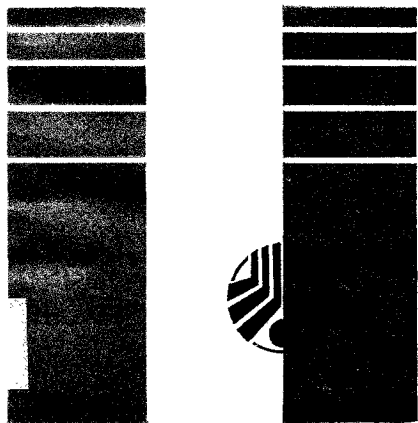


现代企业 生产组织管理

黄金辉 林志扬 主编



厦门大学出版社

内 容 提 要

现代企业生产组织管理是现代企业管理这门综合学科的一个分支。本书从现代企业的生产特点出发,根据我国的国情,吸收了国内外先进的现代企业管理经验,并着重阐述企业组织管理的原理和方法。全书的体系按照生产活动的自然过程和生产组织管理活动功能的逻辑步骤形成,突出生产经营活动的整体性和系统性。

本书内容丰富,具有时代特点,可作为大专院校管理专业的教科书,也可作为广大实际管理工作者的参考书。

现代企业生产组织管理 黄金辉 林志扬等 编

*

厦门大学出版社出版
福建省新华书店发行
莆田市印刷厂印刷

•

开本787×1092 1/32 13.625印张 306千字

1989年7月 第1版 1989年7月 第1次印刷

印数 1—3500册

ISBN 7-5615-0200-1

F·37 定价:2.40元

序 言

“现代企业生产组织管理”是高等院校管理专业培养现代化管理人材的一门重点专业课，在整个管理课程体系中具有奠基意义。本书是作者们在这个领域长期从事教学与科研所取得的丰硕成果的系统总结。内容充实，结构严谨，详简适度，既对我国工业企业长期以来在生产组织管理中形成的行之有效的实践经验进行了集中、概括，又在认真分析、研究的基础上，从现代管理科学中吸收、借鉴了许多新的原理和方法，为我所用，较好地体现了继承性与开拓性的统一。在本书中，作者们以马克思主义哲学为指导，运用新兴的科学方法论，遵循系统整体性最优化原则，运用定性与定量分析相结合的方法，对有关问题进行研究和探讨，在论述的理论深度与逻辑的严密性等方面亦具特色。

特别令人欣慰的是，本书作者们正值年富力强，他们以敏锐的洞察力和顽强的拼搏精神，在科学的园地上辛勤耕耘，成果喜人，其未来学术上的建树，诚未可限量也！故乐为之序。

余 绪 纛

于1989年校庆节

编者说明

本书是作者在长期的教学、实践，并吸收国内外现代管理经验的基础上编写成的，在编写过程中，得到了经济学院不少教授的大力支持、关怀和帮助。余绪绂教授在百忙中对书稿作悉心审阅，并写了序言；饶元熙教授从写作大纲的拟订、修改以及定稿后的审阅都给予全面和具体的指导；郑沛伦副教授、居绍元副教授参加了写作大纲的讨论，并提出了许多宝贵的意见，在此深表谢意。

参加本书编写的有

黄金辉——绪论、第二、第三、第四、第六、第十三章。

林志扬——第五、第七、第八、第十四章。

孟林明——第十一、第十五章。

沈维涛——第一、第八、第九章。

詹虹——第十章。

廖泉文——第十二章。

本书由黄金辉主编，负责拟订编写大纲、全书修改、总纂和定稿；林志扬任副主编，参加大纲拟订、全书审阅和修改。

随着我国经济改革的不断深化，生产管理上的许多理论和实践问题还有待进一步探讨，加上我们水平有限，书中不妥和错误之处在所难免，恳请读者批评指正。本书在编写过程中，参阅和吸取了国内外有关教材、论文和资料，获益不浅，对有关作者谨鸣感谢。

编者

1989.4.

