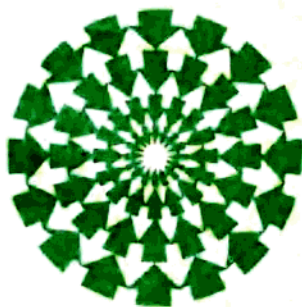


国际企业管理专业系列教材

工业企业生产组织与 现场管理

主编 刘亚民
副主编 郝庆珍 李从质



陕西人民出版社

国际企业管理专业系列教材
编辑委员会

主 任:高拴平 周新生
委 员:王霞影 邓元明
刘廉生 陈玉柱

前 言

陕西人民出版社出版的这套国际企业管理专业系列教材,是由陕西财经学院工业经济系为参加国际企业管理专业自学考试的考生编写的。本系列教材共九本,分别是:《工业企业生产组织与现场管理》、《国际市场营销》、《西方企业财务会计》、《西方企业财务管理》、《国际经济法》、《西方工业经济学》、《国际金融、税收和结算》、《股份公司经营管理与股票投资》、《外贸函电》。

国际企业管理专业系列教材的编写依据国家教委对该专业的有关要求,以及陕西省考试管理中心的有关文件,充分考虑了专科以及自学考试的教学特点,力求做到各本书在表述上深入浅出,恰当把握内容的深度与广度。体系精干合理,既便于各类学生自学,又便于集中教学使用;既适用于自考专业,又适用于社会上同类层次人员业务提高和系统学习该专业知识的需要。该系列教材的编写,适应我国建立社会主义市场经济和对外开放,加入国际经济循环的需要,结合我国的实际,在吸收

国内外研究成果的基础上,全面阐述各学科的基本理论、基本实务知识。

国际企业管理专业系列教材编委会由陕西财经学院工业经济系学术小组成员组成。编委会主任:工业经济系主任、副教授高拴平博士,工业经济系副主任、副教授周新生硕士。编委会成员:王霞影、邓元明、刘廉生教授,陈玉柱副教授。各书的主编及参编人员均为工业经济系各专业课教师。

该系列教材的编写、出版得到了陕西省考试管理中心以及陕西财经学院有关领导的关心,陕西人民出版社给予了大力支持,在此表示衷心的感谢。

国际企业管理专业
系列教材编辑委员会
1994年2月于西安

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 企业管理概述..... (1)
- 第二节 企业生产系统与组织..... (6)
- 第三节 生产管理的任务与要求 (13)

第二章 工业企业生产过程组织

- 第一节 工业产品的生产过程 (18)
- 第二节 企业生产类型 (24)
- 第三节 生产过程的组织方法 (32)
- 第四节 流水生产和生产线 (41)

第三章 工业企业生产计划编制

- 第一节 生产计划的主要指标及其确定 (52)
- 第二节 工业企业生产能力的核算与平衡 (67)
- 第三节 分季分月安排产品出产计划 (76)

第四章 网络计划技术

- 第一节 网络图的结构及其绘制规则 (86)
- 第二节 网络计划的时间计算 (90)
- 第三节 时差及关键路线的确定 (96)
- 第四节 网络计划的优化 (99)

第五章 新产品开发与生产的技术准备

第一节 生产技术装备的内容和任务·····	(101)
第二节 产品设计准备·····	(105)
第三节 工艺准备·····	(109)
第四节 新产品试制和鉴定·····	(117)
第五节 生产技术准备计划·····	(119)

第六章 物资供应组织与管理

第一节 物资管理的意义和物资分类·····	(126)
第二节 物资消耗定额·····	(130)
第三节 物资储备定额·····	(138)
第四节 物资供应计划·····	(146)
第五节 物资库存控制决策与控制因素分析·····	(150)
第六节 库存量的控制方法·····	(153)
第七节 仓库管理及其自动化·····	(161)

第七章 劳动定额与劳动组织

第一节 劳动定额·····	(166)
第二节 预定动作时间标准法·····	(188)
第三节 劳动组织·····	(200)

