

行业图解精益管理系列丛书

中小企业 精益管理与过程控制

杨 华 主编

全案

图解版



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图解版

中小企业 精益管理与过程控制 全案

推行精益管理，可以节约资源，减少消耗和浪费。通过一系列的方法和工具来寻找企业管理中存在的问题，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，从而获得系统减少浪费的方法，并通过改进措施来实现管理效率的提高。

精益管理与过程控制合二为一

在现代企业管理思想中，导入精益管理与过程控制，使企业管理流程化、制度化、标准化，将复杂的问题简单化，令企业管理人员一目了然。

内容模块化，简单易懂，可操作性强

内容编排上以模块化、程序化的方式展开，设置精益管理模板、精益管理内容、精益管理流程、精益管理范本和精益管理解答等五大模块，每个模块循序渐进且环环相扣，便于读者学习和借鉴。

ISBN 978-7-5454-4062-



9 787545 440621 >

定价：65.00元

行业图解精益管理系列丛书

中小企业 精益管理与过程控制 全案

杨 华 主编

图解版



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业精益管理与过程控制全案：图解版 / 杨华主编. — 广州：广东经济出版社，2015. 7

(行业图解精益管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4062 - 1

I. ①中… II. ①杨… III. ①中小企业 - 企业管理 - 图解
IV. ①F276. 3 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 116030 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路 23 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	24.5 2 插页
字数	596 000 字
版次	2015 年 7 月第 1 版
印次	2015 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4062 - 1
定价	65.00 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 37601950 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) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

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

竞争是企业的生命，是促进企业发展的动力，在现代市场经济中，竞争正在全范围地跃动着。特别是在经济飞速发展的今天，不管哪一个行业，企业之间的竞争都是日趋激烈并更加残酷，企业将面临更加严峻的考验和挑战。为此，企业除了以全新的意识创造全新的竞争条件来适应全新的竞争环境外，还必须从企业内部进行梳理，从内部来挖潜，实施精益化管理，且辅以过程控制，才能在竞争中立于不败之地，并获得持续发展。

任何企业的生产运作活动，都是一个“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、方法和环境方面下功夫，也就是进行精益化管理，使管理渗透到每一个环节中，同时，实施过程控制，在企业的营运过程中，对实施状况加以监控，及时发现偏差，进行纠正，以保证企业的经营目标有效地实现。

基于精益管理与过程控制的理念，我们策划编写了“行业图解精益管理系列”丛书，本套丛书涵盖五个行业——物业、酒店业、零售业、餐饮业、制造业。本套丛书最大的特色是以图解的方式解说精益管理和过程控制。

《中小企业精益管理与过程控制全案（图解版）》主要是针对制造业，内容分为上下两篇：

上篇：精益管理。首先对精益管理进行介绍，再描述中小企业对精益管理的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 目标管理
- ERP系统建立
- 标准化
- 5S活动推广
- 定置管理
- 目视化管理
- 看板管理
- 改善活动

下篇：过程控制。首先对精益管理进行介绍，再描述中小企业在过程控制中的实践与应用，内容涵盖面非常广，具体包括：

- 人力资源管理
- 公司行政管理
- 市场营销管理



- 产品研发与技术管理
- 计划调度管理
- 采购管理
- 物料控制
- 质量管理
- 生产车间管理
- 生产安全管理
- 客户服务管理

《中小企业精益管理与过程控制全案（图解版）》的内容具有实际可操作性，其中所提供的范本完全来自于一些国内知名的企业，已经在企业中实施并经验证非常的有效。本书完全可以作为中小企业的管理人员、工作人员、企业培训人员进行精益管理和过程控制实务操作的参照范本和工具书，也可供企业咨询师、高校教师和专家学者做实务类参考指南。

