

现代工商管理文库

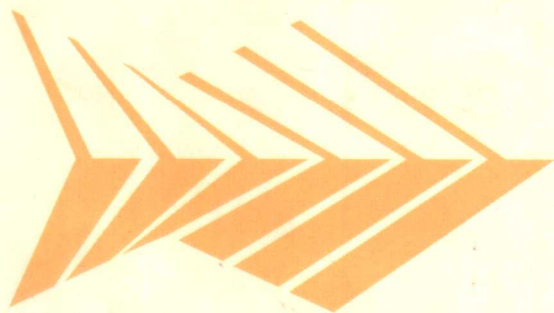
THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

总主编 陈佳贵 冯虹

# 现代生产管理

王关义 编著

MODERN  
PRODUCTION MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F273  
W198

现代工商管理文库

THE SERIES BOOKS OF MODERN BUSINESS MANAGEMENT

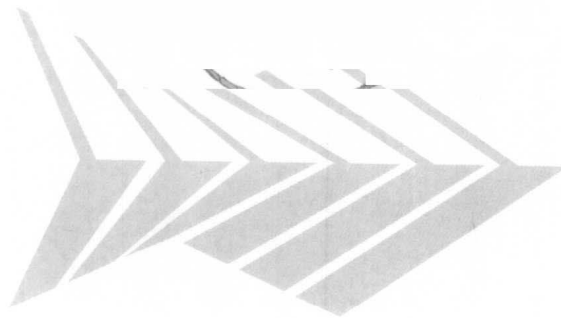
总主编 陈佳贵 冯虹

80

# 现代生产管理

王关义 编著

MODERN  
PRODUCTION MANAGEMENT



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F-273  
W198

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代生产管理/王关义编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-395-2

I. 现... II. 王... III. 企业管理: 生产管理  
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115097 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司 经销: 新华书店

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋方

责任校对: 超凡

787mm×960mm/16

21.75 印张

398 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80207-395-2/F·388

**· 版权所有 翻印必究 ·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

# 现代工商管理文库

## 总序

1997年，我们曾经组织编写过“跨世纪企业家管理文库”，全套书共13本，被列入国家“九五”重点图书出版计划。这套书出版后，受到了广大读者的欢迎和社会有关方面的好评，其中的大多数很快又重印，有的书重印了四次，有的还获了奖。时隔七八年后，出版社仍然不断地接到一些大学和培训机构要求购书或要求加印的电话。在这种情况下，我们曾考虑对这套文库进行修订，但是经过反复讨论后，大家认为还是新编一套工商管理丛书更好。一方面，原书的许多作者的工作发生了变动，凑齐原班人马已经是不可能；另一方面随着科学技术的飞快发展和我国改革开放的不断推进，国内和国际的经济环境发生了很大的变化，管理理论和管理实践出现了许多重大突破和创新，原有的那套教材已经难以适应现代工商管理的需要；所以，我们决定在原来那套文库的基础上重新组织编写队伍，编写这套“现代工商管理文库”。

在组织编写这套“现代工商管理文库”的过程中，我们主要做了以下工作：首先，成立了文库的编委会，并在广泛征询有关专家意见的基础上，拟定了文库的开发方案，制定了编写体例。其次，认真选择每一本书的主编。我们除了将学术地位和影响、教学经验和实践经验等因素作为选择主编的条件外，还要求每本书的主编熟悉管理理论的最新发展。再次，认真审定每一本教材的编写大纲。最后，由每本书的主编确定作者。在组建编写队伍的过程中，我们还特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。

工商管理作为管理类的核心学科，其学科体系中的一些基本理论与方

法，对于其他所有行业的管理都具有广泛的适用性，因此，这一学科的建设和发展状况对所有管理类专业的建设和发展都会产生直接的影响。有鉴于此，这套工商管理文库在体系设置上力图囊括在经济全球化、信息化的背景下，我国大专院校管理专业学生、企业经营管理人员所应掌握的基本管理知识与技能，力求反映当代管理科学的最新发展，揭示管理实践的最新变化，介绍管理艺术的成功经验；同时，我们也试图使之在促进工商管理学科建设的同时，能够对其他管理类学科的发展也起到一定的促进作用。

