

必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

曾强 / 主编

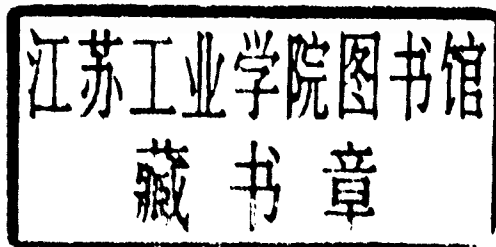
生产管理文案

大众文艺出版社

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

中小企业生产管理文案

曾强 主编



大众文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业生产管理文案/曾强主编. —北京: 大众文艺出版社, 2009.8

(走向卓越: 中小企业领导者经营管理必备文库. 管理文案卷)

ISBN 978-7-80240-332-1

I. 中… II. 曾… III. 中小企业—企业管理: 生产管理—文书—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第127689号

中小企业生产管理文案

走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库 (管理文案卷)

责任编辑: 冰 宏

出 版: 大众文艺出版社

地 址: 北京市东城区交道口菊儿胡同7号 邮编 100009

印 刷: 北京九天志诚印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 78

字 数: 1380千字

版 次: 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

定 价: 270.00元 (全6册)

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项目因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部份中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部份管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国的经济大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机。史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 中小企业生产组织管理	1
第1节 产销会议规定	2
第2节 生产业务审核一览表	4
第3节 生产科业务规定	6
第4节 加工指示书规定	9
第5节 操作标准作业规定	10
第6节 生产计划编制指南	13
第7节 外协加工制度	16
第8节 生产计划书	22
第9节 生产进度管理表	24
第10节 生产效率分析表	25
第11节 生产月报表	26
第12节 增产节约计划书	28
第2章 中小企业产品研发管理	31
第1节 新产品开发评估	32
第2节 新产品开发与报批	34
第3节 新产品开发与设计	37
第4节 设计新产品的成本因素	40
第5节 成本降低小组的工作要点	44
第6节 产品试制鉴定大纲	46
第7节 新产品试制与鉴定	50
第8节 试验报告的编制	53

第9节	技术鉴定证书	55
第3章	中小企业安全生产管理	57
第1节	安全生产管理规定	58
第2节	安全生产影响要素	63
第3节	安全教育与必备规则	65
第4节	安全检查与事故处理规则	68
第5节	安全生产奖惩规范	71
第4章	中小企业设备管理	75
第1节	设备管理规定	76
第2节	设备使用与维护规程	79
第3节	计量工作管理范例	81
第4节	量值标准与管理标准	83
第5节	计量器具使用规范	85
第6节	引进成套设备技术可行性研究报告	87
第7节	设备故障修护工作申请书	90
第8节	机械维护状况月报表	91
第9节	设备维护工作记录表	92
第5章	中小企业质量管理基础	93
第1节	质量概念通用术语	94
第2节	质量概念专用术语	97
第3节	质量体系术语规范	102
第4节	质量管理术语范例	107
第5节	质量管理办法	112
第6节	质量管理制度范例	113
第7节	质量设计规范	123
第8节	质量管理与体系要素	128
第9节	质量体系的文件与评审	132
第6章	中小企业质量控制	135
第1节	市场质量调查办法	136
第2节	质量管理日常检查规定	137

第3节	生产活动与质量记录规范	139
第4节	检验标准的制定办法	142
第5节	人员培训与产品安全统计规范	144
第6节	采购质量规范	147
第7节	制程质量与成品质量作业办法	150
第8节	质量过程策划规定	152
第9节	过程控制	154
第10节	产品验证规范	157
第11节	检验、测量和试验规范	160
第12节	不合格品控制规范	163
第13节	不合格品监审与制程处理办法	165
第14节	不合格品纠正和预防措施	167
第7章	中小企业质量改进	169
第1节	品质管理准则	170
第2节	管理品质的要诀	172
第3节	品质行动二步骤	175
第4节	品管部门工作细则	177
第5节	质量管理圈活动办法	180
第6节	品管圈(QCC)十三步骤	183
第7节	质量训练办法	189
第8节	工作品质意见调查表范例	190
第9节	品质管理调查问卷	193
第10节	质量异常处理办法	195