第八章 设备管理与维修组织

第一节 设备管理的意义与任务·····	(212)
第二节 机器设备的选择和评价·····	(214)
第三节 设备的使用和维修管理·····	(218)
第四节 设备的更新改造管理·····	(230)

第九章 工业企业的生产作业计划与控制

第一节 生产作业计划的意义及内容·····	(235)
第二节 生产作业标准的制定·····	(238)

第三节	编制企业生产作业计划的方法·····	(259)
第四节	运用数学方法安排生产顺序·····	(272)
第五节	生产调度工作·····	(279)
第十章	质量管理	
第一节	质量管理概述·····	(283)
第二节	全面质量管理·····	(288)
第三节	质量保证体系·····	(295)
第四节	质量管理的统计方法·····	(301)
第十一章	班组管理	
第一节	班组管理概述·····	(322)
第二节	班组生产管理·····	(327)
第三节	班组劳动管理·····	(336)
第四节	班组的设备管理、物资管理与质量管理 ···	(340)
第十二章	岗位责任制	
第一节	岗位责任制概论·····	(346)
第二节	岗位责任制的内容·····	(351)
第三节	岗位责任制的内容·····	(360)
第十三章	激励理论在生产管理中的应用	
第一节	现场激励原理·····	(364)
第二节	物质激励与精神激励·····	(371)
后 记	·····	(384)

第一章 绪 论

生产管理是对企业的日常生产活动的计划、组织与控制,是和产品制造有密切联系的各项管理工作的总称。工业企业正常运行十分复杂,涉及广泛的内容,生产活动及其管理工作是整个企业管理活动的重要内容,生产、营销、研究与开发是现代工业企业赖以生存的三大支柱,三者之间存在着密切联系,同时又构成了企业管理的核心内容。因此,在研究生产管理的客观规律之前,有必要介绍一些企业管理的基本常识。

第一节 企业管理概述

一、企业及其特征

企业是在遵循客观规律的基础上,应用现代生产技术,实行自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产与经营的经济实体,是具有一定权利和义务的法人。企业是国民经济的基本细胞,它以相对独立的、有效的经营活动构成了社会经济的主要内容,为满足人们消费需要,提高科学技术水平,促进社会经济发展发挥着十分重要的作用。

现代企业具有以下基本特征：

(1)它建立在社会化大生产基础上,各种活动都同社会具有密切的联系。现代企业是一个独立的经济组织,但它不可能脱离于社会,它需要从社会输入各种有用的信息,不断调整自身的行为并在此基础上加工出有效的产品。企业与企业之间,相互依存,相互发展,从而在整体上促进社会化大生产水平的进一步提高。

(2)拥有先进复杂的技术装备,大规模地采用机器体系进行生产,不再像过去那样过分依赖劳动者的体力,而是依赖于包含先进技术的机械化、自动化水平日趋提高的装备,同时,这一变化对劳动者的知识与技能提出了更高的要求。

(3)实行精细的劳动分工和严密的协作。由于受到机器体系的客观制约,生产过程的各阶段、各环节都需要由人分头完成,同时将每个人的劳动成果有机地综合起来才能完成生产过程,生产出最终产品。这种分工与协作也深刻地存在于企业之间,构成劳动的社会化。

(4)生产过程具有高度的连续性、比例性以及反映企业外界因素变化的适应性。随着企业生产过程机械化、自动化程度的日趋提高以及先进生产组织形式的采用,对生产过程中生产能力的比例以及生产时间衔接的要求越来越高。市场对产品需求的不断变化,要求生产过程具有更高的适应性,即能适应市场变化,生产出更多花色品种的高质量的产品。

(5)现代企业是自主经营、自负盈亏的经济组织,企业为实现其经营目标必须按照自己的意图开展活动,同时承担完全的盈亏责任,企业有权拒绝同实现企业经营目标的总体行为不相协调的外界干扰,维护企业正当权益。

(6)效益是企业的生命,为提高效益,企业必须为满足市场需求而开展有效经营。即企业必须将消费者的需求放到首要地位来抓,了解需求,在降低成本的基础上生产适销对路的产品,满足社会大众的消费需求。只有这样,企业才能得以生存并获得发展。