工商管理是一个实践性、操作性很强的学科。因此，我们在组织编写这套文库的时候，要求每一本教材都应当具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。同时，这套教材在教学内容的安排上注重理论联系实系，把培训能力、提高素质放在极其重要的位置，适应培训的要求，在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点，特别是强调案例教学。在教材中加入了相当多的中外企业的案例，使案例教学更能结合中国企业实际，更能吸引学生参与讨论。

“现代工商管理文库”已列入出版计划的教材共有 21 本，分别是：《现代管理原理与运作》、《现代企业制度》、《现代生产管理》、《现代质量管理》、《现代成本管理》、《现代品牌战略》、《现代营销管理》、《现代物流管理》、《现代财务管理》、《现代人力资源管理》、《现代技术开发与创新》、《现代企业文化》、《现代国际化经营》、《现代国际贸易》、《现代战略管理》、《现代信息管理》、《现代组织管理》、《现代全面预算管理》、《现代资本经营》、《现代企业统计分析》和《现代企业法律规范和约束》。

概括起来，这套文库具有三个鲜明的特点：一是教学、科研、生产单位的作者相结合。这套文库的作者由高等院校的教授、科研机构的研究员和企业的高层经营管理者组成，他们的共同之处是集教育、科研和管理于一身，从事教育、科研的都常到企业中做调查甚至挂职，从事科研、管理的都常到大学中授课，同时，他们又都承担着科研项目，有大量的学术成果，是学科的带头人和领路人。这样，他们对每本书的内容体系、需要把握的重点、需要什么样的案例等，都非常清楚。二是国内管理理论与国外管理理论相结合。具体来说，这套文库既是对我国企业管理实践的科学总结，体现了我国企业管理理论、管理经验、管理方法及学科研究的最新成果，同时，又结合我国国情消化吸收了国外管理科学的有用内容，包括新概念、新原理、新方

法、新案例等。可以说，这套文库是“中西结合”的尝试，是对工商管理学科体系进行变革和创新的具体体现。三是理论与实践相结合。作为高等学校的教材，我们不仅注重其基本概念的准确性、基础理论的完整性，而且注重理论的前沿性；不仅注重一般管理理论的全面性、系统性，而且注重管理理论的实践性、实用性，坚持理论为实践服务的宗旨。

我国改革开放的社会实践表明，国民经济的持续、快速、健康发展与拥有一大批具有先进的管理理念、管理理论和管理技术的专业人才是分不开的。培养和造就一大批基础理论扎实、掌握先进管理经验和技术的优秀经营管理人才，是我国经济发展取得成功的一个法宝，更是我国未来经济持续增长的保证。而教材的质量如何对于培养合格人才具有非常重要的作用。为促进我国管理学教学和科研事业的繁荣发展，满足大专院校相关专业的教学以及工商企业进行经营管理人员培训的要求，我们向广大读者奉献出这套文库。我们衷心地希望这套新教材的出版能够满足广大大专院校师生和企业经营管理人员的需要，使读者能够通过学习把握新知识、树立新观念、掌握新技能，对提高知识水平和管理能力有较大的帮助。

陳佳貴

2005年10月

# 前 言

一提起生产 (Production) 这个词, 就使人想起工厂、机器和装配线。自工业革命以后, 机器工业时代替代了传统手工业时代, 人们始终在探寻最有效的生产和管理模式。由于生产范围日益扩大, 产品种类日增, 科技突飞猛进, 生产线、流水线和自动化系统的运用, 使原来的生产者“人”逐渐被机器所替代。于是人、物料、工作环境之间的关系愈益重要: 人在工作环境中追求的是舒适、安全、高效率的工作; 物料在生产过程中尽力避免停滞、倒退、堵塞, 生产过程追求灵活和紧密; 企业中对人的工作空间、机具设置、物料运输储藏等都必须给予适当的设计与布置。诸如此类的问题都是生产管理应研讨的主题。

随着人们生活水平的提高和科技进步, 影响需求的主要因素随消费水平的变化而变化, 生产方式和管理模式也随竞争因素的变化而变化, 客观上要求对生产方式和生产管理的模式必须进行变革, 如计算机集成制造 (CIM)、业务过程重组 (BPR)、敏捷制造、福特生产方式、6 $\sigma$  管理、5S 管理、丰田生产方式等。中国目前正处于工业化和寻求新型工业化发展道路的时代, 在此取新汰旧之转换点, 各类企业在设备和设施上, 若不求新求变, 就无法生存于自动化生产巨流的冲击之下, 一个目前看起来还比较现代的企业, 往往 20 年、30 年就会陈旧落伍, 所以, 在一个不断变革的时代, 企业必须不断适应环境的变化, 不断地更新、重建, 走可持续发展的道路。

