

适应角色篇

第一章 适应生产管理需要

第二章 适应生产管理制度

第三章 适应生产运行规范

第一章 适应生产管理需要

生产管理是对企业日常生产活动的计划、组织、协调和控制，是和产品制造密切相关的各项管理工作的总称。它是整个企业管理的重要组成部分。它的基本任务，生产符合市场需要的产品和劳务，为此，作为生产管理人员，就应该从生产管理的地位、任务、管理原则，组织机构，生产过程研究等方面来全面认识、考虑问题，进而使自己的行为适应生产管理的需要。

第一节 明确生产管理地位

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，在企业管理系统中处于什么地位，需要从它和其他几个主要子系统之间的关系上来考察，见图 1-1。

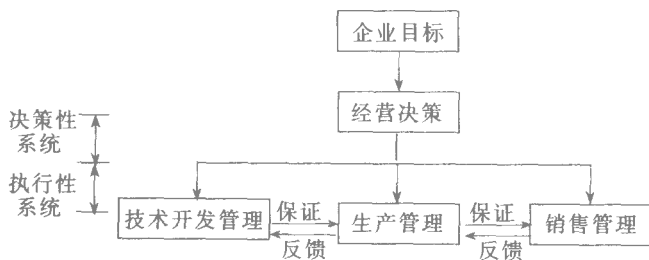


图 1-1 企业管理主要活动系统图

从图 1-1 可以看出生产管理和其他子系统的关系：

生产管理和技术开发管理的关系。技术开发管理是生产管理组织生产活动、实现计划任务，必须具有的一项前提条件。生产管理依靠技术开发管理提供先进的产品设计图纸，先进的工艺方法，先进的技术手段，先进的原材料等。技术开发管理是生产管理的技术保证和后盾。这是很重要的，否则，生产管理就没有活力，生产活动就会处于停滞和软弱无力的状态。当然，生产管理也要为技术开发管理进行科学实验提供信息和条件。它们在企业管理系统中同处于执行性地位，保持着密切的协作关系。

生产管理和销售管理的关系。生产管理是销售管理的前提条件。它是为销售部门提供用户满意的、适销对路的产品和零部件的。搞好生产管理对开展销售管理工作，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工作的后盾，对销售管理工作起着保证作用。当然，要使生产管理适应销售管理工作的要求，销售管理部门必须及时向生产管理部门提供可靠的市场信息。它们在企业管理系统中同处于执行性的地位，保持着十分紧密的协作关系。

在企业管理系统中，经营决策处于核心地位，或者说处于中心地位。因为，它决定着企业的全局，为企业管理其他各个子系统提供正确的奋斗目标和方向。其他各个管理子系统是围绕着保证实现企业的经营目标而活动的。虽然，生产管理处于执行性的地位，但在企业管理转型的新形势下，仍然十分重要，原因如下：

(1) 生产企业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。工业企业的经营和商业企业的经营不完全一样。商业企业经营的主要特征是商品交换，它是销售别的企业生产的产品。而工业企业经营的主要特征是商品生产，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

少产品来满足用户和市场的需要，就成为工业企业经营的一项重要目标。生产管理就是要把这种处于理想状态的经营目标，通过产品的制造过程而转化成为现实，即从目标产品转化成为现实产品。可见，生产管理是为企业经营创造物质财富的，当然也就十分重要了。

(2) 在生产经营型管理的情况下，对生产管理的要求更高了。企业在生产型管理的时候，因为产品在市场上处于供不应求的状况，只要产品生产出来，一般都能卖出去。所以，生产管理的重点在产量上，通过提高生产效率，增加产量来满足需要。这时企业的生产一般比较稳定，生产管理相对来说也就比较简单。当企业转向生产经营型管理以后，由于产品在市场上供过于求，竞争比较激烈，用户对产品要求比较高，不仅要品种多，而且质量好，价格便宜，交货及时等。这种需求状况，又是在变化的。所以，这时的生产管理就比较复杂了，要适应这种状况的要求，就必须大力加强生产管理。