第1章 中小企业生产组织管理

中小企业 生产管理文案

第1节 产销会议规定

第一条 目的

确保生产与销售密切的配合，使产品的质量、产能等不断地提高，以最低的成本，获得最大的经济效益。

第二条 适用范围

本公司有关生产与销售各部门。

第三条 作业细则

1. 召集单位：生产管理企划单位。
2. 参加单位：业务部、财务部、采购部、工厂及其他各科组有关人员。
3. 会议周期：每半月1次，若特殊情况，可召开临时会议。
4. 准备资料内容：
 - ① 业务部：新接订单情况，客户抱怨情况，出货状况及订单变更状况；
 - ② 财务部：预算与实际的差异，需要与各单位配合的事项；
 - ③ 采购部：采购的情况及物价波动、厂商等现状；
 - ④ 工厂：质量管理、生产管理、技术、维护、现场各制造科、物料管理、人事等；
 - ⑤ 质量管理：制造、外协、成品等质量管理资料及质量管理检查的实际情况；
 - ⑥ 生产管理：实际产量与计划产量的差异情况，超前或落后原因分析及产能分析等资料；
 - ⑦ 技术：新产品开发设计情况，操作方法的改进意见；
 - ⑧ 维护：设备运转状况及维护保养的情况；
 - ⑨ 现场各制造科：生产所遇到的困难、问题及操作方法改进意见；
 - ⑩ 物料管理：成品库存情况及物料管理情况；
 - 11 人事：现有人员数量，出勤率；
 - 12 其他各科组有关人员：提出实际所发生的问题及改善意见；

13 各单位对目前所发生的问题、困难所采取的应急措施；

14 各产品于完成出货手续后要结算，反映各项成本及生产时所发生的种种情况与问题；

15 各项资料尽量以图表的方式表示。

5. 报告及讨论内容：

① 各单位依其准备资料提出报告；

② 生产进度超前、落后及各单位所发生的问题、困难等原因分析；

③ 应急措施的决定，加班调整生产线、延期交货、外协等；

④ 应急措施的执行与检查及防止再次发生的措施；

⑤ 质量合格率的检查；

⑥ 为达成目标，各单位应协助的项目；

⑦ 确定及协调新接订单的生产排程；

⑧ 客户抱怨的情况及改善措施；

⑨ 作业流程及操作方法、技术等改善意见的研讨；

⑩ 生产计划的变更等。

6. 产销控制异常处理流程（略）。

7. 会议记录执行成果（略）。

第四条 结论

参加产销会议的各单位人员，要确实反映现状，全体同仁齐心协力，共同解决问题，并制定事故防范措施，使本公司的发展日益进步。

第五条 本规定如有未尽事宜，应随时修改。

第六条 本规定经核准后实施，修正时亦同。

第2节 生产业务审核一览表

为了使生产业务更好的开展，应依据生产业务的不同来进行审核，如表 1-1 所示。

表 1-1 生产业务审核表

审 核 项 目		现况评断	应当加强的项目
生 产 计 划 与 分 工	经常遵循公司的方针来拟订生产方针及作业方针，并且让部属们彻底了解这一点。	YES/NO	
	基于生产计划与方针来谨慎拟订作业计划。	YES/NO	
	基于作业计划进行适当的人员配置，并对于各人进行分工。	YES/NO	
	在进行作业的分工时，应先掌握各个部属的能力与适应性。	YES/NO	
	制定适当的作业标准，并且严格执行。	YES/NO	
作 业 的 进 行 与 环 境 的 管 理	审核作业的进行状况并作适当的调整。	YES/NO	
	要经常适当地查核每个部属的作业状况。	YES/NO	
	要经常检查作业现场是否调整妥当，整顿需有条不紊。	YES/NO	
	要经常检查部属们是否做到充分地维护机械设备。	YES/NO	
	要适当地检查部属们是否做到维护最理想的作业环境。	YES/NO	

