北京道乐吉(DOLOGY)管理顾问有限公司 甘华鸣 徐海忠 著

开展管理规范化运动

生产作业管理操作规范

不是观念，全是操作

操作＝流程＋具体方法

道乐吉(DOLOGY)管理操作规范

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

生产作业管理操作规范/甘华鸣,徐海忠著. －北京:企业管理出版社,2004.1

ISBN 7－80147－938－6

Ⅰ.生… Ⅱ.①甘… ②徐… Ⅲ.企业管理:生产管理 Ⅳ.F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 098536 号

书　　名:生产作业管理操作规范
作　　者:甘华鸣　徐海忠
责任编辑:群　力
书　　号:ISBN 7－80147－938－6/F·936
出版发行:企业管理出版社
地　　址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号　　邮编:100044
网　　址:http://www.cec－ceda.org.cn/cbs
电　　话:出版部 68414643　　发行部 68414644　　编辑部 68428387
电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印　　刷:北京泽明印刷有限责任公司
经　　销:新华书店
规　　格:787 毫米×1092 毫米　1/16 开本　38 印张　453 千字
版　　次:2004 年 1 月第 1 版　　2004 年 1 月第 1 次印刷
定　　价:98.00 元

版权所有　翻印必究　印装有误　负责调换

开展21世纪管理规范化运动，让管理规范起来

经广泛调查，我国企业各级各类管理者的最大困扰是自己的管理工作不规范，导致工作混乱无序，费力低效，不能做正确的事，不能正确地做事。他们迫切希望让自己的管理工作规范起来，他们呼唤管理规范化。

管理者说：我们要的是操作。

《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》的研制者说：我们给的就是操作。

操作化是规范化的前提。《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》就是那弥合管理理论与管理实践之间鸿沟的“水泥”。管理者运用这套现成而方便的工具，就能够实现管理规范化，从而正确地做正确的事。

《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》的操作性体现在流程上，大流程套小流程，最终落实在具体方法上——第一步，第二步，第三步，等等；规范性体现在普遍适用性和最优性上，不是只适用于一时一地一事，而是适用于各时各地各事，不是随便一种流程和具体方法，而是最优的流程和具体方法。

注意：管理规范化是指管理者对自己的管理工作的规范化，而不是指管理者对被管理者工人的体力劳动的规范化。管理学泰斗彼得·杜拉克指出，前者才是21世纪管理学面临的最大挑战，是亟待解决的高级阶段的课题，后者则是20世纪管理学的最伟大贡献，是已经基本完成的初级阶段的任务。

MH258/01

拉开21世纪管理规范化运动的序幕

——访北京道乐吉(DOLOGY)管理顾问有限公司总经理、《道乐吉(DOLOGY)管理操作规范》主编甘华鸣

记　者：我国存在一个非常严重的恶性现象：小企业长不大，大企业活不长，老企业过不好，好企业又折腾垮——经济大舞台在上演着正剧、喜剧的同时，也上演着一出又一出悲剧。

原因在哪里？

甘华鸣：原因就在管理工作不规范。

经广泛调查，我国企业各级各类管理者的最大困扰是自己的管理工作不规范，导致工作混乱无序，费力低效，不能做正确的事，不能正确地做事。他们普遍反映，睁开双眼日理万机，焦头烂额累得吐血，而结果却差强人意，甚至一败涂地。他们迫切希望让自己的管理工作规范起来，他们呼唤管理规范化。

记　者：管理规范化能解决这些问题吗？

甘华鸣：管理规范化是21世纪的一个世界性课题。管理学泰斗彼得·杜拉克指出，20世纪管理学的最伟大贡献是将被管理者工人的体力劳动的劳动生产率提高了50倍。管理学在21世纪面临的最大挑战是提高管理者自己的管理工作的劳动生产率。

