



杰出高层经理人手册

生产总监

至尊管理

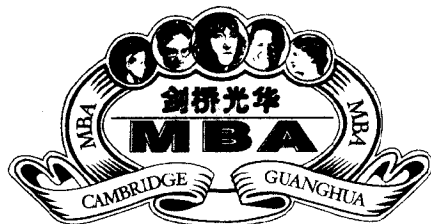
CPO

The Most Lofty Management

现代企业高层管理课题组

总主编 / 孙建开 程爱学

西北大学出版社



杰出高层经理人手册

生产总监

至尊管理

CPO

The Most Lofty Management

现代企业高层管理课题组/编著

西北大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

MBA 杰出高层经理人手册/现代企业高层管理课题组编. —西安: 西北大学出版社, 2002.10

ISBN 7-5604-1780-9

I. M… II. 现… III. 企业管理 - 手册 IV. F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081028 号

MBA 杰出高层经理人手册

生产总监 至尊管理

现代企业高层管理课题组/编著

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西北大学校内

邮 编: 710069

电 话: (029) 8302590

经 销: 全国新华书店

印 刷: 清华大学印刷厂

开 本: 787×960 毫米 1/16

字 数: 4200 千字

印 张: 206

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-1780-9/C·35

总 定 价: 312.00 元

总 序

随着经济全球化步伐的加快，中国企业走向国际化势所必然。面对 WTO 的挑战和激烈的市场竞争，现代企业迫切需要更多具有国际视野、勇于开拓创新的高层次管理人才。在我国，MBA 教育方兴未艾，MBA 成为培养和提升高层管理人才的有效途径。

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和决策能力是决定的因素，中外企业概莫能外。一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜：精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？

《MBA 杰出高层至尊管理》从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，结合 MBA 经典教材和典型案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素

质要求、职责权限和工作任务，详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特色，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程和选修课程的重要内容。并根据现实需要，提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人，还是后备经理人，都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。

《MBA 杰出高层至尊管理》为企业高层管理课题组策划编撰的一套系列丛书，由英国剑桥国际管理学院的管理学博士担任主编。编著者有剑桥、哈佛等商学院的博士、硕士，还有国内的青年学者和职业经理人。这套丛书既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是企业高层管理者的实战范本。

可以相信，这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界，志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带领企业员工创造新的辉煌。

现代企业高层管理课题组

2002 年 10 月

目 录

第一章 生产总监的基本素质要求

1.1 全面的个人素质	3
1.2 超强的管理能力	7
1.2.1 先进的管理方法	7
1.2.2 综合的管理能力	11
1.3 卓越的创新能力	16
1.3.1 创新思维能力	16
1.3.2 创新方法运用能力	17
1.3.3 创新能力的培养	19
1.4 出色的战略运作能力	22
1.4.1 战略思考能力	22
1.4.2 战略构造能力	24
1.4.3 战略定向能力	25
1.4.4 战略变化能力	26

第二章 生产总监的职责与权限

2.1 生产管理的职能	29
2.1.1 生产系统的构成	30
2.1.2 生产管理的地位与任务	30
2.1.3 生产的职能	32
2.1.4 财务和营销职能	33

2.1.5 企业其他辅助职能	34
2.2 生产总监的职责	36
2.2.1 生产总监的职责与任务	36
2.2.2 生产总监下属组织的职责	38
2.2.3 其他相关部门的职责	43
2.3 生产总监的权限	47

第三章 生产总监的规划与决策

3.1 需求预测	53
3.1.1 预测	53
3.1.2 预测方法	56
3.1.3 预测方法的选择	59
3.2 生产能力规划	60
3.2.1 长期生产能力规划	62
3.2.2 生产能力中期规划	64
3.3 生产能力决策	73
3.3.1 生产能力的计算	74
3.3.2 影响生产能力决策的因素	78
3.3.3 生产能力决策的步骤	80
3.3.4 评估不同生产能力方案	82
3.3.5 开发生产能力方案	87

第四章 生产过程组织

4.1 生产过程的空间组织	93
4.1.1 厂区空间布置 (总平面布置)	93
4.1.2 车间布置	98
4.2 生产过程的时间组织	101
4.2.1 顺序结合方式	101

4.2.2 平行结合方式	102
4.2.3 平行顺序结合方式	103
4.3 生产过程的劳动组织	106
4.3.1 劳动力的配备、分工与协作	106
4.3.2 工作组的组织	107
4.3.3 工作轮班的组织	107
4.3.4 劳动定员与定额	109
4.3.5 生产单位的配置	111
4.4 流水生产线组织	112
4.4.1 流水生产线的形式	113
4.4.2 组织流水生产线的条件	115
4.4.3 流水生产线的组织设计	116

