

国人民大
学
工商管理案例
MBA

丛书主编 徐二明

作业管理卷

分卷主编 汪星明
邹菊梅

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例: 作业管理卷
徐二明主编; 汪星明, 邹菊梅分卷主编
北京: 中国人民大学出版社, 1999

ISBN 7-300-03017-3/F·890

I. 中…

II. ①徐…②汪

III. ①企业管理-案例②企业管理: 生产管理-案例

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05414 号

中国人民大学工商管理
MBA 案例

丛书主编 徐二明

作业管理卷

分卷主编 汪星明 邹菊梅

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 9.75 插页 1

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

字数: 241 000

定价: 17.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

丛书编委会名单

顾 问 袁宝华

主 编 徐二明

编 委 (按姓氏笔画排序)

王化成 王利平 孙健敏

吕景胜 宋远方 李宝山

陈 莹 徐二明 郭国庆

温 厉

总序

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

- 一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。
- 二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,并具有一定的理论价值。
- 三、提供的案例重在讨论、思考和学生参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与工商管理教育重在能力培养的教学定位是相一致的。
- 四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人士的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998 年 9 月

第一编 生产与作业战略

- 案例一 争创世界一流企业的生产与作业
管理..... (2)

第二编 生产与作业系统配置

- 案例一 制盖公司生产设备配置方案 (22)
案例二 HU 公司的生产流程重组 (32)
案例三 松江镇医院的诊室布局 (45)

第三编 方法研究与工作测定

- 案例一 劳动工作制度分析 (54)

第四编 库存控制

- 案例一 JL 公司的物资管理 (76)
案例二 神州商店的库存控制 (91)

第五编 生产计划

- 案例一 Red 罐头厂产品组合方案 (100)
- 案例二 NA 公司销售量预测及生产计划
均衡..... (104)

第六编 生产资源计划 (MRP II)

- 案例一 XH 摩托车集团 MRP II 系统 (123)
- 案例二 MRP II 实施情况 (151)
- 案例三 A 厂库存管理系统..... (158)

第七编 精益生产

- 案例一 第一汽车集团的精益生产、管理..... (171)
- 案例二 准时生产 (JIT) 在第一汽车
集团变速箱厂的应用..... (188)

第八编 计算机集成制造系统 (CIMS)

- 案例一 “高度集成、总体优化、充分柔性、赢得
竞争”——RF 公司 CIMS 系统..... (201)
- 案例二 宝钢计算机集成应用系统..... (219)

第九编 质量体系认证与 ISO 9000 标准

- 案例一 ISO 9002 认证实施的策略 (244)
- 案例二 ISO 9000 质量保证体系文件举例 ... (259)

第十编 企业技术进步

案例一	ZW 集团程控交换机生产线改造	(269)
案例二	Hong 电子器件公司集成电路 (IC) 生产线技术改造	(273)
案例三	湖南某塑料制品集团的技术改造 与产品开发	(277)
案例四	我国汽车工业利用外资引进技术	(286)
参考文献		(302)

第一编 生产与作业 战略

中国人民大学工商管理 / MBA 案例

争创世界一流企业的 生产与作业管理

一、概述

以高质量、高效率和高效益的“三高”为目标，争创世界一流是宝钢的战略指导思想。

1996年，宝钢在1号高炉大修的条件下，全年产钢796万吨；实现销售收入272.2亿元；实现利税49.65亿元，其中利润31.36亿元，上交国家13亿元，为冶金部直属企业上交国家所得税的93%。截止1996年底共产钢5853万吨，实现销售收入1244亿元，利税327亿元，上交财政利税195亿元，一、二期工程所借74亿元贷款，加上利息共100多亿元，已于1995年6月提前8年全部还清。至1996年底，宝钢固定资产原值为590.4亿元，固定资产净值为255.3亿元。1996年，宝钢钢材出口达145.4万吨，创汇4.67亿美元，并连续6年名列全国工贸企业自营进出口第一名。

在宝钢投产十周年的1995年，经综合评估：宝钢在产品质量、劳动生产率、企业信誉和企业文化诸方面进入世界一流钢铁企业行列。

宝钢是一个大型钢铁联合企业，其主生产线是从原料到烧结、焦化、炼铁、炼钢、初轧、无缝、热

轧、冷轧等生产单位组成。其生产特点是：设备大型化、生产连续化、操作自动化，某一个环节出现问题或质量达不到标准，就会影响整个生产线。主生产线是一个不可分割的整体。从这个生产技术特点出发，宝钢在主生产线上实行了与国内其他大型钢铁企业不同的管理体制，就是对钢铁生产主体的集中一贯管理、主辅分离、专业化分工、社会协作的管理体系。