(3) 加强生产管理不仅可以提高企业经营的适应能力，增强企业经营的竞争实力，而且可以使企业的上层领导干部，无后顾之忧，能够集中主要精力搞好经营决策。按理说，在生产经营型管理的情况下，领导干部的主要精力应该抓经营决策，但这需要有一个前提条件，就是生产管理比较健全、有力，如果基本的生产管理秩序建立不起来，在生产中经常出问题，势必迫使领导干部仍然要把主要精力用于处理日常生产活动中出现的各种矛盾，陷于事务之中而难以脱身。所以，从这个意义上讲，在生产经营型管理条件下，强化生产管理仍是十分必要的。

第二节 了解生产管理的任务

生产管理的任务

生产管理作为一个子系统，有它本身的运动规律。其运动规律如图 1-2 所示。

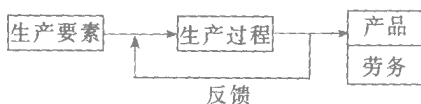


图 1-2 生产管理系统图

从图中看出，生产管理系统的运动规律就是输入生产要素，经过生产过程，输出产品或劳务，并且在生产过程中不停地进行信息反馈。这个系统由四个部分组成。

1. 产品或劳务。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构成的。产品要素有品种、数量、质量、交货期、成本等。企业生产出什么样的产品或劳务，主要取决于用户和市场的需要。所以，生产满足社会需要的产品或劳务，就成为生产管理的目标。不言而喻，这个目标就是品种对路，质量优良，价格便宜（即成本低廉），数量满足需要，以及交货及时。

2. 生产要素。在现代化大生产的情况下，生产要素一般包括以下内容：（1）人。这是指劳动力。（2）财。这是指资金。（3）物。这是指土地、建筑物（如厂房等）；机器设备（包括检测手段）；工艺装备（包括工具、卡具、量具、模具、工位器具等）；原材料；零部件；能源（包括燃料、动力）。（4）信息。这是指计划、工艺图纸、情报等。

生产要素的作用，一方面它是从事生产活动必须具有的前提条件；另一方面，它又是实现目标的保证。为此，对生产要素就有三条要求。

首先，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。

其次，生产要素在生产过程中必须有效地结合起来。因为，生产活动就是人按照预定的计划和工艺方法，使用机器设备和工具，作用于劳动对象的活动。所以，要进行生产活动，当然就需要把它们有效的结合例如，工人使用机床切削一个工件，通过操作的合理化，把它们结合起来，这样工人干活既轻松、安全，又省时，生产效率就高。

最后，生产要素在生产过程中的结合还要形成一个有机的体系。因为现代化大生产是由许多人集中在一起，使用着机器和机器体系，作用于劳动对象的一种分工协作的劳动。这就要求劳动力、劳动工具、劳动对象之间的结合按照产品生产工艺的要求组织成为一个彼此联系的、密切协作的、有顺序的、效率高的完整的体系。

3. 生产过程。对生产厂家来说，这是产品的制造过程。对矿山来说，这是资源的采掘和集运过程。对修理厂来说，这是被修理的机器设备的功能恢复过程。这个过程的特点是运动的，变化的。例如，机器制造厂在生产过程中投入各种生产要素，开始是原材料，转化为毛坯，再转化为半成品，最后转化为成品。可见，生产过程既是产品的形成过程，也是人力、物力、财力的消耗过程。

4. 反馈。这是指把生产过程输出的信息，返回到输入的一端。目的是使生产管理人员掌握生产过程的运行情况，使出现的问题能够及时地得到解决，以保证生产过程正常运行和生产计划任务的完成。反馈在生产管理系统中起着对生产过程的控制及时

提供信息的作用。

以上四个部分构成了生产管理系统，它们之间是互相影响，互相制约的。从整个系统的运行规律看出，生产管理的任务就是运用组织、计划、控制的职能，把投入生产过程各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品（或劳务）。

第三节 掌握生产管理的原则

搞好生产管理，必须遵循正确的指导原则。我们从事的是社会主义工业企业的生产管理，它是企业管理的一个组成部分。因此，生产管理必须首先遵循社会主义工业企业管理这个全局所确立的指导原则。另外，从生产管理本身来看，它有两个基本特点：（1）从事的是商品生产；（2）从事的是现代化大机器工业的生产。为此，生产管理就需要遵循以下指导原则。

