

生产订单管理 操作手册

孙东风 / 编著

为什么要生产？要生产什么？怎么生产？谁来生产？要生产多少？能生产多少？

- 生产订单管理对生产全过程能实施有效跟进
- 生产订单管理对生产计划能做出合理安排与规划
- 生产订单管理能提供行之有效的解决方案

制造业规范化管理系列

生产订单管理操作手册

孙东风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

生产订单管理操作手册 / 孙东风编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 5

(制造业规范化管理系列)

ISBN 978-7-115-17717-9

I. 生… II. 孙… III. ①企业管理: 生产管理—手册
②企业管理: 销售管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 025628 号

内容提要

本书以生产订单管理为主线, 从订单接收管理、生产订单的作业准备、生产订单的计划安排、生产订单的作业管理、插单与外协订单管理及生产账表与产品交付等方面, 全面阐述了生产订单管理各个环节的核心工作。全书通过大量的图表, 生动、直观地将生产订单管理的实施办法、操作技巧、操作步骤详细地加以介绍, 便于读者迅速抓住工作的核心与关键, 在轻松阅读中得到启发和提高, 并转化为具体的实践行动。

本书是生产主管及制造企业相关管理人员进行科学、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

制造业规范化管理系列 生产订单管理操作手册

◆ 编 著 孙东风

责任编辑 李耀东

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.25

2008 年 5 月第 1 版

字数: 180 千字

2008 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17717-9/F

定 价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编委

孙科炎	孙海芳	黄昌华	张 岩	张耀升	聂新梅	杨宗勇
赵梓杰	席宗龙	王西明	段少伦	包咏璿	朱 旻	蒋 健
马 麟	薛利朝	马艳霞	朱仕友	陈凌云	孙 健	庞建春
韦志夫	孙科柳	于 枫	孙 丽	王晓慧	冯 彬	吴发明
戴宇剑	杨 靖	孙东风				

前言

毫无疑问，中国已经是一个制造业大国，但中国制造企业在激烈的市场竞争中也面临着巨大的挑战：供货周期缩短，利润空间减少，促使企业必须加强对生产成本和交货期进行精确控制；市场竞争的全球化，客户需求的个性化促使企业必须运用信息化来提升管理水平；客户对产品质量以及可追溯性要求的不断提高，要求企业必须实现精细化管理；市场的迅速变化使企业必须实现快速反应，实现业务运作的可视化等。

本系列图书以制造企业的管理模式为基础，深入分析和阐述了生产管理中的各类问题，从实践层面为生产管理者提供了参考与指导。本着“不能简单地将先进的管理理念或方法进行移植，生产管理者要灵活和策略性地进行管理工作”的理念，本系列图书注重工作方法和流程的解说，将管理理论转化为具有可操作性的过程描述。本系列图书还针对生产管理的不同类型和场景进行了分析与解说，并从生产现场寻找问题，解决问题，总结经验。生产管理者通过阅读本系列图书，可以从中找出解决各种实际问题的方案，全方位、快速地提高管理能力。

《生产订单管理操作手册》是本系列图书中的一本，以生产订单管理为主线，从订单接收管理、生产订单的作业准备、生产订单的计划安排、生产订单的作业管理、插单与外协订单管理及生产账表与产品交付六个方面，全面阐述了生产订单管理各个环节的核心工作。全书通过大量的图表，生动、直观地将生产订单管理的实施办法、操作技巧、操作步骤详细地表现出来，便于读者迅速抓住工作的核心与关键，在轻松阅读中得到启发和提高，并转化为具体的实践行动。

为了让读者能够更加直观地理解图书内容，本书提供了许多针对性非常强的案例。通过对案例进行分析与解读，引导读者思考与反思，让读者在轻松阅读中了解到各类问题的解决方法。同时，对案例进行总结，并为管理者规划出了行之有效的能力提升计划。本书是生产主管及制造企业相关管理人员进行科学、规范化管理和

迅速提升自身能力的参照范本。

在本书的编写过程中，韦志夫、孙海芳、杨靖等参与了资料的收集与整理，朱仕友、陈凌云参与编写了第一章，庞建春、孙丽参与编写了第二章，冯彬、孙科柳参与编写了第三章，王晓慧、孙健参与编写了第四章，戴宇剑、吴发明参与编写了第五章，于枫、马艳霞参与编写了第六章，全书由孙东风统撰定稿。

编 者

2008 年 3 月

目 录

第一章 生产订单的接收管理	1
第一节 生产订单的接收	3
一、寻找优质订单的方法	4
二、接单管理的五大要素	6
三、订单要求与回应技巧	8
四、样品的报价与交付管理	9
五、各类型订单的接收技巧	12
六、订单客户的信息管理	16
七、案例：某医药公司订单客户的信息管理	19
第二节 生产订单的落实	22
一、订单的评审与风险防范	22
二、订单的分析与统筹	25
三、订单计划的审核与监督	26
四、订单的作业循环系统	28
五、订单落实的程序与要求	30
六、案例：某化工厂的订单风险规避措施	31
第三节 生产订单的组织管理	33
一、生产部的工作协调与沟通	33
二、生产厂长的订单管理职能	34
三、生产计划员的订单管理	35
四、生产跟单员的订单管理	38
五、跟单员的能力、知识要求与行为规范	40