在企业上（领导层）、中（管理层）、下（基层）的纵向管理结构中，实行集中管理。主要管理权限和管理业务都集中在总厂，由总厂集中领导、统一经营。主生产线上各二级厂（分厂）是车间性生产单位，不具备法人资格，没有对外经营权。分厂厂长的任务主要是带好队伍，搞好生产，及时掌握国内外同行的技术发展信息、赶超世界先进水平等三件大事。总厂的管理部门和集中于总厂的各项专业管理如计划、物资、设备、运输、能源、财务等必须服务到基层。在日常生产管理中实行权限分级委让，即上级领导把自己职权范围内的一部分权限，授予下级领导，促使他放手工作，全面负责。权限可以委让，责任则不能委让。从而把管理重心下移到作业区，强化现场生产指挥。这种集中管理同服务到基层、权力分级委让相结合的管理体制符合宝钢现代化大生产的要求；有利于提高企业的整体效益与应变能力。

在横向结构上，实行一贯管理。主要做法是：职能部门设置综合化。总厂各部、处内部，不采用按炼铁、炼钢等不同工艺设置科室的传统做法，而是按产品系列设置科室，使过去“分段管理”变为每个科室都能对自己所管产品实行从原料投入到成品出厂的一贯管理。使企业职能分工和机构设置有利于维护各管理子系统的完整性，达到减少扯皮，提高效率的目的。

对于非生产主线的对外经营部门和辅助部门实行分权制，在不同程度上实现自主经营、自负盈亏，使之在保证为主生产线服务的同时，面向社会，走向市场。

宝钢的现代化管理体制，是实现现代生产管理的保证。

二、争创一流的基础——基层管理

基层管理是指对作业层的生产活动进行计划、组织和控制的总称。

宝钢的基层分二级厂、车间分厂或作业区和班组等不同层次。国内大型企业通常将基层管理重心放在二级厂或车间，宝钢则是把管理重心下移到管理层与作业层的结合部——作业区，实行以作业长制为中心的一整套基层管理制度。即以作业长为中心，以计划值为目标，以设备点检定修为重点，以标准化作业为准绳，以自主管理为基础。这五个方面按照它们各自的地位和作用有机地结合起来，被称之为“五制配套”的宝钢的基层管理模式。

图 1—1—1 所示即为五制配套管理模式。

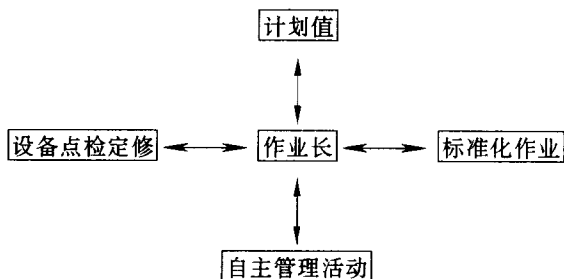


图 1—1—1 宝钢基层管理模式示意图

(一) 作业长制度

作业长是生产现场的指挥者和经营管理者，拥有车间主任委托的生产指挥权、人事调配权和奖惩权，对本作业区内的产量、质量、安全、士气、成本、交货期等工作全面负责，以带好队伍贯彻标准化作业为工作重点，起着半个车间主任、半个工程师和半个支部书记的作用，像个“小厂长”独当一面。作业长大部分

是从工人中选拔上来的，但列入干部管理范围，优秀作业长可以晋升为车间主任。作业长必须具备较高的素质，为了选拔和培养合格的作业长，制定了严格的培训计划和考试制度，还建立了作业长职务与资格双轨制。作业长有现任的和后备的两种。后备作业长是指现场工人经作业长科目培训，考试合格，授予作业长资格。只有具备作业长资格的人，才能正式担任作业长。

1. 作业长的职责。作业长要完成以上任务必须履行各种职责。由于各企业的行业特点不同，规模大小不同，分工情况不同，作业长的职责就有所不同。一般来说，作业长的基本职责可概括为三句话，即组织生产，协力经营，带好队伍。具体讲有十二项。

- (1) 保证完成作业计划；
- (2) 搞好作业控制；
- (3) 严格质量控制；
- (4) 加强成本控制；
- (5) 搞好设备管理；
- (6) 加强物料管理；
- (7) 保证安全生产；
- (8) 搞好环境管理；
- (9) 加强劳动管理；
- (10) 搞好作业研究；
- (11) 努力培养部下；
- (12) 搞好人际关系。

2. 作业长的权力。这是指作业长在管辖的作业区范围内所拥有的权力。总的说，作业长对作业区内的人、财、物等生产要素的组合、运营拥有全部权力。具体讲，有七个方面。

- (1) 生产工作的指挥权，协调权；
- (2) 突发事件的处置权；

- (3) 对班组长的聘用权；
- (4) 奖金的分配权；
- (5) 作业区人员的调配权；
- (6) 职工工资晋级、嘉奖或处分的建议权；
- (7) 对部下的评价权。

