



乡镇企业管理系列教材

乡镇企业生产管理

XIANG ZHEN QI YE SHENG CHAN GUAN LI

崔慧霞 苏子兴 主编



广东高等教育出版社

责任编辑：张敏芝

责任校对：晓 好

封面设计：小 丁

乡 镇 企 业 生 产 管 理

XIANG ZHEN QI YE SHENG CHAN GUAN LI

ISBN 7-5361-2215-2



9 787536 122154 >

ISBN 7-5361-2215-2

F236 定价：13.00元

乡镇企业管理系列教材

乡镇企业生产管理

主编：崔慧霞 苏子兴

编写成员：(按姓氏笔画为序)

孔

林

广东高等教育出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

乡镇企业生产管理/崔慧霞, 苏子兴主编. —广州: 广东高等教育出版社, 1998.8

ISBN 7-5361-2215-2

I. 乡… II. ①崔… ②苏… III. 乡镇企业-企业管理: 生产管理 IV. F 276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1997) 第 17458 号

广东高等教育出版社出版发行

湛江蓝星南华印务公司印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8.75 印张 220 千字

1998 年 8 月第 1 版 2003 年 10 月第 2 次印刷

印数: 3 501~6 500 册

定价: 13.00 元

前 言

党的十一届三中全会以来,我国乡镇企业迅猛发展,它在我国国民经济中的地位和作用日益增强。其中,为适应乡镇企业生产管理实践的需要,掌握生产管理理论和管理方法,提高生产管理水平,我们组织编写了《乡镇企业生产管理》一书。

本书系统地介绍了乡镇企业生产管理的基本理论和基本方法。编写时注意到内容的简明、新颖、翔实和科学性、实用性的要求。根据我国社会主义市场经济和乡镇企业生产管理的实际需要,本书侧重编写了乡镇企业厂址选择与工厂布置、生产过程组织和生产计划、生产过程的控制和管理、劳动组织和劳动管理、物资管理、质量管理和设备管理等内容。

本书是乡镇企业管理大专自学考试专用教材,并可供有一定实践经验的成人学习,也可作为企业管理专业的参考教材,对从事乡镇企业生产管理的科研工作者和实际工作者也有一定参考价值。

本书由崔慧霞、苏子兴副教授担任主编,具体各章节的撰写人员是:第一、第六章崔慧霞;第四、第五章苏子兴;第七、第八章苏丽;第二章林碧艳;第三、第十一章杨丽佳;第九、第十章孔东亮。

本书在编写过程中,得到华南农业大学杨国秀副教授的具体指导,并参考和借鉴了许多同志的文献资料,在此,向他们表示衷心感谢。由于编写人员水平所限,加之时间仓促,不足之处在所难免,敬请读者批评指正,并望专家不吝赐教。

编 者

1998年1月18日

目 录

第一章 乡镇企业生产管理导论	(1)
第一节 乡镇企业生产管理的任务与内容	(1)
第二节 乡镇企业生产管理的基本原则	(6)
第三节 乡镇企业生产管理的分析方法	(8)
第四节 乡镇企业生产管理的发展过程和展望	(12)
第二章 乡镇企业厂址的选择和工厂布置	(17)
第一节 乡镇企业厂址的选择	(17)
第二节 乡镇企业工厂的布置	(23)
第三节 乡镇企业的车间布置	(34)
第三章 乡镇企业生产过程的组织	(43)
第一节 乡镇企业生产过程的构成及要求	(43)
第二节 乡镇企业生产类型	(47)
第三节 乡镇企业生产过程中的空间组织和时间组织 ...	(51)
第四节 乡镇企业流水生产和成组技术	(58)
第四章 乡镇企业生产计划	(66)
第一节 乡镇企业生产计划及其作用	(66)
第二节 乡镇企业生产能力的核定	(70)
第三节 乡镇企业生产计划的编制与执行	(75)
第五章 乡镇企业生产作业计划	(86)