深入细致的研究表明，体力劳动的劳动生产率得到大幅度提高的根本原因在于体力劳动的规范化甚至标准化，而提高管理工作的劳动生产率的决定性途径也在于管理工作的规范化。

这里提醒注意一个要点：管理规范化是指管理者对自己的管理工作的规范化，而不是指管理者对被管理者工人的体力劳动的规范化。前者才是亟待解决的高级阶段的课题，后者则是已经基本完

成的初级阶段的任务。

记　者：管理规范化有些什么具体作用呢？

甘华鸣：管理规范化的作用具体地表现在管理者（包括董事长、CEO、总经理、总监、中层经理以及基层主管、白领职员等）个人和企业组织两个层面。

在管理者个人层面，管理规范化能够：

一，提高管理者决策、计划、控制的质量，避免随意性，消除盲点，减少无效劳动，减轻工作负担，降低成本；

二，把管理者从大量重复繁琐的常规事务中解放出来，进行新的创造和变革，防止僵化、守旧、呆板、迟钝；

三，帮助管理者持续提升素质，发展职业生涯。

在企业组织层面，管理规范化能够：

一，克服组织的“无政府主义”和失控状态，减少岗位之间的摩擦、推诿、扯皮；

二，建立组织积累管理知识的平台，形成组织学习能力；

三，奠定组织使用 ERP、CRM 等管理信息系统的基础。

总之，管理规范化通过在个人和组织两个层面发挥作用，带领企业走出“花钱买教训”的误区，提高企业效益，增加利润和附加价值，达成企业价值最大化。

记　者：为什么很多管理者已经掌握了管理理论，甚至学过了 MBA、EMBA 课程，而自己的管理工作还没有规范化？

甘华鸣：因为操作化是规范化的前提，而理论本身不可操作，管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的，而实践之树常青”。

这条鸿沟要用“水泥”去弥合，那“水泥”就是表达清晰的形成文本的“管理操作规范”。

管理操作规范不能停留于理论，因为理论抽象，而应该是理论的操作化，要落到实处；也不能局限于经验，因为经验狭隘，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

而应该是经验的升华，要普遍适用。

这样的管理操作规范，过去一直是我国管理知识的一块空白。我们课题组的成果《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》就填补了这块空白。

记　者：管理操作规范与管理理论之间究竟是一种什么关系，你能说得更明白点吗？

甘华鸣：用科学术语来说，管理理论是陈述性知识，不能直接形成能力，必须经过操作化这个中间环节，变成管理操作规范这种程序性知识，然后才能形成能力。

管理操作规范的操作性体现在流程上，大流程套小流程，最终落实在具体方法上——第一步，第二步，第三步，等等；规范性体现在普遍适用性和最优性上，不是只适用于一时一地一事，而是适用于各时各地各事，不是随便一种流程和具体方法，而是最优的流程和具体方法。

我可以用咱们初中时就倒背如流、非常熟练的知识做个类比。牛顿三定律是理论，受力分析是操作，受力分析方法就是操作规范；方程定理是理论，解方程是操作，解方程方法就是操作规范。

我还可以讲个寓言：老鼠们在一起开会，商讨怎样才能不被猫抓住。其中一只老鼠提议，在猫的脖子上挂一个铃铛。全体老鼠欢声雷动——“这个主意太好了！”但当有老鼠问，怎样才能将铃铛挂到猫的脖子上时，刹那间全体老鼠鸦雀无声。在猫的脖子上挂一个铃铛，老鼠就能不被猫抓住，这是理论，把铃铛挂到猫的脖子上是操作，怎样挂上去就是操作规范。

我再举个例子。神舟五号上天后，有人问，杨利伟在飞船里翻看的是什么书？指挥长答道：杨利伟在一边看操作手册，一边按照手册上的规范进行操作。

记　者：请你简单介绍一下《道乐吉（DOLOGY）管理操作

规范》好吗？

甘华鸣：《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》文本共7册，包括：《战略管理操作规范》，《市场营销管理操作规范》，《生产作业管理操作规范》，《新产品开发管理操作规范》，《财务管理操作规范》，《人力资源管理操作规范》，《管理决策操作规范》。这套文本基本涵盖了企业管理的各个领域，各级各类管理者都能找到自己所需要的文本。

