



现代企业部门主管丛书

企业生产主管

·主编 鲁稼谦



经济管理出版社

责任编辑 罗松山
版式设计 蒋 方
责任校对 郭缸生

图书在版编目(CIP)数据

企业生产主管/鲁稼谦主编. —北京:经济管理出版社,1999. 1
(现代企业部门主管丛书/韦箐主编)

ISBN 7-80118-706-7

I. 企… II. 鲁… III. 企业管理:生产管理-企业领导学
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28956 号

企业生产主管

主编 鲁稼谦

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:机械工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 8.25 印张 204 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN7-80118-706-7/F·669

定价:14.30 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)

现代企业部门主管丛书

主 编 韦 箐
编 委 徐小玫 苏 华
刘 昊 杜星星

《企业生产主管》

主 编 鲁稼谦
作 者 杜星星 鲁稼谦
涂圣一 常柏琴
何 梅 肖 冶
汪明海 任通志

前 言

经过一年多的时间，“现代企业部门主管丛书”在许多教研人员与一些富有实践经验的外企部门主管的共同努力下，终于面世了。它是一套关于企业专业管理理论与实践经验密切结合的读物，旨在阐述：作为现代企业管理者的部门主管，应具备哪些特定的素质、属性、特征，以及相关的专业知识和能力等。它也为有志成为优秀的企业部门主管者指明了成功的途径。

长期以来，我国企业是在计划经济和短缺经济并存的环境中生存的，多数企业远离市场，埋头生产，无库存和积压之虞。随着我国经济发展和对外开放的逐步深入，终于在90年代初期形成了供过于求的买方市场。消费者用手中的货币选票来表达自己的兴趣偏好，决定企业的市场命运。这使许多不努力提高产品质量、改进产品工艺、降低生产经营成本的企业陷入困境之中。

面对市场的严峻挑战，要求企业从市场经济的新视角，重新审视企业的经营战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发，重视结构优化和投入—产出效益，重新提高产品附加值和降低原材料消耗。但更为重要的是，培育企业经营管理者具备洞悉市场变幻、驾驭企业在“万人逐兔”中赢得竞争优势的能力。

与传统经济体制相比，市场经济条件下的企业的功能变了，目标变了，它们与市场、与顾客、与其他企业、与职工、与银行的关系都发生了根本的变化。在这一脱胎换骨的变化过程中，企业经营管理者的知识更新和能力调整是渡过这一难关的关键，他们

不仅应该懂得产品开发、工艺流程、技术管理，而且还要熟练掌握市场营销、公关策划、资本运营、企业理财、现代企业制度、经济法律法规、国际金融、国际贸易等知识。此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导艺术和方法等。经营管理者只有掌握了上述知识，才能使企业走出困境，在大浪汹涌、百舸争流的市场中赢得优势，成长为具有国际竞争力的名牌企业。

现代企业是由一个个专业部门构成的，而部门主管则是这些专业部门的首脑，他们参与企业的决策，为决策提供依据。在现代企业的组织系统中，部门主管处于中间的地位；他们正确领会、传达、贯彻执行决策层的指令；将所属部门的实际情况以及员工的意见、建议及时反馈给决策层。他们的素质与能力，直接影响着企业的管理工作的效率与经营业绩。以营销主管为例，同一企业同一产品的营销部门，在相似的外部环境下，不同的营销主管也会由于自身素质和能力的不同，而使销售业绩有较大的差异。

80年代是现代企业制度在我国的引入期，十年来随着竞争的日渐加剧，市场对企业的要求更高，企业部门主管面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大，因而面临着严峻的考验和挑战。面对人才短缺、人才流失；激励乏术、士气低落；利润滑坡、市场萎缩；企业形象平淡、产品线老化；劳资纠纷、管理层内耗等焦头烂额的问题，决策者往往会将渴望的目光转向办公桌上的各个部门主管。

