

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么与怎么做的

生产管理职位 工作手册

姚小风 编著

◀ 第2版 ▶



赠送光盘

The Perfect and the most Detailed Solutions



弗布克管理职位工作手册系列

生产管理职位工作手册

(第2版)

姚小凤 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理职位工作手册/姚小凤编著. --2 版. 北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-19133-5

I. 生… II. 姚… III. 企业管理: 生产管理—手册
IV. F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 171492 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对生产管理的各项工作, 包括生产部组织管理、生产战略管理、生产系统设计管理、生产计划与控制、生产技术管理、物资管理、生产设备管理、产品管理、生产质量管理、安全生产管理 10 项内容进行了详细阐述。

“工作目标+制度模板+工具表单+工作流程”是本书的四大特点, 实务性、操作性、工具性是本书的三大特性。

本书适合生产管理从业人员、企业中高层管理人员、咨询师及企业培训人员使用, 也可作为开设生产管理课程的大中专院校的教材。

弗布克管理职位工作手册系列 生产管理职位工作手册 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 姚小凤
责任编辑 张亚捷
执行编辑 张国良
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 22 2009 年 1 月第 2 版
字数: 240 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-19133-5/F

定 价: 49.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理职位工作手册”系列序



弗布克管理职位工作手册系列图书旨在解决中国企业管理的执行和工作规范问题。本套图书将企业日常管理的某类工作进行目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行的过程中更急需的是实务性的工具。只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

本套图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套图书的出发点。把每项工作的职责清晰化、执行细化、给出规范和流程是本套图书的三大特色。在职责清晰化中，读者能知道自己具体应当做什么；在执行细化中，读者能知道自己应当怎样执行，应当关注哪些具体问题；在规范化和流程化中，读者能知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本套图书中，我们将具有可操作性、可以在实践层面上提高企业执行效率的管理实务工具和解决方案以制度模板、工具表单和工作流程3种形式表现出来，为各岗位任职者提供参考依据。

为了便于读者更好地应用本套图书，特提出几点意见，以供参考。

1. 对于本套图书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业。

2. 读者可根据本套图书提供的模式，将所在企业每个部门的每个工作事项清晰描



述，并制定出具体的执行的操作规范和 workflows。

3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终实现“赢在执行”的目标。

弗布克

2008 年 10 月

再版前言

《生产管理职位工作手册》（第2版）从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对生产管理的各项工作，包括生产部组织管理、生产战略管理、生产系统设计管理、生产计划与控制、生产技术管理、物资管理、生产设备管理、产品管理、生产质量管理、安全生产管理10项内容进行了详细阐述。

《生产管理职位工作手册》（第2版）在第1版《生产管理职位工作手册》的基础上，做了如下修订和补充。

1. 调整了部分章节的顺序，从整体上进一步细化了生产管理工作内容。调整后的结构更加清晰、有条理，内容更加全面和详细。

2. 重新梳理了工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标和事项更加清晰。

3. 改变了流程图的形式，将原来的工作步骤图形化，使流程图更方便实用，同时补充了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，细化了部分制度，替换了部分内容，使相关内容更具有实用性和针对性。

5. 简化了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的知识准备，使内容更加简单、实用。

6. 本书在表现形式上，突出了图形和表格，将工作事项数量化，更加方便读者阅读和使用。

《生产管理职位工作手册》（第1版）出版3年来，读者给予了极大关注，在本次改版过程中，我们充分考虑了读者的建议和意见，对原来的内容进行了修订和补充，在此向广大读者表示感谢。因为时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正，



以便我们在再次改版时做得更好。

在本书编写的过程中，李延龙、林洁浩、徐建负责资料的收集和整理以及数字图表的编排。王光伟、洪锦兰、谭毅编写并修订了本书的第一、二章；崔美歌、单红参与编写并修订了本书的第三、四章；叶亚宁、顾金凤、郭精政参与编写了本书的第五、六章；侯辉英、黄福永、金显先参与编写并修订了本书的第七、八章；李海伟、梁晨、刘海涛参与编写并修订了本书的第九、十章；庄俊岩、付伟参与编写并修订了本书的第十一章；全书由姚小风统撰定稿。

