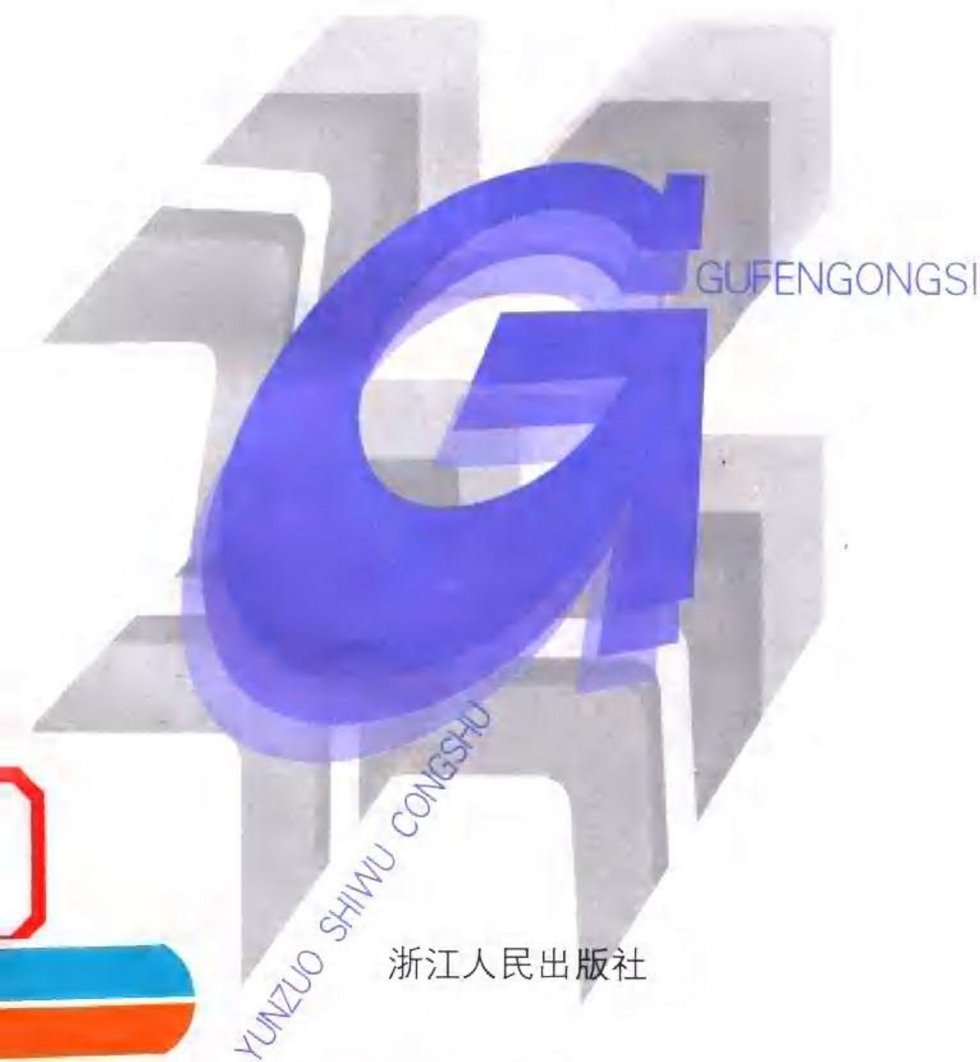


股份公司运作实务丛书 
邓荣霖 主编

股份公司生产管理

黄河 编著 ●



股份公司运作实务丛书
邓荣霖 主编

浙江人民出版社



责任编辑:丁睿娟

封面设计:王义钢

责任校对:李育智

股份公司运作实务丛书

股份公司生产管理

黄 河 编著

出版发行	浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号)
经 销	浙江省新华书店
激光照排	杭州兴邦电子印务有限公司 (文三西路金都花园 D 楼)
印 刷	杭州大众美术印刷厂 (杭州电厂路谢村)
开 本	850×1168 1/32
印 张	8.875
字 数	20.6 万
插 页	2
印 数	1—6000
版 次	1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-213-01749-7/F·289
定 价	13.50 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。	

