



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

➡ 工商管理专业

现代企业 生产运营管理

XIANDAI QIYE
SHENGCHAN YUNYING GUANLI

(第四版)

张仁侠 ◎ 主 编



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

► 工商管理专业

现代企业 生产运营管理

XIANDAI QIYE
SHENGCHAN YUNYING GUANLI

(第四版)

张仁侠 ◎ 主 编

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业生产运营管理/张仁侠主编. —4 版. —北京:首都经济贸易大学出版社,2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5638 - 2323 - 9

I. ①现… II. ①张… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 307513 号

现代企业生产运营管理(第四版)

张仁侠 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 334 千字

印 张 19

版 次 1999 年 3 月第 1 版 2003 年 8 月第 2 版

2010 年 1 月第 3 版 **2015 年 1 月第 4 版** 2015 年 1 月总第 19 次印刷

印 数 117 001 ~ 121 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2323 - 9/F · 1312

定 价 31.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

修订第四版前言

XIU DING DI SI BAN QIAN YAN

本书自2009年第三次再版以来,承蒙广大读者厚爱,给予我们极大的支持与鼓励,并提出宝贵的意见,为第四次修订提供了有益的帮助,我们深表谢意。

第三次修订时正值美国金融危机给世界经济带来重创,全球经济一片萧条。时至今日,世界各国都在想方设法,采取种种对策,力图摆脱困境,但现实并不乐观。我国实行改革开放以来,经济高速发展,企业快速前进,但处于经济全球化大背景下,必然受到这场经济危机的冲击和影响。由于我国努力抓住发展战略机遇期,坚持深化改革,进行经济结构调整、产业转型,大力开展技术创新,在极为困难的情况下,使经济健康、稳步发展。当前,我国经济社会已步入由高速发展向中高速发展换挡的新常态,坚持经济结构调整、产业转型,用技术创新引领企业未来,促进可持续发展,打造中国经济发展的升级版。

在此背景下,作者从书名到局部内容对本书进行了调整和修改。随着时代的进步,生产要素更多地转移到服务业,服务业发展迅速,对其运营过程的管理已升至突出位置,因此,本书书名《现代企业生产管理》已不妥当,本次修订时特将本书更名为《现代企业生产运营管理》。在内容上,此次修订力求体现出新时期生产运营管理理念和思路,如补充了低碳经济等问题的论述。

本书第四次修订的内容仍立足于基础、系统、全面、重点、求新,对生产运营管理的理论、知识、方法和手段进行介绍,突出强调加强基础、拓宽知识面、不断创新、掌握生产运营管理前沿知识,通过学习使读者既具有一定的生产运营管理基础知识,又具备一定的分析生产运营管理问题及解决问题的能力。

本书由张仁侠教授、赵树基副教授、张学平教授编写,由张仁侠

教授担任主编,本次修订由主编完成。本书适宜经济与管理专业本科、专科教材和研究生教学参考书目,亦可为从事经济管理和企业管理人员进行生产运营管理研究和解决实际问题提供一定的参考和帮助。

本次修订作者做出努力,但仍存在不足和错误之处,敬请广大读者予以批评、指正。

作 者

2015 年 1 月

目 录

MU LU

第一章 现代企业生产运营管理概论	1
第一节 现代企业生产运营系统	1
第二节 生产运营管理概述	10
第三节 现代企业生产运营战略	17
第二章 现代企业生产运营过程分析	24
第一节 生产运营过程	24
第二节 生产运营类型	30
第三节 生产运营过程的时间组织与空间组织	37
第三章 现代企业生产运营准备与管理	77
第一节 生产运营能力规划	77
第二节 产品、服务研发	83
第三节 生产运营人员准备与管理	92
第四章 现代企业生产运营计划	104
第一节 生产运营系统计划	104
第二节 企业资源计划	128
第三节 准时生产方式与精益生产方式	138
第五章 现代企业生产运营控制	149
第一节 生产运营控制	149
第二节 项目管理	157
第三节 库存管理	175
第四节 质量管理	192
第五节 设备管理	212

第六章 现代企业生产运营现场管理	224
第一节 生产运营现场管理综述	224
第二节 生产运营现场管理方法	230
第七章 生产运营管理体系的改进	247
第一节 供应链管理	247
第二节 敏捷制造	261
第三节 大规模定制生产	272
第四节 清洁生产、循环经济与低碳经济	279
主要参考文献	296



