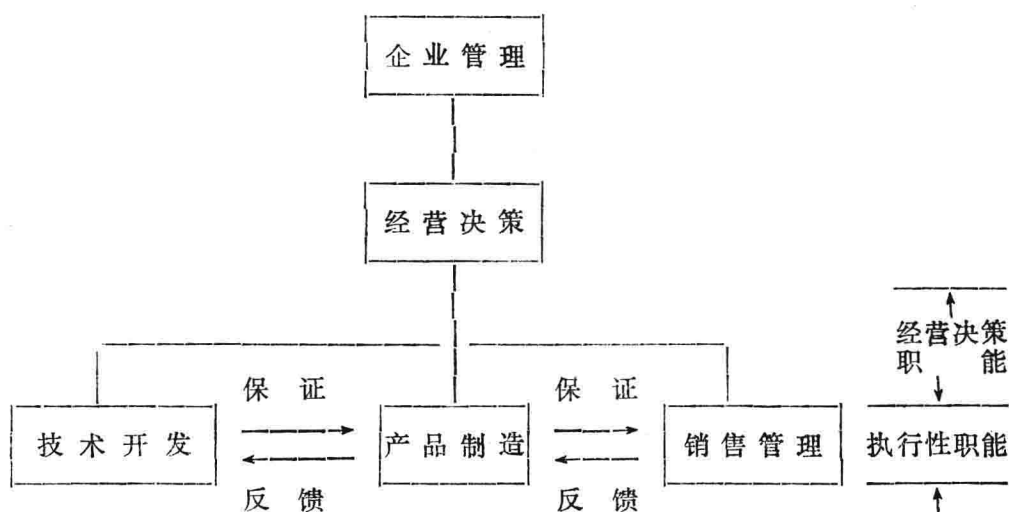
第三篇 企业生产管理

第十六章 生产管理概论

一、生产管理的含义及其在企业管理中的地位

什么是生产管理？它是对企业的日常生产活动的计划、组织和控制，或者说是和产品制造密切有关的各项管理工作的总称。

生产管理在整个企业管理中处于什么地位？企业是一个有机的整体，企业管理从系统论观点看是一个完整的大系统，它由许多子系统组成。生产管理作为一个子系统在企业管理大系统中处于什么地位，需要从它和各个子系统的关系上来考察。（见图1）



(图1)

生产管理和经营决策的关系。

生产管理根据经营决策所确定的目标、方针、计划和所下达的具体生产任务，组织生产活动，并保证实现。

从企业管理系统层次看，经营决策处于上层，生产管理处于中层。生产管理对于经营决策起保证作用，处于执行性的地位。

生产管理和技术开发的关系。

技术开发是生产管理的前提条件，生产管理依靠技术开发提供先进的设计图纸、工艺方法、技术手段和新的原材料等，是生产管理的重要保证。这个前提条件很重要，没有技术开发，生产管理就没有活力，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。

产品制造和销售管理的关系。

生产管理系统是销售管理的前提条件，为销售工作提供适销对路的产品，是销售服务工作的后盾。当然，销售部门本身要向生产管理部门提供市场信息。它们之间在企业管理系统中同处于一个执行性的地位，保持着十分紧密的协作关系，同是保证经营决策所确定的目标和方针的实现。

为什么提出一个地位问题呢？

这个问题的提出是有现实意义的，因为在“转型”的情况下，出现了一种错觉，认为过去的企业以生产为中心，现在是经营决策为中心。经营决策是核心地位，决策错了，全盘皆输。生产管理是处于企业的执行性地位，不如过去重要了。

应该说，生产管理在“转型”的情况下或在新形势下，虽然处于执行地位，但比过去更重要了，必须要强化生产管理。

原因是：

（1）企业管理是一个完整的系统，生产管理是一个子系统。只有各个子系统密切配合才能正常运转。其中任何一个子系统中断，经营目标再正确也不能实现。生产管理仍然是企业一项基本活动。工业和商业的经营不完全一样。商业经营是把人家的产品买来贩卖，而工业企业经营是销售自己生产的产品。因此，就要考虑市场的需要，什么样的产品需要多少？确定自己的经营目标。生产管理就是要将这种处于理想化的经营目标变为现实。即从目标产品转化为现实产品。

