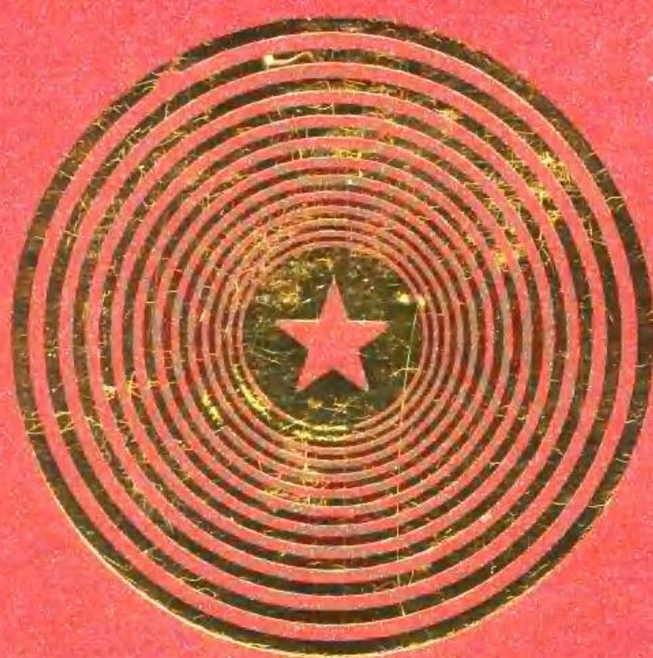


市场经济条件下

最新企业 生产管理实务指南



甘华鸣 卢东斌 甘黎明
主 编
企业管理出版社

96
F273-62
1
2

最新企业生产管理 实务指南

主编 甘华鸣 卢东斌 甘黎明

企业管理出版社

· 北京 ·

(京)新登字 052 号

责任编辑: 黎 鸣

版式设计: 唐荣勤

封面设计: 李 萌

最新企业生产管理实务指南

甘华鸣 卢东斌 甘黎明 主编

* * *

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

印刷 北京市十三陵影山印刷厂

新华书店北京发行所发行

*

787×1092 毫米 16 开 41 印张 758 千字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数:5 000 册 定价:145.00 元

*

ISBN7-80001-444-4/F·442

“最新企业管理实务指南”丛书

编辑委员会

顾 问:袁宝华(中国企业管理协会会长 中国企业家协会会长 中国
职工思想政治工作研究会会长)

高 潮(中国科学技术协会副主席 中国质量管理协会副会长
中国高技术产业化研究会副理事长)

主 编:甘华鸣 卢东斌 甘黎明

副主编:王建军 马俊杰 于卫东

《最新企业生产管理实务指南》

分编辑委员会

主 编:常 征 张红星

副主编:王 丹 陈宝明 李秀春 李艳荣 王立山 郑雁萍

前 言

从传统的计划经济到社会主义市场经济是我国经济体制的历史性转变,是一场前所未有的大革命;从计划经济体制下的企业管理到市场经济体制下的企业管理,同样是我国企业管理理论和实践的一场影响深远的革命。社会主义市场经济体制下的企业管理比之计划经济体制下的企业管理,不论是经营策略、运作程序,还是管理方法、工作技巧,都有着本质的区别。尤其是在社会主义市场经济体制建立初期,我们在企业管理上面临着许许多多从未遇到过的新问题,常常感到力不从心甚至不知所措。究其原因,其中很重要的一点,就是我们缺乏现代企业管理理论的系统训练,缺乏对市场经济体制下的现代企业进行有效管理的必要的知识准备。这已经成为我国企业改革和经济腾飞的重要制约因素之一。