第一章

现代企业生产运营管理概论

第一节 现代企业生产运营系统

古往今来,生产运营是人类社会生存和发展的重要基础,它是以一定生产关系联系起来的人们利用生产工具,改变劳动对象,以适应其需求的过程。人们的需求是多种多样的,因而企业的生产运营形式也千差万别,加强对其管理十分重要。

一、生产运营系统的概念

生产运营系统是现代企业整个系统的一个子系统。由供应商向企业提供各种生产要素,经过企业的制造过程或服务过程,将生产要素转换为有形产品或无形服务,供给用户,实现价值增值,其结构如图 1-1 所示。在市场经济环境下,生产运营系统实质上是企业员工实施订单流、物流、资金流、信息流的综合运行过程,而这些运行要通过人员的配置和管理去实施,人的作用是关键。订单流是生产运营系统的基础,要强调以市场为导向。物流、资金流、信息流决定着生产运营系统的效率、效益及完成企业目标的好坏程度。因此,生产运营系统是企业运行的重要、关键和基础环节,生产运营管理就是围绕这个系统来进行。

企业生产运营系统的立足点是市场需求,离开市场需求,一切无从谈起。市场需求虽然多种多样,但核心是订单,随着市场经济的深入发展,更多企业认识到企业必须创新,而创新的目标是创造有价值的订单,它是企业生存之本。另外,在生产运营系统运行的整个过程中,订单是串联各个环节的主线,每一个

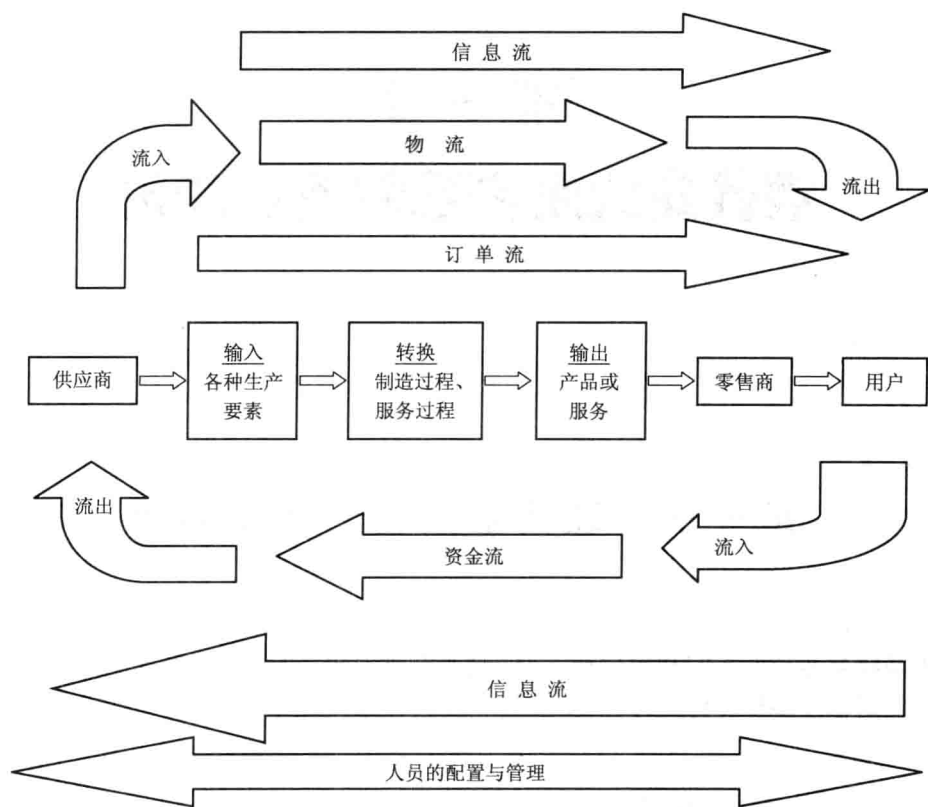


图 1-1 生产运营系统

具体环节都要按照订单来执行才能直面市场、贴近市场,对市场、用户负责。

在现代企业生产运营系统中,供应商是重要组成部分,它提供了各种生产要素,与企业是相互依赖、利益共存、互不可缺的关系,尤其是供应链环境下,更是如此。企业要加强与供应商的关系,打造利益共同体。

