

规范化基础管理工具库

制造业 精细化管控 全方案

张东升 莫世光◎主编

本书详细阐述制造型企业的系统架构与岗位设计，分部门、分阶段阐述相应的工作职责、关键控制点，包含大量精细化管控所需要的流程、制度和表格，并就常见问题进行了解答，是制造型企业各级管理人员的行动指南。

附赠超值光盘

包含大量制度与表格
的WORD文档

广东省出版集团
广东经济出版社

规范化基础管理工具库

制造业 精细化管控 全方案

张东升 莫世光◎主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制造业精细化管控全方案 / 张东升, 莫世光主编. —广州: 广东经济出版社, 2011. 6
(规范化基础管理工具库)
ISBN 978—7—5454—0819—5

I. ①制… II. ①张…②莫… III. ①制造工业—工业企业管理 IV. ①F407. 406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 099802 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	31.25 2 插页
字数	623 000 字
版次	2011 年 6 月第 1 版
印次	2011 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0819—5
定价	75.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

中国作为全球制造业基地，经受了全球金融危机带来的前所未有的震荡洗牌。在这场危机中，中国制造业得到了锻炼和提升，也促使产业进一步升级，淘汰落后的产能和简单的管理方法，使企业更具竞争力。另外，伴随长期经济增长而提高的制造成本，普遍具有刚性，想要长时间维持低成本态势并不现实。中国制造业正经历着从巅峰到稳定的过渡阶段，这个阶段过后，中国制造业必将是这样的情景：制造企业数量显著减少，规模稳中有升！在这个优胜劣汰的过程中，我们的制造企业想要生存下来，关键还是提高管理能力，设计管理方案，进行精细化管理，向管理要效益。

制造业的生产运作活动，是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源（如物料、机器、信息、技术、资金等），经过一系列或多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式提供给社会。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。在这个过程中，可变动的主要是人员、方法和环境，不可变动的是机器和物料，那么怎样才能提升产能，增加效益呢？就要在可变动的人员、方法和环境方面下工夫，也就是进行精细化管理，使管理渗透到每一个环节中。

《制造业精细化管控全方案》一书就是从精细化管理的角度，详细阐述制造企业的系统架构与岗位设计，然后分部门、分阶段阐述其各个部门、各个阶段的工作职责、关键控制点，以及各个部门、各个阶段精细化管控所需要的流程、制度、表格，同时就各个部门、各个阶段常见问题进行解答，以此为企业各级管理人员提供操作指南和借鉴，是制造业各级管理人员的行动指南。

《制造业精细化管控全方案》一书还配有实操光盘文件，内容为规范化、实操性非常强的管理制度与表格，供使用者阅读、检索，根据企业的自身需要进行安排。

目录

第一部分 系统组织运作设计

引言：系统组织是企业的骨骼，而运作流程是企业的血液，企业的规模是由其系统组织来决定的，而企业的活力则是由运作流程来展示的，设立严密的组织与流畅的运作流程是企业发展的前提。

第一章 系统组织设计	2
一、组织架构设计	2
二、权责分配设计	2
三、企业总经理职责	4
第二章 决策运营设计	6
一、运作流程设计	6
二、管理决策设计	7
三、信息沟通设计	7

第二部分 人力资源管控

引言：人力资源是企业发展的主要源泉之一。人力资源部必须从人力资源规划与组织设计、员工招聘与任用、员工考核与异动管理、员工培训与发展、员工绩效考核、员工关系管理、薪酬福利管理等多方面进行管理与控制。

第一章 基础知识	10
第一节 部门组建	10
一、人力资源管理中心部门职责	10
二、人力资源管理中心组织架构	10
三、人力资源管理中心各岗位职责	11
第二节 关键控制点	14
一、人力资源规划	14
二、岗位工作分析	15
三、员工招聘基准	15
四、员工培训考核	15