怎样做一名优秀的企业部门主管，多年来，人们一直从理论上和实践中进行探讨、总结。本书指出，要成为一名优秀的现代企业的部门主管，首先必须具有一套与本职工作相适应的性格，如财务主管的沉稳，营销主管的机警敏锐，公关主管的活泼开朗，生产主管的严谨，人力资源主管的宽容等，每一种性格都在部门主管的管理工作中发挥着重要作用。其次，现代企业的部门主管还要具备一定的能力，如观察能力、分析决断能力、协调能力等。能

力的大小是主管在本部门中树立威信的决定因素，也决定着他们的工作效率。最后，优秀的部门主管要掌握系统的专业知识。掌握系统的专业知识是培育部门主管各种能力的基础，也是搞好本职工作的前提条件。由此可见，要想成为现代企业各专业部门的优秀主管，必须具备内在的品德、素质，而且要掌握完备的专业知识。

从一定角度上讲，这套书是那些梦想成为优秀的企业部门主管者的行动指示器，为他们指明了通向成功的途径。这套书详细地阐述了成为优秀的企业部门主管必须具备的“软件”（即品德、素质），也系统阐述了优秀部门主管在理论知识方面——“硬件”构造上应具备的具体内容，使他们沿着一定途径严格要求自己，全面塑造自己，最终实现奋斗目标。

在编写过程中，我们借鉴了国内外大量资料。由于各种原因，书中难免会有一些不足和缺陷，希望广大读者谅解、指正。

作 者
1998 年

目 录

第一章 企业生产主管的定位	1
第一节 生产主管在企业中的地位	1
第二节 生产主管应具备的素质与能力	4
第三节 生产主管的职责与任务	11
第四节 生产主管的下属组织	14
第二章 合理进行生产组织	17
第一节 生产过程组织	17
第二节 确定生产的类型	20
第三节 生产过程的空间组织	25
第四节 生产过程的时间组织	28
第三章 周密的生产计划	32
第一节 生产计划概述	32
第二节 生产能力的核定与平衡	38
第三节 生产计划的落实——生产作业计划	48
第四节 运用网络计划法	60
第四章 劳动定额管理	83
第一节 劳动定额概述	83
第二节 劳动定额的制定	87
第三节 劳动定额的修改与贯彻	107
第五章 做好生产技术准备	114
第一节 生产技术准备概述	114
第二节 设计准备	116

第三节	工艺准备·····	125
第四节	编制生产技术准备计划·····	132
第六章	生产控制·····	139
第一节	生产控制概述·····	139
第二节	生产作业控制·····	140
第三节	成本控制·····	152
第七章	实施质量管理·····	157
第一节	质量管理概述·····	157
第二节	质量控制·····	162
第三节	全面质量管理·····	175
第四节	ISO9000 质量管理标准·····	192
第五节	质量体系与质量认证·····	198
第八章	科学进行物资管理·····	209
第一节	物资管理概述·····	209
第二节	物资消耗定额·····	214
第三节	库存控制·····	220
第四节	物资供应计划·····	228
第九章	有效进行设备管理·····	234
第一节	设备管理概述·····	234
第二节	设备使用维护制度·····	236
第三节	设备修理制度·····	241
第四节	改造与更新设备·····	250
参考文献 ·····		253

第一章 企业生产主管的定位

第一节 生产主管在企业中的地位

企业生产主管是指现代企业生产管理部门的负责人，他管理着企业的一切生产活动，并对企业总经理负责。与企业营销主管、人力资源主管、财务主管、公关主管一样，生产主管也是企业组织机构中的职能管理者，见图 1—1。

