

欧博企管《工厂控制》丛书第三册

生产运作控制

曾伟◎编著

——欧迪管理改革纪实

Shengchan yunzuo Kongzhi

管理变革是企业内部的一场没有硝烟的战争，战争是残酷的，身临其境的每一个人都经受了“血”与“火”的洗礼，过程虽是痛苦的，痛苦之后，收获的便是幸福的喜悦。

——编者



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国高等院校工商管理专业核心课程教材

生产控制

第2版

——供应链管理成本控制

Shengchan Kongzhi

本书可作为高等院校工商管理专业核心课程教材，也可供从事生产控制工作的工程技术人员参考。

144

中国物资出版社

欧博企管工厂控制丛书第三册

生产运作控制

欧迪管理变革纪实

曾伟 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

生产运作控制/曾伟编著. —北京:中国经济出版社,2007.4

(欧博企管工厂控制丛书第三册)

ISBN 978-7-5017-7954-3

I. 生… II. 曾… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 027106 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:刘建生(电话:010-68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:18.5 字数:273千字

版 次:2007年4月第1版

印次:2007年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7954-3/F·6956

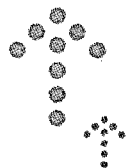
定价:37.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

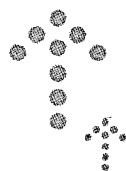
目 录
CONTENTS

计划物控部门职责	(1)
计划物控部岗位配置图	(2)
计划物控部岗位配置说明表	(2)
计划物控部工作岗位说明书	(3)
计划物控部经理	(3)
计划员	(4)
物控员 1	(5)
物控员 2	(6)
统计员	(7)
PMC 文员	(8)
跟单员	(9)
仓库岗位配置图	(10)
仓库岗位配置说明表	(10)
仓库工作岗位说明书	(11)
仓库主管	(11)
电子仓管员	(12)
塑料仓管员	(13)
包材 / 玻璃仓管员	(14)
五金 / 辅料仓管员	(15)

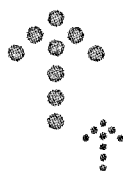


成品仓管员	(16)
搬运组长	(17)
搬运工	(18)
采购部门职责	(19)
采购部岗位配置说明表	(20)
采购部工作岗位说明书	(21)
采购部经理	(21)
电子采购员	(22)
包材采购员	(23)
塑料 /玻璃采购员	(24)
外协 /辅料采购员	(25)
五金采购员	(26)
生产部门职责	(27)
生产部岗位配置说明表	(28)
生产部工作岗位说明书	(29)
生产部厂长	(29)
装配车间主管	(30)
装配车间副主管	(31)
五金车间主管	(32)
五金车间副主管	(33)
五金车间副主管 2	(34)
五金车间计划员	(35)
五金车间统计员	(36)
五金 /装配车间物料员	(37)
五金工序组长	(38)
端子组长	(39)
装配线组长	(40)
装配车间统计员	(41)
生产协调会管理办法	(42)

生产管控程序	(44)
滚动计划管理办法	(51)
客户订单评审作业流程	(56)
采购作业流程	(61)
发外加工作业流程	(66)
供应商管理办法	(73)
供应商合作协议书	(80)
廉政合约	(87)
廉洁保证书	(88)
生产制令单处理作业流程	(89)
仓库管理制度	(99)
盘点管理制度	(106)
辅料管理办法	(115)
进料作业流程	(122)
退料作业流程	(127)
呆废物料处理作业流程	(131)
自制五金件原材料(开料件)进/出仓规定	(139)
成品进仓作业流程	(142)
成品出仓作业流程	(146)
自制五金件管理办法	(152)
包材物料管理办法	(159)
客户退货处理作业流程	(165)
配件管理办法	(170)
装配车间管理制度	(176)
夜班生产管理办法	(179)
部门夜班值班表	(185)
值班安排表	(185)
仓库轮值夜班方案	(186)
表单汇总	(188)