众所周知,管理是一种资源。没有科学理论指导的企业管理,必然是盲目和低效的。因此,要想提高管理水平,充分开发利用管理资源,首先必须了解和掌握现代科学的管理理论和方法,而获取现代管理科学知识的最佳捷径是向书本学习。为此我们编撰了这套市场经济体制下的“最新企业管理实务指南”丛书,其中包括:《最新企业管理基础实务指南》、《最新企业经营战略管理实务指南》、《最新企业生产管理实务指南》、《最新企业开发管理实务指南》、《最新企业营销管理实务指南》、《最新企业质量管理实务指南》、《最新企业公关管理实务指南》、《最新企业财务管理实务指南》、《最新企业组织人事管理实务指南》等。本丛书全面、系统、准确地介绍了市场经济体制下企业管理的理论和方法,囊括了企业管理各个方面科学有效的策略、方法、技巧、规则、程序等,可供各种类型企业的各个层次、各个部门的管理人员以及各级政府经济领导干部使用,具有较强的操作性和较宽的适用面,堪称现代企业管理的“理论指南、方法大全、技巧总汇、策略集成、规则综览和程序通示”,应该

当作现代企业管理工作者必备的案头工具书和教科书。

学习管理理论的目的在于解决实际问题。江泽民同志在党的十四大报告中指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产和商品经济一般规模的先进经营方式和管理方法。”我们正在从事的建立社会主义市场经济体制，是一个前所未有的创造性事业，是建设有中国特色社会主义必须首先解决好的崭新课题。我们编辑这套大型企业管理系列用书的目的，就是要吸收和借鉴西方发达国家在长期的市场经济实践中形成和总结的先进的企业管理理论与方法，填充和弥补我国市场经济体制下企业管理理论与方法的空白和不足，为我国的企业改革、经济发展和社会主义现代化建设事业服务。当然，鉴于中国国情的特殊和西方国家社会制度的局限，我们在学习西方企业管理理论时，也应注意从我国企业管理的实际出发，而不能一味地照搬硬套。

“最新企业管理实务指南”丛书编委会

1995年8月

目 录

导言 企业管理的基础概念·····	(1)
-------------------	-----

第一篇 生产管理导论

第一章 生产管理·····	(9)
第一节 生产系统在现代社会中的决定性作用·····	(9)
第二节 生产经济学——成本平衡问题·····	(9)
第三节 管理一个生产系统——信息和决策分析的问题 ·····	(10)
第四节 生产系统——转化为有用的产品还是转化为污染 ·····	(10)
第五节 生产管理的形成和发展 ·····	(11)
第六节 生产管理在大企业和小企业中的地位 ·····	(19)
第七节 生产管理职业 ·····	(19)
第二章 决策和生产职能 ·····	(21)
第一节 决策的性质 ·····	(21)
第二节 决策的种类 ·····	(22)
第三节 模型 ·····	(24)
第四节 生产职能 ·····	(27)
第五节 一个一般化图解的生产模型 ·····	(28)
第六节 连续生产模型和间断生产模型 ·····	(31)
第七节 生产管理的问题 ·····	(31)
第三章 系统概念 ·····	(34)
第一节 “系统”概念 ·····	(34)
第二节 开放系统和反馈系统 ·····	(35)
第三节 企业系统内的业务职能 ·····	(38)
第四节 控制分系统 ·····	(41)
第五节 大规模系统的例子 ·····	(43)
第六节 系统概念对主管人员的含义 ·····	(43)

第二篇 分析方法

第四章 生产和业务管理的分析方法	(49)
第一节 分析方法的结构体系	(49)
第二节 分析方法的种类	(55)
第五章 决策的成本数据	(85)
第一节 固定资本和可变资本	(85)
第二节 盈亏平衡点分析	(86)
第三节 增量成本	(91)
第六章 资本成本和投资标准	(97)
第一节 资本成本	(97)
第二节 比较经济方案的常用标准	(104)

第三篇 生产系统建立的设计

第七章 生产设计和生产过程	(111)
第一节 生产设计	(111)
第二节 生产过程	(114)
第三节 自动化	(121)
第八章 过程规划	(133)
第一节 产品设计	(134)
第二节 自制与外购决策	(144)
第三节 工艺过程选择	(146)
第四节 大型项目的网络计划	(148)
第五节 非制造系统的规划与设计	(149)
第九章 建厂地区规划	(150)
第一节 客观因素和主观因素	(151)
第二节 厂址选择	(154)
第三节 资本开支—产量的影响	(154)
第四节 多个分厂的位置选择	(156)
第五节 仓库位置选择	(162)
第六节 国外建厂位置选择	(162)

