



中小企业“必备”系列

Lean Management

中小企业

精益管理全案

况平 江美亮 主编



化学工业出版社



中小企业“必备”系列

中小企业 精益管理

况平 江美亮 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从小型企业的特点、管理制度设计的突破点、管理制度设计技巧等角度入手，对中小企业综合管理、经营企划管理、采购管理、生产管理、质量管理、市场管理、销售管理、财务管理、会计管理、仓储物流管理、技术研发管理、人事行政管理和绩效薪酬管理共计 13 个方面的制度进行了细化设计，列举了各类制度规范的范围和可解决的问题，并且提供了一定数量的制度范例和流程范例，大大增强了本书内容的可操作性和实用性。

本书可供生产企业、商业、服务业、政府部门及教育机构的管理者、部门主管，以及致力于学习企业管理的人士阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业精益管理全案/况平，江美亮主编. —北京：化学工业出版社，2012.2
ISBN 978-7-122-13280-2

I. 中… II. ①况…②江… III. 中小企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 006691 号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王素芹

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 装：北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张 19 1/2 字数 497 千字 2012 年 4 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：68.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

企业间的竞争一直是存在的，且竞争是残酷的，每个行业通常都会出现4~5家企业垄断70%以上市场份额的局面，过于分散的割据局面将打破，多数中小企业将被关停并转，而且伴随市场环境的恶化，许多中小企业的利润空间越来越小，如原材料的价格成倍上涨，劳动力成本也在快速上升，加上人民币升值对出口加工企业带来的成本压力，不少中小企业举步维艰。在这个特殊而又关键的时期，很多中小企业都选择自我修炼内功，但是选择什么样的方式能够使企业更好地在现有激烈竞争的环境下生存、发展、壮大，我们认为精益管理是一种非常有效的解决办法。

精益管理是一种新的管理思想和方法论，它有别于其他的管理理论和方式，如绩效管理、目标管理、精细管理。它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列的方法和工具来定义管理中的问题，测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统的减少浪费的方法，并使改进措施标准化来实现管理效率的提高。

然而，有许多中小企业不敢实施精益管理：担心精益管理要求企业投入大量的资源，承受不起；担心企业自行推行确实有难度，无从下手，又担心请外部专家成本高，达不到理想的目的；担心人员素质达不到精益管理活动推行的要求；担心精益管理推进速度慢，影响企业日常运作等。其实精益管理对硬件的投入要求并不多的，最主要是时间的投入，及必须要辅以正确的方法。

我们的顾问老师在辅导企业推行精益管理活动的过程中，发现有的中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想，深究其原因，原来许多企业只是学到皮毛，只是照搬别的企业的一些样板，而没有真正地了解精益管理活动的意义、推广的步骤、技巧、实施要领。

基于此，我们将自己在实际辅导企业推行精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，汇编而成《中小企业精益管理全案》一书，希望能为中

小企业提供一些实质性的帮助。

本书文字浅显，读者读来很轻松，而且该书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很强的可操作性，同时针对各个管理模板提供了大量规范化的流程、制度、表格供参考。

本书由况平、江美亮主编，编者在本书编辑过程中获得了培训机构、咨询机构及工厂一线管理人员的支持和配合，王玲、王春华、林红艺、林友进、朱霖、赵建学、唐琼、吴定兵、邹凤、马丽平、郑本宝、段利荣、陈丽、高培群、贺才为、任涛、龚财鑫、李浩、唐乃勇、孟照友、柳春平、张凯、涂高发、匡仲潇、滕宝红提供了大量图片和资料，在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。由于编者水平所限，不足之处请读者指正。

编者

2012年1月



目录

CONTENTS

第一章 中小企业精益管理 概念解析..... 1

第一节 精益管理简述.....	2
一、什么是精益管理.....	2
二、精益管理的起源与发展.....	2
三、精益管理的精髓.....	2
四、精益管理的核心.....	3
第二节 中小企业为什么要实施精益 管理	3
一、中小企业的浪费现状.....	3
二、精益管理能给中小企业带来什么.....	6
第三节 中小企业如何推动精益管理	7
一、领导者要有决心.....	7
二、提高管理者认识.....	7
三、调动员工积极性.....	7
四、推行要讲求顺序.....	8
五、找准精益化切入点.....	8
六、要树立标杆.....	8
七、形成全员参与和持续改进的文化.....	8