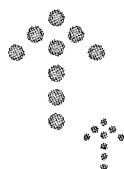
会议签到表	(188)
会议记录表	(189)
客户订单	(190)
订单评审表	(192)
订单变更通知单	(194)
生产月计划	(195)
滚动生产计划	(196)
物料需求计划	(197)
自制五金件原材料需求计划表	(198)
五金车间月 /周生产计划	(199)
装配车间周计划	(200)
产品目标产能表	(201)
物料清单	(202)
采购管制表	(203)
采购附件资料清单	(204)
合同产品成本价格构成明细表	(205)
×××物料检验标准	(207)
零部件进货检验抽检方案	(208)
特采申请单	(209)
供应商一览表	(210)
合格供应商名录	(211)
供应商基本资料表	(212)
供应商调查表	(213)
供应商现场评估表	(215)
供应商品质统计分析表	(216)
供应商交货、服务评分表	(217)
供应商定期评估汇总表	(218)
供应商评分汇总表	(219)
供应商处置申请表	(220)



佛山欧迪电器制造有限公司	(221)
采购订单	(221)
佛山欧迪电器制造有限公司	(223)
发外加工订单	(223)
物料请购单	(225)
生产制令单	(226)
样品制令单	(227)
送货单	(228)
报检通知单	(229)
检验标签	(230)
检验报告	(231)
检验日报表	(232)
材料 / 半成品进仓单	(233)
材料 / 半成品出仓单	(233)
每日收货汇总表	(234)
仓库接受签	(235)
物料标识卡	(236)
物料销存卡	(237)
五金制品单重一览表	(238)
呆滞物料定义表	(239)
物品储存期限表	(239)
再利用物品处理表	(240)
待处理物品报废申请表	(241)
仓存自制开料件周报表	(242)
自制五金件原材料周报表	(243)
仓库备料完成状况表	(244)
仓库备料及时率统计表	(245)
生产制令单欠料跟催表	(246)
欠料单	(247)

退 /补料单	(248)
复检通知单	(249)
冷冻生产计划未完成报表	(250)
五金车间日生产计划表	(251)
五金车间生产进度控制表	(252)
五金车间生产日报表	(253)
200 ____年____月____日五金____组生产看板	(254)
车间制程不良(五金件)损耗率统计表	(255)
装配车间生产进度控制表	(256)
车间制程不良(外购件)损耗率统计表	(257)
装配车间生产日报表	(258)
200 ____年____月____日装配____线生产看板	(259)
生产异常联络单	(260)
返工单	(261)
物品报废单	(261)
周出货计划	(262)
出货通知单	(263)
成品检验报告	(264)
成品进仓单	(266)
成品出仓单	(267)
制令结案单	(268)
客户档案资料	(269)
退货申请表	(270)
退货统计月报表	(271)
配件处理通知单	(272)
配件清单	(273)
主管 /组长轮班交接记录表	(274)
盘点计划表	(275)
盘点差异率规定表	(275)

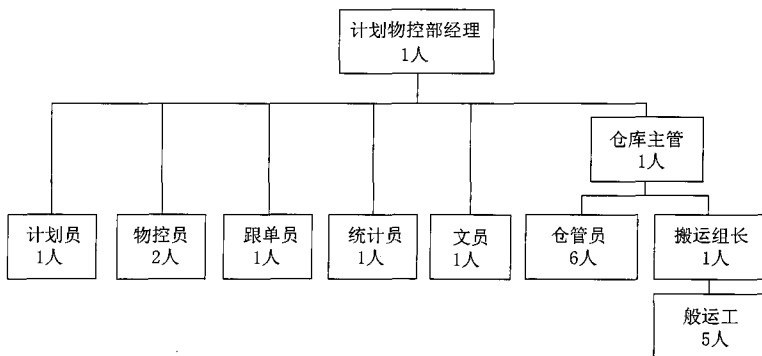
盘点表	(277)
盘点票	(278)
抽盘表	(279)
仓库盘点汇总表	(280)
盘点盈亏调整单	(281)
账目调整单	(282)
请假条	(283)
放行条	(283)
稽核处罚单	(283)