第十章 物质设备布置	(168)
第一节 生产能力的核定.....	(169)
第二节 设备布置的几种基本类型.....	(171)
第三节 工艺专业化布置方式.....	(175)
第四节 产品专业化布置方式.....	(188)
第五节 服务设施.....	(193)
第六节 厂房建筑.....	(194)
第七节 设备布置的样板法.....	(195)
第八节 非制造业中的布置.....	(196)
第十一章 作业设计与人一机系统	(198)
第一节 工作设计效果的衡量.....	(198)
第二节 人一机系统研究.....	(200)
第三节 信息输入.....	(206)
第四节 人一机系统中人的控制作用.....	(208)
第五节 控制活动的分析.....	(215)
第六节 工作环境.....	(219)
第十二章 生产标准与劳动测定	(228)
第一节 生产标准.....	(228)
第二节 劳动测定系统.....	(233)
第三节 生产标准中的宽放时间.....	(247)
第四节 在非制造业中的应用.....	(250)

第四篇 生产系统运行的计划和控制

第十三章 生产—储存系统	(255)
第一节 系统的观点.....	(256)
第二节 系统控制.....	(258)
第三节 生产—储存系统的分类.....	(261)
第四节 物资流通一体化的组织.....	(264)
第十四章 预测和库存	(268)
第一节 库存.....	(269)
第二节 预测.....	(273)
第三节 采购和生产订货的批量.....	(277)

第十五章 总体计划和方案	(289)
第一节 总体计划的性质.....	(290)
第二节 问题结构.....	(291)
第三节 总体计划的决策过程.....	(292)
第四节 加工车间和大型工程项目的总体计划.....	(307)
第十六章 大量生产系统的进度安排和控制	(310)
第一节 生产—销售系统的性质.....	(310)
第二节 系统的库存.....	(312)
第三节 进度计划和总体计划.....	(314)
第四节 系统的动态特性.....	(318)
第五节 生产控制.....	(321)
第十七章 间断生产系统的进度计划和控制	(323)
第十八章 大规模工程项目的计划、进度安排和控制	(339)
第一节 网络计划的起源.....	(340)
第二节 PERT 计划方法.....	(340)
第三节 概率的网络方法.....	(352)
第四节 资源的分配.....	(354)
第五节 网络方法在应用上的困难.....	(357)
第十九章 质量控制	(359)
第一节 质量控制的四个阶段.....	(359)
第二节 生产中的质量管理.....	(362)
第三节 计数型抽样验收.....	(364)
第四节 计量型抽样验收.....	(372)
第五节 控制图表.....	(372)
第二十章 生产和业务管理综述	(379)
第一节 分销系统.....	(379)
第二节 大批量的生产—分销系统.....	(380)
第三节 间断性生产系统.....	(381)
第四节 大型工程项目.....	(382)
第五节 新分析方法的意义.....	(383)
第六节 观点概述.....	(385)

附 录

附录一 常用数表.....	(389)
附录二 排队论公式.....	(393)
附录三 生产管理有关表格.....	(394)

• 成品入库单.....	(394)	• 零件自制外购对比分析表	(417)
• 入库验收单.....	(395)	• 工程分析表.....	(418)
• 外厂加工成品入库单.....	(395)	• 制造过程分析明细表.....	(419)
• 存货数量记录表.....	(396)	• 经济生产量分析表.....	(420)
• 设厂计划.....	(397)	• 作业改善计划表.....	(421)
• 设厂计划.....	(398)	• 工作改进报告.....	(422)
• 设厂计划.....	(399)	• 流程分析图.....	(423)
• 设厂计划.....	(400)	• 流程程序图.....	(424)
• 设厂计划.....	(401)	• 机器利用率调查分析表	(425)
• 设厂计划.....	(402)	• 过程分析图.....	(426)
• 设厂计划.....	(404)	• 时间研究记录单.....	(427)
• 设厂计划.....	(405)	• 作业标准时间测定表.....	(428)
• 设厂计划.....	(406)	• 时间研究记录表.....	(429)
• 设厂计划.....	(407)	• 重要作业时间分析.....	(430)
• 物料搬运分析表.....	(408)	• 作业标准时间研究表.....	(431)
• 各单位出入材料搬运分析表	(409)	• 工作量汇总表.....	(432)
• 搬运设备计划表.....	(410)	• 作业量分析表.....	(433)
• 生产线材料供应分析表	(411)	• 标准作业时间订定表.....	(434)
• 作业站布置设计表.....	(412)	• 作业标准汇总表.....	(435)
• 工作站设计表.....	(413)	• 生产计划表.....	(436)
• 生产线作业分析表.....	(414)	• 产销计划拟定表.....	(437)
• 产量分析表.....	(415)	• 订单安排记录表.....	(438)
• 各制造过程产量分析表	(416)	• 各产品产销状况预测.....	(439)
		• 进度安排检核表.....	(440)