生产要素主要包括劳动力、生产对象、生产手段、生产信息、生产资金等。劳动力主要是指劳动者的脑力和体力,它是生产要素中最活跃、最重要的因素,这个因素决定着生产运营系统的成败,发挥着综合性作用。生产对象主要是指企业生产活动中的原材料、辅助材料等,它在很大程度上决定着产品和服务的成本和质量。生产手段主要是指作用于生产对象,实现由投入到产出的手段,如企业中各种设备、设施、工具等,它主要影响着生产的效率,一定程度上制约着产品成本和质量。生产信息包括技术、知识、计划、经验、标准、数据、方法、流程等,它决定着生产运营系统的运行过程,其作用十分重要,是企业提高效率、



降低成本、提高竞争力、增强获利能力等最关键的因素。生产资金不言而喻是任何企业都离不开的要素,是企业运行的基础和保证,生产资金使用得好坏决定着企业的获利和持续生存能力。

用户是上帝,这是生产运营系统必须准确认识和把握的基点,用户是订单的提供者,是生产运营系统循环呼应之点,是企业持续发展的最根本支撑点。

总之,任何生产运营系统都是一个输入、转换、输出的过程,只是具体内容不同而已。表 1-1 为几个典型的系统生产运营过程示意表。

表 1-1 系统输入—转换—输出示意表

单位	输入	转换	输出
汽车制造	厂房、员工、各种设备、材料、信息等	毛坯制造、零件加工、装配、检验等	整车、零配件等
商业	顾客、店铺、营业员、设备、商品、服务项目、广告等	迎接顾客、介绍商品、服务项目、办理销售手续	满意顾客、销售量
银行	客户、银行设施、工作人员、设备、资金	业务咨询,办理存、取、贷等业务	存、取、贷款等完成
民用航空	乘客、货物、飞机、机场、飞行员及其他机组人员、地勤人员、地面运输工具、飞行控制、指挥系统、维修基地等	在各航空港之间运行,运送乘客、货物等	乘客、货物安全抵达目的地
医院	病人、医生、护理、医药管理等相关人员、医院建筑、设施、器械、药品、设备等	诊断、治疗、护理等	病人生理肌体的改善、健康状况的改善、心理治疗感受改善

归结起来,生产运营无处不在,绝不可认为生产运营仅发生在制造工厂,那个观念太陈旧了,它涉及每个单位和部门,在政府部门、银行、学校、医院、宾馆、饭店、制造业……工作都会有运营问题。它是有形产品的生产、无形产品的服务运行过程,只是每个部门的具体表现形式不同而已。

二、生产运营系统的功能

满足社会需要和市场需求是生产运营系统首要的和基本的功能。它具体体现在产品和服务的质量、数量、交货期、品种、价格、服务等方面。

(一) 质量

质量主要是指产品的使用功能、可靠性、寿命、外观等,它是用户购买产品和要求提供服务的第一需要。围绕产品和服务的质量,企业生产运营系统的功



能就是加强系统的正常运行,严格控制和检验,从生产运营过程的每一个环节把好质量关,从而为用户提供符合要求的产品或服务。

(二) 数量

数量主要是指不断满足用户在产品和服务数量方面的需求。生产运营系统所对应的功能是根据不同的用户、不同的时节、不同的环境条件,对产品和服务需求量的不同,及时采取相应措施,灵活地加以协调,完成需求任务,使生产在数量上既不是不足的,也不是过量的。数量和品种是生产运营系统柔性的体现。

(三) 交货期

交货期主要是指在供货时间上的保证能力。交货期是十分重要的,延期交货无疑是对客户利益的极大损害,再好的产品和服务也无法挽回用户,会给企业带来巨大损失。对生产运营系统来讲,要及时掌握需求时间,调整生产运营计划和组织,统筹安排生产资源,以保证按时交货。

(四) 品种

产品品种是企业满足市场需求多样化、差异性的集中体现。针对产品和服务品种,体现在生产运营系统方面的功能就是创新能力。创新可以说是企业生存的基础,是企业具有活力的标志。创新对企业提出了更高的要求,涉及企业的设计能力、生产能力、工艺能力、技术能力、开发能力等。企业对此要加大投入,要围绕生产出市场需要的产品和服务大力开展技术改造。

