

<<用制度管人按制度办事>>

图书基本信息

书名：<<用制度管人按制度办事>>

13位ISBN编号：9787801979209

10位ISBN编号：7801979206

出版时间：2008-2

出版时间：企业管理

作者：孙健

页数：678

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<用制度管人按制度办事>>

内容概要

工作要点、工作流程、制度模板、实用表单、执行标准的系统整合是本书最突出的五大特点。

本书旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题，将生产管理完全规范化和精细化，为生产工作者提供规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程。

本书内容包括生产部门职能与职责、生产部组织管理、生产战略管理、生产预测管理、生产计划管理、生产作业控制管理、生产系统设计管理、技术与工艺管理、技术创新与开发管理、技术改造与引进管理、设备管理、设备更新与改造管理、产品开发与管理、物资管理、采购管理、库存管理、质量管理、安全生产管理、生产成本核算管理、生产管理实用工具大全。

本书适合于生产管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询培训企业人员以及从事生产理专业的研究者、学生使用。

<<用制度管人按制度办事>>

书籍目录

第一章 生产部门职能与职责第一节 生产部职能与职责综述一、生产部门工作职能二、生产部门工作职责三、生产计划部职责范围四、物管部职责范围五、设备部职责范围六、技术开发部职责范围七、质量管理部职责范围八、物资采购供应部职责范围第二节 生产部门岗位职责综述一、生产总监岗位职责二、生产计划部经理岗位职责三、制造部经理岗位职责四、技术开发部经理岗位职责五、车间主任岗位职责六、质量主管岗位职责七、生产调度人员岗位职责八、总工程师岗位职责九、工艺主管岗位职责十、技术人员职责十一、生产车间技术工人岗位职责十二、班组长岗位职责十三、生产调度主管岗位职责十四、生产调度员岗位职责十五、采购部经理岗位职责十六、采购部主管岗位职责十七、采购员岗位职责十八、收货主管岗位职责十九、物资验收员岗位职责二十、仓储主管岗位职责二十一、仓库值班员岗位职责二十二、仓管员岗位职责二十三、出库管理员岗位职责二十四、搬运员岗位职责二十五、理货员岗位职责二十六、专职安全员岗位职责第二章 生产部组织管理第一节 生产部组织管理工作要点一、生产部组织管理工作任务二、生产部组织管理工作流程第二节 生产部门组织结构模板一、生产部门组织体系模板二、大型企业生产部门组织结构模板三、中型企业生产部门组织结构模板第三章 生产战略管理第一节 生产战略管理工作要点一、生产运作战略管理工作内容二、生产运作战略环境分析工作内容第二节 生产战略管理规范化细节执行标准一、产品战略决策工作标准二、产品整顿与产品组合决策工作标准三、竞争战略策略选择工作标准四、统筹决策工作标准五、选择竞争重点工作方法六、竞争重点策略控制标准七、竞争策略制定工作标准第四章 生产预测管理第一节 生产预测管理工作要点一、生产预测管理工作内容二、生产预测的工作分类三、生产预测工作程序第二节 生产预测管理规范化制度一、生产预测管理制度第三节 生产预测管理实用表单一、经济生产量分析表二、生产数量统计表三、产品生产量计算表四、工作量汇总表五、作业量分析表六、工作效率分析表第四节 生产预测管理规范化细节执行标准一、生产定性预测工作方法二、时间序列预测分析方法三、生产预测监控实施标准第五章 生产计划管理第一节 生产计划管理工作要点一、生产计划制定目的二、生产计划的分类三、生产计划的主要衡量指标四、生产计划管理的工作内容五、市场预测的工作流程第二节 生产计划管理规范化制度一、生产计划标准模板二、生产计划管理制度三、一般计划工作模板四、中间日程计划五、生产分配制度第三节 生产计划管理实用表单一、工业产值与产量年度计划表二、生产计划安排表(一)三、生产计划安排表(二)四、车间生产计划安排表五、产销状况预测表六、产销计划表七、产销计划拟定表八、产销状况控制表九、每日生产计划表十、每周生产计划表十一、月度产销计划汇总表十二、车间月度生产计划表十三、工段月度生产计划表十四、月度生产计划表十五、季度生产计划表十六、年度生产计划表十七、战略生产计划表十八、生产计划综合报表十九、各部门生产计划表二十、年度生产预测表二十一、工作人员计划表二十二、订单安排表二十三、生产计划变更通知表第四节 生产计划管理规范化细节执行标准一、生产作业计划标准确定工作方法二、生产能力的确定工作标准三、确定生产计划指标工作标准四、确定生产进度工作标准五、生产计划的执行与评估工作标准六、生产计划的主要指标管理工作标准七、确定生产计划指标的工作步骤八、年度生产计划编制工作标准九、作业计划管理工作标准第六章 生产作业控制管理第一节 生产作业控制管理工作要点一、生产作业控制管理工作内容二、生产作业控制管理工作方式三、生产作业控制管理工作类型四、生产作业控制管理工作原则五、生产作业过程组织的要求第二节 生产作业控制管理规范化制度一、生产作业管理制度模板二、生产现场作业管理细则三、外协生产管理制度四、生产作业管理制度五、生产作业控制管理制度第三节 生产作业控制管理实用表单一、生产作业工作单二、生产设备利用率分析表三、生产作业日报表四、部门生产日报表五、班组生产日报表六、个人作业日报表七、生产额日报表八、生产工作负荷分析表九、生产线作业情况登记表十、生产故障情况登记表十一、生产产量分析表十二、产品零部件自制与外购情况登记表十三、生产指令申请表十四、生产作业通知表十五、产品生产情况通知表十六、生产作业标准登记表十七、部门生产工作通知表十八、生产数量登记表十九、生产现场占用面积计算表二十、生产作业改进建议表二十一、生产作业改进报告表二十二、生产指令实施情况登记表二十三、生产异常情况登记表二十四、生产作业改善计划表二十五、生产指令表二十六、产量平衡与半成品存量表二十七、生产设备利用率分析表二十八、标准作业时间核定表二十九、标准作业时间测量表三十、生产作业过程分析表三

