

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAGUANLI XILIECONGSHU

管理专家
红人馆
7

生产运作 规范化管理 文案

王铎 肖彬/编著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAGUANLI XILIECONGSHU

管理专家
红人馆
7

生产运作 规范化管理 文案

王铎 肖彬/编著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

生产运作规范化管理文案 / 王铎, 肖彬编著. —北京:
经济科学出版社, 2004. 9

(企业规范化管理系列丛书)

ISBN 7-5058-4322-2

I. 生... II. ①王... ②肖... III. 企业管理: 生产
管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 062704 号

第一章 生产组织与人员管理 1

- 1.1 生产管理组织机构设置的基本方法 2
- 1.2 生产部业务管理规定 3
- 1.3 质量管理部门工作职责制度 5
- 1.4 生产实绩报告管理细则 5
- 1.5 生产职能部门管理制度 7
- 1.6 生产岗位定员编制工作实施方案 8
- 1.7 生产组织劳动培训管理方案 10
- 1.8 生产经理职位说明书 11
- 1.9 生产部总工程师职位说明书 13
- 1.10 生产办公室主任职位说明书 15
- 1.11 生产动力部门主管职位说明书 16
- 1.12 生产调度部门主管职位说明书 18
- 1.13 物资供应部门主管职位说明书 19
- 1.14 公司产销会议管理细则 21

第二章 产能核定与作业计划 23

- 2.1 生产能力核算实施要点 24
- 2.2 流水线生产能力计算方案 25
- 2.3 成批加工产能计算方案 26

2.4	长期生产能力规划实施方案	27
2.5	中期生产能力规划实施方案	28
2.6	短期生产能力规划实施方案	29
2.7	制定产能规划方案的基本步骤	31
2.8	非常规产能开发实施方案	32
2.9	生产计划主要指标管理方案	33
2.10	生产计划编程序文件	36
2.11	生产计划实施办法	37
2.12	生产计划管理规定	38
2.13	生产设备修整计划规程	41
2.14	厂级生产作业计划编制方案	43
2.15	车间生产作业计划编制方案	45
2.16	生产作业排序实施办法	45

第三章 生产物资供应与管理

47

3.1	生产物资分类管理办法	48
3.2	生产物资消耗管理方案	51
3.3	用料预算管理方案	54
3.4	物资领用管理制度	55
3.5	物资消耗定额管理制度	56
3.6	生产物资供应计划管理方案	57
3.7	材料计划管理办法	60
3.8	物料采购管理办法	62
3.9	物料采购作业实施细则	65
3.10	进口物资采购管理制度	68
3.11	国产物资采购管理制度	69
3.12	进料验收管理办法	70
3.13	生产物资储备定额管理方案	71
3.14	物资库存量控制办法	73
3.15	生产物资存储管理方案	74
3.16	物资验收入库管理制度	79
3.17	库位规划管理办法	79
3.18	库存材料编号管理制度	81
3.19	物料库存量管理细则	82
3.20	仓库物资管理制度	84
3.21	库房规划管理制度	85

3.22	原材料损耗及盘查管理制度	86
3.23	滞料及滞成品管理制度	86
3.24	物料报废管理制度	88
3.25	仓库安全管理制度	88
3.26	发料作业管理制度	89

第四章 生产过程与生产作业控制 91

4.1	生产厂区及车间布置方案	92
4.2	生产过程时间组织管理方案	93
4.3	生产过程劳动组织管理方案	95
4.4	生产控制程序及方法管理方案	99
4.5	生产作业控制手段及内容管理方案	102
4.6	加工指示书管理规定	106
4.7	操作标准作业管理规定	106
4.8	生产进度控制实施方案	108
4.9	生产调度工作程序文件	110
4.10	均衡生产组织管理方案	112
4.11	生产调度工作汇报管理方案	113
4.12	生产调度会议管理制度	115
4.13	生产调度业务处理方案	116
4.14	生产调度评估管理方案	118
4.15	生产准备工作管理方案	119
4.16	生产派工管理方案	121
4.17	均衡生产实施方案	122
4.18	轮班生产工作实施方案	124
4.19	岗位交接班管理制度	126
4.20	生产异常管理实施方案	127
4.21	岗位训练管理方案	129
4.22	看板管理实施方案	131
4.23	定置管理实施方案	133