可见，生产管理是企业直接创造物质财富的，没有生产管理，

就无法实行转换，也就不能实现经营目标。

(2) 在新形势下对生产管理的要求更高了。

在生产型管理时，产品在市场处于供不应求的状况，工厂日子好过。现在竞争在企业之间进行，用户对产品本身的要求多了（有品种、质量、价格、交货期、成本等方面），在这种情况下，生产管理比过去复杂得多。企业从提高效率，转为从多方面满足用户要求，生产管理工作就复杂化了。用户要求品种多，但每一个品种的数量少，有些企业，用户需要生产100多个品种，但具体到每个品种只有3、5台或20、30台到100多台，这与过去的大批量单品种生产相比，管理就复杂得多，相对的经济效益也差得多，企业怎样适应多品种、小批量而且经济效益又能高？这就是新课题。有的企业采取了对外搞多品种，对内搞大批量。机械行业搞“成组技术”就是这种新形势下解决这个问题的好办法。但也要看到生产管理和过去不一样了，要求高得多、复杂得多。因此，在新形势下要强化生产管理。

(3) 只有搞好生产管理才能搞好经营决策。

经营决策是企业的上层决策，是厂长亲自抓的。厂长要抓经营决策的前提条件就是生产管理比较健全、有力。否则，建立不起一个基本的生产管理秩序，在生产中经常出问题，势必迫使领导干部把主要精力用于处理各种日常性的事务工作。只有使生产管理秩序正常了，厂长才能脱身抓经营决策。

上海××厂一位厂长说：过去我不是当厂长，而是当消防队长，成天忙于解决生产中的事务，如原材料、外购件……。真是“眼睛一睁，忙到熄灯”。

所以，从这个意义上讲，生产管理在整个企业管理中是一个基础管理。

在新形势下，强化生产管理系统有着十分重大的作用和意义。

二、生产管理的任务和内容

1. 生产管理的任务是：运用组织、计划、控制的职能，把投入

生产过程的各种生产要素，有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品（或劳务）。

首先，运用这些管理职能把投入生产的各种要素：人、财、物、信息（如计划、图纸、规程、定额等）有效地结合起来。

由于生产管理过程是按人所预定的计划、设计的工艺使用劳动工具，作用于劳动对象的这样一种生产活动，它本身就是结合在一起的，关键是要有效的结合。

比如，工人在机床加工，有一个合理的操作问题，既要省时、安全，又要效益高。这种结合就是一个有效的结合。

其次，是形成一个有机的体系。指在把劳动力、劳动工具、劳动对象之间按工艺要求组成一个彼此联系的，密切协作的，有顺序的，效益高的完整体系。

再次，是以最经济的方式从事生产活动。指由于企业的生产过程是产品形成过程，也是人、财、物的消耗过程，因此，实现经营目标就要按最经济的方式来组织生产活动。

最后，是生产满足社会需要的产品。这是生产管理的最后结果，也是它要达到的目标。

可见，生产管理的任务是从系统论角度上来分析生产管理本身这个子系统的运动规律，并在此基础上提出来的。

企业生产管理的任务具体有下面五个方面：

①按社会需要（国家需要、市场需要）组织生产。产品要适销对路，用户满意。

②全面完成国家计划所规定的目标和任务。包括以下主要指标：品种、质量、产量、产值、速度、成本、资金、利润等。

③充分利用人力资源，合理组织劳动，不断提高劳动生产率。

④合理利用物资能源，减少物资和能源的消耗。

⑤搞好安全生产，不断地改善生产的环境和条件。

2. 生产管理的内容：有以下三个方面。

①生产准备和组织：

- a、工艺路线和工艺方法制定。
- b、工厂布置。
- c、生产过程的组织。
- d、方法研究。
- e、工时测定。
- f、劳动组织。
- g、物资保管和发放。
- h、设备和工装管理。
- i、文明生产。

②生产计划：

- a、编制生产计划。
- b、编制作业计划。
- c、作业分配。

③生产控制：

- a、进度控制。
- b、库存控制。
- c、质量控制。
- d、成本控制。

三、生产管理的原则

搞好生产管理必须遵循正确的指导原则：

1 . 讲求经济效益。

就是要用最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的适销对路的产品。因为只有生产成果超过生产中劳动消耗，才能增加积累，发展生产。所以，提高经济效益是生产管理的出发点。

