



民营企业培训教程

生产运作方略

鞠芳辉 主 编



科学出版社
www.sciencep.com

民营企业培训教程

生产运作方略

鞠芳辉 主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以民营企业或企业高层主管为主要读者对象,概略地介绍了生产运作管理基本框架和要点,特别突出了当今我国民营企业家在生产运作管理实践中所关心的主要方面。全书共分9章,主要内容包括:生产运作导论,生产运作战略,生产运作系统的组织方式,新产品开发与技术创新,产能规划,质量管理,先进生产方式,企业流程再造,企业信息化等。

本书内容精练,重点突出。既可作为民营企业家或高层主管的生产运作管理培训教材,也可以作为一般管理者了解生产运作管理的普及读物。

生产运作方略 (民营企业培训教程)

鞠芳辉 主编

责任编辑 李振格 熊盛新

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第一版 开本: B5 (720×1000)

2004年8月第一次印刷 印张: 15 1/4

印数: 1—1 000 字数: 295 200

ISBN7-03-014085-0/F·339

定价: 198.00元 (共9册)

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

这是一部属于中国民营企业家的、
本土化的MBA教材。

——浙江省省长 吕祖善

这部教材能以最低负担、最短时间建立起较丰厚的财富，并发现促使企业发展的诀窍。

——中国工程院院士 李京文

民营企业培训教程

编写指导委员会

主 任 丁耀民

委 员 杨晓彤 余红艺 陈卫东 吴家曦 黄新茂

郑明治 陆立军 姚先国 程惠芳 龚建立

盛世豪 卓勇良 徐亚芬 王渊明 闫国庆

鲁冠球 徐文荣 胡成中 郑元豹 汪立成

王建沂 茅理翔 陈爱莲

序 一

民营经济是浙江经济的优势所在、活力所在，也是加快浙江经济发展的潜力所在，关系到浙江经济综合实力和国际竞争力的提高，关系到浙江经济的长远可持续发展。浙江民营经济发展的历程，是浙江民营企业家过去二十多年艰苦创业、锐意改革，在艰难中求生存，在困境中谋发展的历程。改革开放以来，千百万浙江的“泥腿子”洗脚上岸，较早地突破计划经济传统观念的束缚，走南闯北，寻求商机，谋划发展，使民营经济在浙江大地焕发出勃勃生机，为浙江经济社会的全面进步和人民的富裕作出了历史性的贡献。当前，我们正处于新世纪头二十年的重要战略机遇期和我省全面建设小康社会，加快推进现代化建设的关键时期，民营企业肩负的历史使命更为重大。如果说民营经济的第一次飞跃推动了浙江由温饱向小康的历史性跨越，使浙江实现了从资源小省向经济大省的转变，那么，浙江要建设经济强省，实现全面建设小康社会和提前基本实现现代化，就必须推动民营经济实现新的飞跃。这是从浙江现实出发，发挥浙江比较优势的客观要求，是适应国际国内环境变化，提高浙江经济国际竞争力的迫切需要。

当前，民营经济发展面临着历史性的机遇。党的十六大明确提出，必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，这为民营经济的发展创造了平等的法制、体制环境和一视同仁的政策环境，从根本上消除了长期以来制约民营经济发展的思想顾虑和障碍，为民营经济的新一轮发展提供了强大的精神动力和制度保证。经济全球化和国际产业与资本在全球的加速转移，有利于民营企业积极参与国际分工与国际竞争，更好地利用国际国内两种资源、两个市场，获取更多的要素、资源，开拓更广阔的发展空间。新科技革命特别是信息化的加速推进，有利于民营企业充分利用国外最新科技成果和先进技术装备，加速提升企业整体素质和国际竞争力。经过二十多年的发展，浙江民营经济已经集聚了相当的能量，一大批民营企业有能力、有条件在现有基础上，再上新台阶，实现新飞跃。

