

第 1 章 生产与运作管理导论

本章主要目的

学完本章后，你应当能够：

1. 掌握生产与运作管理的基本概念。
2. 了解生产运作的类型划分及特点。
3. 理解生产运作管理的目的、任务及职能范围。
4. 认识生产运作管理的地位与作用。
5. 熟知生产运作管理的发展历史及新特征。

生产活动是人类最基本的活动，有生产活动就有生产管理。可以说，人类最早的管理活动就是对生产活动的管理，20世纪管理作为一门科学出现也是源于对生产活动的管理。本章主要阐述生产运作管理的基本概念、生产运作管理的职能范围与内容、生产运作管理在整个企业管理中的地位和作用及其发展历史。

1.1 生产与运作管理的基本概念

1.1.1 生产运作活动与管理

社会产品的生产和服务的创造是通过人类生产运作活动来实现的。生产是人类社会赖以生存和发展的基础。人类早期的生产活动主要是从自然界获取物质财富。随着人类智慧和文明的发展，生产活动主要集中在企业内进行，表现为企业从自然界基本产物中通过提取、加工、组合，将低价值的生产要素转换为高价值的具有一定效用的产品。进入本世纪后，尤其是二战以来，服务业及其它非制造业获得了迅猛的发展，生产活动的含义进一步扩大。可以说，服务业的兴起，使生产的概念得到延伸和扩展。过去，西方学者把与工厂联系在一起的有形产品的制造称作“Production”，而把提供劳务的活动称作“Operations”。现在，他们有时将两者均称为“Operations”。西方学者将有形产品和劳务都称作“财富”，把生产定义为创造财富的过程，从而把生产的概念扩大到非制造领域。这是有道理的，虽然，搬运工人和邮递员转送的都不是他们自己制造的东西，但他们付出了劳动，我们不能说他们从事的不是生产活动。为了区分“Production”和“Operations”，我们将它们分

别译作“生产”和“运作”。在一般情况下，为了符合汉语的习惯，将两者都称作生产或生产运作。

从一般意义上讲，生产运作是一切社会组织将它的输入转化为输出的过程，是一个投入一定的资源，经过生产运作系统转换，使其价值增值，最后以某种形式的产出提供给社会的活动。因此，只要是能够创造或增加效用，来满足人们需求的活动，包括物质产品的生产和非物质产品的创造，均属于生产运作活动。

从上述定义可看出，生产运作活动包括三个基本要素：投入、转换过程、产出。

投入就是生产运作活动所需要的各种资源，包括人力、资本、设备、物料、技术、信息、土地、能源等。按照它们在生产运作中所起作用可分为劳动力、劳动对象、劳动资料、信息和资金五大类。劳动力是生产运作活动所需的劳动能力，是劳动者的体力、脑力和智力的总和。劳动对象即生产运作活动的作用目的物，可分为主要材料和辅助材料两大类：主要材料包括构成产品的原材料及外购件等，是产品形成的主要部分；辅助材料是指不直接形成产品的消耗材料，如催化剂、涂料、能源等。劳动手段是作用于劳动对象，将其转变成产出物的手段，主要是指机器设备、工具、仓库、厂房等。生产信息是指生产运作活动中应用的知识、经验、技术等，也包括生产运作活动所需的标准、程序、方法和数据资料等等。相对而言，前三种资源是有形资源，而信息则是无形资源并对有形资源的运用起着组织、操纵、控制的作用。可以说，信息是所有资源要素中最重要，也是企业提高生产率、增强竞争能力和获利能力的主要资源。如在高技术含量的产品中，信息资源所创造的价值一般占到产品价值的 80%，而其成本只占产品总成本的 20%。资金是为获取以上资源而必须的资本投入，只有一定量