五、员工考核量化	15
六、员工福利标准	16
七、行政奖罚有据	16
第二章 管控工具	17
第一节 流程管控	17
一、人力资源规划流程	17
二、工作岗位分析流程	18
三、员工招聘入职流程	18
四、员工试用转正流程	19
五、员工绩效考核流程	19
六、员工考勤管理流程	20
七、员工活动组织流程	20
八、员工宿舍管理流程	21
九、员工冲突化解流程	21
十、员工怨解处理流程	22
十一、安全事故处理流程	23
十二、卫生稽查实施流程	23
第二节 制度管控	24
一、人员招聘控制程序	24
二、员工培训控制程序	29
三、员工入职试用制度	31
四、员工绩效考核制度	33
五、员工薪酬管理制度	36
六、员工福利管理办法	40
七、员工勤务管理制度	41
八、人员晋升管理细则	45
九、人员离职管理规定	47
十、员工宿舍管理制度	51
十一、安全保卫管理制度	52
第三节 记录管控	55
一、岗位职务说明书	55
二、招聘申请表	56
三、入职登记表	57
四、面试通知书	58
五、录用通知书	58

六、试用期考评表	59
七、员工转正申请表	60
八、人事变动表	61
九、休假申请书	61
十、工作评估表	62
十一、辞职申请书	63
十二、加班审批表	64
十三、奖惩建议申请单	65
十四、纪律处分通知书	66
十五、培训计划表	66
十六、员工定期考核表	67
十七、员工日常工作绩效自评表	68
十八、安全卫生检查表	69
十九、员工住宿申请单	70
第三章 问题解答	71

第三部分 技术研发管控

引言: 新产品开发是企业激烈的技术竞争中赖以生存和发展的命脉,它对企业产品发展方向、产品优势、开拓新市场、提高经济效益等方面起着决定性作用。

第一章 基础知识	76
第一节 部门组建	76
一、技术研发中心部门职责	76
二、技术中心组织架构	77
三、技术研发中心各岗位职责	77
第二节 关键控制点	82
一、新产品可行性分析	82
二、项目计划书	82
三、新产品研发计划	82
四、技术任务书	83
五、技术设计	83
六、图纸设计	84
七、新产品试制	84

八、产品鉴定	85
九、产品试产	85
十、工艺操作规程	86
第二章 管控工具	87
第一节 流程管控	87
一、产品开发决策流程	87
二、产品草图确认实施流程	88
三、样品试制流程	88
四、产品试产流程	89
五、产品量产流程	89
六、技改计划审批流程	90
七、工序能力调查流程	90
八、工艺文件编制流程	91
九、标准文件审查流程	92
十、技术文件发放流程	93
十一、技术资料查询流程	93
第二节 制度管控	94
一、产品设计与开发控制程序	94
二、产品文件保证程序	100
三、产品设计管理规定	106
四、新产品可行性分析管理程序	108
五、工艺文件控制程序	109
六、工艺流程与作业标准控制程序	113
七、技术图纸管理办法	116
第三节 记录管控	119
一、产品设计开发计划书	119
二、设计变更申请书	121
三、产品开发计划表	122
四、产品开发评价表	123
五、新产品评审表	124
六、产品试制通知书	125
七、图纸管理表	125
八、工序分析表	126
九、技术变更通知书	127
十、作业标准书	128

第三章 问题解答	129
----------------	-----

第四部分 物流采购管控

引言：由于采购工作涉及面广，它不仅涉及企业内部的成本控制、财务以及客户、生产等部门，还涉及外部众多的供应商、中间商；其情况复杂，并且政策性、季节性和随机性强，因此必须做好对采购工作的管理与控制。

第一章 基础知识	134
----------------	-----

第一节 部门组建	134
----------------	-----

一、物流采购中心岗位职责	134
二、物流采购中心组织架构	134
三、物流采购中心各岗位职责	135

第二节 关键控制点	137
-----------------	-----

一、采购计划	137
二、供应商开发	137
三、供应商分析	138
四、供应商业绩评估	139
五、采购价格的控制	139
六、采购谈判	140
七、采购跟催	140
八、采购成本分析	141
九、采购内部审查	141
十、采购人员监控	142

第二章 管控工具	144
----------------	-----

第一节 流程管控	144
----------------	-----

一、采购计划编制流程	144
二、采购数量核算流程	145
三、供应商初步确认流程	146
四、供应商选择流程	147
五、供应商现场审核流程	147
六、采购招标流程	148

