

管理案头必备手册

最实用的生产管理工作标准、流程、制度和表单
生产管理案头必备手册

生产管理

工具箱

罗百辉 陈勇明 编著

Production

KIT

Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



管理案头必备手册

最实用的生产管理工作标准、流程、制度和表单
生产管理案头必备手册

生产管理

工具箱

罗百辉 陈勇明 编著

Production

Management

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press

本书以生产企业的工作内容为出发点,从生产组织与岗位说明书、生产订单管理、研发与工艺管理、生产计划管理、生产物料管理、车间作业管理、生产品质管理、5S 推行管理、生产设备管理、仓储作业管理、生产安全管理、生产人员招聘管理、生产人员培训管理、生产岗位绩效管理、生产岗位薪酬管理、生产管理的实用模型等 16 个方面,对生产管理中的各个方面进行了系统归纳,提供了各环节中的工作标准、工作流程、管理制度和工作表单,是一部让生产管理人员拿来即用的全方位的工具书。

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理工具箱/罗百辉,陈勇明编著. —北京:机械工业出版社, 2009.4

(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-25774-5

I. 生... II. ①罗... ②陈... III. 企业管理:生产管理—手册
IV. F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 041078 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:李秀玲

责任印制:乔 宇

北京双青印刷厂印刷

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 47.25 印张 • 2 插页 • 770 千字

0 001-3 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-25774-5

ISBN 978-7-89451-043-3 (光盘)

定价:98.00 元 (含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

《生产管理工具箱》以生产企业的管理模块为基础，力图精简、准确地将生产管理的工作标准、工作流程、制度规范、管理表单阐释清楚，并依照生产管理工作的内在逻辑进行组合，完整再现高标准的生产企业管理系统。

本书在写作过程中，首先从生产企业的组织结构入手，并由此逐层展开，从岗位说明书过渡到作业模块，旨在对生产管理工作进行深入、具体的职能界定。其次，紧紧围绕生产管理的关键业务模块运用大量图表进行阐述，全部以“实务”“可操作”为准则，保证了图书的实用性和专业性。本书是实施高效率生产管理的工具书和操作手册。

本书内容结构上主要有以下特点：

1. 细化工作标准

本书共分 16 大内容板块，每一工作板块按照生产管理的内在逻辑，分解出了相应的关键管理要点。

针对每一个关键管理要点实施多层级的分解，提供细化的工作标准。生产管理者只要按照工作标准的内容、步骤、执行标准逐层展开，即可实现高效率的工作目标。

2. 优化工作流程

在细化的工作标准的基础上，实施流程优化。通过对生产作业流程的节点、责任人、内容说明以及相关文件进行针对性解说，为生产管理者提供一套全面、准确和精简的生产作业流程。

3. 固化管理制度

为落实和规范生产管理工作，督导和改善生产人员的作业过程，本书针对每个关键管理要点提供相应的管理制度，具有实用性和专业性特点，有利于生产管理的实施和操作。

4. 量化管理表单

本书为每个工作内容提供了记录、量化、分析和改善的针对性表单。生产管理者只需稍加修改即可使用，有利于节省工作时间及提高工作效率，是实施工作记录、分析、追踪和持续改善的重要帮手。

5. 图表化的工具模型

本书最后部分是生产管理的实用模型，通过图形和案例式解说，即可轻松掌握专业的生产管理工具。

为帮助读者快速、有效地建立生产管理系统、管理生产作业，本书特附赠光盘，将书中内容电子化，方便读者高效率地应用。

本书是笔者长期工作经验的总结和积累。在写作过程中参照了多家世界500强企业的管理模板，同时根据自身多年来在国内企业工作的相关经验进行了一定的修正和完善，旨在为读者提供一部拿来即用的生产管理工具书。

本书写作过程中，得到了深圳耐特电子有限公司的陈勇明先生的大力支持，我们就制造型企业的组织结构、工作标准、工作流程和管理制度等方面进行了深入沟通。同时，朱仕友、陈凌云、孙健、庞建春、韦志夫、孙丽、冯彬、孙九莲、吴发明、孙海芳、戴宇剑、孙科炎、杨靖、孙东风、陈凌飞、李晓红、徐恺、洪少生、王亚洋、邱丽丽、龚煜、陈驰宇等在本书的写作过程中提供了大量的帮助，包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心感谢！