的资金投入才能使这些资源成为企业所拥有的资源，才能使企业的生产运作活动成为可能。

产出是指生产运作活动的结果，包括产品和服务，即有形产品和无形产品。前者指汽车、机床、电冰箱、食品等各种物质产品；后者是指某种形式的服务，如管理咨询公司提供的管理创新方案，银行提供的金融服务，邮政局提供的邮递服务，航空公司提供的运输服务等。值得强调的是，在现代社会中，随着社会的进步和消费者消费心理及行为的日益成熟，产品这一概念的内涵进一步扩大，它应该包括所有能使消费者感到满意的功能，是产品功能、质量、价格、交货期、售后服务及信誉等的总和。从这个意义上讲，企业必须从上述各方面全面完成生产并使消费者满意才能实现预期的生产价值。

转换过程是从事产品制造和服务创造的过程，是通过人的生产劳动使生产要素价值增值的过程。转换过程在制造业和非制造业是不同的。在制造业中，转换过程是由生产过程所采用的工艺方法决定的，因而在不同的行业、不同的企业、不同的产品甚至不同的生产规模中都各不相同。如汽车制造厂的转换过程是将各种形态的原材料、设备、劳动力、资金及其它资源经过刻意设计和综合平衡后将其转变为汽车产品的生产系统；焦化厂是将原煤、设备、劳动力、资金及其它资源经过综合平衡后并采用一定的工艺方法将其转化为具体产品的生产系统。在非制造业中，转换过程所产出的不是制成品而是服务，它是一个由劳动力、资金、信息、附属设施及其它资源组合成的作业系统。如航空公司，其投入的各种资源为人员、飞机、能源、配套设施等，而它产出的是各航空港之间的位移服务；再如医院，其投入的资源主要是医护人员、医疗设备、附属设施等，它的产出则是为病人提供医疗服务。但无论是制造业还是非制造业的转换过程，都既是一个使投入要素发生转换的过程

(生产过程)又是一个通过计划、组织、控制等管理职能使上述资源要素得以顺利转换的管理过程。通常情况下,习惯上把有形产品的转换过程称为生产过程,把无形产品的转换过程看作是一种特殊的生产过程,称为服务过程或作业过程。

因此,生产与作业管理就是对生产运作过程的计划、组织、控制,是和产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。

1.1.2 生产运作系统

1. 生产运作系统的构成。如上所述,生产运作过程是一个投入——转换——产出的过程,它是生产过程和管理过程有机结合的整体。生产运作系统就是使该过程得以实现的手段。在当今竞争激烈的市场环境中,如何加快对市场需求的反应速度,更好地满足消费者需求,增强企业的应变能力,已成为企业能否取得竞争优势的关键因素。因此,现代生产运作系统是企业生产产品和创造服务提供手段,集研究设计、采购、生产加工、交货、服务等功能为一体的综合性系统。其结构如图 1-1 所示。

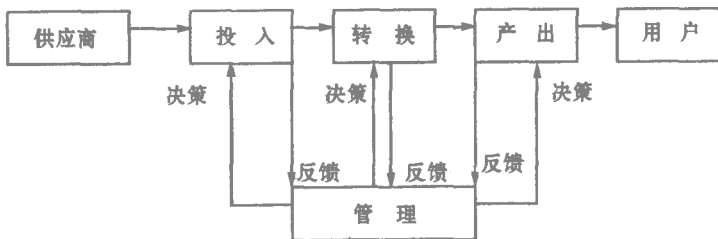


图 1-1 生产运作系统示意图

在上图中，生产运作系统是一个开放的系统，由供应商、投入、转换、产出、用户、管理六部分组成。从系统的相对封闭性来看，生产运作系统是由投入、转换、产出、管理四部分组成。这四部分构成两个相对的封闭系统：资源要素转换系统和管理系统。前者是一个实体系统，主要由各种机器设备、运输工具、设施、仓库、信息传递媒介等组成。例如，在一个机械制造厂中，实体系统是由车间、厂房、各种机床、运输设备、仓库及人员等组成；管理系统主要是指对前一系统进行设计、配置、运行和改进，实际上是对生产运作过程的计划、组织和控制。在生产运作过程中，管理系统对要素转换系统起着组织、操纵和控制的作用：首先由管理系统提出目标制定计划，然后按目标和计划要求组织资源要素的投入，由转换系统生产出产品或提供服务；转换系统实际执行的结果信息反馈给管理系统，通过实际结果与计划要求的比较发现偏差，再由管理系统采取措施，调整资源要素的投入和控制转换系统的再运行。当然，生产运作系统是一个开放的系统，还需要从外部环境获取信息，如国际政治经济形势、科学技术的新发展、市场需求的变化、新竞争对手的威胁等，并以此来调整企业自身的投入和转换过程，增强适应能力和市场竞争力。