第五章 生产技术管理 135

5.1	产品工艺过程设计方案	136
5.2	产品流水线设计方案	138

5.3 生产工序平衡管理方案	141
5.4 产品工艺标准化实施方案	142
5.5 生产工艺选择方案	145
5.6 生产工艺流程图制作方案	146
5.7 生产技术工艺管理方案	148
5.8 生产技术管理制度	150
5.9 技术合理化建议管理细则	151
5.10 技术建议审查与处理规定	151
5.11 技术建议的奖励与审批办法	152
5.12 技术任务书设计程序文件	153
5.13 生产技术设计程序文件	154
5.14 工作图设计程序文件	155

第六章 生产成本管理

157

6.1 生产成本构成因素分析	158
6.2 生产成本核算工作基本要求	158
6.3 产品成本核算程序文件	160
6.4 产品成本计算方法执行方案	161
6.5 产品成本控制程序文件	163
6.6 成本控制基础工作管理方案	165
6.7 生产成本控制管理制度	167
附录一：材料耗用汇总表	169
附录二：人工汇总表	169
附录三：成本费用控制表	170
附录四：产品成本比较表	170

第七章 生产现场管理

171

7.1 生产现场管理基本内容	172
7.2 生产现场管理总体实施方案	174
7.3 生产现场管理方法执行方案	177
7.4 生产现场班组群体管理要求	179
7.5 现场作业系统成本控制方案	184
7.6 生产现场设备综合管理方案	188
7.7 生产现场设备运行控制实施方案	190

7.8 现场设备安全保障管理体系	192
7.9 生产现场定置管理基本要求	194
7.10 现场定置控制运行方案	199
7.11 现场目视管理运作方案	200
7.12 生产现场 5S 管理推行方案	204
7.13 整理与整顿活动实施方案	210
7.14 清扫与清洁活动实施方案	214
7.15 素养活动实施方案	217

第八章 生产质量管理 221

8.1 产品质量管理基本原则	222
8.2 质量管理基本工具选择方案	223
8.3 全面质量管理办法	225
8.4 QC 小组活动方案	226
8.5 质量检验方法实施方案	228
8.6 质量检验基本类型分类方案	229
8.7 质量检验三检制实施方案	231
8.8 抽样检验实施方案	232
8.9 抽样检验实施程序文件	233
8.10 生产质量管理制度	235
8.11 产品质量管理办法	242
8.12 成品质量管理办法	242
8.13 质量管理教育培训办法	243
8.14 制程质量异常处理办法	244
8.15 制程质量作业管理规定	245
8.16 产品质量日常检查管理规定	245
8.17 检验仪器量规校正管理办法	247
8.18 计量器具管理细则	248
8.19 进料检验管理规定	253
8.20 产品检验标准制定办法	254
8.21 不合格品监审管理规定	255
8.22 产品质量市场调查办法	256
8.23 客户抱怨处理办法	257
8.24 产品生产工序质量控制方案	258
8.25 半成品制程控制实施方案	260
8.26 半成品质量检验实施方案	261

8.27 产品装配与包装制程控制方案	262
8.28 产品装配与包装品质检验实施办法	264

第九章 生产安全管理

267

9.1 安全生产综合管理方案	268
9.2 安全生产责任制管理总则	271
9.3 安全生产教育管理办法	272
9.4 工伤事故管理方案	274
9.5 现场文明生产工作基本要求	279
9.6 安全生产管理制度	280
9.7 安全生产领导管理制度	281
9.8 安全奖励与处罚管理规定	282
9.9 安全生产承包责任制细则	285
9.10 生产现场火灾处理制度	285
9.11 易燃、易爆物品安全管理规定	286
9.12 工伤急救预防管理制度	286
9.13 生产用电安全检测管理规定	287
9.14 电信线路安全管理章程	288
9.15 生产用电梯安全管理制度	289
9.16 有毒有害作业管理办法	289
9.17 机械工具安全使用管理制度	290
9.18 公司安全生产考核管理标准	290

