

制造业规范化管理系列丛书

管理方法

制造业规范化

Standardized Management Methods for
Manufacturing Industry

朱少军 主编



广东人民出版社
广州

F407.406

6

制造业规范化管理系列丛书

管理方法

制造业规范化

Standardized Management Methods for
Manufacturing Industry

朱少军 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制造业规范化管理方法 / 朱少军主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 5

(制造业规范化管理系列丛书)

ISBN 978-7-80728-891-6

I. 制… II. 朱… III. 制造业—工业企业管理
IV. F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 057439 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	26.75 2 插页
字数	421 000 字
版次	2008 年 5 月第 1 版
印次	2008 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-891-6
定价	55.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

自古以来，人们一直在管理活动和社会实践中摸索、寻找着正确的、合乎需要的管理方式。随着资本主义大工业生产的发展，越来越细的专业化分工，越来越复杂的生产协作关系以及科学技术在生产过程中日益广泛的应用，使得管理方法在实践中的作用，变得越来越突出和重要了。企业也开始把管理方法作为管理科学的一个重要组成部分而进行系统研究。

当前，市场竞争越来越激烈，生产企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，立于不败之地，就必须全面彻底地了解企业自身的需求，最大限度地发挥企业的作用，以不断适应企业外部市场环境的变化。而方法的目的就在于使企业的内部管理通过一定经验的积累，不断加以改进，以使企业获得生存、赢得成功。然而，在企业具体的管理过程中，通用管理方法比专门管理方法更为重要。

《制造业规范化管理方法》以国内外先进的管理理论和经验为依托，在科学分类的基础上，精选国内外成功企业的优秀管理方法为范本，将抽象的管理理论蕴涵到具体的操作，简洁、直观，重点突出了最新管理理念、方法精髓等，构建了一套企业所需的科学而实用的方法管理架构。

本书的内容系统、全面，涵盖企业管理的各个方面，具体包括：人力资源管理方法、营销运作管理方法、采购作业管理方法、生产作业管理方法、质量控制管理方法、物料控制管理方法、成本降低管理方法、财务控制管理方法等。

本书从分析企业各方面的实际业务着手，探讨需规划的方法，讲述各种方法的实际作用、要求、运用应注意的事项等，是企业管理者不可或缺的参考工

具，拥有它将会使您的管理工作倍感轻松。

本书由任荣华主编，参与编写和提供资料的还有著名企业具有实际操作经验的管理者和企业管理咨询机构的知名顾问，他们是：侯建国、赵梓君、张洪艳、邓芸、彭云飞、匡炳焕、匡粉前、谢国雄、王玲、侯福东、王义明、喻伟、周建军、郑文志、许树德、朱少军、孙妍、何加喜、崔玉琴、荣奎、荣强、黄根艺、胡联伟、胡志敏、严芳、刘金培、刘彩玉。

编者

2008年5月

广东经济出版社精品图书目录

第一体系 HOW-TO 企业人手册系列

序号	书目	定价(元)
1	《优秀仓管员手册》（提升版）	20.00
2	《优秀采购员手册》（提升版）	20.00
3	《优秀品管员手册》（提升版）	20.00
4	《优秀跟单员手册》	23.00
5	《优秀报关员手册》	23.00
6	《优秀外贸员手册》	23.00

第二体系 工厂管理简单讲系列

序号	书目	定价(元)
1	《现场管理简单讲》	22.00
2	《品质管理简单讲》	22.00
3	《物料管理简单讲》	22.00
4	《9S管理简单讲》	19.80
5	《安全管理简单讲》	19.80
6	《量规仪器简单讲》	19.80
7	《采购管理简单讲》	19.80
8	《工艺管理简单讲》	19.80
9	《设备管理简单讲》	19.80
10	《目视管理简单讲》	19.80
11	《员工管理简单讲》	19.80
12	《管理方法简单讲》	19.80
13	《过程控制简单讲》	即将出版
14	《管理体系简单讲》	即将出版
15	《质量工具简单讲》	即将出版