2. 生产运作系统的生命周期。任何生产运作系统的设计与建立，都是基于生产一种产品或提供某种服务的设想。如果设想是可行的，就要调查其可销售性、可生产性、所需资本、预期收益等等，然后作出是否生产这一产品或服务的决策。一旦决策是肯定的，那么，产品的最终形式、工艺方案、平面布置、所需设备、附属设施都要详细规定，设备要选择购买，要完成的工作任务及相应的工作流程和工作方法必须设计，生产、采购、存储和质量控制系统必须设计，厂房、仓库及附属设施要建设，生产及管理人员要合理配备，然后开始组织生

产。在生产系统开始运行时，由于各方面因素的影响，原有设计很可能需要调整，或者从新布局，或者调整人员，或者调整工作流程等。一旦系统正式运行后，要解决的问题就逐渐变成日常性的，整个生产运作系统在运行阶段处于一种稳定阶段。实际上，系统的稳定性是相对的，系统本身要根据整个企业经营战略的总体安排和生产决策而不断地进行调整，系统的运行是一个动态的过程。但是，如果该系统所生产的产品或提供的服务方向发生了根本性的改变，那么该系统的生命将趋于终结。这样，从系统的诞生、运行、调整，一直到系统的终止所经历的阶段称为生产运作系统的生命周期。系统的寿命周期阶段及相关的一些决策和内容如图 1-2 所示：

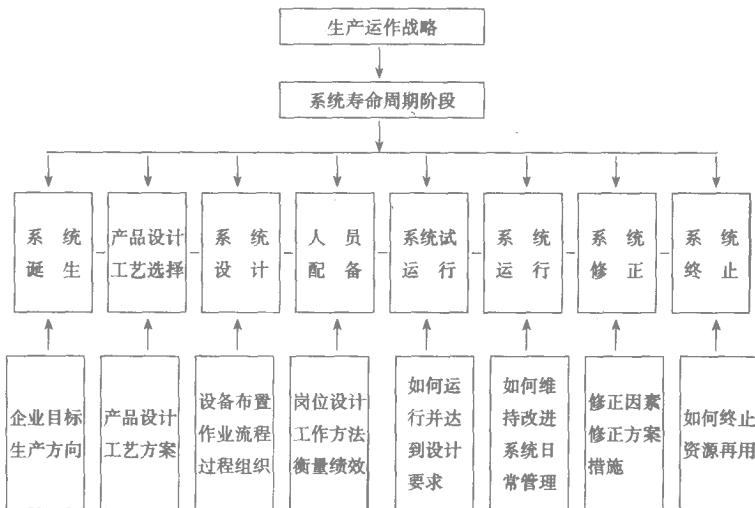


图 1-2 系统寿命周期阶段及相关决策与内容示意图

1.1.3 生产运作类型

生产运作系统设计与运行的关键是确定系统的结构和运行

机制，而系统结构和机制的确定主要取决于其产品和服务的特点。为此，就必须对企业生产和服务过程进行分类研究，按照一定的标志对生产服务过程分类，即生产运作类型。

1. 制造业生产类型的划分及其特点。制造业所包括的行业相当广泛，不同的企业在生产规模、产品结构、生产方法、设备条件、专业化程度等方面，都具有各自不同的特点，这些特点都对生产系统设计和组织管理有着直接的影响。因此，必须研究企业生产系统属于何种生产类型，有何特点和规律，以便确定适宜的组织管理方法。制造业企业可采用多种标志对生产类型进行分类，表 1-1 所示的是几种典型的分类方法。

