

YONG ZHI DU GUAN REN AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

孙健 赵涛 主编

生产工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏

科学的管理必定有一套健全的管理制度
严谨的执行必定有一套标准的工作流程



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

YONG ZHI DU GUAN REN AN ZHI DU BAN SHI

用制度管人 按制度办事

—— 孙健 赵涛 主编 ——

生产工作规范化管理
推行实务

案头必备 经典珍藏



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

用制度管人 按制度办事:生产工作规范化管理推行实务/孙健,赵涛主编.—北京:企业管理出版社,2008.2

ISBN 978-7-80197-920-9

I.生… II.①孙…②赵… III.企业—生产管理

IV.F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 176737 号

书 名:用制度管人 按制度办事:生产工作规范化管理推行实务

作 者:孙健 赵涛

责任编辑:启 业

书 号:ISBN 978-7-80197-920-9

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.com

印 刷:保利达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开 44 印张 720 千字

印 次:2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

2006年4月,我们编辑出版了《用制度管人——最新企业规范化管理组织人事卷》、《按制度办事——最新企业规范化管理工作流程卷》,上市一年来,该套丛书获得了众多读者的好评与赞誉,短短几个月来数次加印。很多读者来电来函咨询企业规范化管理相关问题,在众多咨询事宜中,很大一部分读者期望能够获得更为细致、更为系统的企业规范化管理指导,以便能够将“用制度管人,按制度办事”的管理理念落实到更为具体的工作实务中。

在为我们的心血能够获得读者认同感到欣慰的同时,我们也将众多读者的意见和建议进行了深入的分析和研讨,为了使更多读者获益,同时能够将“用制度管人,按制度办事”的企业规范化管理理念推行得更加彻底,我们通过一年来的辛勤努力,将《用制度管人,按制度办事》系列丛书扩充到五本,分别为《用制度管人,按制度办事——财务工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——行政工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——人力资源工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——市场营销工作规范化管理推行实务》、《用制度管人,按制度办事——生产工作规范化管理推行实务》。

在沿袭了《用制度管人》、《按制度办事》的写作风格的基础上,本套丛书进行了更加深入、更加细致的开发,工作要点、工作流程、制度模板、实用表单、执行标准的系统整合是本套丛书最突出的五大特点。本套丛书旨在解决企业管理整体规范和执行细节问题,将企业管理完全规范化和精细化,为企业管理工作者提供规范的制度模板、实用的工具表单、标准的工作流程。

工作要点旨在提供工作内容及相关工作知识准备;工作流程旨在提供所要完成任务的具体步骤和工作程序;制度模板旨在提供完整的工作规范与行为标准;实用表单旨在提供使用简洁的工具表格与报告;执行标准旨在提供落实在个人的工作细则和方法。

我们深知企业管理不可能是一成不变的,但“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”应该是所有成功企业必须研究的课题!

衷心希望本书能够为广大读者提供最大的帮助。

本书编写组
2007年11月于北京

前言

长久以来,中国企业一直没有停止对先进的管理思想和管理理念的探索,但在全球经济一体化的步伐中,中国企业迫切需要的并不是管理理论,如何把科学的管理思想和管理理念应用于实践;如何在微观层面上设计出具有操作性、实用性的处理程序和方法;如何制定出适合本企业的科学的、具体的管理制度和执行标准。这三点显得尤为重要。

毫无疑问,每个企业都希望做大做强,每个企业都希望自己的经营管理能够平稳顺利。但因为企业是由各类人员组成的组织,而人的复杂多样性的价值取向和行为特质,要求企业必须营造出有利于企业理念和价值观形成的制度和文化环境,并约束、规范、整合人的行为,“用制度管人”、“按制度办事”,使其达成目的的一致性,有助于企业共同利益的实现。

同时,企业作为一种特殊的组织,不仅有着它相应的管理模式,而且相应的管理模式必须与相应的管理制度相配。按照一定的制度来管人和办事,遵循一定的流程,执行一定的标准,不仅能够提高工作效率,而且能减少和降低因人为的因素而造成的失误。

