



生产管理实务

PRODUCTION
CONTROL PRACTICE

中国商业出版社



生产管理实务

PRODUCTION
CONTROL PRACTICE

中国商业出版社

前言

PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

1 生产管理的范畴与职责	❖ 001
2 质量篇：生产质量的管理秘诀	❖ 021
3 成本篇：生产成本的控制方法	❖ 047
4 流程规划篇：生产流程的规划实务	❖ 063
5 人力资源篇：如何提升生产人力的资源	❖ 075
6 工业安全篇：工业安全的注意事项与方法	❖ 097
7 生产力篇：生产改善的目的——提高生产力	❖ 133
8 标准化篇：生产标准化的重要性和方法	❖ 147
9 危险物品的处理	❖ 155
10 库存管理	❖ 165
11 出库作业	❖ 197
12 实地盘点	❖ 209
13 产品质量标准	❖ 223
14 事故对策	❖ 331

目录

CONTENTS

1 生产管理的范畴与职责

1-1	建立完善的工厂管理体制以创造利润.....	002
1-2	制定工厂的中、长期计划.....	004
1-3	健全人事制度的组织架构.....	006
1-4	建立确保利润系统的计划.....	008
1-5	制定管理的目标	010
1-6	贯彻工厂管理规定	012

2 质量篇：生产质量的管理秘诀

2-1	利用避免疏忽对策来预防过失.....	022
2-2	通过正确的计量做出判断.....	024
2-3	通过管理体系图完善管理架构.....	026
2-4	推动维持最佳质量的自主管理.....	032
2-5	小团体活动的有效推动法.....	034
2-6	理解并活用 QC 工程表.....	036
2-7	利用有限的样本强化人工检查.....	038
2-8	及时发现异常状况并做正确的处理.....	039
2-9	无法降低不合格率的原因.....	041
2-10	强化试生产管理，应对新产品的开发竞争.....	044

3 成本篇：生产成本的控制方法

3-1	工厂成本的构成	048
3-2	降低成本的重要性	051
3-3	成本降低活动的实施.....	055
3-4	各种降低成本方法的责任归属.....	057
3-5	系统地降低原材料费.....	060

4 流程规划篇：生产流程的规划实务

4-1	加强存货管理	064
4-2	高度重视进度管理，增强工厂应变能力.....	066
4-3	有效降低不合格率	068
4-4	高度重视对员工的激励.....	069
4-5	库存过多是企业经营的危险信号.....	070
4-6	延期交货对策和突发事件的处理.....	072

5 人力资源篇：如何提升生产人力的资源

5-1	提高领导力	076
5-2	提高工厂活力的方法.....	078
5-3	鼓励研发人员提高经营管理能力.....	080
5-4	重视自我启发	082
5-5	重估人事考察的重要性.....	083
5-6	培养优秀的设备操作人才	085
5-7	人才培养是增强企业实力的关键.....	087
5-8	以视频的方式进行员工培训.....	089

5-9	营造和谐的工作环境.....	091
5-10	灵活运用本人申报制	094
5-11	积极参加研讨会.....	095

6 工业安全篇：工业安全的注意事项与方法

6-1	安全管理的实施	098
6-2	安全教育	102
6-3	安全的保护工具	106
6-4	安全装置	111
6-5	安全的 7S 活动.....	117
6-6	安全驾驶管理的目的.....	122
6-7	高龄员工的安全	127

7 生产力篇：生产改善的目的——提高生产力

7-1	提高生产效率	134
7-2	提高工作效率	136
7-3	改善现场的三项原则.....	139
7-4	减少零件数量是降低成本最重要的方法.....	141
7-5	组织人员可减少一半吗.....	144

8 标准化篇：生产标准化的重要性和方法

8-1	重新评估作业标准	148
8-2	贯彻实施公司标准化的方法.....	150
8-3	标准化是工厂管理的基础.....	151

9 危险物品的处理

9-1 危险物品的处理顺序.....	156
--------------------	-----

10 库存管理

10-1 库存管理的定位及观点	166
10-2 库存的功能	169
10-3 ABC 分析法的运用	172
10-4 分组管理	178
10-5 差异的管理方法	181
10-6 订货点法和安全库存	183
10-7 最经济订货量观点	190
10-8 费用的决定与指标	192

11 出库作业

11-1 出库作业的趋势与对策.....	198
11-2 自动化出库及有效率的人工作业方式出库.....	201
11-3 多种类少量的应对方式.....	204