第三体系 企业日常管理实操细节系列

序号	书目	定价(元)
1	《现场管理实操细节》	25.00
2	《物料控制实操细节》	23.00
3	《品质控制与改进实操细节》	23.00
4	《外贸与业务跟单实操细节》	23.00
5	《班组管理与作业控制实操细节》	23.00

第四体系 生产管理百问百答系列

序号	书目	定价(元)
1	《生产现场管理百问百答》	20.00
2	《生产监督管理百问百答》	20.00
3	《生产物料控制百问百答》	20.00
4	《生产安全管理百问百答》	20.00
5	《生产品质管理百问百答》	20.00

第五体系 制造业经理人案头手册系列

序号	书目	定价(元)
1	《生产经理案头手册》	48.00
2	《质量经理案头手册》	48.00
3	《技术经理案头手册》	45.00
4	《物控经理案头手册》	49.00

第六体系 制造业规范化管理系列

序号	书目	定价(元)
1	《制造业规范化管理制度》	56.00
2	《制造业规范化管理表单》	55.00
3	《制造业规范化管理流程》	56.00
4	《制造业规范化管理方法》	55.00



Contents

第一章 人力资源管理方法

一、人力资源管理的内容	2
二、人力资源管理要领及方法	4
方法01 德尔菲法	15
方法02 技能清单	17
方法03 管理评价中心法	19
方法04 工作岗位分析法	21
方法05 工作日写实法	27
方法06 工作抽样法	30
方法07 测时法	32
方法08 面谈法	35
方法09 问卷法	38
方法10 关键事件法	41
方法11 职务职能等级标准法	44
方法12 目标管理法	50
方法13 关键绩效指标法	52
方法14 评分法	57
方法15 360° 反馈评价法	62
方法16 平衡计分卡	67
方法17 课堂讲授法	73
方法18 角色扮演法	75
方法19 绩效薪酬法	79

第二章 营销运作管理方法

一、营销运作环境分析	84
二、营销运作管理要领及方法	85
方法01 环境威胁机会矩阵法	88
方法02 品牌/投入模式	90
方法03 市场地位分析法	92
方法04 市场细分法	93
方法05 产品生命周期法	95
方法06 促销预算法	98
方法07 销售人员数量确定法	100
方法08 访问法	102
方法09 观察法	105
方法10 完全成本加成定价法	108
方法11 目标利润定价法	110
方法12 认知价值定价法	112
方法13 通行价格定价法	114
方法14 密封投标定价法	115
方法15 动态定价法	116
方法16 渠道选择经济评估法	118

第三章 采购作业管理方法

一、什么是采购管理	122
二、采购管理的内容	122
三、采购管理的目标	123
四、采购作业的流程	125
五、采购作业的要领及方法	126
方法01 集中采购法	128

第四章 生产作业管理方法

方法05	ABC分析法	194
方法06	生产流水线法	196
方法07	劳动作业测定法	201
方法08	工作研究法	204
方法09	生产进度表控制法	207
方法10	现场5S管理法	211
方法11	看板管理	217
方法12	目视管理	220
方法13	TPM活动法	227

第五章 质量控制管理方法

一、各级人员质量责任	232
二、制造过程质量管理	233
三、辅助生产过程质量控制	235
四、生产质量控制的要领及方法	236
方法01 PDCA循环	240
方法02 直方图法	243
方法03 层别法	245
方法04 柏拉图法	247
方法05 因果分析图法	249
方法06 查检表法	251
方法07 散布图法	254
方法08 控制图法	257
方法09 KJ法	261
方法10 PDPC法	268
方法11 关联图法	273
方法12 矩阵图法	278
方法13 系统图法	281
方法14 箭头图法	286

第六章 物料控制管理方法

一、物料管理的内容	298
二、物料管理5R原则	299
三、物料控制要领与方法	300
方法01 发料控制法	303
方法02 批量供应法	305
方法03 物料定额法	307
方法04 订单计划法	309
方法05 推导分析法	311
方法06 定量订购法	313
方法07 定期订购法	315
方法08 经济订货批量法	317
方法09 ABC分类法	320
方法10 定量基准法	324
方法11 半自动顺序法	325
方法12 专案计划法	326
方法13 指用请购法	327
方法14 现用现购法	328
方法15 定期盘点法	329
方法16 循环盘点法	331