计划物控部门职责

部门名称	计划物控部	上级部门	总经办	上级主管	副总经理
下属部门	计划、物控、仓库	主管岗位	计划物控部经理	部门编号	OD-06
所属岗位	计划物控部经理、计划员、统计员、物控员、生产跟单、仓库主管、仓管员			岗位编制	14 人
部门目标	1. 在合理的成本下,准确、准时制定合理的生产计划、物料计划,并组织实施; 2. 进行生产分析及改善,提高生产效率,进行物料分析及改善,提高资金周转率; 3. 进行库存结构、库存量的策划与实施,提高生产支持能力。				
部门职责	一、计划管理:1. 主导订单评审;2. 编制生产计划并组织实施;3. 生产计划完成情况跟进;4. 生产协调会、周例会的组织与召开;5. 进行产能负荷分析,完善生产计划;6. 协调各职能部门的工作进度和衔接;7. 生产计划变更的管理;8. 生产计划、产品质量、数量及时间性统计,编制分析报告;9. 准确、及时统计计划物控部各项数据;10. 提出各种分析报告,反馈统计信息。 二、物控管理:1. 物料需求计划的制定与监管执行;2. 生产过程中待料、退/补料管理;3. 呆废料定期处理;4. 物料进、销、存的核实与控制;5. 物料状况统计与分析。 三、仓库管理:1. 建立、完善仓库管理制度;2. 准确统计库存物料,做到账、物、卡相符;3. 做好日常进、领、存物料管理及物料标识等现场管理并执行检查;4. 定期盘点、核账工作;5. 及时提供准确的库存信息;6. 做好合理库存,库存周期和废旧物料的管理。				
管理权限	1. 公司产品政策的参与权; 2. 产品生产计划及物料计划的编制执行监督权与解释权; 3. 相关信息、资源的获取权; 4. 各生产单位生产进度监督与指导权; 5. 物料采购进度的监督权; 6. 与其他部门支援配合权; 7. 物料管理的监控权。				
管理责任	负责公司产品生产计划及物料计划的编制、督导与落实,确保公司销售产品的供应。				
编制		审核		批准	

计划物控部岗位配置图



计划物控部岗位配置说明表

岗位名称	定岗人数	岗位责任人	主要工作内容	备注
PMC 经理	1 人	牛大勇	负责统筹本部门的工作,协调各相关部门之间的运作,负责产品生产与物料供应的全过程管理与监督。	
计划员	1 人	牛大勇	制订生产计划,负责生产协调及跟进生产达成情况。	
物控员	2 人	廖丽 黄燕	廖丽:主要负责物料进度跟催及物料成本控制工作;黄燕:主要负责制订物料需求计划及物料成本控制工作。	
跟单员	1 人	赵强	跟踪生产计划执行情况并及时反馈。	
统计员	1 人	郝丽	负责产量、生产物料、生产成本等方面的统计及分析工作。	
文员	1 人	胡静	负责文件、资料的收发、登记管理及部门办公室的日常事务处理等工作。	
仓库主管	1 人	廖前进	负责仓库整体工作筹划。	
仓管员	6 人	孔勇、曾亮、 黄健、胡莉、 马明、任超	分别负责所管辖仓库物料的进、销、存工作,具体参见《仓库岗位配置图》。	
搬运组长	1 人	唐潜	负责成品出货搬运指挥工作;负责安排搬运工的日常工作。	
搬运工	5 人	黄健豪、宁均、 涂立秋、冯乾坤、 李豪、谢华	负责成品出货搬运工作;协助仓管员处理工作;	其中,谢华为仓库专职辅助工。
合计	20 人(实际人数 19 人)			

计划物控部工作岗位说明书

岗位名称	计划物控部经理	所属部门	计划物控部	部门编号	OD-06
直接上级	总经理	直接下级	计划员、物控员、统计员、文员、仓库主管、跟单员	所辖人数	20 人
职务性质	管理人员			岗位编制	1 人
岗位职责	1. 组织《客户订单》及变更的评审。 2. 产销评估及协调。 3. 负责《生产月计划》、《生产周计划》、《生产制令单》、《物料请购单》、《退/补料单》、《报废申请单》、《外发加工单》及生产部和计划物控部每月报表的复审。 4. 制订产品生产周期。 5. 参与供应商的评估与考核。 6. 主持生产协调会的召开,组织协调各相关单位解决生产过程中的各类异常情况,确保生产顺畅。 7. 落实各项公司制度在本部门的执行。 8. 统筹本部门的工作,制订本部门发展,改善计划,指派,检查各相关部门工作的完成状况。 9. 教育、培训本部门员工。 10. 评估,考核,甄别各员工的表现。 11. 负责每月统计报表的审查和上交。 12. 完成上级安排的其他工作。				
主要权限	1. 公司产品政策的参与权。 2. 产品生产计划及物料计划的编制执行监督权与解释权。 3. 相关信息、资源的获取权。 4. 各生产单位生产进度的监督与指导权。 5. 物料采购进度的监督权。 6. 与其他部门支援配合权。				
编制		审核		批准	