12 实地盘点

12-1 盘点的目的及准备	210
12-2 盘点卡的制作	213
12-3 库存记录和实地盘点	216
12-4 实地勘验（数理检验）的顺序.....	218

13 产品质量标准

13-1	质量会议运作标准	224
13-2	质量记录管理标准	228
13-3	质量教育、培训实施标准	231
13-4	测量仪器精密度管理标准	237
13-5	产品质量投诉处理标准	241
13-6	标准类的管理标准	250
13-7	抽样检查标准	254
13-8	检查规格书的运用标准	258
13-9	不合格产品的特别采用标准	265
13-10	产品设计的管理标准	268
13-11	设计审查的实施标准	275
13-12	特殊制程管理标准	281
13-13	生产机器设备的维护管理标准	284
13-14	生产作业程序书的运用标准	289
13-15	制程质量异常报告书的运用标准	298
13-16	厂商评价认可标准	307
13-17	厂商的选定及登记标准	314
13-18	订货、进货管理标准	319
13-19	产品规格审查标准	326

14 事故对策

14-1	事故对策的基本意义	332
14-2	防止事故的检查表	336

1

生产管理的 范畴与职责

- 1-1 建立完善的工厂管理体制以创造利润.....002
- 1-2 制定工厂的中、长期计划004
- 1-3 健全人事制度的组织架构006
- 1-4 建立确保利润系统的计划008
- 1-5 制定管理的目标010
- 1-6 贯彻工厂管理规定.....012

