

★ ★ ★ ★ ★
3大模块+100多套制度+流程+方案+文书+表格
关注微信公众号，扫码下载，拿来就用，稍改即用



生产班组管理 制度与表格规范大全

为中国企业量身定做的生产班组规范化管理实务全书

赵 涛 李金水◎主编



**管理者和班组人员常备宝典
企业经营提升效能实战指南**

完整、全面、精细、规范，一学就会
实用、实操、进阶、高效，立竿见影

台海出版社



生产班组管理 制度与表格规范大全

为中国企业量身定做的生产班组规范化管理实务全书

赵 涛 李金水◎主编



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产班组管理制度与表格规范大全 / 赵涛, 李金水主编.

-- 北京: 台海出版社, 2017.9

ISBN 978-7-5168-1554-0

I. ①生… II. ①赵… ②李… III. ①生产小组—工

业企业管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第212731号

生产班组管理制度与表格规范大全

主 编: 赵 涛 李金水

责任编辑: 刘 峰 赵旭雯

装帧设计: 久品轩

版式设计: 阎万霞

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 天津嘉杰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 814千字

印 张: 33

版 次: 2018年1月第1版

印 次: 2018年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1554-0

定 价: 68.00元

版权所有 翻印必究



前言

随着全球经济一体化的发展，市场上的产品品种越来越多，产品的生命周期也越来越短，制造企业之间的竞争也越来越激烈。尤其是当今高科技产业的蓬勃发展，使得市场需求日趋多样化、复杂化，使以往生产什么就供应什么的卖方市场，转变为需要什么就生产什么的买方市场，这就要求企业生产作业的组织与管理应进行相应的变革，以迅速对市场需求做出反应。

越来越多的事实表明，制造企业之间的竞争归根结底是生产效率、成本控制与管理能力的竞争。一切成功的企业都源于卓越的管理，而卓越的管理都源于建立可操作性的科学化、规范化、程序化的管理制度与管理标准。“一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业买产品。”因此，建立规范化、科学化、标准化的管理体系就非常现实而又急迫地摆在了越来越多企业的面前。

为了让生产主管能够更轻松地处理日常管理事务，我们特编写了此书。这是一本关于生产部门规范化管理的实务性工具书。书中以“流程+制度+方案+文书”的形式细化了生产部门各个岗位的工作事项和职责范围，内容包括生产预测管理、生产计划管理、产品开发管理、采购管理、设备管理、物资管理、库存管理、生产系统设计管理、技术与工艺管理、生产作业控制管理、质量管理、生产安全管理等多方面的内容。

本书具有以下特点：

(1) 实用性、操作性强。本书内容紧密结合生产管理的各项实际工作，读者可以根据企业的实际情况，以本书为参考，进行有针对性的学习，并灵活运用到管理实践中，以迅速解决和处理各种问题。

(2) 使用方便，效果显著。通过借鉴本书的内容，您无须花费大量时间和精力，只要对相关模板和量表直接使用或根据自身情况适当修改，就可以方便快捷地使用。因此本书具有很强的便利性。

(3) 随查随用的工具书。本书所列的各种文书、制度、方案、表格、范本等都与生产管理的日常工作紧密结合，当您在实际工作中遇到问题时，可以随时查阅本书相关的知识点，以便迅速、有效地解决问题。作为实务性工具书，本书具有较高的参考价值。

翻开本书，它将会告诉你如何让自己成为总经理的依靠，如何让复杂的工作变得更有条理，如何让生产管理变得更有效率。

编者

目 录

第一部分 让生产良性运转

第1章 不只是生产——生产班组各部门职能与职责	2
第一节 生产班组各部门职能与职责综述	2
一、生产班组各部门工作职能	2
二、生产班组各部门工作职责	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 生产班组各部门岗位职责综述	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、总工程师岗位职责	10
八、工艺主管岗位职责	11
九、生产线长岗位职责	11
十、生产副线长岗位职责	12
十一、生产班长岗位职责	12

十二、生产组长岗位职责	13
十三、技术人员职责	13
十四、生产车间技术工人岗位职责	14
十五、生产调度主管岗位职责	14
十六、生产调度员岗位职责	14
十七、采购部经理岗位职责	15
十八、采购部主管岗位职责	16
十九、采购员岗位职责	16
二十、收货主管岗位职责	17
二十一、物资验收员岗位职责	17
二十二、仓储主管岗位职责	18
二十三、仓库值班员岗位职责	18
二十四、仓管员岗位职责	18
二十五、出库管理员岗位职责	19
二十六、搬运员岗位职责	19
二十七、理货员岗位职责	19
二十八、专职安全员岗位职责	20