目 录

上 篇

图解中小企业之精益管理

导读 中小企业的精益管理.....	2
一、精益管理的发展与演变.....	2
二、精益管理的内涵.....	3
三、推行精益管理关注的焦点.....	4
四、中小企业推行精益管理的基础工作.....	5
第一章 图解精益管理之目标管理.....	6
一、中小企业引入目标管理的重要性.....	6
二、什么是目标管理.....	6
三、目标管理的基本程序.....	6
四、目标管理的推行范围和推行方式.....	7
五、目标的制定.....	8
六、目标卡的填制与管理.....	11
七、目标管理的具体内容.....	14
【实战范本01】某分公司年度经营管理目标责任书.....	17
【实战范本02】总经理____年经营管理责任书.....	19
【实战范本03】财务部____年目标责任书.....	21
【实战范本04】销售部目标责任书.....	24
【实战范本05】品管部目标责任书.....	26
【实战范本06】物控部目标责任书.....	28
【实战范本07】研发部目标责任书.....	31



【实战范本08】 工程部目标责任书	33
【实战范本09】 人力资源部目标责任书	35
【实战范本10】 目标管理考核办法	37
【实战范本11】 生产部车间现场目标管理方案	53
第二章 图解精益管理之ERP系统建立	58
一、什么是MRP II 制造资源计划	58
二、MRP II 物料定义	59
三、MRP II 运行原理	59
四、MRP II 的特点	60
五、MRP II 系统运作流程	61
六、MRP II 的主要业务流程	61
【实战范本】 × × 公司中国分公司MRP运作流程规范	75
第三章 图解精益管理之标准化	81
一、标准化的益处	81
二、标准化体系的组成	82
三、标准化的对象	83
四、制定良好的标准	83
五、标准的遵循	85
六、标准的修订	86
【实战范本01】 企业标准化管理办法	86
【实战范本02】 企业标准编写规范	97
第四章 图解精益管理之5S活动推广	106
一、5S的定义	106
二、5S活动的要求	106
三、整理的措施	107
四、整顿的措施	109
五、清扫的措施	113
六、清洁的措施	114
七、素养的措施	115



【实战范本 01】现场5S检查项目及标准	116
【实战范本 02】5S个人日常检查标准	119
【实战范本 03】公司5S执行标准	121
第五章 图解精益管理之定置管理	132
一、什么是定置管理	132
二、定置管理的适用范围	132
三、定置管理实施步骤	132
【实战范本 01】办公室定置管理规定	140
【实战范本 02】生产现场定置标准	146
第六章 图解精益管理之目视化	151
一、什么是目视管理法	151
二、目视管理的要求	151
三、目视管理的三种水平	151
四、目视管理的主要工具	153
【实战范本 01】车间目视管理规定	156
【实战范本 02】××有限公司目视管理标准	158
第七章 图解精益管理之看板管理	181
一、什么是看板管理	181
二、看板的形式	181
三、不同管理层次使用的管理看板	181
四、不同管理内容的管理看板	182
五、看板的编制设计要点	183
六、看板的整理、整顿	184
【实战范本 01】看板设计示例	185
【实战范本 02】管理看板管理规定	188
第八章 图解精益管理之改善活动	191
一、改善是全员参与的事	191



二、改善的目的——解决问题.....	191
三、改善的手法——IE工业工程.....	194
四、改善的操作步骤.....	194
【实战范本01】××有限公司改善提案制度.....	207
【实战范本02】改善提案申请表.....	211
【实战范本03】改善提案效果评价报告书.....	212

下 篇

图解中小企业之过程控制

导读 过程控制解析	214
------------------------	-----

一、什么是过程.....	214
二、过程的分类.....	214
三、过程分析的工具——龟形图.....	217
四、过程识别的结果——流程图.....	219
五、过程控制的方法——PDCA循环.....	219

第一章 人力资源管理流程	222
---------------------------	-----

一、用人申请流程.....	222
二、公司内部招聘流程.....	223
三、公司外部招聘流程.....	224
四、新员工入职流程.....	225
五、劳动合同管理流程.....	226
六、新员工试用期满转正流程.....	226
七、岗位轮换流程.....	227
八、员工工作调动流程.....	228
九、考勤管理流程.....	228
十、员工加班申请流程.....	229
十一、员工请假管理流程.....	230
十二、员工出差管理流程.....	231
十三、绩效管理工作流程.....	232



