

职业经理人职业技能标准培训丛书

徐 寒 李帝扶 主编

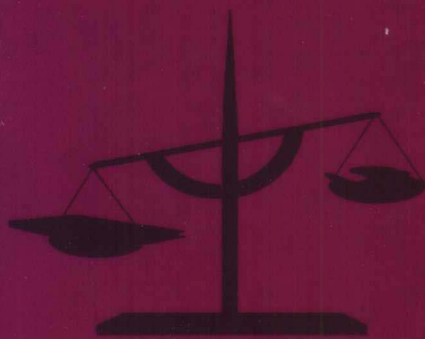
Z H I X I N G J U E D I N G X I A O L V

政府职业鉴定和指导机构推荐用书

确立职业经理人 21 项基本技能标准

执行 决定 效率

职业经理生产管理标准培训



广州出版社



职业经理人职业技能标准培训丛书

徐 寒 李帝扶 主编

执行决定 效率

ZHIXINGJUEDINGXIAOLV

职业经理生产管理标准培训

广州出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行决定效率/徐寒,李帝扶主编.—广州:广州出版社,
2005.1

(职业经理人职业技能标准培训丛书)

ISBN 7-80655-774-1

I.执… II.①徐… ②李… III.企业—价值—评估
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107541 号

职业经理人职业技能标准培训丛书

执行决定效率

广州出版社出版发行

(地址:广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码:510121)

长沙市飞鹏印刷有限公司印刷

(地址:长沙市德雅路 342 号 邮政编码:430003)

开本:787×1092mm 1/16 字数:1482 千 印张:96.5

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:刘 胜

责任校对:黄淑銮 李 敏

封面设计:张合涛

发行专线:020-83793214 83781097

ISBN 7-80655-774-1/F·87

定价:168.00 元(全六册)

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换

序言一

职业经理人

——企业可持续核心竞争力的源泉

当今世界，几乎所有成功企业都在职业经理人的管理之下。20 世纪 20 年代，职业经理人斯隆创造了通用汽车公司从低谷腾飞的奇迹；艾柯卡临危受命、力挽狂澜，拯救克莱斯勒公司，创造了一个神话般的奇迹；20 世纪 80~90 年代，职业经理人郭士纳拯救蓝色巨人 IBM；杰克·韦尔奇再造通用电气公司；格鲁夫创造英特尔的奇迹……这些不胜枚举的事例说明，职业经理人制度和职业经理人是现代企业不可或缺的发展动力，是企业核心竞争力的源泉。

职业经理人是指以企业管理为职业，以企业行政为第一专业，以合同为依据，接受投资者聘用，运用管理和经营手段，使企业产生利润的人。西方管理学家曾指出，“职业经理”这个现代社会新兴的社会群体，多年以来，其迅速发展的势头没有任何一个群体可与之相比，并已经成为一个社会阶层，对未来的社会发展起到越来越重要的作用。

美国企业管理大师德鲁克把管理集团中的所有成员都叫做管理者，而在整个组织中共有四个级别：初级管理者、管理者、高级管理者、公司管理者，这样就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度，这些专业的管理者就是职业经理人。他们不是企业的所有者，而是受过专业管理训练的企业经营者。

经理人和管理部门是企业的特殊需要，是其特殊器官和特殊结构。没有经理人，企业便无法运作。不能认为管理部门所做的只是所有者授权给它的工作。管理部门之所以需要，不仅由于工作量太大，任何一个人都不可能单独完成，而且由于管理一个企业同管理一个人自己的财产是根本不

同的两回事。在这种理念指导下形成的职业经理人阶层，掌管着全球绝大部分产业，被称为全球商界的骄子。

在中国，随着改革开放和现代化建设的日益发展，职业经理人也登上了企业管理的舞台，成为一种富有挑战和魅力的职业，吸引着众多管理者的加盟。当今社会，一切都是管理，一切都成为管理。管理已经成为企业发展的关键，它所带来的理念要远远高于因循守旧的经营常规。管理已成为新经济时代企业生存和发展的利器。作为新时代的职业经理人必须高瞻远瞩，站在时代的高度俯视社会，了解市场，重新整合企业组织，这就要求职业经理人要有全新的管理理念、全新的管理手段和全新的管理方法，从而带领企业在激烈的市场竞争中取胜。

