

民营企业管理表格精选

——作为管理工具的通用表格（中册）

常兴华 张令平 编著

民营企业
工具
丛书



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

民营企业管理表格精选

——作为管理工具的通用表格（中册）

常兴华 张令平 编著

民营企业
工具
丛书



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业管理表格精选: 作为管理工具的通用表格/
常兴华, 张令平编著. —北京: 中国水利水电出版社,
2005

(民营企业工具丛书)

ISBN 7-5084-2754-8

I. 民... II. ①常...②张... III. 私营企业—企业
管理—表格 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 020436 号

书 名	民营企业工具丛书 民营企业管理表格精选 ——作为管理工具的通用表格 (上、中、下册)
作 者	常兴华 张令平 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	880mm×1230mm 32 开本 17.75 印张 445 千字
版 次	2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷
印 数	0001—4000 册
定 价	35.00 元 (上、中、下册)

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究



目 录

第五章 民营企业生产管理制度和管理表格	203
第一节 民营企业生产管理制度	203
一、生产科业务规定 (范例)	203
二、生产经营调度规程 (范例)	206
第二节 民营企业生产管理表格	209
一、生产计划	209
二、作业量分析	214
三、生产进度	217
四、生产时间和生产效率	229
五、生产记录和生产通知	239
六、生产管理	245
七、生产日报与生产月报	251
八、生产检验管理	260
九、原料供应	263
十、设备维修与维护	269
十一、生产过程分析	273
十二、成品管理	276
专栏——生产管理理念	279
专栏一 如何进行生产组织	279
专栏二 生产管理现代化的八大趋势	281



第六章 民营企业质量管理体系和管理表格	285
第一节 民营企业质量管理体系	285
第二节 民营企业质量管理表格	291
一、产品检验	291
二、入厂检验	298
三、生产过程检验	307
四、成品检验	309
五、产品质量管理报表	313
专栏——质量管理理念	317
专栏一 质量管理八项原则	317
专栏二 美日企业质量管理特色	318
第七章 民营企业采购管理制度和管理表格	321
第一节 民营企业采购管理制度	321
一、标准采购作业程序	321
二、国内采购办法（范例）	321
第二节 民营企业采购管理表格	323
一、采购制度	323
二、验收记录	342
专栏——采购管理理念	351
专栏 我国企业采购管理的特点和存在的问题	351



第五章 民营企业生产管理制度和管理表格



第一节 民营企业生产管理制度

一、生产科业务规定（范例）

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三个月，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）拟定月生产计划。

第四条 生产管理单位于接到业务部开出的制造通知单时应：

（一）安排生产进度预定表。

（二）计算所需的主副料（何时需要），在购备时间之前，通知存量管理单位安排原料。

（三）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十天内的生产进度表。



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。

（一）工作命令一联给现场制造各科组（同时要附工作程序图、操作标准、检查标准等），一联通知质量管理单位。

（二）发料单，一联给现场制造各科组，一联通知库管单位备料。

（三）要在开工三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部门，予以调整工作。

第九条 当制造完工后，将工作命令详细填写在有关栏目处，送回生产管理部门销令。

第十条 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，并对实际生产所发生的问题进行研讨，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 生产管理部门要经常地与业务部、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。



选择外协厂商应依据下列资料：

（一）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）或外协申请单。

（二）协作厂商及厂商资料调查表。

（三）是否由本公司供料，供料报废率的决定。

（四）预估价格及付款条件。

第十四条 选择好适当的外协厂商，要督促、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外协，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 确管理好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、废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，要确实管理，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，对外协质量的不满意之处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品的质量，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，有困难要立即解决，并防止再发生。

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 有关外协之未详尽事宜详见外协管理规定。

第二十七条 本规定呈阅核准后实施，修改时亦同。

二、生产经营调度规程（范例）

第一条 生产（经营）调度体系的组成和机构设置

（一）公司设立由多级生产（经营）调度组成的生产（经营）调度网，组织和指挥生产经营。

（二）多级生产（经营）调度包括：公司级生产（经营）调度、生产管理部（营销管理部）级生产（经营）调度、车间级（大区级）生产（经营）调度。

（三）公司级生产（经营）调度组由公司中层和中层以上员工组成。

（四）生产管理部级生产调度小组由生产管理部经理及各车间负责人组成；营销管理部级调度会由营销管理部正、副经理及各大区主管或业务代表组成；各车间级调度小组由各车间负责人及各车间值班主任组成；各大区级调度会由各大区主管及业务员组成。