目 录

序 言

编写说明

绪 论	(1)
-----	-------

第一篇 生产系统的设计与组织

第一章 工厂布置	(14)
----------	--------

第一节 厂址选择	(15)
----------	--------

第二节 工厂平面布置	(22)
------------	--------

第三节 车间布置	(28)
----------	--------

第二章 生产过程组织	(35)
------------	--------

第一节 生产过程与生产组织	(35)
---------------	--------

第二节 合理组织生产过程的指导思想和原则	(40)
----------------------	--------

第三节 生产类型	(44)
----------	--------

第四节 生产过程的组织形式	(50)
---------------	--------

第三章 流水线的组织设计	(62)
--------------	--------

第一节 流水生产概述	(62)
------------	--------

第二节 单品种流水线的组织设计	(65)
-----------------	--------

第三节 多品种流水线的组织设计	(75)
-----------------	--------

第二篇 企业生产计划管理

第四章 企业生产计划	(90)
------------	--------

第一节 生产计划概述	(90)
------------	--------

第二节 生产计划指标体系与指标的平衡	(94)
--------------------	--------

第三节 生产能力平衡核算原理及其应用	(101)
--------------------	---------

第四节	编制年度生产计划及其产量的优化·····	(119)
第五章	大量生产作业计划·····	(129)
第一节	大量生产期量标准的制订·····	(129)
第二节	厂部生产作业计划的编制·····	(139)
第三节	车间内部生产作业计划的编制·····	(151)
第六章	成批生产作业计划·····	(153)
第一节	成批生产作业计划概述·····	(153)
第二节	成批生产期量标准的制订·····	(155)
第三节	成批生产作业计划的编制方法·····	(163)
第四节	统筹方法在排产中的应用·····	(172)
第七章	单件生产作业计划·····	(182)
第一节	单件生产的特点·····	(182)
第二节	单件生产的期量标准·····	(183)
第三节	单件生产的厂部作业计划·····	(184)
第四节	单件生产的车间作业计划·····	(191)

第三篇 企业生产要素管理

第八章	劳动定额管理·····	(198)
第一节	职务工作设计·····	(198)
第二节	劳动定额的制定·····	(212)
第三节	劳动定额的执行与修订·····	(222)
第九章	劳动人事管理·····	(225)
第一节	劳动人事管理概述·····	(225)
第二节	劳动定员·····	(239)
第三节	人员的招收和培训·····	(232)
第四节	劳动组织·····	(238)
第五节	劳动报酬管理·····	(248)
第十章	物资管理·····	(254)
第一节	物资管理概述·····	(254)

第二节	物资消耗定额制订的管理及其具体运用·····	(259)
第三节	物资供应计划·····	(267)
第四节	下料计划工作·····	(276)
第十一章	设备管理 ·····	(282)
第一节	设备管理概述·····	(282)
第二节	机器设备的规划、选择与评价·····	(285)
第三节	设备的合理使用与维护保养·····	(291)
第四节	设备的检查与修理·····	(294)
第五节	设备的更新与现代化改造·····	(304)
第六节	设备管理的基础与现代化·····	(308)
第十二章	信息管理 ·····	(316)
第一节	信息与企业信息·····	(316)
第二节	企业信息的收集和处理·····	(323)
第三节	企业信息的分析和使用·····	(327)
第四节	企业信息的贮存和检索·····	(331)
第五节	信息预测技术·····	(334)

第四篇 生产控制

第十三章	生产作业控制 ·····	(340)
第一节	生产调度·····	(340)
第二节	在制品管理·····	(349)
第三节	生产作业控制的方法·····	(354)
第十四章	库存控制 ·····	(364)
第一节	库存控制系统·····	(364)
第二节	定量订购库存控制·····	(369)
第三节	定期订购库存控制·····	(382)
第四节	对库存控制的管理·····	(387)
第十五章	产品质量控制 ·····	(392)
第一节	质量控制概述·····	(392)

第二节	质量保证体系.....	(396)
第三节	质量控制方法.....	(401)
第四节	质量成本分析.....	(416)

绪 论

“现代工业企业管理”，亦称“现代工业企业生产经营管理”，简称“现代企业管理”。其研究对象可从理论上概括为生产力、生产关系和上层建筑等方面。这门学科，不同于一般的经济学科，也不同于一般的技术学科，而是一门社会科学和自然科学相互渗透的综合学科。如果以企业内部和企业外部的关系为标志来划分，这门综合学科的研究内容一般可分为“生产”和“经营”两大部分。所以，“现代企业生产组织管理”是这门综合学科的一个分支，它侧重研究企业生产活动组织管理方面的内容，但生产与经营是企业活动不可分割的基本组成部分，因此，它必然要涉及到经营管理问题。当然，企业在加强生产经营管理的同时，必须充分注意到企业与社会宏观经济之间的衔接关系，特别是要注意到国家的产业政策。党的十三大强调指出：“计划管理的重点应转向产业政策，通过综合运用各种经济杠杆，促进产业政策的实现。”产业政策实现的目的是为了调节社会化大生产与企业相对独立的物质利益之间的矛盾。实际上，国家实施产业政策与企业加强生产管理正是相互联系的两个方面，一方面实施产业政策有利于产业结构的合理化，它将使企业的生产能更好地满足社会的需要，因此，它是企业生产管理工作的指导；另一方面，加强企业生产管理是对产业政策实施的支持，如果没有科学的生产管理提高企业的经济效益，产业政策的实施将会是一句空话，而如果没有宏观资源的优化