从总体上看, 中国企业管理的科学化、规范化还处于学习和探索阶段, 不少企业并未从根本上形成一整套适应现代化大生产和市场竞争需要的科学的管理机制。管理工作仍然处于传统的以企业为中心的阶段, 主要表现在: 过分注重内部资源的利用, 而对企业与环境的适应性缺乏清醒的认识; 在计划方面, 强调集中决策, 一般中层管理人员无须参与, 也无须了解企业总体和未来的发展远景, 他们只要高效率地完成分工范围内的任务就行了; 在组织方面, 强调按职能实行专业化分工, 将一个完整的业务过程细分成简单的一系列活动或操作, 以提高每个部门和每位员工的工作效率, 分工越细, 协作越紧密, 协调就越复杂; 在控制方面, 严格按照计划确定的标准, 通过上级下达的指令使生产进度符合计划的要求; 在生产方面, 强调大批量生产, 强调成批处理, 以提高效率、降低成本。在制造商起决定作用的稳定环境下, 以企业为中心的生产管理是高效的, 它使得企业像一部精心设计的机器那样高效运转, 向顾客提供廉价的产品; 而在顾客和市场决定企业命运的情况下, 企业却必须首先适应环境的变化, 不仅要重视内部管

理，更要重视企业生产战略与外部环境之间的协调。

中国企业生产管理的科学化应学习松下幸之助的“自来水哲学”，产品使用要方便，价格要低廉，实现向“以顾客为中心”的管理模式的转变，做到对顾客的需求和承受能力做出快速响应。这就要求在企业内部发挥员工的聪明才智和潜能建立共同愿景。上下沟通，决策适度分散，管理人员的主要职能不再是发号施令，而是指导，要取得管理者与被管理者之间的相互理解和信任；同时善于利用企业的外部资源，实现供应链管理的新模式。

一个企业的成败，不仅取决于适应市场变化的能力，而且也取决于其内部生产管理的所有方面。厂址选择、工厂布置、技术、设备、物料、库存、劳动、质量等方面的科学管理对企业的生存和发展都会产生重大的影响。分析 20 世纪以来世界范围内经营成功的企业，无一例外，其经营成功之秘诀除具备一种灵敏适应市场变化的机制之外，在其内部都形成了一整套科学的生产管理机制。加入 WTO 以来，对国内任何一家企业来讲，从其生产经营活动来看，面临的既是国内市场，同时也是国际市场，企业经营和管理必须转变视角，适应国际市场日趋激烈的竞争形势，善于创新，善于变革，谋求企业的长寿和持续发展。企业要想赢得市场竞争优势，不但要深入调查，以销定产，搞好营销管理，量入为出，精打细算，搞好财务管理，而且要合理组织，有序安排，搞好生产管理。但不可否认的是，重改革不重管理的做法在中国企业中比较普遍，相当一部分企业内部管理混乱，生产过程组织无序，技术落后，设备老化，产品质量得不到保证，一些生产管理的基本原理得不到贯彻，生产管理的基本理念和技法得不到应用。

基于以上考虑，作者研读了大量国内外有关生产管理的专著、教材、期刊等参考资料，写出这本《现代生产管理》。本书的读者对象为高等院校经济管理、工商管理专业的本科生，也可以作为相关专业研究生和大学本科师生以及企业管理人员的参考书和培训教材。他们通过认真研读本书，练习各章所附习题，并结合一些案例进行分析，必能系统地掌握生产管理的基本概念、理论体系，以及运用生产管理基本理论解决实际问题的方法和基本技能。

本书在写作和出版过程中，参考了国内外学者的许多相关研究成果，王志成博士、王钦博士、陈黎琴博士、童丽丽博士、唐晓云博士曾参与了本书相关章节的讨论和写作，乔东亮教授、孙柏林教授提出了有益的建议，经济管理出版社苏全义教授为本书的顺利出版也付出了艰辛劳动，特别是得到了北京印刷学院人才引进基金的资助，在此一并致谢。

由于编著者水平以及掌握资料的限制，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请同行专家及读者指正。

