

执行落实在核心流程的操作上

—Execution Bases on Core Processes' Operation—

执行

生产作业流程操作手册

甘华鸣 徐海忠 著

执行的核心在于三个核心流程

人员流程，战略流程，运营流程（财务
流程，市场营销流程，生产作业流程，新产品开发流程）

——《执行》（拉里·博西迪，拉姆·查兰）

中国物资出版社

执行落实在核心流程的操作上

——Execution Bases on Core Processes' Operation——

EXECUTION
执行

生产作业流程操作手册

甘华鸣 徐海忠 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行.生产作业流程操作手册/甘华鸣,徐海忠 著.北京:中国物资出版社,2004.5

ISBN 7-5047-2153-0

I.执… II.①甘… ②徐… III.企业管理:生产管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039394 号

责任编辑:王 莉

责任校对:王秋萍

责任印制:方鹏远

中国物资出版社出版发行

网址:北京 <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

河北省大厂兴源印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:14 字数:165 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-2153-0/F·0839

定价:29.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

《执行》语录

(拉里·博西迪,拉姆·查兰)

执行的核心在于三个核心流程:人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程之上,它也是通过多年实践经验而总结出来的新兴的领导和组织理论。

一个强有力的人员流程实际上提供了一个强有力的框架,该框架足以确定整个组织在今后一段时期内的人才需求水平,并帮助领导者为满足这种人才需求水平做出相应的行动规划。

战略流程是通过一个要素一个要素的方式开发出一套具体的战略,而且可以保证每个要素的可执行性都能得到具体的测试。目前,许多所谓的战略存在的问题就是,它们要么过于抽象,要么只是运营计划,而非真正意义上的战略。

通常情况下,一份运营计划包括了你的企业准备在一年之内完成的项目——它们将保证你的企业能够在收益、销售额和现金流等财务方面达到预期的目标。这样的项目有很多,比如说新产品开发计划,市场营销计划以及充分利用市场机遇的销售计划,生产计划以及以提高效率为目标的制造计划。

战略流程通常只是定义了企业的发展方向,人员流程定义的则是战略实施过程中的人员因素,而运营计划则为这些人员开展工作提供了明确的指导方向。

由于这三个流程彼此紧密地联系在一起,所以人员之间也不应当存在任何的分隔。战略的制定必须考虑到企业人员条件和运营过程中

可能会出现的情况,而对人员的挑选和选拔也应当是根据战略和运营计划的需求而进行的。同时企业的运营必须与它的战略目标和人力条件相结合。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

正如我们一再强调的那样,企业的领导者必须深入参与到三个核心流程当中,并对整个行业有着深刻的了解。

实际上,需要亲自参与三大核心流程的不仅是企业的领导者,所有负责执行工作的人都必须参与到这些流程当中。

执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西,它是一整套非常具体的行为和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问,因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

执行要落实

执行必须落实到核心流程的操作上,要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提,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执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论,也不能局限于经验,因为经验狭隘,而应该是经验的升华,要普遍适用,不是只适用于一时一地一事,而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行,就是用“管理圆规”画管理之圆。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,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。

甘华鸣(<http://www.dology.com>)

■ 目 录 ■

序 论	(1)
-----------	-------

第一篇 生产作业系统的运营

概 述	(5)
-----------	-------

第一章 总生产计划	(7)
-----------------	-------

导 言	(7)
-----------	-------

第一节 产能规划	(9)
----------------	-------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定
 产能计量单位,企业产能核定,产能长期计划,产
 能短期计划) / 注意事项(产能核定的组织和资
 料准备,产能长期计划与短期计划之间的关联)
 / 案例

第二节 产量计划制定	(29)
------------------	--------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(单品种
 生产的产量决策,多品种生产的产量决策,追加生
 产的产量决策) / 注意事项(滚动计划编制方法,
 总产量计划的报表形式) / 案例

第三节 生产任务安排	(44)
------------------	--------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(产品
 出产进度安排,品种搭配,安排车间任务) / 案例