在生产管理中贯彻讲求经济效益的原则，具体体现在生产管理的目标上，做到数量多、质量好、交货及时、成本低等。为此，要防止片面追求产量、速度，只讲多、快，不管好、省的倾向。过去生产部

门只管一个期，一个量，不管成本和质量。在经营的情况下企业生产目标更为完整，不仅有期有量，而且有成本有质量。成本质量当然财务部门、质量部门要管，但一个质量好的产品不是质量部门把关把出来的。成本低也不是财务部门算出来的，而是在产品的制造过程中形成的。所以生产部门对提高产品质量和降低产品成本负有重要的责任。

讲求经济效益是指讲求综合的经济效益。即要把产品的质量、数量、成本、交货期经过综合考虑，在分别确定不同要求的基础上使经济效益最优。因为产品质量、数量、成本、交货期这几个因素之间，是彼此影响的，比如某产品质量要高，势必成本就高，成本高、质量高，数量就不可能很多，交货期可能长。因此，要根据市场需求和企业生产条件，对产品的各项因素进行权衡，在选优基础上制定出一个正确的生产政策，即对产品要素的重点顺序。例如：有两个家俱厂，一个厂用户对它的要求是质量要好，价格不在乎，它的顺序，第一位是质量，第二位是数量，交货期，第三位是成本。另一个普通的家俱厂，用户对它的要求是只要满足使用要求，不要求质量很高，但要求价格低，这样的厂生产政策第一位是成本，第二位是数量，交货期，第三位是质量。

说明在生产管理中，从提高经济效益出发就要有一个重点。

2. 坚持以销定产。

根据销售的要求来定产，实质上就是以社会经常性的增减变化的需要来定产。需要表现为：

①国家对企业下达的任务。

②企业通过市场调查而自行确定的任务。

在生产管理中，坚持以销定产是客观要求。这是因为：

（1）社会主义基本经济规律的要求。在社会主义条件下，生产的目的是满足社会生产和人民日益增长的物质、文化需要。国营企业是国民经济的一个细胞，必须以销定产。否则，盲目生产，给社会造成浪费，影响国家建设。

（2）商品生产经济规律的要求。商品生产的特点是生产者生产的产品不是为了自己用，而是为了卖出去。只有适销对路，企业才能

况下，坚持这条原则尤其重要。

怎样坚持以销定产的原则：

①要加强对生产管理人员的教育，树立起一个正确的经营思想，克服只埋头生产，不顾市场需要，不重视销售的单纯生产观点。

②要正确处理好生产和销售的关系。既要满足销售，又要兼顾生产。生产要为销售服务，满足销售需要，这是生产的方向。要坚持这个方向，生产又必须从企业实际出发，要扬长避短，才能做到为销售服务。

企业在处理这个关系时要防止两种片面性：

一是，只讲为销售服务，不顾企业的生产条件，如职工的技术水平、机器、设备的条件等，而是“饥不择食”地随便变更专业方向，这种做法必然在竞争中失败。

二是，过分强调生产中的困难和条件，不愿努力改进工作为销售服务。

③要不断提高生产管理对市场的适应能力。因为市场需要是经常变化的，用户的要求越来越高。企业在需求变化中为了满足用户需要，就要不断增强生产管理的适应能力。为此，需要做许多工作。如：搞好情报工作，及时掌握市场动态；发展新产品，建立雄厚的技术储备，促进技术进步；采用比较灵活的生产组织形式、计划和控制的方法。

3. 实行科学管理。

实行科学管理，是指在生产过程中运用符合现代化大工业生产要求的一套管理制度和方法。现代化大工业生产和工场手工业生产不同。工场手工业生产，规模小、环节少、分工粗，主要靠人的体力和经验，所以，这种管理是经验管理。而现代化大工业生产，规模大、环节多、分工细、关系复杂，用机器体系生产。这种生产方式主要靠在生产中系统地运用科学技术知识。

例如：一个火力发电厂，整个生产过程，主体部分是由锅炉、汽收回货币，用销售收入来补偿生产支出，实现再生产。这条规律对任何商品生产者都是起作用的。社会主义企业作为一个在国家计划指导下的相对独立的商品生产经济单位，也不例外。在市场竞争激烈的情

轮发电机、输变电等组成机器体系。发送电就靠这个机器体系的自然力的作用，使锅炉的热能转变为机械能，再从机械能转变为电能，通过输变电输送到用户手中。人在整个生产过程中，根据机器体系本身要求进行分工，在各自岗位上按照机器体系本身的科学技术要求进行监控、操作，共同协作配合保证整个机器体系安全运行。

