

G管理模式·制度篇 第三分册

G 管理模式

决定企业成功的先进管理制度

● 郭咸纲 著

G管理模式——中国企业管理制度经典

一套科学完善的管理制度，可使企业高效运转，可使企业各职能部门分工明确，职责清晰，监控有力，处置及时，可以充分调动全体企业人的积极性和创造力，可以使企业统一协调，目标明确，鼓励创新，团结高效，可以引导企业走向新的辉煌。

G管理模式·制度篇是一套操作性极强、先进完善、实用高效的制度大全。本书可为企业界、学术界提供完整的、可借鉴的企业标准化管理实践范例。

广东经济出版社

G 管理模式·制度篇

G

管理模式

决定企业成功的先进管理制度

郭咸纲 著

3

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

G 管理模式制度篇: 决定企业成功的先进管理制度 (第三分册) / 郭咸纲著. — 广州: 广东经济出版社, 2002.2
(G 管理模式系列丛书)
ISBN 7-80677-112-3

I . G… II . 郭… III . 企业管理制度 IV . F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095024 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	24 2 插页
字数	366 000 字
版次	2002 年 2 月第 1 版
印次	2002 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-112-3 / F·622
定价	全套 (1—5) 280.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序

曾几何时，一度撑起国民经济半壁江山的钢铁巨人，竞会在短短数十年内雄风不再，背负着减亏扭亏的屈辱在泥泞中艰难跋涉；

曾几何时，一度演绎中国商战无数奇迹的明星老板，竞会在短短十余年后英雄气短，拱手把一代基业送给了破产倒闭的拍卖锤；

曾几何时，一度高朋满座锦囊满腹的达智大师，竞会在短短数年后门庭冷落，甚至于被一纸诉状送到高墙铁窗下韬光养晦……

这些从陈卷中发出来的慨叹，其实正是中国企业自改革开放以来在市场经济环境下艰难探索管理改革历程的真实写照。诚如时代潮流激昂的号角：当经济全球化时代、知识经济时代以迅猛之势把我们带进 21 世纪之时，中国企业必须以一种全新的管理睿智去把握生存、发展的机遇。在新世纪的市场竞争中，要么成功，要么被淘汰，没有玉碎，没有瓦全！

当旧世纪逝去的尘埃落定，中国的企业已经从纷繁的管理思潮中冷静下来、成熟起来，开始期待新世纪给他们带来一些新的启示。

当今世界，全球经济竞争越来越激烈，中国企业面对三个方面的严峻挑战：第一，必须遵守全新的符合国际惯例的游戏规则；第二，面对更加强大的竞争对手；第三，急需一批高素质的职业经理。如何应对这些挑战？这是摆在企业管理者面前的重大课题。

探索一整套适合中国企业的管理模式，为中国企业的稳健成长和快速发展找到一条从根本上全面解决企业管理难题的有效途径，这是管理学界和企业家们多年来孜孜以求的梦想。

管理模式是对管理实践活动的高度概括和总结，并以此形成企业固有的思维方式和运作规则，它是企业致胜的法宝，也是战胜竞争对手的有力武器。历史上的管理学大师从泰勒（Frederick Winslow Taylor）、法约尔（Henri Fayol）、马斯洛（Abraham H. Maslow）、麦格雷戈（Douglas McGregor），到巴纳德（Chester Irving Barnard）、西蒙（Herbert Alexander Simon）、德鲁克（Peter F. Drucker）、约翰·莫尔斯（J. J. Morse）、杰伊·洛希（J. W. Lorsch）、特伦斯·E·迪尔（Terence Deal）、阿兰·A·肯尼迪（Allan Kenedy）、托马斯·彼得斯（Thomas Peters）、迈克尔·波特（Michael Porter）、彼得·圣吉

(Peter Sange)等,首先是一流的管理模式专家。在他们理论体系的背后都隐含有一个共同的理想:建立一套科学的符合管理实践要求的管理模式。虽然这些管理大师的理论表现形式千差万别,但是对管理模式的探索和关注是共同的。

G管理模式是通过对中西方管理思想和中外著名企业成功和失败经验的全面研究,结合中国特有的文化积淀,构建起的造就中国卓越企业的管理模式,力图为中国企业走向辉煌、为中华民族的伟大复兴贡献绵薄之力。

