

全面、翔实的业务关键节点集
实用、高效的风险控制工具书

生产管理

关键点精细化设计

风险分析精细化
流程分析节点化

关键控制工具化
控制工具标准化

韦建华 编著

9大项生产管理业务—全面分析生产管理业务事项
31个生产业务流程图—全景展现生产管理主要流程
36个生产业务关键点—深度剖析生产业务关键节点
142个关键点配套工具—配套提供关键事项执行工具



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企业生产精细化管理系列

生产管理关键点精细化设计

韦建华 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

生产管理关键点精细化设计 / 韦建华编著. -- 北京:
人民邮电出版社, 2013.5
(弗布克企业生产精细化管理系列)
ISBN 978-7-115-31486-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第065749号

内 容 提 要

本书围绕企业常见的生产管理业务,从风险控制、流程控制两大角度提炼出了生产管理过程中的关键点,构建了一套全新、实用、高效的生产业务关键点管理体系。

本书涉及事项包括企业生产计划管理、生产调度管理、生产安全管理、生产质量管理、生产设备管理、生产物料管理、生产环节控制、生产成本管理、生产科技管理等内容,为企业全面控制生产管理关键点、加强生产管控工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性手段。

本书适合企业经营管理人员、生产管理人员、生产培训机构人员、管理咨询人士,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

弗布克企业生产精细化管理系列 生产管理关键点精细化设计

-
- ◆ 编 著 韦建华
责任编辑 庞卫军
执行编辑 张国才
 - ◆ 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>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 15.5
字数: 150千字
 - 2013年5月第1版
2013年5月河北第1次印刷
-
- ISBN 978-7-115-31486-4

定 价: 35.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

“弗布克企业生产精细化管理系列”序

随着市场竞争的不断加剧，企业不得不重视生产运营的科学管理。生产管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。只有岗位职责明晰、按制度执行、按流程执行，企业的生产管理才能执行到位、执行专业、执行有效，才能提高生产管理的效率。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的生产管理体系。

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，企业在执行具体工作的过程中更急需的是实务性的工具。

“弗布克企业生产精细化管理系列”图书旨在解决企业生产管理的专业性、执行的规范化问题。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供生产管理各岗位职责的同时，还为生产岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够有效避免企业生产管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列包括《生产各岗位职责与考核精细化管理》、《生产管理制度与表单精细化设计》、《生产管理流程与节点精细化设计》、《生产管理关键点精细化设计》、《生产管理文书与方案精细化设计》五本图书。本系列图书的内容结构具有以下五大特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业生产部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了生产管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中用到的，或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便读者“拿来即用”，同时增强了制度的针对性和可执行性，以提升实际执行的效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范地设计了生产管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节

点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，可以帮助企业的业务执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业生产管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了大量模板范例及参照范本，对于这些工具模板，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《生产管理关键点精细化设计》从业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，分析各流程中的关键节点，进而确定各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者深刻了解生产管理的各项业务。

综上所述，“弗布企业生产精细化管理系列”图书本着**管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化**的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的生产管理工作指导与参考依据，是生产管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前言

业务关键点是企业业务流程、风险控制中的重要环节。做好业务关键点的控制工作，有助于企业建立完善的风险控制机制，提升风险控制及业务执行水平。

《生产管理关键点精细化设计》是“弗布克企业生产精细化管理系列”图书中的一本。本书从企业常见的生产管理业务事项入手，分析了生产管理过程中的风险点和主要业务流程中的关键节点，在此基础上提炼出了 36 个生产管理业务关键点。同时，本书对各个业务关键点进行了深度剖析，以体系图、流程图、制度范例、图表工具等形式对业务关键点的执行过程、执行要求进行了详细讲解，有利于企业对生产管理关键点事项进行全面控制。

本书作为生产业务关键点控制的工具书，内容结构具有以下四大特点。

1. 遴选主要业务流程关节点

本书从分析生产管理各项业务入手，确定了主要的业务风险和业务流程，并从风险控制流程、主要业务流程中提取了流程关键节点，形成流程关键节点体系，为业务关键点的选取奠定了基础。

2. 构建安全业务关键点体系

本书从生产管理风险点和流程关节点两个方面遴选出 36 个生产业务关键点，构建了完善的生产业务关键点体系。生产业务关键点的选取不仅符合风险控制的原则，而且能够满足各项业务的执行要求，使各项生产业务工作的执行达到事半功倍的效果。