CD 5P/07

股份公司运作实务丛书编委会

主 编	邓荣霖			
副主编	庄恩岳			
编 委	宣小红	徐京悦	孙淑英	张 华
	邓荣霖	庄恩岳	曾洪波	周盛武
	孙文远	高 杨	徐承彦	佟爱琴
	郑兴良	李辛培	李瑞春	孙 伟
	黄 河	夏 滨		

前 言

从党的十一届三中全会至今,已整整 20 年。在这 20 年间,中华民族已经取得了令世人惊叹的辉煌的成就。从计划改革、价格改革、承包改革,到股份制改革的逐步趋于规范运作,我们国家都进行了积极的、有益的探索。

从世界上第一个《公司法》诞生至今,已 300 余年,而《中华人民共和国公司法》颁布、实施也已有 4 年。事实证明,股份公司是行之有效的、较佳的一种企业组织形式。从国际范围来看,无论是凯恩斯模式、莱茵模式、“东方资本主义公司文化”模式,还是其他模式,都对股份公司极为推崇。确实,股份公司对市场繁荣、经济增长等发挥了极为重要的作用。

我国的股份制改革已显示了强劲的生命力。尽管在改革过程中,有一些部门和地区的股份公司运作不是很完善、很规范,但这不是主流。股份经济,犹如春风,吹绿了中华大地。可以预见,股份经济与知识经济一样,不仅是本世纪末期的“热门话题”,而且也是下一世纪的“热门话题”。

为了更好地搞好股份经济,我们组织有关这方面的专家和实务工作者,编写了这套“股份公司运作实务”丛书。其内容包括股份公司设立与组建、经营战略、科技开发、市场营销、生产管理、资产重组、会计实务、公司理财、公司法规和合并清算等。由于经济改革

是个庞大的系统工程,有个不断完善的过程,又限于作者水平,书中难免存在不足之处,敬请广大读者指正。

编 者
1998 年 9 月

目 录

第一章 股份公司生产管理系统概述

第一节 生产管理的概念和发展趋势	(1)
一、生产管理与生产业务管理	(1)
二、生产管理的性质和目标	(3)
三、生产管理的职能	(4)
四、生产管理的发展历程	(5)
第二节 生产管理系统	(8)
一、生产管理系统与其他业务系统的关系	(8)
二、生产系统的寿命周期	(9)
三、生产系统的管理流程	(10)
四、生产系统的目标与重大权衡决策	(12)

第二章 股份公司的设施选址

第一节 设施选址程序	(17)
一、设施选址程序	(17)
二、设施选址的决定因素	(17)
第二节 综合因素的评价方法	(22)
一、分级评分法	(23)
二、积点法	(23)
三、位置量度法	(24)
第三节 成本因素的评价方法	(27)

一、盈亏平衡点法	(27)
二、重心法	(28)
三、线性规划法	(30)
四、直接推断法	(36)
五、引力模型法	(39)

第三章 股份公司物质系统的布置

第一节 物质系统布置的依据和原则	(43)
一、布置决策的依据	(43)
二、布置的原则	(44)
三、布置的基本形式	(45)
第二节 系统布置计划	(47)
一、系统布置计划的概念和考虑因素	(47)
二、系统布置计划的工作程序和步骤	(47)
第三节 系统布置的类型及其操作	(51)
一、工艺专业化布置	(51)
二、产品专业化布置	(55)
三、其他布置形式	(63)
第四节 计算机在物质系统布置中的应用	(67)
一、计算机处理的设备相对位置分配技术	(67)
二、自动化布置设计程序	(67)
三、计算机处理的关系布置计划	(67)

