



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

生产部 作业指导手册



◎ 江雨蓉 主编

- 清晰的管理体系
- 实用的管理工具
- 系统的部门手册
- 可视的系统光盘



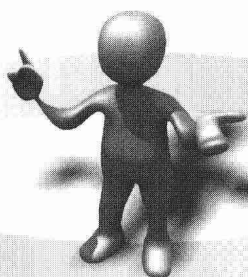
广东省出版集团
广东经济出版社



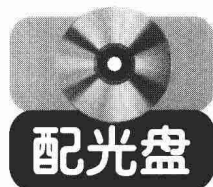
The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

生产部 作业指导手册



◎ 江雨蓉 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产部作业指导手册 / 江雨蓉主编. 广州: 广东经济出版社, 2010. 3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-0427-2

I. ①生… II. ①江… III. ①制造工业—工业企业管
理: 生产管理—手册 IV. ①F407.406.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 020862 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75 2 插页
字数	186 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0427-2
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

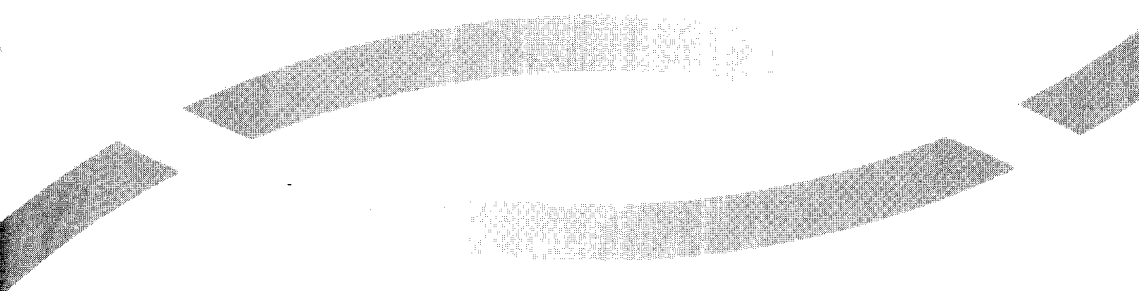
本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

- 清晰的管理体系
 - 实用的管理工具
 - 系统的部门手册
 - 可视的系统光盘
- 

前 言

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必須提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

目 录

第一章 生产部组织设置

一、了解生产部所处的位置	2
二、生产部的设置规划	2
三、生产部的设置模式	4
四、生产部的职责权限	6
五、生产部的工作流程	7
六、生产部与各部门的关系	8

第二章 生产部岗位配置

一、生产部职位设置	10
二、生产部岗位说明	11

第三章 生产部作业流程

第一节 生产计划管理	20
一、生产计划制订流程	20
(一)生产计划制订流程	20
(二)生产计划控制流程	21
(三)班组生产计划管理流程	22
(四)生产物料供应计划管控流程	23
二、生产计划实施流程	24
(一)生产计划排制流程	24

(二)生产调度管理流程	25
第二节 生产作业管理	26
一、生产作业安排流程	26
(一)生产前准备流程	26
(二)生产任务安排流程	27
二、生产作业控制流程	28
(一)生产进度管控流程	28
(二)生产成本流程	29
(三)生产问题改善流程	30
(四)生产问题处理流程	31
第三节 生产工艺管理	32
一、工艺设计流程	32
(一)产品工艺准备流程	32
(二)产品工艺编制流程	33
二、生产工艺管理流程	34
(一)生产工艺编制流程	34
(二)技术方案评估流程	35
(三)技术引进流程	36
第四节 生产质量管理	37
一、质量管理设计流程	37
(一)品质方针制定流程	37
(二)质量标准制定流程	38
(三)质量组织管理流程	39
(四)品质目标实施流程	40
(五)品质成本分析流程	40
(六)质量统计管理流程	41
二、质量检验实施流程	42
(一)进料检验管理流程	42
(二)半成品检验实施流程	43
(三)包装检验实施流程	43
(四)成品出货检验实施流程	44

