

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH

FBOOK  
弗布克工厂精细化管理手册系列

结构、职责  
流程、方案  
制度、工具

“六位一体”的工厂精细化管理

# 工厂生产计划制订与执行 精细化管理手册

姚小风 编著

- ★ 构建生产计划组织结构
- ★ 设置生产计划管理职责
- ★ 设计生产计划工作流程
- ★ 编写生产计划工作方案
- ★ 制定生产计划工作制度
- ★ 提供生产计划管理工具

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



工厂精细化管理

精细化管理案例

精细化管理案例

工厂生产计划制订与执行

# 工厂生产计划制订与执行 精细化管理手册

精细化管理案例



工厂生产计划制订与执行  
精细化管理手册

精细化管理案例

弗布克工厂精细化管理手册系列

# 工厂生产计划制订与执行 精细化管理手册

姚小风 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

工厂生产计划制订与执行精细化管理手册 / 姚小凤  
编著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 6  
(弗布克工厂精细化管理手册系列)  
ISBN 978-7-115-22863-5

I. ①工… II. ①姚… III. ①工厂—生产计划—制订—手册②工业企业—管理: 生产管理—手册 IV.  
①F406. 2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072602 号

## 内 容 提 要

本书在提供“组织结构+岗位职责+工作流程+工作制度+工作方案+管理工具”六位一体的生产计划制订与执行精细化管理模型的基础上, 构建出生产计划体系的组织框架与岗位职责内容, 细化了生产计划预测、生产能力核定、生产计划编制、生产日程安排、生产计划控制、准时化生产管理、生产计划管理工具共计八个方面的工作内容, 真正全方位地提供了生产计划制订与执行精细化管理方案, 具有很强的实务性与操作性。

本书适合工厂中从事生产计划工作的管理人员、操作人员以及企业培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读。

弗布克工厂精细化管理手册系列

### 工厂生产计划制订与执行精细化管理手册

- ◆ 编 著 姚小凤  
责任编辑 刘 盈  
执行编辑 付微微
- ◆ 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>  
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16  
印张: 13.5 2010 年 6 月第 1 版  
字数: 130 千字 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22863-5

定 价: 27.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

# “弗布克工厂精细化管理手册系列”序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低，直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂必须对加工制造的各个环节进行更为细化的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“便于使用”，我们对工厂管理各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过结构、职责、流程、方案、制度、工具/文案“六位一体”的整合，将执行落实到具体岗位和具体人员，并给出具体的操作方案和执行流程，从而形成全面、详细、具体、可操作的指导手册。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”共计10本，包括《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》、《工厂采购精细化管理手册》、《工厂物料精细化管理手册》、《工厂技术精细化管理手册》、《工厂现场精细化管理手册》、《工厂安全精细化管理手册》、《工厂设备精细化管理手册》、《工厂质量控制精细化管理手册》、《工厂成本控制精细化管理手册》、《工厂人力资源精细化管理手册》。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书力求实现“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化、展现内容图表化”。本系列图书的特点如下。

## 1. 精细化

本系列图书在整体设计上涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共10项内容；针对每个事项内容，给出了细化、可执行的制度、流程和方案，并提供标准化的模板。

## 2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具。本系列图书的内容从工厂角度出发，针对性强，制造企业既可以拿来即用，也可因需而变。

## 3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书不仅给出了具体业务管理流程图，而且提供了表格形式的制度、方案和文案，为工厂精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我管理和自我改善的重要辅助资料。

# 前 言

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书将“精细化、模板化、图表化”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书以工厂各事项精细化管理为中心，立足于工厂各个部门的管理实践，针对某一部门、某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了工厂各个部门规范化运作的系统工具，实现了“结构 + 职责 + 制度 + 流程 + 方案 + 工具/文案”六位一体的解决方案，将执行落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》详细叙述了生产计划体系、生产计划预测、生产能力核定、生产计划编制、生产日程安排、生产计划控制、准时化生产管理、生产计划管理工具共 8 方面的工作内容，涵盖了生产计划制订与执行的全部工作。

本书共设计了工厂生产计划组织结构和车间生产计划组织结构、工厂生产计划职责和车间生产计划职责、9 个生产计划制订与执行精细化管理制度、26 个生产计划制订与执行精细化管理流程、28 个生产计划制订与执行精细化管理方案、36 个生产计划制订与执行精细化管理工具，通过这些内容的设计，构建出一套完整的工厂生产计划制订与执行精细化管理框架体系。

