

工厂管理

Manufactory Management

傅和彦（台湾）著

厦门大学出版社



福友现代实用企管书系 ②①

FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

工厂管理

编著：傅和彦（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工厂管理 / 傅和彦编著. - 厦门: 厦门大学出版社, 2005.1

(福友现代实用企管书系 / 林荣瑞主编)

ISBN 7-5615-2339-4/F·421

I.工… II.傅… III.工业企业管理 IV.F·406

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第007868号

工厂管理

福友现代实用企管书系 ②

编著 / 傅和彦 (台湾)

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

传 真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

邮编: 361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 许红兵

内页插图 / 李峰源

印刷 / 深圳市庆新印刷有限公司

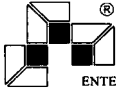
2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 30

字数: 770千字 插页: 4

定价: 46元

*
*
*
*
*
*
*
*
*
*

 福友现代实用企管书系 ②
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究
法律顾问 / 天衡联合律师事务所 郑水园律师

出版序



献给每一位 站 着睡觉的人

“中国制造”的产品已遍布全球,逐步成为全球制造工厂的中国比以往更具责任与义务制造出“物美价廉”的产品来满足世界消费市场的需求,同时,“与狼共舞”的中国企业面临世界级的竞争环境,也亟需强劲的管理动力作为支持以赢得竞争。越来越多的企业主已清醒地认识到需要借助提升管理能力来提升竞争力,但有碍于当局者迷,对于需要提升哪些管理能力却多有困惑。

厦门福友企业管理顾问有限公司,常年深入中国各大中小型企业培训、指导,深谙大陆企业管理之真谛在于将管理扎扎实实地落实到实务工作中去,而不应停留在空中楼阁的观念的追捧上,只有从基础管理抓起,一步一个脚印,才有利于企业管理能力的提升,有助于企业利润及绩效的提升。

“工厂管理”即是其中一项重要的基础管理工作。“工厂”,乃产品的制造场所,所谓工厂管理即将劳动力、土地、资本、原材料等各种有效资源导入制造场所,凭借计划、组织、人事、指导、控制等活动,使工厂能够有计划、按步骤地如期达成生产目标,生产出令客户满意的产品。

工厂管理涉及的领域很广,指导书籍要写得好,对作者的功力要求相当高。福友公司经过深思熟虑,决定力邀有着30余年工商管理经验的知名企业管理专家、台湾中原大学、辅仁大学教授,同时也是“福友现代实用企业管理书系”资深作者的傅和彦先生编写本书。傅和彦先生欣然允诺,并尽心尽力地整理以往累积的宝贵的经验资料,同时收集追加了相当多最先进的管理理念与模式,耗时两年又半载,终将本书脱稿付梓。定位为服务于广大制造业工厂管理干部的本书,理论与实务相结合,可操作性极强,绝对是一本“制造业经典用书”。请广大读者仔细阅读,相信定有收获。

读者也可以结合阅读傅和彦先生其他专著,如《供应厂商管理》、《现代物料管理》等,将更有指导效果。

傅和彦

2005年元月于厦门



献给每一位 站 着睡觉的人

作者序

任何一本书都有一段长远的孕育过程和写作的目的。这本书当然也不例外。本书的写作目的为何？请听笔者娓娓道来。

笔者从事企业经营管理顾问三十多年，替数百家大、中、小企业做过企业诊断、项目改善、制度设计及辅导推行，并从事近千场的企业内外教育训练。经过时间的推移，心中逐渐浮起一个想法：何不把三十多年的经验与心血付梓成书，以广为传播。再加上福友企业管理顾问有限公司总经理林荣瑞先生再三邀约，希望笔者将这些经验整理出版，为提升大陆企业管理水平尽绵薄之力，于是拙作一本接着一本相继出版。很庆幸，这些书籍完成后均颇为工商业者肯定。许许多多的工厂干部人手一册，爱不释手，也有不少工厂指定这些书籍为干部教育训练教材及升级考试用书，这真令笔者喜出望外，更促成笔者尽心尽力地写好《工厂管理》一书。

坊间有关“工厂管理”的书籍，不可谓不多，然而大多是仓促成书或东抄西掠，很少有针对工商业界工厂管理的实务内容来彻底动笔的。本书之撰写力排上述弊端，针对工商业的需要，希望能成为工厂管理人士提高工厂管理水准的至佳参考书籍。

值本书出版之际，笔者由衷企盼两岸的工商企业欣欣向荣！倘若广大管理人士能够勤习工厂管理的技巧，使其经营水准得以提升，业绩得以蒸蒸日上，则笔者击掌为欢，心有荣焉，笔者衷心期盼着。