表 1-1 生 产 类 型

分 类 方 法	生 产 类 型
按产品使用性能分类	通用产品，专用产品
按生产工艺特征分类	流程型，加工装配型
按生产稳定性和重复性分类	大量生产，成批生产，单件小批生产
按产品需求特性分类	订货生产，存货生产

(1) 按产品使用性能分类。按此标志产品分为通用产品和专用产品两大类。通用产品是按照既定的标准设计生产的产品，其适用面广，通用性强，市场需求量大。生产此类产品的企业一般是专业生产厂家，生产规模较大，生产过程相对稳定，可以较多地采用高效率的专用设备，在保证产品质量和市场销路的前提下可取得很好的效益。专用产品是根据用户的特殊需要专门设计和生产的产品，其适用面狭小，需求量很小，有时甚至是单个产品。生产此类产品的企业由于不断变换品种，生产过程的稳定性较差，生产技术准备工作量很大，需要生产系统具有较高的灵活性和适应性，生产计划工作和生产运

作控制比较复杂。一般来说，这类产品生产成本较高，但附加价值大，如组织管理得当，也可取得很好的效益。

(2) 按生产工艺特征分类。按此标志可分为流程型和加工装配型。流程型生产的工艺过程是连续进行的，其生产的品种虽然可以不止一种，但每一种产品的工艺过程必须很相近，采用的设备要相同，生产设施按工艺流程布置，原材料按照固定的工艺流程通过一系列生产设备或装置加工处理成产品。如化工厂、炼油厂、制糖厂、水泥厂等都是流程型生产的典型。这种生产类型的管理重点是保证原材料、动力不间断地连续供应；加强设备的维护保养工作，实行计划预修制和保修制，保证设备运行时不出现故障；尽可能采用自动装置对生产过程实现实时监控并保证安全生产等。加工装配型生产的产品是由许多零部件构成的，各零件的加工过程是彼此相对独立的，整个产品的生产工艺过程是离散的，制成的零件经过部件装配和总装最后成为产品。如汽车制造厂、电冰箱厂、自行车厂等都是加工装配型的。这种生产类型的管理重点是在保证及时供应原材料和零件加工质量的前提下，控制零部件的生产进度，保证生产的配套性。因为任何零件的短缺都会影响按时装配出成品，从而延长产品的生产周期，甚至延误产品的交货期。所以，加工装配型企业的管理最为复杂，也有较多的管理方法可供选择。

(3) 按生产的稳定性和重复性分类。按此标志可把企业分为大量、成批和单件生产三种生产类型。这是最为常见和最为典型的生产类型划分方法。大量生产类型的特点是产品品种少，产量很大，经常重复生产少数产品，生产过程稳定，工作地的专业化程度很高；成批生产类型的特点是产品品种较之大量生产要多，产量相对小一些，即每种产品的数量不够经常重复生产的条件，只能是一段时间出产一批。成批生产可按产品数量的多少、重复程度的大小，再分为大批量生产、中批量生

产和小批量生产。大批量生产的特点接近于大量生产，习惯上统称为大量大批生产；小批量生产的特点接近于单件生产，统称为单件小批生产；中批量生产的特点是产品品种较多，同种产品数量大，生产过程相对稳定。单件（小批）生产的特点是产品品种很多，经常改变，每种产品只生产一件或少数几件，生产过程很不稳定，生产作业计划和控制工作较为复杂和困难。三种生产类型在生产组织和管理上的特点可归纳为表 1-2 所示。

表 1-2 三种不同生产类型的组织管理特点

	大量大批生产	成批生产	单件小批生产
产品品种	单一或很少	较多	很多
产品产量	很大	较大	很少或单个
生产设备	专用设备	专用、通用设备	通用设备
设备利用率	高	较高	低
工作地专业化程度	高	较高	低
工艺装备	专用工装	专用、通用工装	通用工装
生产率	高	较高	低
计划管理	较简单	较复杂	复杂多变
生产控制	较易	较难	很难
生产周期	短	一般	长
生产成本	低	一般	高
适应能力	差	较好	好
追求目标	连续性	均衡性	柔性