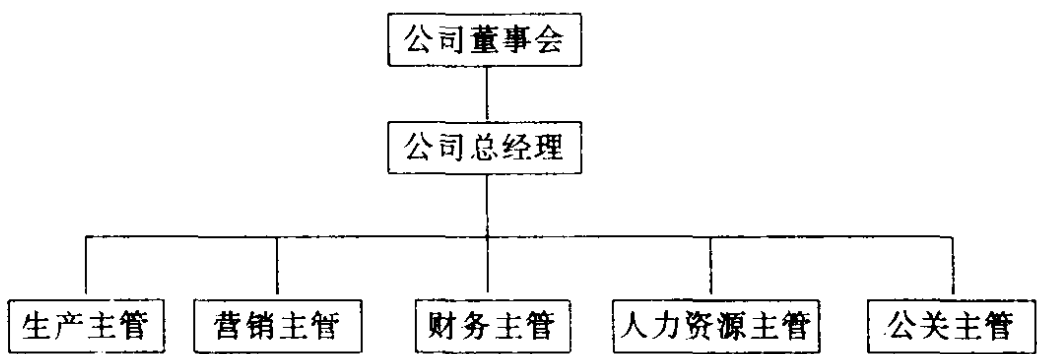


图 1—1 生产主管在企业中的地位

企业是一个有机的整体，企业组织就是一个完整的大系统。它是由许多子系统组成的。生产主管作为企业生产管理部门这一子系统的领导者，他的管理工作是企业一切活动的基础。生产主管在企业管理系统中处于什么地位，需要从他和其他几个主要子系统之间的关系上来考察，见图 1—2。

从图 1—2 可以看出，企业生产主管和其他子系统的关系：

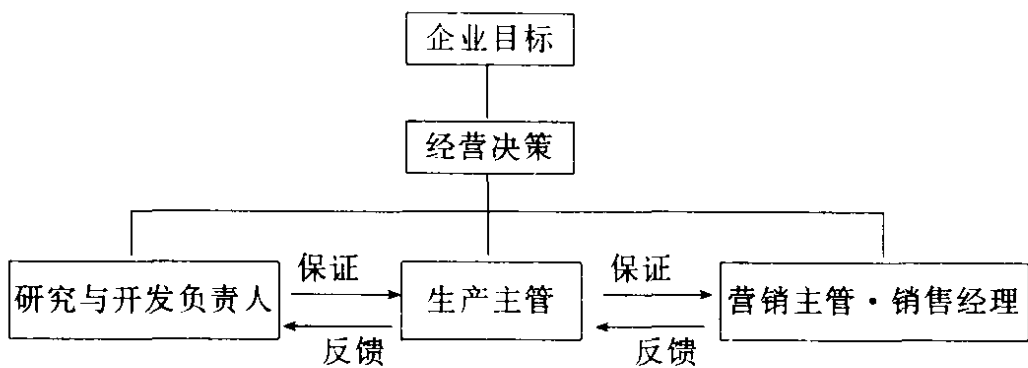


图 1—2 生产主管与企业其他子系统的关系

生产主管和企业经营决策层的关系。生产主管的地位由生产管理活动在企业经营中的地位所决定。生产主管要根据企业经营决策层所确定的一定时期内的经营意图，即经营方针、目标、战略、计划的要求以及下达的具体生产任务，组织生产活动，并保证实现。从企业管理系统的分层看，经营决策处于企业的上层，即领导层，生产主管处于企业的中层，即管理层。所以，他们之间是决策和执行的关系。生产主管的工作对经营决策起保证作用，处于执行性的地位。

生产主管和技术开发负责人的关系。技术开发负责人的工作是生产主管组织生产活动、实现计划任务所必须具有的一项前提条件。生产主管依靠技术开发负责人提供先进的产品设计图纸、先进的工艺方法、先进的技术手段、先进的原材料等。技术开发负责人是生产主管开展工作的技术保证和后盾，这是很重要的。否则，生产主管就没有活力，生产活动就会处于停滞和软弱无力的状态。当然，生产主管也要为技术开发负责人进行科学实验提供信息和条件。它们在企业管理系统中同处于执行性地位，保持着密切的协作关系。

生产主管和营销主管的关系。生产主管的工作是营销主管完成工作任务的前提条件。生产主管为营销部门提供用户满意的、适

销对路的产品和零部件。搞好生产管理对开展营销管理工作，提高产品的市场占有率有着十分重要的意义。所以，生产主管是营销主管完成工作任务的后盾，对营销主管的工作起保证作用。当然，要使生产主管适应营销主管的工作要求，营销管理部门必须及时向生产主管提供可靠的市场信息。他们在企业管理系统中同处于执行性的地位，保持着十分紧密的协作关系。