技术改造是指在坚持科学技术进步的前提下,在企业现有基础上,用先进的技术改造落后的技术,用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备,以改变企业生产技术落后的面貌,实现以内涵为主扩大再生产。只有大力开展技术改造,才能保证产品和服务品种的增加,增强企业对社会需要和市场需求的适应性。长期以来,许多企业一说要上品种,首先考虑的是搞基本建设,上新厂、盖新车间,搞以外延为主的扩大再生产,结果投资大、见效慢。我们必须改变这种观念,使企业真正转到以内涵为主扩大再生产的技术改造上来,按照客观规律,辅以基本建设、技术引进等,使企业拥有坚强的实力。

(五) 价格

产品和服务的价格是企业市场上具备竞争力的又一重要因素。为了使本企业的产品和服务在价格上有优势,就必须千方百计地对生产运营系统进行严格管理,降低成本,增加利润,充分利用价格的作用使企业在市场竞争中获得优势。

(六) 服务

现实中对产品服务要求越来越高。产品服务包括售前服务、售中服务、售



后服务,如产品功能的宣传、介绍、展示、引导、安装、使用培训、指导,使用中的维护、修理、保养、更换等。为保证这些服务的落实,企业生产运营系统应具备继承性、可扩展性和兼容性的功能。要克服目前一些企业存在的产品一旦销售出去就不闻不问,对用户马上换成另一副面孔,失信于用户的现象;也要防止出现产品更新换代后,生产运营系统变化了,用户原购买的产品发生了故障,要求修理、更换配件等无法进行,给用户造成后顾之忧的情况。这类问题很现实,企业对此应考虑并提出相应的措施,这实际上是站在用户立场上,为用户服务。从长远来说,这是企业长久留住用户、扩大市场占有率的有效行为。

三、生产运营系统结构要素

生产运营系统结构是系统构成要素及其相互间组合关系的体现,它是实现生产运营系统各项功能的基础。

生产运营系统的构成要素很多,按性质和作用的不同,可简单划分为结构化要素和非结构化要素。

(一) 生产运营系统结构化要素

生产运营系统结构化要素是指构成生产运营系统物质形式的那些硬件及它们之间的相互关联。生产运营系统结构化要素主要包括以下几方面内容:

1. 生产技术。它主要是指生产工艺技术的特点、工艺技术水平、生产设备的技术性能等。生产技术通过生产设备的构成和技术性能,反映了生产运营系统的工艺特征及技术水平。

2. 生产设施。它主要是指生产中的设置、生产装置的构成及规模、设施的布局和布置,并体现其相互联系的方式。

3. 生产能力。它主要是指生产运营系统内生产设备的技术性能、数量、种类及组合关系决定的反映生产运营系统的能力。

4. 生产运营系统的集成。它主要是指生产运营系统的集成范围、集成方向(即生产运营过程的纵向集成、横向集成)、生产运营系统与外部的联系等。生产运营系统的集成表达的是企业生产运营系统的结构形式。

结构化要素对企业生产运营系统的建立起着重要作用。作为硬件部分,如果结构化要素设置不好,将极大地影响生产运营系统功能的发挥。而一旦生产运营系统结构化要素完成一定形式的搭配,再进行调整,难度则很大,损失也就多了。当然,这绝不是说结构化要素搭配是一劳永逸的,客观上也要求随着外部需求环境的变化,对这些结构化要素的组合、搭配及时做出调整,这不仅是必要的,而且是必需的。



(二) 生产运营系统非结构化要素

非结构化要素是指在一定的结构化要素组合所形成框架基础上,起支撑和控制生产运营系统运行作用的要素。非结构化要素大部分是以软件的形式出现和存在的。

非结构化要素主要包括以下几部分:

1. 人员组织要素。它主要包括:人员素质特点、要求,工作设计,人力资源制度,组织机构,激励政策等。人员组织要素是从人员的角度对生产运营系统进行组织,是使其良好运作的决定性因素。