职业经理人作为一项全新的制度和职业，对中国企业而言曾经还比较陌生。但是入世以后，中国企业建立职业经理人制度是大势所趋，是应对WTO挑战的必然选择。

本套丛书立足于解决入世后中国企业所面临的竞争态势，把全球顶尖企业管理模式中的职业经理人理论和实务引入中国，结合中国国情，从职业经理人职业标准技能培训入手，详细阐述了职业经理人在入世后如何适应变革，职业经理人需要具备的管理技能、经营策略和战略选择，建立职业经理人制度后公司的组织系统，职业经理人如何进行人力资源开发、企业形象塑造和国际化经营以及职业经理人的工作检测和人生生涯设计。正是通过其科学的理论原理和实用的操作方法，系统地提升企业的经营管理水平，从而达到职业经理的职业水准，为现代企业管理效力。同时，本套丛书全面阐述了新时代职业经理人应具备的素质、能力、理念和方法。它必将为中国的管理事业带来积极的社会效益，催生出更多具有良好素质的职业经理人，同时也必将对中国的经济腾飞起到有力的推动作用。

王连洲

二〇〇四年十月於北京

(作者系著名经济学家、全国人民代表大会财经委员会研究室主任，中国政教法、基金法、信托投资法起草工作组组长，中国人民大学信托投资研究所所长、教授。)

培训经理人

——新经济时代企业生存和发展的利器

随着中国加入世界贸易组织，经济全球化势头更加迅猛。中国经济将全面融入世界经济体系，经济结构开始全面转型，企业所有制结构、产业结构、产品结构都面临重大调整，企业的国际化竞争加剧。因此，造就一大批优秀的经营管理者队伍成为中国企业全面提升国际竞争力的关键。

企业生产与经营的水平，是企业生存与发展的一个重要因素，加强企业人力资源培训，特别是高级职业经理人的培训，是一个企业可持续发展的重要保证。企业不进行人力资源培训，就不能激发人力资本的效能，技术和管理无法创新，员工队伍的整体素质得不到提升，企业就将会陷入被动，在竞争中将会一败涂地。

当今世界，“投资于培训”已成为许多跨国大企业和大公司的投资重点。国际一流的大企业每年用于企业人力资源培训的费用数目都相当可观，许多大企业都投巨资兴建自己的培训基地甚至培训大学。因为，只有加强培训，才能提高管理者尤其是职业经理人的管理水平和职业技能，才能开发职业经理人的潜能，帮助职业经理人实现自己的人生价值，才能吸引优秀人才、稳定优秀人才，使优秀人才对企业产生一种认同感和归属感，为企业提供丰厚的回报，创造更高的价值。

培训对于企业来说也是必不可少的管理活动，它不仅关系着企业的经营、管理和长远发展，也与企业员工的职业生涯规划 and 潜能开发密切相关。一个有长远眼光、有经营胆略的企业领导者必然高度重视培训，将培训纳入企业战略来考虑，并以身作则，亲自参与企业培训的实践。许多世界著名企业家同时也是著名的培训大师，如松下幸之助、托马斯·汉森、

杰克·韦尔奇等无一例外。杰克·韦尔奇不但亲自参与企业的培训规划，而且还定期到培训学院为员工和职业经理人上课。实践证明，企业领导人只有积极地支持培训工作，参与培训的管理和实践，将企业营造成为学习型组织，才能率领企业不断创新，实现远大目标。

在新的世纪里，经济发展更加依赖于科学知识，世界范围内新一轮知识与人才的竞争已经展开并且更加激烈。一个国家和企业的发展，都需要有更多的知识型员工和创造型人才。美国微软公司成功的秘诀，就是因为它拥有以比尔·盖茨为代表的一大批既精通最新技术，又善于经营的高新技术人才。微软公司创立不到 20 年，员工仅有 1.5 万名，而其影响却大于美国三大汽车公司的总和。其根本原因在于它是一个知识型高科技生产企业，员工和职业经理人的知识和智能成为他们竞争优势的重要源泉。由此可见，21 世纪企业经营的成功，不仅靠技术新、设备好、资金足、信息快，而且更要依靠具有高智慧的创新人才。只有人力资源才是最宝贵的战略资源。当然，这不仅要求少数经营者、管理者、职业经理人成为知识型人才，而且要求绝大多数员工都能成为知识型劳动者。苹果公司的老板史蒂夫·乔布曾这样说过：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，但现在我认为能顶 50 名。”

企业培训和职业经理人培训作为经济发展中渐趋成熟的一个行业，正在按照国际化标准，在市场化 and 可信度等方面体现其市场价值，同时担负着引导中国企业参与市场竞争并走向世界的重任，面对这样一个全新的市场和全新的历史使命，我国企业的职业经理人培训工作任重道远。