本套丛书共分5个系列10个分册。

- 1.《G管理模式·理论篇:决定企业成功的七种管理模式研究》(1分册);
- 2.《G管理模式·思想篇:人+制度+创新》(1分册);
- 3.《G管理模式·运作篇:标准型场变管理模式》(1分册);
- 4.《G管理模式·制度篇:决定企业成功的先进管理制度》(5分册);
- 5.《G管理模式·实战篇:决定企业成功的先进实战技巧》(2分册)。

这套丛书涵盖了本人十多年来对管理理论和实战研究的最新成果,它凝结着本人与世界管理学界和企业界的深厚情结,也是本人对多年来世界管理学界和企业家的厚爱、关心和支持的微薄回报。

一套科学、完善、实用的管理思想体系或管理模式是企业所需要的,企业界独具慧眼,管理界思维敏锐,强加给企业的东西是站不住脚的。让企业冷静地面对各自的管理问题,潜心地比较和研究各种理论、思想、方法和模式的优缺点及适用条件,企业才有可能真正找到通往成功的道路。

记得一位哲人说过:当太阳投射到一个平面镜上时,不会凝聚太阳的能量,而当太阳投射在凹面镜或凸透镜时,所有的热都会集于一点,这点的能量将达到最高。如果一个人的思想分散的话,他将一无所得,但当他全神贯注于某一点时,他将硕果累累。

我衷心地祝愿企业家们将全部精力集中于如何使企业健康成长,如何使企业的团队组织和谐高效,如何使企业管理更加有序,如是,各种各样的管理理论和管理模式都应该成为借鉴之镜。

是为序。

郭咸纲

2002年1月28日于北京



郭威纳，青岛人，1965年出生
管理学博士 (Ph. D)
工商管理学硕士 (MBA)
G管理模式 (GMS) 创立人
国内外十多所大学客座教授
北京前沿创新企业管理研究所所长
G管理模式专家顾问团理事长
二十多家企业首席管理顾问

郭威纳博士曾任企业厂长，集团公司董事长兼总经理，人大代表、大学教师等职。

现正致力于管理思想和管理模式理论探索 and 可操作性研究，其成果分别以“郭威纳管理思想丛书”和“G管理模式丛书”的形式陆续出版。主要研究方向：西方管理思想史研究；企业管理模式研究；跨国公司全球经营战略研究；现代企业理论前沿课题研究。主要著作有：《西方管理思想史》，《G管理模式——人+制度+创新》等。发表有关论文数十篇，有代表性的有：“企业多级动力机制分析”，“跨国公司跨文化管理问题探讨”，“战略管理的新视角——战略弹性”，“儒家管理思想的发展”，“孙子兵法与商战谋略”等。

目 录

(第三分册)

第十三章 生产管理制度

企业计划管理工作制度	(3)
企业战略规划制订程序	(8)
企业投资管理流程图	(9)
1~5 年中长期综合经营计划结构图	(10)
年度综合计划编制分工及完成时间表	(11)
生产计划的主要指标内容	(12)
_____ 年度生产计划表	(14)
年生产计划表	(15)
生产作业改善计划表	(16)
生产计划的编制步骤	(17)
月份生产计划表 (一)	(19)
月份生产计划表 (二)	(20)
生产计划实施措施和要求	(21)
生产计划工作流程图	(24)
生产制造通知单	(25)
最重要作业时间分析	(26)
生产力分析表	(27)
生产效率日报表	(28)
生产效率记录表	(29)
生产作业控制	(30)
企业生产管理工作流程图	(32)
_____ 年 _____ 月生产作业计划进度表	(33)

产品生产情况说明书	(34)
生产过程记录卡	(35)
生产管理制度	(36)
生产制程流程图	(39)
返工处理作业程序图	(40)
工时定额工作流程图	(41)
生产计划综合报表	(42)
生产进度异常原因分析	(43)
生产部门间置时间汇总表	(44)
生产车间工作管理表	(45)
机器工作效率日报表	(46)
停工报告单	(47)
待料通知单	(47)
产品生产进度更改分析表	(48)
操作过程分析表	(49)
班组生产月报统计表	(50)
合理组织生产过程的基本原则	(51)
外协管理办法	(54)
企业外协计划编制流程图	(59)
产销会议规定	(60)
安全生产管理办法	(63)
生产故障分析表	(73)
原始记录工作管理制度	(74)

第十四章 现代先进生产作业方法介绍

网络计划技术	(79)
看板管理	(98)
JIT——准时化生产系统	(109)
JIT 生产方式中的实施方法	(121)