2. 生产运营计划要素。它主要包括:生产运营计划的类型、编制及其实施、控制以及各种方法和手段。生产运营计划要素决定着生产运营系统运行的规划,是开展工作的依据。

3. 库存控制要素。它主要包括:库存系统类型、库存控制方式等。库存控制要素是生产运营系统进行正常运转物资保证的基础工作,反映了生产运营系统的经济效益问题,因此,对其重要性的认识不可忽视。

4. 质量管理要素。它主要包括:质量标准的制定、质量控制、建立质量保证体系等。质量管理要素是生产运营系统正常运作的基本保证。

从表面来看,建立非结构化要素比建立结构化要素简单一些,因为硬件的东西看得见,摸得着,但实际上非结构化要素的作用更突出。在许多情况下,非结构化要素支配着结构化要素,使结构化要素的功能得以充分的发挥。

四、生产运营系统面临的问题和对策

随着社会经济和科学技术的飞速发展,人们的需求不断变化,这就给企业提出了更高要求,生产运营系统必须认识和适应客观环境,及时采取对策,才能使企业始终立于不败之地。研究生产运营管理必须首先认清企业面临的环境,认真分析环境,站在全局层面上才能更好地把握生产运营系统,使其运作在健康轨道上。

(一) 生产运营系统面临的主要问题

1. 市场竞争的国际化。随着经济全球化及我国改革开放进程的全面推进,市场竞争的国际化日益突出,大量的外国产品和服务,尤其是竞争力极强的名牌产品和服务涌入国内,使我们的企业在国门内就遇到了产品和服务残酷的市场竞争,企业面对的是外部巨大的压力。许多工业发达国家和地区实行“空心化”战略,把自己研制的产品,拿到成本和费用较低,既有资源又具有市场潜力的国家和地区就地生产、就近销售,并提供服务,使其生产和市场优势极为明显。这对我国企业的影响和冲击是极为巨大的。同时,我国企业要做强做大,



必须走进国际市场、走向主流市场、创建主流品牌,才能在国际竞争大背景下使企业不断成长壮大,占有一席之地。要充分认识到经济全球化是一把双刃剑,它既能带来因加大经济相互依存所产生的经济效益,同时又加深了经营风险。全球贸易和金融的整合使企业更容易遭受外来的冲击,有些外来冲击看似遥远,但由于环环相扣的经济体系造成的连锁反应,会不断波及企业。全球化为企业提供了业务交流的通道,也为政治动荡、经济起伏、恐怖攻击、疾病瘟疫及其他负面因素提供了扩散的温床,企业对此要有充分的认识。

2. 市场需求多样化,产品更新换代速度急剧加快。产品从分析、研究市场,提出构思,进行设计、试制,组织生产、销售,是一个基本周期。完成这一基本周期的时间正在一再缩短,20 世纪初约需 70 年,而工业发达国家近年已达 3 年或更短时间。产品更新换代速度的加快对企业各个方面的管理都提出了一系列更高的要求,当前已不是不进则退的问题,而是不快则亡的问题。像家用电器、手机等可谓日新月异,目不暇接。决定产品更新换代速度加快的重要因素是高新技术广泛用于产品设计、生产、销售、服务全过程。因为高新技术含量高的产品更容易赢得市场,扩大市场占有率,所以高新技术是使企业保持生机和活力的重要因素。人们越来越深刻地意识到,技术的进步影响着企业生产运营的进步,推动着企业的发展,技术创新尤其是自主创新在今天尤为重要,对企业的影响是不可估量的,它可以满足市场需求多样化的要求,并创造市场,使产品、服务不断翻新,超速更新换代。

3. 市场对产品质量和服务质量的要求越来越高。全面质量管理的实行,ISO 9000 族的贯彻实施,六西格玛等方法的推行对企业来讲是一个重要考验。人们已逐步深刻认识到今天的质量就是明天的市场,质量决定着企业的命运、企业的兴衰。要靠质量去打造品牌,要用品牌去闯市场,要从市场中去求效益,要凭效益去求得企业发展。

