

圆您的老板梦·创业自助系列 源

# 搞好企业的生产

——生产管理百问百答

邱庆剑 黄雪丽 编著



机械工业出版社



# 总 序

.....

随着市场经济的深入发展，人们生活和工作节奏加快，时间越来越宝贵，如何在有限的的时间里掌握创业最需要的知识，吸收最先进的管理理念、知识和方法，一直是困扰着创业者的一个问题。

本丛书编著者是多年从事企业管理咨询工作的高级咨询师，为多家企业提供过管理顾问服务，服务对象涉及机械、电子、轻工、化工、建材、通信等行业，具有丰富的理论知识和实践经验。为了满足广大创业者的学习需求，编著者将他们在从事咨询工作中被问及频率最高的、人们最关心的问题编辑出来，形成本套创业自助系列丛书，保证了丛书最高的实用价值。

本套丛书共分为八个分册，分别是：

《开家企业做老板——企业登记百问百答》，介绍如何登记成立企业、企业相关证件的办理、相关登记文书的制作等；

《规划企业的道路——企业战略百问百答》，介绍企业战略规划、战略实施、战略评估论证和控制等内容；

《管好企业的钞票——财务管理百问百答》，介绍企业财务核算基础工作、财务核算方法、财务管理、财务分析与报告等；

《搞好企业的生产——生产管理百问百答》，介绍生产流程管理、物料管理、品质管理等；

《营造企业的市场——营销管理百问百答》，介绍营销理念、营销队伍建设与管理、市场管理、客户服务、广告宣传等；

《轻轻松松去纳税——纳税管理百问百答》，介绍基本税种的计算、纳税申报及纳税基本工作、避税筹划等；

《保护企业的权益——企业法律百问百答》，介绍与企业密切相关的法律知识、企业权益保护、经济诉讼程序等；

《做好合同的管理——企业合同百问百答》，介绍合同基本知识、主要合同的权利义务、合同纠纷处理等。

本套丛书以一问一答形式，每分册包含 100 个问题，简洁明了，图文并茂，创业者可以置于案头，更可以随身携带，随用随查，不失为创业者的得力助手。

编者

# 前 言

.....

我国改革开放 20 多年来,继国营企业之后,大大小小其他经济成份的生产型企业如雨后春笋般拔地而起,这些企业给社会主义市场经济带来了生机和活力,为振兴社会主义市场经济作出了重要的贡献。

然而,这些给社会主义市场经济带来活力的小企业,在其规模日渐庞大之后,自身活力却越来越少了,主要问题在于经营者的管理水平没有跟上企业发展的要求。拿生产管理来说,当企业还很小的时候,三五个人,四五间作坊,即使十分简单的管理手段也能让企业高效率地运转,而且在出了问题的时候,管理者能很快清楚地知道问题出在哪里,比如某个环节质量差了,某个环节成本高了,某个环节效率低了等等。但是,经过一段时间的发展,这些企业规模大起来以后,管理者就常常感到力不从心了:生产环节多了,工人多了,管理层次多了,而老板还是原来的老板,并没有多出一个脑袋、多长一双眼睛,老板知道企业出了问题,但问题究竟在哪里,他是不知道的。比如,成本比同行企业高,但高在何处,他说不出来。他到企业去看,看到的表面现象可能一切正常,何况他根本就没有时间经常去看。

企业老板应该和企业一起成长,企业成长了,老板没有成长,企业的成长必然会停止甚至倒退,因为老板是企业的

核心所在，老板的素质决定着企业的素质。在作坊时代，我们采用作坊式管理是完全正确的，但企业跨过了作坊时代，还用过去的管理手段去管理就完全错了——正确的做法是引进现代企业的管理理念、模式和方法。

这本书的编写初衷就是想让那些从作坊时代走过来的企业经营者学会现代企业生产管理，同时，我们也把这本书奉献给广大有志于生产管理的创业者们，让他们在掌握生产管理技能方面尽可能少走弯路。本书分为 7 章，即管理基础、生产计划、采购仓储、制造管理、设备管理、质量管理和其他管理，内容包括了生产管理的各个环节，但愿这本书能为中国企业生产管理水平的提高作出一定的贡献。

**编 者**

# 目 录

.....