可见，在现代化大机器生产中不再靠人的体力和经验，而是靠自然力和科学。因此，在生产管理中实行科学管理要做许多工作。

①必须建立一个统一的生产指挥系统。实行组织、计划和控制，保证生产过程正常进行。

②做好基础工作。这是做好科学管理的前提条件。建立和贯彻各项规章制度，要建立和实行各种标准，要加强信息管理，做好各种原始记录的整理、加工和分析工作。

③加强职工培训，不断增加他们的科学技术知识和科学管理知识。同时，教育他们树立适应大生产和科学管理要求的工作作风，克服手工业的生产习惯和管理习惯。

随着科学技术进步，生产力的发展，生产管理将逐步运用现代管理理论、管理方法和管理手段，在科学化基础上，向现代化管理的方向发展。

4. 组织均衡生产。

均衡生产是指出产成品或完成某一项工作，在相等时间内，在数量上基本相等或者稳定递增。

比如，一个机械厂，旬均衡率是“3·3·4”，就是指它的全月生产任务按上旬完成全月生产任务的30%，中旬完成30%，下旬完成40%的要求进行。

为什么要实行均衡生产呢？均衡生产是科学管理的要求，有许多好处：

①实行均衡生产有利于保证设备和人力的均衡负荷，提高设备利用率和工时利用率。

②有利于建立正常生产秩序和管理秩序，保证产品质量和安全生产。

产。

③有利于节约物资的消耗，减少在制品的占用，加速资金周转，降低产品成本。

总的来说，组织均衡生产能取得较好的经济效益。所以，在我们的企业中要克服前松后紧、加班加点、搞突击生产的现象。在生产管理中必须组织均衡生产。为此，企业要不断提高生产管理水平，搞好生产作业的安排，加强生产调度工作和在制品的管理等。

另一方面，企业需要争取外部的支持和配合，建立起比较稳定的供应渠道和密切的协作关系，保证原材料、外购件、外协件能够按质、按量及时地供应。

组织均衡生产是生产管理的一条原则。但在执行过程中不要绝对化，有时企业在面对市场情况下，为了满足市场要求和用户急需或者实行某些经营战略，有时搞点突击加班也不是不可以的，不过事先要权衡一下利弊，慎重决策。

总起来讲，生产管理的原则是经济性、适应性、科学性和均衡性，也就是：

第一条，经济效益的原则讲的是经济性。

第二条，以销定产的原则讲的是适应性。

第三条，实行科学管理的原则讲的是科学性。

第四条，组织均衡生产的原则讲的是均衡性。

这四条原则中经济性是主导的、基本的，其他三个性是为经济性服务的。

第十七章 生产过程组织和劳动组织

生产组织和劳动组织的研究对象和它的体系结构：总的说来是研究产品生产过程中三要素之间的协调配合，即劳动力、劳动工具和劳动对象这三者之间的协调配合。简单地说，就是我们常讲的在生产过程中，人、机、料三者的有效结合问题，通称生产组织和劳动组织间

题，但研究内容又各有侧重。

生产组织又叫生产过程组织，实际工作中，生产组织是侧重研究物的方面，也就是研究设备、原材料部分，研究机器设备如何合理布置，以及研究原材料、半成品如何合理流动，国外叫物流问题，这就是生产过程中的研究对象。这二者关系密切，大工业生产中，设备布置定了后，半成品的流动路线就定了。设备的布置问题，就决定了物料的流向问题或物料路线运输问题。

劳动组织也是三者因素中侧重研究人的因素，前提是研究人，研究劳动力如何合理布置，研究生产工人的劳动分工和协作，再有如何更好发挥劳动者的效率问题。如制订合理的劳动定额就能促进效率的提高；又如劳动保护，安全生产，保护生产的安全和健康，在良好的环境下进行工作和生产，能更好地发挥劳动者的效率，在危险环境下达不到更好的效率。