- 生产事前检核表…………… (441)
- 生产线进度安排表…………… (442)
- 生产进度安排控制表…………… (443)
- 进度安排追踪表…………… (444)
- 生产线生产进度追踪表 ……… (445)
- 机器生产计划安排表…………… (446)
- 生产状况分析表…………… (447)
- 进度控制表…………… (448)
- 生产进度管理表…………… (449)
- 生产平衡图表…………… (450)
- 生产进度变更通知单…………… (451)
- 生产进度管理表…………… (452)
- 交货期变更通知单…………… (452)
- 制造异常反应表…………… (453)
- 停工报告单…………… (453)
- 待料通知单…………… (454)
- 物料短缺报告…………… (454)
- 配料单…………… (455)
- 材料领用供应管理卡…………… (456)
- 成批领料单…………… (457)
- 领料通知记录单…………… (458)
- 材料供应状况追踪表…………… (459)
- 生产部零件材料管理表 ……… (460)
- 物料催料单…………… (461)
- 工作负荷分析表…………… (461)
- 订单统计表…………… (462)
- 生产管理记录表…………… (463)
- 生产进度控制表…………… (464)
- 产销状况控制表…………… (465)
- 样品制作管理单…………… (466)
- 样品成本统计表…………… (467)
- 工作命令…………… (468)
- 制造命令单…………… (469)
- 制造通知单…………… (470)
- 装箱通知…………… (471)
- 包装说明…………… (472)
- 生产记录表…………… (473)
- 用料记录单…………… (474)
- 产量记录表…………… (475)
- 首批产品试制状况记录表 ……… (476)
- 产品包装记录卡…………… (477)
- 生产异常状况报告…………… (478)
- 工作记录单…………… (479)
- 工段工作日报…………… (480)
- 作业检查表…………… (481)
- 部门机器运转日记…………… (482)
- 机器检查表…………… (483)
- 机器润滑记录表…………… (484)
- 设备故障记录表…………… (485)
- 机器性能及消耗动力细检表 ……… (486)
- 设备修理保养卡…………… (487)
- 设备保养状况日报表…………… (488)
- 停工原因记录表…………… (489)
- 工作申请书…………… (490)
- 设备修理申请单…………… (491)
- 设备修理申请书…………… (492)
- 机器故障请修单…………… (493)
- 维修工作安排表…………… (494)
- 设备请修验收单…………… (495)
- 修理日报表…………… (496)
- 机械修理月报表…………… (497)
- 工具登记表…………… (498)