第二章 作业排程	(52)
----------------	--------

导 言	(52)
-----------	--------

第一节 制定期量标准	(53)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定 产品生产周期,确定批量和生产间隔期,制定在 制品定额,确定生产提前期) / 案例	
第二节 编制车间作业计划	(68)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(在制 品定额法,提前期法,生产周期法) / 注意事项 / 案例	
第三节 作业派工	(74)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(安排 作业顺序,下达派工指令) / 注意事项 / 案例	
第三章 物料管理	(86)
导 言	(86)
第一节 编制物料供应计划	(87)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(建立 物料清单,确定物料需求量,确定计划期内期初 库存量和期末储备量,编制物料供应平衡表) / 注意事项 / 案例	
第二节 制定物料消耗定额	(96)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(主要 原材料消耗定额的制定,辅助材料消耗定额的制 定,燃料、动力消耗定额的制定) / 注意事项 / 案 例	
第三节 控制库存	(101)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(制定 物料储备定额,选择库存控制方式,库存物料 ABC 管理) / 注意事项 / 案例	

第四章 设备管理	(112)
导 言	(112)
第一节 设备使用管理	(113)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(合理 配备设备,安排设备的工作负荷,配备相应的操 作工人,建立设备使用责任制度,创建良好的设 备工作环境,加强设备使用技术教育) / 案例	
第二节 设备维护管理	(118)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(预防 性技术保障,清洁有害物质,紧固松动零部件,润 滑各部件系统,零部件间相互调整,预防腐蚀) / 注意事项 / 案例	
第三节 设备维修管理	(123)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(设备 维修规划,编制设备维修计划,维修前的准备工 作,设备维修的组织工作,具体设备维修) / 注意 事项 / 案例	
第五章 成本管理	(131)
导 言	(131)
第一节 成本归集、分派与计算	(132)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(明确 成本对象,生产费用的归集与分派,成本计算) / 注意事项(谨慎使用单位成本,产品成本的多种 含义) / 案例	
第二节 成本控制的机构设置与职能安排	(141)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(建立	

分级归口的成本控制机构,明确厂级成本控制机构的管理职能,明确车间的成本控制职能,班组成本控制的规定) / 注意事项(废品损失的核算控制,停工损失的核算与控制) / 案例

第三节 选择成本控制方法 (149)

引言(目的,原理) / 类型 / 具体方法(标准成本控制法,弹性预算控制法) / 注意事项 / 案例

第二篇 生产作业系统的优化

概 述 (157)

第六章 价值工程与质量改进 (159)

导 言 (159)

第一节 价值工程 (161)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(选择价值工程的对象产品,收集产品资料,产品功能分析,提出改进方案,分析、评价方案,试验、定案、实施) / 注意事项(价值工程的逻辑,价值工程应用范围的扩大化) / 案例

第二节 质量改进 (174)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定质量改进的项目,为质量改进项目做组织准备,调查可能的原因,确定因果系,采取预防或纠正措施,确认改进,保持成果) / 注意事项(质量改进的支持工具和技术,质量改进的主要途径) / 案例

第七章 业务流程再造与供应链管理 (186)

导 言 (186)

第一节 业务流程再造 (187)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(理解原有组织,建立 BPR 组织,确认 BPR 机会,理解现有流程,重组流程,设计新的业务系统蓝图,实行转变) / 注意事项(不同的企业实行不同的 BPR,BPR 的失败) / 案例

第二节 供应链管理 (202)

引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(分析市场竞争环境,分析企业现状,明确供应链设计目标,分析供应链的组成,分析和评价可能性,设计新的供应链,检验供应链) / 注意事项(供应链的发展趋势,供应链的优化) / 案例

序 论

管理不仅是常识,是经验,还是一套系统化的知识。但归根到底,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”,其惟一权威就是成果。对于管理者而言,了解什么是应该做的事情比了解什么是不应该做的事情更重要。但仅这一点从它本身来讲还不够,管理当局必须将“做什么”细化为“怎么做”,这样才能产生成果。