从以上关系说明，在企业的组织系统中，经营决策层处于核心地位，或者说处于中心地位。因为，它决定着企业的全局，为企业其他各个子系统提供正确的奋斗目标和方向。而其他各个管理子系统也是围绕着保证实现企业的经营目标而活动的。虽然，生产主管在企业的组织中处于执行性的地位，但在市场经济条件下，其地位仍然十分重要，这主要因为：

第一，生产管理在企业管理系统中属于基本部分。因为生产活动是工业企业的基本活动，工业企业的经营和商业企业的经营不完全一样。商业企业经营的主要特征是商品交换，它是销售别的企业生产的产品。而工业企业经营的主要特征是商品生产。它销售的是自己生产的产品，因此，生产什么样的产品，生产多少产品来满足用户和市场的需要，就成为工业企业经营的一项重要目标，生产主管的工作就是要把这种处于理想状态的经营目标，通过产品的制造过程而转化成为现实，即从目标产品转化成为现实产品，可见，生产主管的工作是为企业经营创造物质财富的，当然也就十分重要了。

第二，在社会主义市场经济条件下，对生产主管的工作要求更高了。在计划经济条件下，产品在市场上处于供不应求的状况，只要产品生产出来，一般都能卖出去，所以，企业生产负责人的工作重点一般放在产量上，通过提高生产效率，增加产量来满足需要。这时企业的生产一般比较稳定，生产管理相对来说也就比较简单。当企业逐渐成为市场经济下的自我发展、自我实现、自

我约束的经营实体以后，由于产品在市场上供求变化快，竞争比较激烈，用户对产品要求比较高，不仅要品种多，而且要质量好，价格便宜，交货及时等。这种需求状况，又是在变化的，所以，生产主管的工作内容就比较复杂了，要适应这种变化的要求，就必须大力加强生产管理。

第三，生产主管搞好其本职工作不仅可以提高企业的适应能力，增强企业的竞争实力，而且可以使企业的决策层无后顾之忧，能够集中主要精力搞好经营决策。一般来讲，在社会主义市场经济下，企业决策层的主要精力应该抓经营决策，但这需要有一个前提条件，就是生产管理比较健全、有力，如果基本的生产管理秩序建立不起来，在生产中经常出问题，势必迫使企业决策层领导仍然要把主要精力用于处理日常生产活动中出现的各种矛盾，陷于一般事务之中而难以脱身。所以，从这个意义上讲，生产主管的管理工作又属于基础性管理。因此，在市场经济条件下，强化生产主管的管理职责是十分必要的。

第二节 生产主管应具备的素质与能力

一切有效的管理工作都是追求事半功倍地实现组织目标。讲求工作方法和艺术是生产主管达到事半功倍的重要手段。但是，能否真正行之有效，关键的因素在于领导者自身的素质是不是过硬。生产主管作为现代企业生产部门的负责人，应该具备一定的素质和能力，只有这样才能确保其管理工作有效的开展，以实现企业的经营目标。

一、生产主管应具备的素质

生产主管应具备的素质包括：品德素质、知识素质、身体素质、应具备的观念素质等具体内容。

（一）品德素质

现代生产主管应具备的品德素质包括：

(1) 具有高度的爱国主义和集体主义精神。在管理过程中，以大局为重，服从国家产业政策的调整，服从企业的整体安排，贯彻、执行企业的生产经营战略；在工作中，密切联系下属职工，发扬民主作风，尊重下级，尊重人才。

(2) 有敬业精神。热爱本职工作，将工作视为自身的一种需要和自我价值的实现。敢于承担责任，敢于分担风险；全身心地投入工作，把工作中的成功视为一种报偿，从中得到最大的乐趣；自觉学习新的生产管理知识和技能，不断提高自身的业务水平。

(3) 对企业忠诚。具体表现为：把企业的利益看得高于自身的利益，严把产品质量关；自觉维护企业的产品质量形象，在工作中树立“谁损坏企业的产品质量形象，就砸谁的饭碗”的观念；主动关心企业的发展，积极提出各种建议和意见。

