

第一章 生产管理制度导论

企业的生产管理即是对企业生产活动进行组织、计划和控制，以使企业内部人、财、物等各种资源达到优化配置和最佳组合。对处于日益国际化经济环境中的现代企业来说，生产活动仍是其开展其他一切活动的前提和基础。企业要参与市场竞争，就必须对生产活动加以筹划和控制，以生产出具有竞争力的产品。生产管理的具体内容一般包括对生产计划、生产作业、生产技术、生产要素、物流、产品及其质量等方面的管理。而生产管理制度就是对这些内容进行科学合理的规范，以使企业在整个生产活动中充分体现经营理念，并在各种细节问题上有条不紊，从而提高生产效率。

第一节 生产管理的任务和原则

生产管理有广义和狭义之分。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、系统性的管理；而狭义的生产管理仅是以产品的生产过程为对象进行管理。通常情况下企业总体的生产管理是指广义上的生产管理。经营者在开展本企业的生产管理工作时，必须明确具体任务，并遵循一定的原则。

一、生产管理的任务

从生产管理在企业管理中的地位和重要性来看，其基本任务就是按照企业的经营方针、目标、计划，充分合理地运用人力、材料、设备、资金和有关信息，发挥生产系统的效能，根据品种、质量、数量、成本、交货期等要求，提供客户满意、社会需要的产品和服务，从而提高企业的经济效益。

从满足客户要求和企业经营目标来看，产品质量、成本和交货期，是衡量企业生产管理成效的三要素。因此，保证这三方面的要求得以实现是生产管理的主要任务。这三者是相互联系、相互制约的，在生产管理中需要加以全面考虑，以确保最终实现企业的经济效益目标。

从社会利益看，企业还必须认识到，生产系统的制造过程中常会产生废料废气，如果随意排入江河或大气，就会造成环境污染，有害于人类。国家为此已颁布了环境保护法，有社会意识的企业经营者也认识到，贯彻 ISO 14000 系列标准，加强环境保护是生产管理中必须重视的问题。因此，废料废气的处理，乃至综合利用、变废为宝，应在生产过程中解决，这也是生产管理的重要任务之一。

二、生产管理的原则

（一）坚持需求导向

以需求为导向就是要按照社会需要制订计划和组织生产，按期、按质、按量、按品种向社会需求者提供所需的产品或服务。在市场经济条件下，商品生产的目的是为了销售和盈利。如果生产的商品积压滞销，就会造成经营困难和亏损，甚至致使企业倒闭，使企业和社会都受到重大损失。

为此，生产管理中首先要树立正确的经营观念，以满足用户的需要为目标，不能片面追求便于生产安排的大批量生产，而要善于适应复杂多变的社会需求，学会在品种多、批量小、订货迟、交货期短的情况下有效地组织生产，从而提高企业适应市场变化的能力。

（二）讲求经济效益

经济效益就是要用最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的适销对路的产品，因为只有生产成果价值超过生产中的劳动消耗，才能增值并提高积累。

讲求经济效益，首先要防止片面追求产量产值的增长速度，不顾产销对路的倾向。其次，在生产组织中要力求充分合理运用人力、物力，力求消灭废品浪费、库存积压，加速资金周转、降低成本、提高盈利。最后，要全面考虑效益，正确处理企业效益和社会效益、眼前利益与长远利益的关系。例如，不少企业为了提高产品质量而增加人力材料费用，但价格一时还不能相应提高，这样企业经济效益会受到影响。但从长远看，企业赢得了声誉，提高了可信度，会扩大用户和销售量，最终会受到社会和用户的欢迎，有利于企业的长远发展。

（三）组织均衡生产

所谓均衡生产，是指产品在生产过程中，按照计划进度，使各个生产环节和各道工序在相等的时间内完成相等的或递增的工作任务，充分负荷，均衡地生产产品或完成工作量。组织均衡生产是现代大生产的客观要求，它对于充分挖掘生产潜力，建立正常生产秩序，全面提高经济效益，有着十分重要的作用。此外，它对于纠正一般企业在生产上前松后紧、忙乱突击的普遍现象有着重要的现实意义。均衡生产不仅适用于大批量生产，而且对于成批或单件小批生产也有同样的要求。对品种多、批量小的生产，更需要提高生产管理水平，协调各个环节，组织均衡发展。