王关义

2005 年 3 月于北京



# 目 录

<b>第一章 生产管理概论</b> .....	(1)
第一节 生产管理及其研究对象.....	(1)
第二节 生产管理的任务与研究方法.....	(7)
第三节 生产管理的职能与指导原则 .....	(10)
<b>第二章 厂址选择与工厂布置</b> .....	(14)
第一节 厂址选择 .....	(14)
第二节 工厂布置 .....	(20)
第三节 工厂平面布置与车间布置 .....	(29)
<b>第三章 生产组织</b> .....	(44)
第一节 生产过程组织 .....	(44)
第二节 生产过程的空间组织 .....	(53)
第三节 生产过程的时间组织 .....	(56)
第四节 生产过程组织形式 .....	(60)
第五节 柔性制造系统、清洁生产与 5S 管理 .....	(66)
<b>第四章 生产系统与生产战略</b> .....	(76)
第一节 现代企业生产系统 .....	(76)
第二节 现代企业生产战略 .....	(84)
第三节 企业生产战略转移动因及方式 .....	(88)
第四节 生产战略转移案例及应注意的问题 .....	(91)
第五节 日美生产战略比较 .....	(94)
<b>第五章 生产计划</b> .....	(98)
第一节 计划与企业计划系统 .....	(98)

---

第二节	生产计划的制定·····	(102)
第三节	生产作业计划·····	(117)
<b>第六章</b>	<b>生产控制</b> ·····	<b>(126)</b>
第一节	生产控制基本理论·····	(126)
第二节	生产作业控制·····	(129)
第三节	生产控制的方法·····	(135)
<b>第七章</b>	<b>设备管理</b> ·····	<b>(144)</b>
第一节	设备管理概述·····	(144)
第二节	设备的选择·····	(145)
第三节	设备的使用与维修管理·····	(147)
第四节	设备的更新与改造·····	(153)
第五节	设备全面管理·····	(155)
<b>第八章</b>	<b>物料管理</b> ·····	<b>(161)</b>
第一节	物料管理基本理论·····	(161)
第二节	物料供应计划·····	(167)
第三节	物料消耗定额·····	(173)
第四节	物料的采购与验收·····	(177)
<b>第九章</b>	<b>库存管理</b> ·····	<b>(181)</b>
第一节	库存管理基本理论·····	(181)
第二节	库存控制·····	(187)
第三节	ABC 分类法·····	(194)
第四节	存量控制与仓库管理·····	(197)
案例	·····	(206)
<b>第十章</b>	<b>全面质量管理与 6<math>\sigma</math> 管理</b> ·····	<b>(208)</b>
第一节	质量与全面质量管理·····	(208)
第二节	全面质量保证体系·····	(217)
第三节	6 $\sigma$ 管理·····	(226)
案例 1	青岛澳柯玛的“定海神针”·····	(236)
案例 2	春兰:全过程实施 6 $\sigma$ 管理·····	(237)

---

<b>第十一章 劳动管理</b> .....	(240)
第一节 劳动定额与工时消耗分类.....	(240)
第二节 动作时间研究及劳动定额的制定.....	(245)
第三节 劳动组织与定员.....	(258)
第四节 劳动培训与劳动激励.....	(266)
案例 积分奖励:麦当劳与众不同的用人制度 .....	(270)
<b>第十二章 现代生产管理技法</b> .....	(272)
第一节 价值工程(VE)原理与方法 .....	(272)
第二节 目标管理(MBO)原理与方法 .....	(300)
第三节 网络计划技术原理与方法.....	(314)
案例 1 价值工程在胶鞋生产中的应用 .....	(328)
案例 2 某机床厂推行目标管理 .....	(330)
<b>参考文献</b> .....	(333)