3. 全面剖析主要业务关键点

在筛选出生产业务关键点的基础上，本书对业务关键点的来源、获取依据、业务内容、控制原则等要素进行了详细阐述，并辅以业务关键点控制中用到的流程图、工具图表和控制制度，全方位地展现了业务关键点的控制要领，有助于企业提升生产管理工作效率和风险控制水平。

4. 提供了“拿来即用”的流程制度及表单

本书提供了生产管理各项业务的主要流程图，还提供了与关键点控制和执行紧密相关

的制度、表单等配套工具，这些配套工具的通用性、规范性很强，可以作为企业开展生产管理工作的模板，有助于企业生产管理人员更规范、更高效地开展生产管理工作。

综上所述，本书涵盖了企业生产管理关键点体系构建中的关键问题和执行细节问题，书中所设计的业务关键点及其配套工具具有系统性、实用性、模板化的特点，均可供读者“拿来即用”或“稍改即用”。

本书适合企业经营管理人员、生产管理人员、生产培训机构人员、管理咨询人士，以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、刘伟负责资料的收集和整理以及图表编排，韩建国参与编写了本书的第1章，姚小风参与编写了本书的第2章，姚俭胜参与编写了本书的第3章，程淑丽参与编写了本书的第4章，毕春月参与编写了本书的第5章，王胜会参与编写了本书的第6章，赵红梅参与编写了本书的第7章，孙玖凡参与编写了本书的第8章，杨雪参与编写了本书的第9章，池永明参与编写了本书的第10章，全书由韦建华统撰定稿。

弗布克

2013年4月

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以**传真（复印有效）**或**邮寄**返回给我们；②**登录普华公司官网注册成为普华会员**；③**关注微博：@普华文化（新浪微博）**。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

○本书摆放在书店显著位置	○封面推荐	○书名
○作者及出版社	○封面设计及版式	○媒体书评
○前言	○内容	○价格
○其他 ()		

1. 《	》	2. 《	》
3. 《	》	4. 《	》

1. 作者讲座或培训	2. 附赠光盘
3. 新书信息	4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第1章 生产管理关键点设计	1
1.1 生产管理风险点控制	2
1.1.1 生产经营管理主要风险点	2
1.1.2 生产管理风险点控制体系	3
1.2 生产管理关节点控制	4
1.2.1 生产经营管理主要关节点	4
1.2.2 生产管理关节点控制体系	6
1.3 生产管理关键点选择	7
1.3.1 生产管理关键点分析工具	7
1.3.2 从风险的角度遴选关键点	9
1.3.3 从节点的角度遴选关键点	11
1.4 生产管理关键点控制	12
1.4.1 生产管理关键点控制机制	12
1.4.2 用流程进行管理关键点控制	13
1.4.3 用程序进行管理关键点控制	14
1.4.4 用制度进行管理关键点控制	15
1.4.5 用图表进行管理关键点控制	16
第2章 生产计划管理关键点	19
2.1 生产计划管理关键点分析	20
2.1.1 生产计划主要风险点	20
2.1.2 生产计划三大流程图	21
2.1.3 生产计划流程关节点	24
2.1.4 生产计划四大关键点	24



2.2	关键点一：生产任务获取	25
2.2.1	生产任务获取渠道图	25
2.2.2	生产任务汇总统计表	25
2.2.3	市场化获取任务流程	26
2.3	关键点二：生产任务分析	27
2.3.1	生产任务分析维度图	27
2.3.2	生产任务分析流程图	28
2.3.3	生产任务分析关键点	29
2.3.4	生产任务分析常用表	29
2.4	关键点三：生产任务执行	30
2.4.1	生产任务目标体系图	30
2.4.2	生产任务目标分解表	31
2.4.3	生产任务量化考核表	32
2.5	关键点四：应对计划变更	33
2.5.1	生产计划变更审批程序图	33
2.5.2	临时生产计划审批程序图	34
2.5.3	生产计划变更的管理细则	35
2.5.4	临时生产计划的管理办法	38
第3章	生产调度管理关键点	41
3.1	生产调度管理关键点分析	42
3.1.1	生产调度主要风险点	42
3.1.2	生产调度四大流程图	43
3.1.3	生产调度流程关节点	47
3.1.4	生产调度三大关键点	47
3.2	关键点一：下达生产命令	48
3.2.1	生产命令下达网络图	48
3.2.2	下达生产命令程序图	48
3.2.3	生产命令的管理表单	49
3.2.4	生产任务下达关键点	50
3.3	关键点二：监督生产环节	51
3.3.1	生产环节监督网络图	51
3.3.2	生产平衡控制的表单	51