(二) 知识素质

(1) 现代企业的生产主管要掌握本企业生产技术的基本知识，熟悉本企业的产品结构和制造工艺，了解本行业的科研和技术发展动向，即要“管生产，懂生产”。在生产管理理论方面是一个专家。要熟悉本企业的生产工艺流程，了解产品的性能用途。要对本企业的生产经营状况了如指掌，同时也要掌握竞争对手的状况，对本行业的发展趋势有清晰的了解。

(2) 懂得现代管理学、领导学的一般原理和方法，熟悉本行业、本企业的特殊规律和方法。不仅要懂得现代管理组织的一般结构和功能，而且要熟悉自己企业以及生产部门的特殊结构和功能；不仅要懂得传统的 management 方法，而且要熟悉各种主要的现代管理技术；不仅要懂得对财、物、信息的管理，而且要懂得对人的管理；不仅要掌握市场经济的基本理论，而且要了解技术引进、合资经营等方面的知识。

(3) 要掌握行为科学、心理学、经济学、法学、市场营销学、

成本核算、价值工程等知识。熟悉 ISO9000 质量认证体系。

(4) 熟悉国家有关产品生产、产品质量的法律规范。

(三) 身体素质

在生产主管任职的条件中，关于身体素质的提法应由过去的“年富力强”改为“身体健康，能坚持第一线工作”。身体素质对生产主管来说，是有效开展工作的基础。生产主管由于工作的性质，要经常下到生产车间了解情况，没有好的身体，就无法胜任这一工作。生产主管的身体素质包括：①充沛的精力。生产主管要有超常的精力，以应付生产管理中烦琐的工作，并能有条不紊地进行决策。②清醒的头脑。生产主管要思路清晰，思维敏捷，能够在极短的时间内抓住问题的关键，使问题得到圆满的解决。③强健的体魄。生产主管身体要健康，不被疾病所缠绕，能够胜任经常下生产第一线的现场管理工作。

(四) 观念素质

生产主管必须具备一定的观念素质，必须以实现企业的经营目标、经营方针为宗旨。要按经营目标去实现产品在品种、质量、数量、交货期、成本等方面的要求，以保证企业的经营目标的实现；生产主管必须把资源合理利用放在重要位置，在确保产品质量的前提下，优化资源配置，不断降低成本，提高经济效益。具体来讲主要有以下几种观念：

1. 树立市场观念

市场观念，是指现代企业生产主管要根据市场需求来安排和组织生产，把市场看成是出发点和落脚点，这是市场经济的基本要求，是企业生存之本。

树立市场观念，生产主管要建立强烈的市场意识、竞争意识，通过对经济发展水平和状况的调查，掌握市场容量、市场潜力、服务对象、质量要求、竞争对手等，努力按市场需求加紧产品开发、改变劳动生产组织，不断适应市场经济需要。

树立市场观念，生产主管应着力于产品结构调整，生产适销对路的产品，不强调这一点，企业就没有生机和活力。一些企业不在这方面下功夫，造成产品销路不畅，库存积压，资金占用，但又要维持企业的运转，举债经营，带来了严重的拖欠。一段时间以来，企业之间的拖欠债务之风，不能不在这方面找找源头。哪个企业坚持以市场为导向，调整产品结构，哪个企业就会愈办愈兴旺。

树立市场观念要求生产主管及其下属人员不要把自己禁锢在生产领域内部，要主动去面向市场、迎接市场。

2. 树立经济效益观念

讲求经济效益，是指生产主管要合理配置和利用资源，以最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的适销对路产品。

讲求经济效益不仅是生产主管应树立的基本观念，也必然是其开展管理工作的基本原则。生产主管在管理工作中讲求经济效益，应侧重于在产品品种确定的条件下，如何加强生产管理，做到生产产品质量好、数量有保证、交货及时、减少浪费、精打细算、统筹兼顾，收到良好的综合效果。