毋庸置疑，与发达国家相比，我国企业，特别是大中型企业的教育培训工作还是相对滞后的。不管是培训理念，还是培训模式；不管是对培训工作发展趋势的认知，还是对培训方向性和应变能力的反应，都还有相当大的差距。加入 WTO 之后，我国企业要想在市场竞争中胜出，必须坚持不懈地提高企业整体竞争力。而只有不断进行管理创新，努力提高企业人力资源素质，特别是职业经理人的职业素质，才能增强企业的整体竞争力。要适应这种挑战就必然对我国企业职业经理人的培训工作提出新的要求。

职业经理人培训是企业维持健康运行的强大核心战略，是企业运筹

帷幄，凝聚共识以及提升沟通效能的最佳途径，同时也是当今企业吸引众多优秀人才加盟的商战利器之一。只有较高的经理人的职业素质和较高的员工素质才是支撑起高效企业组织结构体系和强大核心战略乃至企业可持续竞争力的强大基石。

但愿这套丛书所介绍的培训理念和培训方法能为您的企业打造一支优秀的职业经理人队伍，通过提升职业经理人的素质，让切实有效的职业经理人职业标准技能培训帮助企业打造一支精锐团队吧！

让我们赢在起跑线上。

徐 寒

二〇〇四年十月於北京

(作者系北京大学教授、中国民族经济文化研究所所长、中国文化研究会发展研究中心主任、北京大学书法艺术研究所研究员)

前言 Foreword

随着我国市场经济的不断完善，尤其加入 WTO 以后人才市场机制的转轨和变革，职业经理人这个并没有组织形态的职业群体日益被凸现出来，社会对职业经理人这个管理阶层的价值认同增加了，企业也越来越需要大量的具备良好职业道德和技能的管理者。这些都为职业经理人的发展提供了更为广阔的空间。所谓职业经理人，就是指运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验，独立对一个经济组织或部门开展经营或进行管理的个人。职业经理人最重要的使命就是经营管理企业，使其获得最大的经济效益。由于其与企业发展的密切关系，所以作为职业经理人有其独特的职业标准、就业方式和利益要求，其报酬及社会地位的高低取决于经营业绩的好坏，而且他们必须承担经营失败后的职业风险。在我国职业经理人逐渐形成一定的群体特征和规模之时，政府及行业权威部门适时推出职业经理人职业标准，应该说非常及时和必要。以上海为例，上海在吸引人才和用人制度改革方面历来敢为全国先，最近出台的“职业经理人职业标准”文件，将职业经理人分为两个等级，即职业经理人和高级职业经理人，并进一步提出了职业经理人资格认证制度。所以，要想成为合格的职业经理人，必须具备基本的职业素养和职业操守，更重要的是掌握和熟练运用基本的管理技能。

从政府有关职业经理人职业标准以及职业经理人资格认证制度所提出的相关标准可知，对职业经理人主要有两个方面的要求，一方面是“基本要求”，重心偏向职业经理人的职业素养；另一方面是“工作要求”，重点考核和衡量职业经理人的管理水平，其管理技能主要包括行政管理技能、

生产管理技能、营销管理技能、财务管理技能、信息管理技能等五大管理系统共 21 项管理技能。

职业经理人职业标准培训丛书立足于职业经理人考试授证和等级认证体系，从职业标准培训的实际需要出发，深入浅出地系统介绍了涵盖职业经理人五大管理系统的 21 项基本技能。全书共分六册：第一册为《细节决定成败》，主要是职业经理行政管理职业标准培训，内容包括行政事务管理、人力资源管理、公关事务管理、领导科学与艺术等若干部分；第二册为《执行决定效率》，主要是职业经理生产管理职业标准培训，内容包括经营决策、现场管理、安全管理、质量管理、计划管理等若干部分；第三册为《市场决定行销》，主要是职业经理营销管理职业标准培训，内容包括营销计划管理、市场策略选择、市场调研方法、销售管理、国际贸易管理等若干部分；第四册为《成本决定盈亏》，主要是职业经理财务管理职业标准培训，内容包括财务报表分析、财务控制、成本管理、法规常识等若干部分；第五册为《信息决定决策》，主要是职业经理信息管理职业标准培训，内容包括信息流分析、信息技术和信息系统的选用、信息系统的开发管理和控制、信息资源的管理和控制等若干部分；第六册为《习惯决定力量》，主要是职业经理职业素养标准培训，内容包括职业经理人职业身份的认定、职业操守及道德素养、职业行为规范以及职业素质评估等。