（四）实行科学管理

现代化大工业生产规模大、环节多、分工细、协作关系复杂，并运用了机电一体化设备系统从事生产活动。这种生产方式自然需要应用科学知识和管理技术，实行科学管理。

实行科学管理，首先必须建立统一的生产指挥系统，进行计划、组织与控制。第二，要做好基础工作，即建立和贯彻各项合理的规章制度，如工艺规程、设备维护和修理规程、安全技术规程以及岗位责任制等；要建立和实行各种标准，如质量标准、各项定额等；要加强信息管理，做好各项原始记录的整理、加工和分析工作。第三，要运用先进管理技术，包括运用系统论、计算机辅助管

理等。

（五）实现文明生产

文明生产也是现代化生产的客观要求。它不仅要求实行科学管理，而且要求员工严守纪律、讲究文明、工作负责、爱惜企业财产；要求厂区车间有一个清洁卫生的生产环境，道路平整畅通、通道标志明显、照明设施完善；要求机器设备处于良好状态，经常保持整齐、清洁、润滑，无漏水、漏油、漏气现象；要求制品管理良好，工具、模具、夹具、量具等一有定摆放位置，并正确使用，毛坯半成品有固定堆放位置，在存放和运输过程中防止磕碰划伤和污损变形；还要求注意生产安全，防止人身事故和设备事故。文明生产的各项要求，对提高员工劳动情绪、保证产品质量、堵塞浪费损失、树立现代企业形象都具有十分重要的意义。

第二节 生产管理的发展和现代特征

生产管理作为企业管理工作中的一个重要组成部分，其发展经历了漫长的阶段，其理论集中了众多学者与企业经营者的智慧。同时，在科学技术日新月异的今天，各种先进的技术正在运用于现代企业的生产管理中，以促使其更加合理有效，从而更好地为企业的战略目标服务。本节将对生产管理的发展和特征，以及我国生产管理的现状和发展趋势进行系统介绍。

一、生产管理的起源和发展

企业生产管理的起源与发展大致经历了三个阶段：18世纪60年代到19世纪末为生产管理的起源；19世纪末到20世纪40年代生产管理有了飞速的发展；第二次世界大战以来，生产管理采用了许多新技术，形成了现代生产管理。现分别介绍如下：

（一）生产管理的起源与早期发展

早在古代，人类在与大自然的斗争中就懂得必须将人力结合起

来向着共同目标奋进。中国人建造长城、埃及人建成金字塔等等，在工作设计、劳动组织、计划安排、材料搬运存储等方面都表现出了高度的协调能力和严格的管理方法。但生产管理理论的源起，始于 18 世纪 60 年代从工场手工业过渡到工厂制之后。英国古典经济学家亚当·斯密（Adam Smith）于 1776 年在《国富论》一书中系统地论述了劳动分工理论，指出劳动分工可大大提高生产效率。其后，英国的查尔斯·巴贝奇（Charles Barbage）在 1832 年出版的《论机器制造业的经济》一书中进一步阐明分工的优点，并提出生产中使用机器的经济价值问题。这些论点可说是生产管理理论的起始。但在 18 世纪末到 19 世纪末约 100 年的时期中，由于生产发展缓慢，生产管理理论与方法也同样进展甚微。

（二）近代生产管理的发展

从 19 世纪末期开始到 20 世纪 40 年代，由于生产技术日益进步，生产规模日益扩大，生产管理有了快速的发展。美国的 F·W·泰罗（Frederick Winslow Taylor）根据他在工厂中的实践和研究，把凭经验办事的传统管理放到科学的基础上于 1911 年发表了《科学管理原理》一书。这是第一本研究生产管理的专著。西方人把泰罗称为“科学管理之父”，同时他也被认为是古典生产管理理论的创始人。他主张：（1）对工人规定科学操作方法，合理地提出工时定额，以提高工效；（2）实行差别计件工资制，按照作业标准和时间定额规定不同的工资率；（3）对工人进行科学的选择、培训和提高，使他们按照作业标准工作；（4）制订科学的操作规程，实行标准化管理。此外，泰罗还在组织理论方面提出“计划与执行分离”的原则，他认为在传统制度下，一切计划工作都由专业工人做，结果是凭个人经验办事，在新制度下则必须由管理部门按科学规律的要求来完成。他还提出“例外原则”，即管理人员应该把日常例行事务授权给下级处理，使自己能集中精力考虑重大的政策性问题。这些都为建立职能部门和管理组织提供了理论依据。泰罗的管理思想的实质在于他认为：“一切管理问题都应当而且可以用科学的方