配置，则企业的生产管理工作将会成为无的放矢。

现代企业的特征

生产活动是企业的基本活动。研究现代企业生产组织管理，首先应对社会主义现代企业有一个正确的认识。社会主义现代工业企业是以公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产的依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。这一概念揭示出社会主义现代工业既有自身的特点，也有一切现代企业共同的规律性。从生产力方面考察，现代工业企业是从古老的手工作坊发展起来的，它与社会生产力的发展有着密切的联系，是一种由低级向高级连续不断地向前发展的过程，这是社会生产力发展的客观必然趋势，它与技术制度无关。就是说，凡是现代企业都是建立在现代科学化基础上的大机器生产，是一种具有高度分工与协作的社会大生产，即现代企业是一种人、机、科学的有机结合体，在生产中广泛采用机器和机器体系；随着生产的社会化，企业的劳动分工更加精细，内外协作关系更加严密；自然科学和社会科学广泛应用于企业的生产经营和管理方面。从生产关系方面考察，社会主义现代工业企业是以生产资料公有制为基础，这一本质特征不仅把不同社会制度下的工业企业区别开来，而且决定了社会主义现代工业企业生产的目的、人们的相互关系、工人在企业中的地位以及劳动报酬等方面都有自身的特点。我们只有把握住这些特征，才能办好社会主义企业，才能明确现代企业生产组织管理与传统生产组织管理的不同点。

现代企业生产组织管理的特征

现代企业生产组织管理是以现代管理理论为依据，以生产系统为对象，对生产活动整体进行综合性、系统性

的管理。因此，现代企业生产组织管理对比传统生产组织管理具有许多不同的特点。这些不同的特点集中表现在管理模式、管理中心、管理观念以及管理范围等方面。现代企业生产组织管理是适应商品生产的管理模式；是以提高企业综合经济效益和社会效益为中心的管理；具有明确的生产目的性，即一切为了满足社会和市场的需求；具有现代的管理观念，诸如战略观念、市场观念、用户观念、质量观念、服务观念、价值观念（效益观念）、竞争观念、信息观念、人才观念、创新观念，等等；管理的范围不仅着眼于企业内部，更着眼于企业外部，不仅重视物流的控制和管理，更重视人的管理和人对生产的适应性；是一种决策性的管理。而传统生产组织管理是适应产品生产的管理模式；是以生产为中心的管理；其目标只是完成上级下达的计划任务，没有明确的生产目的性；只着眼于企业内部的管理，只重视物流的控制和管理；片面追求产量、产值和速度；是一种执行性、封闭式的管理。从以上的分析中我们可以归纳出现代企业生产组织管理具有两个基本特征，即生产管理的自然属性和生产管理的社会属性。生产管理的自然属性与社会的生产力水平密切相关。因此，它要求企业的生产管理要以企业的生产系统作为研究对象，根据社会生产力的发展水平和企业生产所采用的机器和机器体系状况，运用与之相适应的现代管理理论和管理方法，提高企业的经济效益。在这方面要注意的一点是过去我们总认为在管理的自然属性方面，资本主义企业与社会主义企业具有共同的特点，这种观点有其正确的一面的同时又容易掩盖着其不足的一面，即它容易使人们忽视在同是现代大生产的条件，资本主义企业与社会主义企业在生产力水平方面仍存在着很大的差距，特别是我国正处于社会主义

的初级阶段，整个社会的生产力水平还比较低，因此我们在强调生产管理的自然属性，学习西方的现代管理理论和方法时，就不能不考虑到这点。生产管理的社会属性是与社会的生产关系密切相联系，因此，它要求社会主义企业的生产管理必须要有利维护和发展社会主义的生产关系。在这点上，要注意克服过去存在的两个僵化的观点。一是片面地强调社会主义生产资料的全民所有制和按劳分配制度，表现在生产管理过程中忽视了我国的社会主义初级阶段的特点，不注意从提高经济效益和适应社会生产力水平出发去组织与集体所有制企业、个体所有制企业及其它所有制企业的协作生产，从而束缚了企业发展生产的手脚；二是在强调社会主义企业与资本主义企业在管理的社会属性方面存在着本质差别的同时，往往忽视了在社会主义社会发展的不同历史阶段，管理在社会属性方面也会存在着阶段差异性这个现实。如在过去高度集中的计划管理体制下，企业与国家之间是行政上的隶属关系，因此，企业生产什么，生产多少，企业的盈利或亏损，都是由国家包起来。而现在要求把国家的行政管理职能和经济职能区分开来，企业是作为一个具有相对独立性的商品生产者来从事生产经营活动的，企业在生产管理过程中处理国家、集体、个人三者之间的利益关系时，就必须是在全局利益第一的前提下按照价值规律的客观要求来进行。它要求企业的生产管理要以完成国家的计划任务和市场需求作为出发点，不断提高企业的竞争能力和应变能力，要注意社会主义初级阶段生产关系各个方面的不同特点，把发展社会生产力和完善社会主义生产关系结合起来，充分调动各个方面的生产积极性。这样才能真正提高企业的经济效益。