在新的形势和条件下，民营经济要实现新的飞跃，必须突出创新推动，突出开放发展，在企业制度创新、管理创新、技术创新和文化创新上下功夫，确立开放的发展理念和思维，在更大的范围和空间上集聚资源要素，实现新的跨越式发展。这就对民营企业家提出了新的更高的要求。浙江民营企业家多数从实践中走出来，具有较强的市场经济意识和开拓精神，善抓机遇，善于经营，经过多年的磨练，积累了丰富的经营管理经验。面对民营经济新飞跃的要求和不断变化的发展环境与条件，民营企业家迫切需要有新的提高，包括提高理论素养，丰富科学

知识,更新经营理念,熟悉并掌握市场经济和国际经济规则,提高运用现代企业发展战略和管理方法引领企业的能力。在市场经济条件下,企业家对企业的成败具有十分重要的作用,一个成功的企业背后往往有一个优秀的企业家。浙江民营经济有今天,靠的是有一支出色的企业家队伍,浙江民营经济要实现新的飞跃,更需要一大批能适应国内外市场激烈竞争要求的现代企业家。

组织民营企业进行培训学习,是提升民营企业素质的重要途径,也是政府引导和服务民营企业,推动民营经济新飞跃的重要方面。有关方面共同组织编著的《民营企业培训教程》丛书,针对浙江民营企业的实际,吸收现代企业管理最新成果,从民营企业家的素质提高,民营企业的战略管理、法人治理结构、市场营销、生产运作、企业文化、人力资源管理等方面融理论指导与案例分析于一体,进行了系统的介绍和阐述。可以说,这是一部属于民营企业家的,中国本土化的 MBA 教材。在这套丛书付梓出版之际,对全体编撰人员的辛勤劳动表示感谢,希望它的出版能有力地推动浙江民营企业家的培训学习,推动浙江民营经济实现新的飞跃。

浙江省省长 吕祖善

2004年5月于杭州

序 二

改革开放以来，中国民营企业的发展风起云涌，造就了一批富有冒险精神和创新意识的企业家人才。但我们必须看到由于历史和现实的原因，许多民营企业家未受过高等专业理论教育，他们的经营理念和管理能力与现代企业的需要尚存在着差距。管理和决策水平低，缺乏科学规范的企业发展战略，制约着很多企业的可持续发展，极大地影响了企业发展的速度、规模和稳定性。

然而我国多数的民营企业家，都是善于学习的企业家。他们异乎寻常的创新能力，来源于孜孜不倦的学习能力。成功的民营企业，都是具有较强学习能力的企业，我国越来越多的民营企业正在向学习型组织演进。我国民营企业家的某些个性也许只是在体制转型的过程中体现出相对的优越性，但他们的创新精神和学习能力，则具有跨时代的永恒的重要性。值得欣喜的是，在我国民营企业家们从个人学习到组织学习，从盲目学习到理性学习的思考和实践的过程中，企业家们已经在挪动着脚步向世界一流管理水平看齐了。

首先，该套教程定位明确，读者对象就是经过创业阶段之后，需要突破经营管理瓶颈，将企业做大、做强的企业家。中国民营企业的创业历史普遍较短，众多企业表现出明显的阶段性特征，在成功地渡过最初的创业期后，需要经营理念和管理水平的有效提升，才能推动事业的持续、健康成长。该套教程准确地把握住民营企业家群体的成长特征，对象清楚，有的放矢。

其次，该套教程的论述方式非常“友好”，具有理论性与实践性、系统性与专业性、务实性与创新性相结合的特点。该套教程可读性强，内容简明扼要，语言生动形象，案例经典精彩，富有启发性，使人有兴趣反复阅读，值得细心揣摩体会。选题紧扣民营企业经营的关键环节，以先进的理论作为指导实践的依据，又以中国民营企业面临的经营环境作为实际背景。该套教程以其务实和创新的特色，为我国民营企业家能力的培养和提高提供了一种学习训练模式。

最后，以民营企业经营管理者的身份读这套教材，很容易进入角色。思考着的读者就像“入戏”的演员，更容易触动思维的灵感。无论是案例的选取，还是问题的剖析，都常常使企业家看到自己的影子，看到自己在企业经营中存在的问题和解决的思路。