法去研究和解决。”泰罗的一系列杰出贡献，开创了 20 世纪“科学管理”的新阶段。在这阶段中，他的不少追随者在生产管理上也作出了贡献，其中主要人物有：美国的弗兰克·吉尔布雷斯夫妇（Frank Gilbreth）长期从事劳动和疲劳研究，寻求“最佳法”；亨利·甘特（Henry Gantt）创造出“线条图”，运用生产进度线条和指示图表进行生产管理；亨利·福特（Henry Ford）——美国福特汽车公司的创始人，创建出汽车装配流水线，利用传送带把装配分成若干工序，并实行零件和操作的标准化，大大提高了劳动生产率。所有这些都大大丰富了生产管理的理论和方法。

（三）现代生产管理的发展

第二次世界大战以来，由于科技高速发展，生产管理也采用若干新的管理技术。生产管理领域的一个重大发展，是数学方法特别是运筹学、数理统计的运用。从 60 年代起，生产管理的另一个重大发展是系统工程的引入。它从系统的观念出发，去观察、思考、分析和解决问题，把生产过程中投入的各种要素及其活动作为一个系统，进行合理的组织与控制，从而进一步加强了生产的综合协调，保证了复杂生产任务的如期完成并取得总体效果的最优化。电子计算机的广泛运用，是生产管理现代化的另一个有力工具。尽管在 40 年代用真空管装置的第一代计算机已经出现，但大量运用于工业生产管理，还是在 70 年代。它不仅用于数据处理、情报信息系统，更重要的是用于模拟。借助电子计算机，对生产系统进行仿真模拟。对安排生产、编制计划以及经营决策提供了有利条件。电子计算机辅助设计（CAD）的运用大大加快了产品设计过程，计算机辅助制造（CAM）的技术能更好地适应多品种小批量生产的要求，把电子计算机辅助设计和辅助制造两种技术结合运用，将大大改善单件小批生产类型企业的生产管理。近几十年发展起来的计算机集成制造系统（CIMS），运用系统工程整体化观点，从信息技术和组织上，将生产全过程的各个工作系统和信息系统连接起来，可以有效地提高企业对市场需求的反馈能力和生产率。

二、现代生产管理的环境变化和主要特征

由于科学技术发展的突飞猛进、社会经济与文化的迅速发展，以及国际经济一体化进程的不断加快，现代生产管理也在相应地不断改进，以适应其所处的环境，并因此具备了新的特征。

（一）现代生产管理的环境变化

现代生产管理的发展在很大程度上决定于环境变化。近 20 年来的市场环境变化突出地反映在以下几方面：

1. 科学技术的发展突飞猛进，技术不断更新，产品升级换代的周期大为缩短。现在企业面临的困难之一，即产品的再设计和更新不断发生。以最突出的电子产品（如微型电子计算机）来看，差不多隔两年就有一次技术突破。企业必须努力将更新的产品尽快推向市场，这要求企业生产必须置于快速设计和适应性强的工艺之上，以节省产品设计与工艺设计的时间和费用。

2. 随着社会经济、文化的迅速发展和提高，社会消费结构和消费水平有了很大的变化，市场需求多样化，品种不断换代升级。消费者对产品的质量、性能、款式的要求变得越来越高。人们喜爱新颖产品，要求产品有特色，这样，企业再不能墨守陈规靠大批量、低成本来竞争，而必须转向不断改进产品和服务。不少企业将转向多品种、小批量生产，按订货进行生产。

3. 市场的国际化和大批跨国公司的建立，和企业生产规模不断扩大，使市场竞争日益剧烈。二十世纪七十年代以来，国际化浪潮席卷全球，跨国公司已大量涌入我国市场，或成立公司、或向我国输出产品。这对我国原有企业的同类产品形成巨大的竞争压力。我国不少企业除了扩大规模、进行改组、成立规模较大的集团公司外，也力求不断提高产品质量、更新产品，以赶上国际水平，并努力打入国际市场，扩大我国商品的出口，这也将对企业生产管理提出更高的要求。