傅和彦

谨致于台北

2005年元月

福友承诺——

与您分享的绝对是好东西！



献给每一位 站 着睡觉的人

目 录

第一篇 导论	1-21
一 工厂管理的含义	1-4
二 工厂管理的演进	5-7
三 工厂繁荣的条件	8-9
四 工厂的生产方式	10-13
五 工厂的生产形态	14-19
六 工厂管理的责任	20-21
 第二篇 工厂组织	23-40
一 工厂组织的含义与功能	25-25
二 工厂组织的原则	26-29
三 工厂组织的形态	30-34
四 非正式组织的应用	35-36
五 工业界工厂组织介绍	37-40
 第三篇 工厂布置	41-63
一 工厂布置的含义与目的	43-44
二 工厂布置的原则	45-45
三 工厂布置的形态	46-50
四 工厂布置的程序	51-53
五 工厂布置前的准备工作与工厂布置表示方法	54-56



献给每一位 站 着睡觉的人

六 机器布置的路线	57 - 59
七 工厂辅助部门的布置	60 - 62
八 工厂扩充	63 - 64
 第四篇 物料搬运	65 - 86
一 物料搬运的含义	67 - 67
二 物料搬运的功能	68 - 68
三 物料搬运的原则	69 - 70
四 物料搬运十诫	71 - 71
五 物料搬运设备的种类	72 - 74
六 物料搬运设备的选择	75 - 77
七 物料搬运制程分析	78 - 80
八 物料搬运要素改善原则	81 - 82
九 发掘物料搬运的问题	83 - 84
十 物料搬运工作的管理部门	85 - 86
 第五篇 产品研发	87 - 103
一 前言	89 - 91
二 新产品计划	92 - 100
三 新产品的应用性研究	101 - 102
四 与新产品制造有关的问题	103 - 103



献给每一位 站 着睡觉的人

五 产品研发中必须的管制	104 - 104
第六篇 预测	105 - 124
一 由上往下的预测	107 - 108
二 由下往上的预测	109 - 109
三 根据以往销售的预测	110 - 110
四 时间数列分析	111 - 121
五 指数圆滑化法	122 - 122
参考资料	123 - 124
第七篇 生产管理	125 - 152
一 生产管理的含义与内容	127 - 129
二 产品设计	130 - 132
三 制造途程的安排	133 - 140
四 制造日程安排	141 - 147
五 工作指派与跟催	148 - 151
第八篇 物料管理	153 - 190
一 物料管理的含义	155 - 155
二 物料编号与物料计划	156 - 157
三 物料的采购	158 - 162



四 物料的验收与领发	163 - 166
五 仓储管理	167 - 185
六 呆废料的预防与处理	186 - 190
 第九篇 存量管制	 191 - 232
一 存量管制的意义	193 - 196
二 存量管制的 ABC 分析法	197 - 205
三 存量管制的中心问题	206 - 208
四 存量管制的基本要素	209 - 213
五 存量管制的方法	214 - 232
 第十篇 工作研究	 233 - 282
一 概论	235 - 238
二 工作研究的历史沿革	239 - 240
三 方法研究	241 - 262
四 时间研究	263 - 264
五 秒表直接测时法	265 - 271
六 综合时间研究法	272 - 272
七 预定动作时间标准法	273 - 276
八 工作抽查法	277 - 279
九 工作研究的应用	280 - 281



献给每一位站着睡觉的人

第十一篇 资料收集、整理与分析	283 - 312
一 群体与样本	285 - 285
二 数据种类	286 - 286
三 次数分配	287 - 289
四 直方图与次数多边形图	290 - 291
五 次数曲线	292 - 292
六 分配中心的种类	293 - 293
七 算术平均数计算法	294 - 298
八 分配与变异性表示法	299 - 308
九 常态分配	309 - 312
 第十二篇 品质管制	 313 - 352
一 品质管制的含义	315 - 317
二 品质管制简史	318 - 319
三 品管圈的运营	320 - 327
四 管制图的应用	328 - 336
五 抽样检验	337 - 339
六 降低品质成本	340 - 351
参考资料	352 - 352