如果企业没有合理的执行体系和标准化的工作制度,没有把日常管理中的每个细节通过制度的方式落实到实处,就会形成表面化的管理,从而影响到组织效率,进而削弱企业的竞争力。

所以,“制度化”、“规范化”、“流程化”、“标准化”、“精细化”是现代企业需要研究的重要课题,如果再深层次地挖掘的话,所有成功企业都会将以下五方面理念根植于企业的经营管理之中。

一、制度是第一生产力

企业制度的安排对企业来说是起根本作用的,因为企业本身就是各种生产要素的组合物,企业对各生产要素的组合,实际上就是依靠企业制度组合起来的。也就是说,企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。所以,毫不夸张地说,制度是企业的第一生产力!

二、制度是企业的核心竞争力

制度是企业长远发展的运转平台。成功的企业源自卓越的管理,而卓越的管理来自优越的制度。企业间的竞争,归根结底是企业制度的竞争。企业凝聚人才、引进人才、稳定人才,靠的就是先进的、合理的制度!

三、用法制代替人制是解决混乱的根本途径

通过长期对企业一线管理的研究,我们发现众多经营混乱、管理无序的企业都是因为无法可依或有法不依,而众多成功企业大多都具备管理制度化、工作流程化的特点。所以,我国的大多数企业,尤其是中小企业,要想做强做大,要想使企业经营管理平稳有序,建立完善的管理制度、用法制代替人制是解决所有问题的关键所在!

四、执行标准化、精细化才能确保制度的效用

另外一个困扰众多管理者的难题是,企业已经制定了完整的管理制度,但往往在执行和应用制度时,由于制度细则的不完善或执行不力,经常导致制度成为一纸空文。所以,要想使制度完全发挥其效用,与之匹配的执行细则和执行标准是不可或缺的。

五、简单化、流程化是提高效率的捷径

随着电脑化管理的日益普及,近年来企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式。标准化表格管理要求管理者与被管理者直接参与填写、核对和确认,因而会使管理更加有效率。另外,标准化的管理表格清晰、简洁,所表达的内容一目了然,是企业管理中简便高效的文件处理模式。

我们编写《用制度管人,按制度办事——企业规范化管理推行实务丛书》的初衷也在于此。本书正是站在企业管理者的角度,充分考虑企业管理的方方面面,聚焦在企业管理最为关键的环节,借鉴国际通用的管理制度和文案,详细论述了企业管理中普遍涉及到的工作标准化、流程化、工具化,并提供了具体工作的相关理论知识、执行方法或流程、实用工具表格,使之具有可操作性,可在实践的层面上提高企业效率。

当然每个企业都有其自身的特点,所以对于我们提供的制度范本、流程、实用表格,读者可以根据所在企业的具体情况适当修改或者重新设计,使之更适用于自己的企业。企业随着技术的创新,产品的更新,制度也需要创新,它并不是一成不变的,因此读者要在实践过程中不断改进已经形成的制度,以期达到高效管理、高效工作的目的。

编者

2007.11 月

目 录

第一章 生产部门职能与职责 /1

第一节 生产部职能与职责综述 /2

- 一、生产部门工作职能 /2
- 二、生产部门工作职责 /2
- 三、生产计划部职责范围 /4
- 四、物管部职责范围 /5
- 五、设备部职责范围 /6
- 六、技术开发部职责范围 /7
- 七、质量管理部职责范围 /7
- 八、物资采购供应部职责范围 /8

第二节 生产部门岗位职责综述 /8

- 一、生产总监岗位职责 /8
- 二、生产计划部经理岗位职责 /9
- 三、制造部经理岗位职责 /9
- 四、技术开发部经理岗位职责 /9
- 五、车间主任岗位职责 /10
- 六、质量主管岗位职责 /10
- 七、生产调度人员岗位职责 /10
- 八、总工程师岗位职责 /11
- 九、工艺主管岗位职责 /11
- 十、技术人员职责 /11
- 十一、生产车间技术工人岗位职责 /12
- 十二、班组长岗位职责 /12
- 十三、生产调度主管岗位职责 /12
- 十四、生产调度员岗位职责 /13
- 十五、采购部经理岗位职责 /14
- 十六、采购部主管岗位职责 /14
- 十七、采购员岗位职责 /15
- 十八、收货主管岗位职责 /15
- 十九、物资验收员岗位职责 /16