一、讲求经济效益

讲求经济效益就是要用最少劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的适销对路的产品。

在生产管理中贯彻讲求经济效益的原则，具体体现在实现生产管理的目标上，做到数量多，质量好，交货及时，成本低等。为此，在生产管理中要防止片面追求产量、速度，只顾多快，不顾好省的倾向。产品质量和成本在很大程度上是在产品的制造过程中形成的，所以，生产管理部门对提高产品质量，降低产品成本也必须负责。

讲求经济效益是指讲求综合的经济效益。这就是说，要对产品的质量、数量、成本、交货期等，经过综合考虑，在分别确定不同要求的基础上，使经济效益最优。因为，产品的质量、数量、成本、交货期之间是彼此影响的。比如，生产某种产品要求

质量高，成本就会升高，数量就会减少，交货期就会延长；反之，生产某种产品要求价格便宜，质量就会相对比较低，数量就会多，交货期就会快。所以，讲求综合的经济效益，就要根据市场需求和企业的生产条件，对产品要素进行权衡，在先优的基础上，制定正确的生产政策，即产品要素的重点顺序。比如，一家专门生产高级家具的工厂，产品要素的重点顺序，可能是：（1）质量；（2）数量和交货期；（3）成本。另一家生产普通家具的工厂，产品要素的重点顺序，可能是：（1）成本；（2）数量和交货期；（3）质量。这就是说，在生产管理中，从提高经济效益出发，抓工作要有重点。

二、坚持以销定产

以销定产就是根据销售的要求来安排生产。它实质上就是以社会经常增长和变化的需要来定产。在生产管理中坚持以销定产，一是社会主义基本经济规律的要求。在社会主义条件下，生产的目的是满足社会生产和人民生活日益增长的需要。如果盲目生产，产需脱节，不仅造成产品积压，社会资源浪费，而且直接影响着国家的经济建设，后果严重，危害极大。二是商品生产经济规律的要求。商品生产的特点是，生产者生产的产品不是为了自己用，而是为了出卖。因此，它只有生产适销对路的产品，才能从用户手中取得货币，用销售收入补偿生产支出，实现再生产。在市场竞争激烈的情况下，坚持这条原则，尤其重要。否则，企业就有被淘汰的危险。

在生产管理中坚持以销定产的原则，首先，要树立正确的经营思想，克服只埋头生产，不顾市场需要，不重视销售的单纯生产观点。其次，要正确地处理生产同销售的关系。生产要为销售服务，满足销售需要，这是生产的方向。但要坚持这个方向，生产又必须从企业的实际出发，扬长避短，才能办到。所以在处理这个关系时，要防止两种片面性，一是只讲为销售服务，不顾企

业的生产条件，如职工的技术水平，机器设备条件等，而是“饥不择食”地随便变更专业方向，这种做法在竞争中必然失败。二是过份强调生产中的困难和条件，不愿努力改进工作为销售服务。最后，要不断地提高生产管理对市场的适应能力。因为市场的需求是经常变化的，用户对产品的要求越来越高。企业要能在需求变化中满足用户需要，就要不断地增强生产管理的适应能力。为此，要搞好情报工作，及时掌握市场动态；发展新产品，建立雄厚的技术储备，促进技术进步；采用更加灵活的生产组织形式、计划和控制方法等。

三、实行科学管理

实行科学管理，是指在生产过程中运用符合现代大工业生产要求的一套管理制度和方法。现代大工业生产，规模大，环节多，分工细，关系复杂，运用机器体系从事生产。这种生产方式，主要是靠在生产中系统地应用科学技术知识。例如，一个火力发电站，生产过程的主体部分是由锅炉、汽轮机、发电机、输变电设备等组成一个机器体系。人在生产过程中就是根据这个机器体系的要求分工，在各自的岗位上按照机器本身的科学技术要求进行操作、监视，协作配合，保证机器体系安全经济地运行。可见，在现代化大机器工业生产中，主要不再靠人的体力和经验，而是靠自然力和科学了。因此，必须实行科学管理。

实行科学管理要做许多工作。第一，必须建立统一的生产指挥系统，进行组织、计划和控制，保证生产过程正常地进行。第二，要做好基础工作，即建立和贯彻各项规章制度，如工艺规程，操作规程，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、度量标准等；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，这是搞好科学管理的前提条件。第三，加强职工培训，不断地增加他们的科学技术知识和科学管理知识。同时，要教育