<<用制度管人按制度办事>>

十一、产品生产过程分析表三十二、生产操作过程分析表三十三、生产过程分析表三十四、生产作业产量分析表三十五、产品生产过程设备使用情况分析表三十六、生产作业进度管理表三十七、生产进度安排情况跟踪表三十八、生产进度变更通知表三十九、生产进度控制表四十、生产进度安排检查表四十一、生产进度异常登记表四十二、生产效率登记表

第四节 生产作业控制管理规范化细节执行标准一、生产现场管理工作标准二、现场管理工作流程三、生产现场作业操作标准四、生产作业现场巡查规范五、生产现场整顿管理标准六、清扫检查执行标准七、生产现场作业改善实施标准

第七章 生产系统设计管理第一节 生产系统设计管理工作要点一、生产系统设计管理工作内容二、工作设计工作内容三、工作设计需要考虑的因素四、工艺准备工作流程五、工作研究工作流程六、产品工艺设计工作流程七、技术设计工作流程八、工时测定工作流程九、车间布置工作流程

第二节 生产系统设计管理规范化制度一、工厂生产时间结构与工时定额管理规范二、工作测量（模特法）操作细则

第三节 生产系统设计管理实用表单一、生产通知单二、工作指令申请表三、生产指令表四、部门生产通知表五、工作表六、现场作业表七、工作负荷分析表

第四节 生产系统设计管理规范化细节执行标准一、生产设备布置类型二、设备布置的基本原则三、设备布置的基本方法

第八章 技术与工艺管理第一节 技术与工艺管理工作要点一、技术与工艺管理工作内容二、技术与工艺管理工作任务三、技术与工艺管理组织管理工作内容四、技术与工艺培训管理工作内容五、计量管理工作内容六、技术信息管理工作内容

第二节 技术与工艺管理规范化制度一、生产技术管理制度模板二、工艺定额管理制度三、工艺文件管理制度四、工艺管理规程五、工艺纪律管理规程六、工艺规程管理制度七、技术标准管理制度八、技术设计管理制度九、技术任务书设计制度