第一节	乡镇企业生产作业计划的特点和期量标准	(86)
第二节	乡镇企业生产作业计划的编制	(94)
第三节	网络计划技术及其优化	(101)
第六章	乡镇企业生产控制	(116)
第一节	乡镇企业生产控制的作用和内容	(116)
第二节	乡镇企业生产控制的功能	(121)
第三节	准时生产制和看板管理	(139)
第七章	乡镇企业劳动定额与劳动组织	(145)
第一节	乡镇企业劳动定额	(145)
第二节	乡镇企业劳动组织	(155)
第八章	乡镇企业劳动人事管理	(168)
第一节	乡镇企业劳动人事管理与劳动定员	(168)
第二节	乡镇企业劳动用工制度与劳动报酬	(175)
第三节	乡镇企业人力资源的管理和开发	(183)
第九章	乡镇企业物资管理	(191)
第一节	乡镇企业物资管理概述	(191)
第二节	乡镇企业物资消耗定额和物资储备定额	(195)
第三节	乡镇企业物资供应计划与采购	(208)
第四节	乡镇企业仓库管理和物资节约	(219)
第十章	乡镇企业的质量管理	(224)
第一节	质量与质量管理	(224)
第二节	乡镇企业的全面质量管理	(231)
第三节	建立与健全质量保证体系	(237)
第四节	全面质量管理常用的统计方法	(240)

第十一章	乡镇企业设备综合管理	(256)
第一节	乡镇企业设备综合管理的意义和任务	(256)
第二节	乡镇企业设备的选择和使用	(258)
第三节	乡镇企业设备的维护和修理	(261)
第四节	乡镇企业设备的改造和更新	(265)
第五节	乡镇企业设备综合管理学及全员设备管理	(268)
主要参考书目		(271)

第一章 乡镇企业生产管理导论

第一节 乡镇企业生产管理的任务和内容

一、乡镇企业生产管理的概念

(一) 生产管理的概念

乡镇工业企业主要从事商品生产与销售活动。其中乡镇企业生产活动是乡镇工业企业的基本活动。只有通过生产管理，才能把潜在的生产力转化为现实生产力。所以说生产活动是乡镇工业企业的基本活动，是发展农村社会生产力的基础。

乡镇企业生产管理是对乡镇企业日常生产活动的计划、组织和控制，是与产品制造密切相关的各项管理工作的总称。生产管理按生产活动范围有广义和狭义之分。广义的生产管理是指针对企业生产活动的全过程进行综合性的、系统的管理，也就是以企业的生产系统作为对象的管理。企业的生产系统包括输入、转换、输出、反馈四个部分。生产管理系统有它本身的运动规律。其运动规律如图 1-1 所示。

生产系统的输入是指生产诸要素以及信息投入的过程，生产要素通常是指人、财、物、信息等，这是生产系统运行的第一个环节，也是实现企业生产管理目标的重要保证。因此，要求生产要素在质量、数量、时间等方面，必须符合生产过程的需要。生产系统的转换就是生产制造过程，这就是生产系统运行的重要环

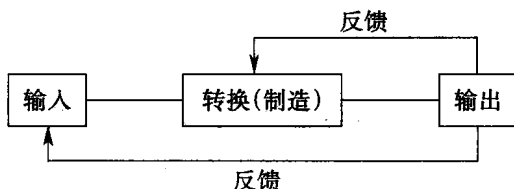


图 1-1 乡镇工业企业生产系统运行程序图

节。为保证生产目标的实现，需要在产品的生产转换过程中采用最经济的生产方式，即消耗尽可能少的人力、财力、物力，满足产品在品种、数量、质量、交货期等方面要求的生产方式。生产系统的输出是转换的必然结果，它包括新产品（或劳务）和信息两个方面的内容。产品是指新制造的具有一定使用价值的成品或半成品。劳务是指来料加工以及对已有机器设备的修理，恢复它们的功能。产品是由一定的产品要素（品种、数量、质量、交货期、成本等）构成的。输出是指提供能够满足社会需要的品种、数量、质量、价格、交货期等要求的工业产品和工业性劳务的生产管理的环节，这个环节的目标就是使新产品适销对路、质量优良、物美价廉、数量充足、交货及时。生产系统的反馈是指将输出的信息回授到输入端或生产制造过程，其目的是与输入的信息进行比较，发现差异，查明原因，采取措施，加以纠正，保证预定目标的实现。由此可见，反馈执行的是控制职能。这一环节在系统中起着非常重要的作用。生产管理系统的四个环节是相互制约、相互影响的有机整体。