MRP 对编制生产作业计划的运用	(137)
MRP II ——制造资源计划系统	(142)
制造资源计划 MRP II 流程图	(155)
MRP II 实施应用评价方法	(156)
ERP——企业资源计划系统	(169)
ERP 在企业中的实施方法	(175)
ERP 软件的功能模块	(199)
APS——高级计划排产	(260)
LP——精益生产方式	(274)
BPR——业务流程重组	(283)
OPT——最优生产技术	(289)
AM——敏捷制造	(305)
柔性制造系统概述	(321)
CIMS——计算机集成制造系统	(327)
TOC——约束理论	(332)
CE——并行工程概述	(340)
G 管理模式·制度篇（一至五分册）目录索引	(348)

G 管理模式·制度篇

第 13 章

生 产 管 理 制 度

SHENGCHANGUANLIZHIDU

标 题	企 业 计 划 管 理 工 作 制 度				版 本	第 版		
					版 次	第 次 修 改		
					页 码	共 页 第 页		
					受 控 状 态			
					编 号			
执 行 主 体			监 督 主 体			考 评 主 体		
一、总则 1. 计划管理工作的任务： ①在科学预测的基础上，为企业的发展方向，发展规模和发展速度提供依据，制定企业的长远规划，并通过近期计划组织实施。 ②根据市场需要和企业能力，签订各项经济合同，编制企业的年度、季度计划，使企业各项生产经营活动和各项工作在企业统一的计划下协调进行。 ③充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力，不断改善企业的各种技术经济指标，以取得最佳的经济效果。 2. 企业各级的主要精力，应放在各种计划的编制、执行、检查和考核上。 3. 企业的计划管理根据“统一领导，归口管理”的原则，全厂分厂部、车间、班组三级进行管理。厂××××是全厂计划工作的综合管理部门，各个职能科室，都分别是各种专业计划人员。 4. 为保证全厂计划工作的正常开展，应加强综合计划机构，提高它 在企业中应有的地位和作用。各级计划部门和归口部门也必须根据计划工作的要求配备专职（或兼职）的计划人员。 5. 企业计划必须认真进行综合平衡，坚持“积极平衡，留有余地”的原则，不留缺口，不“打埋伏”。 6. 企业的各项计划是国民经济计划的基本组成部分，是企业生产经营活动的依据，计划一经下达，各级各部门都必须发动群众，采取切实有效的措施，保证计划的实现。								
编 制 / 日 期			审 核 / 日 期			批 准 / 日 期		
修 改 标 记			处 数			修 改 / 日 期		

(续表)

标 题	企业计划管理工作制度			版 本	第 版
				版 次	第 次修改
				页 码	共 页第 页
				受控状态	
				编 号	
执行主体		监督主体		考评主体	
7. 统计工作是企业的一项基础工作,是监督检查计划执行情况的重要工具,应准确、及时、全面反馈计划执行情况,反对弄虚作假。 二、长远规划 1. 长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标的战略计划,它通过年度计划的安排逐步实现,其主要内容包括下列几个方面: ①企业产品的发展方向; ②企业生产的发展规模; ③企业技术发展水平,技术改造方向; ④企业技术经济指标将要达到的水平; ⑤企业组织,管理水平的提高和安全环保等生产条件的改造; ⑥职工教育培训及文化设施建设; ⑦职工生活福利设施的改造和提高; ⑧能源及原材料的节约。 2. 编制企业长远规划的主要依据: ①国民经济发展的需要; ②市场需要; ③企业的生产技术条件; ④国内外科学技术最新成就和发展趋势; ⑤技术改进、引进和改善管理、提高职工技术水平以后所能提供的潜力。 3. 长远规划的编制工作由分管计划工作的事业部经理主持。××部门负责汇总、综合平衡,提出总体方案和上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料提出专业规划(草案)。长远规划经上级主管机关及事业部经理批准后分年度组织实施。					
编制/日期		审核/日期		批准/日期	
修改标记		处 数		修改/日期	

(续表)