编者

2008 年 10 月



目 录

第一章 生产部职责描述	1
第一节 生产部的职能、工作目标与职责	2
一、生产部的职能	2
二、生产部的工作目标	2
三、生产部的工作职责	3
第二节 生产部主要岗位工作职责	5
一、生产总监	5
二、生产部经理	6
三、车间主任	7
四、班组长	9
五、生产技术主管	10
六、生产计划主管	11
七、质量控制主管	12
八、生产安全主管	13
九、生产调度专员	14
十、动力设备专员	15
十一、生产统计员	16
十二、生产安全员	17
第二章 生产部组织管理	19
第一节 工作目标与工作事项描述	20
一、生产部组织管理工作目标	20
二、达成目标的两个工作事项	21
(一) 生产管理组织结构设计	21
(二) 生产管理制度设计	21
第二节 生产部组织管理细化执行	22
一、组织管理工作知识准备	22
(一) 生产部组织结构的重要性	22
(二) 生产部组织结构设计原则	22



(三) 生产部组织结构设计步骤	23
二、生产部组织管理工作制度模板	24
(一) 不同规模企业生产组织结构模板	24
(二) 不同行业企业生产组织结构模板	24
(三) 生产部负责人工作责任制度模板	27
(四) 生产部经理经济责任考核标准模板	28
(五) 生产调度室主任经济责任制模板	30
(六) 生产部组织生产管理办法模板	31
(七) 生产车间组织生产管理办法模板	34
(八) 生产车间现场管理综合制度模板	35
(九) 生产部劳动纪律管理规定模板	38
(十) 生产部工作业绩报告制度模板	41
三、生产部组织管理工具表单	43
(一) 生产部工作分析表	43
(二) 生产部工作岗位列表	43
(三) 生产调度会议记录表	43
四、生产组织管理工作流程	44
(一) 生产组织变革管理流程	44
(二) 生产岗位调整工作流程	45
第三章 生产战略管理	47
第一节 工作目标与工作事项描述	48
一、生产战略管理工作目标	48
二、达成目标的三个工作事项	49
(一) 制定生产战略	49
(二) 实施生产战略	49
(三) 评估生产战略	50
第二节 生产战略管理工作细化执行	51
一、生产战略管理知识准备	51
(一) 生产战略的有关概念	51
(二) 影响生产战略的因素	51
(三) 生产战略的主要内容	53
(四) 生产战略的竞争重点与类型	54
(五) 生产战略与经营战略的匹配	55
二、生产战略管理工具表单	55

(一) 经营战略规划表	55
(二) 长期战略规划表	56
(三) 竞争战略对策表	56
(四) 企业生产规划表	57
(五) 生产战略任务分配表	57
(六) 生产战略目标管理表	58
三、生产战略管理工作流程	59
(一) 经营战略制定流程	59
(二) 生产战略制定流程	60
第四章 生产系统设计管理	61
第一节 工作目标与工作事项描述	62
一、生产系统设计工作目标	62
二、达成目标的四个工作事项	62
(一) 产品或服务项目设计	62
(二) 生产工艺与流程设计	63
(三) 生产能力设计	63
(四) 设施的选址与布局	63
第二节 生产系统设计工作细化执行	63
一、生产系统设计工作知识准备	63
(一) 生产系统设计概述	63
(二) 生产系统设计内容	64
二、生产系统设计管理工具表单	67
(一) 年度生产系统计划表	67
(二) 生产产品设计规划表	69
(三) 产品生产过程设计表	69
(四) 设备生产能力分析表	70
(五) 设施选址因素评估表	70
第五章 生产计划与控制	71
第一节 工作目标与工作事项描述	72
一、生产计划与控制工作目标	72
二、达成目标的两个工作事项	73
(一) 生产计划	73
(二) 生产控制	73
第二节 生产计划管理工作细化执行	73

一、生产计划工作知识准备	73
(一) 生产计划系统的结构	73
(二) 生产计划的主要类别	74
(三) 生产计划的主要指标	75
(四) 生产计划编制的目标	76
(五) 编制生产计划的程序	77
二、生产计划管理工作模板	79
(一) 生产计划管理制度模板	79
(二) 生产计划实施办法模板	80
三、生产计划管理工具表单	82
(一) 年度生产计划表	82
(二) 月份生产计划表	82
(三) 生产计划排程表	82
(四) 生产能力分析表	83
(五) 生产制造命令单	83
(六) 周生产实绩报告表	84
(七) 日生产计划管理表	85
(八) 车间生产计划安排表	85
(九) 生产计划变更通知单	85
四、生产计划管理工作流程	86
(一) 生产计划管理工作流程	86
(二) 生产系统计划管理流程	87
(三) 生产计划安排管理流程	88
(四) 生产计划接单管理流程	89
第三节 生产控制管理工作细化执行	90
一、生产控制工作知识准备	90
(一) 生产控制的内容	90
(二) 生产控制的方式	91
(三) 生产控制的步骤	92
(四) 生产控制的方法	92
二、生产控制管理工作模板	94
(一) 生产控制管理规定模板	94
(二) 生产作业管理制度模板	99
(三) 生产调度管理办法模板	101