第2章 善阵者不战——生产组织是基础

第一节 生产组织管理工作要点	21
一、生产组织管理工作任务	21
二、生产组织管理工作流程	21
第二节 生产组织结构模板	22
一、生产组织体系模板	22
二、大型企业生产组织结构模板	22
三、中型企业生产组织结构模板	23

第3章 立足现实，洞察先机——生产预测管理

第一节 生产预测管理工作要点	24
一、生产预测管理工作内容	24
二、生产预测的工作分类	24

三、生产预测工作程序	25
第二节 生产预测管理规范化制度	26
第三节 生产预测管理实用表单	27
一、经济生产量分析表	27
二、生产数量统计表	28
三、产品生产量计算表	29
四、工作量汇总表	30
五、作业量分析表	31
六、工作效率分析表	32
第四节 生产预测管理规范化细节执行标准	33
一、生产定性预测工作方法	33
二、时间序列预测分析方法	34
三、生产预测监控实施标准	38

第二部分 缔造完美的生产流程

第4章 未雨绸缪，居安思危——生产计划管理	40
第一节 生产计划的管理工作要点	40
一、生产计划的制订目的	40
二、生产计划的分类	40
三、生产计划的主要衡量指标	41
四、生产计划管理的工作内容	41
五、市场预测的工作流程	43
第二节 生产计划管理规范化制度	44
一、生产计划标准模板	44
二、生产计划管理制度	45
三、一般计划工作模板	45
四、中间日程计划	46
五、生产分配制度	47

第三节 生产计划管理实用表单	48
一、工业产值与产量年度计划表	48
二、生产计划安排表（一）	49
三、生产计划安排表（二）	49
四、车间生产计划安排表	50
五、产销状况预测表	50
六、产销计划表	51
七、产销计划拟定表	51
八、产销状况控制表	52
九、每日生产计划表	52
十、每周生产计划表	53
十一、月度产销计划汇总表	54
十二、车间月度生产计划表	55
十三、工段月度生产计划表	55
十四、月度生产计划表	56
十五、季度生产计划表	56
十六、年度生产计划表	57
十七、战略生产计划表	57
十八、生产计划综合报表	58
十九、各部门生产计划表	58
二十、年度生产预测表	59
二十一、工作人员计划表	59
二十二、订单安排表	60
二十三、生产计划变更通知表	61
第四节 生产计划管理规范化细节执行标准	61
一、生产作业计划标准的确定方法	61
二、生产能力的确定标准	62
三、确定生产计划指标工作标准	63
四、生产计划的执行与评估工作标准	64
五、生产计划的主要指标管理工作标准	64
六、确定生产计划指标的工作步骤	65
七、年度生产计划编制工作标准	67
八、作业计划管理工作标准	69

第5章 创造自己独特的卖点——产品开发管理	72
第一节 产品开发与管理工作要点	72
一、产品开发工作内容	72
二、产品生产管理的内容	73
三、产品构想实施流程	73
四、产品开发策略	74
五、产品生命周期	75
第二节 产品管理规范化制度	76
一、产品管理制度模板	76
二、产品管理细则模板	82
三、产品设计管理方法	83
四、新产品开发周期管理办法	85
第三节 产品管理实用表单	86
一、半成品转移卡	86
二、半成品转交单	86
三、在制品控制表	87
四、产成品库存日报表	87
五、产成品月报表	88
六、产成品入库单	88
七、出货单	89
八、发货通知单	89
九、样品数量管理表	90
第6章 统筹兼顾，开源节流——采购管理	91
第一节 采购管理工作要点	91
一、采购管理工作原则	91
二、物资采购的基本要素	92
三、物资采购工作任务	93
四、物资采购管理工作内容	94
五、物资采购工作方式	95
六、物资采购的流程	96

