

# 第一章 生产管理总论

## 第一节 生产的概念

生产是人们创造产品或服务的有组织的活动。它是人类社会赖以生存与发展的基础。生产推动着人类社会的进步,创造出无限丰富的社会财富和今天高度发达的物质文明。生产主要是在企业内进行的,企业利用生产过程将低价值的生产要素转换成高价值的具有一定效用的产出物,从而完成生产的价值增值过程来获取利润,达到其经营目的。根据上述的功能,可以对生产做出如下的定义:生产是将生产要素(投入的资源)转换为有形和无形的生产财富(产品和服务),由此而增加附加价值,并产生效用的功能。这个定义包含了若干重要的概念:生产要素、生产财富、生产的转换过程。下面就这些概念分别加以讨论。

### 一、生产要素

生产要素就是投入生产过程中的各种生产资源。根据它们在生产功能中所起的基本作用,可分成以下 4 类。

#### 1. 生产对象

生产对象即生产活动的作用目的物。根据它们对形成生产出所起的作用,又可分为 2 类:主要材料和辅助材料。主要材料包括构成产品的原材料、毛坯以及其他外购配件等。它们对产品的形成起主要作用;辅助材料是指不直接形成产品的消耗材料,如润滑油、涂料、溶剂、能源(电力、煤气等)、水、照明、空调等等。生产对象

在生产过程中被全部消耗掉。它们的费用，即材料成本，将全部摊入产品成本。

## 2. 生产手段

即作用于生产对象，将其转变成产出物的手段。生产手段也可分为直接手段和间接手段 2 种。前者包括机器设备、装置、工夹具、动力设施、运输和储存设施等。它们一般都直接作用于生产对象，属于生产设备。后者有场地、道路、厂房等不直接作用于生产活动的设施。生产手段可在它们的耐用期限内反复使用，它们的成本应逐步摊入产品成本。

## 3. 劳动力

劳动力就是生产活动中所需的劳动能力。它是每个劳动者用于生产活动的体力、脑力和智力的总和。生产是有组织的集体劳动，是两个以上的劳动者按照一定的分工协作方式协同进行的活动。劳动者分工协作所形成的组织便是劳动体制。也就是说，劳动力都是在一定的劳动体制中投入生产活动的。

## 4. 生产信息

生产信息指的是生产活动中应用的知识、经验、技术等，也包括组织生产过程所需的程序、方法和数据资料等等。相对而言，前面所述的三种要素都是有形资源，是硬件；信息则是无形资源，是有效地运用前三种有形要素（硬件）的软件。随着科学技术的飞速进步，信息在生产中的作用显得越来越重要。“科学技术是第一生产力”的论断充分说明了以科学技术为代表的信息资源在生产诸要素中高居最重要的位置。事实也正是如此。在高新技术产品或所谓高技术含量产品中，信息资源所创造的价值一般占到产品价值的 80%，而其成本才占产品总成本的 20%。所以说，最大限度地掌握和利用信息资源是当今企业提高生产率、增强获利能力的主要途径。

## 5. 生产资金

为了获取上述种种生产要素，还需要有资金的投入。要有资金去购买这些要素才能使它们成为企业所拥有的资源。购买各种生产要素的费用就是生产成本。成本是生产要素的价值形态。直接消耗进产品的要素成本为直接成本，如材料成本、人工成本、能源成本等。不直接消耗于产品的要素成本为制造费用，如设备、厂房的使用费、折旧费等。

## 二、生产财富与生产效用

生产的结果是输出产品和服务，即有形产出和无形产出。无论哪种产出，都能将低价值体的生产要素转换成高价值体的产出物，实现价值的增殖，创造出生产财富。这种财富是经济财富，企业通过销售这些产出物回收再生产的资金，并获取利润。

产品或服务提供给消费者的价值就是生产效用。一般有三种类型的效用：形态、时间和地点的效用。物质产品生产具备形态效用，如汽车、机床等产品都是改变了材料形态而创造出能满足顾客某种使用需要的效用。由于时间的变换而产生的效用为时间效用，如电话、电报能使人们缩短传递消息的时间，因而具有时间效用。由于变换地点所产生的效用为地点效用，如飞机、火车将旅客和货物运送到其他地点就具有地点效用。