在本书编写的过程中，孙宗坤、刘井学负责资料的收集、整理以及数字图表的编排工作，韩伟静、李金山参与编写了本书的第一、二章，姚小风、孙斌参与编写了本书的第三章，肖凤姣、蔡昕宏参与编写了本书的第四章，袁燕华、金成哲参与编写了本书的第五章，莫子剑、李慧参与编写了本书的第六、七章，王裕清、姚俭胜参与编写了本书的第八章，全书由姚小风统撰定稿。

# 目 录

<b>第一章 生产计划体系</b> .....	1
<b>第一节 生产计划组织架构</b> .....	3
一、工厂生产计划 .....	3
二、车间生产计划 .....	3
<b>第二节 生产计划职责</b> .....	4
一、工厂生产计划职责 .....	4
二、车间生产计划职责 .....	9
<b>第二章 生产计划预测</b> .....	13
<b>第一节 生产预测管理</b> .....	15
一、生产预测管理流程 .....	15
二、生产预测管理制度 .....	16
三、期量标准制定方案 .....	19
<b>第二节 生产总量预测</b> .....	26
一、生产总量预测流程 .....	26
二、生产总量预测方案 .....	27
<b>第三节 物料需求预测</b> .....	29
一、物料需求预测流程 .....	29
二、物料需求预测方案 .....	30
<b>第四节 生产设备预测</b> .....	33
一、生产设备预测流程 .....	33

二、生产设备预测方案 .....	34
<b>第五节 产品研发预测 .....</b>	<b>35</b>
一、产品研发预测流程 .....	35
二、产品研发预测方案 .....	36
<b>第六节 生产人员需求预测 .....</b>	<b>38</b>
一、生产人员需求预测流程 .....	38
二、生产人员需求预测方案 .....	39
<b>第三章 生产能力核定 .....</b>	<b>45</b>
<b>第一节 生产能力核定方案 .....</b>	<b>47</b>
一、实验量法核定方案 .....	47
二、代表产品法核定方案 .....	48
三、假定产品法核定方案 .....	50
<b>第二节 流水线生产能力核定 .....</b>	<b>53</b>
一、流水线生产能力核定流程 .....	53
二、流水线生产能力核定方案 .....	54
<b>第四章 生产计划编制 .....</b>	<b>59</b>
<b>第一节 生产计划编制管理 .....</b>	<b>61</b>
一、生产计划编制管理流程 .....	61
二、生产计划编制管理制度 .....	62
三、累计编号法的编制方案 .....	65
四、生产周期法的编制方案 .....	67
五、在制品定额法的编制方案 .....	69
<b>第二节 综合生产计划编制 .....</b>	<b>71</b>
一、综合生产计划编制流程 .....	71
二、综合生产计划编制方案 .....	72



第三节	主生产计划编制	78
一、	主生产计划编制流程	78
二、	主生产计划编制方案	79
第四节	车间生产计划编制	84
一、	车间生产计划编制流程	84
二、	车间生产计划编制方案	85
第五节	基准日程计划编制	86
一、	基准日程计划编制流程	86
二、	基准日程计划编制方案	87
第六节	生产计划评估管理	89
一、	生产计划评估流程	89
二、	生产计划评估方案	90
<b>第五章</b>	<b>生产日程安排</b>	<b>93</b>
第一节	生产空间布置	95
一、	工厂空间布置方案	95
二、	作业车间布置方案	104
第二节	生产排序管理	108
一、	生产排序管理流程	108
二、	生产排序实施方案	109
第三节	生产派工管理	112
一、	生产派工管理流程	112
二、	生产派工实施方案	113
第四节	批量生产日程安排	117
一、	批量生产日程安排流程	117
二、	批量生产日程安排方案	118
第五节	订单生产日程安排	122
一、	订单生产日程安排流程	122

二、订单生产日程安排方案 .....	123
<b>第六章 生产计划控制 .....</b>	<b>127</b>
<b>第一节 生产进度控制 .....</b>	<b>129</b>
一、生产进度控制流程 .....	129
二、生产进度控制办法 .....	129
<b>第二节 在制品控制 .....</b>	<b>132</b>
一、在制品控制流程 .....	132
二、在制品控制办法 .....	133
<b>第三节 生产调度管理 .....</b>	<b>137</b>
一、生产调度管理流程 .....	137
二、生产调度管理办法 .....	138
三、生产调度值班规定 .....	140
四、生产调度会议规定 .....	143
<b>第四节 外包计划控制 .....</b>	<b>145</b>
一、外包计划管理流程 .....	145
二、外包计划管理办法 .....	146
<b>第五节 计划变更控制 .....</b>	<b>149</b>
一、生产计划变更管理流程 .....	149
二、生产计划变更管理制度 .....	150
三、生产紧急插单处理方案 .....	153
<b>第七章 准时化生产管理 .....</b>	<b>159</b>
<b>第一节 准时化生产管理流程 .....</b>	<b>161</b>
一、目视管理实施流程 .....	161
二、看板管理实施流程 .....	162
三、工序看板运行流程 .....	163
四、外协看板运行流程 .....	164