第五节 设备工具管理	45
一、设备前期管理流程	45
(一)设备购置流程	45
(二)设备配置流程	46
(三)设备更新实施流程	47
二、设备维护保养流程	48
(一)TPM活动实施流程	48
(二)生产设备维修保全流程	48
第六节 生产安全管理	49
一、安全生产管理流程	49
(一)生产安全管理流程	49
(二)安全培训实施流程	50
二、安全事故防范流程	51
(一)机械设备安全管理流程	51
(二)生产安全事故处理流程	52

第四章 生产部作业文本

第一节 生产计划管理	54
一、生产计划制订文本	54
(一)生产计划控制程序	54
(二)生产计划变更管理流程	57
二、生产计划实施文本	58
(一)生产计划实施程序	58
(二)产能与负荷分析实施办法	64
第二节 生产作业管理	67
一、生产作业管理基础文本	67
(一)生产作业管理办法	67
(二)工艺流程与作业标准管理制度	71
二、生产作业管理实施文本	74
(一)生产异常处理办法	74

(二)生产进度控制办法	77
第三节 生产工艺管理	81
一、生产工艺管理文本	81
(一)工艺管理规定	81
(二)工艺规程管理制度	84
二、生产工艺实施文本	85
(一)工艺工装验证管理规定	85
(二)临时工艺及脱离工艺管理规定	88
第四节 生产质量管理	91
一、质量规划管理文本	91
(一)检验规范制作标准	91
(二)质量检验标准制定办法	95
二、质量检验控制文本	96
(一)接收检验与测试作业标准	96
(二)制程检验与测试作业标准	100
(三)最终检验与测试作业标准	103
第五节 设备工具管理	107
一、设备管理文本	107
(一)机器设备管理办法	107
(二)设备保养实施办法	111
(三)生产使用设备管理制度	113
(四)生产设备检修计划管理办法	113
(五)设备检修保养规定	116
(六)生产设备润滑管理规定	117
二、工具管理文本	118
(一)工装夹具管理办法	118
(二)模具管理办法	120
第六节 生产安全管理	125
一、安全管理基础文本	125
(一)车间文明生产暂行规定	125
(二)机具安全使用制度	126

二、事故预防处理文本	128
(一)事故应急处理程序	128
(二)工伤事故报告程序	131

第五章 生产部作业表单

第一节 生产计划管理表单	134
一、生产计划制订表单	134
(一)月生产计划表	134
(二)周生产计划表	135
(三)日生产计划表	136
(四)生产计划安排表	136
(五)生产计划变更通知单	137
二、生产计划协调表单	138
(一)生产排程表	138
(二)产销时间与数量协调控制表	138
(三)生产技术评估表	139
(四)生产人力评估表	139
(五)生产指令单	140
第二节 生产作业管理	141
一、生产作业准备表单	141
(一)生产制程分析表	141
(二)流程改善分析表	142
(三)生产效率改善分析表	143
(四)设备利用率统计表	143
二、生产作业现场控制表单	144
(一)生产日报表	144
(二)生产进度情况统计表	144
(三)生产滞后原因分析表	145
(四)生产改善情况统计表	145
(五)生产返工表	146
(六)班次产量统计及交接表	146

第三节 生产技术管理	147
一、图纸样品管理表单.....	147
(一)图纸发放记录表.....	147
(二)图纸回收记录表.....	147
(三)产品设计记录表.....	148
(四)样品制作申请单.....	149
二、工艺技术管理表单.....	149
(一)生产工艺计划表.....	149
(二)产品试制计划表.....	150
(三)设计变更申请表.....	151
第四节 生产质量管理	152
一、质量管理计划表单.....	152
(一)质量计划表.....	152
(二)ISO内审计划表.....	152
二、质量管理实施表单.....	153
(一)IPQC检验标准表.....	153
(二)产品品质标准详表.....	153
(三)样品检验单.....	154
(四)AQL检验报告.....	155
(五)FQC送检报告.....	155
(六)IPQA稽核报告.....	156
(七)IQC检验报告.....	157
(八)IPQC检验报告.....	158
(九)质量异常报告.....	159
(十)不合格品统计表.....	160
(十一)质量异常情况记录表.....	160
第五节 设备工具管理	161
一、设备管理表单.....	161
(一)设备维护情况统计表.....	161
(二)设备登记卡.....	162
(三)设备调拨卡.....	163
(四)设备保养计划表.....	163