有必要指出，现代社会的消费者所要求的价值已不仅仅是产品的使用价值，而是包含了所有使他感到满意的有关性能。这样，从效用的角度来定义产品，对产品提出了新的概念。

新的产品概念将产品分成三个层次：核心产品，是指产品满足使用需要的功能；实体产品，是指产品所依附的实物或形式，具有特色、式样、品牌、包装等特征；附加产品，是指产品的售后服务保证、提供信贷、交货及时、运送安装、负责技术培训和产品声誉等。前两个层次的产品为消费者可以用感官直接感受的有形产

品，第三层次的产品则是不能直接地量化感受的无形产品。因此，现代产品既包含有形产出，又包含无形产出，它的价值应是满足消费者所有效用，即产品功能、质量、价格、交货期和售后服务的总和。换言之，生产企业应从产品的产量、质量、交货期和服务上全面完成生产才能实现预期的生产价值。

### 三、转换过程

#### 1. 转换过程的类型

生产中的转换过程，是真正从事产品制造的部分，是完成生产要素向生产财富转变的过程。转换过程一般由一系列活动所组成。它们由生产过程所应用的工艺方法所决定。不同的行业、不同的产品以至不同的产品生产规模，其转换过程各不相同。但抛开各种转换过程的技术细节，可将转换过程中的活动概括为 3 种：作业、运搬（或运输）和储存。

(1) 作业。作业是指直接改变生产对象的性质、形状或大小的制造活动。从材料上去除余量，如车削加工、钻孔等的加工活动，或将若干零件装成产品的装配活动，或将原油炼制成汽油的炼油活动等等，都是作业。生产中的质量检查一般也归为作业活动。产品的转换过程就是由一系列作业所组成的。每经过一项作业，使劳动对象从它们的初始形态向产品形态接近了一步，并为这些对象增加了一定的新的附加价值，直到完全创造出产品，达到成品价值。作业一般是由劳动者使用或不使用生产手段对劳动对象施加作用的过程。在自动化生产或装置型生产场合，则全部由机器设备完成作业。不论哪种方式都需耗费一定的资源，包括人力、材料、能源以及机器设备的利用等。故作业既是形成质量、创造价值的活动，又是消耗成本的活动。

(2) 运搬（或运输）。运搬或运输是指生产对象从一个作业工位运送到下一个作业工位，或从作业工位送往储存地，或从储存地

送往作业工位的活动。这种活动形成了物料的流动。它是保持转换过程继续进行所必需的活动。但搬运活动只起改变劳动对象位置的作用，不改变它们的形态性质，故不增加任何附加价值，可是却要耗费人力、能源、设备等资源，因而发生成本。它们属于非生产性活动。

(3) 储存。当下一个活动由于某种原因不能继续进行时所发生的停留，就是储存。它可以是暂时的停放，也可以是有计划有目的的储存。储存的作用是缓冲前后生产阶段生产能力不相平衡的矛盾，或缓冲生产与供应，或生产与销售之间供需不相平衡的矛盾。它也是生产转换过程中所必需的活动。但储存同样不创造价值，却要消耗资源，发生成本。它们也属于非生产性活动。

上述 3 种活动的组成关系反映了转换过程的转换效率。若转换过程中作业活动连接紧密，只有很少的运搬和储存，这样的过程效率就较高，产品生产周期也会较短；若转换过程中运搬和储存活动多，生产经常发生中断，转换过程的效率就低，使产品生产周期拖长。作业之间连接的紧密程度与转换过程所采用的工艺技术和生产组织方式有关。工艺技术先进，自动化程度高的转换过程，并有与之相适应的生产组织方式，能保证作业间连接紧密，达到较高的连续性；反之，工艺技术水平低，生产组织方式落后，常会引起过多的中间滞留和无效活动，而使转换过程效率降低。

## 第二节 生产与运作的管理

管理的基本职能是计划、组织和控制。生产与运作管理就是对生产过程或运作过程的计划、组织和控制工作。虽然这两种管理在需求性质和转换过程的工艺上有不同的特征，但无论是生产管理还是运作管理都有责任执行以下任务：