可以说，这套教程的出版，将在很大程度上解除渴望知识的民营企业家的困惑。开卷有益。我们期待着更多适合民营企业家学习的“知识营养品”问世，也

期待着更多的民营企业家中受益，更期待着中国民营企业获得更大的发展，为中国社会主义市场经济和全面建设小康社会作出更大的贡献。

中国工程院院士 李京文

2004年6月于北京

前 言

生产运作管理的核心目的，是最有效地运用企业的人、财、物等经营资源，生产出有竞争力的产品，满足客户的需求从而使企业获利并持续发展。

改革开放以来，浙江的民营企业家们凭其敏锐的时代精神、强烈的商业意识和坚忍不拔、勤俭务实的创业精神，把握住了我国经济转型以及世界范围产业转移提供的历史机遇，完成了资本的原始积累，迅速成长为一个世人瞩目的“浙商”群体，得到广泛的认同和赞誉。浙江的企业在生产制造方面，也以其高效率、低成本、生产组织的集群化、柔性化而闻名。

然而，时至今日，浙江的企业在生产运作方面也面临着巨大的挑战，这种挑战主要来自两个方面，其一：企业正面临巨大的环境变化，如市场需求的多样性，变化性，信息技术以及其他高新技术的飞速发展，企业经营的国际化、全球化等等。为适应上述变化，生产运作领域也在发生巨大的变革，先进制造技术、先进的生产组织方式层出不穷，如计算机集成制造系统、精益生产方式、敏捷制造、虚拟企业等等，这一切迫使企业不断更新重构自己的生产运作系统，从时间、质量、成本、服务等方面不断增强自己的竞争力以求得生存和发展。其二：浙江企业的生产运作管理水平，以及生产运作战略意识都还处于较初级的层次。与世界先进水平相比，浙江的绝大部分企业无论在自主研发能力方面，先进技术的应用方面、还是生产组织方式方面，都还差距甚远，若不积极改变这一现状，永远只能望人项背，居于世界分工产业价值链的末端而拾人牙慧。永远在竞争中处于劣势地位。从这个意义讲，浙江民营企业的“二次创业”过程，可谓路漫漫其修远兮。

在上述背景下，作为《浙江民营企业家培训教材》的一个分册，本书的出版可谓恰合时宜。本书的编写意图，是为企业家或高层主管了解和把握生产运作管理的框架和要点提供帮助，或者说，本书是一本针对企业家或高层主管，特别是已经基本完成初次创业过程而急需进行“二次创业”的中小民营企业的企业家或高层主管的生产运作管理的科普教材。基于这一出发点，本书以通俗性、易读性、战略性、前沿性为基本标准，在内容取舍上不强调面面俱到，也不拘泥具体的生产管理、生产作业层面的细节，我们认为那是生产主管应该处理的事情。我们希望，通过对本书的学习，能使企业家们把握生产运作管理的基本框架和要点，能为培养企业家们关于生产运作领域的全局视野、长远眼光和战略思考能力提供支持。

本书第1章由郑长娟执笔，第2章至第5章由鞠芳辉执笔，第6至第9章由王立生执笔。在编写过程中，参考了大量相关文献，并得到了浙江省经委、宁波市经委等部门的大力支持，这里一并表示感谢。由于能力所限、篇幅所限，在内容取舍安排、内容详略等方面难免有所不足，敬请读者谅解。