我们可以说，《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》就是那弥合管理理论与管理实践之间鸿沟的“水泥”。管理者运用这套现成而方便的工具，就能够实现管理规范化，从而正确地做正确的事。

记　者：你们研制《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》的动因是什么？

甘华鸣：十几年前我在中国人民大学教书，教过各种各样的学生。其间，给中国第一届MBA也是当时全国惟一的MBA班主讲一门核心课程，很受学生欢迎，最后一堂课下课时，所有学生都让我签名留念。

这个MBA班的学生都是脱产学习的在职干部，跟他们的讨论加深了我的困惑：管理学往何处去？

经过反复认真思考，我下定决心走出象牙塔，离开从理论到理论的老路，投身到解决管理理论与管理实践脱节、断裂的课题中去。

10多年来，我们埋头苦干，克服重重困难，开展社会调查，检索国外资料，贯通中西，博采众长，综合提炼，自成一体，终于形成了《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》。真是“十年磨一剑”啊！总算可以告慰我的老朋友们了：我们一直在努力。

记　者：你们打算怎样开展管理规范化运动？

甘华鸣：第一步，推出《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》文本，有普通图书版和文件夹版两种版本。这只是拉开21世纪管理规范化运动的序幕。很快，我们还将推出各种各样全方位、多层次的产品，诸如DVD、CD－ROM、软件、咨询、培训等等。

我们将把开展管理规范化运动作为我们的神圣使命，我们会勇敢地担当起来，全力以赴，进行到底。我们的口号是："管理规范化，终结无序态，建设高效体"，"管理规范化——正确地做正确的事"。

毫无疑问，现在的《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》文本虽然是一个原创性的突破，但还只是初步成果，完善之路还很漫长，文本的出版也只是管理规范化运动的开端，后续工作还很繁重，我们热诚欢迎社会各界人士以各种方式加入这个事业，与我们一起奋斗。

记　者：你怎么看待现在"管理观念满天飞"的现象？

甘华鸣：观念本身肯定不是坏东西，许多观念还很有价值。但是，应当注意两条：

第一，要避免片面性。一说"执行"就把战略抛到九霄云外，"基业常青"就全靠文化包打天下，这简直就是笑话嘛，缺乏常识嘛！

第二，要务虚更要务实。"6σ"不是吹的，是干出来的，先从3σ开始，经过4σ、5σ，达到6σ；"定位"，要扎扎实实地去操作；管理工作杂乱无章，何来"核心竞争力"？

观念是"前言"，最多也只是"第一章"，我们不能就此止步，我们还要深入下去，要有"第二章"、"第三章"等等，就是说，要有操作规范。否则，流行就意味着短命，耀眼就意味着无用。

记　者：管理规范化在发达国家处于一种什么状态？

甘华鸣：全球500强强在哪里？强在管理规范化。全球500强，诸如沃尔玛、通用电气、微软、花旗银行、IBM等等，它们家家都有管理操作规范文本，这些文本少则几百页，多则数千页。

战略、市场营销、生产作业、新产品开发、财务、人力资源、决策等，管理工作基本都规范化了，极大部分管理工作由于规范化而成为常规，有条不紊，省力高效。

以麦当劳为例，全世界任何地方的分店做出的汉堡全都一模一样，很多人称誉其工人和服务员的操作规范文本摞起来有半人高，却不关注其管理者的操作规范文本也厚达数千页，不学习其管理的规范化。

记　者：规范化难道不会扼杀创新吗？

甘华鸣：我们难道需要把“发明钻木取火”这样的伟大创新去每天重复一遍吗？我们难道需要把“发现盈亏平衡点的计算方法”这样的创新去每天重复一遍吗？真的不需要。那是犯傻。