保证有效地生产高质量的产品和服务；

按适当的数量和适当的时间提供产品和服务，以满足市场或顾客的需求；

指导和激励员工；

与企业内其他部门取得良好沟通。

因此，它们所使用的管理方法应是基本相同的，都要运用计划、组织、控制等基本职能来运作生产或服务过程。所以这里把两者合在一起讨论它们的管理职能。即它们的计划职能、组织职能和控制职能。

## 一、生产与运作管理的基本职能

### 1. 计划职能

计划是未来生产与管理活动的依据和基础。它包括目标的制定、为实现目标所采取的措施方案的拟定，以及实施目标和措施的有关活动的计划安排。企业的目标有远期目标和近期目标两个方面。远期目标有生产增长速度、竞争地位、产品发展方向等，它们都关系到企业的长远发展。近期目标如年度生产大纲，产品出产计划等。它的措施计划可以是产品出产进度计划、新产品试制计划、技术措施计划等。另外，财务预算也是计划的一个部分。在生产计划拟定出来之后，需编制财务预算以计划资金的筹措渠道，并用它控制资金的使用。

### 2. 组织职能

组织职能是指根据企业生产经营管理的需要，将生产过程的各环节各部门按合理分工和协作的要求加以组织，以有效地从事生产经营活动。组织职能的工作分组织设计和组织执行两个部分。组织设计包括企业组织机构的设计和设置，管理组织与管理制度的建立，各级组织机构职责权的规定，生产过程中劳动分工与协作关系以及相应的生产单位的划分等。组织执行是指为实施生产计划而进行的一系列生产准备和组织工作，如产前生产组织的调整、

材料工具准备、生产过程中任务的分派和调度等。

### 3. 控制职能

控制职能是对计划执行情况所进行的检查、监督、分析和调整等工作。它包括从生产过程的产出取得实际绩效的信息，将它们与计划要求相比较，对比较的结果进行分析，若发现有偏差，则采取措施，返回去调节生产过程的投入，以修正偏差。

## 二、生产与运作管理的职能组成

为履行上述的管理职能，企业内需建立一整套生产计划与控制的职能管理机构，分工负责，管理好全企业的生产活动。工业企业内生产计划与控制工作的典型职能机构组成如下：

1. 生产技术准备部门。从事产品的设计、工艺准备与工艺装备设计制造等生产技术准备工作，也包括改变产品和工艺技术时对生产组织机构的调整工作。

2. 生产计划部门。负责中长期的生产预测和生产计划的编制。一般又兼管生产成果和其他技术经济指标的统计分析工作。

3. 生产作业计划部门。负责日常生产作业计划的编制和组织实施工作，包括对生产过程的监控和生产调度，以及对生产库存的控制等。

4. 物资供应与采购部门。负责供应生产过程所需的各种外购物资材料。其具体工作有：物资供应计划的编制，物资订货与采购的组织，以及物资的保管和仓库工作。

5. 设备管理部门。其基本任务是为各生产部门提供性能正常和良好的生产设备。具体负责设备的购置、管理和维修改造与更新工作。

6. 劳动管理部门。主要任务是为各生产部门配置合乎需要的劳动力。为此，要利用科学方法设计作业和制定生产定额，并对工人进行培训，提高工人队伍的技术和政治文化素质。

7. 成本管理部门。负责生产成本的编制，实际成本的核算和分析，以及成本控制等工作。

### 第三节 生产系统

#### 一、生产系统的组成

系统是由相互关联的要素所组成的、具有特定功能的有机集合体，它能在一定的外部环境下实现其规定的目标。生产系统就是与实现规定的生产目标有关的生产单位的集合体。它是生产过程与管理过程有机结合的整体。其中，生产过程提供将资源转换成产品或服务的功能；管理过程则提供为生产过程制定目标和计划，并对计划的实施进行组织和控制，使之不断适应动态变化的环境的功能。这样两个过程的结合，使生产活动具有了改善和发展自身的活力，真正成为在一定环境下实现预定目标的有机系统。图 1-1 表示了生产系统的示意图。

