

生产企业 流程化与规范化管理手册

金青龙◎编著

流程化·用流程优化
工具化·用工具执行

制度化·用制度规范
范例化·用范例演示

弗布克流程化与规范化管理手册系列

生产企业 流程化与规范化管理手册

人民邮电出版社
北 京

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”序

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”是在“弗布克规范化管理操作范本系列”图书的基础上，应广大读者的要求而推出的后续系列产品。

“弗布克规范化管理操作范本系列”图书上市5年来，赢得了读者的广泛关注。他们对本系列图书的针对性、实用性和全面性给予了高度的评价，同时也针对本书存在的问题提出了中肯的批评和改进建议。在这里，我们衷心地感谢广大读者多年来对弗布克的支持。

在“弗布克流程化与规范化管理手册系列”图书的编写过程中，我们充分研究了读者反映的问题和意见，并结合市场调研的成果，对“弗布克规范化管理操作范本系列”图书的内容进行了修改、增补和重新整合，为求图书内容能够更加符合读者的阅读习惯和应用需求。

“弗布克流程化与规范化管理手册系列”共包括《生产企业流程化与规范化管理手册》、《物业公司流程化与规范化管理手册》、《销售企业流程化与规范化管理手册》、《酒店流程化与规范化管理手册》、《物流公司流程化与规范化管理手册》、《广告公司流程化与规范化管理手册》、《房地产企业流程化与规范化管理手册》7本图书，其中的每一本图书都针对相应行业的特点，向读者提供进行优化的流程、用于规范的制度、利于执行的工具和便于演示的范例，从而形成“用流程优化、用制度规范、用工具执行、用范例演示”的企业规范化管理体系，便于读者将书中内容“拿来即用”。

1. 用流程优化

该模块设计了企业各项业务在执行过程中所用到的工作流程，并且为每个工作流程设置了相应的工作标准，以便读者理顺企业各项业务工作的执行程序，从而实现用流程进行优化的目的。

2. 用制度规范

该模块提供了企业各项业务在执行过程中所用到的规范制度，通过这些制度可以对业务执行人员的工作行为和相关事项进行指导与约束，从而实现用制度进行规范的目的。

3. 用工具执行

该模块给出了企业各项业务在执行过程中所用到的各类实用性工具，这些工具能够帮助业务执行人员提升分析问题和解决问题的能力，从而提高工作效率，实现用工具提升执行力的目的。

4. 用范例演示

该模块就各类企业的组织结构设计、职能分解与目标管理、职位说明、绩效考核等事项分别进行示范，从而帮助企业实现人力资源规范化管理的目的。

本系列图书既可以作为企业各个部门实施规范化管理的模板与范本，也可以作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我培训和自我管理的指导手册。

前 言

《生产企业流程化与规范化管理手册》是“弗布克流程化与规范化管理手册系列”图书中的一本。本书以“流程+制度+工具+范例”的形式向读者介绍了生产企业各项业务的流程化与规范化管理。

本书在《生产制造企业规范化管理操作范本》的基础上，立足于“用流程优化、用制度规范、用工具执行、用范例演示”的编写思路，设计了大量的模板和范本，以便读者“拿来即用”，是一本极具实用性的工具书。本书具有以下特点。

1. 内容实用，呈现规范化管理体系

针对每一项工作，本书均提供了详细的业务流程、管理制度、执行工具和演示范例，为企业推进规范化管理工作提供参考。

本书包含了生产企业的研发管理流程、采购管理流程、生产管理流程、质量管理流程、仓储与库存管理流程、财务管理流程、行政人事管理流程、产品研发与生产技术管理制度、物料管控制度、设备与安全管理制、质量管理制、现场管理制度、财务管理制度、行政人事管理制度、生产计划管理与控制工具、生产成本与现场管理控制工具、质量管理工具、组织结构示范、职能分解与目标管理示范、职位说明示范、绩效考核示范共21项内容。

2. 图表交互，增强可读性和实用性

本书一改《生产制造企业规范化管理操作范本》中内容的展现形式，采用图形与表格交互呈现的方式，既增强了内容的可读性，又方便了读者的应用。

本书第一部分采用图表结合的形式，描述了具体的工作流程和工作标准；第二部分采用表格形式，设计了生产企业的各项管理制度；第三部分采用模型和表单的形式，给出了实用化的执行工具；第四部分采用图形和表格的形式，提供了大量的演示范例。