生产是利用资源创造产品和服务的过程,它既包括产品的生产,也包括服务的生产;作业是指加工劳动对象或处理业务的操作活动。前者是对系统和过程的整体而言,而后者侧重于指操作活动和操作环节。生产作业系统是企业系统中的一个子系统,服务于企业的使命。生产作业管理的基本命题就是提高质量、降低成本和缩短交货期。20世纪初叶,F·W·泰罗首倡科学管理运动,将作业研究定量分析引入生产作业管理;H·福特首创流水线生产方式,代表了大批量生产方式的产生。至今,生产作业管理的技术和方法不断创新,尤其是进入20世纪80年代中期,随着MRP、JIT、TQC等先进生产作业管理方法的广泛推行,生产作业管理的知识内容早已汗牛充栋,令人眼花缭乱。然而,从企业立场而言,生产作业管理人员的中心任务依然是:设计好一个生产作业系统,运行好这个系统,并不断完善该系统,从而实现生产作业系统的目标,服务于企业的使命和宗旨。

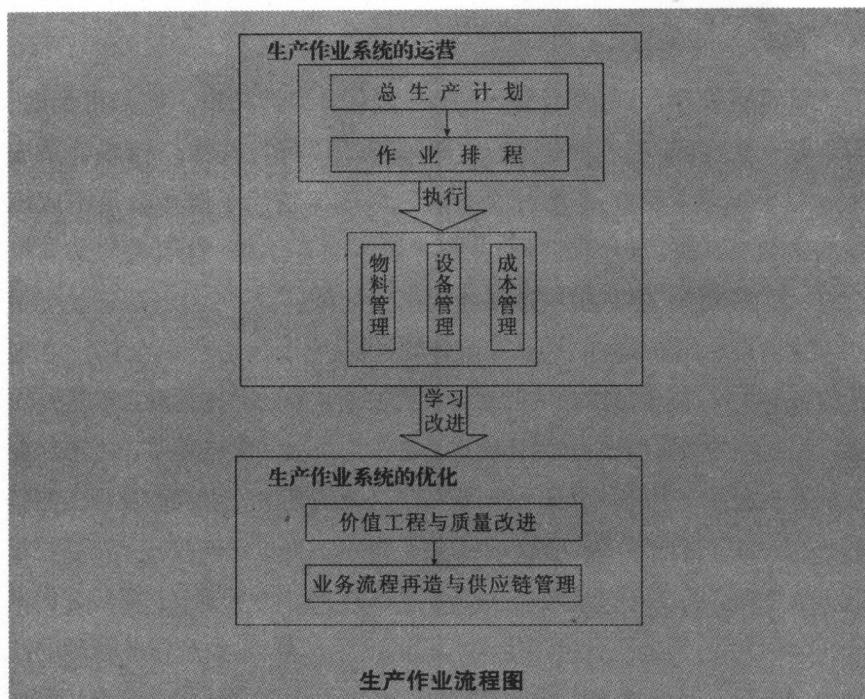
本书是以管理人员为中心的,始终围绕着这样一个问题:生产作业管理人员为了圆满完成其任务,应该如何行动?在充分理解“为什么要这样管理生产作业”的基础上,本书主要讲述的是“如何管理生产作业”。

本书虽然篇幅较长,但并非包罗万象,而是有高度选择性的。本书所要包含的主要内容是生产作业工作流程,并以其为标准对材料内容

■ 序 论 ■

加以取舍,其出发点在于:生产作业并不是把工具应用于材料,而是把逻辑应用于工作。

生产作业流程图如下:



第一篇

生产作业系统的运营

概 述

只有当有效设计的生产作业系统运营起来,而且是在高效率或经济性的状态下运营时,生产作业系统才可能进行有效产出,获得经济效益。要使一个生产作业系统处于高效率的运营状态,关键是要进行系统动态的控制:包括事先的目标、计划确定和过程中的监控、调整以及事后的评价、改善等。生产作业系统的动态控制主要是通过信息、物流、质量、工作内容来实现的。

产品的竞争力主要体现为产品的质量、成本和交货期三个方面。当生产作业系统的设计完成后,其运营管理就显得至关重要了。

对生产作业系统的运营进行管理,其目的在于维持生产作业的高效率运转,为企业制造有竞争力的产品。运营管理工作主要是抓好计划、物料、质量、人员、设备和成本五个子系统,以实现高效率的运营目标。

相应地,生产作业系统的运营管理主要立足于对计划、物料、质量、人员、设备、成本六个要素的管理。

生产作业系统的运营流程见图 1-0-1。

