



光华管理经典
Guanghua Classic Management

∞ 高级经理人实战百科全书 ∞

生产管理 实战全案

编委会主任 **成思危** / 推荐作序 **柳传志**

陈 红 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》

丛书编委会

主 任：成思危

副主任：潘承烈 张文定 高建华

编 委：（按姓氏笔画为序）

王礼平 王雪莉 文 钊 付 遥

刘明忠 邢以群 李 平 李东汉

李雪峰 张 德 张声雄 张晓彤

张烜搏 茅理翔 范英俊 胡圣云

柴寿钢 徐 勇 章义伍

图书在版编目(CIP)数据

生产管理实战全案 / 陈红等编著. — 厦门: 鹭江出版社, 2011. 11

(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0361 - 4

I. ①生… II. ①陈… III. ①企业管理: 生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179636 号

生产管理实战全案

陈 红等 编著

责任编辑 / 陈 辉

特约编辑 / 王业云

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 48

字 数 / 644 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0361 - 4/G · 186

定 价 / 158.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》
丛书编委会

主 任：成思危

副主任：潘承烈 张文定 高建华

编 委：（按姓氏笔画为序）

王礼平	王雪莉	文 钊	付 遥
刘明忠	邢以群	李 平	李东汉
李雪峰	张 德	张声雄	张晓彤
张烜搏	茅理翔	范英俊	胡圣云
柴寿钢	徐 勇	章义伍	

序



中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A square box containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to be '柳传志' (Liu Chuanzhi).

致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界 500 强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 生产作业管理 ●.....

第一章 生产系统建立 / 3

- 第一节 计算生产能力 / 3
- 第二节 制订生产能力规划方案 / 8
- 第三节 评估生产能力规划方案 / 11
- 第四节 设施的选址 / 14
- 第五节 厂区的布置 / 19
- 第六节 制程布置 / 22
- 第七节 混合设施布置 / 25

第二章 工作设计与研究 / 29

- 第一节 工作设计的环境影响因素 / 29
- 第二节 生产标准的使用 / 32
- 第三节 标准工时的测算 / 34
- 第四节 生产宽放时间的计算 / 37
- 第五节 劳动作业的测定 / 38
- 第六节 工作研究的实施 / 41

第三章 生产计划管理 / 45

- 第一节 选择生产作业计划指标 / 45
- 第二节 编制生产作业计划 / 48

- 第三节 确定生产周期 / 50
- 第四节 编制车间作业计划 / 52
- 第五节 确定产品生产交期 / 56
- 第六节 制作生产进度表 / 59

第四章 生产调度管理 / 63

- 第一节 制定生产调度工作程序 / 63
- 第二节 实现组织均衡生产 / 66
- 第三节 制定调度工作汇报制度 / 68
- 第四节 召开生产调度会议 / 71
- 第五节 编制生产调度运行表 / 74
- 第六节 处理生产调度业务 / 76
- 第七节 评估生产调度工作 / 78

第五章 生产技术管理 / 83

- 第一节 确定产品工艺过程设计的影响因素 / 83
- 第二节 实施产品工艺过程设计 / 86
- 第三节 掌握流水线设计过程 / 89
- 第四节 实施工序平衡 / 94
- 第五节 实施产品工艺标准化 / 98
- 第六节 选择生产工艺方案 / 103
- 第七节 进行生产技术工艺管理 / 105

第六章 生产作业运作管理 / 111

- 第一节 做好生产准备工作 / 111
- 第二节 进行生产派工 / 114
- 第三节 均衡生产的实施 / 116
- 第四节 轮班工作制的实施 / 119

第五节	岗位交接班管理 / 123
第六节	生产异常管理 / 126
第七节	看板管理的实施 / 129
第八节	定置管理的实施 / 132

.....● 第二篇 现场管理 ●.....

第七章 日常管理 / 139

第一节	制定工作现场规则 / 139
第二节	组织生产劳动过程 / 142
第三节	生产作业控制 / 147
第四节	生产作业排序 / 153
第五节	多能工的训练 / 156
第六节	目标管理 / 158

第八章 IE 管理 / 163

第一节	评价动作经济性 / 163
第二节	工艺流程图设计 / 167
第三节	现场生产性管理 / 170
第四节	工作现场的信息交流 / 172

第九章 设备管理 / 175

第一节	合理使用生产设备 / 175
第二节	判断生产设备的磨损程度 / 179
第三节	生产设备的修理 / 181
第四节	如何制定设备修理制度 / 185
第五节	设备的安装调试 / 188
第六节	设备故障的预防 / 191

第七节 设备管理状态的评价 / 194

第八节 推行 TPM / 196

第十章 物料管理 / 201

第一节 生产物料的堆放 / 201

第二节 生产物料的搬运控制 / 203

第三节 生产线物料的盘点 / 205

第四节 生产现场呆废料的处理 / 209

第五节 物料消耗定额的制定 / 210

第六节 物料储备定额的制定 / 213

第七节 物料需要量的计算 / 215

第八节 在制品定额的确定 / 218

第九节 生产线存品的管理 / 221

第十一章 安全管理 / 225

第一节 制定安全技术措施 / 225

第二节 机械设备安全管理 / 227

第三节 电气设备安全管理 / 229

第四节 防火防爆安全管理 / 231

第五节 职业有害因素的防范 / 234

第六节 伤亡事故的防范 / 236

第七节 生产事故的处理 / 238

第八节 安全教育的开展 / 242

第十二章 5S 管理 / 247

第一节 整理 / 247

第二节 整顿 / 250

第三节 清扫 / 253

- 第四节 清洁 / 256
- 第五节 素养 / 259
- 第六节 如何推行 5S 活动 / 261

..... ● 第三篇 成本管理 ●

第十三章 成本预算 / 269

- 第一节 成本管理的相关理念 / 269
- 第二节 成本定性预测 / 274
- 第三节 成本定量预测 / 276
- 第四节 成本决策 / 282
- 第五节 成本计划 / 288
- 第六节 编制成本预算 / 291