3. 附赠光盘，方便读者借鉴和使用

为满足读者的工作需要，本书特附赠光盘，光盘中包含了本书部分有代表性的模型、表单工具，以方便读者借鉴和使用。

本书提供的流程、制度、工具和范例可以有效地帮助生产企业管理人员开展工作。在使用本书时，读者可根据本企业的实际情况和工作的具体要求，对相关流程、制度、工具、组织结构设计范例等修改套用，使其更加符合企业自身的实际需要。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、杨扬、付珊珊负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、陈翔负责图表的编排，姜巧萍参与编写了本书的第1章，袁燕华参与编写了本书的第2章，李育蔚参与编写了本书的第3、4章，王琴参与编写了本书的第5章，张瀛参与编写了本书的第6章，韩伟静参与编写了本书的第7章，翟振芳参与编写了本书的第8章，程淑丽参与编写了本书的第9章，金青龙参与编写了本书的第10章，王淑敏参与编写了本书的第11、12、13、14章，卢斌参与编写了本书的第15、16章，李艳参与编写了本书的第17、18、19章，滕晓丽参与编写了本书的第20、21章，全书由金青龙统撰定稿。

目 录

第一部分 用流程优化

第 1 章 研发管理流程	3
1.1 产品研发管理 workflows 与标准	3
1.1.1 产品研发管理 workflows	3
1.1.2 产品研发管理 work standards	4
1.2 生产技术设计 workflows 与标准	5
1.2.1 生产技术设计 workflows	5
1.2.2 生产技术设计 work standards	6
1.3 生产工艺准备 workflows 与标准	7
1.3.1 生产工艺准备 workflows	7
1.3.2 生产工艺准备 work standards	8
第 2 章 采购管理流程	9
2.1 物料采购管理 workflows 与标准	9
2.1.1 物料采购管理 workflows	9
2.1.2 物料采购管理 work standards	10
2.2 物料应用监控 workflows 与标准	11
2.2.1 物料应用监控 workflows	11
2.2.2 物料应用监控 work standards	12
第 3 章 生产管理流程	13
3.1 生产计划管理 workflows 与标准	13
3.1.1 生产计划管理 workflows	13
3.1.2 生产计划管理 work standards	14

3.2 生产计划安排工作流程与标准	15
3.2.1 生产计划安排工作流程	15
3.2.2 生产计划安排工作标准	16
3.3 生产安全管理工作流程与标准	17
3.3.1 生产安全管理工作流程	17
3.3.2 生产安全管理工作标准	18
3.4 生产设备管理工作流程与标准	19
3.4.1 生产设备管理工作流程	19
3.4.2 生产设备管理工作标准	20
第4章 质量管理流程	21
4.1 生产质量管控工作流程与标准	21
4.1.1 生产质量管控工作流程	21
4.1.2 生产质量管控工作标准	22
4.2 质量认证管理工作流程与标准	23
4.2.1 质量认证管理工作流程	23
4.2.2 质量认证管理工作标准	24
第5章 仓储与库存管理流程	25
5.1 物料仓储管理工作流程与标准	25
5.1.1 物料仓储管理工作流程	25
5.1.2 物料仓储管理工作标准	26
5.2 物料库存管理工作流程与标准	27
5.2.1 物料库存管理工作流程	27
5.2.2 物料库存管理工作标准	28
第6章 财务管理流程	29
6.1 年度预算编制工作流程与标准	29
6.1.1 年度预算编制工作流程	29
6.1.2 年度预算编制工作标准	30
6.2 内部审计管理工作流程与标准	31
6.2.1 内部审计管理工作流程	31

6.2.2 内部审计管理工作标准	32
第 7 章 行政人事管理流程	33
7.1 办公用品采购工作流程与标准	33
7.1.1 办公用品采购工作流程	33
7.1.2 办公用品采购工作标准	34
7.2 人员招聘与录用工作流程与标准	35
7.2.1 人员招聘与录用工作流程	35
7.2.2 人员招聘与录用工作标准	36
 第二部分 用制度规范	
第 8 章 产品研发与生产技术管理制度	41
8.1 产品研发管理制度	41
8.1.1 新产品研发管理制度	41
8.1.2 新产品试制与经费使用规定	44
8.1.3 新产品鉴定与报批管理办法	46
8.1.4 新产品投产与资料验收规定	47
8.2 生产技术管理制度	49
8.2.1 生产工艺管理制度	49
8.2.2 技术标准管理制度	51
8.2.3 工艺文件管理制度	53
8.2.4 技术改造实施办法	55
第 9 章 物料管控制度	57
9.1 物料采购与存储制度	57
9.1.1 物料采购管理制度	57
9.1.2 物料存储管理规定	60
9.2 物料使用与盘点制度	62
9.2.1 物料使用管理制度	62
9.2.2 物料盘点管理办法	63