(4) 按产品需求特性分类。按此标志可分为订货生产和存货生产。订货生产是企业根据用户提出的具体订货要求，分别在设计、制造、装配、服务等方面满足用户的特殊需求。这类企业所生产产品种类很多，生产技术工作量很大，很难作出标准化的生产流程，在生产组织上一般采用适应性强的生产组织形式。另外，订货生产在某种程度上与专用产品的生产有相似之处，但也不尽相同。例如，自行车是一种典型的大量生产的通用

产品 但也允许用户订货 进行小批量甚至单件生产 存货生产是指企业在市场调查、预测的基础上 有计划地进行生产 并通过保持一定量的成品库存来应付市场需求的波动。这类企业的生产过程相对来说比较稳定 便于按标准组织均衡生产 生产计划和控制工作相对简单。存货生产的产品通常是通用产品。

2. 服务业作业类型的划分及其特点。服务业主要是提供无形产品即服务，它包括了除农业、采矿业、建筑业以外的所有非制造业的组织，如流通企业、银行、餐饮业、交通运输业、教育事业、公用事业、政府机关等 也即常说的第三产业。

随着社会的发展，服务业在国民经济中的比重正在迅速增长，如美国服务业吸纳的就业人数占就业人口总数的 76%，我国第三产业的产值已占国民生产总值的 20% 以上；同时企业国际化经营的海外投资领域也正在加速向服务业倾斜，据联合国跨国公司中心统计，80 年代中期，在约 7000 亿美元的世界直接投资存量总额中，大约 40% 是在服务业，90 年代以后，服务业的投资将以更快的速度增加。另一方面，制造业在产出产品的同时也产出着服务，如技术咨询、技术培训、售后服务等，这些服务项目的质量好坏往往成为企业能否取得竞争优势的关键因素。所以，从某种意义上说，所有类型的组织都可视为服务部门，而且这一观点正在日益为人们所接受。因此，研究服务性产出及服务业作业系统的类型和特点是十分重要的。但由于服务业具有与制造业不同的产出特点，这就决定了服务业的作业过程与制造业的生产过程有明显的差别，也具有独特的作业类型和特点。

(1) 服务业作业的特点。与制造业的产品生产相比，无形产品——服务的创造存在着某些显著的特点：

服务是无形的产出，而且服务创造的过程也是消费的过程。如航空公司提供的运送服务就是在运送旅客的过程中产生

并同时被消费。一般来说，服务产品的质量和数量很难由创造者直接给予评价，只能由消费者来进行主观判定，即按顾客的满意度而定。

服务一般是劳动密集型的，而制造业产品生产通常是资金密集型的。在服务业中，人是服务产生的原动力，对人的管理就成为服务系统的关键，服务过程管理必须把重点放在提高员工的服务技能上，注重对员工素质的培养。

服务往往是不可保存的。消费者在需要服务时必须当即得到服务，所以，服务通常无法保存下来留待以后使用。而且，消费者在得到服务的同时，他本人也常常参与服务过程，如顾客到银行储蓄时，自己必须填写单据，银行所提供的储蓄服务是与顾客联系在一起的。

另外 服务业作业还具有高度的个性化 服务需求变动性较大、随机性强等特点。表 1-3 列举了产品与服务的主要特征。

表 1-3 产品与服务的主要特征

产 品	服 务
1. 有形 2. 可存储 3. 资金密集 4. 绩效（质量、成本、交货期）可计量 5. 生产先于消费 6. 生产与消费可以在空间上分离 7. 可运输 8. 需求变化相对较慢	1. 无形 2. 不可存 3. 劳动密集 4. 绩效（顾客满意）不可计量 5. 生产与消费同时发生 6. 生产与消费发生在同一地点 7. 不可运输（生产者可转移） 8. 需求变化频繁