第五章 产品研究与设计

5.1 产品研究与设计的目标	133
5.2 研究开发与设计流程	134
5.2.1 研究开发	135
5.2.2 设计流程	141
5.3 产品设计	143
5.3.1 产品生命周期	143
5.3.2 制造设计与再制造	144
5.3.3 稳健设计	145
5.3.4 并行工程	146
5.3.5 计算机辅助设计	150
5.3.6 组合设计	151
5.3.7 面向顾客的产品设计	152
5.3.8 最终设计	153
5.3.9 可维修性与可靠性	154
5.4 产品设计过程	155

第六章 工作系统设计

6.1 工作设计	161
6.1.1 工作专门化	161
6.1.2 工作设计中的行为方法	163
6.1.3 工作团队	163
6.1.4 方法分析	164
6.1.5 动作研究	169
6.1.6 工作条件	171
6.2 作业测定与时间标准的建立	175
6.2.1 测表时间研究	176
6.2.2 标准动作单元时间	181
6.2.3 预定时间标准	182
6.2.4 工作抽样	184
6.3 员工报酬计划	187
6.3.1 个人报酬方案	189
6.3.2 群体报酬计划	189
6.3.3 基于知识与管理的报酬方式	190

第七章 生产计划与生产控制

7.1 生产计划	193
7.1.1 生产计划的主要指标	193
7.1.2 生产计划的编制	196
7.2 生产作业计划	197
7.2.1 成批生产的期量标准	198
7.2.2 大量大批生产的期量标准	201
7.2.3 厂级生产作业计划的编制	207
7.2.4 车间内部生产作业计划的编制	211
7.3 生产作业控制	211
7.3.1 进度分析	212

7.3.2 倾向分析	214
7.3.3 统计分析	214
7.3.4 日程分析	217
7.3.5 在制品占用量分析	218
7.4 生产成本控制	221
7.4.1 成本控制的基本程序和方法	221
7.4.2 成本控制的关键性工作	223

第八章 制定生产排程计划

8.1 大量生产排程计划	227
8.2 中量生产排程计划	229
8.3 少量生产排程计划	229
8.3.1 生产载荷	230
8.3.2 生产排序	235

第九章 质量管理与控制

9.1 质量与质量管理	243
9.1.1 质量	243
9.1.2 质量管理	246
9.1.3 ISO9000 系列标准	250
9.1.4 ISO14000 环境系列标准	254
9.2 全面质量管理	255
9.2.1 全面质量管理的基本特征	255
9.2.2 全面质量管理与 ISO9000 系列标准	257
9.2.3 全面质量管理的基本内容	258
9.2.4 全面质量管理的实施步骤	260
9.3 工序质量管理	265
9.3.1 工序质量管理的内容	265
9.3.2 工序质量因素	270
9.3.3 控制工序质量	275

9.4 质量成本控制	285
9.4.1 质量成本	285
9.4.2 质量成本分析	287
9.4.3 质量成本管理	288

第十章 供应链管理与库存控制

10.1 采购管理	293
10.1.1 采购的相互作用	293
10.1.2 采购作业	295
10.1.3 价值成本分析	295
10.1.4 外购	297
10.1.5 采购定价	297
10.1.6 集中与分散采购	298
10.2 供应商管理	298
10.2.1 选择供应商	299
10.2.2 评价供应商	300
10.2.3 供应商审核与认证	300
10.2.4 建立供应商伙伴关系	301
10.3 库存控制	302
10.3.1 库存及库存控制	303
10.3.2 ABC 管理法	305
10.3.3 订多少货：经济订货批量模型	306
10.3.4 何时以经济订货批量再订货	315

第十一章 物料需求计划 (MRP)

11.1 MRP 的输入与输出	321
11.1.1 总进度计划	321
11.1.2 物料清单	322
11.1.3 库存信息	325
11.1.4 MRP 输出	326

11.2 MRP 方法	327
11.3 闭环 MRP	337
11.3.1 生产能力需求计划	338
11.3.2 生产活动控制	341
11.4 制造资源计划 (MRP II)	341
11.4.1 MRP II 概况	341
11.4.2 MRP II 的参数	343
11.4.3 生产数据库	344

第十二章 精益生产与准时生产系统

12.1 精益生产	349
12.2 准时生产系统	354
12.2.1 产品设计	355
12.2.2 过程设计	356
12.2.3 人员组织因素	360
12.2.4 制造计划与控制	362
12.3 准时生产系统的主要方法	370
12.3.1 看板管理	371
12.3.2 零库存管理	374
12.3.3 平准化生产	375
12.3.4 缩短生产周期	376
12.3.5 少人化管理	377
12.4 准时生产系统的转换	379
12.4.1 转换考虑的因素	379
12.4.2 制定成功的转换计划	380
12.4.3 转换障碍	380

