

普
华
管
经

正略钧策
管理丛书



本书附赠配套光盘

F3BOOK
弗布克1+1管理工具箱系列

◆ 姚小凤 编著

规范化管理工具箱

生产部

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



弗布克 1 + 1 管理工具箱系列

生产部规范化管理工具箱

姚小风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

生产部规范化管理工具箱 / 姚小凤编著. —北京:人民邮电出版社, 2007.10 重印)
(弗布克 1+1 管理工具箱系列)

ISBN 978-7-115-16411-7

I. 生… II. 姚… III. 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 088827 号

内 容 提 要

本书细化了企业生产部门的各岗位以及每一工作事项, 给出了具体的职责、制度、表格、流程和方案, 是一本关于生产部规范化管理的实务工具书。

本书对生产计划、技术管理、产品研发、设备管理、质量控制、采购、仓储、车间及安全管理等各项工作都给出了详细地规范化的工具, 并使用职责、制度与表格相结合, 流程与方案相呼应的方式, 是生产部门进行规范化管理的工作手册。

本书适合生产部门经理、主管及工作人员, 企业管理人员, 企业培训师、咨询师以及高校教师使用。

弗布克 1+1 管理工具箱系列 生产部规范化管理工具箱

◆ 编 著 姚小凤

责任编辑 许文瑛

◆ 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: 18.25

2007 年 9 月第 1 版

字数: 190 千字

2007 年 10 月北京第 2 次印刷

ISBN 978-7-115-16411-7/F

定价: 39.80 元 (附光盘)

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

前 言

把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是高效执行、规范化管理、精细化管理的务实举措，只有层层实行规范化管理，事事有规范，人人有事干，办事有流程，工作有方案，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

为此，我们推出了弗布克1+1管理工具箱系列，立足于企业各个部门的管理实践，直指某一个部门、某个岗位、某类事件的管理问题，提供了企业各个部门规范化运作的系统工具，实现了“职责+制度+表格+流程+方案”五位一体的解决方案，是企业各个部门进行自我规范化管理的工具书和实务手册。

《生产部规范化管理工具箱》是此系列图书中的一本，通过细化生产部各岗位以及每一工作事项的具体内容，介绍了生产部工作的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地促进生产部的运作效率，增强团队的凝聚力。本书主要有以下特点。

1. 内容全面、系统

本书共分为十个部分，在对生产部整体组织结构进行介绍之后，对生产计划管理、生产技术管理、产品研发管理、生产设备管理、生产质量管理、采购管理、仓储管理、生产车间管理、生产安全管理的各项工作进行了系统的介绍。

2. 实用、操作性强

针对每一项工作，本书都给出了详细的工具，且岗位职责、制度与表格相结合，工作流程与方案相结合，是生产部进行规范化管理的工作手册和工具书。

3. 使用方便

本书为满足读者的工作需要，特附赠光盘，以方便读者借鉴和使用。读者可根据本企业实际，将本书内容直接拷贝或稍加修改使用。

本书适合生产部门经理、主管及工作人员，企业管理人员，企业培训师、咨询师以及高校教师使用。

在本书的编写过程中，谭丽琴、么秀杰、王宁负责资料的收集、整理以及数字图表的编排；杜良毓、樊晨光参与编写了本书的第一章、第二章；顾金凤、董凤兰参与编写了本

书的第三章；张明玉、吴志辉参与编写了本书的第四章；张川、李广平参与编写了本书的第五章；高丽、杨基云参与编写了本书的第六章、第七章；李拥军、徐进参与编写了本书的第八章；郝小栋、侯彩虹、卢德芬参与编写了本书的第九章、第十章；全书由姚小风统撰定稿。