第 10 章 设备与安全管理制度	66
10.1 设备管理制度	66
10.1.1 生产设备综合管理制度	66
10.1.2 生产设备使用管理办法	68
10.1.3 生产设备维护管理制度	70
10.1.4 生产设备点检管理规定	73
10.2 安全管理制度	75
10.2.1 安全生产管理制度	75
10.2.2 安全检查管理制度	80
10.2.3 文明生产暂行规定	82
10.2.4 工伤事故处理办法	83
第 11 章 质量管理制度	87
11.1 质量检查与检验制度	87
11.1.1 质量日常检查制度	87
11.1.2 制程质量检验办法	90
11.1.3 成品检验管理办法	92
11.2 质量问题管理制度	94
11.2.1 不合格品管理办法	94
11.2.2 质量事故处理办法	97
第 12 章 现场管理制度	101
12.1 车间管理制度	101
12.1.1 车间员工管理制度	101
12.1.2 车间生产管理办法	103
12.2 生产作业与调度管理制度	104
12.2.1 生产作业安排管理办法	104
12.2.2 生产调度管理制度	107
第 13 章 财务管理制度	110
13.1 预算与审计管理制度	110
13.1.1 财务预算管理制度	110

13.1.2 内部审计管理制度	116
13.2 成本核算与报销管理制度	120
13.2.1 成本核算管理办法	120
13.2.2 财务报销管理制度	124
第 14 章 行政人事管理制度	128
14.1 人事管理制度	128
14.1.1 人员招聘管理制度	128
14.1.2 车间加班管理规定	131
14.2 行政管理制度	132
14.2.1 办公室管理制度	132
14.2.2 办公设备使用管理规定	134

第三部分 用工具执行

第 15 章 生产计划管理与控制工具	139
15.1 计划管理工具	139
15.1.1 年度生产计划表	139
15.1.2 月度生产计划表	140
15.1.3 周别生产计划表	140
15.1.4 日别生产计划表	140
15.2 生产控制工具	141
15.2.1 漏斗模型	141
15.2.2 图表法	142
15.2.3 成套性甘特图	143
15.2.4 生产进度控制表	144
15.2.5 生产进度异常分析表	144
15.2.6 生产进度安排检查表	145
15.2.7 生产进度落后原因分析表	145

第 16 章 生产成本与现场管理控制工具	146
16.1 生产成本管理工具	146
16.1.1 定额法	146
16.1.2 标准成本法	148
16.1.3 目标成本法	149
16.1.4 作业成本法	151
16.2 现场管理工具	153
16.2.1 9S 模型	153
16.2.2 目视管理法	156
第 17 章 质量管理工具	162
17.1 旧七大质量管理工具	162
17.1.1 检查表	162
17.1.2 层别法	163
17.1.3 鱼刺图	165
17.1.4 柏拉图	167
17.1.5 直方图	170
17.1.6 控制图	172
17.1.7 散布图	176
17.2 新七大质量管理工具	178
17.2.1 KJ 法	178
17.2.2 关联图法	179
17.2.3 矩阵图法	182
17.2.4 系统图法	186
17.2.5 箭线图法	187
17.2.6 PDPC 法	189
17.2.7 矩阵数据分析法	191

第四部分 用范例演示

第 18 章 组织结构设计示范	197
18.1 生产企业组织结构的主要形式	197
18.1.1 直线型组织结构	197
18.1.2 职能型组织结构	197
18.1.3 事业部型组织结构	198
18.2 大中小型生产制造企业组织结构	199
18.2.1 大型生产制造企业组织结构	199
18.2.2 中型生产制造企业组织结构	200
18.2.3 小型生产制造企业组织结构	200
18.3 生产企业部门组织结构设计	201
18.3.1 采购部组织结构	201
18.3.2 生产部组织结构	202
18.3.3 质量部组织结构	203
18.3.4 仓储部组织结构	204
18.3.5 财务部组织结构	205
第 19 章 职能分解与目标管理示范	206
19.1 职能分解	206
19.1.1 采购部职能分解表	206
19.1.2 生产部职能分解表	207
19.1.3 质量部职能分解表	209
19.1.4 仓储部职能分解表	211
19.1.5 财务部职能分解表	212
19.1.6 行政人事部职能分解表	214
19.2 目标管理	215
19.2.1 总经理目标分解表	215
19.2.2 研发总监目标分解表	216
19.2.3 研发中心经理目标分解表	217