总序

前言

## 第一章 管理基础

- 1. 如何设置生产及相关部门? .....3
- 2. 技术开发部的职能是什么? .....5
- 3. 供应部的职能是什么? .....6
- 4. 生产计划部的职能是什么? .....7
- 5. 设备动力部的职能是什么? .....8
- 6. 质量控制部的职能是什么? .....9

## 第二章 生 产 计 划

- 7. 生产计划管理的程序是怎样的? .....13
- 8. 生产计划编制的基础是什么? .....15
- 9. 什么是生产计划? .....16
- 10. 生产计划工作的主要内容是什么? .....20
- 11. 生产计划如何与销售计划协调? .....21
- 12. 生产管理的工具有哪些? .....24

13. 如何进行生产能力分析？	25
14. 如何进行人力负荷分析？	27
15. 如何进行设备负荷分析？	30
16. 如何进行生产计划的分解？	32
17. 如何进行生产指令的下达？	34
18. 生产日程安排的原则是什么？	36
19. 什么是 JIT？	37
20. 什么是 PMC？	38
21. 订货生产型企业如何进行日程安排？	40
22. 存货生产型企业如何进行日程安排？	43
23. 生产进度落后怎么办？	46

### 第三章 采购仓储

24. 什么是物料管理的 5R 原则？	51
25. 物料管理的目标是什么？	53
26. 如何进行物料分类和编号？	55
27. 如何编制物料计划？	57
28. 采购作业总程序是怎样的？	62
29. 如何进行采购申请？	64
30. 如何降低采购成本？	67
31. 采购合同包括哪些内容？	69
32. 如何进行采购合同跟踪？	71
33. 如何在存量管理中应用 ABC 分析法？	73
34. 如何对 A、B、C 三类物料进行存量控制？	77
35. 什么是安全存量？	79
36. 什么是存量管制卡？	82
37. 库房管理的基本要求有哪些？	84

38 . 如何进行仓库布置？ .....	85
39 . 物料验收入库程序是怎样的？ .....	87
40 . 如何进行材料发出管理？ .....	90
41 . 如何进行材料退库管理？ .....	93
42 . 如何进行材料盘点清查？ .....	94
43 . 什么是呆料、废料、旧料？ .....	97
44 . 如何预防呆料过多出现？ .....	99
45 . 什么是 BOM？ .....	101
46 . 物料控制的主要步骤有哪些？ .....	102
47 . 如何降低物料管理成本？ .....	104
48 . 如何进行物料管理考核？ .....	105

#### 第四章 制造管理

49 . 如何设置制造管理的组织体系？ .....	109
50 . 如何进行工作程序设计？ .....	111
51 . 如何进行生产线布置？ .....	113
52 . 什么是 5S？ .....	115
53 . 如何实施 5S？ .....	117
54 . 如何进行现场改善？ .....	121
55 . 如何设定标准工时？ .....	123
56 . 什么是 IE 手法？ .....	124
57 . 如何进行动作分析？ .....	125
58 . 如何进行时间分析？ .....	127
59 . 什么是 5W2H 法？ .....	129
60 . 如何应用定置管理？ .....	131
61 . 如何进行现场巡查？ .....	133
62 . 什么是进度管理箱？ .....	135

63. 什么是目视管理？	137
64. 生产日志管理的内容有哪些？	138
65. 如何进行半成品管理？	148
66. 如何进行外协加工管理？	151
67. 生产分析管理包括哪些要点？	153
68. 如何进行生产效率分析？	155
69. 如何进行产销协调情况分析？	157
70. 如何进行成本控制？	159
71. 如何进行产品入库管理？	161
72. 如何进行产品出库管理？	166
73. 如何进行滞销品管理？	169
74. 如何进行产品制造管理考核？	172