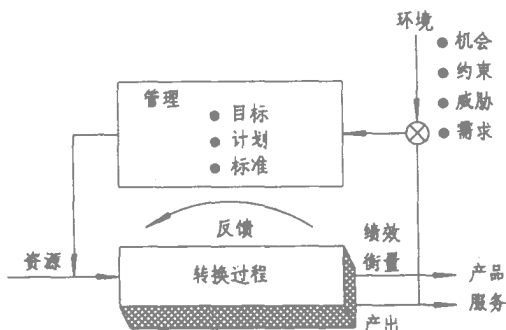


图 1-1 生产系统示意图

由图 1-1 可知，生产系统中先由管理过程提出目标和计划，然后按目标和计划要求组织生产要素的投入，由生产过程将投入的

生产要素转换成产品和服务。生产过程实际完成的绩效反馈给管理过程。管理过程通过实际绩效与计划要求的对比，发现和分析两者之间的偏差，再采取措施，调整生产要素的投入和控制生产过程的进行。这样，在生产系统中存在两个流程：物流和信息流。生产要素的投入、转换和产品的产出是物料的流动，它们从供方开始，沿着工艺顺序逐个环节地向需方流动。伴随物料流动的还有信息的流动。产品生产过程中的流动信息包括：销售合同、生产计划、物料明细、生产指令等。当这些生产信息随物料流流过生产过程时，就形成了信息流。但信息流很大程度上代表了需求，是需求信息流驱动着物流的流动。当然，还有一部分信息代表的是供应方，如库存资料、完工报告、发运单等。它们反映物流的实际进度，即可供物料的信息。管理过程将利用这两方面信息来指导和控制生产过程。因此，管理过程实际上就是管理部门通过信息流管理物流的过程。信息流的质量和速率决定了物流的质量和速率，也就是决定了生产系统管理的效率。

如图 1-1 所示，生产系统还需要从外界环境取得信息，如市场需求的变化、竞争对手的威胁、新技术的发展、以及社会经济的发展动向等。也需要根据这些外部信息来调整自己的投入和转换过程，以适应环境的变化。

## 二、现代生产系统的概念

在当今的竞争环境中，顾客的满意度与时间的竞争成为企业赢得市场和用户的主要手段。为此，许多企业正在改变自己的经营目标，从提高经济效益为主转为以赢得市场和提高市场占有率为主要目标。于是，如何加快对市场需求的响应速度，增强适应市场变化的应变能力成为企业竞争力的关键因素。在这样的变化中，人们对生产系统提出了新的概念。国际生产工程学会（CIRP）对生产系统所下的定义反映了有关概念的变化：“生产系统为生产产品的

制造企业的一种组织体，它具有销售、设计、加工、交货等综合功能，并有对其提供服务的研究开发功能。”更进一步，人们还把供应商和用户作为生产系统的组成部分结合进系统。新概念下的生产系统如图 1-2 所示。

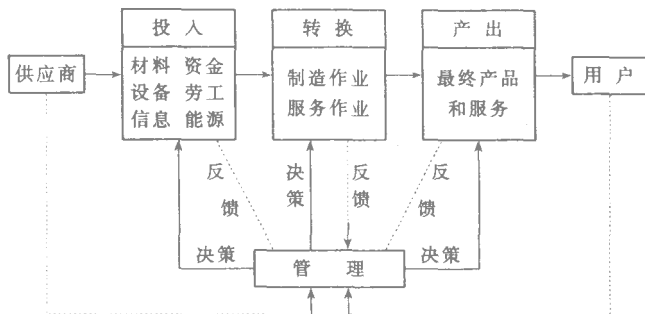


图 1-2 新型生产系统示意图

如图 1-2 所示，该系统由 6 个部分组成：供应商、用户、投入、转换、产出和管理等。后 4 个部分的功能与前面所述的基本相同。前 2 个是新增加的部分。下面分别对它们在生产系统中的作用加以说明。