19.2.4 生产总监目标分解表	218
19.2.5 采购部经理目标分解表	219
19.2.6 生产部经理目标分解表	220
19.2.7 质量部经理目标分解表	221
19.2.8 仓储部经理目标分解表	222
19.2.9 财务总监目标分解表	222
19.2.10 财务部经理目标分解表	223
19.2.11 行政总监目标分解表	224
19.2.12 行政人事部经理目标分解表	225
第 20 章 职位说明示范	226
20.1 企业高层人员职位说明书	226
20.1.1 总经理职位说明书	226
20.1.2 财务总监职位说明书	228
20.1.3 研发中心总监职位说明书	230
20.1.4 生产总监职位说明书	232
20.1.5 行政总监职位说明书	234
20.2 研发中心职位说明书	236
20.2.1 研发中心经理职位说明书	236
20.2.2 技术研究中心主任职位说明书	238
20.2.3 产品开发中心主任职位说明书	240
20.2.4 分析测试中心主任职位说明书	242
20.2.5 中试研究中心主任职位说明书	244
20.3 采购部职位说明书	246
20.3.1 采购部经理职位说明书	246
20.3.2 采购员职位说明书	248
20.4 生产部职位说明书	250
20.4.1 生产部经理职位说明书	250
20.4.2 车间主任职位说明书	252
20.4.3 车间班组长职位说明书	254

20.4.4 生产计划专员职位说明书	256
20.4.5 生产调度专员职位说明书	258
20.4.6 动力设备管理专员职位说明书	260
20.4.7 生产安全管理专员职位说明书	262
20.5 质量管理部职位说明书	264
20.5.1 质量管理部经理职位说明书	264
20.5.2 来料检验员职位说明书	266
20.5.3 制程检验员职位说明书	268
20.5.4 成品检验员职位说明书	270
20.6 仓储部职位说明书	272
20.6.1 仓储部经理职位说明书	272
20.6.2 仓库管理员职位说明书	274
20.6.3 仓库账管员职位说明书	276
20.7 财务部职位说明书	278
20.7.1 财务部经理职位说明书	278
20.7.2 会计职位说明书	280
20.7.3 出纳职位说明书	282
20.7.4 审计职位说明书	284
20.8 行政人事部职位说明书	286
20.8.1 行政人事部经理职位说明书	286
20.8.2 行政主管职位说明书	288
20.8.3 人事主管职位说明书	290
20.8.4 行政专员职位说明书	292
20.8.5 人事专员职位说明书	294
第 21 章 绩效考核示范	296
21.1 企业中高层人员绩效考核表	296
21.1.1 总经理绩效考核表	296
21.1.2 财务总监绩效考核表	298
21.1.3 生产总监绩效考核表	299

21.1.4	研发总监绩效考核表	300
21.1.5	行政总监绩效考核表	301
21.2	研发中心人员绩效考核表	302
21.2.1	研发中心经理绩效考核表	302
21.2.2	技术研究主任绩效考核表	304
21.2.3	产品开发中心主任绩效考核表	305
21.2.4	分析测试中心主任绩效考核表	306
21.2.5	中试研究中心主任绩效考核表	307
21.3	采购部人员绩效考核表	308
21.3.1	采购部经理绩效考核表	308
21.3.2	采购员绩效考核表	309
21.4	生产部人员绩效考核表	310
21.4.1	生产部经理绩效考核表	310
21.4.2	车间主任绩效考核表	312
21.4.3	车间班组长绩效考核表	313
21.4.4	生产计划专员绩效考核表	314
21.4.5	生产调度专员绩效考核表	315
21.4.6	动力设备管理专员绩效考核表	316
21.4.7	生产安全管理专员绩效考核表	317
21.5	质量管理部人员绩效考核表	318
21.5.1	质量管理部经理绩效考核表	318
21.5.2	来料检验员绩效考核表	319
21.5.3	制程检验员绩效考核表	320
21.5.4	成品检验员绩效考核表	321
21.6	仓储部人员绩效考核表	321
21.6.1	仓储部经理绩效考核表	321
21.6.2	仓库管理员绩效考核表	323
21.7	财务部人员绩效考核表	324
21.7.1	财务部经理绩效考核表	324

21.7.2 会计人员绩效考核表	325
21.7.3 出纳人员绩效考核表	326
21.8 行政人事部人员绩效考核表	327
21.8.1 行政人事部经理绩效考核表	327
21.8.2 行政主管绩效考核表	329
21.8.3 人事主管绩效考核表	330
21.8.4 行政专员绩效考核表	331
21.8.5 人事专员绩效考核表	332