七、供应商选择工作流程	98
八、采购计划的制定	98
九、采购信息管理的工作内容	99
第二节 采购管理规范化制度	100
一、标准采购作业管理制度	100
二、采购作业实施制度	105
三、采购物资检验管理制度	108
四、采购物资验收管理制度	109
五、一般物资采购合同	110
六、工业品采购合同范本	112
七、工矿产品采购合同	113
八、供应商管理规范	117
九、物资采购成本管理规范	120
十、采购询价管理规范	121
十一、采购谈判中的议价、比价管理规范	124
十二、物资采购评估的内容及其操作规范	125
十三、物资采购人员绩效考核指标	127
第三节 采购管理实用表单	128
一、物资采购计划表	128
二、物资定期采购计划表	129
三、请购单（一）	129
四、请购单（二）	130
五、物资采购申请表	131
六、物资订购单	131
七、物资采购进度控制表	132
八、物资订购管理月报表	132
九、工厂物资采购管理月报表	133
十、重要物资采购登记表	133
十一、供应商销货、进货、库存情况月报表	134
十二、工厂采购项目登记表	134
十三、工厂物资采购统计表	135
十四、物资订购跟催单	135
第四节 采购管理规范化细节执行标准	136
一、物资采购方式的选择标准	136

二、物资采购流程的设计标准	136
三、供应商的划分标准	137
四、物资采购认证计划制订标准	138
五、订单计划制订标准	139
六、采购预算管理工作标准	139
七、采购信息收集人员的基本要求	140
八、物资采购信息收集方法	141
九、采购合同的主要条款	142
十、采购合同签订工作实施标准	142
十一、物资采购合同执行工作实施标准	143
十二、物资采购合同的更改与取消工作实施标准	143
第7章 工欲善其事，必先利其器——设备管理	145
第一节 设备管理工作要点	145
一、生产设备的基本类型	145
二、设备管理工作内容	146
三、设备管理工作任务	146
四、设备管理工作要求	147
五、生产车间设备管理工作内容	147
六、生产工具管理工作内容	148
七、生产设备选择工作要求	148
八、生产设备使用管理工作要求	149
九、生产设备维修管理工作内容	150
第二节 设备管理规范化制度	151
一、生产设备管理制度模板（一）	151
二、生产设备管理制度模板（二）	154
三、生产设备供应管理制度模板	157
四、生产设备检修计划管理制度	158
五、生产设备使用、检修保养规定	160
六、发电系统使用操作规程	161
七、生产设备润滑管理制度	161
八、锅炉使用操作制度	162

九、生产工具管理细则	164
十、生产设备使用管理制度	165
十一、生产设备维护管理制度	166
十二、生产设备保养实施制度	166
第三节 设备管理实用表单	168
一、设备日常管理表	168
二、设备登记表	169
三、设备评分表	170
四、设备登记明细表	170
五、设备编号标准表	171
六、各类设备统计表	172
七、设备选型经济效益分析表	173
八、模具登记卡	174
九、模型管理卡	175
十、工具保管记录卡	176
十一、工具登记表	177
十二、工具借用申请表	178
十三、工具、设备借用记录表	179
十四、量具检验记录表	180
十五、磅秤设备资料卡	181
十六、仪器申请表	182
十七、机器工作负荷记录表	183
十八、机器性能登记表	184
十九、设备维护工作计划表	184
二十、设备保全计划表	185
二十一、设备养护状况月报表	186
二十二、设备保养卡（一）	187
二十三、设备保养卡（二）	187
二十四、设备保养记录卡（一）	188
二十五、设备保养记录卡（二）	189
二十六、设备保养记录卡（三）	190
二十七、设备维修保养记录表	191
二十八、维修作业基准表	192
二十九、维修次序区分表	192

三十、维修工作日志表	193
三十一、设备维修记录表	194
三十二、设备维修质量标准	195
三十三、设备请修验收表	196
三十四、设备故障记录表	196
三十五、机器请修单	197
三十六、设备检查表	198
三十七、设备定期检查表	199
三十八、机器检查记录表	200
三十九、生产设备台账	201
四十、设备调拨登记表	202
第四节 设备管理规范化细节执行标准	202
一、设备管理整体工作标准	202
二、设备管理制度实施标准	203
三、设备管理现代化实施标准	203
四、生产工具管理工作方法	204
五、设备选择工作实施标准	204
六、提高生产设备使用效率工作实施标准	205
七、生产设备使用评价工作实施标准	206
第 8 章 巧妇难为无米之炊——物资管理	207
第一节 物资管理工作要点	207
一、物资管理工作内容	207
二、物资管理工作程序	207
三、物资的基本类别	208
四、物资管理工作任务	209
五、物资管理工作原则	209
六、物资消耗定额管理工作内容	210
七、物资流转管理工作流程	212
八、物资搬运管理工作内容	213
九、能源管理工作内容	214
十、物料需求计划管理流程	215