六、案例：某服装公司委外加工失去客户	44
第二章 生产订单的作业准备	49
第一节 生产订单的信息处理	51
一、生产订单信息化管理的基础	52
二、生产订单信息化的作业模式	55
三、生产订单信息化的管理流程	58
四、订单生产中的看板管理	61
五、看板的推行与生产订单的控制	66
六、案例：××公司的订单信息化管理	68
第二节 生产订单的跟单技巧	71
一、了解生产信息的渠道和技巧	71
二、生产跟单的工作要点与方法	74
三、跟单的时间管理与过程监控	82
四、订单管理中的内外部沟通	84
五、交期提前或延迟的沟通策略	86
六、案例：惠风服装公司的生产跟单技巧	88
第三节 生产订单的协调管理	91
一、生产订单协调管理的工作内容	91
二、生产订单协调的处理程序	95
三、与物料部协调物料供应	96
四、与客户部协调交货期	106
第三章 生产订单的计划安排	107
第一节 订单生产计划	109
一、生产订单与总生产计划	110
二、制订车间作业计划	112
三、制订物料需求与供应计划	118
四、预防物料短缺，保障订单交期	122



五、物料进度落后的处理措施	125
六、适当备货，以应对订单变化	127
第二节 订单排序与计划管理	129
一、订单排序的优先原则	130
二、订单排序的 ABC 原则	131
三、生产订单计划的产能平衡原则	132
四、生产周期与工艺流程原则	134
五、生产计划的日程基准表	136
六、案例：某石油钻头股份公司的“生产直通车”作业模式	138
第三节 订单作业的执行准备	141
一、订单作业的生产组织说明	141
二、计算生产工时和生产能力	143
三、生产数据的统计与分析	146
四、改善生产瓶颈	148
第四章 生产订单的作业管理	151
第一节 订单作业的进度管理	153
一、根据生产订单平衡生产进度	154
二、跨部门生产进度控制的步骤	155
三、生产进度落后的跟催策略	155
四、生产进度落后的改善措施	160
五、产供销失调的分析与处理	163
第二节 订单作业的时间分析	166
一、标准工时测定与执行	166
二、生产线的平衡与人力配置	170
三、控制生产节拍，提高生产效率	172
第三节 订单作业的换型换线管理	173
一、快速换型的过程分析	173
二、U 型生产线的布置方式	176
三、降低换线时间的方法与程序	178

四、利用多能工协调生产作业	180
五、换型物料车、工具车的使用	182
第四节 订单作业的品质管理	183
一、产品质量的特性与标准	183
二、生产制造过程的质量监控	185
三、制程管制的目的与步骤	194
 第五章 插单与外协订单管理	197
第一节 插单与紧急订单的处理	199
一、插单与紧急订单的类型与产生的原因	200
二、插单与紧急订单的处理措施	201
三、样品单与小批量订单的处理措施	204
四、插单与紧急订单的执行与监督	205
五、插单与紧急订单的防范措施	207
六、案例：正确处理紧急订单的措施	208
第二节 外协订单的生产管理	210
一、外协厂商的合作与指导方式	211
二、外协厂商的生产工艺评审	215
三、外协厂商的生产品质管理	216
四、外协厂商的生产交期管理	218
 第六章 生产账表与产品交付管理	219
第一节 生产账表管理	221
一、生产订单的作业报告	221
二、订单完成后的账表作业	226
三、账表交接与审核程序	229
第二节 产品交付管理	231
一、配合客户收货审查	231
二、填写产品检验报告	232

三、不同产品的分类包装	232
四、发货前的准备工作	234
五、产品交付手续与注意事项	236
六、客户投诉的处理技巧	239
七、提升客户满意度的技巧	242

第一章

生产订单的接收管理





订单接收是企业生产的基础，特别是对于订单型生产企业和外贸企业，其生产运作始终是围绕订单展开的。因此，生产企业必须重视订单接收管理的相关工作。

订单接收管理工作的内容，如表 1-1 所示。

表 1-1 订单接收管理工作的内容

内容	构成
生产订单的接收	包括寻找优质订单的方法、接单管理的要素、订单要求与回应技巧、样品的报价与交付管理、各类型订单的接收技巧、订单客户的信息管理等内容
生产订单的落实	包括订单的评审与风险防范、订单的分析与统筹、订单计划的审核与监督、订单的作业循环系统、订单落实的程序与要求等内容
生产订单的组织管理	包括生产部门的工作协调与沟通、生产厂长的订单管理职能、生产计划员的订单管理、生产跟单员的订单管理、跟单员的能力要求与行为规范等内容