罗百辉

2009年1月

目 录

前言

第一章 生产组织与岗位说明书	1
第一节 生产组织结构	1
一、生产部组织结构	1
二、品质部组织结构	2
三、采购部组织结构	4
四、仓储部组织结构	6
第二节 生产部岗位说明书	7
一、生产经理岗位说明书	7
二、生产主管岗位说明书	9
三、车间主任岗位说明书	10
四、生产计划员岗位说明书	11
五、生产跟单员岗位说明书	12
六、生产班组长岗位说明书	13
七、生产物料员岗位说明书	14
第三节 品质部岗位说明书	14
一、品质经理岗位说明书	15
二、品质主管岗位说明书	16
三、品质工程师岗位说明书	17
四、进料检验员岗位说明书	18
五、制程检验员岗位说明书	19
六、成品检验员岗位说明书	20
七、出货检验员岗位说明书	21
八、品质稽查员岗位说明书	22

九、计量员岗位说明书	23
十、品质统计员岗位说明书	24
第四节 辅助部门岗位说明书	25
一、采购主管岗位说明书	25
二、采购员岗位说明书	26
三、仓储主管岗位说明书	27
四、仓管员岗位说明书	28
第二章 生产订单管理	29
第一节 生产订单管理工作标准	29
一、订单接收管理工作标准	29
二、订单协调管理工作标准	31
三、订单计划安排工作标准	32
四、订单作业进度管理工作标准	33
五、紧急插单管理工作标准	34
六、外协订单管理工作标准	35
第二节 生产订单管理流程	36
一、订单落实管理流程	37
二、订单协调管理流程	39
三、订单计划安排流程	40
四、订单作业进度管理流程	42
五、紧急插单管理流程	44
六、外协订单管理流程	46
第三节 生产订单管理制度范本	47
一、订单员管理制度	48
二、订单管理制度	50
三、订单计划管理制度	52
四、外协订单管理制度	54
第四节 生产订单管理表单范本	57
一、产品报价单	57
二、样品追踪表	57
三、客户信息卡	58

四、订单评审表	58
五、供货周期计划表	59
六、订单安排表	59
七、订单统计表	59
八、订单安排记录表	60
九、产销协调计划表	60
十、工时损失记录表	60
十一、生产能力分析表	61
第三章 研发与工艺管理	62
第一节 研发与工艺管理工作标准	62
一、设计研发管理工作标准	62
二、试产作业管理工作标准	64
三、生产零部件核准工作标准	66
四、失效作业分析工作标准	68
五、工程变更管理工作标准	69
六、工艺设计管理工作标准	71
七、工艺评审管理工作标准	73
八、工艺改进管理工作标准	75
第二节 研发与工艺管理流程	76
一、设计研发管理流程	77
二、试产作业管理流程	79
三、生产零部件核准流程	81
四、失效作业分析流程	83
五、工程变更管理流程	85
六、工艺设计管理流程	87
七、工艺评审管理流程	88
八、工艺改进管理流程	90
第三节 研发与工艺管理制度范本	91
一、研发管理制度	92
二、试产作业管理制度	95
三、失效作业分析管理制度	97

四、工艺设计管理制度	100
五、工艺评审管理制度	102
六、工艺改进管理制度	106
第四节 研发与工艺管理表单范本	109
一、产品研发方案	109
二、产品研发确认报告	109
三、研发缺失整改对策表	110
四、研发评审报告	110
五、新产品提案单	111
六、研发项目开发可行性方案	111
七、研发项目开发计划表	112
八、产品试制通知单	112
九、试产报告	113
十、产品试制总结报告	113
十一、产品定型审核表	114
十二、确认报告书	114
十三、工艺设计 FMEA 检查表	115
十四、设计信息检查表	115
十五、工艺流程报告	116
十六、工艺流程实施进度表	116
十七、工艺方法研究报告	117
十八、评审规划表	117
十九、工艺评审表	118
二十、评审记录表	118
二十一、工艺评审报告	118
二十二、评审意见汇总表	119
二十三、工艺改进计划表	120
二十四、工艺改进分析表	120
二十五、工艺改进记录表	120
第四章 生产计划管理	121
第一节 生产计划管理工作标准	121

