

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH



生产运营与物流 工作执行流程

姚小风◎编著 >>>

★ 按流程来做 ★ 用制度来管
★ 依方案去办 ★ 拿文书去用

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克规范化执行流程系列

生产运营与物流 工作执行流程

姚小风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产运营与物流工作执行流程 / 姚小风编著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 1
(弗布克规范化执行流程系列)
ISBN 978-7-115-21944-2

I. ①生… II. ①姚… III. ①企业管理—物流—生产管理 IV. ①F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 222276 号

内 容 提 要

本书以“流程+制度+方案+文书”的形式介绍了企业生产运营与物流管理方面的工作流程和制度规范。书中内容主要包括生产计划管理、产品研发管理、生产质量管理、采购计划审批管理、订货与招标管理、仓储管理、国际采购管理、物流服务组织与绩效管理、物流网络与信息管理等 29 项日常管理工作, 涉及多个行业的企业制度范例以及大量“拿来即用”的模板、量表, 为生产运营与物流工作提供了极具参考价值的管理范本, 具有很强的实务性和可操作性。

本书适合企业中高层管理人员, 企业生产部、技术工艺部、质量管理部、采购部、物资供应部、物流管理部等相关部门的工作人员, 培训和管理咨询人员以及相关专业的高校师生使用。

弗布克规范化执行流程系列 生产运营与物流工作执行流程

◆ 编 著 姚小风

责任编辑 王莹舟

执行编辑 李琦

◆ 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: 27.25

2010 年 1 月第 1 版

字数: 160 千字

2010 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21944-2

定 价: 55.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克规范化执行流程系列丛书是在弗布克管理流程与工作标准系列丛书的基础上，应广大读者的要求而推出的后续系列产品。

弗布克用四年时间编写了弗布克管理流程与工作标准系列丛书后，广大读者反响强烈，也提出了“过于细”和“使用起来不是非常方便”等意见，许多读者建议在流程的后面附上可供执行时参考的制度，以增强实用性和可操作性。正是由于读者的反馈，才有了我们今天的行动，在这里我们衷心感谢弗布克百万读者多年来对我们的支持！

本套丛书不但在流程的后面附上了制度，还对流程进行了部分修改，添加了部分工作文书以及执行方案，以便节省企业管理者和流程使用人员的工作时间，提高工作效率。

按流程来做，用制度来管，依方案去办，拿文书去用。这种“流程+制度+方案+文书”的方式，从实用的角度上，更加体现了我们一直倡导的标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六化合一”的解决方案，加入了许多我们在管理流程与工作标准系列丛书中没有涉及到的（只是提供了相关的制度、文书和工具）细节，并且提供了更多“拿来即用”的内容，相信这会更好地方便读者的使用。

五年来，弗布克通过自己的努力，旨在解决国内企业管理中的执行和工作细节问题，倡导管理实务化，力求从最基础、最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。我们倡导用流程来规范事，用制度来规范人，试图通过流程化和制度化使得每个岗位的员工充分地实现了“人与事的完美结合”。流程的规范化和制度的规范化执行，必将促使企业员工“更加有效地执行”，从而在整体上提高企业的运营效率。

对于本套丛书提供管理流程和相关制度规范、文书方案，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，使之更适用本企业的情况。面对不断变化的管理环境（如目前的金融危机），企业管理人员要适当改进流程，适时修改制度，因需而变、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

《生产运营与物流工作执行流程》作为本系列图书之一，主要包括生产计划管理，产

品研发管理, 技术工艺管理, 生产作业管理, 生产质量管理, 生产设备管理, 生产安全管理, 生产信息管理, 环境保护管理, 采购计划审批管理, 供应链与供应商管理, 订货与招标管理, 采购价格管理, 采购合同管理, 仓储管理, 库存管理, 采购验收管理, 采购结算管理, 采购成本管理, 采购绩效管理, 国际采购管理, 产品包装管理, 商品运输管理, 货物配送管理, 物流质量管理, 物流成本管理, 物流服务组织与绩效管理, 物流合同管理, 物流网络与信息管理等 29 项日常工作内容。

在本书的编写过程中, 李延龙、林杰浩负责资料的收集、整理以及数字图表的编排, 王光伟、乔志华参与编写了本书的第 1、2 章, 崔美歌、单红参与编写了本书的第 3、4 章, 叶亚宁、顾金凤参与编写了本书的第 5、6 章, 侯辉英、金显先参与编写了本书的第 7、8 章, 李海伟、梁晨参与编写了本书第 9、10 章, 庄俊岩、付伟参与编写了本书的第 11、12 章, 赵晓娟、郭精政参与编写了本书的第 13、14 章, 徐建、黄福永参与编写了本书的第 15、16 章, 陈娟妮、谭毅参与编写了本书的第 17、18 章, 卢德芬、刘海涛参与编写了本书的第 19、20 章, 白鹏参与编写了本书的第 21、22 章, 洪锦兰参与编写了本书的第 23、24 章, 房铭参与编写了本书的第 25、26 章, 耿书芳参与编写了本书的第 27、28 章, 张瑞金参与编写了本书的第 29 章, 全书由姚小风统撰定稿。

再一次感谢弗布克百万读者多年来对我们的支持, 对于没有来得及回复的部分邮件和迟复的邮件, 在此一并表示歉意!