- 二十、仓储主管岗位职责 /16
- 二十一、仓库值班员岗位职责 /17
- 二十二、仓管员岗位职责 /17
- 二十三、出库管理员岗位职责 /17
- 二十四、搬运员岗位职责 /18
- 二十五、理货员岗位职责 /18
- 二十六、专职安全员岗位职责 /19

第二章 生产部组织管理 /21

第一节 生产部组织管理工作要点 /22

- 一、生产部组织管理工作任务 /22
- 二、生产部组织管理工作流程 /22

第二节 生产部门组织结构模板 /23

- 一、生产部门组织体系模板 /23
- 二、大型企业生产部门组织结构模板 /23
- 三、中型企业生产部门组织结构模板 /24

第三章 生产战略管理 /25

第一节 生产战略管理工作要点 /26

- 一、生产运作战略管理工作内容 /26
- 二、生产运作战略环境分析工作内容 /26

第二节 生产战略管理规范化细节执行标准 /28

- 一、产品战略决策工作标准 /28
- 二、产品整顿与产品组合决策工作标准 /31
- 三、竞争战略策略选择工作标准 /32
- 四、统筹决策工作标准 /33
- 五、选择竞争重点工作方法 /33
- 六、竞争重点策略控制标准 /34
- 七、竞争策略制定工作标准 /35

第四章 生产预测管理 /37

第一节 生产预测管理工作要点 /38

- 一、生产预测管理工作内容 /38
- 二、生产预测的工作分类 /38
- 三、生产预测工作程序 /38

第二节 生产预测管理规范化制度 /39

- 一、生产预测管理制度 /39

第三节 生产预测管理实用表单 /41

- 一、经济生产量分析表 /41

二、生产数量统计表 /42	
三、产品生产量计算表 /43	
四、工作量汇总表 /44	
五、作业量分析表 /45	
六、工作效率分析表 /46	
第四节 生产预测管理规范化细节执行标准 /47	
一、生产定性预测工作方法 /47	
二、时间序列预测分析方法 /48	
三、生产预测监控实施标准 /52	
第五章 生产计划管理 /53	
第一节 生产计划管理工作要点 /54	
一、生产计划制定目的 /54	
二、生产计划的分类 /54	
三、生产计划的主要衡量指标 /55	
四、生产计划管理的工作内容 /55	
五、市场预测的工作流程 /57	
第二节 生产计划管理规范化制度 /58	
一、生产计划标准模板 /58	
二、生产计划管理制度 /59	
三、一般计划工作模板 /59	
四、中间日程计划 /60	
五、生产分配制度 /61	
第三节 生产计划管理实用表单 /62	
一、工业产值与产量年度计划表 /62	
二、生产计划安排表(一) /63	
三、生产计划安排表(二) /64	
四、车间生产计划安排表 /65	
五、产销状况预测表 /66	
六、产销计划表 /67	
七、产销计划拟定表 /67	
八、产销状况控制表 /68	
九、每日生产计划表 /69	
十、每周生产计划表 /70	
十一、月度产销计划汇总表 /71	
十二、车间月度生产计划表 /72	
十三、工段月度生产计划表 /72	
十四、月度生产计划表 /73	

- 十五、季度生产计划表 /74
- 十六、年度生产计划表 /75
- 十七、战略生产计划表 /75
- 十八、生产计划综合报表 /76
- 十九、各部门生产计划表 /77
- 二十、年度生产预测表 /78
- 二十一、工作人员计划表 /79
- 二十二、订单安排表 /81
- 二十三、生产计划变更通知表 /82

