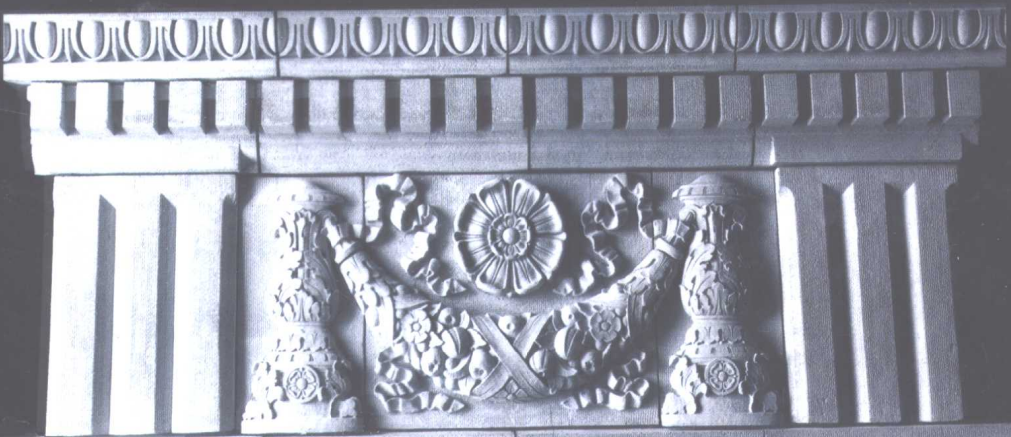




哈佛 管理文案

HARVARD
MANAGEMENT DOCUMENT



光明日报出版社

哈佛生产与运作管理文案

宿春礼 主编

◇哈佛管理文案丛书

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛管理文案丛书/宿春礼. —北京: 光明日报出版社, 2003

ISBN 7-900134-76-X

I. 哈… II. 宿… III. 企业管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108919 号

☆

光明日报 出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷

※

787×980 1/16 印张 90.75 字数 171.7 万字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-900134-76-X/F·14

定价: 880.00 元 (全六册)



序 言

在新世纪翩然来临之际，我们看到了民族复兴的希望之光。

前途光明，道路却并不平坦。21世纪是一个竞争的世纪，资源的短缺，人口的不断增长，全球经济一体化进程的加快，所有这一切都将导致竞争的加剧，而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而，直面中国企业的现状，无论是从经营规模、技术水平，还是经营体制、管理素质，与世界先进企业相比，都存在着不小的差距。如何应对全球性的挑战，把握全球性的机遇，已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

我们面临着严峻的外部形势，我们肩负着民族复兴的历史使命，我们深深感到：提高中国企业的自身素质迫在眉睫。而提高企业的素质，必须在管理上下工夫，这是我们早日跻身于世界经济强国之林的必由之路。为了振兴民族经济，我们实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不仅包括软性的管理方法，还包括具体的经营方式，乃至作为公司规范运作的管理文案。

在这样的形势之下，哈佛的管理体系无疑成为国人关注的焦点。因为在全球诸多的管理体系中，哈佛管理是公认的最具权威的管理体系之一，是全球企业管理的精髓。借鉴哈佛优秀的管理思想和方法，可以有效地避免企业运作中的失误，规范企业行为，从而提高企业的竞争力。近年来，哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用不同企业的文案，并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系，非常值得中国企业学习与借鉴。

毋庸赘言，成功的企业源于卓越的管理，而卓越的管理又离不开完善的管理文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激



烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

为了使中国企业能够有效地把握文案管理的精髓，全面深刻地了解哈佛文案管理体系，并用它来指导企业的实际运作，我们编写了这套《哈佛管理文案丛书》，全书共分六册。包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。这套丛书结合企业实际列示了各类文案的写作、设计和编写要点。它既可作为企业文案制作人员的参考用书，又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

权威性与实用性兼备是本书的最大特色，它主要体现在以下三个方面：理念前沿，材料新颖；内容全面，操作性强；现用现查，使用方便。相信细读本书的读者，都会有这样的切身感受。我们希望这套丛书的出版能对中国企业的发展聊尽绵薄之力。