4. 资源紧缺、环境保护问题从来没有像现在这样严峻地摆在企业面前。资源紧缺将制约企业生产运营的发展。据有关资料介绍,我国国内资源严重不足,如我国人口约占世界人口的 21%,石油储量仅占 1.8%,天然气占 0.7%,铁矿石占不足 9%,铜矿占 5%,铝土矿占 2%。我们每得到一笔收入,都要付出更多的自然资源消耗和更严重的环境污染,保护环境对企业生产运营提出了更高的要求。2006 年 2 月通过的《国务院关于落实科学发展观加强环境保护的决定》指出:环境形势依然十分严峻。我国环境保护虽然取得了积极进展,但环境形势严峻的状况仍然没有改变。主要污染物排放量超过环境承载能力,流经城市的河段普遍受到污染,许多城市空气污染严重,酸雨污染加重,持久性有机污染物的危害开始显现,土壤污染面积扩大,近岸海域污染加剧,核辐射环境安全



存在隐患,生态破坏严重,水土流失量大而广,石漠化、草原退化加剧,生物多样性减少,生态系统功能退化。发达国家上百年工业化过程中分阶段出现的环境问题,在我国近 20 多年来集中出现,呈现结构型、复合型、压缩型的特点。环境污染和生态破坏造成了巨大经济损失,危害群众健康,影响社会稳定和环境安全。未来我国人口将继续增加,经济总量将进一步扩大,资源、能源消耗持续增长,因此,环境保护面临的压力越来越大。治理环境污染,尤其是治理重中之重的企业污染问题严峻地摆在人们面前,刻不容缓,推行清洁生产、循环经济,坚定不移地实施治理企业生产运营产生的环境污染,减污降耗,节能减排,社会经济方可持续发展。

5. 信息化给企业生产运营带来新的冲击及巨大的影响会使企业发生革命性变革。当前,信息化进程发展神速,可谓日新月异。面对信息化的洪流,企业绝不可漠然处之,要将其放在企业生死存亡的高度加以认识。生产运营系统必须不断地结合实际构建信息化运作平台,在新的信息平台上进行管理工作。

要借国家积极倡导信息化与工业化深度融合的大好客观环境和时机,把企业信息化推向新的高度,信息化决定了企业未来。

企业信息化主要包括:以生产和服务过程控制为核心的自动化系统,以财务成本管理为核心的管理信息化系统和以投融资决策与营销系统为核心的电子商务系统三大部分,其结构如图 1-2 所示。

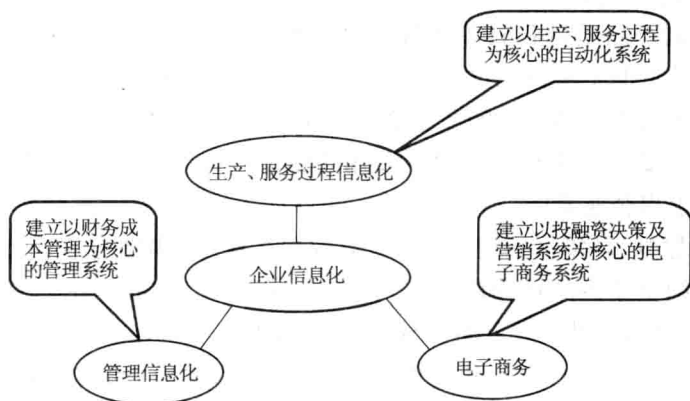


图 1-2 企业信息化结构图

6. 倍加重视的安全问题。安全问题是生产运营系统一直存在的大问题,人们经常说起它,但又忽略它,在我国经济快速发展的同时,人们不时听到企业生产运营重大安全事故的消息。据有关报道,我国安全生产形势不容乐观,甚至



可以说非常严峻。至今煤矿事故仍频频发生。安全生产伤亡事故多发,职业危害严重,经济损失巨大。究其原因主要有:①经济发展速度加快,但增长方式还比较落后,粗放型生产容易造成安全生产事故。②生产力发展水平不高,安全生产基础比较薄弱,安全生产投入不足,欠账太多。③安全生产法规、体系不健全、不完善,制度执行不严,落实不够,违章不纠。对安全生产突发事件应对能力较低,预警系统远远达不到要求。④生产及管理者安全生产意识较低,安全生产科技水平偏低。⑤受体制、机制、道德等深层次原因影响,一些地方、企业、人员受利益驱动,不顾员工生命和财产安全,严重违法违规生产。