（二）现代生产管理的特征

在市场环境变化、科技飞速发展和市场剧烈竞争的促进下，现代生产管理相应地不断改进，它具有以下三个新特征：

1. 以系统论、信息论、控制论为基础，广泛运用数学方法、电子计算机和现代管理方法。当今各种现代化管理方法层出不穷。诸如网络计划技术、成组技术、价值工程、决策技术、全面质量管理、滚动计划等等，这些都将在以后各章中分别介绍。

2 提高生产系统的柔性，以适应多品种、小批量的生产要求。在传统的科学管理阶段，对多品种、小批量生产是采用工艺专业化的设备组和加强生产调度来进行生产管理的。而在现阶段，柔性制造系统的运用并采用成组生产单元、动态和计划编制方法，不仅使多品种、小批量生产成为可能，而且还使生产周期大大缩短，提高了生产效率。

3. 广泛运用电子计算机集成制造系统，实现生产经营一体化。电子计算机集成系统可把产品设计、工艺制订加工制造在信息集成的基础上紧密地衔接起来，有助于把新产品尽快投放市场，以提高企业的竞争能力。生产经营一体化使企业生产经营过程中的设计与制造，供应生产与销售服务等原来相对独立的职能阶段，成为相互渗透、紧密联系的生产经营统一体，使指挥更加集中、决策更加迅速，系统运行的有效性和效率可大大提高。当市场一有变化，企业需调整自己的生产经营活动时，各职能部门能围绕企业的经营目标迅速协同作出调整，从而大大缩短应变所需的时间，而时间正是未来企业间竞争的焦点。

三、我国生产管理的现状和发展趋势

（一）我国企业生产管理的现状

我国传统的生产管理模式是在 50 年代学习苏联的基础上创立发展起来的。当时在集中计划管理的经济体制下，企业实际上是在国家领导下缺乏自主经营权的一个工厂车间，生产的品种、产量和

物资供应概由国家下达计划指令，分别按大量、成批、单件三种生产类型进行生产的计划、组织与控制，基本上相当于科学管理阶段的水平。自改革开放以来，我国企业积极学习西方发达工业国家生产管理的先进理论和方法，力求管理的现代化。随着改革的深入发展，1992年党的十四大明确提出：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济。当时，由于多数企业经营者的精力主要放在企业经营机制的转换上，对生产管理有放松倾向。相当部分企业的管理基础工作有滑坡现象，加上国家宏观调控松弛，对一时有利的产品，各地普遍重复建设、盲目生产，结果造成产品大量积压，大部分国有企业存在亏损或潜亏。这固然与外部环境和经营失策有关，但企业生产管理落后也是重要原因之一。针对这一情况，1998年3月，九届人大政府工作报告中提出：“要用三年左右的时间，通过改革、改组、改造和加强管理，使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度。”“把改革同改组、改造、加强管理结合起来”。由此可见，生产管理的现代化是企业管理现代化的重要组成部分，是当前振兴我国国民经济的一个重大课题。

（二）我国企业生产管理的发展趋势

如前所述，近20年来有关现代生产管理理论和方法不断涌现，特别是数学方法和计算机在生产管理中的应用，被认为具有划时代的意义。然而，对以往的管理方法也要区别对待，只要是适合生产的发展，能提高经济效益，能适应企业实际情况和环境条件的，决不能忽视或摒弃，而必须在扬弃的基础上加以运用。至于现代化管理方法、手段，也应具体分析，能否采用，关键在于是否适合企业的客观环境，是否有利于增强近期或远期的市场竞争能力以及企业本身的内部条件。也就是要进行需要与可能的平衡。以电子计算机集成制造系统（CIMS）来看，开发CIMS是一个长期的、逐渐发展、逐渐完善的过程。CIMS的开发，与其说是计算机技术问题，还不如说是管理问题更为恰当。因为开发CIMS时，管理方面的工作要比技术方面的工作困难得多，工作量也大得多。据柏林生产设

备与设计研究所估计，提出一个完整的 CIMS 方案，至少需要一年时间，而实施整个 CIMS 计划则需要于年以上的时间。至于大量投资的问题就更难解决了，在经济效益上还可能得不偿失。所以，对一个国家、一个企业来说，“现代化”是有条件的，是动态发展的。只有这样理解，才能正确分析和选择运用各种生产管理方法，为提高生产率、提高企业管理水平而服务。