本书在选题、编撰和发行的过程中，得到了有关领导、专家和学者的大力支持与帮助，在此表示衷心的感谢。

最后，必须指出的是，虽然我们编写组全体人员竭尽全力，精益求精，但由于企业具体情形的千差万别，很难面面俱到，因而疏漏之处在所难免，欢迎读者朋友多提宝贵意见。

宿春礼 陈凌云
2003年12月

目 录

第一章 哈佛生产与运作管理文案导言

- 一、引领世界潮流的哈佛管理体系..... (2)
- 二、卓越的管理离不开完善的管理文案..... (3)
- 三、企业生产与运作管理文案的体系建构..... (4)

第二章 新产品开发管理文案

- 第一节 新产品开发管理文案编写要点..... (8)
 - 一、规范化新产品开发管理文案编写要点..... (8)
 - 二、图表化新产品开发管理文案编写要点..... (10)
 - 三、制度化新产品开发管理文案编写要点..... (10)
- 第二节 新产品开发管理文案范例..... (12)
 - 一、规范化新产品开发管理文案范例..... (12)
 - 二、图表化新产品开发管理文案范例..... (29)
 - 三、制度化新产品开发管理文案范例..... (33)

第三章 生产作业管理文案

- 第一节 生产作业管理文案编写要点..... (48)
 - 一、规范化生产作业管理文案编写要点..... (48)
 - 二、图表化生产作业管理文案编写要点..... (51)
 - 三、制度化生产作业管理文案编写要点..... (54)
- 第二节 生产作业管理文案范例..... (56)
 - 一、规范化生产作业管理文案范例..... (56)
 - 二、图表化生产作业管理文案范例..... (68)
 - 三、制度化生产作业管理文案范例..... (76)



第四章 物料管理文案

第一节 物料管理文案编写要点	(88)
一、物料采购管理文案编写要点	(88)
二、物料仓储管理文案编写要点	(90)
第二节 物料管理文案范例	(92)
一、物料采购管理文案范例	(92)
二、物料仓储管理文案范例	(108)

第五章 技术管理文案

第一节 技术管理文案编写要点	(124)
一、规范化技术管理文案编写要点	(124)
二、图表化技术管理文案编写要点	(124)
三、制度化技术管理文案编写要点	(125)
第二节 技术管理文案范例	(126)
一、规范化技术管理文案范例	(126)
二、图表化技术管理文案范例	(135)
三、制度化技术管理文案范例	(139)

第六章 设备管理文案

第一节 设备管理文案编写要点	(154)
一、设备综合管理文案编写要点	(154)
二、设备使用维护管理文案编写要点	(155)
三、设备修理管理文案编写要点	(156)
第二节 设备管理文案范例	(158)
一、设备综合管理文案范例	(158)
二、设备使用维护管理文案范例	(170)
三、设备修理管理文案范例	(187)

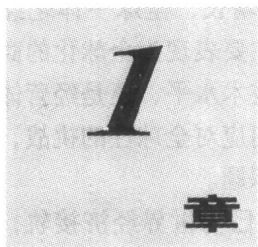
第七章 生产质量管理文案

第一节 生产质量管理文案编写要点	(194)
一、产品质量控制文案编写要点	(194)
二、制造过程质量控制文案编写要点	(195)





三、全面质量管理文案编写要点.....	(197)
第二节 生产质量管理文案范例.....	(199)
一、产品质量控制文案范例.....	(199)
二、制造过程质量控制文案范例.....	(206)
三、全面质量管理文案范例.....	(212)



哈佛生产与运作管理文案导言

- 引领世界潮流的哈佛管理体系
 - 卓越的管理离不开完善的管理文案
 - 企业生产与运作管理文案的体系建构
-



一、引领世界潮流的哈佛管理体系

21 世纪是一个竞争的世纪。资源的短缺，人口的不断增长，全球一体化经济进程的加快，所有这一切都将导致竞争的加剧，而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而，直面中国企业的现状，无论是从经营规模，技术水平，还是经营体制管理素质，与世界先进企业相比，都有着不小的差距。如何应对全球性的挑战，把握全球性的机遇，已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

中国成功加入世界贸易组织（WTO），标志着中国经济已与世界经济接轨，中国企业将全方位地融入全球化的时代进程中去。同时也意味着一大批外国的优秀企业将陆续涌入中国市场，中国的企业也将走向世界，接受国际化的考验。从这个意义上说，中国是世界的中国，世界也是中国的中国。面对前所未有的机遇和挑战，如何使中国的企业在保持民族特色的同时，又能吸收外国优秀企业的成功经验，从而造就更多的跨国经济实体，振兴中国的民族经济，是摆在当代中国企业家面前的一项艰巨使命。