第四章 股份公司的生产计划

第一节 生产计划的策略	(70)
一、消极被动的策略	(70)
二、积极主动的策略	(71)

第二节 生产预测与生产能力的核定	(71)
一、生产预测	(72)
二、生产能力核定	(75)
第三节 确定生产指标的优化方法	(78)
一、盈亏平衡分析法	(79)
二、线性规划法	(80)
第四节 全年生产任务的安排	(82)
一、不同生产类型公司产品产出进度的安排	(82)
二、生产任务安排的优化方法	(83)

第五章 股份公司的生产作业计划

第一节 大批大量生产类型的生产作业计划	(89)
一、大批大量生产期量标准的制定	(90)
二、大批大量生产类型厂级生产作业计划的编制	(95)
三、大批大量生产类型车间内部生产作业计划的编制	(96)
第二节 成批生产类型的生产作业计划	(98)
一、成批生产期量标准的制定	(99)
二、成批生产类型厂级生产作业计划的编制	(109)
三、成批生产类型车间内部生产作业计划的编制	(112)
第三节 单件小批生产类型的生产作业计划	(113)
一、项目作业计划	(113)
二、单件小批生产作业计划	(114)
第四节 连续加工类型和标准化服务的生产作业计划 ...	(117)
一、连续加工的生产作业计划	(117)
二、标准化服务的生产作业计划	(118)
第五节 安排加工顺序和成套生产的方法	(119)
一、加工顺序安排	(120)

二、成套生产的安排	(121)
-----------------	-------

第六章 股份公司的工作研究与劳动定额

第一节 方法研究	(124)
一、方法研究的内容与步骤	(124)
二、生产过程分析	(128)
三、动作研究	(135)
第二节 时间研究	(140)
一、标准时间	(141)
二、直接测定法	(141)
三、测时次数与评比系数的确定	(143)
四、工作抽样调查法	(145)
五、时间标准法	(147)
第三节 劳动定额	(148)
一、劳动定额的概念与分类	(148)
二、劳动定额的制定方法	(148)

第七章 股份公司的物资管理

第一节 物资消耗定额的制定	(153)
一、物资消耗定额的概念	(153)
二、制订物资消耗定额的基本方法	(154)
三、主要原材料消耗定额的制订	(155)
四、辅助材料及其他材料消耗定额的制订	(156)
第二节 存货控制	(157)
一、定量订货法	(158)
二、定期订购法	(162)
三、ABC 分类库存控制法	(163)

第三节 物料需求计划(MRP)	(167)
一、MRP 系统的概念和功能	(167)
二、MRP 的输入	(169)
三、MRP 计算机程序	(175)
四、MRP 的输出	(176)
第八章 股份公司的设备管理	
第一节 设备磨损规律	(178)
一、零部件的有形磨损规律	(178)
二、设备的故障规律	(179)
第二节 设备的选择、使用与维修	(181)
一、设备的选择	(181)
二、设备的使用	(184)
三、设备的维护保养	(184)
四、设备的维修制度	(185)
第三节 设备的更新	(187)
一、设备的寿命	(187)
二、设备最优更新周期的确定方法	(188)
第四节 设备综合工程和全员生产维修	(190)
一、设备综合工程学	(190)
二、全员参加生产维修(TPM)	(192)
第九章 股份公司的生产控制	
第一节 生产作业控制	(195)
一、生产调度	(195)
二、作业核算	(198)
三、在制品管理	(202)

第二节 成本控制	(205)
一、成本控制的基本程序和方法	(206)
二、成本控制的基础性工作	(208)

