

生产 管理 体系

设计全案

赵红梅 编著

体系维度

班组	安全
计划	研发
工艺	设备
质量	物控
现场	成本

设计维度

职责
制度
流程
工具
表单
方案



附赠光盘

弗布克管理体系设计全案系列

生产管理体系 设计全案

赵红梅 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理体系设计全案 / 赵红梅编著. —北京:
人民邮电出版社, 2012.11
(弗布克管理体系设计全案系列)
ISBN 978-7-115-29637-5

I. ①生… II. ①赵… III. ①企业管理—生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 237316 号

内 容 提 要

本书采用“岗位职责+制度+流程+工具+表单+方案”的结构模式,对生产班组、安全生产、生产计划、产品研发、工艺技术、生产设备、生产质量、生产物控、生产现场、生产成本共 10 项生产管理工作内容进行了系统化设计,并提供了一些生产管理问题的分析与解决工具。

本书适合企业高层管理人员、生产管理人员、咨询师、培训师及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理体系设计全案系列 生产管理体系设计全案

-
- ◆ 编 著 赵红梅
责任编辑 许文瑛
执行编辑 贾璐帆
- ◆ 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 电子邮件 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: 38 2012年11月第1版
字数: 250 千字 2012年11月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29637-5

定 价: 88.00 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

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理体系设计全案系列”图书序

企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展，就必须不断在企业管理方面有所突破和创新。当今的市场环境对企业管理提出了三个要求：管理要体系化，管理要精细化，管理要实务化。体系化就是横向上要建立维度；精细化就是纵向上要具有深度；无论体系化还是精细化，都要务求实务化，这也是本系列图书的出发点和落脚点。

“弗布克管理体系设计全案系列”包括《人力资源管理体系设计全案》、《市场营销管理体系设计全案》、《生产管理体系设计全案》、《财务管理体系设计全案》、《客户服务管理体系设计全案》、《质量管理体系设计全案》六本图书，内容涉及人力资源管理、财务管理、生产管理、市场营销管理、质量管理、客户服务管理这六大企业管理模块，以帮助读者将企业管理工作规范化、制度化、流程化和实务化。

本系列图书具有以下四个特点。

1. 建立了“纵向 + 横向”的坐标模式

本系列图书建立了“纵向 + 横向”的坐标模式，即从纵横两个方向进行管理体系设计。“纵向”是指对每本图书所包括的各子业务模块进行具体设计；“横向”是指针对“纵向”中的每一业务模块，从“岗位职责、制度、流程、工具、表单、方案”六个维度进行细化说明，详细阐述了如何应用这些维度所包括的关键因素。

2. 设计了体系化和精细化的双重维度

没有体系，管理就会陷入混乱，体系让管理明确化，并清晰地建立起各个模块间的关系；没有精细，管理就难以深入，精细化使管理工作更加具体和详尽，确保各项任务被执行得更彻底。

3. 给出了管理范例和模板

本系列图书给出了大量管理范例和模板，便于各企业根据自己的实际情况修改套用。这样不仅提高了管理设计的有效性，更节约了读者大量的时间。

4. 提供了问题分析与解决工具

本系列每本图书的最后一章都提供了大量的问题分析与解决工具，帮助相关人员解决实际工作中出现的问题，以便更好地开展工作。

《生产管理体系设计全案》是“弗布克管理体系设计全案系列”图书中的一本。本书按照“岗位职责+管理制度+工作流程+执行工具+实用表单+实施方案”六位一体的模式，对生产班组、安全生产、生产计划、产品研发、工艺技术、生产设备、生产质量、生产物控、生产现场、生产成本共10个方面进行了系统化设计。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、杨扬、刘伟、程富建、刘井学、董建华负责资料的收集和整理，廖应涵、庄惠欢、王建霞、李苏洋、任玉珍负责图表的编排，杨雪、高佳瑜参与编写了本书的第1章，张俊娟、韩伟静参与编写了本书的第2章，王海燕、杨学辉参与编写了本书的第3章，姚严胜、毕汪峰参与编写了本书的第4章，姚小风、滕晓丽参与编写了本书的第5章，毕春月、李作学参与编写了本书的第6章，王胜会、李育蔚参与编写了本书的第7章，高春燕、郭蓉参与编写了本书的第8章，金成哲、黄成日参与编写了本书的第9章，姚俭胜、王琴参与编写了本书的第10章，严刘建、杨彩参与编写了本书的第11章，王淑燕、王德敏参与编写了本书的第12章，全书由赵红梅统撰定稿。