编 者

2007.6

目 录

第一章 生产部组织结构与责权	1
第一节 生产部组织结构	3
一、生产部职能	3
二、生产部组织结构	4
第二节 生产部责权	4
一、生产部职责	4
二、生产部权力	8
第三节 生产部管理岗位职责	12
一、生产总监岗位职责	12
二、生产部经理岗位职责	13
第二章 生产计划管理	15
第一节 生产计划管理岗位职责	17
一、生产计划主管岗位职责	17
二、生产计划专员岗位职责	17
第二节 生产计划管理制度	18
一、生产计划拟订办法	18
二、生产计划实施办法	22
三、生产计划发放与修正办法	26
第三节 生产计划管理表格	27
一、年度生产计划表	27
二、季度产销计划表	30
三、月度生产计划表	30
四、周别生产计划表	31
五、日别生产计划表	32
六、生产计划安排表	33

七、生产计划变更表	33
第四节 生产计划管理流程	34
一、年度生产计划编制流程	34
二、企业生产计划安排流程	35
三、企业生产计划接单流程	36
第五节 生产计划管理方案	37
一、生产能力核定方案	37
二、生产计划考核方案	42
第三章 生产技术管理	47
第一节 生产技术岗位职责	49
一、技术主管岗位职责	49
二、技术专员岗位职责	49
第二节 生产技術管理制度	50
一、生产技术管理制度	50
二、生产工艺管理制度	52
三、技术标准管理制度	54
四、技术改造管理制度	56
第三节 生产技术管理表格	60
一、技术管理计划表	60
二、技术开发进度表	61
三、技术图纸管理表	62
四、技术蓝图管理表	62
五、样品制作管理表	62
六、技术设计变更单	63
七、技术改进规划表	64
八、技改项目实施表	65
九、技改经济效益表	65
第四节 生产技术管理流程	66
一、生产技术设计管理流程	66
二、生产技术引进管理流程	67
三、生产技术方案评价流程	68
四、生产工艺技术管理流程	69
第五节 生产技术管理方案	70

一、生产技术开发方案	70
二、生产技术引进方案	74
第四章 产品研发管理	79
第一节 产品研发岗位职责	81
一、产品研发主管岗位职责	81
二、产品研发专员岗位职责	81
第二节 产品研发管理制度	82
一、新产品试制与经费使用制度	82
二、新产品鉴定与报批管理制度	84
三、新产品投产与资料验收制度	85
第三节 产品研发管理表格	86
一、新产品研发计划表	86
二、新产品市场分析表	86
三、新产品研发成果表	87
四、新产品价值评估表	87
五、新产品渠道价格表	89
六、旧产品改进申请表	89
七、产品上市工作检查表	90
八、产品上市问题检查表	91
第四节 产品研发管理流程	92
一、产品立项审批管理流程	92
二、产品研发过程管理流程	93
三、产品研发验收管理流程	94
第五节 产品研发管理方案	95
一、新产品试制控制方案	95
二、新产品上市操作方案	98
第五章 生产设备管理	101
第一节 生产设备管理岗位职责	103
一、生产设备主管岗位职责	103
二、生产设备专员岗位职责	104
第二节 生产设备管理制度	104
一、生产设备综合管理制度	104

二、生产设备维护管理制度	106
三、设备转让和报废管理制度	110
第三节 生产设备管理表格	112
一、设备日常管理表	112
二、设备维修管理表	115
三、设备保养管理表	118
四、设备更新改造管理表	120
第四节 设备管理流程	123
一、设备购置管理流程	123
二、设备使用管理流程	124
三、设备维护管理流程	126
四、设备报废管理流程	127
第五节 设备管理方案	128
一、设备引进购买方案	128
二、生产设备报废方案	130
第六章 生产质量管理	133
第一节 生产质量管理岗位职责	135
一、质量主管岗位职责	135
二、质管专员岗位职责	135
第二节 生产质量管理体系	136
一、质量日常检查制度	136
二、制程控制管理制度	137
三、不合格品管理办法	139
四、质量管理培训制度	143
五、全面质量管理提案制度	144
第三节 质量管理表格	147
一、产品检验记录表	147
二、质量异常通知单	147
三、质量异常报告单	148
四、质量异常处理单	148
五、质量异常统计表	149
六、物资报废申请单	149
七、返修通知记录单	149