狭义的生产管理是指以生产新产品或提供劳务的生产过程为对象的管理，即对企业生产技术准备、原材料投入、工艺加工直至产品或劳务完工的具体活动过程所进行的管理。一般包括：生产过程的组织，生产能力的核定，生产计划和生产作业计划的制

订与执行，日常的生产准备，在制品和半成品的管理，生产调度，生产进度控制以及生产作业核算等。

本书是从广义的角度来研究生产管理的。

（二）生产管理与经营管理的关系

生产管理是企业管理的主要组成部分。按各项管理工作在企业生产经营活动中的性质，基本上可分为经营管理和生产管理两大部分。经营管理是对企业经营活动的管理，主要是解决企业的生产技术、经济活动如何实现同企业外部环境取得动态平衡的问题，而生产管理如上所述，是对企业生产系统的管理，主要是解决企业内部的人、财、物等各种资源的最佳结合的问题。

经营管理和生产管理虽然涉及的领域和解决的问题有所不同，但作为整个企业管理的组成部分，两者之间却有着密切的联系。这种联系表现为经营管理是生产管理的先导，生产管理是经营管理的基础。

经营管理是生产管理的先导，指的是生产管理要依据经营管理所确定的经营意图，即经营方针、经营目标、经营决策和经营计划的要求来进行。这是由于生产经营型企业的特点所决定的。生产经营型企业作为自主经营、自负盈亏的经济实体，它所追求的目标是经济效益。为此，就要在市场研究的基础上，决定销售什么品种、质量的产品最合适？什么时间销售，销售多少数量？以什么价格销售，上浮或下浮多少？总之，就必须使企业的产品适销对路，满足用户在品种、质量、价格、销售渠道等方面的要求，而这些都是属于经营管理的范畴。只有经营搞好了，企业才能立于不败之地，并不断发展。因此，生产管理对经营管理具有更大的从属性和依赖性。从中亦可以看出，生产经营型企业对一切生产活动的管理，都必须服从经营管理的要求，只有这样，才能保证企业目标的实现。

生产管理是企业经营管理的基础，乡镇企业要根据市场的需

要，按质、按量、按期生产出用户满意的产品，同时为了取得预期的利润，必须按照一定的目标成本来生产产品。如果生产管理不能保证生产出用户所需要的品种、数量和质量，不能降低企业产品的生产成本，企业就无法实现其经营目标，甚至会导致企业经营的失败。所以，企业必须注意加强生产管理，为提高企业经济效益打下坚实的基础。

二、乡镇企业生产管理的任务

乡镇企业生产管理的任务，就是运用计划、组织、控制等职能，将输入生产过程的人、财、物、信息等生产要素有效地结合起来，形成有机体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品（或劳务）。其具体任务主要有：

- (1) 按规定的产品品种、质量完成生产任务。
- (2) 按规定的计划成本完成生产任务。
- (3) 按规定的交货期限完成生产任务。

产品的质量（Quality）、成本（Cost）和交货期限（Delivery）简称 QCD，是衡量企业生产管理成败的三要素，保证 QCD 三方面的要求，是生产管理的主要任务。

质量（含品种）、成本、交货期（含数量）这三项任务是相互联系、相互制约的。提高质量，可能引起成本的增加；增加数量，可能降低成本；为了保证交货期而过分赶工，可能引起成本的增加和质量的降低，等等。为了取得良好的经济效益，就需要在生产管理中加以合理的组织、协调和控制。