目 录

第1章 生产计划管理	1
1.1 生产计划管理流程	3
1.1.1 经营计划管理流程	3
1.1.2 生产计划制订执行流程	4
1.1.3 生产计划编制流程	5
1.1.4 生产计划安排流程	6
1.1.5 生产供应计划流程	7
1.1.6 生产计划接单流程	8
1.2 生产计划管理制度与文书	9
1.2.1 生产计划管理制度	9
1.2.2 生产计划编制制度	11
1.2.3 生产计划实施办法	12
1.2.4 月度生产计划书	13
第2章 产品研发管理	15
2.1 产品研发管理流程	17
2.1.1 产品研发组织实施流程	17
2.1.2 产品研发立项管理流程	18
2.1.3 产品研发过程管理流程	19
2.1.4 产品研发项目验收流程	20
2.2 产品研发管理制度与文书	21
2.2.1 产品研发管理制度	21
2.2.2 新产品立项管理规范	29
2.2.3 新产品试制管理制度	30
2.2.4 产品研发周期管理制度	33
2.2.5 新产品研发立项报告书	35

第3章 技术工艺管理	39
3.1 技术工艺管理流程	41
3.1.1 工艺技术管理流程	41
3.1.2 工艺标准制定流程	42
3.1.3 技术工艺准备流程	43
3.1.4 技术设计管理流程	44
3.1.5 技术方案评价流程	45
3.1.6 技术引进管理流程	46
3.2 技术工艺管理制度	47
3.2.1 生产工艺管理制度	47
3.2.2 技术引进管理制度	49
3.2.3 技术改造管理办法	54
3.2.4 工艺装备管理细则	56
3.2.5 工艺纪律检查考核办法	59
第4章 生产作业管理	63
4.1 生产作业管理流程	65
4.1.1 生产目标管理流程	65
4.1.2 生产成本控制流程	66
4.1.3 生产任务安排流程	67
4.1.4 生产工时测定流程	68
4.1.5 生产进度管理流程	69
4.1.6 生产调度管理流程	70
4.1.7 生产调度会议组织管理流程	71
4.1.8 生产情况检查流程	72
4.1.9 生产问题处理流程	73
4.1.10 生产作业系统运营流程	74
4.1.11 生产作业系统改进流程	75
4.1.12 生产评估管理流程	76
4.1.13 生产总结管理流程	77
4.1.14 生产过程管理流程	78
4.2 生产作业管理制度与文书	79
4.2.1 生产作业管制办法	79
4.2.2 生产现场管理细则	82
4.2.3 生产调度管理制度	85

4.2.4 生产管理工作总结	87
4.2.5 生产部经理目标责任书	88

第5章 生产质量管理 91

5.1 生产质量管理流程	93
5.1.1 质量标准制定流程	93
5.1.2 采购物资检验流程	94
5.1.3 生产过程检验流程	95
5.1.4 成品检验管理流程	96
5.1.5 不合格品处理流程	97
5.1.6 质量统计管理流程	98
5.1.7 企业质量改进流程	99
5.1.8 生产质量控制流程	100
5.1.9 质量管理体系认证流程	101
5.2 生产质量管理制度与方案	102
5.2.1 进料检验管理制度	102
5.2.2 制程质量检验办法	105
5.2.3 成品检验管理制度	106
5.2.4 不合格品处理办法	108
5.2.5 质量事故处理办法	111
5.2.6 生产质量持续改进方案	114
5.2.7 质量体系运行控制方案	117

第6章 生产设备管理 119

6.1 生产设备管理流程	121
6.1.1 设备配置管理流程	121
6.1.2 设备购置管理流程	122
6.1.3 设备使用管理流程	123
6.1.4 设备使用培训流程	124
6.1.5 设备维护管理流程	125
6.1.6 设备维修管理流程	126
6.1.7 设备评估管理流程	127
6.1.8 设备更新管理流程	128
6.1.9 设备报废处理流程	129
6.1.10 设备综合管理流程	130