现代企业生产 组织管理的内容

前面讲过，现代企业生产组织管理的对象是生产系统，即把企业生产活动的全过程作为一个有机的整体和系统，从确定方向、制定计划、组织生产、协调关系、跟踪变化作为一个连续循环的运动过程，实行全面有效的管理，以实现企业生产预期的目标。可见，其内容相当广泛。如果这些内容按生产管理的职能来划分，大体可分为生产组织、生产计划和生产控制三大方面。

1. 生产组织。资源的合理配置和合理的组织结构，是决定企业经济效益的关键所在。生产组织的主要任务是在时间上和空间上将各生产要素合理有效地组织起来，使企业内部条件和外部环境都能按照协调的协作关系和合适的比例关系进行生产，以寻求以最小的投入来取得最大的产出。生产组织既研究投产前的生产技术的准备和组织工作，也研究生产总体设计和投入生产过程各生产要素的组织工作，它是以企业的整体为对象，研究有关生产组织方面的综合性问题。如工厂布置，重点是研究在既定的厂区范围内，对组成工厂的各个部分进行科学的设计，使之形成一种生产体系，以最经济的方式满足生产经营的要求。又如，生产过程组织，是以生产系统作为研究对象，以提高企业综合经济效益为中心，以满足市场需求为立足点，对投入生产过程的各种生产要素在空间上和时间上进行最优的组合，用尽可能少的劳动消耗来取得尽可能大的生产成果。面要实现这些要求，必须做好各部门、各环节的协调和配合，落实各种责任制度，调动各方面的积极性和主动性，这是搞好生产组织的关键。

2. 生产计划。随着经济体制改革的深入发展，企业由国家直接管理、直接控制转到以国家间接控制为主的经济运行

机制的轨道上来。为适应这种新形势的要求，必须改变传统的生产计划观念。传统生产计划的基本特征是把生产任务等同于生产计划，计划与市场隔绝，只重视产量、产值指标，不重视效益指标、质量指标。而现代的生产计划是以企业的目标作为一个整体的系统工程，所以必须加强企业的信息管理工作，充分发挥生产计划的指导、监督、控制的职能。因此，无论是年度生产计划，还是月度的生产作业计划、作业分配，重点都是研究计划的协调和平衡工作，特别是突出综合计划、品种计划、质量计划、进度计划和效益计划。

3. 生产控制。它是据根计划制定的标准对计划执行的结果进行控制，以保证计划的有效执行。搞好生产控制是现代企业生产活动的客观要求，也是现代企业生产组织管理的一项重要内容。现代企业管理的这一要求决定了应将进度控制、质量控制、库存控制、成本控制等方面作为生产控制研究的重点内容。

现代企业生产管理的要求与原则

生产活动是企业的基本活动。生产活动如何进行管理、有什么要求，应遵循什么原则，这首先决定于现代企业的性质和任务。我国的企业法明确规定：企业“是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。”

“企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。”这就揭示出现代企业是一个相对独立的商品生产者和经营者的本质属性。这一性质决定了企业生产的目的是为了国家计划和市场的需要，即按质、按量、按时、有效地生产出符合社会和市场需要的产品，为社会创造财富，为国家积累资金。为了实现这一目的，就必须根据现