为了创新也必须规范化。规范化与创新不是此长彼消的关系，规范化是创新的条件，规范化与创新完全可以同步发展。

例外总是存在的。极大部分管理工作由于规范化而成为常规，例外自然就很少了，这样才能游刃有余地处理突发事件及危机，应对混沌和模糊，适应环境变化，主动变革，积极创新。如果没有规范化，当然就无所谓例外了——因为事事都是例外，而例外需要管理者耗费大量时间和精力专门处理，在这种情况下，管理者成天忙于“救火”，疲于奔命，哪有时间和精力去创新呢？

总之，规范化是一个相对稳定、不断完善的动态过程。昨天的创新，我们今天把它规范化，以便今天创新；今天的创新，我们明天把它规范化，以便明天创新。

记　者：你预测我国开展管理规范化运动的前景如何？

甘华鸣：我们相信，企业管理者真正做到管理规范化，就能

建立基础生存力，形成核心竞争力，保持基业常青，成就卓越，创造辉煌。

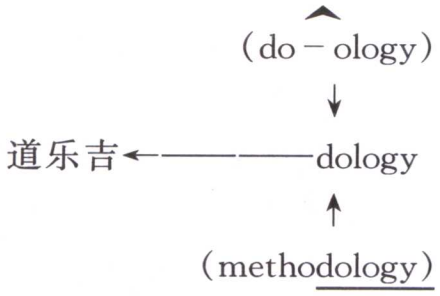
诺贝尔经济学奖第二届惟一得主萨缪尔森，于1988年为我翻译的其诺贝尔奖获奖著作《经济分析基础》中文版专门撰写的序言中指出："我们可以预料，50年后中国将拥有一个伟大的经济，不但在国土和人口上会是这样，而且在技术和经济进步的各个方面都会是这样。"管理是根本，管理规范化运动将有力地推进中国的经济进步和社会发展，有力地推进中华民族的伟大复兴。

道乐吉简介

北京道乐吉管理顾问有限公司(Beijing Dology Management Consulting Co. ,Ltd.),把握企业管理的国际最新发展,满足中国企业的实际需要,为企业提供深入的专业化的操作性的实施方案。

“道乐吉”的由来和意义

1.“道乐吉”的由来



2.“道乐吉”的意义

(1)定义

道乐吉＝事理学,即做事的学问,管理的学问。

(2)字面义

道:道理,方法;乐:快乐,成功;吉:吉利,高效。

(3)引申义

	道	乐	吉	
活动过程	知	情	意	并行
素质结构	才	性	德	同在
文化类型	科	艺	伦	兼具
评价准则	真	美	善	齐备

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

道乐吉理念

价值观

1. 目标

增进人类幸福——个体本位，天下和谐。

①为顾客造福：交货及时，质量优异，价格合理。

②为供应商造福：验收严格，质量优异，价格合理。

③为社会造福：遵守法律，遵守公德。

④为员工造福：愉快，自豪，事业成功，人生美满。

⑤为股东造福：利润是造福于顾客、供应商、社会、员工而得到的回报。

2. 手段

努力奋斗。

①个人在团队中追求卓越，团队靠个人去创造辉煌。

②以学习求生存，以创新求发展。

宗　旨

1. 使命

帮助企业、组织和个人持续提升素质。

2. 愿景

成为最好的素质塑造者，进而成为最好的素质标准制定者。

道乐吉业务之一——管理咨询

咨询领域

常年项目

管理规范化：流程，具体方法；

大领导力：统帅力，等等；

所有者战略，集团战略，公司战略，经营战略，竞争战略；
股份制改造；
治理结构；
企业文化；
资本运作，并购重组，投资融资，理财；
组织设计，人员管理，人力资源开发；
新产品开发；
市场营销；
生产作业；
采购；
业务流程；
物流，供应链；
项目管理；
企业信息化：ERP 的实施应用，CRM 的实施应用，等等；
价值网；
合争（合作－竞争）；
行政管理。