审 核 项 目		现况评断	应当加强的项目
安全管理方面	要经常检查安全设备是否有效无误。	YES/NO	
	要定期进行安全作业的指导训练。	YES/NO	
	事不在大小，责令部属一旦发生情就要立刻报告。	YES/NO	
	要时时记挂部属们的健康状态。	YES/NO	
质量管理与作业改善	对于部属是否彻底实施质量管理教育？	YES/NO	
	是否做到经常检查质量管理，实施体制是否十分适宜？	YES/NO	
	是否经常向业务部门听取用户的反映意见，以做相应改善？	YES/NO	
	是否心里经常牢记改进作业降低成本的观念，并且身体力行呢？	YES/NO	
	是否采取经常敦促部属提供改进议案的作法呢？	YES/NO	
	是否采取责令部属遇到困难要立刻呈报，并且迅速加以解决的作业体制呢？	YES/NO	
教育训练方面	是否做到谨慎制定技能训练的计划，以提高部属的技能？	YES/NO	
	是否充分掌握每位部属的能力水准，并且就其资质进行妥当的个别指导？	YES/NO	
	是否实施各种研修会，或制造公司外部的进修机会来有计划地培养技术人才呢？	YES/NO	
	是否实施组长或队长这样的干部训练？	YES/NO	
其他方面	是否采取努力搜集其他厂商的产品动向、技术动态等外部的情报，使业务有所提高的作法呢？	YES/NO	
	是否能够做到积极地创造沟通的机会，塑造出同心协作的工作环境呢？	YES/NO	

第3节 生产科业务规定

第一条 本公司为了加强生产管理，有效地运用物料、人力、设备（机器、工具），并使之在时间上、数量上、空间上能适当地配合，以便提高生产效率、质量，并降低成本，获得最大的经济效益，特制定此规定。

第二条 业务部于下年度开始前3个月，提出年度销售计划，生产科依据年度销售计划制定出年度生产计划，并针对主、副料需要、人力、设备负荷等拟定计划。

第三条 依据年生产计划，业务部开出的制造通知单以及现有库存量（成品、半成品）拟订月生产计划。

第四条 生产管理单位接到业务部开出的制造通知单后应配合有关生产资料：

- ① 安排生产进度预定表；
- ② 计算所需的主、副料（何时再需要），在购备时间之前，通知存量管理单位，安排原料；
- ③ 将外协加工计划通知给外协管理单位，以便先寻求适当的外协厂商。

第五条 生产管理单位，依据月生产计划、制造通知单、制造变更通知单，实际的生产进度以及现有人力、设备资料于每周定期分配安排次日起10天内的生产进度表。

第六条 依预定和实际的生产进度，发出工作命令（发出前要确知物料情况）和发料单。

- ① 工作命令一联给现场制造各科组（同时要附工程程序图、操作标准、检查标准等），一联通知质量管理单位；
- ② 发料单，一联给现场制造各科组，一联通知库管单位备料；
- ③ 要在开工3天之前发出工作命令和发料单，但特殊情况不在此限。

第七条 由现场制造各科组每日报来日报表，了解实际的生产进度，且要实地追查、督促。

第八条 现场制造各科组，无法按照进度如期完成，或有任何困难时（机器、模具损坏、

停电等),应尽快将原因通知生产管理单位,予以调整工作。

第九条 当制造完工后,将工作命令详细填写有关栏目,送回生产管理单位销令。

第十条 于每批产品(订单)完工后,要将有关资料,如生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等资料汇总,并将实际生产所发生的问题进行研讨,并提出改善措施,防止再次发生。还需汇总成本分析、产能资料等,所有资料要建档备查,以利作业的进行。

第十一条 生产管理单位要经常地与业务部、存量管理单位,外协管理单位、质量管理单位、技术单位以及现场制造各科组保持密切的联系,确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后,并要能弹性地应变。

第十二条 外协管理,在管理外协加工,以及外协制造的半成品或零件时,应适时适量地配合生产进度。

第十三条 外协管理单位负责外协加工、外协制造的作业。选择外协厂商依据下列资料:① 生产管理单位发出的外协计划(工程详细内容、质量要求、时限、数量)或外协申请表;

② 协作厂商及厂商资料调查表;

③ 是否由本公司供料,供料报废率的决定;