第十章 生产设备管理

293

10.1 生产设备选择与评价管理方案	294
10.2 生产设备使用与维修管理方案	297
10.3 设备更新与改造管理方案	304
10.4 生产设备维护与管理制度	307
10.5 生产在用设备管理制度	309
10.6 设备日常巡检管理细则	310
10.7 设备日常维修管理制度	310
10.8 设备事故分析处理制度	311
10.9 设备日常使用、维护内容须知	311
10.10 设备使用、维护管理规程	312

10.11	设备检修保养制度	312
10.12	设备润滑管理制度	313
10.13	设备缺陷处理办法	314
10.14	设备运行动态管理章程	314
10.15	新增设备管理制度	316
10.16	设备改装、移装操作规程	316
10.17	设备转让及报废管理制度	317
10.18	工程部报告管理制度	317
10.19	工程部工具管理规定	318
10.20	供电系统机械设备保养制度	319
10.21	供电系统日常操作管理章程	320
10.22	电器设备维修保养制度	321
10.23	配电维修保养制度	321
10.24	电工维修管理制度	322
10.25	变压器维修保养制度	322
10.26	供水系统机械设备检测与保养制度	323
10.27	供水系统日常管理规定	323
10.28	给排水设备维修保养制度	324
10.29	水泵、管道维修保养细则	325
10.30	空调设备维护保养制度	326
10.31	空调主机操作管理规定	329
10.32	冷机设备维修保养管理规定	330
10.33	液化气设备保养制度	330
10.34	锅炉设备维修保养制度	332
10.35	锅炉操作日常管理规章	332

第十一章 新产品开发与外协加工

335

11.1	新产品试制工作管理规定	336
11.2	新产品开发程序文件	336
11.3	新产品开发决策程序文件	337
11.4	新产品鉴定工作基本要求	338
11.5	新产品开发经费管理规定	339
11.6	新产品开发周期管理章程	339
11.7	新产品成果审批管理制度	340
11.8	新产品投产管理制度	340
11.9	新产品技术资料验收制度	341

11.10	产品外协加工管理办法	341
11.11	产品外协与委托加工管理细则	344
11.12	外协厂商考核与评级管理办法	347
11.13	公司委外加工管理制度	348
11.14	材料借入、借出及外协管理规定	352

第一章

内容 提要

生产组织结构也就是一个组织的框架，可以把它看成一架机器，企业可以通过它而发挥各种作用以实现组织的目标。具体来讲，生产组织是指科学地组织劳动者之间的分工与协作，把劳动者与劳动工具、劳动对象有机地结合起来，使所有人员协调地进行工作，充分发挥劳动者的技能和积极性，不断提高劳动生产率。合理地组织劳动，是保证企业正常生产的条件。社会化大生产要求既要有科学的劳动分工，又要有严密的协作。为保证生产顺利进行，必须把生产人员合理地组织起来，正确地处理它们之间的关系，以及它们与劳动工具、劳动对象之间的关系。通过劳动组织工作，对生产进行合理的分工以及严密的协作，才能充分发挥每个劳动者的能力，组成一个具有强大合力的集体，完成个人和少数人难以完成的工作。本章所阐述的重点在于生产组织设计的方法、管理生产组织的相关制度，以及各主要生产管理岗位人员的工作职责。

1.1 生产管理组织机构设置的基本方法

直线组织和参谋组织是两种基本的生产组织形式。生产经营管理人员在具体的管理业务中，可以根据不同的要求，采用不同的方法设置生产组织机构。具体来说，主要有如下几种方法：

一、按产品设置

在许多企业中，产品和服务是组织工作的着眼点。因此，生产经营业务按产品的类别来进行。

二、按客户设置

职务内容也可以按所服务的客户类别组织起来，这样更有利于生产经营业务的组织与进行。

三、按地区设置

有些企业往往按地理位置来组织生产经营。因为许多产品和服务地区的布置往往是选在接近客户的所在地区。

四、按职能设置

以人们在其工作单位中所从事的职能为依据来组织生产经营，这是组织工作通常采取的一种方法。

五、按计划项目设置

为完成某一特定使命而设计制造的产品所组成的机构。它是按产品和按职能组织形式的一种变通方法，对于政府部门、研究和发展工作以及大型的建设项目等都极其有用。究竟选择直线组织还是参谋组织，具体按哪一种方式来组织生产经营，一定要结合本企业实际情况，如企业规模大小、人员素质高低、生产工艺复杂程度、所处环境等等。总之，要以最有效地完成企业目标为依据，来选择具体的生产组织形式，并设置相应的生产管理机构。