第三节 技术与工艺管理实用表单一、图纸管理表二、原图管理表三、产品设计登记表四、车间模具管理表五、车间样品制作登记表六、样品追踪登记表七、年度生产工艺管理计划表八、产品生产技术管理计划表

第四节 技术与工艺管理规范化细节执行标准一、技术管理实施标准二、工艺标准确定实施基准三、工艺管理实施标准

第九章 技术创新与开发管理第一节 技术创新与开发管理工作要点一、技术创新与开发管理工作内容二、技术创新的基本类型三、技术创新的主要实施方法四、技术开发工作实施任务五、技术开发工作实施类别六、技术开发工作特征

第二节 技术创新与开发管理规范化制度一、生产技术发展的预测工作细则二、技术方案的评价细则三、生产技术开发决策细则四、技术开发过程控制实施细则五、生产技术开发验收细则六、技术开发计划管理制度

第三节 技术创新与开发管理实用表单一、产品设计变更申请表二、产品设计变更通知表三、技术发展计划进度表四、技术创新专利调查表五、产品开发计划表六、产品改良计划表七、产品开发报告表八、开发成果报告表九、技术研究进度表十、技术研究发展计划表十一、新产品研发计划表十二、研究开发预算表十三、新产品研发费用预算表

第四节 技术创新与开发管理规范化细节执行标准一、技术推动型创新实施标准二、需求拉动型技术创新实施标准三、确定生产技术开发需求工作标准

第十章 技术改造与引进管理第一节 技术改造与引进管理工作要点一、技术改造管理工作内容二、技术改造管理工作流程三、技术资料管理工作内容四、技术引进的准备工作流程五、引进技术的验收工作流程

第二节 技术改造管理规范化制度一、检查生产技术现状工作细则二、制定生产技术改造计划细则三、制定生产技术改造的实施方案四、生产技术改造方案的评估与选择细则五、生产技术改造方案的实施细则六、技术改造项目的验收细则七、引进技术的选择规则八、引进技术的可行性分析报告模板

第三节 技术改造管理实用表单一、技术改造规划表 二、技术改造目标登记表 三、技术改造基本内容登记表 四、技术改造项目实施计划表 五、技术改造经济效益表

第四节 技术改造管理规范化细节执行标准一、技术资料管理的基本办法二、技术引进管理规范三、引进技术的吸收运用工作标准

第十一章 设备管理第一节 设备管理工作要点

第二节 设备管理规范化制度

第三节 设备管理实用表单

第四节 设备管理规范化细节执行标准

第十二章 设备更新与改造管理第一节 设备更新与改造管理工作要点

第二节 设备更新与改造管理规范化制度

第三节 设备更新与改造管理实用表单

第四节 设备更新与改造管理规范化细节执行标准

第十三章 产品开发与管理第一节 产品开发与管理工作要点

第二节 产品管理规范化制度

第三节 产品管理实用表单

第四节 产品管理规范化细节执行标准

第十四章 物资管理第一节 物资管理工作要点

第二节 物资管理规范化制度

第三节 物资管理实用表单

第四节 物资管理规范化细节执行标准

第十五章 采购管理第一节 采购管理工作要点

第二节 采购管理规范化制度

第三节 采购管理实用表单

第四节 采购管理规范化细节执行标准

第十六章 库存管理第一节 库存管理工作要点

第二节 库存管理规范化制度

第三

<<用制度管人按制度办事>>

节 库存管理实用表单第四节 库存管理规范化细节执行标准第十七章 质量管理第一节 质量管理
工作要点第二节 质量管理规范化制度第三节 质量管理实用表单第四节 质量管理规范化细节执行
标准第十八章 安全生产管理第一节 安全生产管理工作要点第二节 安全生产管理规范化制度第三
节 安全生产管理实用表单第四节 安全生产管理规范化细节执行标准第十九章 生产成品核算管理
第一节 账务成本管理工作要点第二节 财务成本管理规范化制度第三节 财务成本管理实用表单第
四节 财务成本管理规范化细节执行标准第二十章 生产管理实用工具大全