三、乡镇企业生产管理的内容

乡镇企业生产管理的内容包括生产准备和组织、生产计划、生产控制三个方面。

- (1) 生产准备和组织。具体包括工艺路线和工艺方法测定，

工厂布置、企业生产方向和规模的确定、方法研究与工时测定，生产过程组织与劳动组织，物资设备和工艺装备管理等项内容。其中生产过程组织是指产品生产在整个过程中，各阶段、各工序在时间与空间上的衔接与协调。劳动过程组织主要指如何正确处理劳动者与劳动者、劳动者与生产工具、劳动者与劳动对象之间的关系。生产过程组织与劳动过程组织应具有一定的稳定性，但有时会随企业经营计划改变而改变。它们应以企业经营计划所确定的产品方向、生产规模为基础。

(2) 生产计划。主要是指企业按经营计划制订的生产计划与生产作业计划。即企业生产产品的品种、质量、产量、生产进度等各项计划，为保证这些计划的顺利完成所制订的技术组织措施。制订生产计划，是为了保证企业总目标能够实现，并能够充分利用企业人力、财力、物力、信息等各种资源，提高产品质量，降低产品成本，缩短产品生产周期，提高企业的经济效益。生产作业计划的安排，同样要有效地利用企业各种资源，组织均衡生产，保证企业各生产环节衔接合理，减少各种物资积压，提高设备的完好率与利用率，加快资金周转，提高资金利用效果，缩短生产周期，认真履行订货合同。为保证计划的先进性与科学性，还要制订各项先进合理的定额标准。

(3) 生产控制。这是指围绕完成计划任务所进行的管理工作。具体包括对进度、库存、质量成本等项指标的控制。通过对这些指标的控制，实现进一步完善生产组织、完成生产计划、提高产品质量、降低产品成本的目的。生产管理控制可以用实际完成情况与计划（或标准）进行对比，通过对比找出差距，以便采取措施，加以调节。

第二节 乡镇企业生产管理的基本原则

一、以需定产

以需定产就是根据市场要求制定生产计划和组织生产，按期、按质、按量、按品种向用户提供其所需的产品或劳务。

我国过去的经济管理体制是一种高度集中的计划管理体制，在这种管理体制下，企业生产的产品品种、数量，均由国家制定的指令性计划来确定，企业生产出的产品由国家负责统购统销，在财政上，由国家统收统支。因此，这就造成了企业与市场，厂家与用户隔绝的局面。实践证明，这种经济管理体制存在许多弊病，调动不了企业生产、经营的积极性，阻碍了整个国民经济的协调发展，造成了许多不应有的经济损失。

十一届三中全会以后，随着我国经济体制的改革，企业有了一定的自主权，开始从生产型转化为生产经营型。特别是党的“十四”大后，进一步提出了转换企业经营机制，即建立符合社会主义市场经济客观要求的企业经营机制。它主要包括能够体现平等竞争、优胜劣汰、适者生存的激励机制、发展机制和约束机制。

新旧企业经营机制的本质区别在于企业是否面向市场、自主经营、自负盈亏。其中，“面向市场”是转换机制的首要标志；“自主经营”是面向市场的基本条件；“自负盈亏”又是面向市场、自主经营的推动力和约束力，三者相辅相成，缺一不可。

在生产管理中，坚持以需定产，克服企业不顾市场需要，忽视销售，单纯生产的倾向，就是转换企业经营机制的具体表现。在这当中作为企业不但要重视生产技术，还要重视市场需求，与此同时也要注意克服重视市场销售服务，而忽视改善企业生产条件的倾向。

二、讲求经济效益

讲求经济效益是指用最少的人力、资金、材料、设备等资源消耗，生产出较多的、适销对路、质量合格的产品，以满足社会日益增长的物资和文化生活的需要。

这里所说的经济效益，实质是综合的经济效益。即从全面出发，对产品的品种、数量、质量、交货期、成本，经过综合考察与分析后，企业进行的生产活动而取得的物资成果和经济效益。