1.2 生产部业务管理规定

一、为了加强生产管理，有效地运用物料、人力、设备（机器、工具），并使之在时间、数量、空间上能适当地配合，以便提高生产效率、质量，并降低成本，获得最大的经济效益，本公司特制定此规定。

二、业务部于下一年度开始前三个月，提出年度销售计划，生产部依据年度销售计划，制定出年度生产计划，并针对主副料需要、人力、设备负荷等拟订计划。

三、依据年生产计划、业务部开出的制造通知单以及现有库存量（成品、半成品）拟订月生产计划。

四、生产管理部门于接到业务部开出的制造通知单时应：

1. 安排生产进度预定表。
2. 计算所需的主副料（何时再需要），在购备之前，通知存量管理单位安排原料。
3. 将外协加工计划通知给外协管理单位，以便先寻求适当的外协厂商。

五、生产管理单位，依据月生产计划、制造通知单、制造变更通知单、实际的生产进度以及现有人力、设备资料于每周定期分配安排次日起十天内的生产进度表。

六、依预定和实际的生产进度，发出工作命令（发出前要确知物料情况）和发料单。

1. 工作命令，一联给现场制造各科组（同时要附工作程序图、操作标准、检查标准等），一联通知质量管理单位。
2. 发料单，一联给现场制造各科组，一联通知库管单位备料。
3. 要在开工三天之前发出工作命令和发料单，但特殊情况不在此限。

七、由现场制造各科组每日呈报日报表，了解实际的生产进度，且要实地追查、督促。

八、现场制造各科组，无法按照进度如期完成或有任何困难时（机器、模具损坏、停电等），应尽快将原因通知生产管理单位，予以调整工作。

九、当制造完工后，将工作命令详细填写在有关栏目处，送回生产管理单位销令。

十、于每批产品（订单）完工后，要将有关资料，如生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等资料汇总，并对实际生产所发生的问题进行研讨，提出改善措施，防止再次发生。还需汇总成本分析、产能资料等，所有资料要建档备查，以利作业的进行。

十一、生产管理单位要经常地与业务部、存量管理单位、外协管理单位、质量管理单位、技术单位以及现场制造各科组保持密切的联系，确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后，并要能弹性地应变。

十二、外协管理，在管理外协加工以及外协制造的半成品或零件时，应适时适量地配合生产进度。

十三、外协管理单位负责外协加工、外协制造的作业。选择外协厂商应依据下列资料：

1. 生产管理单位发出的外协计划（工程详细内容、质量要求、时限、数量）或外协申请单。

2. 协作厂商及厂商资料调查表。

3. 是否由本公司供料，供料报废率的决定。

4. 预估价格及付款条件。

十四、选择好适当的外协厂商，要督促、确实了解厂商的进度以及质量。

十五、若外协厂商为第一次承制此项外协，则必须要求其先试制，取回样品，判定是否符合要求，判定合格后，才能通知其正式承制或加工。

十六、确实管理本公司供料数量及承制或加工后送回本公司的半成品或零件、下脚料、废料等的详细数量及重量。

十七、对外协厂商交来货品的质量、交货期、价格以及内部的管理状况要做审核。

十八、若有模具（设备）存放于外协厂商之处，要切实管理，检查其对模具（设备）使用保养的情况。

十九、本公司于外协验收、生产装配或再加工时，对外协质量的抱怨以及对外协厂商的审核结果，除了要存档外，应转告外协厂商。

二十、外协除了口头方式信用约定，最好要能订立合同或简明的外协书面式的约定（内容包括工程详细内容，是否由本公司供料，以及品名、规格、数量、质量要求、验收检验标准、罚则、付款条件、奖励条款等资料）。