第四节 生产计划管理规范化细节执行标准 /83

- 一、生产作业计划标准确定工作方法 /83
- 二、生产能力的确定工作标准 /83
- 三、确定生产计划指标工作标准 /84
- 四、确定生产进度工作标准 /85
- 五、生产计划的执行与评估工作标准 /85
- 六、生产计划的主要指标管理工作标准 /86
- 七、确定生产计划指标的工作步骤 /87
- 八、年度生产计划编制工作标准 /89
- 九、作业计划管理工作标准 /91

第六章 生产作业控制管理 /95

第一节 生产作业控制管理工作要点 /96

- 一、生产作业控制管理工作内容 /96
- 二、生产作业控制管理工作方式 /96
- 三、生产作业控制管理工作类型 /97
- 四、生产作业控制管理工作原则 /98
- 五、生产作业过程组织的要求 /99

第二节 生产作业控制管理规范化制度 /100

- 一、生产作业管理制度模板 /100
- 二、生产现场作业管理细则 /102
- 三、外协生产管理制度 /103
- 四、生产作业管理制度 /105
- 五、生产作业控制管理制度 /107

第三节 生产作业控制管理实用表单 /109

- 一、生产作业工作单 /109
- 二、生产设备利用率分析表 /109
- 三、生产作业日报表 /110
- 四、部门生产日报表 /111

五、班组生产日报表 /112
六、个人作业日报表 /113
七、生产额日报表 /113
八、生产工作负荷分析表 /114
九、生产线作业情况登记表 /114
十、生产故障情况登记表 /115
十一、生产产量分析表 /115
十二、产品零部件自制与外购情况登记表 /116
十三、生产指令申请表 /117
十四、生产作业通知表 /118
十五、产品生产情况通知表 /119
十六、生产作业标准登记表 /120
十七、部门生产工作通知表 /121
十八、生产数量登记表 /122
十九、生产现场占用面积计算表 /123
二十、生产作业改进建议表 /124
二十一、生产作业改进报告表 /124
二十二、生产指令实施情况登记表 /125
二十三、生产异常情况登记表 /125
二十四、生产作业改善计划表 /126
二十五、生产指令表 /127
二十六、产量平衡与半成品存量表 /127
三十七、生产设备利用率分析表 /128
三十八、标准作业时间核定表 /129
三十九、标准作业时间测量表 /130
三十、生产作业过程分析表 /131
三十一、产品生产过程分析表 /132
三十二、生产操作过程分析表 /133
三十三、生产过程分析表 /134
三十四、生产作业产量分析表 /135
三十五、产品生产过程设备使用情况分析表 /136
三十六、生产作业进度管理表 /137
三十七、生产进度安排情况跟踪表 /138
三十八、生产进度变更通知表 /139
三十九、生产进度控制表 /140
四十、生产进度安排检查表 /141
四十一、生产进度异常登记表 /142