<<用制度管人按制度办事>>

章节摘录

第三章 生产战略管理 第一节 生产战略管理工作要点 一、生产运作战略管理工作内容

生产与运作战略可定义为：企业设计的一套运用自己资源的政策和计划，用以支持企业的长期竞争战略。

它的着眼点是企业所选定的目标市场；它的工作内容是在既定目标导向下制定企业建立生产系统时所遵循的指导思想，以及在这个指导思想下的决策规划、决策程序和内容；它的目的是使生产系统成为企业立足于市场，并获得长期竞争优势的坚实基础。

生产与运作战略一般包括如下内容：产品选择。

目标市场确定以后，需要考虑选择什么产品，怎样的产品才能占领市场这一问题。

生产能力需求计划。

它需要在战略计划期内，对生产能力数量上的需求，时间上的需求，以及种类的需求制定计划。

工厂设施。

包括确定工厂规模，选择厂址，确定专业化水平。

技术水平。

选择技术水平合适的设备，确定自动化程度，设备布置。

协作化水平。

确定自制与外购的比例，以及协作厂的数量。

劳动力计划。

确定所需劳动力的技能水平，工资政策以及稳定劳动力的措施。

质量管理。

包括对不合格品的预防，质量监督与控制。

生产计划与物料控制。

运用的工具和手段有资源利用政策，计划集中程度，计划方法。

生产组织。

包括确定生产系统结构，职务设计，职位职责。

二、生产运作战略环境分析工作内容 生产运作战略对于有效地进行企业的生产运作活动无疑是相当重要的，但它并不等同于企业的经营战略。

在采取事业部制的大企业中，这两者的区别更加明显。

一般来说，企业的战略可以分为以下三层：公司级经营战略，事业部级战略和职能级战略，如图3—1所示。

公司级经营战略的任务是决定企业组织的使命，不断注视动态变化的外界环境，并据此调整自己的长期计划。

这样的决策将从根本上影响一个组织的生存和未来的发展道路。

事业部级战略是企业某一独立核算单位或具有相对独立的经济利益的经营单位，对自己的生存和发展作出的谋划，它要把公司经营战略中规定的方向和意图具体化，成为更加明确的针对各项经营事业的目标和战略。

而生产运作战略则属于职能级战略。

很明显，即使在同一个经营战略之下，不同事业部的部级战略不同，生产运作战略的内容就有可能不同。

例如，一个电器公司，分别设有电视机部、洗衣机部、电熨斗部等。

电视机部的竞争策略可能是以高质量取胜，比如保证电视的高清晰度、高可靠性等。

而电熨斗部可能是以物美价廉、操作方便取胜。

这样相应的生产运作战略的重点可能就不同，前者可能选择利用最新技术的产品投入生产，后者则可能将重点放在降低成本上。

如果企业没有事业部的划分，企业战略则分为两层，作为职能级战略的生产运作战略直接担负着支持公司经营战略的任务。

<<用制度管人按制度办事>>

制定生产运作战略时，需要考虑许多因素对其可能带来的影响。

这些因素可分为两大类：企业外部因素和企业内部因素。

其一，企业主要外部因素。

国内外宏观经济环境和经济产业政策。

任何一个企业在制定其经营战略时都不可能不考虑这样一个因素，但这个因素与生产运作战略的直接关系主要在于，它将影响生产运作战略中的产品决策和生产组织方式的选择。

市场需求及其变化。

看起来这个因素似乎与制定企业经营战略的关系更为密切，但实际上它也直接影响着生产运作战略的制定。

例如，企业经营战略决定向电视机事业进军，那么应该生产什么样的电视机呢？

如果选择高清晰度电视机，对技术的要求则相当高，市场价格也低不了，销路究竟如何却难以预料；而且现有的生产系统、生产能力能否适应还是个未知数，为了适应必须作哪些重大变化，可行性如何等，均需考虑。