第二章 中小企业精益管理的 工具 9 |

第一节 5S 现场管理法.....	10
一、什么是 5S	10
二、5S 活动的目标	10
三、5S 活动的要求	10
四、整理的措施	11
五、整顿的措施	12
六、清扫的措施	14
七、清洁的措施	15
八、素养的措施	16
九、5S 检查项目及标准	17

第二节 目视管理	21
一、目视管理的特点	21
二、目视管理的作用	21
三、目视管理的对象	23
四、目视管理的手段	24
五、目视管理的推行要领	25
第三节 看板管理	27
一、看板的功能	27
二、看板管理的条件	28
三、看板使用规则	29
四、看板的编制	29
五、看板的使用方法	30
第四节 定置管理	31
一、定置管理的含义	31
二、定置管理的类别	32
三、定置管理的内容	32
四、定置管理实施步骤	32
五、定置的检查与考核	35
六、定置管理细节	36
七、制定定置管理标准	40
第五节 IE 工业工程	44
一、什么是 IE 工业工程	44
二、IE 工业工程的目标	44
三、IE 活动涉及的对象	44
四、IE 活动的效果	44
五、IE 的方法体系	46
第六节 改善措施	47
一、找出问题点	47
二、建立改善目标	50
三、制定实施计划	52
四、详细调查现状	52
五、考虑改善方案	52
六、改善方案的实施	53
七、确定改善的成果	54
八、改善结束	54

第 ③ 章 中小企业精益管理实施 步骤

57

第一节 成立精益管理推行委员会	58
一、精益管理推行组织架构	58

二、精益管理职责	58
三、精益管理项目活动方式	60
第二节 调研摸底——管理诊断	60
一、管理诊断的操作步骤	60
二、管理诊断的项目	60
三、管理诊断分析的技术	60
四、管理诊断的常用表格	68
第三节 拟定精益化管理计划	73
一、推进计划的内容	73
二、制定计划的步骤	73
三、计划的分类	85
四、精益管理推进计划示例	85
第四节 逐步推进	85
一、进行宣传与培训	85
二、推进的重点环节	86
第五节 持续改善	88
一、加强学习培训	88
二、培养精益文化	88
三、建立合理化建议制度	89
四、建立精益管理绩效考核办法	89

第 四 章 中小企业生产精益化 管理标准

101

第一节 生产精益化管理要点	102
一、改进生产流程	102
二、改进生产活动	103
三、提高劳动利用率	104
第二节 生产精益化管理流程	104
一、生产计划控制流程	104
二、生产前准备流程	105
三、产品制造控制流程	106
四、受托加工控制流程	106
五、生产问题处理流程	107
六、生产问题改善流程	108
第三节 生产精益化管理制度	108
一、生产计划实施程序	108
【范例 1】 生产计划实施程序	109

二、生产过程控制程序	112
【范例 2】 生产过程控制程序	112
三、生产现场定置标准	115
【范例 3】 生产现场定置标准	115
第四节 生产精益化管理表格	118
一、生产计划安排表	118
二、生产计划变更通知单	118
三、生产制程分析表	119
四、流程改善分析表	119
五、生产效率改善分析表	120
六、设备利用率统计表	120
七、生产滞后原因分析表	120
八、生产改善情况统计表	121

第 五 章 中小企业质量精益化管理标准

123

第一节 质量精益化管理要点	124
一、做好制造过程和辅助生产过程的 质量管理工作	124
二、加强 4M 的管理	124
三、开展 QC 小组活动	125
四、贯彻 ISO 9000 质量体系标准	125
五、不断改善	126
六、强化班组长在质量管理中的职责	126
七、质量管理标准化	126
第二节 质量精益化管理流程	126
一、工序质量控制工作流程	126
二、产成品检验流程	126
三、出货送检工作流程	128
四、不合格品处理流程	128
五、不合格现象分析工作流程	129
六、返工处理工作流程	130
七、特采作业流程	131
第三节 质量精益化管理制度	131
一、产品的测量和监视管理程序	131
【范例 4】 产品的测量和监视管理 程序	131

二、不合格品控制程序·····	135
【范例 5】 不合格品控制程序 ·····	136
三、数据分析控制程序·····	138
【范例 6】 数据分析控制程序 ·····	138
四、纠正与预防措施控制程序·····	140
【范例 7】 纠正与预防措施控制 程序 ·····	140
第四节 质量精益化管理表格 ·····	141
一、进料检验报告·····	141
二、IQC 进料履历表·····	142
三、材料、零件不合格处理报告·····	142
四、产品不合格处理报告·····	143
五、纠正预防要求书·····	144
六、CAR 台账 ·····	145
七、不合格品控制策划表·····	146