# 第一章 生产管理概论

**学习目的与要求：**通过本章的学习，读者应该能够：全面掌握生产管理的主题及研究对象；介绍生产管理的发展历程及代表人物；把握生产管理的任务与研究方法；说明生产管理的职能与基本原则。

## 第一节 生产管理及其研究对象

### 一、生产管理的研究对象

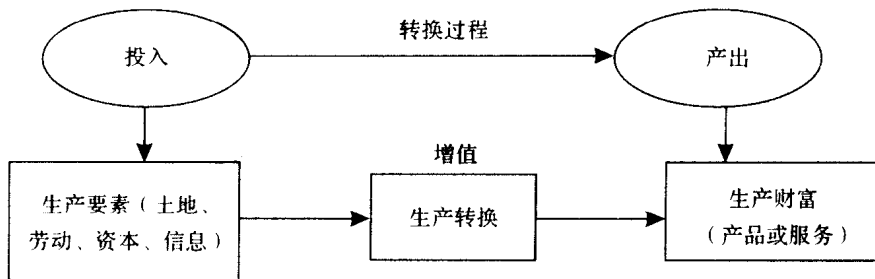
#### （一）生产与生产管理

1. 生产管理及其所解决的基本问题。任何一个企业，无论其运作的模式如何特殊，它都无一例外地涉及两大问题：①提供或生产什么？②如何提供？因此，可以说生产活动是企业的基本职能，是任何制造型企业必须面对的问题。

生产（Production）是一种功能，也是一个过程，是创造产品或提供服务的行为，是一切社会组织将它投入的生产要素转化为有形或无形的产出的过程。

生产的概念，大体上有三种观点：马克思主义认为，生产是以一定生产关系联系起来的人们利用劳动资料，改变劳动对象，以适合人们需要的过程；西方学者认为，生产是创造财富的过程；国内学者认为，生产是一切社会组织，将输入转化为输出的过程。

过去生产管理领域几乎完全集中在制造管理方面，强调的是工厂使用的方法和技术。因而在西方管理学界，一般把有形产品的生产称做“Production”，把提供劳务的活动（生产无形产品）称为“Operation”；现在将两者均称为“Operations”，从而把生产的概念扩大到非制造领域。在中国，不少学者将“Production”和“Operations”均译为生产，有的为了区分制造业生产与非制造业生产，分别将其译为“生产”和“运作”。如图 1-1 和表 1-1 所示。



\* 生产要素：生产对象、生产手段、生产者、生产资金、生产信息

\* 生产产品：有形产品（实物生产、制造业）；无形产品（非实物生产、服务业）

图 1-1 生产的概念

表 1-1

各种组织的生产过程与产品

社会组织	主要输入	转化内容	主要输出
工厂	原材料	加工、制造	制品
运输公司	产地物资	位移	销售地域物资
修理站	损坏的机器	修理	修复的机器
医院	病人	诊断、治疗	恢复健康的人
学校	学生	教学	人才
咨询服务	问题、情况	咨询	建议、办法

现代企业生产管理（Production Management），是指对企业生产活动的计划、组织、分析和控制。它所关注的两大问题是：①产品和服务是如何生产出来的。②如何降低产品生产过程中的资源消耗。根据其研究对象和内容的不同，可将其分为广义和狭义两个层次。

2. 生产管理的目的。现代生产管理的目的有四点，分述如下：

- (1) 确保最小的制造成本。
- (2) 对于顾客，在适当的时期提供所需最佳产品或服务的数量。
- (3) 对能供给最佳服务的存货量降低到最低。
- (4) 合理分配生产任务，组织均衡生产。

3. 生产管理所解决的基本问题。生产管理所处理的具体问题包括如下方面：

- What?                    产品和质量战略
- Where?                   厂址和现场布局
- When & Who?            生产计划与流程
- How?                     工作方法与生产组织

#### 4. 生产管理的内容。

(1) 生产过程与战略：生产过程的原理、特征；生产方式的选择；技术、工艺管理。

(2) 生产系统的配置：厂址选择、工厂布局、设备配置及布局。

(3) 生产系统运行的计划与控制：生产计划、作业计划、生产控制。

(4) 生产作业活动的组织：劳动组织、作业分工、工作流程设计。

(5) 生产要素管理：材料、设备、人力等。

#### (二) 广义生产管理的研究对象

广义的生产管理，是指对企业生产活动的全过程进行综合性的、系统的管理。其研究对象是企业的整个生产系统，包括输入、生产制造、输出和反馈四个环节，研究对象为企业产品（服务）的形成过程。

生产系统的输入，是指将用于企业生产的劳动、设备、材料、燃料等物质要素和生产计划、技术图纸、工艺规程、操作方法等信息要素投入生产过程。

生产制造过程，是指劳动者运用设备、工具等劳动资料，按照规定的生产流程和计划，对劳动对象进行筛选、整理、加工，完成产品的制造过程。这是生产系统运行的主要环节。

生产系统的输出是生产系统转换的结果，它包括物质输出和信息输出两个方面。

生产系统的反馈，是指把生产系统输出的有关产量、质量、成本、技术、进度、消耗等信息再输入到生产系统，它有利于发现差异、纠正错误，保证预定目标的实现。

广义的生产管理，其研究对象是企业生产的全过程。其内容十分广泛，包括生产过程组织、生产计划与控制、劳动组织与劳动定额管理、生产技术准备、设备管理、新产品开发的组织与管理、物料和库存管理、质量管理、价值工程和网络技术等内容。