由于时间仓促，本系列图书可能仍存在各种不足之处，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第 1 章 生产管理体系	1
1.1 生产管理体系模块设计	3
1.1.1 生产管理体系 10 大模块	3
1.1.2 生产管理体系模块维度	4
1.2 生产管理体系维度设计	4
1.2.1 生产岗位职责设计	4
1.2.2 生产管理制度设计	6
1.2.3 生产工作流程设计	8
1.2.4 生产执行工具设计	10
1.2.5 生产实用表单设计	11
1.2.6 生产实施方案设计	12
第 2 章 生产班组体系	15
2.1 生产班组体系设计	17
2.1.1 生产班组体系设计维度	17
2.1.2 生产班组体系设计要素	17
2.2 生产班组岗位设计	18
2.2.1 车间主任岗位职责	18
2.2.2 班组长岗位职责	19
2.2.3 一线员工岗位职责	19
2.3 生产班组管理制度设计	20
2.3.1 一线员工管理制度	20
2.3.2 车间员工管理规定	23

2.3.3 生产调度管理制度	24
2.3.4 员工加班管理规定	27
2.4 生产班组管理流程设计	29
2.4.1 班组生产任务安排流程	29
2.4.2 车间生产调度管理流程	31
2.4.3 车间生产进度管理流程	33
2.5 生产班组管理工具设计	34
2.5.1 生产班组组织设计	34
2.5.2 生产班组计划制订	35
2.5.3 生产班组绩效设计	36
2.5.4 生产班组安全管理	39
2.5.5 生产班组文化建设	41
2.5.6 班组长胜任素质模型	43
2.5.7 班组长培训课程体系	52
2.6 生产班组管理表单设计	56
2.6.1 车间生产计划表	56
2.6.2 不合格产品统计表	58
2.6.3 车间生产质量记录表	58
2.6.4 班组生产效率统计表	59
2.6.5 班组生产绩效分析表	59
2.7 生产班组管理方案设计	60
2.7.1 班组文化建设方案	60
2.7.2 班组长绩效考核方案	62
2.7.3 一线员工绩效考核方案	66
第3章 安全生产体系	69
3.1 安全生产体系设计	71
3.1.1 安全生产体系设计维度	71
3.1.2 安全生产体系设计要素	71

3.2 安全生产岗位设计	72
3.2.1 安全主管岗位职责	72
3.2.2 安全专员岗位职责	73
3.3 安全生产管理制度设计	74
3.3.1 安全生产责任制度	74
3.3.2 安全生产检查制度	78
3.3.3 文明生产暂行规定	80
3.3.4 机具安全使用制度	81
3.3.5 工伤事故处理办法	83
3.3.6 安全生产培训制度	85
3.3.7 生产安全综合管理制度	90
3.4 安全生产管理流程设计	96
3.4.1 安全设施购置流程	96
3.4.2 安全培训管理流程	98
3.4.3 安全生产全面检查流程	100
3.4.4 重大安全事故处理流程	102
3.4.5 安全应急预案编制流程	104
3.4.6 生产安全综合管理流程	106
3.5 生产安全管理工具设计	107
3.5.1 安全生产监督管理体制	107
3.5.2 安全生产监督管理职责	108
3.5.3 安全生产监察工作内容	108
3.5.4 安全生产监察工作步骤	109
3.5.5 安全生产评价方法分类	110
3.5.6 安全生产评价报告编写	111
3.5.7 安全事故预警机制模型	113
3.6 安全生产管理表单设计	114
3.6.1 生产安全检查表	114
3.6.2 防火安全检查表	115

3.6.3	安全改善记录表	116
3.6.4	生产安全日报表	116
3.6.5	安全事故处理表	117
3.6.6	职工工伤事故调查报告书	117
3.7	安全生产管理方案设计	118
3.7.1	安全事故预警方案	118
3.7.2	安全事故应急预案	120
3.7.3	事故应急救援方案	122
3.7.4	安全生产考核方案	125
第4章	生产计划管理体系	127
4.1	生产计划管理体系设计	129
4.1.1	生产计划管理体系设计维度	129
4.1.2	生产计划管理体系设计要素	129
4.2	生产计划管理岗位设计	130
4.2.1	生产计划主管岗位职责	130
4.2.2	生产计划专员岗位职责	131
4.3	生产计划管理制度设计	132
4.3.1	生产计划制订制度	132
4.3.2	生产计划变更规定	136
4.3.3	生产计划实施办法	139
4.3.4	生产计划控制制度	143
4.4	生产计划管理流程设计	147
4.4.1	年度生产计划编制流程	147
4.4.2	生产产能负荷分析流程	149
4.4.3	企业生产计划安排流程	151
4.4.4	企业生产计划接单流程	153
4.4.5	企业生产计划变更流程	155