他们树立适应大生产和科学管理要求的工作作风，克服手工业的生产习惯和管理习惯。

随着科学技术的进步，生产力的发展，生产管理将逐步采用许多现代的管理理论、方法和手段，在科学化的基础上，向现代化管理的方向发展。

四、组织均衡生产

均衡生产，是指出产成品或完成某些工作，在相等时间内，在数量上基本相等或稳定递增。比如，某机械厂的旬均衡率为3、3、4，即上、中、下旬分别完成全月生产任务的30%、30%、40%。均衡生产是有节奏、按比例的生产。

组织均衡生产是科学管理的要求。因为，均衡生产有利于保证设备和人力的均衡负荷，提高设备利用率和工时利用率；有利于建立正常的生产秩序和管理秩序，保证产品质量和安全生产；有利于节约物资消耗，减少在制品占用，加速流动资金周转，降低产品成本。总之，组织均衡生产能够取得比较好的经济效益。

组织均衡生产，就必须克服前松后紧，加班加点，突击生产的现象。为此，企业一方面需要不断地提高生产管理水平，搞好生产作业计划安排，加强生产调度工作和在制品管理等。另一方面需要争取外部条件的支持和配合，建立起比较稳定的供应渠道和密切的协作关系，保证原材料、外购件、外协件能够按质、按量及时地供应。组织均衡生产是生产管理的一条原则，但在执行过程中也不要绝对化。因为，企业在面对市场的情况下，为了满足用户的急需，或者实现某些经营战略，有时搞点加班突击，也不是不可以的，不过事先应该权衡利弊，慎重决策。

总起来说，生产管理的原则就是经济性、适应性、科学性和均衡性。其中经济性是基本的，其他三项是为经济性服务的。

第四节 适应生产管理的组织机构

为了有效地从事生产管理，需要建立一个良好的生产管理的组织机构。这个机构在企业的组织结构中占有重要地位。生产管理机构的设置，应符合三条要求：一是能够实行正确的、迅速的、有力的生产指挥；二是机构和人员要精简，工作效率要高，有明确的责任制；三是建立一个有效的上下左右情报畅通的信息系统。由于企业的规模、生产类型、技术特点不同，生产管理组织机构的设置形式也不一样。尽管如此，但它都是由两部分组成的：一是生产管理的行政指挥机构；二是生产管理的职能机构。

一、生产管理的行政指挥机构

由于有效管理幅度的限制，一名生产指挥人员，不可能直接有效地指挥许多人，需要分级指挥，这就组成了一个多级的生产管理指挥系统。在企业里一般采用三级生产指挥系统，组织结构如图 1-4 所示。

生产技术副厂长是厂长在生产管理方面的助手，在厂长领导下，负责企业的日常生产技术管理工作，直接领导各个基本生产车间和机修、工具等辅助车间，以及生产调度科和生产技术科等职能科室。设置生产技术副厂长（兼总工程师）比分别设置生产副厂长和总工程师为好。因为生产和技术联系紧密，由一个系统管理容易统一，可以避免生产和技术，前方和后方，生产和准备之间的脱节。如果生产技术副厂长的工作过重，可以设置助手，如总调度长，总工艺师等，负责有关方面的工作。

车间主任是车间生产行政工作的负责人，在厂长和生产技术副厂长的领导下，全面指挥车间的生产技术经济工作。在大型车间里可设置生产技术副主任，作为车间主任的助手。在三班制连续生产的车间里，设置值班长，作为车间主任（或生产副主任）在