二十一、对于考核成绩好的优良外协厂商，建议公司给予其较优惠的条件及分配较多的工作。

二十二、配合质量管理单位，做好外协质量管理稽核工作，管理外协厂商承制货品的质量，并协助辅导厂商做好质量管理工作。

二十三、安排外协业务，必须要有弹性应变的能力，并要经常地与生产管理单位和外协厂商密切联系，确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后，有困难要立即解决，并防止再发。

二十四、外协完工后要进行成本分析（工时、数量、质量、价格、交货期等）工作，判定外协是否有利及判定此外协厂商的能力。

二十五、所有的资料必须建档备查，以利作业。

二十六、有关外协之未详尽事宜详见外协管理规定。

二十七、本规定呈阅核准后实施，修改时亦同。

1.3 质量管理部门工作职责制度

- 一、参与产品的研究开发及试制。
- 二、对产品、原物料、加工品等规格及作业标准，提出改善意见或建议。
- 三、制定进料、加工品、成品检验标准确实执行。
- 四、制定制程检查标准，并稽核检查站检查人员是否确实实施。
- 五、质量异常的妥善处理及鉴定报废品。
- 六、检验仪器与量规的管理与校正及库存品的抽验。
- 七、原料供应商，外协加工厂商等交货质量实绩的整理与评价。
- 八、督导并协助协作厂商改善质量，建立质量管理体系。
- 九、制程巡回检验。
- 十、制程管理与分析，专案研究并作改善、预防等再发防止措施。
- 十一、客户抱怨案件及销货退回的分析、检查与改善措施。
- 十二、资料回馈有关单位。
- 十三、执行质量管理日常检查工作。
- 十四、做好质量保证作业。
- 十五、研究制订并执行质量管理教育训练计划。
- 十六、制定质量管理规定，推行全面质量管理体系。
- 十七、其他有关质量管理事宜。

1.4 生产实绩报告管理细则

一、在生产计划实施过程中，必须对实施进度进行调查，以判断生产所需的工时数、原材料的消费以及在制品移动趋向是否正常；必须报告必要的生产数据，以利于成本的计算以及其他会计方面的处理。

二、作业日报

工厂里各部门的负责人每天都要将其主管的业务工作向会计处报告，报告的内容至少包括以下各项：

1. 产品名称及制造号码。
2. 原材料消耗量。

3. 产量（包括半成品和产成品）。

4. 不同工程所需的作业时间。

三、工程日报由工厂各负责加工制造的负责人，把每天的生产及作业概况通过制造处向厂长报告。应报告的内容由各工厂根据需要自行决定。

四、各工厂要把成品的数量向总部生产处报告。

五、各现场作业的负责人（班长、组长）要就自己承担的工作向处长提交作业报告。报告的内容至少应包括以下各项：

1. 工程名称、制造号码。
2. 各工程的产量。
3. 消费的原材料。
4. 各工程的作业时间。
5. 原材料、清算额、余额。
6. 机器运转时间。

六、月末盘存表

在月末，要把月初、月中、月末的各工程成品、半成品、在制品的库存、进货、消费、余额记载下来，对照实物，确认不足或不良的情况，在此基础上，通过制造处向会计处报告。

七、作业日程、月末盘存表须在制造处检验盖章，在会计处办理会计手续，然后由财务人员处理。

八、工程日报在制造处集中，由其对生产的实际情况和计划对照检查，确认是否有不一致之处，然后把有关问题原因和对策的报告，与自己的检查分析资料一并向厂长报告。

九、总部生产处集中工厂每天的生产实绩报告。

十、制造辅助经营部门至少应报告下列事项，其报告的程序如下：

1. 生产车间—制造处—会计处
 - (1) 燃料的消费量。
 - (2) 蒸汽分配量。
2. 工作部门—制造处—会计处
 - (1) 不同部门的配件以及数量。
 - (2) 工作内容概略。
 - (3) 不同配件的作业时间。
3. 试验部门—制造处—会计处
 - (1) 不同配件的数量。
 - (2) 不同部门试验的比重。
4. 运输部门—制造处—会计处
 - (1) 行走里程数以及燃料消耗量；
 - (2) 不同事业部的分配比率。
5. 电气部门—制造处—会计处