为了振兴民族经济，中国企业实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不仅包括软性的管理方法，还包括具体的经营方式，乃至作为公司规范运作的管理文案。

在全球诸多的管理体系中，哈佛管理无疑是最具权威的管理体系之一。哈佛商学院是现今美国最大、最权威的管理学院，它不仅造就了一大批引领世界管理潮流的顶级管理思想家，还培养出一大批成功的大企业家。它在经济领域具有无与伦比的地位，这不仅仅是因为哈佛商学院每年都为世界一流企业输出了一大批优秀的管理人才（据统计，在美国 500 家最大企业的高层管理人员中，有五分之一毕业于哈佛），更重要的原因在于，哈佛管理引领着管理科学的最新潮流，是全球企业管理的楷模。近年来，作为管理学中的经典权威，哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用来自不同企业的文案，并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系，非常值得中国企业学习借鉴。毫无疑问，借鉴哈佛商学院优秀的管理思想和方法，可以有效地避免企业运作中的失误，规范企业行为，从而提高企业的竞争实力。

而且，作为一种体系的创建者，哈佛商学院不仅引领着管理科学的潮流，而且还非常重视从管理实践中总结经验。此次编写的《哈佛管理文案》就是哈佛商学院在总结各国成功企业管理经验的基础上得出的一些通用文案。



二、卓越的管理离不开完善的管理文案

毋庸赘言，成功的企业源于卓越的管理，而卓越的管理又离不开完善的管理文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

随着中国融入世界经济步伐的逐步加快，越来越多的企业认识到，只有追求现代化、科学化的经营管理模式，才是获得生存、赢得成功的策略。那么，何为现代化、科学化的管理模式呢？简言之，就是管理规范化、标准化，及应用科学的管理工具。

目前，市场上已出现了不少以规范企业制度为核心的著作，但是尚无系统剖析、具体介绍现代企业经营管理规章制度等文案的参考书籍。企业管理实践呼唤一套既能适应市场变化，又具有相对稳定性的企业规范化管理操作文案，以使企业管理有章可循。为给中国企业界提供一套系统、全面、客观的标准化文案，我们特地编写了这套《哈佛管理文案》。我们希望中国企业管理者既能够从中学习到哈佛管理的精髓，又能够找到有章可循、适合自己企业的文案。

文案作为一个企业经营管理的共同规范，是维持企业稳定发展的重要基础。制定健全、适用的各项企业管理方案，将企业内各项作业予以规范化、标准化，对企业的经营管理有着如下积极意义：

- (1) 各项工作方法有依据可循；
- (2) 各项评价方法有标准可循；
- (3) 传递信息，减少失误，提高劳动生产率；
- (4) 提升员工的士气；
- (5) 明确各项工作权责；
- (6) 建立公司良好形象。

企业文案在企业生产经营管理和对外交往中起着执行、指导、协调的重要作用，规范的文案在企业上行下达中通过传递准确的信息进行有效的沟通，从而减少失误，提高劳动生产率。造成管理乏力的原因很多，其中与文案管理有关的因素不可小视，那些令人费解的项目指令、难以执行的制度、漏洞百出的合同、平淡乏味的报告，可以造成管理低效甚至不可挽回的经济损失。

同时，企业文案是企业运行的基本工具，是企业间经济往来的载体。在越来越完善的市场经济法制环境下，一纸文案可以决定企业的成败，相信这绝不是危言耸听。因此，制作企业文案必须具备一定的法律基础，用于经济往来的合同或协议等



文案都要以法律为依据,最大限度地保障企业利益。

广义的管理文案包括管理文案、管理表格、管理制度三方面的内容。管理文案是企业自身管理和企业间经济往来的重要载体;管理表格则可以使具体的商业行为科学化、系统化、规范化;管理制度作为对企业经营活动静态的规范和约束,是确保企业经营活动正常开展的有力工具。可见,优秀的文案在企业中起着执行、指导、协调的重要作用。

此次编写的《哈佛管理文案丛书》,全书共分六册,包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。在具体的编写过程中,都是先介绍各种具体文案的编写要点,接着介绍范例。因此,它既可作为企业文案制作人员的参考用书,又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

三、企业生产与运作管理文案的体系建构

根据企业生产与运作的基本流程和主要环节,企业生产与运作管理文案的体系架构主要包括以下六个层面:新产品开发管理文案、生产作业管理文案、物料管理文案、技术管理文案、设备管理文案、生产质量管理文案。这些文案贯穿于企业生产与运作的全过程,涵盖了企业生产与运作管理的关键领域,是企业生产与运作管理工作的必备要件。