一、生产计划分类标准	121
二、生产计划指标标准	122
三、生产计划内容标准	124
四、生产计划编制工作标准	125
五、作业计划编制工作标准	126
六、生产计划执行工作标准	127
七、生产计划变更工作标准	128
第二节 生产计划管理工作流程	129
一、年度生产计划制订流程	130
二、月度生产计划制订流程	132
三、日程作业计划制订流程	134
四、生产计划执行流程	136
五、生产计划变更管理流程	137
第三节 生产计划管理制度范本	138
一、生产计划管理制度	139
二、生产计划编制管理制度	140
三、生产计划实施管理制度	142
四、生产计划控制管理制度	143
五、生产计划完成预警制度	145
六、生产计划变更管理制度	147
第四节 生产计划管理表单范本	149
一、产销计划拟订表	149
二、月份产销计划汇总表	149
三、长远生产计划表	149
四、季度生产计划表	150
五、月度生产计划表	150
六、周生产计划表	151
七、作业人员计划表	151
八、各部门生产计划安排表	152
九、生产计划科月报表	152
十、生产计划综合报表	152
十一、生产计划安排表	153

十二、生产计划变更通知单	153
十三、交货期变更通知单	153
十四、提前或延后生产通知单	154
十五、生产指令单	154
十六、生产计划执行情况明细表	155
十七、生产预定及实绩报告书	155
第五章 生产物料管理	156
第一节 生产物料管理工作标准	156
一、生产物料计划管理标准	156
二、生产物料供应商管理标准	157
三、生产物料采购管理标准	158
四、生产物料检验管理标准	160
五、生产物料免检作业标准	161
六、生产物料领用管理标准	162
七、生产现场物料管理标准	162
第二节 生产物料管理工作流程	164
一、生产物料计划管理流程	164
二、生产物料供应商管理流程	166
三、生产物料采购管理流程	168
四、生产物料检验流程	170
五、生产物料特采作业流程	171
六、生产物料领用流程	172
第三节 生产物料管理制度范本	173
一、生产物料计划管理制度	174
二、生产物料供应商管理制度	177
三、生产物料采购管理制度	181
四、生产物料检验管理制度	183
五、生产物料领用管理制度	185
六、生产现场物料管理制度	187
第四节 生产物料管理表单范本	190
一、物料请购单	190

二、物料采购计划表	190
三、材料定期采购计划表	190
四、订单采购计划表	191
五、月度材料采购计划表	191
六、年度采购计划表	191
七、采购审核单	192
八、材料请购单	192
九、设备采购申请表	193
十、采购跟踪表	193
十一、供应商基本资料表	194
十二、供应商调查表	195
十三、供应商筛选表	196
十四、外协厂商调查表	196
十五、外协厂商绩效考核量化表	197
十六、合格供应商列表	198
十七、物料检验执行一览表	198
十八、进料检验记录表	199
十九、进料检验报告	199
二十、检验报告单	199
二十一、物料验收表	200
二十二、领料单（一）	200
二十三、领料单（二）	201
二十四、物料超领单	201
二十五、补料申请单	201
二十六、特别领料单	202
二十七、物料存放申请表	202
第六章 车间作业管理	203
第一节 车间作业管理工作标准	203
一、早晚会管理工作标准	203
二、现场指导工作标准	204
三、作业异常管理工作标准	206

四、作业进度管理工作标准	207
五、作业能力调控工作标准	208
六、交接班管理工作标准	209
第二节 车间作业管理流程	210
一、早晚会管理流程	210
二、现场指导流程	212
三、作业异常管理流程	214
四、作业进度管理流程	216
五、作业能力调控流程	218
六、交接班管理流程	220
第三节 车间作业管理制度范本	222
一、早晚会管理制度	222
二、现场指导制度	224
三、作业异常管理制度	225
四、作业进度管理制度	229
五、作业能力调控制度	231
六、交接班管理制度	232
第四节 车间作业管理表单范本	234
一、早晚会计划表	234
二、早晚会记录表	234
三、现场指导计划表	235
四、人员指导计划表	235
五、过程巡查记录表	236
六、现场指导记录表	236
七、生产状况记录表	236
八、生产状况监控表	237
九、工时记录表	237
十、作业过程记录表	238
十一、作业异常管理表	238
十二、作业异常分类表	238
十三、停工统计表	239
十四、生产异常状况处理表	239