第 6 章 中小企业设备精益化管理标准 ····· 147

第一节 设备精益化管理要点 ·····	148
一、开展全员 TPM 活动 ·····	148
二、建立设备账、卡、图表、登记册·····	148
三、制定、完善设备管理规章制度·····	149
四、对设备的一些数据加以统计·····	150
五、开展计划维修·····	151
六、定期进行设备点检·····	151
七、加强设备的防错管理·····	152
第二节 设备精益化管理流程 ·····	152
一、设备采购流程·····	152
二、设备领用流程·····	152
三、设备维护流程·····	152
四、设备采购费用支出流程·····	153
第三节 设备精益化管理制度 ·····	154
一、生产设备控制程序·····	154
【范例 8】 生产设备控制程序 ·····	154
二、测量和监控装置控制程序·····	156
【范例 9】 测量和监控装置控制 程序 ·····	157

三、工装管理程序·····	159
【范例 10】 工装管理程序·····	160
第四节 设备精益化管理表格 ·····	162
一、设备台账·····	162
二、设备、工装需求清单·····	162
三、制作申请单·····	163
四、工模夹具总览表·····	163
五、工模夹具制作单·····	163
六、维修履历卡·····	164
七、年度保养计划·····	164
八、日常保养记录·····	165
九、定期保养记录表·····	165
十、设备不良模式分析表·····	166
十一、请修单·····	166
十二、改良申请单·····	166
十三、改良单·····	167
十四、设备能力评估报告·····	167
十五、报废单·····	168
十六、仪器仪表维修、送检申请单·····	169
十七、失效计量仪器追溯表·····	169

第七章 中小企业安全精益化管理标准····· 171

第一节 安全精益化管理要点 ·····	172
一、安全组织管理措施·····	172
二、建立健康检查制度·····	172
三、开展安全卫生教育·····	172
四、使用服装、劳保用品·····	173
五、确保机械、设备的安全·····	174
六、确保作业环境的安全·····	174
七、进行安全卫生检查·····	175
八、加强现场第一线的监督作用·····	175
第二节 安全精益化管理流程 ·····	176
一、安全检查管理流程·····	176
二、安全教育培训工作流程·····	177
第三节 安全精益化管理制度 ·····	177
一、安全生产责任制·····	177

【范例 11】 安全生产责任制	177
二、安全培训制度	187
【范例 12】 安全培训制度	187
三、安全检查与隐患整改制度	190
【范例 13】 安全检查与隐患整改 制度	191
第四节 安全精益化管理表格	193
一、新进人员三级安全教育卡	193
二、班组级安全培训签到表	194
三、车间级安全培训签到表	195
四、厂级安全培训签到表	195
五、危险源调查表	195
六、监督者的安全卫生工作核对表	196
七、班组安全生产日常检查表	198
八、车间级安全卫生检查记录表	199
九、厂级安全生产检查记录表	201
十、安全隐患整改通知书	201

第八章 中小企业仓储物料精益化管理标准

203

第一节 仓储物料精益化管理要点	204
一、仓储储位规划与执行	204
二、建立仓库管理系统	204
三、抓好物料管理的三大环节	204
四、做好料账管理	205
五、确保物料储存质量	206
六、加强库存控制	206
第二节 仓储物料精益化管理流程	207
一、物料领用控制程序	207
二、仓库存货发出控制程序	207
三、呆滞品、废品处置控制流程	207
四、库存物料定期检验流程	208
五、库存物料不合格处理流程	208
第三节 仓储物料精益化管理制度	209
一、货仓定置管理办法	209
【范例 14】 货仓定置管理办法	209
二、物料管理业务控制办法	211

【范例 15】 物料管理业务控制 办法	211
第四节 仓储物料精益化管理表格	217
一、仓库巡查记录表	217
二、仓库温、湿度监控记录表	218
三、半年无异动滞料明细表	218
四、物料报废申请表	219
五、废料处理跟催表	219
六、盘点实施管理表	220
七、盘点盈亏汇总表	220
八、盘点总结报告表	220
九、物料盘点更正表	221