四十二、生产效率登记表 /143

第四节 生产作业控制管理规范化细节执行标准 /144

一、生产现场管理工作标准 /144

二、现场管理工作流程 /144

三、生产现场作业操作标准 /145

四、生产作业现场巡查规范 /146

五、生产现场整顿管理标准 /147

六、清扫检查执行标准 /151

七、生产现场作业改善实施标准 /152

第七章 生产系统设计管理 /155

第一节 生产系统设计管理工作要点 /156

一、生产系统设计管理工作内容 /156

二、工作设计工作内容 /156

三、工作设计需要考虑的因素 /156

四、工艺准备工作流程 /157

五、工作研究工作流程 /157

六、产品工艺设计工作流程 /158

七、技术设计工作流程 /159

八、工时测定工作流程 /159

九、车间布置工作流程 /159

第二节 生产系统设计管理规范化制度 /161

一、工厂生产时间结构与工时定额管理规范 /161

二、工作测量(模特法)操作细则 /163

第三节 生产系统设计管理实用表单 /166

一、生产通知单 /166

二、工作指令申请表 /167

三、生产指令表 /167

四、部门生产通知表 /168

五、工作表 /169

六、现场作业表 /169

七、工作负荷分析表 /170

第四节 生产系统设计管理规范化细节执行标准 /170

一、生产设备布置类型 /170

二、设备布置的基本原则 /171

三、设备布置的基本方法 /171

第八章 技术与工艺管理 /173

第一节 技术与工艺管理工作要点 /174

一、技术与工艺管理工作内容 /174	
二、技术与工艺管理工作任务 /174	
三、技术与工艺管理组织管理工作内容 /175	
四、技术与工艺培训管理工作内容 /176	
五、计量管理工作内容 /176	
六、技术信息管理工作内容 /177	
第二节 技术与工艺管理规范化制度 /177	
一、生产技术管理制度模板 /177	
二、工艺定额管理制度 /180	
三、工艺文件管理制度 /181	
四、工艺管理规程 /182	
五、工艺纪律管理规程 /183	
六、工艺规程管理制度 /183	
七、技术标准管理制度 /184	
八、技术设计管理制度 /185	
九、技术任务书设计制度 /186	
第三节 技术与工艺管理实用表单 /187	
一、图纸管理表 /187	
二、原图管理表 /188	
三、产品设计登记表 /189	
四、车间模具管理表 /190	
五、车间样品制作登记表 /190	
六、样品追踪登记表 /191	
七、年度生产工艺管理计划表 /192	
八、产品生产技术管理计划表 /193	
第四节 技术与工艺管理规范化细节执行标准 /194	
一、技术管理实施标准 /194	
二、工艺标准确定实施基准 /195	
三、工艺管理实施标准 /195	
第九章 技术创新与开发管理 /197	
第一节 技术创新与开发管理工作要点 /198	
一、技术创新与开发管理工作内容 /198	
二、技术创新的基本类型 /198	
三、技术创新的主要实施方法 /199	
四、技术开发工作实施任务 /199	
五、技术开发工作实施类别 /200	
六、技术开发工作特征 /200	

第二节 技术创新与开发管理规范化制度 /201

- 一、生产技术发展的预测工作细则 /201
- 二、技术方案的评价细则 /201
- 三、生产技术开发决策细则 /203
- 四、技术开发过程控制实施细则 /204
- 五、生产技术开发验收细则 /205
- 六、技术开发计划管理制度 /205

第三节 技术创新与开发管理实用表单 /208

- 一、产品设计变更申请表 /208
- 二、产品设计变更通知表 /209
- 三、技术发展计划进度表 /210
- 四、技术创新专利调查表 /210
- 五、产品开发计划表 /211
- 六、产品改良计划表 /212
- 七、产品开发报告表 /212
- 八、开发成果报告表 /213
- 九、技术研究进度表 /213
- 十、技术研究发展计划表 /214
- 十一、新产品研发计划表 /215
- 十二、研究开发预算表 /216
- 十三、新产品研发费用预算表 /217

第四节 技术创新与开发管理规范化细节执行标准 /218

- 一、技术推动型创新实施标准 /218
- 二、需求拉动型技术创新实施标准 /219
- 三、确定生产技术开发需求工作标准 /220

第十章 技术改造与引进管理 /221

第一节 技术改造与引进管理工作要点 /222

- 一、技术改造管理工作内容 /222
- 二、技术改造管理工作流程 /223
- 三、技术资料管理工作内容 /223
- 四、技术引进的准备工作流程 /224
- 五、引进技术的验收工作流程 /225

第二节 技术改造管理规范化制度 /226

- 一、检查生产技术现状工作细则 /226
- 二、制定生产技术改造计划细则 /227
- 三、制定生产技术改造的实施方案 /228
- 四、生产技术改造方案的评估与选择细则 /229