三、生产控制管理工具表单	103
(一) 生产进度记录表	103
(二) 生产进度进程表	103
(三) 生产进程管理表	104
(四) 生产进度控制表	104
(五) 生产进度平衡表	104
(六) 生产产量分析表	105
(七) 生产效率分析表	105
(八) 生产故障分析表	106
(九) 产品成本控制表	106
(十) 生产成本分析表	107
四、生产控制管理工作流程	108
(一) 生产作业控制管理流程	108
(二) 生产进度控制管理流程	109
第六章 生产技术管理	111
第一节 工作目标与工作事项描述	112
一、生产技术管理工作目标	112
二、达成目标的两个工作事项	113
(一) 技术创新与开发	113
(二) 技术改造	113
第二节 技术创新与开发工作细化执行	113
一、技术创新与开发知识准备	113
(一) 技术创新的内容	113
(二) 技术创新的特征	114
(三) 技术开发的种类	114
二、技术创新与开发管理模板	115
(一) 技术开发合同书模板	115
(二) 产品技术设计规定模板	118
(三) 技术自主开发实施办法模板	118
(四) 生产技术使用管理办法模板	124
三、技术创新与开发工具表单	128
(一) 技术创新项目申报表	128
(二) 技术发展计划进度表	129
(三) 技术创新专利调查表	129

(四) 技术创新项目跟踪表	130
(五) 工艺设计变更申请表	131
(六) 工艺设计变更通知书	131
四、技术创新与开发工作流程	132
(一) 技术开发工作流程	132
(二) 技术方案评价流程	133
(三) 技术引进工作流程	134
第三节 企业技术改造工作细化执行	135
一、企业技术改造工作知识准备	135
(一) 技术改造含义	135
(二) 技术改造步骤	135
二、企业技术改造管理工作模板	136
(一) 技术改造管理制度模板	136
(二) 技术改造奖励办法模板	139
(三) 技术改造建议管理规定模板	141
三、企业技术改造工具表单	144
(一) 生产技术改造规划表	144
(二) 技术改造项目计划表	144
(三) 年度技术更新计划表	145
(四) 技术改造成果评价表	146
四、企业技术改造工作流程	147
(一) 技术改造工作流程	147
(二) 产品工艺改造流程	148
第七章 物资管理	149
第一节 工作目标与工作事项描述	150
一、物资管理工作目标	150
二、达成目标的三个工作事项	151
(一) 物料计划管理	151
(二) 物资采购管理	151
(三) 物资库存管理	151
第二节 物料计划管理工作细化执行	151
一、物料计划管理工作知识准备	151
(一) 物料需求计划 (MRP)	151
(二) 制造资源计划 (MRP II)	152

二、物料计划管理工作模板	155
(一) 物料需求计划管理制度模板	155
(二) 能力需求计划管理细则模板	157
三、物料计划管理工作表单	158
(一) 物料需求计划表	158
(二) 物料分析明细表	159
(三) 物料收支统计表	159
(四) 产成品物料清单	159
四、物料计划管理工作流程	160
(一) 物料需求计划编制流程	160
(二) 物料需求量确定工作流程	161
第三节 物资采购管理工作细化执行	161
一、物资采购管理工作知识准备	161
(一) 物资采购含义和内容	161
(二) 物资采购意义和要求	161
(三) 物资采购的主要方法	162
二、物资采购管理工作模板	163
(一) 物资采购合同管理制度模板	163
(二) 物料采购作业实施办法模板	165
三、物资采购管理工具表单	170
(一) 物料需求分析表	170
(二) 材料月度采购计划表	170
(三) 材料定期采购计划表	171
(四) 物料采购明细一览表	171
(五) 物料采购检验记录表	171
(六) 供应商履约记录表	172
四、物资采购管理工作流程	173
(一) 物料采购管理流程	173
(二) 采购检验工作流程	174
第四节 库存管理工作细化执行	174
一、库存管理工作知识准备	174
(一) 库存的分类	174
(二) 库存管理的内容	176
二、库存管理工作模板	176