6.2 生产设备管理制度	131
6.2.1 设备使用管理规定	131
6.2.2 设备定修管理制度	131
6.2.3 设备点检管理制度	132
第7章 生产安全管理	135
7.1 生产安全管理流程	137
7.1.1 重大事故处理流程	137
7.1.2 一般事故处理流程	138
7.1.3 安全培训管理流程	139
7.1.4 生产安全综合管理流程	140
7.2 生产安全管理制度与文书	141
7.2.1 工伤事故处理办法	141
7.2.2 安全培训管理制度	144
7.2.3 生产安全管理责任书	145
第8章 生产信息管理	147
8.1 生产信息管理流程	149
8.1.1 信息制度制定流程	149
8.1.2 信息收集整理流程	150
8.1.3 重要信息收集流程	151
8.1.4 信息分析管理流程	152
8.1.5 信息传递管理流程	153
8.1.6 信息保密管理流程	154
8.1.7 信息档案管理流程	155
8.1.8 信息系统建设流程	156
8.2 生产信息管理制度	157
8.2.1 信息收集分析制度	157
8.2.2 信息保密管理制度	158
第9章 环境保护管理	161
9.1 环境保护管理流程	163
9.1.1 环保项目管理流程	163
9.1.2 环保隐患整改流程	164
9.2 环境保护管理制度	165
9.2.1 环保项目管理制度	165

9.2.2 环境事故处理办法	166
第10章 采购计划审批管理	169
10.1 采购计划审批管理流程	171
10.1.1 采购计划制订流程	171
10.1.2 月度采购计划制订流程	172
10.1.3 项目采购计划流程	173
10.1.4 采购申请审批流程	174
10.1.5 采购任务下达流程	175
10.2 采购申请审批管理制度与文书	176
10.2.1 采购审批实施办法	176
10.2.2 年度物料采购计划书	177
第11章 供应链与供应商管理	181
11.1 供应链与供应商管理流程	183
11.1.1 供应链设计管理流程	183
11.1.2 供应链管理工作流程	184
11.1.3 供应商选择管理流程	185
11.1.4 供应商初审管理流程	186
11.1.5 供应商产品批准流程	187
11.1.6 供应商评审管理流程	188
11.1.7 供应商等级评定流程	189
11.1.8 供应商考核管理流程	190
11.1.9 供应商供货管理流程	191
11.2 供应链与供应商管理制度与方案	192
11.2.1 供应商管理制度	192
11.2.2 供应商考核办法	194
11.2.3 供应商评级方案	198
第12章 订货与招标管理	203
12.1 订货与招标管理流程	205
12.1.1 物料采购管理流程	205
12.1.2 定量订货管理流程	206
12.1.3 定期订货管理流程	207
12.1.4 采购招标管理流程	208

12.2 订货与招标管理制度	209
12.2.1 订货交期管理制度	209
12.2.2 采购招标管理制度	211
第13章 采购价格管理	215
13.1 采购价格管理流程	217
13.1.1 采购询价管理流程	217
13.1.2 采购价格确定流程	218
13.1.3 采购价格制定流程	219
13.2 采购价格管理制度	220
13.2.1 采购询价管理制度	220
13.2.2 采购价格管理规定	221
第14章 采购合同管理	225
14.1 采购合同管理流程	227
14.1.1 采购合同制定流程	227
14.1.2 采购合同修改流程	228
14.1.3 采购合同复审流程	229
14.1.4 采购合同执行流程	230
14.1.5 采购合同变更流程	231
14.2 采购合同管理制度与文书	232
14.2.1 采购合同管理办法	232
14.2.2 物料采购合同范本	235
14.2.3 采购质量保证协议	238
第15章 仓储管理	241
15.1 仓储管理流程	243
15.1.1 储存位置管理流程	243
15.1.2 物料入库管理流程	244
15.1.3 物料出库管理流程	245
15.1.4 物料储藏保管流程	246
15.1.5 物料查验管理流程	247
15.1.6 过期物料处理流程	248
15.1.7 物料仓储管理流程	249
15.2 仓储管理制度	250
15.2.1 物料仓储管理制度	250

15.2.2 仓储人员工作守则	252
第16章 库存管理	255
16.1 库存管理流程	257
16.1.1 安全库存确定流程	257
16.1.2 库存盘点管理流程	258
16.1.3 库存控制管理流程	259
16.1.4 存货控制管理流程	260
16.2 库存管理制度	261
16.2.1 库存物料管理制度	261
16.2.2 物料盘点管理制度	262
第17章 采购验收管理	267
17.1 采购验收管理流程	269
17.1.1 物料验收管理流程	269
17.1.2 设备仪器验收流程	270
17.1.3 物料退货管理流程	271
17.1.4 采购认证管理流程	272
17.2 采购验收管理制度	273
17.2.1 采购交货验收制度	273
17.2.2 采购退货实施细则	274
第18章 采购结算管理	277
18.1 采购结算管理流程	279
18.1.1 采购订单结算流程	279
18.1.2 付款申请审批流程	280
18.1.3 采购预付款管理流程	281
18.1.4 现金付款管理流程	282
18.2 采购结算管理制度	283
18.2.1 采购付款管理制度	283
18.2.2 采购预付款管理制度	284
第19章 采购成本管理	287
19.1 采购成本管理流程	289
19.1.1 采购成本控制流程	289
19.1.2 采购预算编制流程	290