编 者

2004年3月

目 录

序一

序二

前言

第 1 章	生产运作管理导论	1
1.1	什么是生产运作	1
1.2	生产运作的地位和职能	6
1.3	生产运作管理的内容、目标	9
1.4	生产运作管理的效果评价	13
1.5	浙江民营企业生产运作现状	14
第 2 章	生产运作战略	27
2.1	企业市场战略与生产运作战略	27
2.2	生产运作战略要解决的关键问题	33
2.3	现代企业的生存发展环境	39
第 3 章	生产运作系统的组织方式	50
3.1	生产运作的分类	50
3.2	生产类型的划分	54
3.3	生产过程的组织	62
3.4	外协生产与供应链管理	66
第 4 章	新产品开发与技术创新	81
4.1	产品开发与企业发展	81
4.2	新产品开发的程序与策略运用	90
4.3	提高产品开发的成功率	95
第 5 章	产能规划	110
5.1	生产能力的概念和分类	110
5.2	影响生产能力规划决策的因素	113
5.3	变更生产能力的策略	117
第 6 章	质量管理	130
6.1	质量的内涵	130
6.2	质量管理	136
6.3	全面质量管理	143

第 7 章 先进生产方式	154
7.1 先进生产方式概论	154
7.2 精益生产	157
7.3 敏捷制造与虚拟企业	163
7.4 绿色生产	169
第 8 章 企业流程再造	176
8.1 企业再造理论及其产生原因	176
8.2 企业再造的组织领导和学习型组织	179
8.3 业务流程再造的核心目标和实施步骤	182
第 9 章 企业信息化	195
9.1 企业信息化的基本内容	195
9.2 企业资源计划	205
9.3 客户关系管理	214
主要参考文献	228

第1章 生产运作管理导论

本章要点

- ◇ 社会组织的基本职能
- ◇ 什么是生产运作
- ◇ 生产运作系统的构成
- ◇ 生产运作的地位和职能
- ◇ 生产运作管理的内容、目标
- ◇ 生产运作管理的效果评价
- ◇ 浙江民营企业生产运作现状

生产是人们创造有形产品或无形服务的有组织的活动，是一切社会财富的源泉。生产活动推动人类社会的进步，创造出无限丰富的、高度发达的物质文明，它是人类社会赖以生存发展的基础。生产主要是在市场经济的微观经济组织——企业——中进行的，企业利用可以获得的生产要素资源，通过生产运作过程将其转化为具有一定效用的产品或服务，这个过程组织得好，企业就可以以低成本、高效率、高质量、柔性化等优势，较好地满足社会需求，同时实现自己的经营目的。如果这一过程组织得不好，企业就可能亏损，甚至倒闭。

1.1 什么是生产运作

一、社会组织的基本职能

社会组织的基本职能有三项：生产、理财和营销。三项基本职能是一切社会组织都有的。离开这三项基本职能，任何社会组织都不可能存在。

世界上存在各种社会组织。公司、学校、商店、医院、车站、旅馆、消防队、饭馆、运输公司、银行、建筑公司等，都是社会组织。社会组织是具有特定目标和功能的、社会化的生产要素的集合体。

各种社会的出现，是社会分工的结果，也是社会生产力发展的标志。它们的出现，改变了人们的生活方式。很难想象，如果没有现存的各种社会组织，

我们的生活该是什么样的？人们居住的将不是高楼大厦，而是简陋的茅屋；穿的将不是高级的棉花、化纤和毛料制品，而是土布；出门旅行将不是乘火车、汽车、轮船和飞机，而是骑马、步行或乘木筏；通讯将不是通过电话、电子函件，而是靠骑马或步行传送，以至“家书抵万金”。现在，尽管人们经常抱怨这些社会组织服务得不如人意，但它们为人们所提供的各种产品和服务，远比人们自己为自己做的好得多。由于社会组织具有高的效率，使得人们才能在维持生计之余，有时时间去从事科学研究、文艺创作、体育活动和休闲。

一种社会组织通过它的输出为其它社会组织和居民服务。输出是社会组织对社会做出的贡献，也是它赖以生存的基础。社会组织的输出主要是产品和服务。社会组织若不提供输出，或者所提供的输出因品种、质量或其它问题不为人们所接受，就得不到社会的承认。这样的社会组织就不能生存下去，就会在竞争中被淘汰。