第一节 生产订单的接收

订单型生产企业主要根据客户订单安排生产，接单员的工作也是围绕生产订单展开的。生产订单接收的内容，如表 1-2 所示。

表 1-2 生产订单接收的内容

内容	说明
寻找优质订单的方法	包括优质订单的特点及寻找优质订单的方法
接单管理的五大要素	包括客户、客户意图、企业利润空间、获得客户的途径和客户信用度等

(续表)

内容	说明
订单要求与回应技巧	包括质量需求的回应技巧, 产品数量、交货期需求的回应技巧, 以及产品包装、货运方式等需求的回应技巧
样品的报价与交付管理	包括样品报价管理、样品交付管理等内容
各类型订单的接收技巧	包括竞标、一般、特殊三种类型订单的接收技巧
订单客户的信息管理	包括制作客户信息资料卡、建立客户档案等内容

一、寻找优质订单的方法

1. 优质订单的特征

优质订单的特征, 如图 1-1 所示。

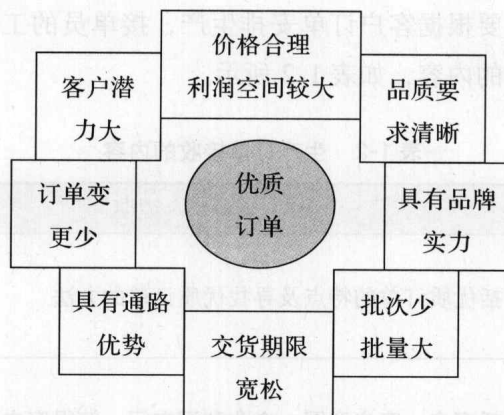


图 1-1 优质订单的特征



(1) 价格合理, 利润空间较大

优质订单的一个显著特点是高利润率。对于利润高的订单, 应严格地按要求去完成, 因为, 这样的客户是企业的利润支柱。产品价格适中的订单生产成本较低, 企业容易接受。如果价格偏高, 成本也会偏高, 则不利于资金周转。

通常对生产企业而言, 产品毛利润与总成本的比值大于 18% 时, 则认为该订单的利润空间较大。

(2) 品质要求清晰

产品品质要求清晰是决定订单是否赢利的关键。清晰的品质要求需具备以下特点。

- 形式文件化, 表述全面, 供求双方认识一致。
- 各环节具有能达到且相同的检验条件。
- 机器检验项目多, 人工检验项目少。
- 符合行业规范和惯例。

(3) 具有品牌实力

很多情况下, 客户的知名度越高, 其销售量会越大, 这也意味着该客户对产品的需求量也较大, 利于形成稳定的客户关系。

(4) 批次少, 批量大

产品订单批量越大, 批次越少, 规格品种越单一, 则生产中因转换产品型号带来的麻烦和浪费也就越少。

(5) 交货期限宽松

交货期限宽松能确保企业有足够的时间进行准备和生产, 避免因交货期过紧而出现产品品质问题, 另外, 如果交货期过长, 也会隐含汇率、期货或者原材料涨价的风险。

(6) 具有通路优势

通路优势是指该客户具有广泛的销售渠道和客户关系, 企业能通过该客户寻找到其他有价值、有潜力的客户。

(7) 订单变更少

订单变更包括两方面内容。

- 产品要求变更。包括变更结构、材料、外观、性能、包装等。
- 业务变更。包括变更订购数量和品种、交货方式、地点和时间等。

订单变更会给企业带来很多麻烦。例如, 生产计划的变更、成本增加等。

(8) 客户潜力大

潜力大的客户是指企业的大客户、核心客户，以及具有翻单或引发订单群体效应，同时具有良好信誉的客户。

2. 寻找优质订单的方法

寻找优质订单的方法，如表 1-3 所示。

表 1-3 寻找优质订单的方法

方法	说明
根据客户类型寻找	根据客户信息，进行合理分类，将那些有潜力、订购量大的客户进行重点管理，经常与这些客户进行沟通，尽量满足其要求，以形成长期稳定的客户关系
与客户做好沟通	对于那些品质要求不清晰、频繁变更订单的客户，要做好事前沟通和订单评审工作，同时在订单接收前解决好这些问题

二、接单管理的五大要素

接单员必须掌握接单管理的关键要素，为接收优质订单创造条件。

接单管理的五大要素，如图 1-2 所示。

(1) 客户

应明确客户，了解客户的来源以及真正的需求，为争取主动创造有力的条件。

企业客户包括制造型企业、贸易公司、最终消费者、政府机关及外协厂商等。

(2) 客户意图

客户意图即客户发出订单的真正目的。不同客户其意图也不同，接单员应有效识别客户意图，合理分类管理，做到有的放矢。

- 制造型企业。要求价格适宜、供应稳定、品质严格、交期准确、配合良好。
- 贸易公司。要求物美价廉。