在贯彻讲求经济效益的同时，要建立与健全严格的经济责任制。经济责任制，就是在国家宏观经济调控下，企业以提高经济效益为目的，实行责、权、利相结合的企业经营管理制度。经济责任制是社会主义经济发展的客观需要，也是组织现代化大生产的重要手段。

根据国际上发展现代化、社会化大生产的成功经验和国内乡镇企业发展的具体做法，将乡镇企业转变为股份制模式进行组织和经营，可以说是一种较理想的选择和可行的模式，也是一种良好的企业组织形式和经营方式。因为实行股份制有利于促使企业转换经营机制，使企业行为长期化、产权明晰化，有利于维护公有（国有）资产；能较好地发挥股东、经营者和企业职工的积极性，能使企业产生强大的动力机制；能使企业产生健康的自我发展、自我约束机制，并有利于缓解财政压力；有利于生产要素的优化组合，开辟产业结构调整的有效途径；有利于企业参加高层次的国际竞争。

三、实行科学管理

企业的一切生产活动，只有讲文明、讲科学，才能使生产活动有条不紊地进行。现代化大生产不同于手工业生产。现代化大生产主要特点是：生产规模大，生产环节多，分工细密，协作关

系复杂，运用机器体系从事生产，这就决定了对现代化大生产必须实行科学管理。

实行科学管理，首先要做好企业管理的基础工作，建立健全各项科学的工作规范与制度。

其次，实行科学管理，要建立统一的生产指挥系统，对生产全过程进行有效地组织、计划、控制。以保证生产过程正常进行，取得最佳经济效益。

再次，实行科学管理，要广泛运用现代科学的管理方法，不断提高生产管理水平。

四、组织均衡生产

这里要求乡镇工业企业及其各个生产环节，具有在相等的一段时间内，出产相等数量或稳定递增数量的制品的能力。一般表现为各工作地负荷程序相近，生产状况稳定，不出现前松后紧、时松时紧等现象。组织均衡生产，能够充分利用设备和人力，保证生产安全和产品质量，减少流动资金积压和各种损失、浪费。保持生产过程中的均衡性，需要加强企业计划管理和在制品管理，采用先进的生产组织形式，做好生产前的准备工作，提高辅助生产部门的服务工作质量等。

第三节 乡镇企业生产管理的分析方法

一、乡镇企业生产管理的一般分析方法

（一）理论与实践相结合的方法

理论来源于实践，实践是检验真理的标准。只有理论与实践相结合，才能掌握生产管理所论述的一些基本理论。生产管理学是人们长期生产实践经验的总结，这些理论推动着生产的发展，

反过来生产实践又在验证、丰富、发展生产管理的有关理论。所以，要学好这门科学，必须要理论联系实际，否则，很难达到预期效果。

（二）系统分析方法

学习和研究生产管理学，要搞好系统分析。从系统的观点出发，正确确定系统的目标，分析各部分相互关系，对系统目标进行可行性研究，选择最优方案，使其达到最佳的经济效益。

生产管理系统尽管在不同层次上或相同层次上的具体功能各异，但它们都是为了实现更高层次的目标而存在和运转的。所以，在学习和研究生产管理学时，首先要实现局部优化，用局部优化保证整体优化，正确运用系统分析方法，将复杂的生产问题简单化。对选择的方案、设计、方法进行最优选择，以实现企业目标。

二、乡镇企业生产管理数量分析方法

目前，在我国乡镇工业企业中，已得到应用的数量分析方法主要有以下几种：

（一）增量成本分析法

增量成本分析法或称损益平衡点分析法。它利用生产规模变化对某些成本费用变化的不同影响来进行分析。这种分析方法可以用于寻求经济的生产规模、判断在各种不同产量条件下，预测产品的成本和盈亏状况；也可用于采购、订货、外协、价格、技术改造、设备更新、成本、利润等有关的任何管理问题。所以，增量成本分析法已成为我国工业企业中应用最广、最有效的一种分析方法。

（二）线性规划法（Linear Programming）

线性规划法是研究在线性约束条件下使一个线性目标函数最优化（极大化或极小化）的数学理论和方法。线性规划起源于第