#### (三) 狭义生产管理的研究对象

狭义的生产管理，即一般所说的制造管理（Manufacturing Management），是指按照预定的数量、质量、期限，运用科学的方法，周密的计划与布置，经过一定的生产流程，完成一定标准的产品。其研究对象是产品的生产过程，是指对企业的生产技术准备、原材料投入、工艺加工、生产过程组织、生产技术准备、生产作业计划的编制、生产控制直至产品完工等具体活动过程的管理。由于产品的具体生产活动是生产系统的一部分，因此狭义生产管理的内容，也只是广义生产管理的一部分。

本书所指生产管理是指广义的生产管理。

## 二、生产管理在企业管理中的地位

企业是一个有机的整体，企业管理就是一个完整的大系统。它是由许多子系统组成的。生产管理作为一个子系统，在企业管理中所处的地位是由生产过程在企业全部生产

经营活动中所处地位决定的。生产活动是一切社会组织存在的前提。它改善了人们的生活质量，生产管理活动在所有企业中居于核心地位，而不论这些企业经营什么，另据国外的研究，企业中 35% 或者更多的工作是与生产管理相关的，如质量保证、生产计划与控制、进度安排、工作设计、库存管理等，企业其他方面的活动，如财务、会计、后勤供应、采购等都与生产活动联系紧密。

生产、财务和营销是企业的三大基本功能。生产功能与财务、人力、信息等项功能之间存在密切的关系。生产过程是企业生产经营活动的重心，是企业销售活动的前提，是企业盈利的保证，也为企业的供应活动反馈信息。如图 1-2、图 1-3 所示。

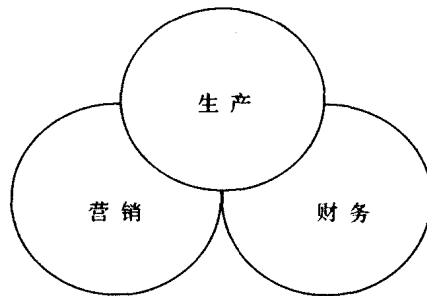


图 1-2 企业组织三个主要职能的相互依赖性

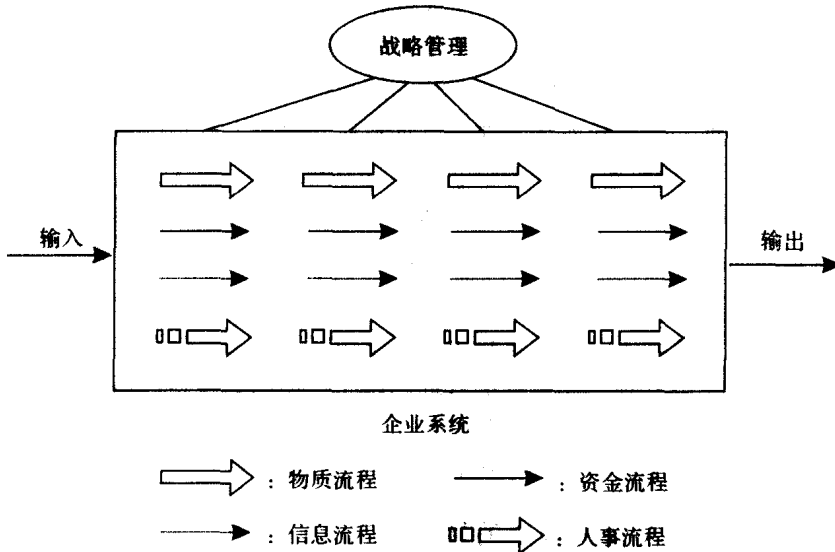


图 1-3 生产功能与财务、人力、信息功能的关系

现代生产管理面临的一系列新的问题，主要包括：①生产管理的外延和内涵明显地呈现出扩大化的趋势，向生产与运作管理的方向转变，二者的区别是：生产（Production）面对的是制造业，产品为实物；运作（Operation）面对的是服务业，产品为服务。②顾客需求多样化、个性化趋势明显，顾客化产品与低成本之间存在着一定的矛盾，企业必须在如何解决这一矛盾方面倾注精力和时间。③新技术不断涌现，企业技术进步的压力明显加大。制造业与服务业在生产运作方面是有区别的，具体见表 1-2。