我国安全生产的基本方针是:安全第一、预防为主。

随着社会的进步,人们对安全生产管理不断有了更深入的认识,提出了安全生产管理的五要素。这五要素是:安全生产文化、安全生产法制、安全生产责任、安全生产科技、安全生产投入。所谓安全文化,就是安全生产意识,通过学习、宣传和教育,使企业牢固树立“以人为本”“预防为主”“依法生产”“落实责任”“科技兴安”等意识和理念,这是安全生产管理的灵魂。所谓安全生产法制,就是要学习、宣传和贯彻执行各种安全生产法律、法规、制度、规定、命令,这是企业安全生产的利器,是企业安全生产的最基本要求和前提条件。安全生产责任应强调企业的安全生产主体责任、政府安全生产的监管责任、生产人员的执法守法责任、中介机构的服务责任,工会、群众、媒体的监督责任。安全生产责任是安全法规落实,实现安全生产的根本保证,它是安全生产的核心。安全生产科技是企业实现安全生产的重要手段,强调企业生产飞速发展必须把安全生产科技作为重要支撑因素,它是安全生产的动力。安全生产投入是指在安全生产上要加大人力、财力、物力的投入,以保证安全生产活动的有效开展,它是安全生产的基础和根本保障。强调这五要素并处理好它们的关系,生产运营系统才能在安全的环境下运行。

加强安全生产管理是当务之急,经济的高速发展一定要坚持科学发展观,要把经济搞上去,安全生产事故降下来。要牢记:安全就是生命,安全就是效益,安全可以控制,安全重在管理。

(二) 生产运营系统对策

仅就以上所讲的企业生产运营系统面临的主要问题,可见企业生产运营系统所面临的压力,对任何一方面的问题都要认真对待,需要付出巨大努力去做好。具体来说应做好以下几点:

1. 坚定地遵循生产运营管理以市场为导向、讲求经济效益、科学管理、均衡生产等原则。这里要突出强调以市场为导向的原则。生产运营管理的各项活动必须遵循市场规律,特别注意在观念上下工夫,主动去适应市场。观念问题



解决得好,行动才能跟得上,效果才能体现出来。

2. 狠抓产品和服务质量。要树立让顾客完全满意的思想,把卓越的产品质量和优质的服务紧密结合起来。要把降低成本、降低消耗贯彻于生产运营的全过程,以最佳的资源配置生产出适销对路的优质产品,扩大市场占有率,扩大企业积累。

3. 千方百计地降低成本。必须充分认识到企业当前面对的是高成本时代,主要涉及以下方面:①能源紧张引发成本飙升;②原材料涨价导致成本上升;③企业用地、环保要求等生产条件引发成本提升;④交通运输紧张和涨价使成本居高不下;⑤人力资源方面的问题使成本不断提高;⑥国际方面的影响如人民币币值变动、反倾销对价格的限定、卫生检验等要求使成本提高,等等。企业必须尽全力,全面应对来自各方的成本压力,千方百计把成本降到最低,以获取更多利润。

4. 把技术创新尤其是自主创新提高到发展生产、引领企业未来的高度。以学习型组织建设为依托,用超前的战略投资眼光去加大生产培训,大搞技术创新。技术创新的主要形式有自主创新、模仿创新和合作创新。其中,自主创新的主要形式是有原始创新、集成创新及引进消化吸收后的再创新。用现代科学技术知识推动企业生产,适应形势、因地制宜、不失时机地吸收新型生产方式并加以推行,持之以恒地开展产品、服务创新和工艺、过程创新,使企业在一个更高更新的知识支撑下运作。推动企业生产,要积极学习研究、积极融合新能源、新技术、新材料、新方法、互联网、物联网、云计算、大数据、3D 打印技术等,并全力迅速应用于企业。

第二节 生产运营管理概述

一、生产运营管理的概念

生产运营管理是指为实现企业的经营目标,有效地利用生产资源,对生产运营过程进行组织、计划、控制,生产出满足社会需要、市场需求的产品或提供服务的管理活动的总称。

在市场经济体制下,经营目标、经营方针、经营决策的确定是企业管理的核心,企业各项管理要围绕它们来进行。生产运营管理也不例外,它必须以实现企业的经营目标、经营方针、经营决策为宗旨,按照它们的要求去组织生产。这也说明了生产运营管理在企业管理中的地位和作用。随着时代的进步,大量生