八、产品退货统计表	150
九、不良项目调查表	150
十、质量不良率分析表	151
十一、次品预防处理表	151
第四节 生产质量管理流程	152
一、产品质量管理流程	152
二、生产过程检验流程	153
三、成品检验管理流程	154
四、质量改进管理流程	155
第五节 质量管理方案	156
一、5S 推行方案	156
二、质管部考核方案	158
第七章 采购管理	161
第一节 采购管理岗位职责	163
一、采购主管岗位职责	163
二、采购专员岗位职责	164
第二节 采购管理制度	164
一、物料采购管理制度	164
二、物料验收管理制度	175
第三节 采购管理表格	177
一、采购计划表	177
二、物料询价表	178
三、物料请购表	179
四、物料检验表	179
五、成本分析表	181
六、物料验收表	183
七、采购统计表	183
八、采购跟踪表	183
第四节 采购管理流程	184
一、采购计划管理流程	184
二、招标采购管理流程	185
三、物料采购管理流程	186
第五节 采购管理方案	187

一、进口物资采购方案	187
二、委托加工管理方案	190
三、采购成本控制方案	194
第八章 仓储管理	197
第一节 仓储管理岗位职责	199
一、仓库主管岗位职责	199
二、仓库专员岗位职责	199
第二节 物料仓储管理制度	200
一、物料入库管理制度	200
二、物料储存管理制度	202
三、物料出库管理制度	204
四、物料盘点管理制度	206
第三节 物料仓储管理表格	208
一、物料入库单	208
二、库存日报表	209
三、库存月报表	209
四、物料出库单	210
五、物料盘点表	210
第四节 物料仓储管理流程	211
一、物料入库管理流程	211
二、物料出库管理流程	213
三、物资仓储管理流程	215
四、库存控制管理流程	216
第五节 仓储管理方案	217
一、库存控制方案	217
二、废品处理方案	219
第九章 生产车间管理	221
第一节 车间管理岗位职责	223
一、车间主任岗位职责	223
二、车间班组长岗位职责	223
第二节 车间管理制度	224
一、车间员工管理制度	224

二、车间生产管理制度	226
第三节 车间管理表格	227
一、车间生产计划总表	227
二、车间月生产计划表	228
三、车间周生产计划表	229
四、各车间生产统计表	230
五、不合格产品统计表	231
六、车间生产质量记录表	232
七、车间生产效率统计表	232
八、车间生产绩效分析表	233
九、现场人员绩效评估表	233
第四节 车间管理流程	239
一、车间生产计划管理流程	239
二、车间生产目标管理流程	240
三、车间生产调度管理流程	241
四、车间生产进度控制流程	242
五、班组生产任务安排流程	243
第五节 车间管理方案	244
一、车间生产考核综合方案	244
二、车间管理人员考核方案	244
三、车间工人绩效考核方案	247
四、班组长经济责任书方案	249
五、车间主任经济责任书方案	250
第十章 生产安全管理	251
第一节 生产安全管理岗位职责	253
一、安全主管岗位职责	253
二、安全专员岗位职责	253
第二节 生产安全管理制度	254
一、生产安全管理制度	254
二、文明生产暂行规定	260
三、机具安全使用制度	261
第三节 生产安全管理表格	262
一、生产安全检查表	262

二、防火安全检查表	263
三、安全改善记录表	264
四、生产安全日报表	265
五、安全事故处理表	265
六、安全生产考核表	266
第四节 生产安全管理流程	269
一、生产安全管理流程	269
二、安全事故处理流程	270
三、安全设施购置流程	271
第五节 生产安全管理方案	272
一、事故应急救援方案	272
二、生产安全考核方案	274
三、生产安全考核细则	275