献给每一位 站 着睡觉的人

第十三篇 成本分析与控制	353 - 384
一 成本会计的含义及范围	355 - 355
二 成本的定义与分类	356 - 360
三 成本制度	361 - 364
四 成本习性的划分	365 - 373
五 成本分析	374 - 378
六 成本控制	379 - 384
 第十四篇 人事管理	 385 - 415
一 人事管理的含义与目的	387 - 387
二 员工招募、面谈与录用	388 - 392
三 出勤管理与休假	393 - 395
四 薪资制度与管理	396 - 406
五 员工考绩	407 - 412
六 员工教育训练	413 - 415
 第十五篇 工业安全概论	 417 - 431
一 工业安全的含义与重要性	419 - 419
二 安全卫生管理组织与责任	420 - 420
三 事故的定义与事故发生的原因	421 - 426
四 工业安全的措施	427 - 431



第一篇 导论

- 一 工厂管理的含义
- 二 工厂管理的演进
- 三 工厂繁荣的条件
- 四 工厂的生产方式
- 五 工厂的生产形态
- 六 工厂管理的责任

目錄

又含函興晉	一
出肅翰興晉	二
升頌翰榮雲	三
大氏翰興晉	四
志新翰興晉	五
升興翰興晉	六

一 工厂管理的含义

1 工厂的定义

工厂就是各种产品的制造场所。因产品不同而有规模不一、各式各样的生产工厂。

2 管理的定义

管理就是将各种资源导入组织当中,借助计划(Planning)、组织(Organizing)、用人(Staffing)、指导(Directing)以及控制(Controlling)等活动,使所有部属如期达成预定的目标。

3 何谓工厂管理

工厂管理,即在制造场所导入各种有效的生产资源,借助计划、组织、用人、指导、控制等活动,使工厂所有部属,如期达成预定的生产目标,并使所生产的各种产品能让顾客满意。

(1) 生产资源

工厂管理的生产资源包括下列各种因素:

- ① 劳力;
- ② 土地;
- ③ 资本;
- ④ 资材(原物料)。

(2) 生产效率

工厂管理的目的在于如期达成预定的生产目标,任务是提高生产效率。生产效率可以用公式表示:

$$\textcircled{1} \text{ 生产效率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

$$\textcircled{2} \text{ 劳力的生产效率} = \frac{\text{产出}}{\text{劳力的投入}}$$

$$\textcircled{3} \text{ 土地的生产效率} = \frac{\text{产出}}{\text{土地的投入}}$$

$$\textcircled{4} \text{ 资本的生产效率} = \frac{\text{产出}}{\text{资本的投入}}$$

$$\textcircled{5} \text{ 材料的生产效率} = \frac{\text{产出}}{\text{材料的投入}}$$

(3) 提高生产效率的方法

欲提高生产效率，应在投入（分母）与产出（分子）上下工夫。下列的各种组合均能提高生产效率：

- ① 投入减少，产出增加；
- ② 投入不变，产出增加；
- ③ 投入减少，产出不变；
- ④ 投入微微增加，产出大幅增加；
- ⑤ 投入大幅减少，产出微微减少。

二 工厂管理的演进

第一次工业革命以前，虽有生产或制作的单位存在，但单位极小，不成规模，且管理思想又不甚发达，故工厂管理正处在萌芽阶段。

随着第一次工业革命的发生，技术的革新对管理思想产生了莫大的冲击。当时生产的基本组织发生了许多极为重大的变化，生产方式产生空前变化，机器代替了人工，资本家开始筹集资金、组织劳力，以机器代替人工而从事大量生产。按变化的时间顺序，通常可大致分为“家庭生产制度”、“代产包销制度”以及“工厂生产制度”。

1 家庭生产制度

家庭生产制度于18世纪初最为盛行，拥有劳力自给自足的家庭，在某一专业领域中生产以供销售。家庭生产制度曾盛行一时，其原因有二：

- (1) 织布机或纺织机价格有限，易于在家从事生产，同时也易于打进市场；
- (2) 当时交通不甚发达，运输极不方便，外地的竞争对手不易进入本地销售。

工商发达的今日，有些地方极为闭塞，仍存在着家庭生产制度。

2 代产包销制度

家庭生产制度盛行久了，一些深具眼光的工商人士，愿意冒风险，出价收购家庭生产制度下在各家庭所生产的产品，甚至进一步供应各家庭所需的原材料，并以合理的价格收购他们的产品。如此一来，代产包销制度诞生了，而家庭生产制度逐渐式微了。家庭的成员从此以赚取工资为生，不再是独立经营的生产单位了。

迄今为止，国内也有不少工厂以代工或托外加工的方式，发料给各家庭，由各家庭将制造完成的产品或零件交给发包的工厂，各家庭从中赚取工资。这种托外加工式或代工的生产制度，便是代产包销制度。