计划物控部工作岗位说明书

岗位名称	计划员	所属部门	计划物控部	部门编号	OD-06
直接上级	PMC 经理	直接下级	无	所辖人数	无
职务性质	管理人员			岗位编制	1 人
岗位职责	1. 参加订单评审,及时登录或调整生产计划。 2. 制订《生产月计划》和《产品目标产能表》。 3. 掌控产销平衡情况,制订《五金车间月排程》、《五金车间周排程》及《装配车间 6 天滚动计划》。 4. 制订《五金车间周生产进度控制表》,考核《五金车间周排程》执行情况。并根据自制件的需求情况,合理调整车间生产进度情况。 5. 统计、跟催、协调五金车间、装配车间的生产进度,确保交期满足销售需求。 6. 负责制订客户退货、补件生产计划、并跟进生产进度。 7. 跟踪处理外协件的生产及收发。 8. 每日维护生产部各车间的计划表并每周打印交车间、仓库、品管、销售各一份。 9. 《出货计划》的跟踪处理。跟踪所有计划发货的订单,按期发货,异常的处理、协调、沟通及反馈。 10. 协助物控员的日常工作。 11. 协助 PMC 经理,并服从安排,按时完成自己的工作。				
主要权限	1. 对所负责生产计划的日常管理工作的执行权。 2. 对违反生产计划管理制度、办法、流程、程序等行为的制止权。 3. 有权要求各部门配合进行与本岗位工作职责有关的工作。 4. 对本职工作中存在问题的反映权和改进的建议权。 5. 对上级不合理处罚的申诉权。 6. 上级特别授权的有关权限。				
编制		审核		批准	

计划物控部工作岗位说明书

岗位名称	物控员 1	所属部门	计划物控部	部门编号	OD-06
直接上级	计划物控部经理	直接下级	无	所辖人数	无
职务性质	管理人员			岗位编制	1 人
岗位名称	1. 进行物料需求分析与计算,编制合理的物料需求计划; 2. 负责包材、辅料的进度跟催及异常处理工作; 3. 负责《物料请购单》下达及《生产制令单》的打印、下达; 4. 负责建立客户产品档案资料; 5. 负责更新、维护、保管本部门使用的 BOM 清单; 6. 定期或不定期抽盘仓库账、物、卡相符情况; 7. 参加生产协调会,反馈物料需求达成信息,跟进工作范围内的决议实施情况; 8. 承办上级临时交付的其他工作。				
主要权限	1. 物料需求计划的编制权; 2. 包材、辅料的进度跟催权; 3. 对仓库物料的抽盘权; 4. 对违反物料管理与控制行为的制止权; 5. 有权要求各部门配合进行与本岗位工作职责有关的工作; 6. 对本职工作中存在问题的反映权和改进的建议权; 7. 对上级不合理处罚的申诉权; 8. 上级特别授权的有关权限。				
编制		审核		批准	

计划物控部工作岗位说明书

岗位名称	物控员 2	所属部门	计划物控部	部门编号	OD-06
直接上级	计划物控部经理	直接下级	无	所辖人数	无
职务性质	管理人员			岗位编制	1 人
岗位职责	1. 根据物料存量控制方法,制定合理的物料存量标准; 2. 负责除包材、辅料外的所有生产物料的进度跟催及异常处理工作; 3. 定期或不定期抽盘仓库账、物、卡相符情况; 4. 负责退/补料申请审核及制令单结案管理工作; 5. 统计物料损耗情况,制定物料损耗率; 6. 负责仓库备料达成率统计工作; 7. 负责退货、补货的进度跟催工作; 8. 物料紧急放行的申请提出; 9. 负责《物料需求计划》、《生产制令单》的正确性、合理性、规范性的稽查工作; 10. 参加生产协调会,反馈物料需求达成信息,跟进工作范围内的决议实施情况; 11. 承办上级临时交付的其他工作。				
主要权限	1. 除包材、辅料外的所有生产物料的进度跟催权; 2. 对仓库物料的抽盘权; 3. 退/补料申请审核权; 4. 物料紧急放行申请权; 5. 物控各种数据指标的统计权; 6. 《物料需求计划》、《生产制令单》的稽查权; 7. 对违反物料管理与控制行为的制止权; 8. 有权要求各部门配合进行与本岗位工作职责有关的工作; 9. 对本职工作中存在问题的反映权和改进的建议权; 10. 对上级不合理处罚的申诉权; 11. 上级特别授权的有关权限。				
编制		审核		批准	