代企业的特点和规律性，制订相应的管理办法。

（一）现代企业生产管理的重点和要求

现代企业生产活动涉及的因素和问题非常广泛，生产组织管理虽然侧重于研究生产力的合理组织问题，但实际涉及到生产力、生产关系和上层建筑等方面的问题。因此，研究生产管理的要求首先应明确生产管理的重点。组织产品生产的过程，实质就是人、机、物的有效结合的过程，所以生产管理的重点应放在人与人关系的管理、物与物关系的管理和人与物关系的管理上，而人与人关系的管理是生产管理的关键，是一种“软”管理。其基本要求是合理配置各部门、各岗位的人员，按照科学、合理、高效率的原则，用制度的形式明确规定各类人员的目标、职责和协作关系。人的管理问题，不仅要研究如何调动每个人的积极性，更为重要的是如何做好人与人关系的协调问题，因此，必须正确处理领导之间、干群之间、群众之间的各种关系，创造和谐融洽的良好气氛。这是能最大限度地调动各类人员积极性、主动性和创造性的关键。物与物关系的管理、人与物关系的管理主要是解决生产要素的优化组合问题，即根据企业生产的性质、加工特点和经营要求等具体情况，研究投入生产过程中的各种生产要素，在时间和空间上实行最优的结合，取得最佳的效益。

（二）生产管理应遵循的基本原则

为了实现企业的目标，在组织企业生产活动时，应遵循如下指导原则：

1. 坚持以销定产的原则。国家的计划和市场的需求是组织生产的依据。这就要求企业要根据社会需要和市场需要的变化来制订计划和组织生产，这是社会主义基本经济规律的

要求，也是商品生产经济规律的要求。坚持以销定产的原则，就是要实行商品生产管理模式，以市场作为企业施展经营活动的舞台，生产管理侧重于从产品的开发研究开始直到制成成品，以及售后服务全过程的组织管理。生产管理不是单项式、封闭式，而是综合性、系统性和动态性的管理，即利用市场有利的机遇，充分发挥企业的优势，讲求综合经济效益，以系统观点、动态观点来处理有关生产管理的一切问题，使生产与经济融为一体，保证企业目标的实现。

2. 讲求企业综合经济效益，争取利润最大化。讲求综合经济效益就是要从企业的全局出发，寻求企业的最大价值量。它要求投入生产过程的各种生产要素实现最佳的组合，厉行节约，正确处理质量、服务、价值、效益之间的关系，重视品种、质量、数量、交货期、成本等产品要素的综合分析，在分别确定不同要求的基础上，实现经济效益最优化。

3. 建立适应市场需求变化的生产组织体系。当今市场上多数产品是买方市场，人们已经不满足于对相同产品的需求，而是转向少量多样化的要求。企业之间的竞争，集中表现在品种上的竞争，谁能及时推出新品种，谁就能取得竞争的主动权。这个现实揭示，企业必须改变旧的生产组织观念，建立起多品种生产组织体系，能根据定货项目及时组织和调整生产。这就要求加强信息管理工作，推行现代组织生产的科学方法，以增强生产组织的弹性和适应性。

4. 坚持生产经营的整体性。企业的生产和经营活动是一个有机的整体。坚持生产经营的整体性就是要求企业把生产经营活动作为一个有机整体来对待，克服生产部门和经营部门相互脱节的现象，突破生产部门只管生产的旧观念，强化生产部门和销售部门的协调与平衡，特别要改变生产制造部

门只管产量、配套的旧观念，生产制造部门对投入生产过程的生产要素的合理组合、有效利用，对生产要素的品种、数量、质量和生产计划指标的完成应负有直接的责任。

5. 实行科学管理。现代生产要求生产组织的科学化，实行科学管理就是在组织生产活动过程中要有一套符合现代大工业生产要求的制度和方法。现代的工业生产是人、机器和科学的结合体。人在生产过程中要根据机器体系的要求分工，在各自的岗位上按机器运转规律进行操作、监视来保证机器体系安全经济地运行，才能保证人机的协调性。而要实行科学管理，需要具备一定的条件，特别是要建立强有力的生产指挥系统，才能有效地进行组织、计划和控制。要扎实做好管理的基础工作，如做好标准化工作可以促使企业生产、技术、管理等活动的合理化和制度化；做好定额工作是管好劳力、物资、资金的前提；做好计量工作是保证产品质量的前提，信息管理、经济责任制、各种规章制度以及职工的技术业务培训都是实行科学管理所不可缺少的；要根据实际情况，重视应用和推广现代的管理理论、方法和手段。要加强企业的思想政治工作，根据新时期的特点改善思想政治工作的方法，注重企业的精神文明建设，形成一种新型的向上的企业文化。

企业生产组织 管理的现代化

管理现代化是一个历史的动态的发展过程。社会主义企业管理现代化可概括为根据社会主义经济规律，为适应现代生产力发展的客观要求，运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效的管理，使之达到或接近国际先进水平，创造最佳的经济效益的过程。只有把握住现代化质的规定性、量的规定性、时间的规定性和明确的目的性，才能