第二条 各级生产（经营）调度工作的职责和任务

（一）公司级生产（经营）调度会的职责范围：



1. 负责审定生产、经营计划,认真组织好公司的生产、销售及协调各有关部门的工作,掌握生产进度和市场动态,保证生产经营计划指标的完成。

2. 负责检查与掌握大宗原材料的进货、使用、库存量和能源消耗情况,搞好综合平衡,实现准确调度。

3. 对公司生产经营情况进行分析,对影响计划完成的主要原因,提出解决措施。

4. 参与年度大检修的组织领导工作,掌握各车间大、中、小修和重点检修项目的进度,并参与讨论制订全公司长远发展规划,年度生产经营方针、计划及新产品开发和设备大修计划。

5. 负责审核全公司生产经营完成情况,研究解决疑难问题,并负责检查生产(经营)调度会决议执行情况。

(二) 生产管理部(营销管理部)级生产(经营)调度小组职责范围:

1. 负责编制生产经营计划,上报公司级生产(经营)调度会审定。

2. 按生产经营计划组织指挥生产销售,并对实际工作中出现的问题,及时予以解决,保证生产经营工作的正常进行。

3. 负责审定有关生产设备装置的开、停车方案和组织开车前原材料、动力及产、供、销的协调工作。

4. 负责组织领导生产事故的抢修工作,指挥事故的抢救,迅速恢复生产。

5. 向公司级生产(经营)调度会汇报生产经营计划完成情况和影响计划完成的主要原因,提出解决措施。

6. 对本部门所属人、财、物等进行合理调度。

(三) 各车间级(大区)生产(经营)调度小组职责范围:

1. 负责按公司的年度和月度生产经营计划编制相应的作业



计划，并组织实施。

2. 及时检查和督促做好生产（经营）前的准备工作，保证按计划进行。

3. 根据生产经营中的薄弱环节，及时采取措施予以解决，对生产经营中出现的重大问题，应立即汇报，认真处理，紧急情况下，可以先处理后汇报。

4. 负责生产和经营情况的审核、总结、分析工作。

5. 负责检查和掌握本车间（或本区）的生产经营情况。

第三条 生产（经营）调度会议制度

（一）调度会内容：通过调度会总结前一天或一阶段生产经营进度完成情况和存在的主要问题，明确解决问题的措施，布置今后的工作，通过调度会来统一思想认识，解决生产经营过程中的失调现象，确保生产经营计划的全面完成。

（二）调度会形式：

1. 生产管理部（营销管理部）级及所属的车间级（大区）级的调度会，由各相关部门根据实际工作需要，灵活安排，形式自定。

2. 公司级生产（经营）调度会实行周调度会制。于每周一上午9点钟进行，总经理或管理者代表召集并主持。

各部门汇报上周工作完成情况、本周工作安排及需要协调解决的问题等。

3. 节日期间或在公司生产经营的特殊时期，实行联合调度制度。由公司级生产（经营）调度会的全部或部分成员组成。

第四条 生产（经营）调度建立逐级请示、汇报制度。请示、汇报内容由各部门具体控制。

第五条 本规程由总经理办公会负责解释。

第六条 本规程自颁布之日起执行。



第二节 民营企业生产管理表格

一、生产计划

生产计划综合表

月 日 至 月 日				使用单位		第 副本													
产品 名称	目前 库存量	单价	库存 价值	估计每日 销 量	可销售 天 数	经济 产量	每日 产量	需生产 天数	预定生产日程										
									自	至	日数	产量	自	至	日数	产量			
合 计																			



月份产销计划汇总表

类别:

页次：

[illegible]



生产效率分析表

单位:

第 页

月 份	预计产量	实际产量	预计产值	实际产值	部门效率		差异原因 分 析
					产量	产值	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
说明:							



二、作业量分析

产量记录表

单位：

年 月 日

班别	品名	前班结存	前班移交	本班生产	本班结存	移交人	总收入
早班							
中班							
夜班							