七、供应商等级评定流程	149
八、采购询价流程	149
九、采购谈判流程	150
十、采购成本分析流程	151
第二节 制度管控	152
一、采购计划控制程序	152
二、采购预算管理制度	155
三、供应商开发程序	156
四、供应商评价与考核程序	158
五、供应商辅导管理办法	163
六、采购价格控制程序	165
七、采购合同违约应对程序	169
八、采购跟催控制程序	171
九、采购物品认证控制程序	175
十、采购成本控制程序	179
第三节 记录管控	181
一、采购计划表	181
二、采购请购单	182
三、采购订购单	182
四、供应商基本资料表	184
五、供应商生产能力调查表	185
六、供应商品质记录表	186
七、合格供应商名录	187
八、采购询价单	187
九、催货通知单	188
十、供应商交货一览表	189
第三章 问题解答	190

第五部分 生产制造管控

引言：产品是生产出来的，生产部门是企业的核心之一。为了确保生产计划的实现，保证按质、按量、按期产出好产品，需要协同各有关部门做好生产过程的组织工作(即样品生产过程、订单确定过程、生产服务过程、基本生产过程)。

第一章 基础知识	196
第一节 部门组建	196
一、生产制造中心部门职责	196
二、生产制造中心组织架构	196
三、生产制造中心各岗位职责	197
第二节 关键控制点	201
一、订单评审	201
二、产能分析	202
三、生产计划	203
四、生产跟单	203
五、设备管理	204
六、外协管理	205
第二章 管控工具	206
第一节 流程管控	206
一、生产计划制订流程	206
二、生产计划控制流程	207
三、生产进度管理流程	208
四、生产订单评审流程	208
五、产能分析实施流程	209
六、生产任务安排流程	209
七、生产资料配置流程	210
八、生产设备保全流程	210
九、外协管理控制流程	211
十、生产安全检查流程	211
第二节 制度管控	212
一、生产计划控制程序	212
二、产能与负荷实施办法	214
三、订单评审程序	215
四、物料需求与计划控制程序	218
五、生产进度控制办法	219
六、生产异常处理办法	222
七、交期延误管理办法	224
八、外协加工控制办法	227
九、生产安全管理制度	230

十、生产设备管理制度	234
第三节 记录管控	236
一、出货排程表	236
二、生产周计划表	237
三、生产日程表	237
四、生产计划变更通知单	238
五、生产指令单	239
六、制造通知单	240
七、生产进度跟踪表	240
八、进度落后报告表	241
九、生产设备管理检查表	242
十、安全检查记录表	243
第三章 问题解答	245

第六部分 产品品质管控

引言：“质量是企业的生命线”，很多企业都会这么说，也懂得强化企业品质管理。品质部作为企业的质量把守的部门，不仅仅是简单的检验和体系监控的问题，更多的是在为企业、为顾客提供一种价值。

第一章 基础知识	252
第一节 部门组建	252
一、产品品控中心部门职责	252
二、产品品控中心组织架构	252
三、产品品控中心各岗位职责	253
第二节 关键控制点	256
一、品管制度设计	256
二、品质标准	257
三、来料检验	257
四、制程品控	258
五、出货品控制	258
六、不合格品控制	258
七、量具检校	259
八、品质审核	259

九、质量认证	260
十、品质统计	260
第二章 管控工具	261
第一节 流程管控	261
一、IQC 作业流程	261
二、特采作业流程	262
三、供应商产品验证流程	263
四、IPQC 作业流程	264
五、首件确认流程	264
六、包装检验实施流程	265
七、成品入库送检流程	265
八、品质改进作业流程	266
九、不合格控制流程	267
十、测量设备校检流程	267
第二节 制度管控	268
一、质量方针控制程序	268
二、质量目标的控制程序	270
三、进料控制程序	272
四、首件检验控制程序	274
五、现场品质作业规定	275
六、最终检验管理办法	279
七、品质持续改进控制程序	282
八、不合格品控制程序	284
九、监视与测量装置控制程序	286
十、质量文件控制程序	289
第三节 记录管控	292
一、质量方针实施对策表	292
二、质量月报表	293
三、现场质量问题记录日报表	293
四、厂内质量信息反馈表	294
五、供应商质量管理检查表	295
六、来料检验报告表	296
七、物料试用检验通知单	296
八、检验质量异常报告	297
九、过程控制标准表	298