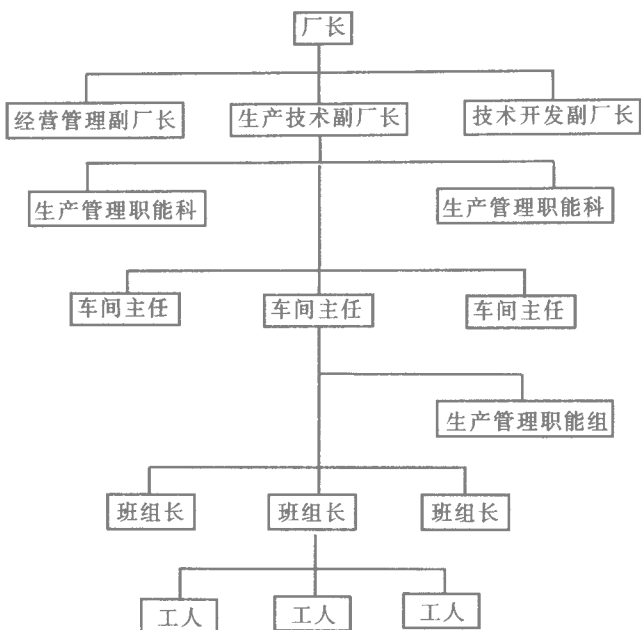


图1.4 三级生产指挥系统组织结构图

中班和夜班中统一指挥全车间生产技术活动的全权代理人。

班组长是生产班组的行政负责人，其主要职责和权力是：

(1) 根据车间下达的计划，组织和指挥班组的 production 工作；(2) 在技术上指导工人操作；(3) 检查和贯彻工人岗位责任制；(4) 组织工人管理员的工作。

在三级生产指挥系统中，厂部一级为主导，所以必须加强厂部一级的集中统一指挥。但是，也要注意发挥车间和班组这两级基层的生产指挥作用。

二、生产管理的职能机构

生产管理的职能机构是各级生产行政指挥人员的参谋和办事机构，在业务上起指导、帮助和监督下级行政组织的作用。生产

管理职能机构的设置是多种多样的，现介绍一种典型形式，如图 1-5 所示。

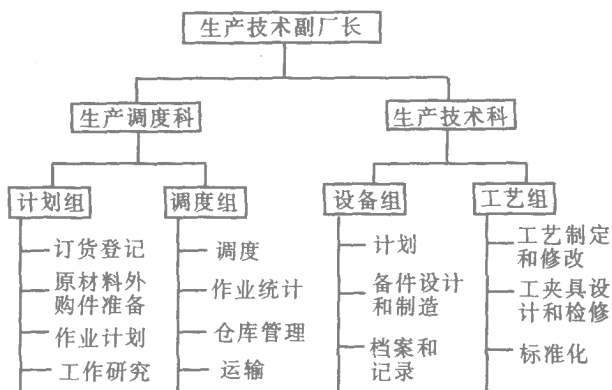


图 1-5 生产管理职能机构典型形式图

另外，在典型形式的基础上，又有两种变化形式。

一种是把工作研究和仓库管理分别从计划组和调度组内独立出来。由于工作研究同编制作业计划、调度工作、工艺路线确定、设备布置等工作有关，把它独立出来，有利于同各组的配合，同时，它还可以负责用研究的新方法训练工人。有的企业把材料仓库同在制品仓库放在一起，归生产管理部门管辖，由于仓库管理的工作量增大了，所以也可把它独立出来。这种变化形式，主要是生产调度科下属职能组的变化，如图 1-6 所示。

另一种是把日常的技术工作并入计划组。当企业大部分的设备修理工作和专用工夹具的制造工作由专业厂承担时，生产管理职能机构的设置可变为图 1-7 所示。这样有利于使生产和技术、生产和准备在计划工作中统一起来。

三、正确处理生产管理集权和分权的关系

在企业有多个分厂的情况下，生产管理机构的设置，要正确

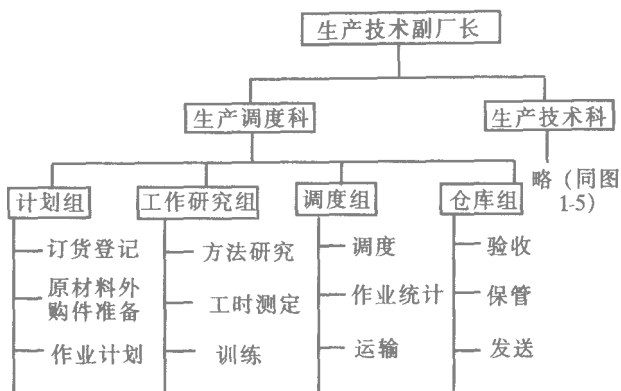


图1-6 生产管理职能机构变化形式之一

处理好集权和分权的关系。有效的生产管理，必须符合两方面的要求：一是权力要有适当集中。公司作为一个经营单位，必须使各分厂的生产管理能够协调统一。由公司按照统一的经营方针、经营计划分配生产任务、原材料、设备以及扩建和更新的资金等，在各分厂相互提供半成品或工艺协作的情况下，尤其重要。二是权力又要有必要的分散。因为，各分厂的情况不完全一样，而且生产活动是非常具体的，如果公司权力过份集中，统得很死，不仅容易脱离生产实际，而且直接影响着各分厂工作的主动性。所以，处理这两者的关系必须遵循统一领导，分级管理的原则。

