

★岗位职责★事项要点★管理制度★管理流程★执行方案★操作工具

“六位一体”的精细化管理体系

工厂生产计划制订与执行 精细化管理手册

(第2版)

姚小风◎编著



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

(第2版)

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. —2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克工厂精细化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-33948-5

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 (2013) 第 289549 号

内 容 提 要

这是一本细化工厂生产计划制订与执行管理的指导性图书, 作者从职责、要点、制度、流程、方案、工具六大维度出发, 详细介绍了生产管理组织体系、生产计划预测管理、生产能力核定管理、生产计划编制管理、生产日程安排管理、生产计划控制管理、准时化生产管理、生产计划管理工具等多个方面的内容, 形成了一整套切实可行的工厂生产计划制订与执行精细化管理体系。本书所提供的内容可以帮助读者有效提升工厂计划管理与控制的水平。

本书适合工厂中从事生产计划编制工作的人员以及各级管理者阅读, 也适合企业咨询师、培训师以及高校相关专业的师生阅读。

-
- ◆ 编 著 姚小凤
责任编辑 许文瑛
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 16.5
字数: 180 千字
- 2014 年 1 月第 2 版
2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克工厂精细化管理手册系列”再版序

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，这就要求工厂管理者必须对加工制造的各个环节进行更为细致、规范的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”，我们对工厂管理 10 大模块的职能事项都进行了“模板化”设计，以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”于三年前应此需求而面世。本系列图书自上市以来，赢得了广大读者的关注，特别是在工厂工作的读者朋友们对本系列图书内容的全面性、精细性、实操性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了有益的改进建议。在本次改版的过程中，我们对这些问题进行了修正，对第 1 版图书的部分内容做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版，这套图书能够为广大读者带来更多工作上的便利。

改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过对岗位职责、事项要点、管理制度、管理流程、执行方案、操作工具的重新整合，以及书中所提供的大量具体的操作方案和执行流程，帮助企业将执行工作落实到具体岗位和具体人员，进一步提高执行效率。

同时，改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书的特色更加鲜明，大量实用性、指导性的内容将进一步帮助企业把“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”。

1. 精细化

本系列图书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，作者都给出了细化、可执行的制度、流程、方案，并提供了标准化的模板。

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，内容均从工厂的角度出发，针对性强，制造企业可以拿来即用，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。本系列图书给出了具体的业务管理流程图以及表格形式的制度、方案和文案，为工厂推行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岗位人员进行自我管理及自我改善的工具书。

再版前言

《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册（第2版）》是“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书中的一本。本书将“精细化、工具化、图表化”的思路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。

本书以工厂生产计划制订与执行精细化管理为中心，立足于工厂生产部门的管理实践，针对某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了部门规范化运作的系统工具，提出了“职责+要点+制度+流程+文案+工具”的六位一体的解决方案，将执行工作落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

这是一本能够指导具体工作的精细化管理手册，是一本能够提高工厂各级人员工作效率的实务性工具书。在《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 进一步完善了生产计划管理工作

本书对第1版中不完善的内容进行了补充，详细叙述了工厂生产计划制订与执行工作中存在的问题、相关人员职责、工作执行流程以及各类规范文案，几乎涵盖工厂生产计划管理的全部工作内容。

2. 突出了相关工作的重点内容

本书与第1版相比，在每章的开头增加了该章的核心内容提示。

3. 强调了生产计划工作的考核

本书与第1版相比，新增了生产计划工作的考核，强调了生产计划工作考核在生产计划编制过程中占有重要地位。

4. 构建了工厂生产计划精细化管理工具体系

本书将工厂生产计划管理工作分解为生产计划预测、生产能力核定、生产计划编制、生产日程安排、生产计划控制5个方面，共设计了32个工作流程，42个生产计划管理制度以及若干日常工作所需的文书、方案。通过对这些内容的设计，本书不但构建了工厂生产计划管理的内容框架，而且为工厂生产计划管理人员的日常工作提供了可参考的模板。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，廖应涵、王玉凤、郑超荣负责数字图表的编排，严刘建参与编写了本书的第一章，罗辉参与编写了本书的第二章，吴明、王素燕参与编写了本书的第三章，黄成日参与编写了本书的第四章，王佳锐参与编写了本书的第五章，孙佩红参与编写了本书的第六章，齐艳霞、刘亚萍参与编写了本书的第七章，王淑燕参与编写了本书的第八章，全书由姚小凤统撰定稿。

目 录

第一章 生产管理组织体系	1
第一节 生产管理组织架构	3
一、工厂生产管理组织架构	3
二、车间生产管理组织架构	3
第二节 生产相关岗位职责	4
一、生产部经理岗位职责	4
二、生产计划主管岗位职责	5
三、生产计划员岗位职责	6
四、生产调度主管岗位职责	7
五、生产调度员岗位职责	8
六、车间主任岗位职责	9
七、车间统计员岗位职责	10
八、车间调度员岗位职责	11
九、班组长岗位职责	12
第二章 生产计划预测管理	13
第一节 生产预测管理	15
一、生产预测内容和方法	15
二、生产预测管理流程	16
三、生产预测管理制度	17

四、期量标准制定方案	19
第二节 生产总量预测	26
一、生产总量预测要点	26
二、生产总量预测流程	27
三、生产总量预测方案	28
第三节 产品品种预测	30
一、产品品种预测要点	30
二、产品品种预测流程	31
三、产品品种预测方案	32
第四节 物料需求预测	34
一、物料需求预测要点	34
二、物料需求预测流程	35
三、物料需求预测方案	36
第五节 生产设备预测	38
一、生产设备预测要点	38
二、生产设备预测流程	39
三、生产设备预测方案	40
第六节 产品研发预测	41
一、产品研发预测要点	41
二、产品研发预测流程	42
三、产品研发预测方案	43
第七节 生产人员需求预测	45
一、生产人员需求预测依据	45
二、生产人员需求预测流程	46
三、生产人员需求预测方案	47