第十三章 项目管理

13.1 项目与项目管理	385
13.1.1 项目	385

13.1.2	项目管理	388
13.1.3	项目管理组织	390
13.2	制定项目计划	392
13.2.1	工作结构分解法	392
13.2.2	甘特图计划法	393
13.3	审查项目计划方案	394

主要参考文献

第一章

生产总监的基本素质要求

- ◆ 全面的个人素质
- ◆ 超强的管理能力
- ◆ 卓越的创新能力
- ◆ 出色的战略运作能力

生产总监是企业生产部门的核心人物，代表总经理对企业的一切生产活动进行管理，并对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。生产总监既是计划的制定者和决策者，又是生产过程的监控者，对企业目标的实现负有重大的责任，他的任何工作都可以称之为管理，通过计划、组织、指挥和控制等手段实现企业资源的优化配置，创造最大经济效益。

面对激烈的市场竞争和复杂多变的消费需求以及日新月异的生产管理技术，生产总监的一切活动都必须以客户为中心，以市场为导向，实行敏捷、柔性、小批量多品种的生产，以提高对市场的快速反应能力，这一切的实现都需要生产总监具备与其职位相称的素质与应变能力。生产总监的个人素质，包括超强的管理能力、卓越的创新能力与出色的战略运作能力。

1.1 全面的个人素质

一个合格的生产总监必然是一个优秀的人才。综合起来看，其个人素质包含职业素质、知识素质、身体素质、观念素质、效率素质等内容。

职业素质

生产总监的职业素质就是指良好的职业道德。基本的要求是要具有敬业精神，对企业忠诚。具体表现在很多道德方面的选择，包括以下内容：

(1) **员工安全**。提供足够的培训，保持设备始终处于良好的工作状态，保持安全的工作环境。

(2) **产品安全**。确保产品对用户人身及财产不造成任何侵害，对环境伤害或损害降至最小程度。

(3) **质量**。恪守质量信条，避免质量隐患。

(4) **尊重员工**。尊重员工权利，能迅速公正地处理员工反映的问题。

生产总监要考虑其做出的决策将对股东、厂方、雇员、顾客、社区以及环境产生什么样的影响。找出符合各方利益的方案并不总是那么容易，但这是所有决策者应努力达到的一个目标。再者，决策者在决策时虽然初衷是好的，但有时也难免会犯错误。一旦错误出现，决策者应尽快采取相应措施来加以纠正，并及时处理任何不利的后果。

知识素质

现代企业要求生产总监必须掌握本企业生产技术的基本知识，熟悉本企业的产

品结构和制造工艺，了解本行业的科研和技术发展动向，即要“管生产，懂生产”，是一个专家。不仅要熟悉本企业的生产工艺流程，了解产品的性能用途；还要对本企业的生产经营状况了如指掌；同时，还必须掌握竞争对手的状况，对本行业的发展趋势有清晰的了解。

要懂得现代管理学、领导学的一般原理和方法，熟悉本行业、本企业的特殊规律和方法。不仅要懂得现代管理组织的一般结构和功能，而且要熟悉自己企业以及生产部门的特殊结构和功能；不仅要懂得传统的管理方法，而且要熟悉各种主要的现代管理技术，特别是有关生产管理方面的新技术、新方法；不仅要懂得对财、物、信息的管理，而且要懂得对人的管理；不仅要掌握市场经济的基本理论，而且要了解技术引进、合资经营等方面的知识。

要掌握行为学、心理学、经济学、法学、市场营销学、成本核算、价值工程等知识。熟悉 ISO9000 质量认证体系。

此外，还要熟悉国家有关产品生产、产品质量的法律规范。

身体素质

随着企业经营范围、经营地域的扩大，生产总监必须到处视察指导工作，要经常下到生产工厂了解情况，没有好的身体，就无法胜任这一工作。生产总监的身体素质包括：

(1) **充沛的精力**。生产总监要有超常的精力，以应付生产管理中繁琐的工作，并能有条不紊地进行决策。

(2) **清醒的头脑**。生产总监要思路清晰，思维敏捷，能够在极短的时间内抓住问题的关键，使问题得到圆满的解决。

(3) **强健的体魄**。生产总监身体要健康，不被疾病所缠绕，能够胜任经常下生产第一线进行指导工作。

观念素质

生产总监必须具备一定的观念素质，必须以实现企业的经营目标、经营方针为宗旨。要按经营目标去实现产品在品种、质量、数量、交货期、成本等方面的要求，以保证企业的经营目标的实现；生产总监必须把资源合理利用放在重要位置，在确保产品质量的前提下，优化资源配置，不断降低成本，提高经济效益。具体来讲主