表 1-2 制造业与服务业的区别

制造业	服务业
产品是有形的、耐久的	产品是无形的、不耐久的
生产与消费分离	生产与消费同步
产出可以储存	产出不可储存
顾客与生产系统接触少	顾客与生产系统接触频繁
质量相对易于度量	质量难以度量

### （一）生产管理和经营决策的关系

生产是一切组织存在的前提。生产管理是企业管理的一部分。它要根据企业经营决策所确定的一定时期中的经营意图，即经营方针、目标、战略、计划的要求以及下达的具体任务，组织生产活动，并保证实现。从企业管理的分层来看，经营决策处于企业的上层，即领导层，生产管理处于企业的中层，即管理层。所以，它们之间是决策和执行的关系。生产管理对经营决策起保证作用，处于执行性地位。

### （二）生产管理和销售管理的关系

生产管理活动改善了人们生活的质量。通常情况下，生产管理始于生产计划，而生产计划则是以销售计划为基础，销售计划是根据历年销售的趋势、同行业竞争的情况、市场需求的变动等为前提，因此，生产管理是销售管理的前提条件。它为销售部门提供用户满意的，适销对路的产品和服务。生产管理与销售管理在相互配合下，达成生产管理的职能。搞好生产管理工作对于开展销售管理工作，提高产品的市场占有率有着十分重要的意义。所以，生产管理是销售管理的后盾和保证。

在宏观经济体制转变，微观企业管理转型的新形势下，生产管理仍然处于重要的地位。

1. 生产管理系统在企业管理系统中属于基本部分。因为工业生产活动是工业企业的基本活动。工业企业经营的主要特征是商品生产，而不是商品销售，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、什么时候生产，就成为工业企业经营的



重要指标。生产管理就是要把这种处于理想状态的经营目标，通过组织产品制造过程转化为现实。

2. 市场力量对比的变化对生产管理提出更高的要求。在卖方市场条件下，企业是生产型管理。因为产品在市场上处于供不应求的状态，因而，只要产品生产出来，就能够卖出去。生产管理关心的是提高生产效率，增加产量。但是，在买方市场环境中，竞争加剧，对商品的要求出现多元化趋势，不但要求品种多、质量高，而且要价格便宜、服务周到、交货准时，这种对产品需求的变化，无疑对生产管理提出新的挑战。

3. 企业领导角色的转化要求强化生产管理。在现代市场经济条件下，企业高层管理人员应集中精力，做好企业长远发展规划，这需要有一套健全有力的生产管理系统作保证，从这个意义上讲，搞好生产管理可为做好经营决策提供条件。

### 三、生产管理的发展历史

从历史发展的线索看，生产管理大体上经历了如下几个阶段：

1. 泰罗：作业标准、时间标准；管理与操作分工；动作的标准化等。
  2. 福特：作业分工、大量生产原理、标准化、通用化；流水生产线。
  3. 行为科学：管理的重点由物转向人。
  4. 管理科学：优化模型、运营管理的有效性。
  5. 信息技术：MRP—MRP II—ERP 系统，实现运营、营销、财务信息的集中管理。
  6. 丰田生产方式：准时化（JIT）、全面质量管理（TQC）、计算机集成生产系统（CIMS）、柔性制造系统（FMS）。
  7. 服务质量和生产率：高质量有价值的标准化服务（麦当劳）、全面质量保证体系（TQM）；供应链管理（SCM）；企业过程重组（BRP）。
- 简单总结，可将生产管理的发展历史表示如表 1-3 所示。

表 1-3 生产管理发展历程简表

年 代	概 念	工 具	创始人/代表人
20 世纪初	科学管理原理 工业心理学 流水装配线 经济批量模型	时间研究与工作研究概念的形 成 动作研究 活动规划表 订货管理 EOQ	泰罗（美） 吉尔布雷斯（美） 亨利·福特；甘特（美） F. W. 哈里斯（美）
20 世纪 30 年代	质量管理 霍桑实验	抽样检验和条件表 工作活动的抽样分析	休哈特和罗米格（美） 梅奥（美）和提普特（英）