二、企业管理的概念和内容

(一)企业管理的概念

所谓企业管理是指企业依照客观规律的要求为实现企业目标,使企业内外环境同企业目标达成有效平衡而对企业的各项活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制。

马克思说过,一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥……一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。同时还指出:管理是一种生产劳动。是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。管理虽不能像具体的生产要素那样直接创造财富,但它能将生产要素有机地结合起来,使之发挥最佳作用。

企业管理是社会化大生产的客观要求,也是社会化大生产的直接产物,它随着社会生产力的发展而产生与发展。企业管理的主体是企业的职工,其客体是人、财、物、信息、时间等一切资源;企业管理是通过计划、组织、指挥、协调和控制职能来开展的,其目的是实现企业的经营目标,取得尽可能好的经济效益。企业管理对于促进生产力的发展,提高经济效益,维护企业的生存与成长是十分重要的。

(二)企业管理的内容

企业管理是一个动态系统,它从确定企业产品方向,市场调

查开始,经过各生产要素的准备与投入到产品在生产过程的形成,完成产品销售以至资金回收的整个过程,包含了大量复杂的内容,诸如产品设计开发、资金筹措、原材料采购与供应、生产过程组织与控制、财务管理、销售管理、劳动人事管理等。现在从以下几方面作简要介绍。

(1)营销管理。经营有广义与狭义之分,广义的经营是指企业为达到预期目标所开展的各项活动的总称;而狭义的经营是指企业生产活动之外的同企业外部环境有着广泛、密切、直接联系的各项活动。这里讲的是狭义的经营活动,它是企业管理的核心内容。营销管理是对以产品销售为核心的企业各项经营活动的管理,是将经营目标、外部环境及企业内部条件达成动态平衡的一系列活动。它主要包括市场调查与预测;确定经营目标和经营方针;编制、调整执行经营计划;产品广告宣传、销售及售后服务;财务管理;公共关系等内容。

(2)生产管理。生产管理也同样有广义与狭义之分。广义的生产管理是对与产品制造密切相关的各项活动的管理,主要包括生产组织、生产计划、现场管理、劳动管理、物资管理、技术管理、新产品开发以及质量管理;狭义的生产管理是以封闭的工业产品或劳务的直接形成过程为管理对象,它以生产组织和现场管理为主要内容。

(3)人事管理。就是以满足生产经营需要而进行的对职工的录用、选拔、考核、培训等项管理工作。人事管理的功能在于激发每一个人的主观能动性,使得人尽其才、职得其人。有效地提高职工素质,是企业得以长久生存与发展的根本所在。

(4)组织领导。健全有效的组织是开展生产经营活动,实现企业目标的保证。因此,选择合理科学的组织形式,建立健全组

组织机构和规章制度是企业的基础性工作。领导班子的建设、领导方法的科学合理是企业组织机构正常运转、生产经营活动顺利有效开展必不可少的重要条件。

三、企业管理的职能

企业管理的职能是指企业为实现有效管理所具备的功能。一般来说,企业管理具备以下五个方面的职能。

(一)计划

计划是企业管理的首要职能。它是指企业通过调查研究、预测未来,进而确定企业目标及经营方针,制订和选择企业活动的各种方案,经过综合平衡后做出决策并加以实施的过程。

(二)组织

组织是把生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动分工上和劳动协作上,从时间和空间的联系上合理地结合起来,形成一个有机整体,保证生产经营活动的顺利开展。

(三)指挥

指挥是对企业各个层次各类人员的领导或指导。通过有效的指挥能够调动起每一个职工的积极性,使他们行为能够统一到企业目标方向上来。因此,就必须建立一个统一高效的生产经营指挥系统。