如果认为市场的最大需求不是价格昂贵的高清晰度电视机，而是相对而言要便宜得多的普通电视机，那么就应该选择普通电视机来生产。

因此，生产运作战略的制定，也需要直接考虑市场的需求状况。

此外，还应考虑到市场需求的变化，以便及时考虑转产、新产品开发、生产能力的扩张等战略性问题。

技术进步。

技术进步从两方面影响企业的生产和运作：一方面是对新产品和新服务的影响，另一方面是对生产方法、生产工艺、业务组织方式本身的影响。

随着技术进步的发展，生产运作战略必须作相应的调整，或者从一开始制定生产运作战略时，就充分考虑到技术进步的因素。

供应市场。

供应市场主要是指所投入资源要素的供应，例如原材料市场、劳动力市场、外购件供应市场等。

这个因素对企业产品的竞争力有极大的影响。

例如，不可靠的外购件供应市场可能会影响产品质量或影响按时交货，从而影响企业在质量和时间方面的竞争优势。

其二，企业主要内部因素。

企业整体经营目标与各部门职能战略。

企业的整体经营目标，通常是由企业经营战略所决定的。

在企业整体经营目标之下，企业的不同职能部门，分别建立自己的职能部门战略和自己力图达到的目标。

因此包括生产运作战略在内的各个职能级战略的制定，都受企业整体目标的制约和影响。

由于各职能级目标所强调的重点不同，往往对生产运作战略的制定有影响，而且影响的作用方向是不一致的。

例如，营销部门往往希望多品种、小批量生产，以适应市场需求的多样化特点。

而生产部门也许希望生产尽量稳定、少变化，提高系列化、标准化、通用化水平，以提高劳动生产率，降低生产成本。

又如，生产部门为了保持生产的稳定性和连续性，希望保持一定数量的原材料及在制品库存，但财务部门为了保持资金周转，可能希望尽量减少库存等。

因此，在同一个整体经营目标之下，生产运作战略既受企业经营战略的影响，也受其他职能战略的影响。

在制定生产运作战略时，要考虑到这些相互作用、相互制约的目标，权衡利弊，使生产运作战略决策能最大限度地保障企业经营目标的实现。

企业能力。

企业能力对制定生产运作战略的影响主要是指企业在运作能力、技术条件以及人力资源等方面与其他

<<用制度管人按制度办事>>

竞争企业相比所占有的优势和劣势。

在制定生产运作战略时应当尽量扬长避短。

例如，当市场上某种产品的需求增大，而且经预测这种需求将会维持一段较长的时间时，那么决定是否应该选择这种产品进行生产。

除了要考虑到市场的这种需求优势以外，还必须考虑到自己企业的生产能力以及技术能力。

此外，根据企业所具有的能力特点，制定生产运作战略时可将重点放在不同之处。

例如，企业的技术力量强大、设备精度高、人员素质好，进行产品选择决策时应该以高、精、尖产品取胜：如果企业的生产应变能力很强，那么集中力量开发和生产与本企业生产工艺相近、产品结构类似、制造原理也大致相同的产品，在市场竞争中就能以快取胜。

还有一些其他影响因素，例如过剩生产能力的利用、专利保护问题等，这里不再一一细述。

总而言之，生产运作战略决策是一个复杂的问题，它虽然不等同于企业的经营战略，但也要考虑到整个社会环境、市场环境、技术进步等因素，同时还要考虑到企业条件的约束以及不同部门之间的相互关系的平衡等，否则将会影响到整个企业的生存和发展。