3. 作业长应具备的条件。主要有五个方面。

(1) 在政治素质方面。要坚持四项基本原则，有较强的事业心和主人翁责任感，思想品质端正，作风正派。

(2) 在能力素质方面。要具有组织能力，指导能力，处置能力，协调能力和创造能力。

(3) 在专业知识方面。要了解本车间生产工艺及主要设备的技术性能，熟悉本作业区的生产工艺特点，技术要求，操作规程，安全规程，设备的技术性能，基层管理制度，现代管理方法以及计算机的应用等。

(4) 在文化素质方面。一般要求具有高中、中专以上学历或同等学力的文化水平，有从事本企业专业工作五年以上工龄的作业人员。大学毕业生担任作业长，要具有从事本企业生产现场工作三年以上的经历。这里重点是要有从事现场作业的实践经验。至于文化水平的要求应从企业的实际出发。

(5) 在身体素质方面。一般要求在 45 岁以下，且身体健康，能从事繁杂的第一线工作。

上述条件的基本思想，就是要选拔德才兼备、有实践经验的中青年工人担任作业长。因为这样的作业长无论在思想上、感情上，还是作风上，与作业人员是息息相通的，最受作业人员的爱戴，比较容易形成管理与作业之间良好的纽带。

4. 提高作业长素质的措施。

(1) 从作业人员中选拔后备作业长。按照职务资格双轨制的原则，通过定期预备考试，录取具有作业长才能的人才，然后经

过半年的培训，系统地学习作业长岗位规范教材，主要内容围绕着“如何当好作业长”这一命题进行。培训期末，经考试合格，发给作业长资格证书，成为后备作业长。还要经过较长的实习期，然后才能正式聘任。

(2) 对现行作业长的培训。每年都要制定对现行作业长的培训计划，举办脱产或业余的学习班，进行短期轮训，主要内容是传授新知识和新经验，基本方法可以是请专家或老师上课，也可以是作业长之间相互交流或见习。

(3) 鼓励作业长加强自我修养。这是提高作业长素质的重要途径。作业长的自我修养主要应从判断力、创新力、统率力三个方面来进行。

5. 加强对作业长的考核。对作业长的考核办法，是进行全方位的月考核和年总评。对成绩突出的优秀作业长要给予表彰和奖励。

(二) 计划值管理

1. 计划值的含义。计划值是有关生产技术、物资、费用等方面的管理指标，类似于技术经济定额，但又有以下不同特点：

(1) 从内容上看。定额内容比较宽，凡是人力、物力、财力的消耗、利用或占用所规定的一些管理使用的基础数据，都属于定额范畴。而计划值的内容，是紧紧根据全厂当年经营的总目标，突出重点而确定的。它主要包括能力、效率、收得率、单耗、单位发生量、其他等六个方面的管理指标。

(2) 从要求上看。定额是在一定的生产技术组织条件下，根据尽可能达到的水平为基准而制定的，制定定额允许留有余地，完成定额允许超过。计划值既要求先进合理，更要求准确可靠，制定计划值不允许留有余地，完成计划值也不追求超过，要求平均完成率达到 100%。

(3) 从编制程序上看。定额的制定程序不十分严格，一般都是由专业主管部门会同有关人员制定，经厂长批准后执行。而计划值的编制程序则十分严格，程序为两下一上，即先由总厂下达计划值任务书给二级厂，二级厂通知分厂或车间；分厂或车间根据上级的要求和提供的条件，结合本单位的情况，编出分厂或车间计划值草案，上报二级厂，二级厂经汇总平衡后编出二级厂的计划值草案上报总厂；总厂经过汇总、平衡、审议、批准后正式下达各有关管理职能部门和二级厂、分厂或车间。

(4) 从管理状态看。定额管理普遍采用静态管理，指标一旦定下来，在计划期中不允许加以改变。而计划值采用动态管理，要求随时随地保持与实际情况符合，若有重大差异要对计划值进行及时修正。

2. 计划值项目。

(1) 计划值项目的选定原则。选定计划值项目总的原则是要以计划值指标体系来分解落实总厂的经营总方针、总目标，一般把反映生产线上的生产能力、生产质量和生产成本等方面的指标，列入计划值管理范围。

(2) 计划值项目的分类。宝钢目前所选用的计划值，按其性质分为能力（包括生产能力和生产量）、效率、收得率、单耗、单位发生量、其他（包括部分质量指标）等六大类，详见表 1—1—1。

(3) 计划值项目体系。根据生产、技术、管理的需要，在项目内按管理层次进一步细分，使其成为具体的目标，把细分的内容综合起来，就构成了完整的计划值项目体系。以宝钢的初轧厂为例，如图 1—1—2 所示。

3. 计划值的运行。计划值是联结基层和总厂经营方针、生产计划、生产技术、成本预算、现场作业等的纽带。基层根据总