十四、员工绩效考核流程.....	233
十五、薪酬方案审批流程.....	234
十六、工资发放流程.....	234
十七、员工奖励流程.....	235
十八、员工申诉流程.....	236
十九、培训管理总体流程.....	237
二十、培训计划流程.....	238
二十一、培训方案制订流程.....	239
二十二、培训实施流程.....	240
二十三、培训效果评估流程.....	240
二十四、岗前培训流程.....	241
二十五、单个部门专项培训流程.....	242
二十六、外派培训管理流程.....	243
二十七、培训资料管理流程.....	244
二十八、员工辞职审批流程.....	245
二十九、员工辞退审批流程.....	246
三十、员工离职交接流程.....	247
第二章 公司行政管理流程.....	248
<hr/>	
一、会议管理流程.....	248
二、固定资产管理流程.....	249
三、客户招待管理工作流程.....	250
四、办公用品/物料管理流程.....	251
五、办公设备管理流程.....	252
六、文书档案管理流程.....	252
七、档案借阅管理流程.....	253
八、印章使用管理流程.....	253
九、收文管理工作流程.....	254
十、发文管理工作流程.....	255
十一、名片印刷管理流程.....	255
十二、宣传物料制作管理流程.....	256
十三、宣传品/方案设计工作流程.....	256



第三章 财务管理流程	257
一、投资计划作业流程.....	257
二、投资项目凭评审流程.....	257
三、风险项目投资决策流程.....	258
四、风险投资可行性分析流程.....	258
五、风险投资运作流程.....	259
六、筹资管理作业流程.....	259
七、银行借款作业流程.....	260
八、租赁融资作业流程.....	260
九、预算编制工作流程.....	261
十、部门预算审批流程.....	261
十一、预算执行监控流程.....	262
十二、预算调整作业流程.....	262
十三、现金预算管理流程.....	263
十四、固定资产评估流程.....	263
十五、现金清查作业流程.....	264
十六、备用金清查作业流程.....	265
十七、存货盘点流程.....	265
十八、应收账款管理流程.....	266
十九、产品成本核算流程.....	266
二十、产品成本定额流程.....	267
二十一、成本账务处理流程.....	267
二十二、成本费用管理流程.....	268
二十三、成本支出管理流程.....	268
二十四、日记账作业流程.....	269
二十五、凭证账作业流程.....	269
二十六、总账科目作业流程.....	270
二十七、会计科目设置流程.....	270
二十八、会计报表编制流程.....	271
二十九、借款审批作业流.....	271
三十、借款抵押作业流程.....	272
三十一、资金预算作业流程.....	272
三十二、资金调拨作业流程.....	273



三十三、账款支付作业流程.....	273
三十四、利润分配计划编制流程.....	274
三十五、利润分配实施流程.....	274
三十六、股利分配计划流程.....	275
三十七、股利分配实施流程.....	275
第四章 市场营销管理流程.....	276
一、市场调研计划编制流程.....	276
二、调查问卷设计流程.....	276
三、市场调研作业流程.....	277
四、市场调研数据整理.....	277
五、市场调研报告编制流程.....	278
六、产品定位流程.....	278
七、产品定价流程.....	279
八、产品市场推广流程.....	279
九、产品开发流程.....	280
十、产品上市流程.....	280
十一、促销策划准备流程.....	281
十二、促销策划作业流程.....	281
十三、促销预算作业流程.....	282
十四、促销实施前作业流程.....	282
十五、促销效果评估流程.....	283
十六、广告媒体选择流程.....	283
十七、广告预算作业流程.....	284
十八、广告公司选择流程.....	284
十九、广告策划书制定流程.....	285
二十、广告企划实施流程.....	285
二十一、经销商选择准备.....	286
二十二、经销商实力认证流程.....	286
二十三、经销商选择作业流程.....	287
二十四、经销商拜访作业流程.....	287
二十五、经销模式设计流程.....	288
二十六、销售工作计划作业流程.....	288