第十四章 成本核算 / 303

- 第一节 品种法 / 303
- 第二节 分批法 / 306
- 第三节 分步法 / 308
- 第四节 分类法 / 315
- 第五节 编制成本报表 / 322

第十五章 成本分析 / 329

- 第一节 从总体上把握成本分析 / 329
- 第二节 运用因素分析法进行成本分析 / 335
- 第三节 按成本性态进行成本分析 / 338
- 第四节 分析成本计划的完成情况 / 340
- 第五节 运用技术经济指标进行成本分析 / 351
- 第六节 成本效益分析 / 355

第十六章 成本控制方法 / 359

- 第一节 从总体上把握成本控制 / 359
- 第二节 运用定额成本法进行成本控制 / 362
- 第三节 运用标准成本法进行成本控制 / 367
- 第四节 运用目标成本法进行成本控制 / 374
- 第五节 运用责任会计进行成本控制 / 378

第十七章 成本控制实务 / 385

- 第一节 采购成本控制 / 385
- 第二节 生产成本控制 / 391
- 第三节 营销成本控制 / 394
- 第四节 资金成本控制 / 400
- 第五节 人力资源成本控制 / 405
- 第六节 产品开发费用控制 / 409
- 第七节 质量成本控制 / 413

第十八章 成本管理革新 / 419

- 第一节 作业成本法 (ABC) / 419
- 第二节 平衡计分卡 (BSC) / 423
- 第三节 物料需求计划 (MRP) / 427
- 第四节 适时生产系统 (JIT) / 431
- 第五节 价值工程 (VE) / 436
- 第六节 流程再造 (PR) / 442

第十九章 战略成本管理 / 449

- 第一节 战略成本管理的原理 / 449
- 第二节 战略成本管理的分析工具 / 454
- 第三节 战略成本预测 / 460

第四节	战略成本决策 / 463
第五节	战略成本控制 / 467
第六节	战略成本管理业绩评价 / 469
第七节	低成本战略 / 474

.....● 第四篇 品质管理 ●.....

第二十章 品质管理基础 / 481

第一节	制定品质方针 / 481
第二节	实施品质方针 / 484
第三节	制定品质目标 / 488
第四节	实施品质目标 / 491
第五节	实施标准化管理 / 495
第六节	实施样板管理 / 498

第二十一章 品质资源管理 / 503

第一节	实施品质培训管理 / 503
第二节	品质成本分析 / 507
第三节	设备管理 / 511
第四节	品质信息管理 / 515
第五节	品管工作环境 / 519
第六节	选择供应商 / 523
第七节	与供应商的沟通 / 527

第二十二章 品质控制 / 531

第一节	制定品质标准 / 531
第二节	工序能力控制 / 534
第三节	样品品质控制 / 539

- 第四节 服务品质控制 / 541
- 第五节 品质记录管理 / 544
- 第六节 内部品质审核 / 546
- 第七节 分析品质绩效 / 550

第二十三章 品质检验 / 553

- 第一节 制定检验计划 / 553
- 第二节 检验标志管理 / 557
- 第三节 进料检验 / 560
- 第四节 过程检验 / 563
- 第五节 半成品检验 / 567
- 第六节 产品装配与包装检验 / 570
- 第七节 成品入库检验 / 574
- 第八节 成品出货检验 / 577

第二十四章 不合格品控制 / 581

- 第一节 分析不合格品产生的原因 / 581
- 第二节 标志不合格品 / 584
- 第三节 隔离不合格品 / 586
- 第四节 评审不合格品 / 588
- 第五节 处置不合格品 / 591
- 第六节 记录不合格品的处理过程 / 593
- 第七节 不合格品的预防与纠正措施 / 595

第二十五章 品质改进 / 597

- 第一节 创建品质改进环境 / 597
- 第二节 组建 QCC 小组 / 600
- 第三节 开展 QCC 活动 / 603

- 第四节 发表 QCC 的工作成果 / 607
- 第五节 QCC 活动的成功推行 / 610
- 第六节 全面质量管理 (TQM) / 612
- 第七节 实施提案改善制度 / 616
- 第八节 实施无缺点计划 / 618

● 第五篇 推行 ISO 9000 质量管理体系 ●

第二十六章 ISO 9000 质量管理体系推行筹备 / 623

- 第一节 认识 ISO 9000 族标准的发展与应用 / 623
- 第二节 认识 2008 版 ISO 9000 标准的结构和特点 / 627
- 第三节 理解八项质量管理原则 / 632
- 第四节 推行 ISO 9000 标准的内外部效用 / 635
- 第五节 推行 ISO 9001 的目的 / 637
- 第六节 如何聘请顾问公司 / 639

第二十七章 架构质量管理体系之一：推行文件化管理 / 643

- 第一节 质量管理体系文件化 / 643
- 第二节 编写质量手册 / 647
- 第三节 编写程序文件 / 649
- 第四节 编写工作文件 / 652
- 第五节 编制质量记录 / 654
- 第六节 文件控制 / 655
- 第七节 质量记录控制 / 656

第二十八章 架构质量管理体系之二：明确管理职责 / 661

- 第一节 如何确保顾客要求得到确定并予以满足 / 661
- 第二节 质量管理体系策划 / 664