- 借用单..... (499)
- 工具借用单..... (500)
- 生产日报表..... (501)
- 工作日报单..... (502)
- 包装部门日报表..... (503)
- 包装记录表..... (504)
- 生产日报表..... (505)
- 部门生产日报表..... (506)
- 制造月报表..... (507)
- 物料使用日报表..... (508)
- 生产部门闲置时间周报表
- (509)
- 工作日报表..... (510)
- 停机异常报告表..... (511)
- 生产金额计算表..... (512)
- 全厂生产日报表..... (513)
- 工作奖金核定表..... (514)
- 计件工资计算表..... (515)
- 件工资日报表..... (516)
- 件工资调整报告单..... (517)
- 件工资幅度调查表..... (518)
- 各部门合格率控制表..... (519)
- 生产效率记录表..... (520)
- 机器生产效率统计表..... (521)
- 设备利用率分析表..... (522)
- 作业效率分析表..... (523)
- 月份完工产品效率汇总表
- (524)
- 效率日报表..... (525)
- 低效率原因分析表..... (526)
- 进度更改分析..... (527)
- 生产效率分析表..... (528)
- 目标成果评定表..... (529)
- 目标管理分级检核工作报告表
- (530)
- 营业目标管理表..... (531)
- 营业目标管理表..... (532)
- 营业目标管理表..... (533)
- 目标卡..... (534)
- 目标工作单..... (535)
- 目标追踪报告表..... (536)
- 目标实施检查表..... (537)
- 巡回调查报告表..... (538)
- 管理革新推行计划表..... (539)
- 管理推行工作成果报告
- (540)
- 管理革新推行工作中间报告 ...
- (541)
- 研究预算管制表..... (542)
- 产品开发计划..... (543)
- 产品开发报告..... (544)
- 产品开发成果报告..... (545)
- 工程机器设备申请书..... (546)
- 设备投资计划书..... (547)
- 投资计划概算修正比较表
- (548)
- 固定资产扩充
- (报废)
- 计划表..... (549)
- 合理化建议..... (550)
- 消除不良原因 E · C · E 提案表
- (551)
- 合理化改善建议方案采用通知单
- (552)
- 提案表..... (553)
- 提案案件收发表..... (554)
- 提案记录表..... (555)

- | | |
|------------------------|------------------------|
| • 提案评分表..... (556) | • 协作厂商调查记录表..... (586) |
| • 提案评定表..... (557) | • 厂商资料表..... (588) |
| • 财产器具保管登记卡..... (558) | • 厂商资料卡..... (589) |
| • 请购单..... (559) | • 材料厂商资料卡..... (590) |
| • 采购程序及准购权限..... (560) | • 订单取消损失报告..... (591) |
| • 采购程序规定表..... (561) | • 采购损失报告..... (592) |
| • 请购单..... (562) | • 零件表..... (593) |
| • 成批请购单..... (563) | • 标准用量表..... (594) |
| • 请购物品登记表..... (564) | • 直接原料明细表..... (595) |
| • 采购单..... (565) | • 原料耗用分析表..... (596) |
| • 验收单..... (566) | • 材料编号标准表..... (597) |
| • 一般物品采购单..... (567) | • 材料资料及编号表..... (598) |
| • 设备请购单..... (568) | • 材料供应计划..... (599) |
| • 退货单..... (569) | • 材料用量计划表..... (600) |
| • 订购确定或更改通知单 | • 定期采购材料燃料计划表 |
| (570) | (601) |
| • 质量不良材料采购记录 | • 存量计划表..... (602) |
| (571) | • 库存材料供需分析表..... (603) |
| • 外包申请单..... (572) | • 裁工领料记录..... (604) |
| • 外厂加工联系单..... (573) | • 用料单..... (605) |
| • 外包零件成本计算表..... (574) | • 半成品转移日报表..... (606) |
| • 托外加工申请验收单..... (575) | • 半成品转交单..... (607) |
| • 外包验收单..... (576) | • 在制品移交记录表..... (608) |
| • 合并采购材料交货记录表 | • 半成品移转卡..... (609) |
| (577) | • 在制品月报表..... (610) |
| • 材料分批交货记录表..... (578) | • 在制品管理卡..... (611) |
| • 产品采购记录..... (579) | • 共同材料供应计划..... (612) |
| • 共同物料采购控制表..... (580) | • 收发记帐..... (613) |
| • 物料采购记录..... (581) | • 存料卡..... (614) |
| • 交货控制表..... (582) | • 存料管理卡..... (615) |
| • 重要物料购买记录卡..... (583) | • 物品领用记录卡..... (616) |
| • 厂商信用记录表..... (584) | • 库存记录表..... (617) |
| • 厂商调查表..... (585) | • 材料收发存月报表..... (618) |

• 材料仓库日报表..... (619)	• 材料盘存差异原因分析表
• 原材料库存月报表..... (620)	 (631)
• 领退料单..... (621)	• 盘存调整表..... (632)
• 库存卡..... (622)	• 盘点盈亏汇总表..... (633)
• 物料欠发单..... (623)	• 物品转售申请表..... (634)
• 损废报告单..... (624)	• 半成品报废单..... (635)
• 物品报废单..... (625)	• 材料进厂检验办法..... (636)
• 盘存卡..... (626)	• 呆料库存月报表..... (637)
• 材料盘存记录表..... (627)	• 呆料废料处理月报表..... (638)
• 材料盘存报表..... (628)	• 库存原材料转用记录表
• 材料盘存核对表..... (629)	 (639)
• 材料存量抽查报告表..... (630)	• 废料处置报告单..... (640)