1-1 生产管理

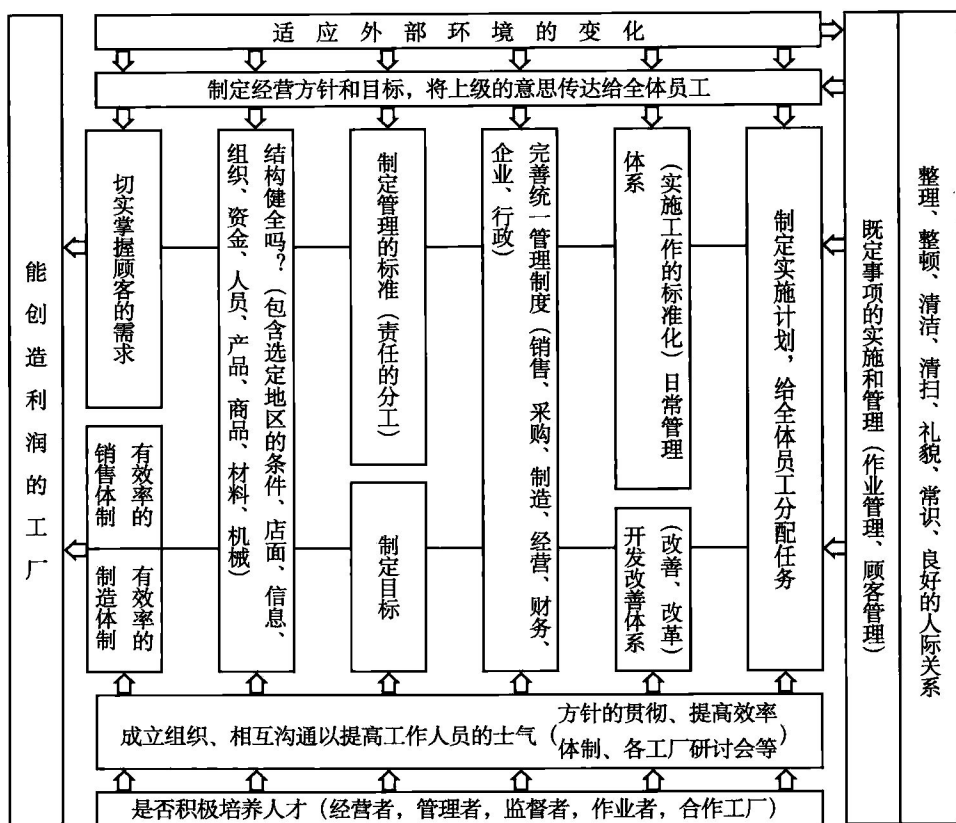
建立完善的工厂管理体制以创造利润

参与工厂管理的所有人员应兢兢业业、努力不懈，以求在竞争日趋激烈的环境中生存。

而体制完善的企业，往往是能创造出利润的企业。

以下针对如何建立一套能创造利润的工厂管理体系提出若干建议。

一、创造利润的工厂管理体系模式圈



二、建立一个能创造利润的工作场所

1. 切实把握卖点

- 充分掌握客户的需求（功能方面、服务方面）。
- 明确把握战胜竞争对手的要点。

2. 提示方针（目标、对策）

- 制定健全工厂体制的 3 年计划。
- 对未来不抱梦想的领导者是无法跟上时代的脚步。
- 具体列明人员、设备、方法、材料、信息等资料。

3. 成立组织，重视沟通以提高工作热情

- 成立组织以贯彻方针的内容。
- 确认实施状况，并配合成立修正实施内容的组织。
- 明确的责任分工和权限委任能提高工作人员的士气。

4. 建立各工厂的利润管理体制

- 进行各工厂（工作现场、个人）的成本分析以把握提高利润的要点。
- 制作一份损益平衡表以确保实现更高的作业利润。
- 归纳提高利润的要点。

5. 踏实地执行计划中每一简单的步骤以提高公司内部勤奋努力的士气

- 不忽略每一个简单的步骤，可改进工厂不良的状况。

1-2 生产管理

制定工厂的中、长期计划

对未来没有梦想的领导者往往缺乏魅力，制定中、长期经营计划往往是企业经营者和企划者的重要工作之一。

可是一旦工厂的管理监督者不能为自己的工作制定一份中、长期计划则企业经营者制定的中、长期计划只是“画饼充饥”了。

为了健全工厂中、长期计划的体制，上级、下属和相关部门应从日常生活中培养收集信息、积极交流的习惯，使得问题能及时得到解决。

以下提供了工厂中期（3年）计划的范本供各位读者参考。大家可试着拟一份适合本工厂的计划表。

一、制定工厂中、长期计划的必要性

1 容易让全体员工一起为公司努力

2 能培养以长远眼光判断事物的能力

3 培养管理意识

4 可将日常的业务计划列入具体的实施事项中

5 大幅度改善计划管理，长期的努力执行终会成功

二、把握工厂中、长期计划的重点

1 了解时代的动向和社会的趋势

2 结合本公司、同行业其他公司及其他行业公司的动向（包括过去、现在、未来）

3 将工厂的优、缺点按短期、中期、长期进行区分并归纳，发扬优点和改善缺点

4 也可用抽象方式表现长期计划

5 中期计划中所指的中期时间为3年，长期时间为5年以上

三、制定中期计划的程序

项目	主要内容
信息收集处理	外部环境信息；世界，中国，同行业，其他行业，地区
内部信息	顾客、市场；产品；人员；设备、技术；合作工厂；财务内容；公司理念；目标、口号；中、长期计划
总结与展望	•方针 •目标 •政策（重点实施事项） •反馈
综合	一览表（中期计划） （也可以用图形表示综合计划）

四、中期计划（例）

项 目		2年前	1年前	现在	1年后	2年后
方 针		TQC的引入准备	TQC的引入	TQC的推进	TQC的推进	TQC的成熟稳定
目 标 的 重 点 实 施 事 项	销售（内部转账价格比率）	100 (100)	105 (95)	130 (90)	140 (85)	184 (80)
	生产产品数量	A 100	A 110	AA B 140	AAA BB 165	AAA BB 230
	建筑物布置	—	—	变更布置	—	变更布置
	设备、仪器	(设备齐全) —	(设备齐全) 型改造100万	半自动化 2000万	半自动化 1000万	准FA化 5000万
	人员（人数自动化程度）	15名 10%	16名 10%	20名 15%	22名 20%	23名 25%
	生产力	100	102	104	110	150
	不合格率	2%	0.5%	0.08%	0.01%	0.001%
	投资效率	98.0%	98.0%	99.0%	99.0%	99.5%
	提案	0.5件/人·月	0.7件/人·月	1件/人·月	2件/人·月	3件/人·月
QC圈	没有	10圈	员工28%参加	员工100%参加	参加全国发表会	
反 馈	优点	进行IE的改善	可降低不合格率	—	—	—
	缺点	不合格率提高	延缓增加品种	—	—	—

以少数人确立多品种少量生产的制度

以少数人确立多品种少量生产的制度

1.3 生产管理

健全人事制度的组织架构

一个优秀的企业往往有一个健全的职务分工制度，而且会及时补足职务上的缺额，不会有人事过剩或不足发生。此外为了让优秀的人员有晋升的机会，企业应该建立健全人事制度，使每一个人都有晋升领导的机会。

以下提供成立人事组织的相关要点供读者参考。

一、成立组织的注意事项

1	将方针和目标明确纳入组织项目中以提高实施成效
---	------------------------

2	人才安置也需编入组织项目
---	--------------

3	储备有关组织变动的详细资料
---	---------------

4	组织内部的级别和部门应尽量简化
---	-----------------

5	必须将利润责任化的意识纳入组织项目
---	-------------------

6	贯彻职务分工制度中命令和报告管道的畅通，特别要确认每日的工作命令、教育及领导体制
---	--

7	将完善职务的委员会、会议、计划推行小组、QC圈、研究会、主题挑战制编入组织内（要兼顾机动性、弹性和自主性）
---	---

8	确立管理、检查项目连贯的形态，并且需顾及人事制度组织和职务分担制度的目的是否一致
---	--

9	考虑将人员适当地安置调动（避免人员的安置固定化或过于频繁地调动，但最少3年应做一次人员调动）
---	--

10	考虑组织的未来形态，以培育、启用、安置人才（以适应环境变化）
----	--------------------------------

11	随时注意同行间人事制度组织的区别，并留意人才的培养、启用及安置
----	---------------------------------

12	仔细记录，将业绩、人事考察状况纳入参考
----	---------------------

二、组织原则与实例

• 组织概念图（例）