第十章 股份公司的质量控制

第一节 质量控制概述	(210)
一、质量控制的含义	(210)
二、质量控制的组织机构	(211)
三、质量责任制	(212)
第二节 全面质量管理	(213)
一、全面质量管理的特点	(213)
二、全面质量管理的内容	(214)
第三节 质量检验	(217)
一、检验的职能	(217)
二、需要检验的项目	(218)
三、检验职责和实践	(220)
四、检验用具	(222)
五、量具检验和控制	(223)
第四节 统计质量控制	(224)
一、统计质量控制的优点	(224)
二、统计质量控制所采用的手段	(224)
第五节 质量保证体系与 PDCA 循环	(232)
一、质量保证体系	(232)
二、PDCA 循环	(233)

附录 股份公司生产作业管理有关报表

一、现场作业分配表	(237)
-----------------	-------

二、工人简易考核表	(238)
三、生产部门人事考核表	(239)
四、防止不合格产品产生的查核要点	(241)
五、生产现场缺点查核表	(244)
六、生产现场的改善作业执行表	(246)
七、个人作业日报表	(247)
八、生产作业现场巡查表	(248)
九、改善作业计划表	(250)
十、生产月报表	(251)
十一、作业能率及工时月报表	(252)
十二、降低成本计划进度报告表	(253)
十三、周间生产计划及实绩报告表	(254)
十四、工厂日报表	(255)
十五、作业日报表(范例 A)	(258)
十六、作业日报表(范例 B)	(259)
十七、作业日报表(范例 C)	(260)
十八、作业日报表(范例 D)	(261)
十九、作业日报表(范例 E)	(262)
二十、现职人员综合日报表	(263)
二十一、作业日报汇总表	(264)
二十二、检验作业日报表(范例 A)	(265)
二十三、检验作业日报表(范例 B)	(267)
二十四、检验作业日报表(范例 C)	(268)

参考文献	(269)
------------	-------

第一章 股份公司生产 管理系统概述

生产过程是股份公司经营的重要环节。在市场经济条件下,要增强生产的有效性,提高公司经营的效率,就要在生产环节加强科学管理。公司的生产管理涉及公司的规划选址,生产计划的安排,以及物资管理、设备管理、生产控制等方面。公司的各级管理人员要全面掌握各种管理方法,充分运用现代管理手段,不断提高科学管理水平。

第一节 生产管理的概念和发展趋势

一、生产管理与生产业务管理

生产管理完整地说应该是生产与业务管理(Production and Operations Management)。它是以公司生产与业务系统为对象的管理,包括对从生产要素的输入、经过生产转换过程、到产品或劳务输出为止全过程的物流、资金流和信息流的管理。

事实上,生产与业务管理与制造管理、生产管理、业务管理都是指同样的管理子系统。从“制造管理”到“生产管理”,从“生产管理”到“生产与业务管理”,生产与业务管理概念的提出是现代企业经营发展成果,也反映了管理学界对于提供产品及服务的企业生产过程研究的深化。

生产是将各种生产要素转化为消费者所需要的产品和服务的过程。各种公司都有生产职能,不同行业的公司面对不同的市场,生产工艺和产品千差万别,具体的生产职能就各不相同。特别是以提供产品为主的制造业和以提供服务为主的服务业在经营过程中的明显区别,导致制造业的生产管理和服务业的业务管理职能存在许多差别。但是,作为一般的管理过程来考察,生产管理与业务管理存在许多共性。随着人类经济活动的发展及管理学研究的进展,对生产管理的研究向业务管理领域发展并将形成独特的方法体系,“生产与业务管理”这个概念就应运而生了。

生产与业务管理是管理实践发展的客观要求。计算机技术的应用和普及导致了管理方法和技术的革命;制造和服务手段的现代化对管理学提出了全新的要求;消费者需求的丰富和选择的自由加剧了商业竞争,形成了以用户为中心的企业经营格局;第三产业的发展带来了新的管理问题,从制造业中引入的财务、人事、组织管理的方法与手段并不能解决业务运作过程中的管理难题;制造或服务过程与其他管理子系统的联系日益紧密,单纯以车间为中心的制造管理早已无法满足管理人员的需要;在发展制造业生产管理的方法与手段的同时,服务业的业务管理既需要生产管理领域研究成果的导入,更需要创立独特的业务管理体系。总之,管理实践推动了生产管理的研究向业务管理领域发展并将形成生产与业务管理的理论方法体系。