(一) 仓库管理规定模板	176
(二) 库存控制管理规定模板	179
(三) 呆、废料管理办法模板	182
三、库存管理工具表单	185
(一) 库存计划表	185
(二) 入库明细表	185
(三) 入库验收单	186
(四) 库存月报表	186
(五) 库存管理卡	186
(六) 库存控制单	187
(七) 定额领料单	187
(八) 成品库存费用汇总表	187
四、库存管理工作流程	188
(一) 库存控制工作流程	188
(二) 物料出库工作流程	189
第八章 生产设备管理	191
第一节 工作目标与工作事项描述	192
一、生产设备管理工作目标	192
二、达成目标的两个工作事项	193
(一) 设备选择、使用与维护	193
(二) 设备更新与改造	193
第二节 设备选择、使用与维修工作细化执行	194
一、设备选择、使用与维修工作知识准备	194
(一) 影响设备选择的要素	194
(二) 设备选择的投资评价	195
(三) 设备的使用过程管理	197
(四) 设备维护保养的内容	198
(五) 设备检查的分类	199
(六) 设备修理的内容	199
二、设备选择、使用与维修管理工作模板	200
(一) 生产设备采购管理制度模板	200
(二) 生产设备日常管理制度模板	202
(三) 生产设备维护保养管理规定模板	205
(四) 生产设备日常维修管理办法模板	207

三、设备选择、使用与维修管理工具表单	208
(一) 设备选型经济效益评价表	208
(二) 设备请购单	209
(三) 设备登记卡	209
(四) 设备配置计划表	210
(五) 设备实物明细表	211
(六) 动力设备计算表	211
(七) 生产设备统计表	211
(八) 设备性能评分表	212
(九) 生产设备请修单	212
(十) 设备检查记录表	213
(十一) 设备状况检查表	214
(十二) 设备保养计划表	214
(十三) 生产设备维护记录卡	214
(十四) 设备维护保养月报表	215
(十五) 生产设备调拨申请单	215
四、设备选择、使用与维修管理工作流程	216
(一) 生产设备管理流程	216
(二) 设备使用管理流程	217
(三) 设备使用培训流程	218
(四) 设备维护管理流程	219
(五) 设备维修管理流程	220
第三节 设备更新与改造管理工作细化执行	221
一、设备更新与改造工作知识准备	221
(一) 设备寿命的分类	221
(二) 设备改造的方式	221
(三) 设备更新与改造的注意事项	221
二、设备更新与改造管理工作模板	222
三、设备更新与改造工具表单	225
(一) 设备更新计划表	225
(二) 设备改造计划表	225
(三) 设备整改通知单	225
(四) 设备报废申请表	226
(五) 设备更新(改造)申请单	226

四、设备更新与改造管理工作流程	227
(一) 设备更新管理流程	227
(二) 设备改造管理流程	228
(三) 设备报废管理流程	229
第九章 产品管理	231
第一节 工作目标与工作事项描述	232
一、产品管理工作目标	232
二、达成目标的两个工作事项	233
(一) 新产品开发管理	233
(二) 产品生产管理	233
第二节 新产品开发管理工作细化执行	233
一、新产品开发工作知识准备	233
(一) 把握新产品开发的方向	233
(二) 了解新产品开发的过程	235
(三) 规避新产品开发的风险	235
(四) 新产品的研发方式与评价	237
二、新产品开发管理工作模板	239
(一) 新产品开发管理制度模板	239
(二) 新产品设计管理办法模板	244
(三) 新产品试制管理规定模板	248
三、新产品开发管理工具表单	250
(一) 产品改良计划表	250
(二) 产品改良申请书	250
(三) 产品开发计划表	251
(四) 研发费用预算表	251
(五) 产品开发任务书	251
(六) 新产品鉴定报告表	252
(七) 产品研究成果周报表	253
(八) 产品开发成果报告表	253
四、新产品开发管理工作流程	254
(一) 新产品开发决策流程	254
(二) 新产品开发管理流程	255
(三) 样品设计生产工作流程	256
第三节 产品生产管理工作细化执行	257