劳动定额不仅是劳动组织问题，不仅是合理组织劳动的基础，也是合理组织生产过程的基础，是合理组织设备之间比例关系的基础资料。

生产组织和劳动组织这一章共分四节，就是第一节生产组织，第二节劳动组织，第三节劳动定额，第四节劳动保护。这一章的主要内容是一些基本概念。

一、生产组织

（一）生产过程的构成：生产过程是由哪几个部分构成的？生产过程一般是指从原材料投入开始，一直到成品出产为止的全部过程，就是产品的生产过程，所以生产过程的最基本内容就是人们的劳动过程。但有时有的产品在生产过程中还要依靠自然力的帮助，有的产品除生产过程外，还包括自然过程的内容。所谓自然过程就是依靠自然力作用于产品，如机器制造业的铸锭的冷却过程，食品厂酒的发酵过程，油漆的自然干燥过程等，诸如此类的自然力作用于产品的过程。因此产品的生产过程就是劳动过程及自然过程的总和。

生产过程按其生产过程的作用分类，一般可分四类：

1. 生产技术准备过程：技术上的准备工作，如新产品开发和试制工作；如工艺装备的设计和制造工作；又如，人员的培训工作；还有设备调试、原材料准备以及信息资料的准备等，这是投产前的各项准备工作。

2. 基本生产过程：系指直接对产品进行加工的过程。如钢铁厂的炼铁、炼钢、轧钢过程，纺织厂的纺织印染过程，机器制造的毛坯制造、机加工和装配过程。

基本生产过程是整个生产过程中最主要的生产过程。

3. 辅助生产过程：为了保证基本生产过程的正常进行所必须的各种辅助生产活动，它不直接对产品进行加工，但是它的生产活动是为基本生产过程创造条件。如机修、工具制造、动力、压缩空气等部门的生活动。

4. 生产服务过程：指的是为基本生产或辅助生产过程服务的各种生产活动，比如仓库管理、原材料半成品的管理、厂内运输、理化试验等。

生产过程的作用可划分这四类。基本生产过程是主要的，但划分是相对的。如运输，从机器制造厂划为生产服务过程，而有的行业，其作用就不同，冶金炼铁、炼钢运输量就很大，就把它作为厂内基本生产过程来看待。又如高原采掘，如石油、煤炭的运输就是基本生产过程，因为主要是运输。所以，因其作用不同，就有不同分类。以上基本生产过程是主要的。

基本生产过程又被进一步划分为生产阶段。按工艺性质划分的又叫工艺阶段，如钢铁工业的炼铁、炼钢、轧钢阶段；机械业的毛坯制造、机加工、装配阶段；纺织印染基本阶段等都按工艺性来划分。

每一个生产阶段又分为好几个生产工序。工序是生产过程的基本环节。工序还可分解为若干操作，还可分为若干动作等等，那是定额工作的事，现就分析到工序，将工序作为一个基本环节来看待。所以，所谓合理组织生产过程，也即合理组织各道工序之间的紧密配合。

(二) 合理组织生产过程的要求：

1. 生产过程的连续性：这是各道工序在时间上的要求。也就是全部产品在生产的全部过程中和生产的各环节经常在运动，很少有不必要的停顿和等待，如停工待料，这是不合理的不必要的。不必要的等待愈少，连续性越好。但也有必要的，如必要的储备、保险储备还是必须的，但要尽量减少。产品不断运动，提高生产连续性具有很高的经济意义。

(1) 可缩短生产周期。很少有不必要的等待，各道工序配合得很紧密，各道工序的连续性愈高愈好。

(2) 可减少半成品占有面积和仓库面积。

(3) 可减少在制品占有量，从而加速流动资金的周转。

(4) 有利于保证产品质量，减少废品损失。

2. 生产过程的比例性：又叫协调性，这是对各道工序能力上的要求。各道工序的能力要保持平衡，要成比例，不要有的工序能力很大，有的很小。因为生产就象一个流程，象管道一样，大部分是6吋管径，中间有一段4吋的，就不成比例，出水的是4吋的，大部分6吋管道能力就是薄弱环节，就不能充分利用，这就不成比例，所以提高比例性就有其重要意义。

首先，是保证连续性的需要，如各工序不成比例，产品在生产过程中，就要停顿，流动就不好，象水管一样，水就会堵住，生产就不会流畅，必然要停顿。

其次，比例性不好，有些生产环节不能得到充分利用，设备也不能得到充分利用。所以，相应比例要好，要经常核算，保持比例，消除薄弱环节。

3. 生产过程中的均衡性：或叫节奏性。均衡是指产品的生产进度而言，是指产品的生产进度要均匀，不要前松后紧，时紧时松，它也反映了设备负荷率的均匀。均衡性也有其重要意义：