十、工序控制点明细表	298
十一、检验通知单	299
十二、成品质量检验报告表	299
十四、成品验收单	300
十五、出货检验报告	301
十六、废品通知单	302
十七、返修通知单	302
十八、质量管理体系审核计划表	303
十九、质量管理体系审核检查表	304
二十、过程审核计划表	305
二十一、不符合项报告表	305
第三章 问题解答	306

第七部分 物控仓储管控

引言：物控仓储是确保企业工序平衡的一个调节码，期间包括如何制订物流需求计划，如何进仓、如何出仓、如何盘点仓储物料、如何监督车间生产完成情况、如何确保成品顺利出货等。

第一章 基础知识	314
第一节 部门组建	314
一、物控仓储中心部门职责	314
二、物控仓储中心组织架构	314
三、物控仓储中心各岗位职责	315
第二节 关键控制点	316
一、物料需求计划	316
二、物料请购	317
三、物料接收	318
四、物料发放	318
五、物料编码	319
六、物料储存	319
七、物料盘点	320
八、呆废料的预防与处理	320
九、存量控制	321
十、物料台账	322

第二章 管控工具	323
第一节 流程管控	323
一、物料需求预测流程	323
二、物料计划制定流程	324
三、收料点数流程	325
四、备料流程	326
五、发料流程	327
六、生产线补料流程	327
七、物料动态监控流程	328
八、仓库物料报废流程	328
九、物料盘点流程	329
十、呆滞料处理流程	329
第二节 制度管控	330
一、物料需求控制程序	330
二、原料入库作业程序	331
三、半成品入库作业程序	333
四、成品入库作业程序	334
五、物料发放管理办法	335
六、物料退料补货控制程序	336
七、物料调拨管理办法	337
八、物料编号管理办法	339
九、盘点管理办法	341
十、呆滞料处理程序	343
第三节 记录管控	345
一、保管货物资料卡	345
二、物品入仓单	346
三、库存管理卡	346
四、发货通知单	347
五、半成品/成品入仓单	347
六、成品出仓单	348
七、备料申请单	348
八、物料分析表	349
九、物料存量控制卡	350
十、物料保管卡	351

第三章 问题解答	352
----------------	-----

第八部分 市场营销管控

引言：市场营销部门是企业的中心之一，负责对公司产品价值实现过程中各销售环节实行管理、监督、协调与服务；市场营销是连接市场和企业的桥梁与纽带，营销工作直接反映企业和社会上的形象。

第一章 基础知识	360
----------------	-----

第一节 部门组建	360
----------------	-----

一、市场营销中心职责	360
二、市场营销中心组织架构	361
三、市场营销中心各岗位职责	361

第二节 关键控制点	364
-----------------	-----

一、市场调研	364
二、营销计划	364
三、产品定位	365
四、产品促销	366
五、广告策划	366
六、客户开发	367
七、销售渠道	367
八、销售收款	368
九、售后服务	369
十、团队建设	369

第二章 管控工具	371
----------------	-----

第一节 流程管控	371
----------------	-----

一、市场调查实施流程	371
二、市场分析流程	372
三、产品企划流程	372
四、营销活动推广流程	373
五、广告策划流程	374
六、客户开发流程	375
七、客户拜访流程	375

八、客户投诉处理流程	376
九、客户满意度调查流程	377
十、客户建档档案管理流程	378
第二节 制度管控	379
一、市场调查管理办法	379
二、新产品可行性分析制度	385
三、订单信息管理制度	386
四、销售人员拜访作业管理办法	387
五、客户开发管理制度	389
六、经销商管理制度	390
七、代理商业务规定	393
八、客户服务管理办法	395
九、客户抱怨处理办法	398
十、售后服务管理制度	399
十一、客户信息建档制度	404
第三节 记录管控	406
一、市场需求量调查表	406
二、市场调查报告	407
三、产品上市分析表	408
四、产品定价分析表	409
五、促销活动申请表	410
六、客户拜访计划	411
七、客户拜访报告	411
八、客户管理资料卡	412
九、客户信用调查表	414
十、客户投诉处理单	415
十一、客户意见反馈表	416
第三章 问题解答	417

第九部分 财务资本管控

引言：财务是一个企业的效益的晴雨表，企业一系列动作都需要通过财务信息来评判。财务的管控主要体现在企业运营监控上，但任何监控体系都需要建立一个完善的管理组织。