(2) 服务业作业的类型。为了有效地管理服务作业系统，

有必要对其进行分类。由于服务作业总是在与顾客直接接触的状态下进行的，所以，按照服务创造过程中与顾客接触的程度这一标志，可把服务作业分为纯服务作业、准制造作业、混合型服务作业三种类型。

纯服务作业，是指那些与顾客直接打交道或直接交往的服务作业，这类作业发生时，服务方与顾客之间在服务过程中保持的接触程度很高，如旅馆客房、理发、门诊、课堂教学等。在这类作业系统中，效率的提高固然很重要，但更应注重服务的质量和适应性，要根据顾客的需要即时提供优质服务。所以，如何有效地进行激励，提高员工工作的积极性和主动性，就成为此类系统运作的关键；准制造作业，是指那些不与顾客直接打交道，而是从事业务和信息处理的服务作业，这类作业发生时，服务方与顾客的接触程度很低，如银行中的支票处理业务、行政管理、会计事务处理、后勤、计划与调度等。在这类作业系统中，由于顾客参与服务过程较少，大部分工作是在系统内部封闭进行的，因而可以借助先进的机器设备和技术方法来提高生产率、降低成本和控制服务质量；混合型服务作业，即性质和内容介于纯服务型 and 准制造作业之间的各种服务作业，如银行出纳、餐厅服务、修理作业等。混合型作业兼有上述两种服务类型作业的特点，在实际工作中，往往被不加区别地归在纯服务型作业类型中。

1.2 生产运作管理的职能范围和内容

1.2.1 生产运作管理的目标与任务

生产运作管理的目标是通过构造一个高效率、适应能力强

的生产运作系统，为企业制造有竞争力的产品。所谓有竞争力的产品，必须是具有满足消费者一定需要的功效，并能在消费者需要的时候及时予以提供的产品。这就要求企业必须面对市场，在需要的时候，以适宜的价格，提供消费者满意的产品和服务。

产品竞争力的大小主要取决于产品的质量、成本、交货期三个要素。产品质量是指产品适合一定用途、满足社会和人们一定需要所具备的那些自然属性或特性。对于有形产品来说，质量特性可归结为性能、可靠性、安全性、适应性、经济性、时间性等六个方面；对于无形产品来说，服务的质量特性可归纳为功能性、经济性、安全性、时间性、舒适性等五个方面。成本是产品竞争力中一个十分重要的要素，它决定了产品的价格是否为消费者所接受，也决定了产品为企业带来的收益大小。交货期是保证产品时间性的关键因素。在这里，交货期是一个广义的概念，它既有及时满足顾客交货要求的含义，又有产品能够适应市场需求适时适量投放市场的含义。企业能否保证及时交货，直接影响着企业的信誉，有时甚至影响着产品的价格。

由此可见，生产运作管理的基本任务是：如何保证和提高产品质量。这涉及到产品的设计质量、制造质量和服务质量，取决于产品设计过程、制造过程、辅助过程、售后服务过程的工作质量情况，即质量管理问题；如何降低产品成本，使产品的价格既为消费者所接受，又为企业带来一定的利润。这涉及到企业内资源的合理配置与利用、涉及到生产运作系统的效率、也涉及到企业资金的运用与管理等问题；如何保证交货期。这涉及到企业如何将各种生产要素在需要的时候组织起来，如何对产品生产进度进行有效控制以及如何控制交货期等问题。