3.3.3	生产任务更改通知单	52
3.3.4	生产环节控制考核表	53
3.3.5	生产过程监督控制办法	53
3.4	关键点三：反馈生产信息	56
3.4.1	生产信息反馈程序图	56
3.4.2	生产信息反馈控制图	57
3.4.3	生产信息反馈管理表	58
3.4.4	反馈生产信息关键点	59
3.4.5	生产信息反馈管理办法	59
第4章	生产安全管理关键点	63
4.1	生产安全管理关键点分析	64
4.1.1	生产安全主要风险点	64
4.1.2	生产安全三大流程图	65
4.1.3	生产安全流程关节点	68
4.1.4	生产安全四大关键点	68
4.2	关键点一：生产事故预防	69
4.2.1	生产事故预防示意图	69
4.2.2	事故预防方法汇总图	69
4.2.3	生产事故预防表单	70
4.2.4	生产事故预防管理流程	72
4.3	关键点二：生产安全检查	73
4.3.1	生产安全检查任务图	73
4.3.2	生产安全检查项目表	74
4.3.3	生产安全检查表单	76
4.3.4	生产安全检查流程图	77
4.4	关键点三：生产安全控制	78
4.4.1	生产安全环节控制图	78
4.4.2	生产安全控制方法表	78
4.4.3	生产安全控制流程图	80
4.4.4	生产安全控制节点图	81
4.5	关键点四：事故应急管理	81
4.5.1	事故应急管理体系图	81

4.5.2	事故应急管理流程图	83
4.5.3	事故应急流程关节点	84
4.5.4	事故应急管理关键点	84

第5章 生产质量管理关键点 85

5.1	生产质量管理关键点分析	86
5.1.1	生产质量主要风险点	86
5.1.2	生产质量四大流程图	87
5.1.3	生产质量流程关节点	91
5.1.4	质量管理四大关键点	91
5.2	关键点一：生产质量目标	92
5.2.1	质量目标获取路径图	92
5.2.2	质量目标汇总统计表	92
5.2.3	质量目标分解示意图	93
5.2.4	质量目标管理流程图	94
5.3	关键点二：生产质量体系	95
5.3.1	生产质量体系构成图	95
5.3.2	生产质量体系维度图	95
5.3.3	质量体系执行流程图	96
5.3.4	生产质量体系关键点	97
5.3.5	质量体系文件管理规定	97
5.4	关键点三：生产质量培训	100
5.4.1	生产质量培训项目表	100
5.4.2	生产质量培训流程图	101
5.4.3	生产质量培训关节点	102
5.4.4	生产质量培训关键点	102
5.5	关键点四：生产质量改进	103
5.5.1	生产质量改进方法图	103
5.5.2	生产质量改进类型表	104
5.5.3	生产质量改进流程图	105
5.5.4	生产质量改进激励办法	106

第6章 生产设备管理关键点 109

6.1	生产设备管理关键点分析	110
6.1.1	生产设备管理主要风险点	110

6.1.2	生产设备管理三大流程图	111
6.1.3	生产设备管理流程关节点	114
6.1.4	生产设备管理五大关键点	114
6.2	关键点一：生产设备采购	115
6.2.1	设备采购清单汇总表	115
6.2.2	设备采购审批程序图	115
6.2.3	设备采购管理流程图	116
6.2.4	设备采购流程关键点	117
6.3	关键点二：生产设备运行	117
6.3.1	生产设备现场分布图	117
6.3.2	现场设备功能汇总表	119
6.3.3	设备4S管理流程图	120
6.3.4	生产设备运行关键点	121
6.4	关键点三：生产设备点检	121
6.4.1	生产设备点检体系图	121
6.4.2	生产设备点检流程图	123
6.4.3	设备点检流程关节点	124
6.4.4	生产设备点检关键点	124
6.5	关键点四：生产设备维修	125
6.5.1	设备维修工作联络图	125
6.5.2	维修计划审批程序图	126
6.5.3	生产设备维修类表单	126
6.5.4	有关设备维修的标准	128
6.6	关键点五：生产设备更新	129
6.6.1	生产设备更新体系图	129
6.6.2	生产设备更新流程图	130
6.6.3	设备更新流程关节点	131
6.6.4	生产设备更新关键点	131
第7章	生产物料管理关键点	133
7.1	生产物料管理关键点分析	134
7.1.1	生产物料主要风险点	134
7.1.2	物料管理三大流程图	135