(四)协调

协调就是协调企业各方面的工作和各项生产经营活动,通过企业的内外协调、企业内部各部门的协调、部门内部各环节的协调使企业形成一个更加完整、有序的整体。

(五)控制

控制就是将计划执行情况同原计划进行对比检查,找出差

距,分析原因并采取相应措施加以纠正,保证企业目标得以实现。

第二节 企业生产系统与组织

一、生产系统及其组成

生产是人类有目的有组织的活动,它为满足人们各种需求提供有用的产品或劳务。也就是说,产品是生产出来的,企业的一切活动是建立在有效生产的基础之上。生产是企业的一项十分重要的活动,它是将各种生产所需的各种要素有机地结合起来,利用科学的方法和手段使之转化为产品或劳务。若从系统的角度来研究产品的生产,我们可以把各种生产要素转化为有用产品或劳务的全部过程称之为生产系统。生产系统是反映把有序的投入转变为产出的过程。如图 1—1 生产系统示意图。

从图 5—1 中可看出,生产系统的运动规律就是投入生产要素,经过生产转换产出产品或劳务,并伴随着生产转换过程不断地进行信息反馈。这个系统由四部分组成。

(一)产品或劳务

这是生产系统的最终目的。产品是新制造出的一种有用途的成品或半成品,它包括品种、数量、品质、交货期、成本等要素。劳务即服务,它是在支出劳动者的体力或智力的基础上采用科学的方法或手段为满足人们的某种需要而提供的服务,它是一种无形产品的形式。至于企业产出什么样的产品或劳务,主要取决于市场的需求。因此,生产系统的目的就在于按期按量生产出品种对路,高质量、低成本的产品或劳务。

(二)生产要素

生产要素指的是完成产品的生产所必需的各种因素。在现代化大生产的前提下,企业生产要素主要有人、财、物、信息等。这些因素紧密联结,缺一不可,它是生产活动的前提和保证。因此,企业必须从生产要素的质量数量等方面认真准备,适应生产需要,同时应当加强研究,采取科学的方法、手段将各生产要素紧密地结合起来,形成一个有机完整的体系。

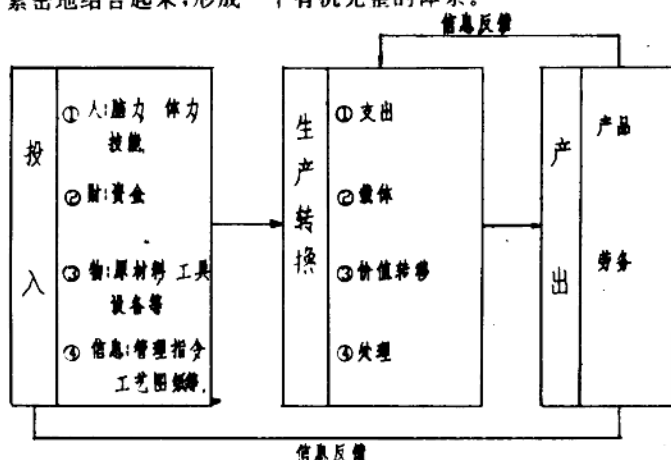


图 1-1 生产系统示意图

(三)生产转换过程

生产转换过程是产品的制造、采掘过程或劳务的提供过程,也是人力、财力的消耗过程。因此,这个过程肩负的根本任务有两项:一是按期保质保量地生产出产品或劳务;二是选择最合理的方式降低生产成本。

(四)信息反馈

信息反馈执行的是控制职能,即将生产转换过程输出的信

息返回到输入一端,目的是使 管理人员能及时掌握生产情况,发现问题及时加以分析、解决,保证生产过程的正常运行。

二、生产管理的含义和内容

生产管理就是对企业生产活动的管理。具体来说,生产管理是根据企业的经营目标和经营计划,从产品品种、质量、数量、成本、交货期等要求出发,采取有效的方法和手段对企业人、财、物、信息等生产要素进行计划、组织、指挥、协调和控制,以生产出有效产品的活动。