本丛书具有标准规范、权威实用等特点，旨在通过对职业经理人职业素养和管理技能的标准培训，提高其管理业务水平，藉此达到提升经理人个人及所服务企业绩效的双重目的。

学习改变命运。编者希望广大读者通过对这套丛书的学习和灵活运用，规划设计自己的职业生活，并能很好地适应自己的职场角色，从而事业有成。

目 录

第一章 生产准备和组织

一、生产能力的规划与计算	2
(一) 生产能力的规划	3
(二) 生产能力的计算	8
二、生产系统的合理布置	12
(一) 生产单位的设置形式	13
(二) 厂区平面布置	15
(三) 车间设备布置	19
三、生产过程组织	21
(一) 时间组织	22
(二) 劳动组织	24
(三) 流水生产的组织	28
四、工作设计	35
(一) 工作设计的方法	36

(二) 工作环境设计	39
(三) 工作研究	41

第二章 生产运行管理

一、产品开发与设计	60
(一) 产品开发的策略和程序	61
(二) 研究开发与设计流程	67
(三) 产品设计	75
二、生产计划管理	87
(一) 需求预测	88
(二) 编制生产计划	98
(三) 生产作业计划的编制	102
(四) 生产作业计划的期量标准	107
三、生产控制	115
(一) 进度控制管理	116
(二) 生产作业控制	117
(三) 成本控制	121
四、现场管理	126
(一) 现场现状分析及其改善方法	127
(二) 现场 5S 实施	129
五、安全管理	138
(一) 安全管理的标准化	139

(二) 安全培训及常见问题	143
---------------------	-----

第三章 质量管理

一、质量与质量管理	148
(一) 质量	149
(二) 质量管理	152
(三) ISO9000 系列标准	157
(四) ISO14000 环境系列标准	162
二、全面质量管理	169
(一) 全面质量管理与 ISO9000 系列标准	170
(二) 全面质量管理的内容	175
(三) 全面质量管理的实施步骤	179
三、工序质量管理	182
(一) 工序质量管理	183
(二) 工序能力	186
(三) 工序质量的控制	189
四、质量成本控制	195
(一) 质量成本	196
(二) 质量成本分析	198
(三) 质量成本管理	204

第四章 生产后勤管理

一、供应链管理	208
(一) 采购管理	209
(二) 供应商管理	215
(三) 库存管理	219
二、设备管理	230
(一) 设备综合管理	231
(二) 设备选择与评价	235
(三) 设备的使用和维修	241
(四) 设备的更新与改造	253

第一章 生产准备和组织

本章指引

生产准备和组织是指生产的物质技术准备工作和生产过程的组织工作。

对于一般企业来说，生产管理是通过准备、组织、决策与监控等行为来进行的，而第一步就是要做好生产准备和组织，如生产能力的规划与计算、生产系统的合理布置、生产过程组织、工作设计等工作。

一、生产能力的规划与计算



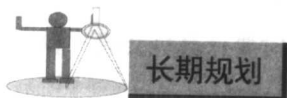
生产能力是指企业在一定时期内，在合理的、正常的技术组织条件下，所能生产的一定种类产品的最大数量。它对于所有企业以及企业所有层级来说，都是一个重要的问题。

生产能力的规划，既要着眼于现有的生产能力的利用上，还要着眼于未来的生产能力，规划决策出一套积极发展的生产能力计划。同时在对企业及社会生产能力的的需求做出科学预测的基础上，规划出中长期生产能力计划，并监控计划的实施。

(一) 生产能力的规划

生产能力规划能使企业决策者以投入或产量明确衡量生产能力的限制,从而做出与这些限制有关的决策与规划。

企业一般把生产能力规划分为长期、中期与短期规划。本小节主要对长期规划和中期规划进行阐述。



生产能力的长期规划具有战略性质,对企业的远期利益至关重要。长期规划又具有很大的风险,应谨慎处置,周密考虑。长期规划分为扩展规划与收缩规划两类。

(1) 扩展规划

绝大多数企业都有规模不断扩大的倾向,所以企业都会面临自己的生产能力如何扩展的决策。在扩展规划中要考虑以下3个问题:

① 系统能力的平衡

生产过程是由许多加工环节构成,理想状态的系统能力平衡是指所有生产环节的加工能力完全相等。第一阶段的输出量正好等于第二阶段的投入量,第二阶段的输出量又正好等于第三阶段的投入量,如此等等,直到最后阶段。而事实上,要达到这种理想状态的设计,既不可能,也不现实。各生产环节的最佳运行生产能力不可能是相等的。例如,第一阶段的最佳产量可能是每月80件,第二阶段会是65件,第三阶段也许会140件,这往往与设备的加工能力差异有关。所以,职业经理在做扩展规划时,必须考虑这种现象。

有许多方法可以处理能力不平衡问题。一种办法是,专门在瓶颈工序