供应商是向生产系统提供生产要素的生产者与供应者。以前，他们与生产厂之间只是以价格或合同为基础的委托与被委托关系，不把他们看做生产系统的组成部分。但在当今的环境下，供应商能否按时制造和交付质量合格的材料和零部件，对所有后续活动有着重要影响。因而现在已把他们视为生产系统中的一部分，与他们建立相互信赖、利益共享的长期合作关系。在这样的关系下，供应厂商按生产厂的日程计划供应物料，甚至参与产品零部件的开发和设计过程，共同努力缩短产品生产周期。

用户在生产系统中的作用是为企业提供产品需求信息。过去，生产厂家只按自己的设想来开发产品，往往不符合用户的需要而导致失败。今天，生产厂认识到，用户信息的输入和反馈对提供使

用户满意的产品的设计和改进设计都是极端重要的。于是，把用户作为生产系统的组成部分，花费极大的努力进行市场研究，充分了解用户的需要，并利用这些信息进行产品的设计和生产。

### 三、生产系统绩效衡量

生产系统的动态特性，要求对它的绩效进行经常的衡量和分析，以便不断地调整和改进它的功能。一般应从以下几个方面的性能来衡量一个生产系统。

#### 1. 质量

生产系统必须生产出达到质量标准的合格产品与优质产品。这是对生产系统绩效的一项基本评价。衡量质量绩效的指标有等级品率、优质品率、成品抽查合格率、关键件主要项抽查合格率等等。现代企业生产系统的质量绩效更体现在不断地改进产品质量，以满足用户现在的和潜在的需要。这将是涉及到质量的调研、设计、制造、控制和连续改善等关联到企业所有部门工作的综合性活动，因此，对质量的评价实际上也是对整个生产系统的综合评价。

#### 2. 成本

生产成本包括为获取和利用各种生产资源所付出的费用。它是对生产系统资源投入量的一种测定。生产成本的高低自然是生产系统经济性绩效的一种标志。

#### 3. 生产率

生产系统产出量与投入量在价值上的比值，称为生产率。它代表了生产系统投入转换成产出的效率。因为生产率能更确切地反映出投入要素的利用程度，故它能更好地代表生产系统创造经济效益的性能。它常被看做是最重要的一项衡量生产系统绩效的指标。生产率绩效又可分为两种。一是综合生产率，它是生产系统总的产出量与总的投入量的比值；二是要素生产率，它们被用来衡量某种生产要素的利用效率。如用投入的劳动力数量与产出量相比，

计算出的劳动生产率；用投入的资金额与产出量相比，计算出的单位资金利用率，或资金利润率等。

#### 4. 有效性

有效性是另一项反映生产系统效率的指标。不过，它是实际产出量与计划产出量的比值。这项指标侧重于考察管理工作的效能。因为，生产率主要由生产工艺技术水平所决定，采用先进工艺技术的生产系统，其生产率总比生产技术落后的生产系统的要高。但有效性衡量的是同一生产系统的产出效率。如果实际产出与计划产出有差距，就反映出管理工作的效能了。有效性也可从总量或部分量上去衡量。总量有效性如实际产量、产值与计划产量、产值之比，实际生产率与计划生产率之比等。局部分量如质量、成本、交货时间、资源消耗等的实际量与计划量之比等。

#### 5. 适应性

适应性是指生产系统对产品品种和产量变化的应变能力。可以用引进新产品或改变产量规模所需的时间来衡量。在当今科学技术飞跃发展，市场对新产品需求日益增加的时代中，企业必须不断开发新产品，并相应地调整生产能力才能不断赢得新的市场份额。因此，适应性也是反映生产系统绩效的最重要的一项指标。

上述各项衡量要求是对一般的生产系统而言的，在实际的企业中，不可能每一项指标都达到最佳，他们只能侧重从一个或几个方面去作出努力。为此，企业应根据自己的经营目标、市场特点和资源能力来选择重点，定出这些绩效的优先考虑顺序。