(一) 新产品开发管理文案

新产品开发是一个复杂的过程,从最初的策划,到可行性研究,到最后确定开发计划都需要建立完整的文案来规范。新产品开发文案主要包括:新产品市场开发策划书、新产品市场开发市场调查计划书、新产品开发可行性分析报告、新产品设计控制方案等。

(二) 生产作业管理文案

此类文案主要包括:生产作业指导书、作业标准书、现场作业分析说明书等。

(三) 物料管理文案

物料采购与仓储工作的优化和规范化,能够有效地降低生产成本,减少库存费用,提高资金的周转率和盈利率。物料管理文案主要包括物料采购管理文案和物料仓储管理文案两个基本类别。

(四) 技术管理文案

先进的技术是企业产品品质的基础，企业技术管理文案主要包括：技术引进可行性研究报告、技术开发合同、技术创新管理制度等。

(五) 设备管理文案

设备的正常运转和高效运行是企业顺利进行生产活动的前提，企业设备管理文案主要包括：设备综合管理文案、设备使用维护管理文案、设备修理管理文案等。

(六) 生产质量管理文案

质量是企业的生命线，生产质量管理文案主要包括：产品质量控制文案、制造过程质量控制文案、全面质量管理文案等。



2

章

新产品开发管理文案

- 新产品市场开发策划书
- 新产品开发市场调查计划书
- 新产品开发可行性分析报告



第一节 新产品开发管理文案编写要点

新产品开发,是指企业为了满足市场上的消费需求和企业自身发展的需要,组织有关人员收集新产品的开发构思,并运用一定的方法和工具对新构思进行评估和筛选,估计新构思的销售量、成本和利润,组织产品生产,选择目标市场对新产品进行试销,直至新产品完全商业化的整个过程。

一、规范化新产品开发管理文案编写要点

1. 新产品市场开发策划书

企业编写新产品市场开发策划书的目的主要在于进行新产品开发前期的市场分析,并为新产品开发成功之后的推广工作提供参考资料。在进行新产品开发策划工作中,重视市场策划是十分必要的。

新产品市场开发策划书的编写提要如下:

(1) 内部因素分析

- ①新产品选择;
- ②新产品再研究;
- ③市场计划。

(2) 外部因素分析

- ①消费者行为研究;
- ②新产品与消费者关系分析;
- ③竞争者分析;
- ④客观环境分析。

2. 新产品开发市场调查计划书

新产品开发市场调查计划书是企业对新产品在开发前进行市场调查的整体规划书。它的编写目的在于做好整个市场调查工作的总体规划。

新产品开发市场调查计划书的编写提要如下:

- (1) 提出问题;
- (2) 确定调查思路;
- (3) 确定调查计划及调查对象;
- (4) 确定市场调查要点。

3. 新产品开发可行性分析报告



企业的新产品开发可行性分析报告一般包括三方面的内容：一是市场可行性分析，即需要进行新产品市场假设的实证分析；二是技术可行性分析，即进行新产品开发的各种技术问题和质量保证的可行性分析；三是经济性分析，即进行新产品开发方案的经济效益分析。将可行性分析的过程、方法及结果形成书面材料，即是新产品开发可行性分析报告。

新产品开发可行性分析报告的编写要点如下：

(1) 封面。写明项目名称，主办部门及负责人，可行性研究的工作部门，可行性研究的技术负责人、经济负责人、参加人员。

(2) 说明

①可行性研究工作的依据；

②承办企业的概况；

③可行性研究的结论；

④存在的问题及建议。

(3) 拟开发产品的基本情况和生产规模的确定

①新产品的设计图样及其技术文件的来源；

②新产品的设计技术水平；

③调查、预测产品的市场前景；

④销售预测及价格分析；

⑤生产规模的确定。

(4) 技术和设备方案及有关生产条件的设计方案

①技术和设备方案；

②项目的各项生产条件和设施。

(5) 新产品开发计划实施进度

①计划进度安排；

②实施进度表。

(6) 投资估算、资金筹措、产品成本的估算

①产品开发项目总投资的估算；

②资金筹措；

③资产折旧预测；

④产品生产成本估算。

(7) 经济评价

①数据的准备；

②经济评价；