第二节 物资管理规范化制度	216
一、物资需求计划管理制度	216
二、物资需求计划编制管理规定	218
三、废料处理制度	219
四、物资消耗定额管理制度	220
五、滞料与滞成品管理制度	221
六、物料需求计划设计规范	222
七、物料领用办法	224
八、发料管理办法	224
九、材料调拨管理办法	225
第三节 物资管理实用表单	226
一、物资需求分析表	226
二、产品材料用量分析表	227
三、物资供应计划表	228
四、物资存量计划表	229
五、物资用量计划表	230
六、常备物资控制表	231
七、物资存量基准设定表	231
八、用料差异登记表	232
九、共同材料计划表	233
十、共同材料供应计划表	234
十一、相同材料供应计划表	235
十二、材料供应计划表	236
十三、生产线物资供应分析表	237
十四、物资供应情况追踪表	238
十五、物资消耗日报表	239
十六、物资消耗汇总表	240
十七、直接原料明细表	241
十八、配料单（一）	242
十九、配料单（二）	243
第四节 物资管理规范化细节执行标准	243
一、能源管理执行标准	243
二、节约能源工作方法	244
三、物料需求计划执行标准	244

四、物料需求计划设计注意事项	246
五、MRP 系统的更新方式	246
六、闭环 MRP	247

第 9 章 库存不是资产而是负债——库存管理

249

第一节 库存管理工作要点

249

一、仓管管理的基本要求	249
二、仓库货位规格化管理内容	250
三、仓库物资堆放管理工作内容	251
四、生产物资发放管理工作内容	252
五、生产物资存量管理工作内容	254
六、生产物资搬运、运输管理规范	255

第二节 库存管理规范化制度

257

一、仓库管理制度	257
二、仓库存货管理制度	258
三、库存量管理工作制度	259

第三节 库存管理实用表单

261

一、采购物资提货单	261
二、库存物资日报表	262
三、物资收支情况登记表	263
四、物资库存计划表	264
五、物资用量计划表	265
六、物资存量计划表	266
七、库存物资供需分析表	267
八、进货日报表	268
九、物资验收登记表	269
十、退货单	270
十一、生产物资收支统计表	271
十二、物资库存月报表	272
十三、物资领取表	273
十四、物资样品提取登记表	274
十五、退料登记表	275

十六、送货月报表	276
十七、送货验收登记表	277
十八、坏品退修登记表	278
十九、滞料处理催办登记表	279
二十、废料处理情况登记表	279
二十一、物资缺货日报表	280
第四节 库存管理规范化细节执行标准	281
一、库存物资盘点操作规范	281
二、物资盘点的方法	283
三、呆废料的处理规范	284

第三部分 抓好管理促生产

第10章 没有最好的，只有最适合的——生产线设计管理

第一节 生产线设计管理工作要点	288
一、生产线设计管理工作内容	288
二、生产线设计的内容	288
三、生产线设计需要考虑的因素	288
四、工艺准备的设计步骤	289
五、工作研究的设计步骤	289
六、产品工艺的设计步骤	290
七、技术设计的步骤	291
八、工时测定的设计步骤	291
第二节 生产线布局管理工作要点	292
一、生产线布局的定义	292
二、生产线布局的类型	292
三、产品式生产线的布局	292
四、工艺式生产线的布局	293
五、固定式生产线布局	293
六、成组式生产线布局	293
七、直线形生产线的布局	294

八、L形生产线的布局	294
九、U形生产线的布局	295
十、花瓣型生产线的布局	295
十一、从一至表法布局	295
十二、计算机辅助法布局	296
十三、生产车间布局图	296
第三节 生产线设计管理规范化制度	297
一、工厂生产时间结构与工时定额管理规范	297
二、工作测量（模特法）操作细则	299
第四节 生产线设计管理实用表单	302
一、生产通知单	302
二、工作指令申请表	303
三、生产指令表	303
四、部门生产通知表	304
五、工作表	305
六、现场作业表	305
七、工作负荷分析表	306
第五节 生产线布局管理规范化执行标准	306
一、生产线布局的原则	306
二、生产线布局的“两个遵守”	307
三、生产线布局的“两个回避”	307
第11章 打造完美，追求卓越——技术与工艺管理	309
第一节 技术与工艺管理工作要点	309
一、技术与工艺管理工作内容	309
二、技术与工艺管理工作任务	309
三、技术与工艺管理组织管理工作内容	310
四、技术与工艺培训管理工作内容	311
五、计量管理工作内容	311
六、技术信息管理工作内容	312
第二节 技术与工艺管理规范化制度	312
一、生产技术管理制度模板	312