## 第四节 生产类型

### 一、生产过程的分类

为了有效地组织和管理生产过程，首先应了解它们的特征和

运行规律。要做到这一点，最好的办法是对企业的生产过程进行分类研究。按一定标志对生产过程划分的类别，就是生产类型。

划分生产类型的标志很多。例如，以设备的先进程度分类，可分为技术密集型和劳动密集型；按生产技术的特点分类，可分为合成型（装配型）、分解型（原料经加工处理分解成多种产品，如化工企业）、调制型（改变加工对象的形状或性能而制成产品，如钢铁企业）；按需求来源分类，可分为定货生产方式和存货生产方式；按生产过程的连续程度分类，可分为连续生产型和间断生产型，等等。但最能反映生产过程生产技术和生产组织方式特征的分类标志则是产品生产的重复程度以及与之相联系的生产专业化程度。按这种标志分类，可将生产过程分为大量生产、成批生产和单件生产三种类型。下面分别说明它们的基本特点。

### 1. 大量生产

大量生产的特点是，产品品种少而每个品种的产量很大，通常是经常重复生产一种或少数几种相类似的产品。由于产品需求量大，生产对象基本固定，产品的设计和工艺过程都经过高度标准化，可在生产过程中实行很细的专业化分工，每个工作地重复进行相同的操作，重复生产相同的对象，因而有条件使用高效率的专用设备和专用工艺装备，采用先进的生产组织方式，如流水生产方式，从而能保证较高的经济效益。大量生产的例子有汽车、家电产品的生产等。

### 2. 成批生产

成批生产方式的特点是，生产的产品品种较多，每个品种的产量比较少，但它们一般为定型产品，有相同或相似的工艺路线，故通常采用配备专用工艺装备的通用设备，建立多品种的对象封闭生产单位，组织成批轮番生产，以适应多品种产品生产的需要，而又保证必要的设备负荷率。由于每个设备或工作地要负担多种工件多种工序的加工，在转换生产对象时需花费准备结束时间而引

起生产的中断，故它们又被称为间断型生产。与大量生产相比，成批生产方式的生产效率较低，产品生产周期较长，单位产品成本较高。成批生产的例子有机床、水泵、轻工机械产品的生产等。成批生产包括的范围很广。常将这类生产方式按批量的大小进一步划分为大批生产、中批生产和小批生产三种类型。大批生产的特点接近于大量生产，在实际工作中将它归入大量生产，统称为大量大批生产；小批生产的特点接近于单件生产，将它归入单件生产，统称为单件小批生产。

### 3. 单件生产

单件生产的特点是，生产的产品品种繁多，每个品种的产量很少，甚至只有一台或一小批。这些产品都是用户特殊需要的专门产品，生产重复性低，各有各的工艺路线，每生产一个品种都需要进行大量的生产技术准备工作。为了适应产品品种复杂多变的需要，所采用的设备与工艺装备都是通用的，并成机群式布置。显然，这类生产方式生产效率和设备利用率都很低，产品生产周期也长，因而产品生产成本比其他生产类型都高。这类生产类型的例子有：重型机械制造，设备修理等。

## 二、基本生产类型的特征及管理要求

为便于掌握各种基本生产类型的特点，进而根据它们的特点采取相应的管理措施，有必要对它们进一步进行分析对比。一般可从以下六个方面对它们进行比较和分析：产品特征、工艺特征、物料管理、劳力特征、计划控制和职能管理等。表 1-1 列举了三种基本生产类型的上述几方面的特征。

从表 1-1 可以看出，随着生产类型从单件小批生产类型向大量生产类型过渡，它们的特征沿着一定的趋势发生变化。从产品看，它们的品种减少，产量增大，产品性质从专门化、个性化趋于标准化、商品化。从工艺看，设备类型从通用转向专用，设备布置方式从机群式布置转向按对象封闭布置。因此生产效率提高，但生产系