当前热点　开展 21 世纪管理规范化运动。

具体内容：战略管理操作规范化咨询，市场营销管理操作规范化咨询，生产作业管理操作规范化咨询，新产品开发管理操作规范化咨询，财务管理操作规范化咨询，人力资源管理操作规范化咨询，管理决策操作规范化咨询。

咨询流程

洽谈签约→成立咨询项目组→内部访谈、市场环境调查→深入分析研究→提出管理方案、撰写咨询报告→跟踪管理方案的实施→提供增值服务

道乐吉业务之二——管理培训

培训领域

常年项目　与咨询领域相同。

特别项目　量身定制。

当前热点　开展21世纪管理规范化运动。

具体内容:战略管理操作规范培训,市场营销管理操作规范培训,生产作业管理操作规范培训,新产品开发管理操作规范培训,财务管理操作规范培训,人力资源管理操作规范培训,管理决策操作规范培训。

培训教材:《战略管理操作规范》,《市场营销管理操作规范》,《生产作业管理操作规范》,《新产品开发管理操作规范》,《财务管理操作规范》,《人力资源管理操作规范》,《管理决策操作规范》。

培训形式

公开课　①专题:加深对专题(热点、新点)的理解,提高对专题问题的解决能力。②学科:掌握系统的管理知识、技能、方法,提高理论修养,交流实践经验。

内训课　根据企业的具体情况,开发出有针对性的课题和课程,提高经理、员工的素质和工作水平。

道乐吉业务之三——管理研究

承接科研课题,提供科学研究成果。详情请登陆"http://www.dology.com"参阅"管理研究"和"道乐吉管理文库"。

非常感谢您使用《道乐吉(DOLOGY)管理操作规范》。如果能得到您的评论和建议,那么对开展21世纪管理规范化运动将有着极其重要的意义。请发邮件至E-mail:dology@dology.com

根据下列企业管理操作规范提炼

沃尔玛商店
安联公司
西门子公司
德意志银行
美国邮政
日立公司
家乐福公司
索尼公司
波音公司
雀巢公司
惠普公司
宝洁公司
宝马公司
强生公司
辉瑞公司
诺基亚公司
拜耳公司
百事公司
英特尔公司
杜邦公司
微软公司
佳能公司
麦当劳公司
欧莱雅公司

甲骨文公司
固特异公司
雪弗龙公司
美国速递
J．P．摩根公司
铝业公司
通用汽车公司
壳牌石油公司
通用电气公司
丰田汽车公司
花旗集团公司
三菱商事公司
埃克森美孚公司
戴姆勒-克莱斯勒公司
国际商用机器公司(IBM)
大众汽车公司
美国电话电报公司
法国巴黎银行
商联保险公司
默克制药公司
联合利华公司
摩根·斯坦利公司
大都会人寿公司
戴尔电脑公司

联合包裹运输公司
沃尔特·迪斯尼公司
洛克希德·马丁公司
联合健康公司
维亚康姆公司
思科系统公司
可口可乐公司
贝塔斯曼公司
电通广告公司
德尔塔航空公司
新闻集团公司
伊斯曼-柯达公司
伊莱克斯公司
克里斯汀·迪奥公司
联合信号公司
明尼苏达采矿制造公司
卡特皮勒履带拖拉机公司
国际纸业公司
菲力普·莫利斯公司
联合技术公司
西尔斯-罗巴克公司
埃克森石油公司
联合碳化学公司

根据下列管理权威理论转化

管理者

切斯特·巴纳德
迈克尔·戴尔
亨利·法约尔
亨利·福特
比尔·盖茨
哈罗德·杰林
安德鲁·格罗夫
松下幸之助
盛田昭夫
戴维·帕卡德
阿尔弗雷德·P．斯隆
罗伯特·汤赛德
小托马斯·沃森
杰克·韦尔奇
拉里·博西迪