根据以上原则处理集中和分散的关系一般有两种体制。一是集中体制，公司集中的权力多一点；二是分散体制，各分厂的权力大一点。但不论采用哪种体制，都要有一个限度。例如，在生产计划和调度工作方面，集中的最高限度必须使分厂保有日常派工、调度和仓库管理的职权；分散的最高限度必须使公司一级保有一定程度的计划权，如决定综合的进度计划和分厂间协作件的交接期等。企业要在上述限度内，根据生产技术特点，分厂的数

目、规模等条件，来决定生产管理职能的集中和分散的具体程度。

第五节 开展生产管理诊断

生产管理诊断是企业管理诊断的一个组成部分，属于部门性诊断。它是针对生产管理中存在的问题，通过调查分析，找出原因，提出解决问题的可行方案，经企业领导人员批准后组织实现。所以，它是改善生产管理，提高经济效益的一种科学方法。

一、生产管理诊断的内容及其特点

生产管理诊断的内容，包括整个生产管理系统的范围。由于各个企业存在的问题不同，产生的原因不同，所以诊断课题也就不完全一样。但是，概括起来看，生产管理诊断都是围绕着以下问题进行的：一是提高生产效率；二是提高产品质量；三是降低产品成本；四是保证按期交货；五是搞好安全生产。由于生产管理诊断和生产管理的目标是一致的，都是为了提高经济效益，因此诊断的内容也就和生产管理的内容相同。

但是，生产管理诊断和生产管理还不完全一样，有它的特点。生产管理诊断是从问题出发。问题有两种：一是现实存在的问题，比如，某种产品的废品率比较高，诊断要解决降低废品率问题；二是首先提出理想状态，减去现实，而得出问题。比如，某钢锉厂，现在产量为 700 万支，一级品率为 70%，在此基础上，提出三年后的理想目标，产量达 1000 万支，一级品率达 90%。所以，它要解决的问题是使产量提高 300 万支，使一级品率提高 20%。从这个问题出发，反过来研究当前在生产管理上有什么问题，如何改善才能解决。这是按照生产管理系统的反顺序进行的。

生产管理诊断和其他方面的诊断相比也有所不同。生产管理

诊断更着重于生产现场的诊断。因为，在生产管理中问题产生的原因，需要通过生产现场的观测才可能搞清楚；解决什么问题才能抓准；用什么办法解决才切实可行。另外，生产管理诊断虽然解决的是大问题，是要提高经济效益，但是解决的办法却是非常具体的，是一点一滴的，而且要边诊断，边试验，边改善，凡是能改的要立即改善，马上见效。比如，在生产过程中使用的工位器具不合理，工件容易散落，那就要设计一个合适的工位器具，当场试验。所以重视现场诊断乃是生产管理诊断的一个突出特点。

二、生产管理诊断的程序

生产管理诊断一般有两种形式：一是外部诊断，就是请咨询单位的人员来诊断。这种诊断的好处是，问题暴露得比较清楚，容易引起企业领导和职工的重视。因为企业的人员对有些问题虽略知一二，但由于未作系统调查，思想上也不重视，天长日久也就习以为常了。经外来人员诊断，用大量事实说明问题的严重性，而且他们大多数是企业管理方面的专家，所提改善方案水平高，对企业确有帮助，所以这种诊断的效果比较好。这种形式一般适用于中小企业，因为它们缺乏诊断专家。二是自我诊断，就是企业自己派人诊断。这种形式一般适用于大企业，因为它们有一些管理专家。这种形式的好处是有利于保密，而且可以经常地进行。不论采用哪种形式，诊断程序一般分为以下三个阶段。

1. 准备工作阶段，包括以下内容：

(1) 介绍情况，提出问题。企业的主要领导干部和有关科室干部要向诊断人员介绍企业的总体情况和生产管理情况，并提出希望诊断解决的问题。诊断人员也可对不清楚的问题向企业人员提出询问。

(2) 提供资料。企业要负责向诊断人员提供生产管理方面的有关资料。如计划文件、统计资料、各种原始数据、厂区平面布