4.5 生产计划管理工具设计	157
4.5.1 制订年度生产计划	157
4.5.2 制订月度生产计划	159
4.5.3 制订车间生产计划	161
4.5.4 批量生产计划执行	162
4.5.5 订单生产计划执行	165
4.5.6 生产计划调整管理	166
4.5.7 紧急订单生产管理	167
4.5.8 外包生产实施管理	168
4.6 生产计划管理表单设计	172
4.6.1 年度生产计划表	172
4.6.2 月度生产计划表	173
4.6.3 周别生产计划表	173
4.6.4 日别生产计划表	174
4.6.5 生产计划安排表	174
4.6.6 生产计划变更表	175
4.7 生产计划管理方案设计	175
4.7.1 生产计划考核方案	175
4.7.2 生产能力核定方案	180
第5章 产品研发管理体系	187
5.1 产品研发管理体系设计	189
5.1.1 产品研发管理体系设计维度	189
5.1.2 产品研发管理体系设计要素	189
5.2 产品研发管理岗位设计	190
5.2.1 产品研发主管岗位职责	190
5.2.2 产品研发专员岗位职责	191
5.2.3 试制工程师岗位职责	191

5.3	产品研发管理制度设计	192
5.3.1	新产品研发管理制度	192
5.3.2	新产品试制管理规定	196
5.3.3	新产品鉴定与报批制度	198
5.3.4	新产品投产与验收规定	199
5.4	产品研发管理流程设计	201
5.4.1	产品研发立项审批流程	201
5.4.2	产品研发过程管理流程	203
5.4.3	产品试制鉴定管理流程	205
5.4.4	产品研发验收管理流程	208
5.5	产品研发管理工具设计	209
5.5.1	新产品开发模型	209
5.5.2	产品定位研究模型	210
5.6	产品研发管理表单设计	212
5.6.1	新产品研发计划表	212
5.6.2	新产品市场分析表	212
5.6.3	新产品研发成果表	213
5.6.4	新产品价值评估表	214
5.6.5	旧产品改进申请表	215
5.7	产品研发管理方案设计	216
5.7.1	新产品试制控制方案	216
5.7.2	新产品研发评估方案	219

第6章 工艺技术管理体系 221

6.1	工艺技术管理体系设计	223
6.1.1	工艺技术管理体系设计维度	223
6.1.2	工艺技术管理体系设计要素	223
6.2	工艺技术管理岗位设计	224
6.2.1	工艺技术主管岗位职责	224

6.2.2	工艺技术专员岗位职责	225
6.2.3	工装设计专员岗位职责	225
6.3	工艺技术管理制度设计	226
6.3.1	生产工艺管理制度	226
6.3.2	技术标准管理制度	229
6.3.3	工艺文件管理制度	231
6.3.4	技术改造实施办法	233
6.3.5	生产技术综合管理制度	235
6.3.6	技术改进合理化建议制度	237
6.4	工艺技术管理流程设计	240
6.4.1	产品技术设计流程	240
6.4.2	工艺装备设计流程	242
6.4.3	生产技术引进流程	245
6.4.4	工艺文件管理流程	247
6.4.5	技术方案评价流程	250
6.4.6	工艺技术管理流程	252
6.5	工艺技术管理工具设计	253
6.5.1	生产流程再造方法	253
6.5.2	生产流程再造工具	254
6.6	工艺技术管理表单设计	257
6.6.1	工艺监督检查表	257
6.6.2	工艺装备验证报告	258
6.6.3	工艺性审查记录单	259
6.6.4	工艺文件修改通知单	259
6.6.5	工艺装备检查记录表	260
6.6.6	技术设计变更通知单	260
6.6.7	技术改进项目实施表	261
6.6.8	技术改进经济效益表	262

6.7 工艺技术管理方案设计	262
6.7.1 工艺日常监督执行方案	262
6.7.2 工艺改善实施工作方案	265
6.7.3 生产技术开发管理方案	269
6.7.4 生产技术引进管理方案	273
第7章 生产设备管理体系	279
7.1 生产设备管理体系设计	281
7.1.1 生产设备管理体系设计维度	281
7.1.2 生产设备管理体系设计要素	281
7.2 生产设备管理岗位设计	282
7.2.1 生产设备主管岗位职责	282
7.2.2 生产设备专员岗位职责	283
7.2.3 动力设备专员岗位职责	284
7.2.4 设备维修专员岗位职责	284
7.3 生产设备管理制度设计	285
7.3.1 生产设备综合管理制度	285
7.3.2 生产设备使用管理办法	288
7.3.3 生产设备安全使用规定	290
7.3.4 生产设备维护管理制度	292
7.3.5 生产设备点检管理规定	295
7.3.6 设备转让与报废管理制度	298
7.3.7 设备更新与技术改造制度	300
7.4 生产设备管理流程设计	305
7.4.1 生产设备购置流程	305
7.4.2 生产设备使用流程	308
7.4.3 生产设备维护流程	310
7.4.4 生产设备报废流程	312
7.4.5 生产设备更新流程	314