二十七、年度销售总额计划的编制流程	289
二十八、商品别销售额计划的编制流程	289
二十九、潜在客户寻找流程	290
三十、客户评估分选流程	290
三十一、客户预约准备流程	291
三十二、电话预约作业流程	291
三十三、预约拒绝处理流程	292
三十四、客户拜访准备流程	292
三十五、客户拜访流程	293
三十六、产品报价流程	293
三十七、客户建议书编制流程	294
三十八、客户异议处理流程	294
三十九、签约促成管理流程	295
四十、销售合同签订流程	295
四十一、客户告别作业流程	296
四十二、销售合同管理流程	296
四十三、销售合同变更流程	297
四十四、销售接单作业流程	297
四十五、订单评审作业流程	298
四十六、订单变更流程	298
四十七、交货期延误处理流程	299
四十八、销售出货作业流程	299
四十九、客户资信调查流程	300
五十、收款作业实施流程	300
五十一、欠款回收作业流程	301
五十二、坏账处理作业流程	301
五十三、账款折扣申请流程	302
五十四、客户信息搜集作业流程	302
五十五、客户信息归档作业流程	303
五十六、客户信息借阅作业流程	303
五十七、客户信息保密管理流程	304
五十八、客户信息销档作业流程	304



第五章 产品研发与技术管理流程305

一、产品立项审批流程.....	305
二、产品研发计划流程.....	305
三、产品试制作业流程.....	306
四、产品样品验证流程.....	306
五、产品图纸绘制流程.....	307
六、生产工艺设计流程.....	307
七、生产工艺更改流程.....	308
八、工艺方案评价流程.....	308
九、工艺文件发放流程.....	309
十、工艺图纸修改流程.....	309

第六章 计划调度管理流程310

一、生产接单流程.....	310
二、订单审查流程.....	310
三、急单审查流程.....	311
四、订单变更流程.....	311
五、订单分发流程.....	312
六、产能负荷分析表编制流程.....	312
七、设备产能预估分析流程.....	313
八、人力产能预估分析流程.....	313
九、负荷预估分析流程.....	314
十、产能负荷失衡应对流程.....	314
十一、出货排程计划流程.....	315
十二、生产日程计划流程.....	315
十三、车间生产计划流程.....	316
十四、生产计划变更流程.....	316
十五、生产计划下发流程.....	317
十六、生产指令发出流程.....	317
十七、生产进度控制流程.....	318
十八、生产异常处理流程.....	318
十九、生产情况统计流程.....	319



二十、交货期延误处理流程.....	319
二十一、委外计划流程.....	320
二十二、外协厂选择流程.....	320
二十三、外协厂评审流程.....	321
二十四、委外跟踪流程.....	321
二十五、外协收货流程.....	322

第七章 采购管理流程.....323

一、采购价格调查流程.....	323
二、采购询价流程.....	324
三、采购议价流程.....	325
四、采购申请与批准流程.....	326
五、供应商选择流程.....	326
六、采购合同制定流程图.....	327
七、采购合同审核流程.....	328
八、采购合同变更流程.....	329
九、采购订单管理流程.....	330
十、采购异议处理流程.....	330
十一、采购成本分析流程.....	331

第八章 物料控制流程.....332

一、物料需求预测流程.....	332
二、物料需求计划制订流程.....	332
三、辅料计划制订流程.....	333
四、物料计划变更流程.....	333
五、物料计划监督实施流程.....	334
六、生产主料请购流程.....	334
七、物料采购计划流程.....	335
八、物料订购审核流程.....	335
九、物料采购跟催流程.....	336
十、采购物料接收流程.....	336
十一、来料收料流程.....	337



十二、收料点数流程.....	337
十三、收料质量检验流程.....	338
十四、车间入库流程.....	338
十五、车间不良品处理流程.....	339
十六、发货备料流程.....	339
十七、车间领货流程.....	340
十八、车间换料流程.....	340
十九、追加物料申请流程.....	341
二十、成品出货流程.....	341
二十一、成品发货流程.....	342
二十二、物料堆码流程.....	342
二十三、库存物料定期检验流程.....	343
二十四、物料盘点流程.....	343
二十五、盘点差错分析流程.....	344
二十六、呆滞料处理流程.....	344
二十七、存量控制流程.....	345
第九章 质量管理流程.....	346
一、品质方针制定流程.....	346
二、质量标准制定流程.....	346
三、质量组织管理流程.....	347
四、品质目标实施流程.....	347
五、品质改善作业流程.....	348
六、产品首检作业流程.....	348
七、产品巡检作业流程.....	349
八、工序终检作业流程.....	349
九、产品返工作业流程.....	350
十、品质统计作业流程.....	350
第十章 生产车间管理流程.....	351
一、车间生产计划流程.....	351
二、小组生产作业流程.....	351