第九章 中小企业采购精益化管理标准

223

第一节 采购精益化管理要点	224
一、建立、健全完善的采购规章制度	224
二、实施采购标准化作业	224
三、建立采购评价制度	225
四、及时对采购人员进行奖惩	225
五、开展采购内部审查	226
第二节 采购精益化管理流程	227
一、采购管理内部控制流程	227
二、采购作业流程	227
三、供应商管理流程	229
四、采购价格变更审批流程	229
第三节 采购精益化管理制度	230
一、采购控制程序	230
【范例 16】 采购控制程序	230
二、供方控制程序	231
【范例 17】 供方控制程序	232
第四节 采购精益化管理表格	233
一、请购单	233
二、比价、议价记录表	234
三、外协加工成本核算表	234
四、采购交货期跟催表	235
五、采购变更通知单	235

六、采购联络单·····	235
七、新供应商质量体系评估表·····	236
八、新供应商能力评估表·····	237
九、合格供应商名录·····	238
十、供应商供货能力评价表·····	238
十一、供应商交货管理表·····	239
十二、运费监控记录表·····	239
十三、外包过程确认记录表·····	240

第十章 中小企业财务运作精益化管理标准····· 243

第一节 财务精益化管理要点 ·····	244
一、加强成本管理·····	244
二、理顺产权关系以降低会计核算 相关成本·····	244
三、强化预算控制·····	244
四、财务管理信息化·····	245
第二节 财务精益化管理流程 ·····	245
一、会计核算工作流程·····	245
二、收款业务流程·····	246
三、付款业务流程·····	246
四、出纳工作流程·····	246
五、请款（现金）工作流程·····	246
六、报销工作流程·····	248
第三节 财务精益化管理制度 ·····	248
一、货币资金内控制度·····	248
【范例 18】 货币资金内控制度·····	248
二、成本费用内部控制制度·····	252
【范例 19】 成本费用内部控制 制度·····	253
三、坏账损失审批制度·····	258
【范例 20】 坏账损失审批制度·····	258
四、固定资产管理制度·····	261
【范例 21】 固定资产管理制度·····	261
第四节 财务精益化管理表格 ·····	264
一、货币资金变动情况表·····	264
二、货币资金收支日报表·····	265

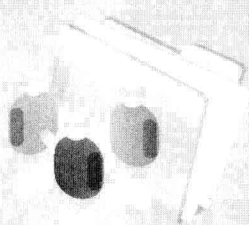
三、现金收支日报表	265
四、现金盘点表	265
五、应收账款台账	266
六、应收账款明细表	266
七、应付账款明细表	267
八、应收账款催款通知单	267
九、问题账款报告书	267
十、坏账损失申请书	268
十一、客户信用限度核定表	268
十二、往来账项余额明细表	269
十三、材料、设备付款计划表	269
十四、付款审批单	269
十五、分供方付款审批表	270
十六、当月发票领用情况表	270
十七、发票开具清单	271
十八、固定资产增减表	271
十九、固定资产折旧表	271
二十、固定资产盘盈、盘亏报告表	272
二十一、固定资产盘盈盘亏（损毁） 理由书	272
二十二、年度盘点盈亏汇总表（存货）	273
二十三、盘点盈亏报告表（存货）	273
二十四、财务会计部岗位轮换情况 计划表	273
二十五、会计档案销毁清册	274
二十六、财务状况分析表	274
二十七、月份财务分析表	275
二十八、年度财务分析表	275
二十九、资金收支实际与预算比较表	276
三十、财务预算执行情况表	276

第十一章 中小企业市场营销精益化管理标准 279

第一节 市场营销精益化管理要点	280
一、市场细分	280
二、节约经营资源	280
三、核心竞争与产品差异	281

四、规范运营与诚信服务·····	281
第二节 市场营销精益化管理流程 ·····	281
一、市场推广、促销审批流程·····	281
二、广告宣传计划制定流程·····	281
三、危机处理流程·····	281
四、赊销业务流程·····	281
五、销售退货控制流程·····	283
第三节 市场营销精益化管理制度 ·····	284
一、销售内部控制制度·····	284
【范例 22】销售内部控制制度·····	284
二、销售退货管理制度·····	288
【范例 23】销售退货管理制度·····	289
第四节 市场营销精益化管理表格 ·····	290
一、广告活动预算表·····	290
二、主题营销策划表·····	291
三、传播媒体组合规划表·····	292
四、广告宣传规划方案·····	293
五、营销活动物资准备清单·····	293
六、客户问题及异议应答话术表·····	294
七、营销活动资料归档表·····	295
八、广告费用分析表·····	295

参考文献 ·····	296
-------------------	------------



第一章 中小企业精益管理概念解析

- ◆ 第一节 精益管理简述
- ◆ 第二节 中小企业为什么要实施精益管理
- ◆ 第三节 中小企业如何推动精益管理