随着系统论成为生产管理与业务管理共同的方法论,计算机管理成为生产管理与业务管理共同的管理技术,从而沟通了制造业的生产管理与服务业的业务管理,为生产与业务管理提供了共同的方法论和管理技术基础。

因此,这里所讲的“生产与业务管理”是指规划选址、设计选择、计划安排、实施控制以及更新改造等生产业务系统的管理

活动。

在本书中,为方便起见,把“生产与业务管理”一词简化为“生产管理”。

二、生产管理的性质和目标

传统的生产管理理论认为:生产是独立于经营的、与经营并列的活动、过程、职能;生产的基本目标局限于取得低成本和高效率;生产管理是封闭性的、立足于自我优化的管理过程,生产领域的决策是执行性的、程序性的决策。这些理解和观念,已经不适合现代公司经营的特点和要求,现代公司生产管理的性质和目标是:

1. 生产过程是经营的重要环节,是不可分割的组成部分。①生产是营销的基础。公司经营的基本使命是满足消费者的需求,要在规定的时间、地点,以合理的价格提供一定质量的商品,必须从事生产业务活动。②生产是公司取得竞争优势的重要环节。公司要取得竞争优势,必须利用本公司的优点,形成与竞争者的差别优势。许多差别优势是在生产环节取得的,比如向消费者提供快、新、特、优的产品和服务,取得低成本和高效率的优势等。③生产是公司发展战略的重要构成因素。发展战略寻求公司的资源和能力与市场需求的动态平衡,公司的生产能力和效率是制订战略的重要构成因素。

总之,生产必须面向消费者,必须适应竞争要求,强化竞争优势;必须服从和服务于战略。公司经营及其发展战略必须把生产职能作为有机的组成部分和关键性的资产和工具来加以考虑和运用。

2. 生产的基本目标是生产的有效性,即提供给消费者和客户所需要的产品和劳务。有效的生产是市场营销、科研开发和生产制造与为消费者服务紧密协调的结果。生产的低成本、高效率是生产

的重要目标,它与生产的有效性既相互依存,又存在矛盾。公司必须以生产的有效性为前提去谋求二者的平衡,效率必须服从于有效性。

3. 生产作为公司经营和战略的组成部分,其管理是开放性的,其基本政策的制定与选择首先是出于战略考虑的。谋求与消费者、竞争者等外部环境状况及其变化相适应的过程,是一种非常规、非程序化的决策。立足于改善内部管理,以技术职能为手段的、常规的、程序化的管理在生产中普遍存在,现代公司经营的特点要求这种常规的、程序化的管理,必须以生产的战略性职能及基本政策为指导。生产业务系统必须是开放的,对经营管理系统和其他子系统开放,对外部环境开放;生产业务系统必须以实现和促进经营系统的整体优化为目标。

三、生产管理的职能

生产管理是对生产业务过程的计划、组织和控制。对于各种类型的公司的生产业务管理都有如下共同性职能。

1. 规划选址。是指为制造某种产品或提供某项服务而选用何种方法,在何地点完成的决策。如工艺是选择铸造还是锻造,餐馆是选择自助餐还是服务上台等等。

2. 设计选择。它是指根据规划所定的生产或服务类型以及规模确定具体的设备、人员、布局、流程等等。

3. 计划安排。它是指在一定时期内,利用现有的设施、设备、人员和技术条件,确定未来一段时间内产品或服务的产出种类和数量,以及相应的投入及生产顺序等的战术性决策。

4. 实施控制。它是指按照设计要求和计划要求,按质按量地提供产品或服务的过程管理,主要包括短期人员及设备的调度调整,应急事件的处理等等。