7.4.6 生产设备点检流程	316
7.5 生产设备管理工具设计	317
7.5.1 设备的选型管理模型	317
7.5.2 设备性能的评价因素	318
7.5.3 设备验收的管理工具	319
7.5.4 设备点检的管理工具	321
7.5.5 设备维修的三种模式	323
7.5.6 生产设备的三级保养	325
7.5.7 设备故障的处理模型	326
7.6 生产设备管理表单设计	327
7.6.1 生产设备资料卡	327
7.6.2 设备检查记录表	328
7.6.3 设备日常管理表	328
7.6.4 设备修理申请表	329
7.6.5 设备维修记录表	330
7.6.6 设备保养计划表	330
7.6.7 设备维护记录卡	331
7.6.8 设备扩充计划表	332
7.6.9 生产设备点检表	332
7.7 生产设备管理方案设计	332
7.7.1 设备维护保养评比方案	332
7.7.2 动力设备节能工作方案	334
7.7.3 生产设备报废管理方案	337
第8章 生产质量控制体系	339
8.1 生产质量控制体系设计	341
8.1.1 生产质量控制体系设计维度	341
8.1.2 生产质量控制体系设计要素	341

8.2 生产质量控制岗位设计	342
8.2.1 质量控制主管岗位职责	342
8.2.2 质量控制专员岗位职责	343
8.2.3 来料检验专员岗位职责	343
8.2.4 制程检验专员岗位职责	344
8.3 生产质量控制制度设计	344
8.3.1 质量日常检查制度	344
8.3.2 制程控制管理制度	348
8.3.3 不合格品管理办法	351
8.3.4 质量问题处理办法	355
8.3.5 质量管理培训实施办法	357
8.3.6 全面质量管理提案制度	358
8.3.7 检验仪器量规管理办法	361
8.4 生产质量控制流程设计	363
8.4.1 产品质量管理流程	363
8.4.2 生产过程检验流程	365
8.4.3 成品检验管理流程	367
8.4.4 质量改进管理流程	369
8.4.5 质量体系认证流程	371
8.5 生产质量控制工具设计	373
8.5.1 生产质量统计工具	373
8.5.2 生产质量分析工具	377
8.5.3 生产质量分析报告	380
8.6 生产质量控制表单设计	388
8.6.1 产品检验记录表	388
8.6.2 制程质量检查表	389
8.6.3 质量异常通知单	389
8.6.4 质量异常报告单	389
8.6.5 质量异常统计表	390

8.6.6	产品返修记录表	390
8.6.7	产品退货统计表	391
8.6.8	不良项目调查表	391
8.6.9	不合格品处理单	391
8.6.10	制程质量问题处理单	392
8.7	生产质量控制方案设计	392
8.7.1	5S 管理推行方案	392
8.7.2	质量管理圈组建方案	395
8.7.3	质量管理人员考核方案	396
第9章	生产物控管理体系	401
9.1	生产物控管理体系设计	403
9.1.1	生产物控管理体系设计维度	403
9.1.2	生产物控管理体系设计要素	403
9.2	生产物控管理岗位设计	404
9.2.1	物控主管岗位职责	404
9.2.2	物料计划员岗位职责	405
9.2.3	物料采购员岗位职责	405
9.2.4	物料定额员岗位职责	406
9.2.5	物料仓管员岗位职责	406
9.3	生产物控管理制度设计	407
9.3.1	物料采购管理制度	407
9.3.2	物料验收管理制度	410
9.3.3	物料存储管理制度	412
9.3.4	物料使用管理规定	415
9.3.5	物料盘点管理制度	416
9.4	生产物控管理流程设计	419
9.4.1	物料计划管理流程	419
9.4.2	物料定额管理流程	421

9.4.3	物料申购管理流程	423
9.4.4	物料仓储管理流程	425
9.4.5	物料库存管理流程	427
9.5	生产物控管理工具设计	428
9.5.1	物料需求计划	428
9.5.2	ABC 库存管理	429
9.5.3	定量订货模型	430
9.5.4	定期订货模型	436
9.5.5	安全库存影响因素	437
9.6	生产物控管理工具设计	438
9.6.1	物料采购申请单	438
9.6.2	年度采购计划表	439
9.6.3	物料采购询价单	439
9.6.4	退料缴库一览表	439
9.6.5	材料库存日报表	440
9.6.6	原材料验收记录表	440
9.6.7	原材料入库一览表	441
9.7	生产物控管理方案设计	441
9.7.1	物料供应改善方案	441
9.7.2	物料库存控制方案	444
9.7.3	物料搬运分析方案	447
9.7.4	呆滞料的处理方案	449
第 10 章	生产现场管理体系	451
10.1	生产现场管理体系设计	453
10.1.1	生产现场管理体系设计维度	453
10.1.2	生产现场管理体系设计要素	453
10.2	生产现场管理岗位设计	454
10.2.1	生产调度主管岗位职责	454