表 1-1 基本生产类型的典型特征

特征项目	单件小批生产	成批生产	大量大批生产
1. 产品特征			
产品组合	品种多,各品种的产量小。一般为订货产品,品种变化大	品种较多,产量略多。一般为自行设计的定型产品	都为标准产品。但可有某些变型供用户选择
产品更新	容易引入新产品,经常更新	经常地、有计划地引进新产品	有时引入新产品但费用很高
2. 工艺特征			
工艺过程型式	没有固定型式	各产品工艺路线不都相同。可有多种安排产品的工艺路线。但常有主导工艺路线可循	有固定型式。虽可以做一些小的调整以适应某些品种的特殊需要
设备类型	通用	大多数为通用	专门化的
设备布置	按工艺原则布置	基本布置方式为对象原则。有些生产单位按工艺原则	按对象原则布置。常用流水线形式
设备利用	设备常有停工	设备停工较少	设备利用充分
生产速率 (单位时间产出量)	低	较低	快
3. 物料存货特征			
原材料	少。大部分材料在接到订货后才采购	中等。有些材料在接到订货后采购。有些按生产计划做好储备	大量。按生产计划做好储备
在制品	量大	中等	少
成品	很少	变动不定	变动。一般直接发运给销售系统

(续表)

特征项目	单件小批生产	成批生产	大量大批生产
4. 计划与控制特征			
作业计划	因品种杂,不同产品有不同工艺路线,故作业计划灵活,常有变动	任务较确定,能经过能力平衡制定较可靠的计划,但仍允许灵活性	按固定的作业计划进度进行生产
质量控制	非正式方式。常由工人自行检查	有正式的质量控制制度	严格的质量控制
5. 劳动力特征			
技术熟练性	应有较广泛的机械知识。技术训练,能适应各种作业任务	同左	技术水平要求较低。主要为操作工
单位产值中的人工含量	很高	高	低
6. 管理上的特征			
在线管理人员的需要	职能管理人员较少。生产线上的管理人员需要多	职能管理人员略多。但生产线上的管理人员仍是管理力量的关键	职能管理人员多。从事工艺再设计、能力规划、方法研究、预测和作业计划编制。但生产线上的管理人员仍很关键
控制措施	通常为利润中心	或为利润中心,或为成本中心	通常为成本中心
管理部门的任务	安排作业计划,做好报价投标工作。信息流管理。产品革新。解决生产薄弱环节	任务进度管理。处理好各项任务的轮番投产批次关系,以及质量控制	做好生产线平衡,材料管理,技术进步,产品设计,生产能力规划

统的柔性降低，刚性增强。物料储备与供应对保证生产的关系越来越显得重要，而对劳动力的技术要求则越来越低，人工成本在产品成本中的比重也越来越小。作业计划变得越来越精细，质量控制则趋于严格和正规。管理职能部门在生产中的作用也随之变得更为重要，如作业计划安排、加工方法选择、技术指导、质量控制、作业调度、工具准备、设备维修等生产管理职能，原来是由基层部门管理甚至工人自己管理的，现在都转由职能部门管理了。

不同的生产类型对它们的生产管理工作提出了不同的要求。大量生产类型由于产品产量大，品种少而稳定，在生产的计划与控制工作中要应用标准的生产作业计划，并对生产过程实行严格的控制，包括质量控制、在制品控制等，还要求有充足的原材料与配件供应，以保证生产连续地、不间断地进行。另外，还需加强成本控制，因为这种企业的获利能力主要依靠降低成本。

成批生产的生产管理工作要根据轮番生产的特点，重点放在合理安排批量上，做好生产的成套性和提高设备利用之间的平衡。为此要利用库存调节负荷与能力的不平衡。质量控制与成本控制也是成批生产管理的重点。

单件生产的产品品种复杂多变，因此，要求生产计划工作保持较高的灵活性。一般对厂级计划制定比较粗略，让基层生产单位根据生产的实际情况加以灵活处置。物料管理上则不需要有很多储备，相当部分的物料可在接到具体订货任务后进行采购。这种类型的管理重点应是解决不时出现的生产瓶颈，即生产能力最弱的环节，以缩短产品生产周期。在财务控制中往往将下属工厂作为利润中心，按盈利的大小来奖励管理人员，以激励他们为实现企业经营目标的主动性和积极性。

生产类型对企业的生产经营有着重要的意义。生产类型选择正确，能适应产品市场的需求性质，就能保证企业经营取得成功；若选择的生产类型与产品市场不相适应，就会导致企业经营的失