④ 预估价格及付款条件。

第十四条 选择好适当的外协厂商,要确实了解厂商的进度以及质量。

第十五条 若外协厂商为第一次承制此项工作,则必须要求其先试制,取回样品,判定是否符合要求,判定合格后,才能通知其正式承制或加工。

第十六条 切实管理本公司供料数量,及承制或加工后送回本公司的半成品或零件、下脚料、资料等的详细数量及重量。

第十七条 对外协厂商交来货品的质量、交货期、价格以及内部的管理状况要做审核。

第十八条 若有模具(设备)存放于外协厂商之处,要切实管理,检查其对模具(设备)使用保养的情况。

第十九条 本公司于外协验收、生产装配或再加工时,对外协质量的意见,以及对外协厂商的审核结果,除了要存档外,应转告外协厂商。

第二十条 外协除了口头方式信用约定,最好要能订立合同,或简明的外协书面式的约定(内容包括工程详细内容,是否由本公司供料,以及品名、规格、数量、质量要求、验收检验标准、罚则、付款条件、奖励条款等资料)。

第二十一条 对于考核成绩好的优良外协厂商,建议公司给予其较优惠的条件及分配

较多的工作。

第二十二条 配合质量管理单位，做好外协质量管理稽核工作，管理外协厂商承制货物的质量，并协助辅导厂商作好质量管理工作。

第二十三条 安排外协业务，必须要有弹性应变的能力，并要经常地与生产管理单位和外协厂商密切联系，确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后，有何困难要立即处理解决，并防止再发。

第二十四条 外协完工后要作成本分析（工时、数量、质量、价格、交货期等），判定外协是否有利及判定此外协厂商的能力。

第二十五条 所有的资料必须建档备查以利作业。

第二十六条 本规定呈阅核准后实施，修改时亦同。

第4节 加工指示书规定

第一条 目的

依产品别，将所有的工作流程、技术、时间、人力、机器以及所需的规格和操作时需注意事项一一列出，提供给各相关单位主管，作为制定操作标准的依据。

第二条 适用范围

供料部门、质管部门及现场管理员以上干部，作为工作时依据，并明了产品的流程、特性，以易于控制产品的品质、成本及产量。

第三条 作业细则

技术部门拿到客户所给的样品或本厂自己开发设计，应先绘制蓝图然后设计、试造，经过客户的确认，然后写成工程程序图，当生产时提供给生产管理部门安排时程表、人力、产能的预估及需要协办厂商等等；提供给质量管理部门作 QC 工程图，作为检查标准依据。

第四条 结论

工程程序图，提供给生产管理、质量管理部门及现场作为大量生产安排时程表和质量管理的经验标准，将来这一份资料还需回馈给技术部门，将所遗落欠缺的资料补足给技术部门，这样才会成为一份真正内容丰富而且正确的资料，以作为下一次的制造经验，如果有牵涉到工程变更时，详细情形请看蓝图与工程变更修改管制纲要，按照程序，加以改变。

第5节 操作标准作业规定

第一条 依据加工指示书所做成的标准。

第二条 为了使操作者更加了解，如何操作机器才最安全，也最节省时间，把工作流程的现状，予以调查记录，并利用分析技术，运用改造原则，以可行的途径，求得一种最合理的工作方法。

第三条 本厂管理员以下的作业员，作为操作机器、仪器、模具及各类工具的依据。

第四条 作业分析通常包括操作分析、工作简化、方法工程3种，其研究目的在于减少不必要的工作步骤，或使必要的操作用最迅速、最安全、最舒适的方法完成。动作分析可分为5大原则，27条项目，介绍如下：

1. 人体运动原则

- ① 使用双手从事生产性工作；
- ② 双手同时开始及完成各种对称工作；
- ③ 使手和手臂的移动作连续曲线的动作；
- ④ 工作应有节奏，使工作自动而圆滑；
- ⑤ 操作范围内，尽量使移动距离最短，并用最低类别的动作；
- ⑥ 应尽量利用物体重量。

2. 工作场所原则

- ① 手和手臂的运动途径应在正常工作区域内；
- ② 必须用眼睛注意的工作，应保证有正常视野；
- ③ 工具和材料应置于固定位置；
- ④ 工作场所的高度应设计能供站立或坐着使用；
- ⑤ 工作区域应以少移动为原则；