1.2.2 生产运作管理的职能范围和内容

生产运作管理的职能范围和内容可从企业生产运作活动过程的角度来看。对制造业来说，生产活动的主要内容是有形产品的制造过程，即从原材料投入、工艺加工直至产品完成的过程，传统的生产管理就是对产品基本制造过程的管理。其内容包括生产过程组织、生产计划、生产作业计划、生产调度及生产作业控制等。但是，在产品生产之前，还必须进行一系列的生产技术准备活动，如产品设计、工艺设计、工装夹具设计等，在产品生产完成之后，产品价值的实现还要依赖于售后服务和对市场的关注，而且，当今市场需求复杂多变，技术进步日新月异，产品更新换代的速度越来越快，这就要求企业必须注重生产系统的选择、设计与调整，提高生产系统的功能和柔性。因此，传统的生产管理的范围必将要扩大，其管理内容将会以产品基本制造过程为核心向前后延伸而更加丰富。对服务业来说，其服务过程的核心是无形产品—服务的创造，在当今市场环境条件下，尤其是信息技术飞速发展的形势下，同样面临着新产品更新换代速度加快、服务多样化的课题。因此，服务业企业也同样面临着作业系统及服务方式的适时调整和优化问题。所以，无论是制造业还是非制造业企业，其生产运作管理的内容都在不断的丰富和发展。

从生产运作管理的职能范围来看，生产运作管理主要有以下三个不同层次的内容：

1. 生产战略决策。它主要确定企业生产什么，如何对不同的产品品种进行有机组合，企业将采用什么方式来进行生产，企业的生产规模应是多大，为此需要投入那些生产要素，如何对这些要素进行优化配置，如何确立企业自己的竞争优势等等。

2. 生产运作系统设计决策。它是在生产战略确定以后所进行的战术性决策。当生产战略决策作出以后,为了实现战略目标,就要设计一个高效率的生产运作系统,对系统设施规划和布置、生产运作技术、生产能力规划、生产过程组织、工艺设计、工作设计等问题作出决策。

3. 生产运作系统的运行决策。它是在生产运作系统的结构、功能、构成要素等基本问题确定以后,系统处于日常运行过程中的决策。包括生产计划、生产作业计划、生产调度、生产作业控制、在制品管理、生产进度控制、质量控制等。

本书以下各章的内容基本上就是按照上述层次来展开的。

1.3 生产运作管理的地位与作用

1.3.1 生产运作管理是企业的基本职能之一

现代管理理论认为,企业管理按照职能分工,可形成众多的管理职能,其中最基本的也是最主要的职能是市场营销、生产运作和财务会计。市场营销负责引导新的需求,成功地把产品销售出去,实现产品价值。生产运作负责生产产品或创造服务。财务会计负责企业资金的筹措和运用,跟踪企业生产运作状况并进行核算。

对于任何企业来说,这三种基本职能都是必不可少的。企业的组织机构也是为了充分发挥这些职能而设计和建立起来的。图 1-3 说明了制造企业、快餐店和银行是如何发挥这些职能的。

企业的三种基本职能			
企业名称	市场营销	生产运作	财务会计
汽车制造	广告、赞助汽车 赛等	设计汽车、制造 零部件、装配件 车等	向供应商付款、 支付员工工资、 做出预算等
快餐店	电视广告、分发 宣传品、社会赞 助等	制作食品、设计 新店面、保养设 备等	向供应商付款、 支付银行贷款、 支付员工工资、 收取现金等
银行	广告宣传、贷 款、信托等	支票清算、交易 处理、维护、安 全等	投资、证券、不 动产、会计、审 计等

图 1-3 企业基本职能示意图

从示意图 1-3 中可以看出，制造业和服务业的生产运作活动有所区别。制造企业的生产活动集中在某生产部门统一进行，而服务企业则是将作业活动分散到整个组织中去。比如说，航空公司的订票工作是由营销部门来完成的，但它属于整个服务作业过程的一部分。但无论是在制造企业还是在服务型企业，生产运作活动都占用着很大一部分资金和劳动力。所以说，生产运作活动是企业的基本活动之一，生产运作管理也是企业管理的一项基本职能。

1.3.2 生产运作管理与市场营销的关系

生产运作与市场营销是处在同一管理层次上，又相对独立。在企业经营过程中，市场营销是先导，企业生产什么产品，生产多少，什么时间生产等决策都必须在营销部门进行市场调查和预测之后才能作出。而且，产品在市场上的销售状况