第二节 准时化生产管理方案 .....	165
一、目视管理推行方案 .....	165
二、看板管理准备方案 .....	168
三、看板管理运行方案 .....	172
<b>第八章 生产计划管理工具 .....</b>	<b>175</b>
第一节 生产计划编制工具 .....	177
一、年度综合计划表 .....	177
二、年度生产计划表 .....	180
三、年度产销计划表 .....	182
四、季度生产计划表 .....	182
五、季度产销计划表 .....	183
六、季度生产计划书 .....	183
七、月度生产计划表 .....	185
八、月度产销计划表 .....	185
九、周别生产计划表 .....	186
十、日别生产计划表 .....	186
十一、生产线日计划表 .....	187
十二、车间生产计划表 .....	187
十三、班组日产量记录表 .....	188
十四、生产计划编制说明表 .....	189
第二节 生产计划执行工具 .....	190
一、生产通知单 .....	190
二、生产指令单 .....	191
三、生产日程表 .....	192
四、生产日报表 .....	192
五、生产进度表 .....	193
六、生产进度计划表 .....	194
七、生产进度控制表 .....	194

八、生产任务分派单 .....	195
九、订单安排记录表 .....	195
十、生产更改通知单 .....	195
十一、生产异常报告单 .....	196
十二、异常停工报告单 .....	197
十三、生产作业记录表 .....	197
十四、交货期更改通知单 .....	198
十五、生产进度安排跟踪表 .....	199
十六、生产进度安排检查表 .....	199
十七、生产作业流程分析表 .....	200
十八、作业工序产量分析表 .....	201
十九、年度生产效率分析表 .....	201
二十、生产进度更改通知单 .....	202
二十一、生产进度落后原因分析表 .....	202
二十二、生产计划变更原因分析表 .....	202