根据我国企业现阶段生产管理水平和发展趋势，今后我国企业现代生产管理的运用模式将主要有以下三种：

1. 巩固基础型的运用模式。根据各种现代生产管理方法的应用原则与国内外企业的成功经验，可将全面质量管理（TQC）、ABC 分析法、量本利分析法、现场管理、经济批量法等列为基础型范围。一些管理水平还比较低，或者已经应用而效果尚不明显的企业，应当首先重视开发和应用上述基础管理方法。

2. 组合应用型运用模式。这是指有些企业把各项专用的管理方法，纳入某一现代管理方法为中心的企业管理体系中去。如武汉钢铁公司是以全面质量管理为中心，形成一个以质量优先的企业精神为特征的生产经营管理体系。在这个体系中，质量已超越了产品质量的含义，它包含着为提高产品质量而运作的人、机、物料、管理等所有功能在内的质量要求，并依靠这些功能内在质量的提高，去促进和保障产品质量的提高。为此，在这个以全面质量管理为中心的管理体系中，网络计划技术、ABC 分析法、滚动计划法等现代管理方法都得到了广泛的运用。

3. 整体优化型运用模式。实现了现代生产管理方法的综合应用并取得较好效果的企业，应当向应用水平的最高阶段——整体优化型发展。对于具有先进生产技术与生产管理手段的企业来说，应该毫不犹豫地推行制造资源计划（MRP II）、计算机辅助设计（CAD）、计算机辅助制造（CAM）、计算机辅助质量管理（CAQ）等先进的生产管理方法，并创造条件向计算机集成制造系统（CIMS）发展，使企业的各项活动，如市场预测、产品设计、工艺

操作、质量控制、销售与用户服务等自动有效地进行。随着消费多样化的出现，追求单一品种大批量的规模经济性，必然被越来越多的追求多品种小批量、适应用户需要的范围经济性所代替。因此，增强制造系统的柔性显得越来越重要了。当然，对我国企业来说，尽管已有少数企业列入计划 CIMS 的试点，但对于绝大部分企业来说，毕竟是一个远景规划的问题。据国外研究，CIMS 被大企业广泛采用，也将是 2010 年以后的事情。但是，它毕竟是一个方向。

第三节 生产管理系统

企业管理是一个由各部分有机结合的系统，其各个组成部分可以看成是既相互区别，又紧密联系在一起的子系统。生产管理作为其子系统中的一个，是由硬件要素和软件要素两个方面构成的。前者包含设备、厂房、工艺技术以及生产设施的布局等；后者则包括人员组织和管理要素。生产管理系统受市场环境的影响，具有特殊的运动规律，企业管理者必须认真地组织与协调。

一、生产管理系统运动的规律

生产管理系统有其本身的运动规律，其运动规律如图 1-1 所示：

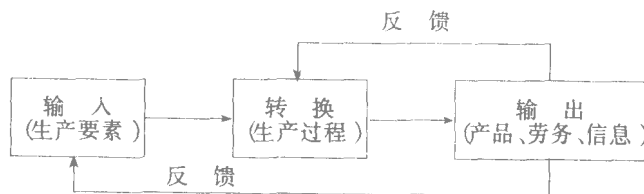


图 1-1 生产管理系统运动规律示意图

图 1-1 中，“输入”的要素包括人、财、物、信息。“人”指劳动动力；“财”指资金；“物”指厂房设备、工艺装备、原材料、零部

件、能源（动力、燃料）等；信息则是指计划、图纸工艺、情报等。这些要素在投入生产的过程中必须有效地结合起来。

“转换”即生产或制造过程，例如，机器制造企业在生产过程中将各种输入的原材料转化为毛坯，再转化为半成品，最后转化为成品。生产过程既是实物产品的形成过程，又是人力、物力、财力消耗于产品而使其增值的过程。

“输出”是指出产的产品、劳务和信息。产品是指新制造的具有一定使用价值的成品或出售的半成品。劳务是指为恢复或提高原有产品的使用价值或承接个别工序的成果，如修理、电镀等。输出的信息则包括产量、质量、消耗、进度、成本等情况，可反映各种问题以便改进、解决。