社会组织的基本职能有三项：生产、理财和营销。生产是一切社会组织最基本的活动。社会组织中的大部分人力、物力和财力都投入到生产活动之中，以制造社会所需要的产品和提供顾客所需要的服务。因此，把生产活动组织好，对提高社会组织经济效益至关重要。理财就是为社会组织筹措资金并合理地运用资金。从资金运动的观点看，企业和公司可以被看作是资金汇集的场所，不断有资金进入，也不断有资金流出。只要进入的资金多于流出的资金，公司的财富就不断增加。营销就是要发现与发掘顾客的需求，让顾客了解公司的产品和服务，并将这些产品和服务送到顾客手中。

三项基本职能是一切社会组织都有的。离开这三项基本职能，任何社会组织都不可能存在。但社会组织并不只有这三项职能。采购与供应也是一项很重要的职能。在集中的计划经济体制下，供应比营销更重要。但是，随着社会主义市场经济体制的逐步建立，卖方市场逐渐为买方市场所取代，供应职能将远远不如营销职能重要。人事管理也是一项十分重要的职能，它也具有普遍性，但它与生产经营活动的关系不如其它基本职能直接。

二、什么是生产运作

生产是大多数人都了解的概念。然而，随着服务业的兴起，生产的概念已经扩展，生产不再只是工厂里从事的活动了，而是一切社会组织将其最主要的资源投入进去并获得有效产出的活动，生产是一切社会组织最基本的活动。不过本书仍将以制造业的工厂作为主要的论述对象，然后试图把有关概念应用于服务业。

通常，人们把制造各种物质资料的过程称之为生产。一般企业中，生产是通过人员、设备、原材料的组合来进行的。人与设备的数量越多，组合就变得越复杂。对这些组合及其运作所进行的管理，就是生产管理。这里所说的生产，主要是指物

质资料的生产。通过物质资料生产,使一定的原材料转化为特定的有形产品。

服务业的兴起,使生产的概念得到延伸和扩展。服务业并不限于餐饮、旅店类服务行业,事实上,服务业的范围十分广泛,服务业的重要性日益被人们所认识,它已经成为现代社会不可分离的有机组成部分。如果没有服务业,就不会有现代社会。

阅读材料

常见的服务业部门

20世纪30年代初,澳大利亚经济学家费舍尔首先提出了三次产业的概念。第一产业是指其产品直接取自自然界的产业。第二产业是指对取自自然界的生产品进行再加工的产业。它们都是有形物质财富的生产部门。而第三产业则泛称服务业,是围绕第一、二产业和人们生活需要而建立的部门。其产品在大多数情况下是无形的,产品的生产和消费一般同时进行。

服务业主要包括为生产服务的部门(生产在流通领域的延伸)、为人们生活提供服务的部门、基础设施服务部门、提供信息服务的部门和政府机关社会团体等部门。以下是一些人们常见的服务部门:

(1)文化、娱乐服务业。如饭店、餐厅、旅馆、旅行社、度假村、电影院、音乐厅、酒吧、康乐场所以及广播电台、电视台等。

(2)交通运输与通讯服务业。如民航、铁路、公路、海洋及内河运输业,邮政、电信及数据信息通讯服务业。

(3)保健服务业。如医院、救护中心、疗养院、医务所、眼镜店等。

(4)维修服务业。如机械、电器、车辆的维修业,水、气与空调系统的维修业,房屋建筑的维修业及计算机和网络系统的维修业等。

(5)公用服务业。如供电、供水、供气、消防、治安、园林、环境卫生等城镇公用事业服务。

(6)商贸服务业。如商场、商店、商厦等零售企业和批发公司、外贸公司、仓储企业、连锁店等。

(7)金融保险服务业。如银行、保险公司、会计事务所、房地产公司等。

(8)科教咨询服务业。如各类研究院、所,大学、中学、小学、幼儿园、培训中心、设计单位以及安全、质量、企业管理和法律咨询单位等。

(9)技术服务业。如各种专业技术咨询服务单位,各种试验、化验、检测服务以及摄影服务等。

(10)行政服务业。如人事、财政等行政机关及军事、警察、法院、检察院和社团机构等。