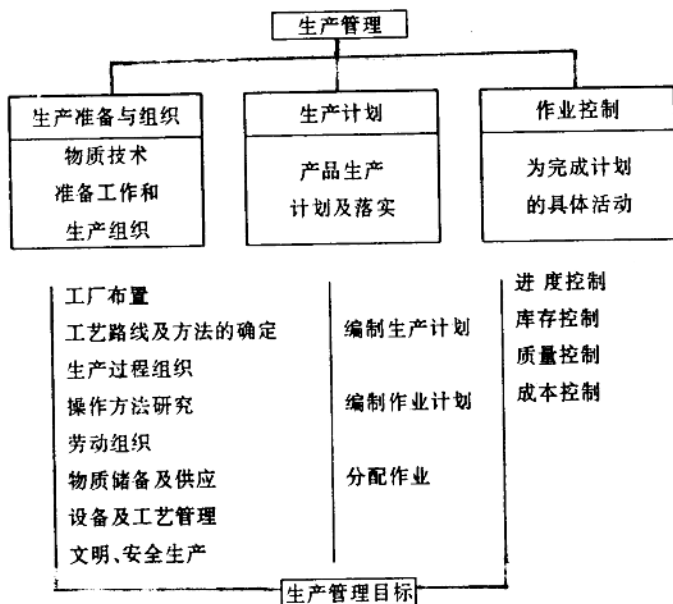


图 1—2 生产管理内容图

生产管理从广义上理解,是指企业生产系统的管理,包括了

企业生产系统的全部工作,主要内容有生产技术准备工作,生产组织、生产计划、生产作业计划的编制与落实,劳动组织、物资管理、设备管理、产品质量管理、技术管理及新产品开发管理等。如图 1—2 所示。

狭义的生产管理通常是指产品生产过程的管理,即对企业产品的生产转换过程的计划、组织、指挥、控制和协调。使得企业各种生产要素和生产过程的不同阶段、各个环节和工序在时间上及空间上平衡衔接、紧密配合,组成一个协调的实施系统,达到在行程上、时间上和耗费上的最优组合,为实现企业的经营目标提供可靠的物质基础。

三、生产组织

生产组织是生产管理的核心内容。它是对生产技术准备工作、生产过程的各阶段、各环节、各工序以及保证生产技术准备工作和生产过程正常运行的劳动组织工作的具体安排和布置。它最终决定产品的形成。

生产组织所涉及的内容包括以下几个方面:

(一)工厂布置

工厂布置是对厂内基本生产车间、辅助生产车间、仓库、服务部门、厂内运输、动力线路、三废处理场地、管理部门等所进行的合理安排和组织,使构成企业的各部门在空间上合理配置,最大限度的符合生产要求,为开展正常的生产活动提供最基本的条件。

(二)生产过程组织

产品的生产过程是指从投入原材料开始,一直到产品生产出来为止的全部过程,生产过程是材料的消耗过程,也是人的

劳动过程。生产过程组织就是对各个工艺阶段和各工序的工作进行合理安排使其能有效协调地进行。组织生产过程的目的在于使产品加工周期最短、消耗最小。

生产过程组织包括两个方面：一是生产过程的空間组织，主要是研究生产单位的组织形式。按加工工艺或产品加工要求组建生产单位，其主要内容是设备的空間排列问题，它决定了企业经济效益的高低，是企业管理水平和技术水平高低的综合反映。二是生产过程的时间组织，也就是解决产品在加工过程中如何从时间上紧密配合和衔接，最大限度地提高生产过程的连续性、比例性和平行性，以提高劳动生产率和设备利用率，缩短产品生产周期，加速资金周转，降低产品成本。

(三)劳动组织

在现代化大生产条件下，企业生产规模越来越大，在生产过程中既要有科学的劳动分工，又要实行严密的协作，因此，必须将劳动者合理组织起来，建立科学的劳动组织形式，合理地分工和配备工人，才能充分发挥每个工人的积极性，提高劳动生产率。具体包括建立分工、配备工人，工作轮班的组织，制定先进合理的劳动定额和编制定员等内容。

(四)物资供应管理

企业要使生产过程不间断地、有节奏地运行，就要不断补充生产所需的各種生产资料，以保证生产的连续性。这种保证不但从数量、质量上保证生产需要，同时物质管理还承担了降低产品成本，减少物资浪费、建立物资最佳库存等职能，加强物资管理能够降低成本，减少消耗与浪费，加速资金周转，从而提高经济效益。

(五)设备管理