“反馈”则是要输出终端的信息返回到转换过程中和输入端，以改进或解决存在的问题。

由上可知，从输入、转换、输出到输入端，经过改进，再进行新的输入，这样周而复始的运动，正是生产管理系统运动的规律。

二、市场环境对生产管理系统的影响

生产管理系统输出的产品与劳务是为实现经营目标和战略而服务的，但其直接目的是为了满足不同市场用户的需要。用户在选购商品时，有各种各样的要求，如品种、款式、质量、数量、价格、服务和交货期等，其中品种、质量、价格的变化，对生产管理系统的的影响至关重要。它们的变化又取决于社会市场环境。近 20 年来，市场环境与以前比较，有着显著的变化。

（一）产品更新换代的高速化

由于科技迅速发展、市场竞争日益加剧，工业产品的更新换代以前所未有的态势向前发展。近 30 年出现的新技术、新产品，已远远超过过去 200 年的总和。据统计，一个新产品从构思、设计、试制到商业性投产，从第二次世界大战后为 20 年，到 20 世纪 70 年代后期，则缩短为 5~10 年，而现在只需要 3 年的时间。

（二）消费者对产品的需求趋向多样化

随着科技进步和人们生活水平的提高，消费者的价值观念的变化越来越快，他们对产品质量的要求变得越来越高，要求产品有明显的特色，这样，消费者的需求就向着多样化发展。

（三）改革开放促使市场竞争日益剧烈

自改革开放以来，企业竞争不仅包括国有企业、集体企业和个体企业，而且还有外商投资企业、联营企业，以及向我国输出产品的外国企业等。产品品种、款式、质量、性能不断翻新，促使市场竞争日趋激烈，企业的经营战略必须相应地调整，力求产品的不断更新和改进。

总之，当今企业生产的困难是：生产不能期望有一个若干年稳定的高需求量。企业必须努力更新产品，生产必须置于有充分灵活性的工艺之上，以便迅速适应新的品种设计，而不蒙受巨大的工艺设施报废的损失。为此，柔性生产系统应运而生，并且不断发展，同时对生产管理系统提出新的功能要求，即创新能力、质量保证、生产弹性、成本控制、按期交货，以适应上述市场环境的变化。

三、生产管理系统的组织和协调

生产管理系统是由许多子系统组成的一个综合性、多层次的复杂系统。从生产管理系统的组织看，它是由许多纵向横向的子系统组成的。从纵向看，可分为各个车间，工段、小组等层次，在厂部统一指挥下相互协作，共同完成产品的制造。从横向看，可分为计划系统、生产技术准备系统、制造系统、设备系统、质量管理系统以及物资供应系统、劳动管理系统等。这些系统是企业生产管理系统的各个方面，它们围绕生产任务这个中心进行生产活动。加强生产管理，不仅要重视垂直的、纵向的系统，而且更要重视平行的、横向的系统，以形成一个上下左右、纵横连锁的完整而有机的体系。

生产管理的一个关键问题，就是要从组织上统一协调。生产管

理的统一协调包括纵向管理和横向管理两个方面。纵向管理是指自上而下的组织、指挥和监督。全厂或厂部一级由厂长负责全厂的生产技术管理工作，直接领导各个生产车间。车间则由车间主任根据厂部下达的计划，全面指挥车间的生产技术经济工作，直接领导生产班组（或工段）。班组长（或工段长）则根据车间下达的计划，组织和指挥班组（或工段）的生产工作。厂部、车间和班组这三级生产指挥系统构成企业生产系统的纵向管理，其中厂部一级为主导，因此要加强厂部一级的集中统一指挥。横向管理是对平行的各职能部门、各车间之间的协调、监督和组织工作。就生产管理系统而言，在厂长领导下，一般应设置生产计划调度和有关生产技术的职能部门。在生产调度部门内，可设置：（1）计划组。负责订货登记、原材料外购件准备、作业计划、生产组织工作研究。另外，对工作研究也可独立设置劳动组织科（组），加强方法研究、工时测定和工人训练工作。（2）调度组。负责作业统计、调度、仓库管理及运输等工作，其中仓库管理和运输都可以分别设置独立科组。在生产技术部门内，可设置：（1）工艺科（组）。负责工艺制定和修改、工装夹具设计和检修等工作。（2）设备科（组）。负责设备修理计划、备件设计和制造以及设备档案记录等工作。生产和技术两方面的职能部门，在有些企业内分属两个副厂长（生产副厂长和技术副厂长）领导，常会形成这两部分职能管理部门各自为政，不能横向沟通，使生产中的问题得不到及时解决，造成损失。因此，在纵向管理和横向管理中，主要矛盾常在横向管理，需要加强统一协调工作。