现在愈来愈多的企业在创名牌、上规模、加紧科技投入、生产高附加值产品上作文章，取得了许多防止出大力挣小钱的经验，他们的思路和做法是值得称道的。

3. 树立科学管理观念

树立科学管理的观念，是指生产主管在进行生产管理过程中，实行符合现代化大生产要求的制度和办法。

生产主管要建立强有力的、统一的、协调的生产指挥组织。要认真制订和执行各项规章制度，加强基础工作。现代化大工业生产分工愈来愈细和复杂，要靠严密的组织，要执行严格的标准，要实行严明的纪律，要及时传递和沟通信息，使生产的每个环节都始终处于受控状态。

要加强对职工的教育和培训，按照现代大工业的要求，增强职工工作行为的知识含量；生产主管要积极地把现代科学技术包括自然科学和社会科学取得的成果，运用到管理中来；要大力推广现代化的管理方法，如电子计算机辅助管理等，以促进管理水平的提高，把建立机敏的市场反应机制和提高生产技术组织管理水平有机结合起来。

4. 树立均衡生产观念

树立均衡生产的观念，是指生产主管在管理工作过程要使生产活动有计划、按比例地进行，克服前松后紧等现象。要认真地在生产方式的选择和确定上下功夫。不同的生产方式，适用于不同的企业，会产生不同的效果。在适宜的生产方式的指导下，生产主管要对生产中的人力、物力、财力、时间等进行统筹考虑，具体安排，把计划做得切实可行，要认真执行计划，随时注意生产动向，结合实际加以调整，不打乱仗。

生产主管是企业管理组织大系统中的一个子系统的代表，作为子系统一定要服从于大系统，还要注意同其他子系统的协调、配合，从而发挥总体效益。在生产管理系统内部，还必须调整好各种关系，运用系统的观点去处理好内部的各种问题，使生产活动在有序、高效、稳定的状态下进行。

5. 树立不断创新观念

随着时代的进步，生产管理在发展中不断变化，这是客观条件决定的，是必然要出现的。现代企业的生产主管决不能墨守成规、因循守旧，要善于捕捉到变化的信息，掌握变化的规律，不断地创新，以提高企业的生产效率。

以往企业的生产主管把主要精力放在生产系统内部加强计划和控制，抓内部效益的提高重一些。但现实是外部环境因素的影响愈来愈大，所以生产主管的管理工作第一个大的变化，就是打开自身封闭或半封闭系统，迎接多样化、层次化、个体表现性强

的、激烈竞争的外部大环境、大市场。淡化生产与财务、成本、经营等管理的界限，要主动地和其他部门的主管联系、结合、相互渗透，要从系统的角度去研究这些问题，不能再像以往那样各念各的经，各唱各的调，不相往来，要做到你中有我，我中有你，一齐为企业的总体目标服务。

生产主管要面对现实，把追求大批量生产的思想扭转过来。市场经济条件下，社会进步、技术进步、人们生活水平的提高，促使产品更新换代快，市场需求变化快，要求生产主管适应实际的需求，在多品种、小批量上下功夫，这就必须在现场生产方式上加大改革力度，敢于创新。

要充分估计到科技进步对生产管理的影响，以电子计算机为代表的现代新技术突飞猛进，它必将为其管理工作产生巨大的帮助。在传统的条件下，一个企业设计一个产品，进行投产前的准备要几个月甚至更长的时间，而现在这一过程大大缩短了。如果不明白这一点，置高新科学技术于不顾，还在那里按传统老办法做，别的企业已把市场占领了，这里还未设计完，久而久之，落伍和淘汰会自然而然落到这个企业身上。

因此，生产主管要树立创新观念，要不断地掌握新知识、新技术，以适应环境变化的需要。

二、生产主管应具备的能力

生产管理工作是一项专业工作。合格的生产主管不仅应具备一定的知识水平，而且要有必要的专业技能。也可以说，技能是在知识基础上的综合运用，是在“应知”基础上的“应会”。生产主管的专业技能是一种综合性的能力，是多种能力的集合体，最终构成生产主管的权威性。为了便于分析和训练，将其分解成以下几条：

(一) 分析决策能力

企业规模越大，生产主管“从众多生产方案中抉择”的工作