第一章

生产部 组织结构与责权

第一节 生产部组织结构

一、生产部职能

生产部在企业中承担以下一些职能。

- (1) 设计企业的产能, 编制企业生产规划、长期生产计划及生产人员配置计划。
- (2) 建立生产流程, 制订生产管理制度, 并监督实施。
- (3) 制定企业的中短期生产计划, 并组织实施。
- (4) 协调产销、交货、质量管理等有关事项。
- (5) 月度生产任务的安排与落实。
- (6) 产品开发与工艺技术的管理。
- (7) 各车间的人员配置与协调。
- (8) 生产所需物资的管理, 及时跟踪物料供应情况, 仓储的管理。
- (9) 依据生产计划对生产过程进行监控, 对各种生产异动的处理及问题反馈。
- (10) 生产过程中的具体工艺、技术问题的研讨与处理。
- (11) 组织进行生产统计工作, 收集第一手的生产信息。
- (12) 制定生产作业规范。
- (13) 生产进度的控制与管理。
- (14) 现场管理及“5S”的推行。
- (15) 生产过程中的环境维护与污染防治。
- (16) 进行安全生产教育, 减少事故的发生。
- (17) 各车间生产绩效的管理。
- (18) 生产设备的管理, 包括设备的维护及保养、设备负荷的合理设计等。
- (19) 组织编制产品检验流程、产品质量管理制度, 实行全面质量管理。
- (20) 办理质量方面的各种认证, 如撰写产品的质量检验报告、标识的确认、商标注册、条码、专利申请等, 以及起草新产品的标识, 协助有关部门办理企业或产品的各种质量认证等。
- (21) 生产系统的成本控制, 节约开支, 杜绝浪费, 力求高效率低成本地生产。

二、生产部组织结构

一般情况下，生产部组织结构如图 1-1 所示。

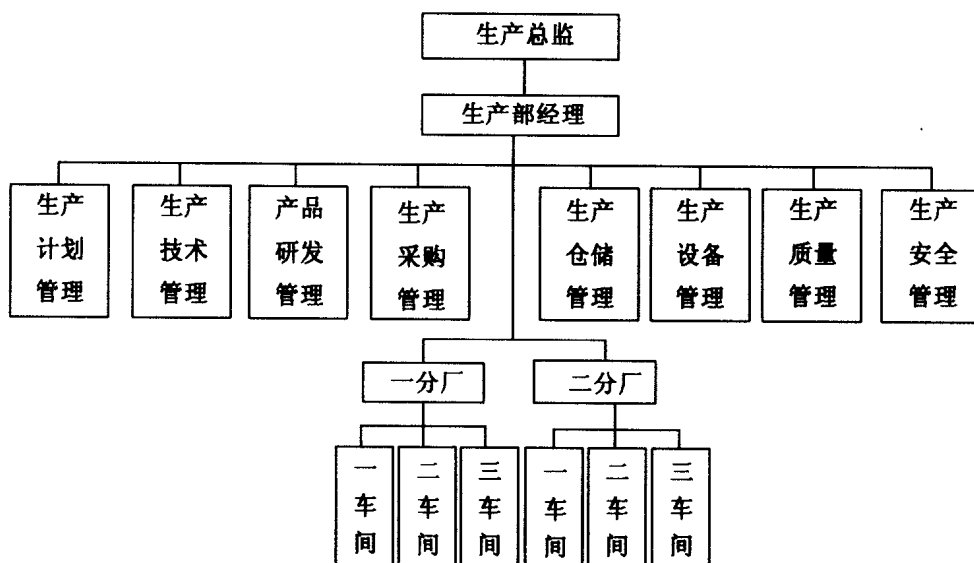


图 1-1 生产部组织结构

第二节 生产部责权

一、生产部职责

（一）生产计划管理机构的职责

生产计划管理机构的主要职责如图 1-2 所示。

职责 1	制定综合生产计划，经批准后组织实施
职责 2	调配生产任务，审核、登记和分发订单
职责 3	制定并实施生产日程计划
职责 4	生产计划的检查与进度控制
职责 5	受理、分析生产报表，统计生产负荷，进行产销平衡的调度