# 生产计划体系

## 第一章





## 第一节 生产计划组织架构

### 一、工厂生产计划

工厂生产计划的组织结构如图 1-1 所示。

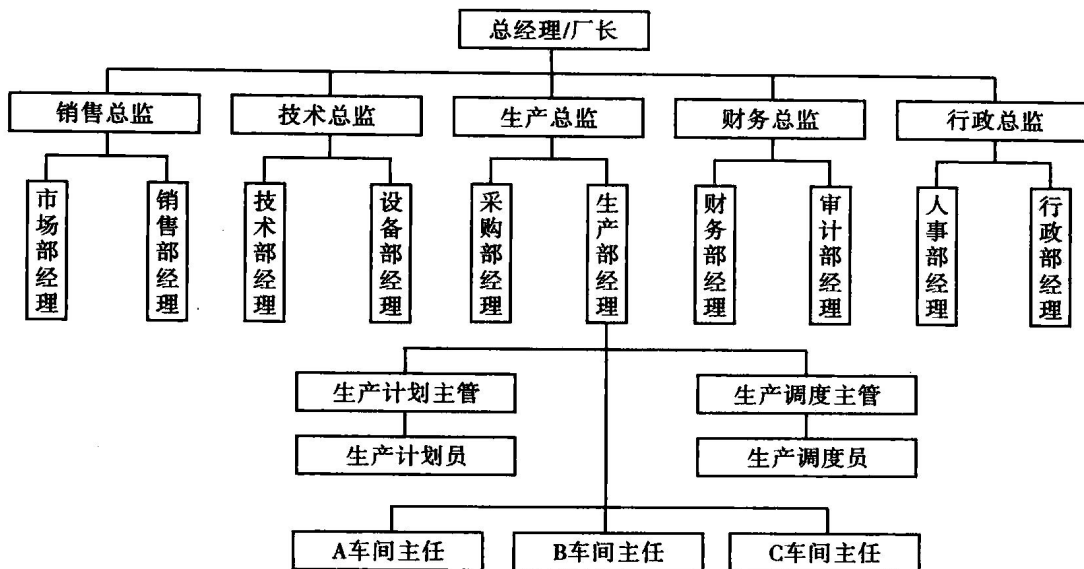


图 1-1 工厂生产计划组织结构示例

### 二、车间生产计划

车间生产计划的组织结构如图 1-2 所示。

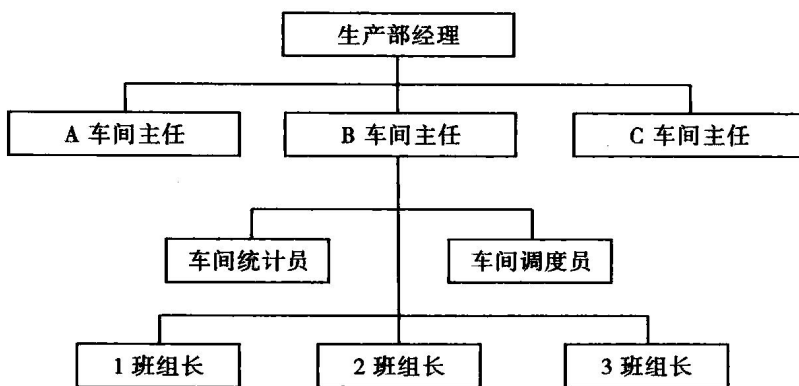


图 1-2 车间生产计划组织结构示例

## 第二节 生产计划职责

### 一、工厂生产计划职责

#### (一) 生产部经理岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学历 本科及以上学历，具备生产运作管理等相关专业 知识</li> <li>2. 专业经验 四年以上相关行业生产管理工作经验</li> <li>3. 个人能力要求 具有良好的团队建设，组织协调，计划调度，数 据信息收集与处理，计算机应用等能力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有理工科背景和本行业从 业背景者优先</li> <li>2. 具有高度敬业精神，责任心 强，能承担工作压力，工作 细致、耐心、谨慎、踏实、 稳重</li> </ol>
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织制定工厂生产管理的各项规章制度，经总经理审批后执行</li> <li>2. 根据工厂所在行业及生产线的特点，组织编制工厂年度生产计划</li> <li>3. 通过对工厂生产设备、人力、场地等负荷能力的分析，预测产能，有效开发生产潜 力，实现最优产能水平</li> <li>4. 根据工厂经营目标、市场需求、产品库存及产能水平等情况，定期组织编制季度、月 度生产计划</li> <li>5. 组织召开生产计划会议，协调生产管理工作</li> <li>6. 组织人员做好生产所需物料、人力及各项资源的调度工作，确保生产计划顺利实施</li> <li>7. 协调处理外协订单、紧急订单和生产异常情况，保证生产进度按计划进行</li> <li>8. 协调与生产车间、采购、销售、仓库、物流、质量等相关部门的工作关系</li> </ol>	
考核要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 考核频率 季度考核和年度考核相结合</li> <li>2. 考核主体 生产总监</li> <li>3. 考核指标 生产计划完成率、生产计划编制工作按时完成 率、多品种生产均衡率、产能负荷分析准确 率、标准产能实现率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生产总监负责对生产部经理进 行绩效考核，人力资源部给予 辅助</li> <li>2. 考核结果作为生产部经理薪酬 发放、培训实施以及职位晋升 的参考依据</li> </ol>
	基本要求	相关说明



## (二) 生产计划主管岗位职责

	基本要求	相关说明
任职资格	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学历 大学本科及以上学历，具备生产与运作管理专业知识</li> <li>2. 专业经验 两年以上相关行业生产计划管理工作经验</li> <li>3. 个人能力要求 具有较强的计划调度、数据信息统计分析、组织协调等能力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擅长生产调度、生产计划和物料控制</li> <li>2. 具有良好的团队合作精神，能够承受工作压力</li> </ol>
职责内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 协助生产部经理编制工厂年度生产计划，确定各类产品的全年生产任务及各季度、各月份的生产任务指标</li> <li>2. 协助生产部经理完成生产能力核定工作，制定各产品的生产周期、在制品定额和生产批量标准</li> <li>3. 组织受理日常订单和紧急订单，根据生产计划安排订单生产任务，并监督实施</li> <li>4. 对各生产车间进行日常生产进度的检查，发现问题及时处理或上报领导解决</li> <li>5. 收集、统计、分析及核算生产数据，掌握生产进度，反馈和处理异常状况</li> <li>6. 组织生产计划员实时收集生产计划、生产进度、产量数据，并对相关数据进行统计分析，定期向生产部经理及相关领导提交生产计划执行报告</li> <li>7. 组织生产计划员做好生产计划文件资料的收集、整理、归档等工作</li> </ol>	
考核要求	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 考核频率 月度考核与年度考核相结合</li> <li>2. 考核主体 生产部经理</li> <li>3. 考核指标 生产计划编制任务按时完成率、生产排程准确率、订单处理及时率、生产计划执行报告提交及时率、生产计划档案文件缺失率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源部负责组织成立绩效考核小组，生产部经理、生产车间人员参加</li> <li>2. 考核结果作为生产计划主管薪酬调整、职位晋升的参考依据</li> </ol>
	基本要求	相关说明