19.1.3 采购成本核算流程	291
19.2 采购成本管理制度	292
19.2.1 采购成本控制制度	292
19.2.2 采购预算编制细则	294
19.2.3 采购成本核算制度	295
第20章 采购绩效管理	297
20.1 采购绩效管理流程	299
20.1.1 采购绩效评估流程	299
20.1.2 采购绩效评估流程	300
20.1.3 采购员绩效管理流程	301
20.2 采购绩效管理制度与文书	302
20.2.1 采购部绩效考核办法	302
20.2.2 采购部绩效目标责任书	306
第21章 国际采购管理	311
21.1 国际采购管理流程	313
21.1.1 国际采购组织管理流程	313
21.1.2 原辅料国际采购流程	314
21.1.3 进口项目招标流程	315
21.1.4 国际采购运输流程	316
21.1.5 进口货物报关流程	317
21.1.6 临时进口报关流程	318
21.2 国际采购管理制度与文书	319
21.2.1 国际采购管理细则	319
21.2.2 国际采购合同范本	322
第22章 产品包装管理	325
22.1 产品包装管理流程	327
22.1.1 包装设计管理流程	327
22.1.2 包装质量管理流程	328
22.1.3 包装费用管理流程	329
22.2 产品包装管理制度	330
22.2.1 出库产品包装管理办法	330
22.2.2 物流包装费用管控办法	333

第 23 章 商品运输管理	335
23.1 商品运输管理流程.....	337
23.1.1 商品发运管理流程	337
23.1.2 商品中转管理流程	338
23.1.3 商品运输管理流程	339
23.1.4 水路运输管理流程	340
23.1.5 装卸搬运管理流程	341
23.2 商品运输管理制度.....	342
23.2.1 车辆运输管理制度	342
23.2.2 装卸搬运管理办法	343
第 24 章 货物配送管理	347
24.1 货物配送管理流程.....	349
24.1.1 货物配送工作流程	349
24.1.2 货物添补管理流程	350
24.1.3 配送中心筹划流程	351
24.1.4 配送中心选址流程	352
24.1.5 配送中心作业管理流程	353
24.2 配送中心管理制度与方案	354
24.2.1 配送中心作业管理制度	354
24.2.2 配送中心筹建规划方案	356
第 25 章 物流质量管理	361
25.1 物流质量管理流程.....	363
25.1.1 物流质量认证流程	363
25.1.2 物流服务质量改进流程	364
25.2 物流质量管理体系.....	365
25.2.1 物流质量管理办法	365
25.2.2 物流服务质量改进细则	367
第 26 章 物流成本管理	369
26.1 物流成本管理流程.....	371
26.1.1 物流成本核算流程	371
26.1.2 物流成本控制流程	372

26.2 物流成本管理制度与方案	373
26.2.1 物流成本管理办法	373
26.2.2 物流成本控制方案	378
第27章 物流服务组织与绩效管理	381
27.1 物流服务组织与绩效管理流程	383
27.1.1 物流服务组织设计流程	383
27.1.2 物流人员绩效评价设计流程	384
27.1.3 物流服务绩效评价管理流程	385
27.2 服务组织设计与绩效管理制度	386
27.2.1 物流人员绩效考核细则	386
27.2.2 物流服务绩效评价实施细则	397
第28章 物流合同管理	399
28.1 物流合同管理流程	401
28.1.1 合同签订管理流程	401
28.1.2 合同纠纷处理流程	402
28.2 物流合同管理制度	403
28.2.1 物流合同管理制度	403
28.2.2 合同纠纷处理办法	404
第29章 物流网络与信息管理	407
29.1 物流网络与信息管理流程	409
29.1.1 网络规划管理流程	409
29.1.2 网络结构设计流程	410
29.1.3 信息系统规划流程	411
29.1.4 信息系统设计流程	412
29.1.5 信息系统开发流程	413
29.1.6 信息系统实施流程	414
29.1.7 信息系统管理流程	415
29.2 物流网络与信息管理制度	416
29.2.1 物流信息管理制度	416
29.2.2 物流信息系统管理制度	417



第1章

生产计划管理