标 题	企业计划管理工作制度			版 本	第 版
				版 次	第 次修改
				页 码	共 页第 页
				受控状态	
				编 号	
执行主体		监督主体		考评主体	
三、年度综合计划 1. 年度综合计划是企业全体职工在计划年度内的行动纲领，又是安排季度、月度计划的重要依据。因此，企业各个生产环节和各个方面的生产经营活动，都必须严格按计划执行。 2. 年度综合计划的制定采取统一领导，分工负责，综合平衡的方法进行编制，即由主管计划工作的事业部经理负责领导，各业务归口科室按管什么业务，就编什么计划的原则，根据规定的计划表式，负责编制各专业计划，计划管理科负责拟定编制计划的总进度，组织综合平衡于年前一个月上报下达工作。 3. 年度综合计划编制的主要依据： ①上级主管部门下达的指令及指导性计划； ②事业部经理提出的年度方针目标； ③产品订货合同和市场预测资料； ④长远发展规划； ⑤前期预计完成数字及本企业历史统计资料； ⑥经审定过的各种技术经济定额。 4. 编制计划所需资料由各科室车间相互提供，任何单位都不得拒绝。 5. 专业计划的编制，各部门负责人要亲自主持，计划草案应认真听取分管厂领导和有关车间科室的意见，并按规定的时间报计划管理科。报送的计划必须附文字说明，经科长和编制人签章呈报方才有效。					
编制/日期		审核/日期		批准/日期	
修改标记		处 数		修改/日期	

(续表)

标 题	企业计划管理工作制度		版 本	第 版	
			版 次	第 次修改	
			页 码	共 页第 页	
			受控状态		
			编 号		
执行主体		监督主体		考评主体	
四、指标管理 1. 年度综合计划所规定的各项计划任务是通过一定的计划指标来表示的。计划指标就是企业在计划期内在生产经营活动方面应该达到的目标和水平。为全面反映企业的技术经营活动，必须相应设置各种指标，建立健全企业的指标体系，完善和促进计划管理工作。 2. 计划指标应按平均先进水平来确定，一般应高于上期实际达到的水平，并经过一番努力才能实现。 3. 计划指标实行分级归口管理，厂级指标（总指标）由××××负责汇总、平衡、上报和下达，各业务科室负责归口管理。车间级指标（分指标）以车间主任为首，组织有关职能人员负责管理。班组级指标以班组长为首组织管理。 4. 为使计划任务层层落实，计划指标必须进行层层分解，坚持谁管什么指标，就分解什么指标。分解指标必须和总指标保持平衡和衔接，分解指标执行情况按规定路线进行反馈。 5. 厂级指标的设置，由计划管理科根据上级要求和厂内管理工作的需要，会同指标归口部门商定。 6. 必须在当年 11 月底正式下达次年的工厂年度经营综合计划。 五、计划指标的调整 为维护计划的严肃性，企业计划一经上级主管机关及厂领导批准下达后，必须严格执行，各归口部门和执行单位均不得随意修改。如确因客观原因影响，经主观努力仍不能完成计划时，在有利于调动广大职工完成计划积极性的前提下，调整计划指标必须办理审批手续。					
编制/日期		审核/日期		批准/日期	
修改标记		处 数		修改/日期	

(续表)

标 题	企业计划管理工作制度			版 本	第 版
				版 次	第 次修改
				页 码	共 页第 页
				受控状态	
				编 号	
执行主体		监督主体		考评主体	
1. 厂级计划指标的调整,由执行单位提出书面申请,送归口科室签署意见后,经计划管理科审核报厂领导审批,属国家下达的计划指标,还应报上级主管机关审批,在未批准前仍按原计划执行。 2. 调整年度计划指标应提前一个季度申请,调整季度计划指标应提前一个月申请,调整月度计划指标应提前 10 天申请。 3. 调整某一项计划指标,如果同时相应调整其他有关计划指标时,应一并上报,呈请审批,以保证计划的平衡,协调。 4. 调整计划指标一律以书面批复为准,在未接书面批复以前,一律按原计划考核。 六、计划的检查和考核 1. 各级领导必须随时监督检查计划的执行情况,及时发现执行过程中的问题,采取解决问题的有效措施,以保证计划的顺利完成。 2. 检查计划执行情况,应充分利用统计报表,会计报表,业务报表资料。检查计划的实际完成数,一律以统计报表数为依据。 3. 计划的考核必须与经济责任制考核相结合。考核的计划数,一律以上一级部门批准或下达的计划数为依据。					
签发人 签名	××部门:现将《企业计划管理工作制度》抄发你部,请严格执行。 总经理: _____ 日期: _____				
执行负责 人签名	总经理:兹收到《企业计划管理工作制度》,本人明白制度的详细内容,保证在本部门严格贯彻。 执行人: _____ 日期: _____				
编制/日期		审核/日期		批准/日期	
修改标记		处 数		修改/日期	

企业战略规划制订程序