(五)设备盘点情况统计表	164
二、工具管理表单	164
(一)模具记录表	164
(二)模具管理卡	165
(三)模具点检表	166
第六节 生产安全管理	169
一、安全管理基础表单	169
(一)安全管理计划表	169
(二)安全区域责任划分表	170
(三)安全器材责任划分表	170
(四)安全周记录表	171
二、安全控制实施表单	171
(一)安全检查表	171
(二)安全检查记录表	173
(三)防火安全检查记录表	173
(四)安全事故处理记录	174
(五)安全改善报告	174

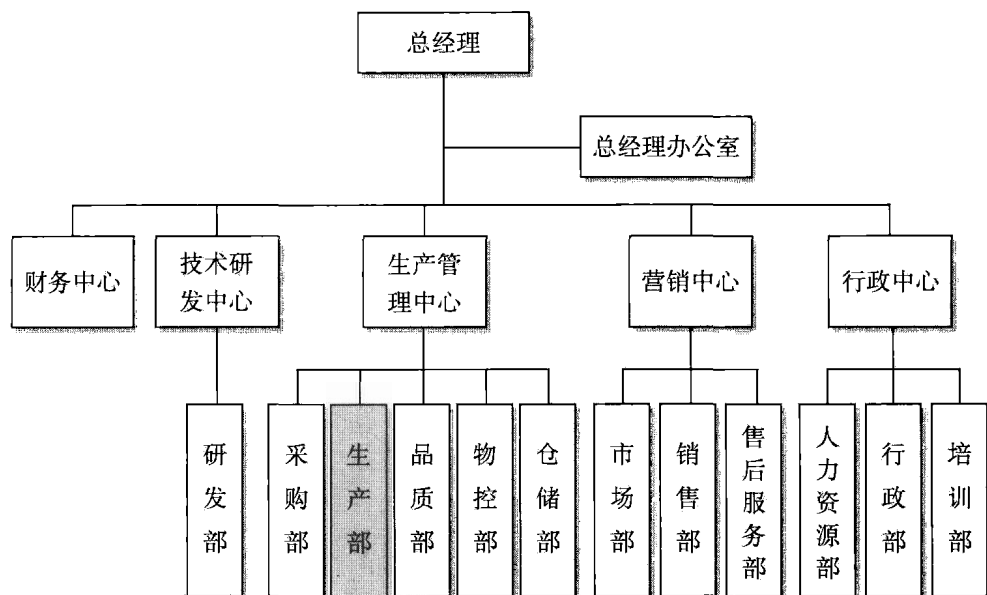
第一章

生产部组织设置

一、了解生产部所处的位置

生产部是以产品生产为主要工作的部门，在制造性企业中处于核心地位，其他部门的一切工作都是为生产服务的。

通常而言，生产制造企业常见的组织架构大致如下：



生产制造企业常见的组织架构

二、生产部的设置规划

1. 生产部的设置原则

企业决策者在设置生产部时，应遵从以下几个方面的原则：

生产部的设置原则

设置原则	具体内容
职权明确，层次分明	(1) 遵循职权明确、层次分明的原则，确定每一层次人员的岗位职责，并授予完成这一职责的管理权限 (2) 根据各个工作环节的关系，确定每个层次的人员配置，做到少而精，避免人浮于事、因人设岗

(续表)

设置原则	具体内容
管理幅度合理, 统一指挥	<p>(1)设置生产部时要考虑管理幅度, 即一名管理者能管理的合适人数。管理幅度与企业的规模、管理者的素质和能力、管理者的技能和经验等有直接关系</p> <p>(2)如果管理幅度设计不合理, 将会出现管理的空白点或越权管理的现象</p> <p>(3)管理幅度适宜可以避免多头领导, 不至于让下属无所适从</p>
信息畅通, 提高工作效率	生产部的设置要有助于保证各项信息准确、及时流通, 这对提高管理效率有十分重要的作用

2. 生产部的设置依据

企业与企业之间的生产组织设置是有一定差异的, 因此在设置生产部时决策者应考虑以下因素:

生产部的设置依据

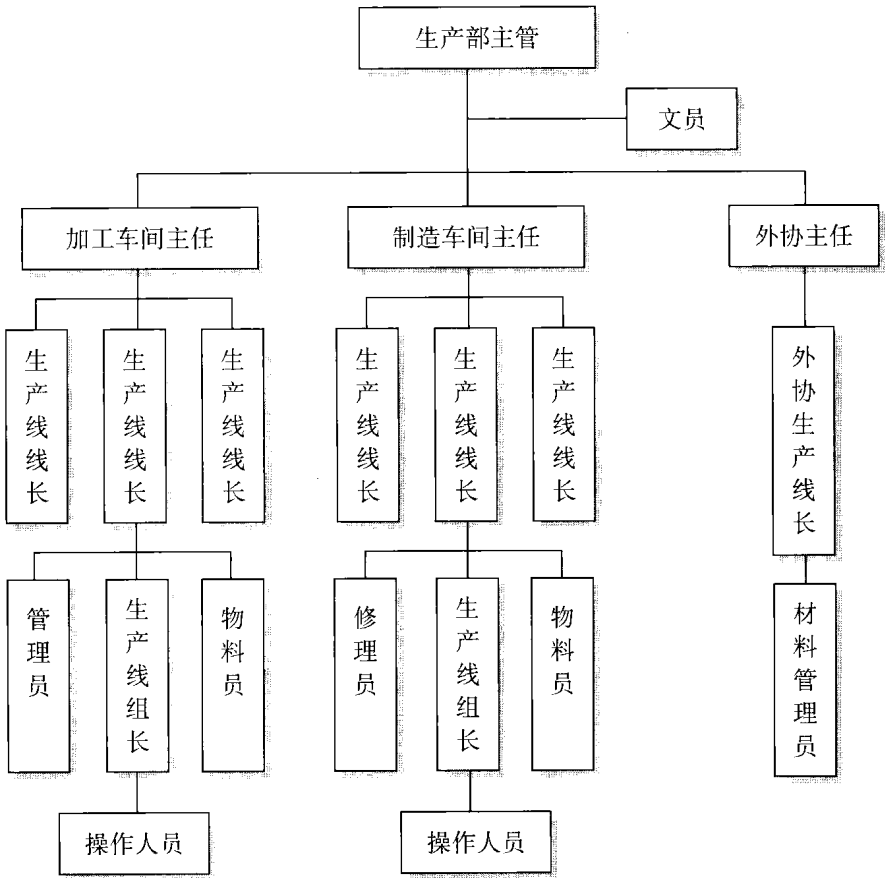
设置依据	具体内容
生产部在企业管理中的地位和作用	<p>(1)生产部担负企业产品生产制造的重任, 是企业一切利润的源泉, 也是企业一切工作的核心。其他部门都以生产部为工作目的, 生产部与企业的各个部门有大量的接触, 不仅要与领导沟通, 还要与平衡部门及下级部门建立广泛的联系</p> <p>(2)生产工作在企业中处于核心地位, 也是一项最繁忙的工作。生产工作直接影响领导决策的正确性及决策的贯彻程度, 因此生产部的人员要具备高度专业化的生产管理技能</p>
企业的规模和经营方式决定了生产部的设置形式	<p>(1)企业的规模和市场目标决定了企业的经营方式和服务等级, 也决定了对从业人员的素质和技能要求</p> <p>(2)大中型企业员工数量多, 岗位种类多, 任务重, 这样的企业一般都有单一负责生产专项的生产部</p> <p>(3)小型企业员工数量不多, 服务标准不高, 生产部往往还要负责技术、生产、品质、物控等方面的工作</p>

三、生产部的设置模式

对于制造企业而言，由于自身规模不同，所以生产部的设置模式也不一样。通常而言，生产部的设置模式主要有以下几种：

1. 小型制造企业生产部的设置模式

小型制造企业生产部的组织架构设置模式具体如下图所示。



小型制造企业生产部的设置模式

2. 中型制造企业生产部的设置模式

中型制造企业生产部的组织架构设置模式具体如下页图所示。