作为一个生产运作管理人员来说，在制定生产运作战略时，必须全面细致地对各方面因素加以权衡和分析。

一般来说，在进行决策时是有一些基本的思路和方法可循的，后面我们还要作详细的介绍。

第二节 生产战略管理规范化细节执行标准 一、产品战略决策工作标准 产品战略是确定如何使企业的技术能力与市场需求相匹配，开发出价格上具有竞争力的产品和服务。

与企业经营领域相匹配的产品战略有高新技术产品战略、专门化产品战略和成本最小化产品战略等类型。

产品战略决策决定企业新产品或新服务项目的开发和引进、现有产品的改良或改组以及过时产品的淘汰。

它是企业生产与运作管理中一项经常性的工作，特别是现在，市场需求不断变化、技术进步日新月异，这项工作显得尤为重要。

如今已经没有可以几十年一贯制地进行生产和销售的产品。

产品的生命周期正在缩短，必须每隔几年就进行一次更新换代。

技术进步的加快，使得新产品和新技术层出不穷。

所以企业必须不断地、及时地选择能够满足市场新需求的产品。

这是企业生产经营取得成功的非常关键的一个方面，对于生产与运作管理来说，这也正是生产运作活动开始的起点。

据统计，美国企业每年花在引进新产品和改进现有产品上的资金达500亿美元，有一半以上的企业，其销售额主要来自近十年开发出来的产品。

而在新产品开发、现有产品改良以及过时产品淘汰等不同的产品计划中，最重要的是新产品的开发。

值得注意的是，不能将有形产品的制造和无形产品，即服务的提供，完全割裂开来。

无论企业开发或制造什么产品，最终都应看作是一种服务。

在许多行业的生产运作过程中，都不仅包含着有形产品的制造，也包括提供许多特别的服务。

在考虑提供什么产品时，应该从广义的“产出”概念去分析问题，根据顾客的需要来决定提供什么服务，而不能自行其是。

过去有许多企业没有充分意识到这一点，生产出来的产品不符合市场的需求，或者产品本身虽然很好，但由于缺乏相应的配套服务，使产品的效用得不到充分发挥，这样也会使企业陷入困境。

