

第四章 生产过程组织

目 录	第一节 生产运营管理概述
	第二节 生产过程组织概述
	第三节 生产过程的空间组织
	第四节 生产过程的时间组织
	第五节 生产过程的具体组织形式
	第六节 清洁生产与“5S”管理

第一节 生产运营管理概述

【本节考点】

【考点1】生产运营管理的地位

【考点2】生产运营系统

【考点3】生产运营管理的内容

【考点1】生产运营管理的地位

生产运营管理是对生产运营系统的设计、构建、运行与维护等活动过程的管理，具体包括对生产运营活动进行计划、组织、实施、反馈和控制等职能。

生产运营管理的目的是高质量、高效率、低成本为用户提供所需的产品或服务。

生产运营管理都是企业不可或缺的职能，甚至是核心职能，其他职能通常是围绕生产运营管理职能而存在和开展的。

生产运营管理职能与销售职能、财务职能、人力资源职能、采购职能、行政职能等构成了企业的基本职能。这些职能相互配合、相互协作，发挥各自的作用，从而实现企业的目标。

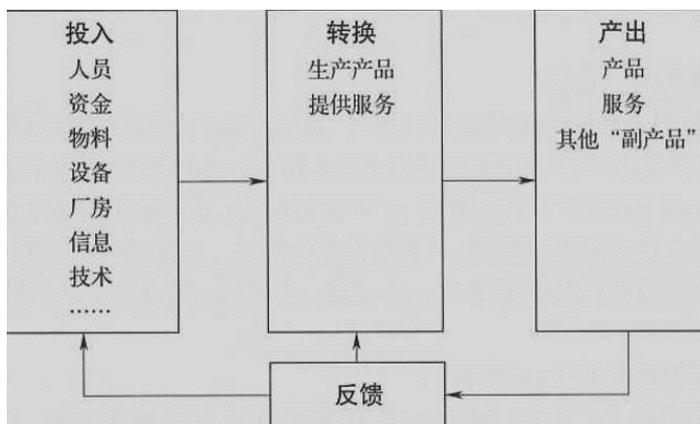
生产运营管理的重要性：以最佳的方式为顾客提供满意的产品或服务，获取竞争优势，从而为企业带来利润，这是任何企业所追求的一个基本目标。

【考点2】生产运营系统

生产运营系统是指通过一定的方法和流程将企业投入的资源转换为产品或服务的系统。

生产运营系统的主要功能是转换功能，即产品或服务均需通过生产运营系统来实现从投入到产出的转换过程。

生产运营系统由投入、转换、产出和反馈四个基本环节构成，如图4-1所示。



生产运营系统的投入资源包括人员、资金、物料、设备、厂房、信息、技术等。

生产运营系统的产出主要包括产品和服务，但同时还存在其他“副产品”，如知识、专利、废气和废料等。

生产运营系统的反馈环节执行的是控制职能，即不断地收集输出信息，按照预定的产出计划指标和标准，调查监督实际经济活动的执行情况，发现偏差，分析偏差及其原因，从而对投入和转换环节进行调整，确保企业产出目标的实现。

【考点3】生产运营管理的內容

（一）生产运营管理的决策与计划

第一层次为战略层生产运营决策与计划。

它考虑企业生产运营战略方针上的问题，即根据企业的整体战略，确定企业产品（服务）决策、厂址选定、长期产能规划、企业规模、价值链设计、运营模式、产品制造方式等。

战略层生产运营活动的开展需要实施者具有战略视野和思维，其决策、计划和实施的时间跨度较大。

第二层次为战术层生产运营决策与计划。

当战略层生产运营决策与计划做出以后，公司全局性的运营布局就固定下来了，这时企业需要根据内外环境，尤其是基于市场、客户的需求做出中、短期的运营决策和计划。

战术层生产运营决策与计划具体包括运营流程的设计与改造、设施布置、自制或外包等决策，以及生产计划与调度计划。

（二）生产运营管理的组织实施

生产运营管理的决策与计划做出后，企业接着开展生产运营管理的组织实施活动，具体包括生产运营管理组织的结构模式构建、人员配备及排班、物料供应、库存管理、进度控制、成本控制与质量保证等。

（三）生产运营管理的控制

生产运营管理的控制主要包括对进度、库存、质量、成本、效率等方面的控制。

一方面根据生产计划确定生产运营系统的输出指标以及运营的标准，按标准控制系统运行；另一方面要根据生产运营系统的实际运行效果，发现实际运行状况与标准之间的差异，进而查明原因，采取措施，消除差异，确保系统处于良好的运行状态。

（四）生产运营管理的其他辅助活动

生产运营管理活动除了上述职能活动外，通常还包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设等活动。