1) 它是大工业生产的客观要求，其好处首先是有利于保证产品的质量。实际工作中产品质量不好是突击赶工造成的。

2) 提高均衡性有利于人力设备的充分利用。

3) 有利于保证生产安全和职工健康。突击是一种隐患, 产生事故或加班加点, 影响工人健康。

4) 有利于减少资金占用。

可见, 提高均衡性有重要意义, 是大工业生产的客观要求。所以, 搞突击、搞会战不是规律性要求。但有时搞突击, 比如抢修设备, 搞点突击是必要的, 但不是普遍规律, 突击是辅助方式。

4. 提高生产过程的适应性, 这是从生产型转入生产经营型的需要。适应性主要是生产组织形式要灵活多变, 及时满足变化了的市场需要, 生产组织能及时适应, 比如组织混流生产, 把单一流水线改为混合流水线。又为适应多品种的需要, 适应零星加工要求, 有的厂成立快产部, 满足零星生产任务加工需要, 以区别大量生产任务, 加快生产进度。所以组织形式要灵活, 以适应市场的需要。

组织生产有以上四个方面要求, 即连续性、比例性、均衡性和适应性, 这是衡量组织好不好的四个标准。

(三) 生产车间的组织形式:

生产车间的组织形式, 主要是生产车间的配置形式, 即企业内部的生产车间、工段和班组。设备的配置有两种基本组织形式:

1. 工艺专业化形式: 又叫工艺原则。所谓工艺专业化, 即按生产的不同工艺来配置车间的设备(包括工段设备), 如果是工艺专业化的车间, 这车间里的设备都是同类型设备, 担负同一类型的加工工艺任务。如机加工车间配置的金属切削设备、冷加工及那个车间负责锻造、铸造, 按工艺划分车间, 配置同类工艺设备, 配备同一工艺工人、同工种工人, 这是常见的产品组织形式, 即机群式, 配置的都是同类设备, 这是一种基本的组织形式。

2. 对象专业化的组织形式: 跟上面相反, 它是以产品为单位配置设备, 以加工需要来配置设备, 以产品设置车间, 此又谓对象专业化, 又叫对象原则, 以对象专业化来组织的生产单位, 这个车间集中制造这种产品所需要的各种设备都配备齐, 同样生产这种产品的各种工人都有。同样机器制造行业, 如汽车制造厂, 设备配置就不一样,

一汽以部件为单位，如发动机、底盘、前桥、后桥等车间，各种工艺设备都要配置，在车间内部，各工段以产品为单位组织工段，加工这产品的设备都齐全，同时配置各种工人。此又称封闭式生产组织，全部生产过程可以不出车间，包干完成，基本上不需要协作。

工艺专业化和对象专业化这两种基本形式各有优缺点，而其优缺点又正好相反。

工艺专业化的优点：

1) 比较能充分利用设备。如果是对象专业化，加工量不大，也要配置各种设备，利用率又不高。而工艺专业化，加工任务集中，设备放在一起，就能充分利用。但任务不大时，也不能充分利用。

2) 组织形式比较灵活，较好适应品种变化要求，以不变应万变，适应性强，这是工艺专业化的主要优点。而对象专业化就不能做到，比较死板。

3) 按工艺进行专业化的管理，因为都是干这一行的，便于专业指导。

但工艺专业化的缺点是半成品运输线路长，因为就是一种工艺设备，一种产品需要多种设备加工，就要来回运输，从而带来生产周期长，生产面积占用多，资金占用率多，生产成本较高，车间之间协作关系多，生产管理上较复杂。

与上相反，对象专业化是封闭式，自己包干，与外协作少。

对象专业化的优缺点正好与工艺专业化相反，工艺专业化的优点就是对象专业化的缺点。工厂采用哪种专业化，就不能绝对化，要看工厂条件，取决于工厂的具体条件。

1. 看企业专业方向是否稳定。如稳定按对象专业化，相反，就不如搞工艺专业化。

2. 看品种多少。品种少的企业，可按品种划车间，可选对象专业化，反之，品种多就搞工艺专业化。

3. 看生产规模和类型。规模大、任务多，搞对象专业化；厂小设备少，分不过来，设备不够用，搞工艺专业化。再包括生产类型，