导言 企业管理的基础概念

一、企业

1. 企业的概念

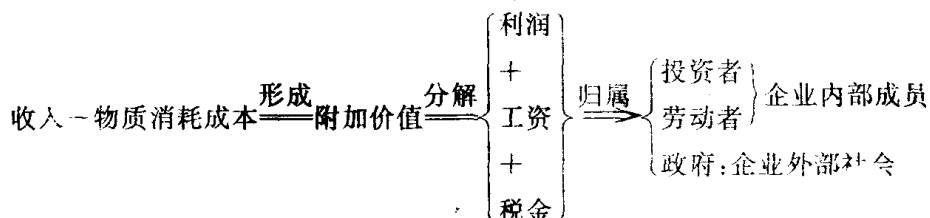
企业是整个社会大系统中的一个子系统。企业是一种社会系统，一种特殊的社会系统，它具有社会系统的一般性质，又具有自身的特殊性质。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊功能，是从市场获得人、物资、资金、信息等资源，转换成市场所需要的产品，提供给市场。

企业作为一种特殊的社会系统，与其他社会系统不同的特殊目的，是获得最大的附加价值。

附加价值，由全部收入减去全部物质消耗成本而形成；然后分解为利润、工资及税金，利润归属投资者，工资归属劳动者（包括经营者和工人），税金归属政府。所以，附加价值不但体现了企业内部成员——投资者和劳动者——的利益，而且体现了企业外部社会——通过政府——的利益。

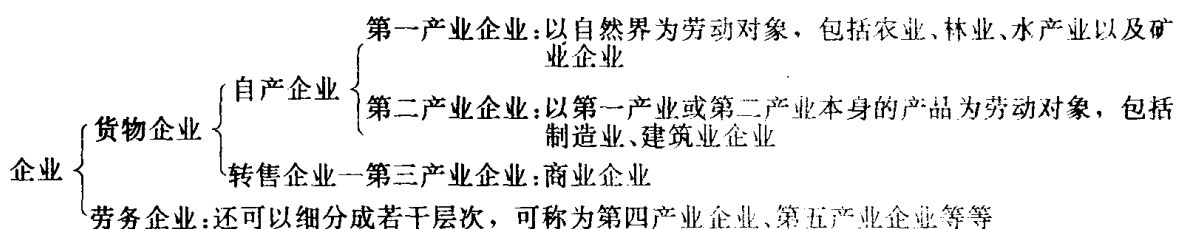
附加价值的形成、分解及归属可用下图表示：



（企业的附加价值概念对应于国家的国民收入概念。）

2. 企业的类型

根据企业的产品、活动、劳动对象等性质，企业可以逐级划分为如下类型：



二、市场

1. 市场的概念

市场是顾客——具有需求的个人或团体——的集合。

所谓需求,就是对产品的具备购买能力的购买动机。所谓购买能力,就是财富,即货币。所谓购买动机,就是欲望,即人想得到能够满足某些需要的具体对象的愿望。人的基本需要不多,并且,经营不能创造需要;但是,人的欲望很多,并且,经营可以影响和创造欲望。

2. 市场的现实层次

根据需要的现实程度,同一产品的市场可以划分为如下层次:

现实市场	
A 型一级潜在市场	B 型一级潜在市场
二级潜在市场	

上述各个层次的特点可用下表说明:

现实层次 购买能力		购买动机	
		有	无
有	现实市场	现实市场	A 型一级潜在市场
无	B 型一级潜在市场	二级潜在市场	

3. 市场的竞争类型

根据竞争结构,不同产品的市场可以划分为如下类型:

竞争市场		垄断市场	
完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场

上述各种类型的特点可用下表说明:

完全竞争市场	垄断竞争市场	寡头垄断市场	完全垄断市场
无穷多个企业	较多个企业	很少几个企业	1 个企业