第三章 生产能力核定管理	51
第一节 现有生产能力核定	53
一、现有生产能力构成要素	53
二、实验量法核定生产能力方案	53
三、代表产品法核定生产能力方案	55
四、假定产品法核定生产能力方案	57
第二节 新增生产能力核定	59
一、新增生产能力的来源	59
二、新增生产能力核定流程	60
三、新增生产能力核定方案	61
第三节 流水线生产能力核定	62
一、流水线生产能力核定方法	62
二、流水线生产能力核定流程	63
三、流水线生产能力核定方案	64
第四章 生产计划编制管理	69
第一节 生产计划编制管理	71
一、生产计划编制规范	71
二、生产计划编制管理流程	72
三、生产计划编制管理制度	73
四、累计编号法的编制方案	76
五、生产周期法的编制方案	78
六、在制品定额法的编制方案	80
第二节 综合生产计划编制	82
一、综合生产计划编制思路	82

二、综合生产计划编制流程	83
三、综合生产计划编制方案	84
第三节 主生产计划编制	90
一、主生产计划约束条件	90
二、主生产计划编制流程	91
三、主生产计划编制方案	92
第四节 车间生产计划编制	96
一、车间生产计划编制要点	96
二、车间生产计划编制流程	98
三、车间生产计划编制方案	99
第五节 基准日程计划编制	100
一、基准日程计划编制要点	100
二、基准日程计划编制流程	101
三、基准日程计划编制方案	102
第六节 生产计划评估管理	103
一、生产计划评估方法	103
二、生产计划评估流程	104
三、生产计划评估方案	105
第七节 生产计划工作考核	107
一、计划工作考核内容	107
二、生产计划考核流程	108
三、生产计划考核方案	109
第五章 生产日程安排管理	111
第一节 生产空间布置	113
一、生产空间布置设计	113
二、工厂空间布置方案	114

三、作业车间布置方案	122
第二节 生产排序管理	126
一、生产排序考虑因素	126
二、生产排序管理流程	127
三、生产排序实施方案	128
第三节 生产派工管理	131
一、生产派工管理要点	131
二、生产派工管理流程	132
三、生产派工实施方案	133
第四节 批量生产日程安排	137
一、批量生产日程安排要点	137
二、批量生产日程安排流程	138
三、批量生产日程安排方案	139
第五节 订单生产日程安排	143
一、订单生产日程安排常见问题	143
二、正常订单日程安排流程	144
三、紧急订单日程安排流程	145
四、正常订单日程安排方案	146
五、紧急订单日程安排方案	149
第六章 生产计划控制管理	151
第一节 生产进度控制	153
一、生产进度控制措施	153
二、生产进度控制流程	154
三、生产进度控制办法	155
第二节 在制品控制	157
一、在制品控制措施	157

二、在制品控制办法	158
三、在制品控制流程	163
第三节 生产调度管理	164
一、生产物料调度管理	164
二、生产人员调度管理	164
三、生产设备调度管理	165
四、开停工衔接管理	165
五、生产调度管理流程	167
六、生产调度管理办法	168
七、生产调度值班规定	171
八、生产调度会议规定	174
第四节 外包计划控制	176
一、外包计划控制要点	176
二、外包计划管理流程	177
三、外包计划管理办法	178
第五节 生产信息反馈	181
一、生产信息反馈渠道	181
二、生产信息反馈流程	182
三、生产信息反馈规定	183
第六节 计划变更控制	184
一、生产计划变更条件	184
二、生产计划变更管理流程	185
三、生产计划变更管理制度	186
四、生产紧急插单处理方案	189
第七节 生产交期控制	194
一、生产交期控制措施	194
二、生产交期管理流程	195

三、生产交期控制方案	196
第七章 准时化生产管理	199
第一节 准时化生产管理方式	201
一、目视管理	201
二、看板管理	201
三、定置管理	202
四、标准化生产	202
五、现场 5S 管理	203
第二节 准时化生产管理流程	204
一、目视管理实施流程	204
二、看板管理实施流程	205
三、工序看板运行流程	206
四、外协看板运行流程	207
第三节 准时化生产管理方案	208
一、目视管理推行方案	208
二、看板管理准备方案	211
三、看板管理运行方案	215
第八章 生产计划管理工具	219
第一节 生产计划编制工具	221
一、年度综合计划表	221
二、年度生产计划表	224
三、年度产销计划表	225
四、季度生产计划表	225
五、季度产销计划表	226
六、季度生产计划书	226

七、月度生产计划表	228
八、月度产销计划表	228
九、周别生产计划表	229
十、日别生产计划表	229
十一、生产线日计划表	229
十二、车间生产计划表	230
十三、班组日产量记录表	231
十四、生产计划编制说明表	231
第二节 生产计划执行工具	232
一、生产通知单	232
二、生产指令单	234
三、生产日程表	234
四、生产日报表	235
五、生产进度表	235
六、生产进度计划表	236
七、生产进度控制表	237
八、生产任务分派单	237
九、订单安排记录表	237
十、生产变更申请表	238
十一、生产更改通知单	238
十二、生产异常报告单	238
十三、异常停工报告单	239
十四、生产作业记录表	240
十五、交货期更改通知单	240
十六、生产进度安排跟踪表	241
十七、生产进度安排检查表	241
十八、生产作业流程分析表	242

十九、作业工序产量分析表	243
二十、年度生产效率分析表	243
二十一、生产进度更改通知单	244
二十二、生产进度落后原因分析表	244
二十三、生产计划变更原因分析表	245

生产管理组织体系

第一章