总之，产品战略决策，一是要紧紧围绕市场需求做文章，二是要从自身的实力出发，这样开发出的产品才有竞争力。

新产品如何选择 新产品选择的确立需要充分考虑其影响因素，然后还要运用科学有效的方法来帮助决策者做出最后的决定。

市场的需求可以说是无尽的，企业能够做出的选择却是有限的，只有给企业带来竞争优势的产品，才应该成为企业的选择对象。

首先要考虑新产品选择的影响因素。

<<用制度管人按制度办事>>

第一是企业经营方向。

这是企业经营战略已经规定的事项，事关企业大局，产品选择是实现经营战略的首项具体措施，理所当然地要服从企业的经营方向。

在经营方向指导下，还需要进一步参照企业的竞争策略来选择产品。

如果竞争策略是主动进攻型的，它要求企业先于对手推出创新产品，在一段时间内以独家生产的优势压倒对手，保持自己的市场优势。

这时选择的产品要求是全新的，要有新原理、新技术、新材料和新功能。

采取这个策略要求企业具有雄厚的科技力量和资金，当然也要冒较大的风险。

如果企业因为自己的科技实力与资金稍逊一筹，制定了追随型策略，这时产品的选择不在于自我创新，而是分析对手推出的新产品，挑选市场容量大的作为开发对象。

这样做风险小，但要求企业在生产和销售方面具有较强的实力，能在短期内形成大批量生产能力，以弥补时间上的落后，达到后发制人的目的。

第二是企业的技术特长。

企业在长期的竞争中往往会形成某些有别于竞争对手的专有技术，使自己的产品在某些方面具有特殊的优点。

以空调器为例，有的企业以低噪声技术见长，有的企业却以高节能技术称雄。

技术特长也是构成企业竞争力的一个因素，所以选择的产品是否有利于发挥企业的技术特长，也会影响到产品进入市场后的命运。

企业应该尽可能地选择有利于发挥自己技术特长的产品。

第三是产品的获利能力。

开发产品的基本目的就是为能够给企业带来更多的利润，在选择产品时必须谨慎地估计产品的获利能力。

有些企业忽视了这项工作，产品虽然开发出来了，但是由于开发的投入费用太大，或由于市场容量太小，或由于生产能力不够等种种原因而未能获得想象中的收益，甚至亏损。

计算产品的获利能力应该考虑产品生命周期内的全部费用，包括支出和收入两部分，支出包括开发费用、生产费用和销售费用。

影响生产费用的因素很多，主要为生产方式和生产规模。

影响销售收入的主要因素是价格与销售量。

如果产品寿命周期较长，要考虑资金的时间价值，这时应该采用资金流量法来计算。

第四是统一各职能部门意见。

一个产品从形成概念到成品销售，需要企业各管理部门的协同努力，但由于各部门的局部利益不完全一致，在产品选择时会表现出不同的价值取向。

市场部门希望开发更多的产品、更多的系列以增强销售的灵活性；生产部门则要求开发的产品具有继承性，成系列，品种不宜过多，市场需求稳定，其主要目的是生产管理简单，生产过程变动小；而财务部门又希望最好选择利润高、资金占用少、销路好、投资回收快的产品。

但是能同时满足各部门要求的产品选择方案比较少见。

决策者应在企业总体经营战略目标指导下，权衡各方面的意见，作出最佳的决策。

其次，考虑新产品选择方法。

主要掌握好以下几种方法。

第一是分级加权法。

如表3-1所示，使用分级加权法时，首先列举进行产品决策时应该考虑的重要因素，按其重要程度分别赋予一定的权重，每一因素再分成几级，分别打分，其分值和权重值相乘得出该因素的积分，最后将全部因素的积分累加起来得出一个方案最后的总分。

对候选的每个方案都采用同样的方法来打分，这样就可通过每个方案得分的高低来对其作出评价，决定取舍。

表3-1所列的主要考虑因素只是一个范例。

不同的企业在不同的情况下，选择的主要因素可能是不同的。

<<用制度管人按制度办事>>

还有，根据企业各自不同的实际情况，对于权重的设计，也应有不同的考虑。分数等级的分类也可以有多种选择，比如，还可以分成三级或七级等。

第二是成本效益分析法。

成本效益分析在新产品选择过程中是必不可少的一步。

新产品方案确定以后，还要考虑这种产品应该选择怎样一个能为市场所接受的价格？

为此开发和生产成本控制在什么范围内企业才有可能获利？

这样的成本水平企业能不能实现？

这些问题都要进行分析研究。

关于成本效益分析的方法很多，在实际的新产品开发中，在不同开发阶段都需要作详略程度不同的成本效益分析，我们在这里只介绍一种粗略的用于初期分析的指数公式：式中， V ，产品价值指数； O ，技术成功的机会（0~10的适当等级）； C ，商业成功的机会（0~10的适当等级）； Q ，年销售量； P ，单位产品的利润； L ，产品寿命； T ，产品总成本。

需要说明的是，这样的图表或公式一般来说只是作为一个参考。

同许多其他定量决策方法一样，一方面应该使用现代管理科学所总结创造出来的这些成果；另一方面，又不可能完全依赖这些方法进行决策，因为任何一种决策方法都不可能把所有的影响因素或变量都包括进去。

由于市场环境和竞争状况的不断变化，这些方法中的权重、等级数值也要及时地进行相应的调整，不能固守一个既定的数值。

上述新产品选择决策的思路和所介绍的两种方法，对于非制造业无形产品的选择也是适用的。

另外，新服务项目的选择与制造业的新产品选择相比，有一些不同的特点。

例如，服务项目所涉及的因素较少，主要是人员、场地、物料供应等，在大多数场合下无需考虑复杂的工艺可行性问题，所涉及的技术因素也较简单，因此开发周期较短。

又如，对于许多服务项目来说，即使选定的项目日后有所变化，变动时的困难和代价都小得多。

还有一些服务项目，其选择范围可能很广。

因此，在不同的新产品开发中，需要具体情况具体分析，采用不同的开发方法，以提高开发效率。

<<用制度管人按制度办事>>

编辑推荐

科学的管理必定有一套健全的管理制度，严谨的执行必定有一套标准的工作流程！

本书旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题，将生产管理完全规范化和精细化，为生产工作者提供规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程。

内容包括生产部门职能与职责、生产部组织管理、生产战略管理、生产预测管理、生产计划管理等。本书适合于生产管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询培训企业人员以及从事生产管理专业的研究者、学生使用。

<<用制度管人按制度办事>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>