## 第五章 设备管理

75. 设备管理主要包括哪些内容？	177
76. 设备维修保养的基本内容是什么？	179
77. 什么是 TPM？	181
78. TPM 的常用方法有哪些？	182
79. 如何进行设备管理考核？	184

## 第六章 质量管理

80. 生产型企业质量检验包括哪些内容？	187
81. 什么是 QC 七大手法？	188
82. 什么是 AQL？	190
83. 如何进行进料质量管理？	191
84. 如何进行制造过程质量管理？	194
85. 如何进行成品质量管理？	196

86. 如何进行投诉质量管理? .....	197
87. 质量手册应包括哪些内容? .....	199
88. 2000 版的 ISO9000 族标准有哪些核心标准? .....	202
89. 在进行 ISO9000 认证前应做哪些准备工作? .....	203
90. 质量管理中有哪些常用统计指标? .....	204

## 第七章 其他管理

91. 技术开发工作的主要内容是什么? .....	207
92. 产品工艺设计程序是怎样的? .....	208
93. 在哪些情况下需要进行工艺改良? .....	210
94. 工艺改良程序是怎样的? .....	211
95. 产品工艺设计与新产品开发的关系是怎样的? .....	212
96. 发生安全事故的原因主要有哪些? .....	213
97. 安全管理要点有哪些? .....	216
98. 如何进行安全量化管理? .....	217
99. 如何划分安全责任区? .....	218
100. 如何优化安全设施和环境? .....	219



# 1. 如何设置生产及相关部门?



## 参考设置

每一个企业的具体情况不一样，生产部门的设置也不尽相同，图 1-1 是一种参考设置

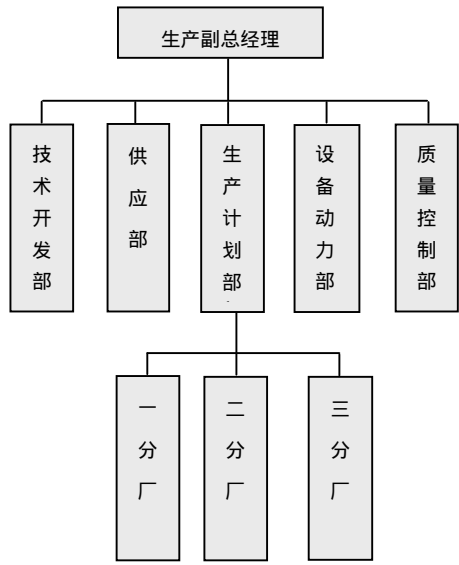


图 1-1 企业生产部门设置



## 2. 技术开发部的职能是什么？



### 技术开发部的职能

技术开发部的职能如下：

- (1) 参与新产品开发，负责产品工艺设计。
- (2) 参与成本定额的制定、标准工时的制定、标准用料的制定。
- (3) 工厂布置、生产线布置。
- (4) 工艺流程设计与改善。
- (5) 样品制造进度控制。
- (6) 新产品使用说明与使用跟踪。
- (7) 各项操作规范的制定与检查。
- (8) 其他相关工作。



技术创新是企业核心竞争力之一，技术开发在一个企业中具有十分重要的作用。

### 3. 供应部的职能是什么?



#### 供应部的职能

供应部的职能如下：

- ( 1 ) 根据市场与生产需求，负责制定采购计划，经批准后组织采购实施。
- ( 2 ) 采购合同的签订和实施。
- ( 3 ) 认真做好市场供求信息调查，保质、优质采购，确保生产所需。
- ( 4 ) 认真进行物料消耗分析，在保证生产的前提下降低资金占用，提高存货周转率。
- ( 5 ) 负责材料仓库管理，确保物资安全。
- ( 6 ) 负责物料的初加工工作。
- ( 7 ) 参与公司生产计划的制定工作。
- ( 8 ) 其他相关工作。



供应部的职能并不是简单地买一下材料而已，这个部门还应该参与企业物流管理、质量保证和成本控制等工作。