第七章 成本降低管理方法

一、成本分析	334
二、成本习性模型	336
三、成本降低的要领及方法	340
方法01 约当产量法	344
方法02 定额成本法	347

方法03	本量利分析法	349
方法04	产品成本定额法	352
方法05	因素分析法	354
方法06	制造费用分配方法	357
方法07	目标成本法	360
方法08	固定预算法	362
方法09	弹性预算法	363
方法10	零基预算法	365
方法11	滚动预算法	367
方法12	现金预算法	369
方法13	产量成本法	372

第八章 财务控制管理方法

一、财务管理内容	378
二、财务控制要领与方法	379
方法01 资金习性预测法	386
方法02 资产负债表	388
方法03 利润表	392
方法04 利润分配表	395
方法05 财务状况变动表	397
方法06 主营业务收支明细表	402
方法07 现金流量表	404
方法08 本量利图	406
方法09 杜邦分析法	409
方法10 综合评价法	412
方法11 销售百分比法	414
参考文献	416

第一章

人力资源管理方法

一、人力资源管理的内容

现代人力资源管理主要包括以下一些具体内容和工作任务：

1. 制定人力资源计划

根据企业的发展战略和经营计划，评估企业的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展等计划和措施。

2. 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源成本会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，还可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 岗位分析和工作设计

对企业中的各个工作岗位进行分析，确定每一个工作岗位对员工的具体要求，包括：技术及种类、范围和熟悉程度，学习、工作与生活经验，身体健康状况，工作的责任、权利与义务等方面的情况。这些具体要求必须形成书面材料，也就是工作岗位职责说明书。工作岗位职责说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，是进行员工培训、调配、晋升等工作的依据。

4. 人力资源的招聘与选拔

根据企业的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等形式从组织内部或外部吸引应聘人员。经过应聘人员资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，最后确定录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被企业聘用，就与企业形成了一种雇佣与被雇佣、相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件和

环境等事宜达成一定协议、双方签订劳动合同。

6. 入厂教育、培训和发展

任何一个进入企业的新员工,都必须接受入厂教育,这是帮助新员工适应企业发展要求、了解企业文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括企业的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上开展工作所应具备的全面专业知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,有利于检查和改进人力资源管理工作。

8. 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进企业的发展,使员工有归属感,进而激发其工作的积极性和创造性,提高企业效益。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时,有必要考虑他与企业发展计划的协调性或一致性。只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,确保个人发展计划的顺利实施并取得成效。

9. 员工工资报酬与福利保障体系设计

合理、科学的工资报酬与福利保障体系关系到组织中员工队伍的稳定。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、实际表现和工作成绩等方面,来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬与福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的更换、工作表现与工作成绩的好坏进行

相应的调整。

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，以及为了保障员工的工作安全卫生，提供必要的安全培训和教育、良好的劳动工作条件等。

10. 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入职时的简历以及入职后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

二、人力资源管理要领及方法

在人类所拥有的一切资源中，人力资源是最宝贵的，是现代管理的核心。一定要通过合理的管理，实现人员的精干和高效，取得最大的使用价值；通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，即最大限度地发挥人的主观能动性。所以，在进行人力资源管理的过程中，一定要掌握管理的要领。人力资源管理要领包括以下几个方面的内容：

1. 做好人力资源需求预测

(1) 人力资源需求预测的作用。

人力资源需求预测是企业人员招聘选拔的起点，其准确性对招聘选拔的工作计划有决定性作用，如人力资源计划预测模式图所示。

(2) 人力资源需求变更模型。

企业在引进新技术之前与引进新技术之后对人力资源的需求是不同的，这种不同包括所需人员数量的不同、所需人员质量的不同、所需人员专业结构的不同等，如企业人力资源需求变更模型图所示。

(3) 人力资源需求预测的解释变量。

人力资源需求预测的解释变量一般包括以下几个方面：

①企业的业务量或产量，由此推算出人力需要量。

②预期的流动率，指由于辞职或解聘等原因引起的职位空缺规模。