为加强横向管理的统一协调，可以采取若干措施。一种办法是通过例会协调，例如定期的生产调度会议（或扩大的生产会议），由厂长或委任的生产技术副厂长召集各有关职能部门和车间参加，通过会议采取措施、确定负责部门及时解决问题和例外事件。另一种办法是把横向管理工作的内容分解为不同指标，逐项纳入有关职能部门的责任范围，并进行考核。第三种办法是把许多“小块块”

的职能科组并成少数“大块块”，减少横向摩擦，扩大职能管理的幅度，以便于横向协调，例如有的企业成立“一室六部”，即经营决策办公室、计划销售部、生产制造部、质量保证部、人事教育部、后勤服务部，其中生产制造部就包括了有关的计划调度、技术等科组。有的小型企业可以在厂长下面只设置“企业管理室”和“总工程师室”两个综合管理机构，以有利于横向管理的统一协调。上述各种办法都须根据企业具体条件来选定，或将一些办法结合起来运用。总的说来，生产管理必须根据系统管理的观念，由厂长或受厂长委托的生产技术副厂长，对生产管理整个系统的工作进行统一指挥和协调，才能达到高效率、高效益。

第二章 生产计划管理制度

企业生产计划即是具体规定企业在一定经营期限内应生产的产品品种、产量、质量、产值和期限等一系列的指标。在市场经济体制下，企业生产计划的制订必须以市场需求为基础，以销定产、以产促销，从而充分发挥企业的生产能力，提高经济效益。企业的生产计划是实现其经营目标的重要手段，也是组织和指导企业生产有序进行的依据。所以企业管理者必须加强生产计划管理工作，对企业的生产任务进行统筹安排，使其人、财、物等各种资源都得到充分利用。通常情况下，计划有长期短期之分，因此本章在介绍完生产计划管理的基本原理后，分别从长期生产计划管理、短期生产计划管理两方面进行了阐述。

第一节 生产计划管理概述

企业生产管理者在制订本企业的生产计划，加强生产管理的过程中，必须以一定的理论为指导才能做到科学管理。这些理论主要包括编制生产计划所要明确的各种指标、编制程序以及编制过程中要遵循的原则。

一、生产计划的主要指标

企业生产计划的主要指标有四类，即产品品种、产品质量、产品产量和产值等指标。这些指标含有不同的经济内容，从不同的侧面反映了企业生产活动的要求。

（一）产品品种指标

产品品种指标是指企业在计划期内应该生产的产品品种、规格

的名称和数目。产品品种指标是按照不同的标准进行分类的，各类产品品种指标分别反映了企业在产品品种方面满足社会需求的状况，同时也反映了一个企业的生产技术水平和管理水平。

（二）产品质量指标

产品质量指标是指企业在计划期内各种产品应该达到的质量标准。产品质量指标既反映着产品的内在质量（如性能、耐用程度、可靠性和经济性等），也反映着产品的外观质量（如产品的外形、颜色、装潢等）。反映工业产品质量的常用指标有产品等级（品级）率、产品合格率、返修率、废品率等。产品质量指标反映了企业生产的产品能够满足用户使用需求的程度，也综合反映了企业的生产技术水平和管理水平。

（三）产品产量指标

产品产量指标是指企业在计划期内生产的可供销售的工业产品的实物数量或工业性劳务的数量。产品产量指标通常以实物单位进行计算。工业产品的产量，是反映企业生产成果的指标，它表明工业企业向社会提供使用价值的状况。

（四）产值指标

产值指标是一种综合反映企业生产成果的价值指标它是用货币表示的产品产量指标。根据产品形态和作用的不同，产值指标可分为商品产值、总产值与净产值三种形式。

1. 商品产值。指企业在计划期内出产的可供销售的产品与工业性劳务的价值。它一般是按现行价格计算。具体内容包括：用自备原材料生产的产成品与对外出售的半成品价值；用订货者原材料生产的产成品的加工价值；对外承做的已完工的工业性劳务价值。

2. 总产值。是指企业在计划期内生产的工业产品总价值。它一般按不变价格计算。总产值中除包括商品产值外，还包括在制品、半成品、自制工具模型等的期末期初结存量差额价值，以及订货者来料的价值。

3. 净产值。是企业在计划期内新创造的价值。它一般按现行