7.1.3	物料管理流程关节点	138
7.1.4	物料管理四大关键点	138
7.2	关键点一：物料需求管理	139
7.2.1	生产物料需求统计表	139
7.2.2	物料需求分析流程图	139
7.2.3	物料采购管理流程图	140
7.2.4	生产物料功能告知书	141
7.2.5	生产物料成本汇总表	141
7.3	关键点二：物料验收管理	142
7.3.1	物料验收工作流程图	142
7.3.2	物料验收流程关节点	143
7.3.3	物料验收管理关键点	143
7.3.4	物料验收项目统计表	144
7.3.5	生产物料验收管理办法	144
7.4	关键点三：物料仓储管理	146
7.4.1	物料仓储方法分析图	146
7.4.2	仓储保管制度汇总表	147
7.4.3	仓储管理台账登记表	148
7.4.4	仓储物料领用登记表	148
7.4.5	仓储物料盘点管理办法	149
7.5	关键点四：物料使用管理	151
7.5.1	物料使用管理体系图	151
7.5.2	物料使用方法汇总表	151
7.5.3	物料使用管理流程图	152
7.5.4	物料节约使用管理办法	153
第8章	生产环节控制关键点	155
8.1	生产环节控制关键点分析	156
8.1.1	生产环节主要风险点	156
8.1.2	环节控制四大流程图	157
8.1.3	生产控制流程关节点	161
8.1.4	生产控制四大关键点	161

8.2	关键点一：生产目标控制	162
8.2.1	生产目标分类控制图	162
8.2.2	生产目标控制表单	163
8.2.3	生产目标控制制度	164
8.3	关键点二：生产工艺控制	167
8.3.1	生产工艺控制程序图	167
8.3.2	生产工艺控制流程图	168
8.3.3	生产工艺下达控制表	169
8.3.4	生产工艺纪律管理细则	170
8.4	关键点三：生产行为控制	172
8.4.1	操作行为控制体系图	172
8.4.2	操作行为时间统计表	172
8.4.3	操作行为控制程序图	173
8.4.4	生产行为控制关键点	173
8.5	关键点四：生产效率控制	174
8.5.1	生产效率控制因素图	174
8.5.2	效率控制体系汇总表	175
8.5.3	生产效率控制流程图	176
8.5.4	生产效率流程关节点	177
第9章	生产成本管理关键点	179
9.1	生产成本管理关键点分析	180
9.1.1	生产成本主要风险点	180
9.1.2	生产成本两大流程图	181
9.1.3	生产成本流程关节点	183
9.1.4	生产成本四大关键点	183
9.2	关键点一：生产成本分析	184
9.2.1	生产成本分析树状图	184
9.2.2	生产成本分析结构图	185
9.2.3	生产成本分析汇总表	185
9.2.4	生产成本分析流程图	186
9.2.5	生产成本分析关键点	187



9.3	关键点二：生产成本预算	187
9.3.1	生产成本预算汇总表	187
9.3.2	成本预算调整流程图	188
9.3.3	成本预算调整关节点	189
9.3.4	生产成本预算调整办法	189
9.4	关键点三：生产成本控制	191
9.4.1	生产环节成本控制图	191
9.4.2	生产成本控制流程图	193
9.4.3	生产成本控制关节点	194
9.4.4	生产成本控制方法表	194
9.4.5	生产成本控制管理办法	195
9.5	关键点四：生产成本考核	199
9.5.1	生产成本考核体系图	199
9.5.2	生产成本考核指标图	200
9.5.3	生产成本考核流程图	201
9.5.4	生产成本考核实施细则	202
第10章	生产科技管理关键点	205
10.1	生产科技管理关键点分析	206
10.1.1	生产科技主要风险点	206
10.1.2	生产科技五大流程图	207
10.1.3	科技管理流程关节点	212
10.1.4	生产科技四大关键点	212
10.2	关键点一：制定研发方案	213
10.2.1	研发方案制定流程图	213
10.2.2	制定方案流程关节点	214
10.2.3	制定研发方案关键点	214
10.2.4	方案制定信息汇总表	215
10.2.5	研发方案制定实施细则	215
10.3	关键点二：开展项目研发	218
10.3.1	开展项目研发流程图	218
10.3.2	开展项目研发关键点	219

10.3.3	主要节点权责明细表	219
10.3.4	研发过程的主要表单	220
10.4	关键点三：科技成果评审	222
10.4.1	科技成果评审流程图	222
10.4.2	科技成果评审关节点	223
10.4.3	科技成果评审关键点	223
10.4.4	科技成果评审重要表单	224
10.5	关键点四：知识产权管理	226
10.5.1	知识产权管理流程图	226
10.5.2	知识产权管理关节点	227
10.5.3	知识产权管理关键点	227
10.5.4	知识产权管理重要表单	228