五、生产技术改造方案的实施细则	/230
六、技术改造项目的验收细则	/231
七、引进技术的选择规则	/231
八、引进技术的可行性分析报告模板	/232
第三节 技术改造管理实用表单	/234
一、技术改造规划表	/234
二、技术改造目标登记表	/235
三、技术改造基本内容登记表	/236
四、技术改造项目实施计划表	/237
五、技术改造经济效益表	/238
第四节 技术改造管理规范化细节执行标准	/238
一、技术资料管理的基本办法	/238
二、技术引进管理规范	/239
三、引进技术的吸收运用工作标准	/240
第十一章 设备管理	/243
第一节 设备管理工作要点	/244
一、生产设备的基本类型	/244
二、设备管理工作内容	/244
三、设备管理工作任务	/245
四、设备管理工作要求	/246
五、生产车间设备管理工作内容	/246
六、生产工具管理工作内容	/247
七、生产设备选择工作要求	/247
八、生产设备使用管理工作要求	/248
九、生产设备维修管理工作内容	/249
第二节 设备管理规范化制度	/250
一、生产设备管理制度模板(一)	/250
二、生产设备管理制度模板(二)	/253
三、生产设备供应管理制度模板	/256
四、生产设备检修计划管理制度	/258
五、生产设备使用、检修保养规定	/259
六、发电系统使用操作规程	/260
七、生产设备润滑管理制度	/261
八、锅炉使用操作制度	/262
九、生产工具管理细则	/263
十、生产设备使用管理制度	/265
十一、生产设备维护管理制度	/265

十二、生产设备保养实施制度 /265

第三节 设备管理实用表单 /267

一、设备日常管理表 /267

二、设备登记表 /268

三、设备评分表 /269

四、设备登记明细表 /269

五、设备编号标准表 /270

六、各类设备统计表 /271

七、设备选型经济效益分析表 /272

八、模具登记卡 /273

九、模型管理卡 /274

十、工具保管记录卡 /275

十一、工具登记表 /276

十二、工具借用申请表 /277

十三、工具、设备借用记录表 /278

十四、量具检验记录表 /279

十五、磅秤设备资料卡 /280

十六、仪器申请表 /281

十七、机器工作负荷记录表 /282

十八、机器性能登记表 /283

十九、设备维护工作计划表 /283

二十、设备保全计划表 /284

二十一、设备养护状况月报表 /285

二十二、设备保养卡(一) /286

二十三、设备保养卡(二) /286

二十四、设备保养记录卡(一) /287

二十五、设备保养记录卡(二) /288

二十六、设备保养记录卡(三) /289

二十七、设备维修保养记录表 /290

二十八、维修作业基准表 /291

二十九、维修次序区分表 /291

三十、维修工作日志表 /292

三十一、设备维修记录表 /293

三十二、设备维修质量标准 /294

三十三、设备请修验收表 /295

三十四、设备故障记录表 /295

三十五、机器请修单 /296

- 三十六、设备检查表 /297
- 三十七、设备定期检查表 /298
- 三十八、机器检查记录表 /299
- 三十九、生产设备台帐 /300
- 四十、设备调拨登记表 /301

第四节 设备管理规范化细节执行标准 /301

- 一、设备管理整体工作标准 /301
- 二、设备管理制度实施标准 /302
- 三、设备管理现代化实施标准 /302
- 四、生产工具管理工作方法 /303
- 五、设备选择工作实施标准 /303
- 六、提高生产设备使用效率工作实施标准 /304
- 七、生产设备使用评价工作实施标准 /305

第十二章 设备更新与改造管理 /307

第一节 设备更新与改造管理工作要点 /308

- 一、设备更新与改造管理工作内容 /308
- 二、设备更新与改造管理工作类型 /308
- 三、设备更新工作流程 /309
- 四、设备改良工作流程 /310
- 五、设备更新与改造管理工作注意事项 /310

第二节 设备更新与改造管理规范化制度 /311

- 一、设备更新与改造管理制度模板 /311

第三节 设备更新与改造管理实用表单 /312

- 一、设备更新申请表 /312
- 二、设备整改通知表 /313
- 三、设备扩充计划表 /313
- 四、设备改良计划表 /314
- 五、设备保养计划表 /315
- 六、设备申请报废表 /315

第四节 设备更新与改造管理规范化细节执行标准 /316

- 一、生产设备更新标准 /316
- 二、生产设备改造工作标准 /316

第十三章 产品开发与管理 /317

第一节 产品开发与管理工作的要点 /318

- 一、产品开发工作内容 /318
- 二、产品生产管理的内容 /318
- 三、产品构想实施流程 /319