管理顾问

马文·鲍尔
安德鲁·坎贝尔
戴尔·卡耐基
詹姆士·钱匹
吉姆·科林斯
史蒂芬·柯维
菲利普·克劳士比
W．爱德华兹·戴明
彼得·杜拉克
布鲁斯·亨德森
约瑟夫·朱兰
大前研一
汤姆·彼得斯
弗雷德里克·W．泰罗

管理学家

伊戈尔·安索夫
克里斯·阿基里斯
华伦·贝尼斯
E．S．伯法
阿尔弗雷德·钱德勒
玛丽·帕克·福列特
舒曼特拉·高沙尔
加里·哈默尔
查尔斯·汉迪
弗雷德里希·赫茨伯格
吉尔特·霍夫斯泰德
埃里奥特·杰奎斯
罗莎贝丝·摩丝·坎特
菲利普·科特勒
约翰·科特
特德·列维特
科特·卢因
道格拉斯·麦格雷戈
亚伯拉罕·马斯洛
艾尔顿·梅奥
亨利·明茨伯格
约翰·奈斯比特
迈克尔·波特
理查德·帕斯卡尔
劳伦斯·彼德
埃德加·沙因
彼得·圣吉
赫伯特·西蒙
阿尔文·托夫勒
冯斯·琼潘纳斯
马克斯·韦伯

甘华鸣

现任北京道乐吉（DOLOGY）管理顾问有限公司总经理，北京经济技术社会研究所所长。

上过山，下过乡；77级大学生（自动控制专业，必修日语）；进过工厂，当过助理工程师；83级研究生（企业管理专业，英语考研）。

1991年在中国人民大学破格晋升副教授，1992年调离人大。在人大工作期间，曾任中国第一届MBA也是当时全国惟一的MBA班核心课程主讲老师。

1984年起进行股份制研究，20世纪80年代发表了改革开放后我国第一套“股份公司与证券市场丛书”，并组织股份制专题培训，培训人数达数千人，为我国股份制改革作出了贡献。

对数理经济学和博弈论有较深造诣。翻译出版了诺贝尔经济学奖第二届惟一获奖著作《经济分析基础》，该书作者、诺贝尔奖得主萨缪尔森于1988年为此专门撰写了精辟的预言般的中文版序；1992年发表了关于决策论和博弈论的长文《从事理到谋略》。

在人类信息处理、问题解决、创新思维和事理学上的研究取得了重要成果。

主持编写了3套MBA教材，1套MPA教材，1套MBA／MPA公共课程教材，1套“大领导力丛书”。

发起开展21世纪管理规范化运动，1989年开始主持管理规范化研究，2003年形成《道乐吉（DOLOGY）管理操作规范》。

■ 目　录 ■

序　论 …… (1)

第一篇　生产作业系统的设计

概　述 …… (5)

第一章　生产作业系统战略决策 …… (7)

导　言 …… (7)

第一节　**生产作业系统目标的制定**　引言(目的,原理)／流程／具体方法(行业环境分析,企业内部条件分析,企业目标的制定,生产作业目标的制定)／案例 …… (8)

第二节　**产品决策**　引言(目的,原理)／流程／具体方法(产品品种决策,产品产量决策,产品质量决策)／案例 …… (23)

第三节　**生产作业战略方案的确定**　引言(目的,原理)／流程／具体方法(生产作业战略可行方案的拟定,评价生产作业战略可行方案,选择方案)／注意事项(学习曲线的应用,产品差别化程度的评价)／案例 …… (40)

第二章　生产作业技术保证 …… (51)

导　言 …… (51)

第一节　**产品设计**　引言(目的,原理)／流程／具体方法(创意产生,概念选择,初步设计,最终设计)／注意事项(市场需求与产品技术的适当结合,并行工程(Concurrent Engineering—CE))／案例 …… (52)

第二节　**工艺准备**　引言(目的,原理)／流程／具体方法(产品设计的工艺分析与审查,制定产品的工艺方案,编制工艺规程,确定工艺装备)／案例 …… (66)

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com