十五、异常通知书	240
十六、作业进程管理表	240
十七、生产进度控制表	241
十八、生产进度安排跟踪表	241
十九、生产进度变更通知单	241
二十、作业能力调查表	242
二十一、作业能力调控计划表	242
二十二、作业能力调控管理表	242
二十三、交接班管理计划表	242
二十四、交接班管理记录表	243
二十五、班次产量交接记录表	243
第七章 生产品质管理	244
第一节 生产品质管理工作标准	244
一、样品检验作业标准	244
二、首检作业标准	246
三、制程检验作业标准	247
四、制程变异与品质异常处理作业标准	248
五、成品检验作业标准	250
六、出货品质检验作业标准	251
七、包装检验作业标准	252
八、外发产品检验作业标准	252
九、产品报废处理作业标准	253
十、内部质量稽核作业标准	254
第二节 生产品质管理工作流程	256
一、产品检验工作流程	256
二、样品检验工作流程	258
三、制程检验工作流程	259
四、制程控制工作流程	261
五、成品检验工作流程	263
六、产品出货检验工作流程	264
七、不合格品管理工作流程	265

八、产品报废处理工作流程	266
九、产品返工处理工作流程	268
十、不合格品纠正、预防管理工作流程	269
十一、产品检验状态标识工作流程	271
第三节 生产品质管理制度范本	272
一、质量日常检验管理制度	272
二、产品首检及工序确认管理制度	274
三、半成品检验管理制度	276
四、制程检验管理制度	278
五、作业品质评估管理制度	281
六、成品检验管理制度	283
七、不良品处理管理制度	285
八、产品批退货管理制度	287
九、质量异常管理制度	289
十、不合格品纠正、预防管理制度	290
十一、产品检验状态标识管理制度	294
十二、检验仪器量规的管理及校正管理制度	296
十三、质量管理工作细则	298
十四、生产品质管理责任制度	300
十五、生产品质管理制度	304
第四节 生产品质管理表单范本	311
一、品质检验标准表	311
二、制程检验规范表	311
三、制程检验标准表	312
四、首件检验报告	312
五、制程巡检记录表	313
六、质量异常通知单	313
七、质量异常处理单	313
八、制程异常报告	314
九、质量异常统计表	314
十、成品检验记录表	315
十一、不合格品纠正、预防措施处理单	315

十二、不合格品报告	316
十三、返工产品记录表	316
十四、产品质量管理标准表	317
十五、产品质量检验标准表	317
十六、产品质量标准表	318
十七、QA 检查记录表	318
十八、紧急放行申请表	319
十九、质量改进计划表	319
二十、质量改进、纠正预防措施实施情况分析表	320
第八章 5S 推行管理	321
第一节 5S 推行管理工作标准	321
一、5S 体系文件管理标准	321
二、5S 培训管理工作标准	323
三、5S 宣传管理工作标准	324
四、5S 导入工作标准	325
五、5S 推行工作标准	326
六、5S 活动开展工作标准	328
第二节 5S 推行管理工作流程	329
一、5S 体系文件编制流程	330
二、5S 培训与宣传管理流程	332
三、5S 活动导入流程	334
四、5S 活动实施流程	336
五、5S 活动开展管理流程	338
第三节 5S 推行管理制度范本	340
一、5S 推行计划书	340
二、5S 推行手册	343
三、5S 管理制度	352
第四节 5S 推行管理表单范本	360
一、5S 推行计划表	360
二、5S 推广活动表	360
三、5S 宣传工具表	360

四、5S 培训计划表	361
五、5S 培训签到记录表	361
六、需要物品与不需要物品统计表	361
七、要与不要清单表	362
八、不需要物品处理登记表	362
九、清扫时间安排表	363
十、清扫时检查对策表	363
十一、5S 活动检查表	364
十二、生产现场 5S 检查表	369
十三、生产现场日常检查表	370
十四、办公室每日清扫安排表	372
十五、办公室 5S 活动清扫值日表	372
十六、办公室 5S 检查表	373
十七、5S 活动评分规定	374
十八、5S 活动日常巡回检查表	376
十九、5S 活动改善记录表	376
二十、5S 活动改善通知单	376
二十一、5S 异常情况汇总表	377
二十二、5S 异常情况公布表	377
二十三、5S 内部审核实施计划表	377
二十四、5S 内部审核检查表	378
第九章 生产设备管理	379
第一节 生产设备管理工作标准	379
一、设备购置管理标准	379
二、设备使用管理标准	380
三、设备保养工作标准	382
四、设备故障处理标准	383
五、设备报废处理标准	384
六、设备档案管理标准	385
第二节 生产设备管理工作流程	385
一、设备购置管理流程	386