

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH



本书附赠配套光盘

F3BOOK
弗布克细化执行与模板系列

生产管理 工作 细化执行与模板

姚小凤
编著

把岗位的工作目标化 把目标的实现流程化 把流程化的工作细化 把细化的执行模板化

细化
执行
模板



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克细化执行与模板系列

生产管理工作 细化执行与模板

姚小风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

生产管理工作细化执行与模板 / 姚小凤编著. —北京:
人民邮电出版社, 2008. 4
(弗布克细化执行与模板系列)
ISBN 978-7-115-17544-1

I. 生… II. 姚… III. 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 011590 号

内 容 提 要

以目标为导向, 以流程为中心, 细化执行, 通过大量工具和模板将工作落实到位是本书最大的特色。

本书针对生产管理组织结构设计、生产计划与控制、产品研发、生产技术管理、生产工艺与过程管理、物料和理、生产设备管理、生产质量管理、生产安全管理、车间管理 10 大项工作进行了细化, 是生产管理从业人员开展工作的模板库、范例库、工具书和细化执行手册。

本书适合生产管理从业人员、生产管理研究人员、高校生产管理专业师生使用。

弗布克细化执行与模板系列 生产管理工作细化执行与模板

-
- ◆ 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: 21.25 2008 年 4 月第 1 版
字数: 241 千字 2008 年 4 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-17544-1/F
-

定 价: 47.00 元 (附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克细化执行与模板系列”序

如何把管理工作落实到位，切实提高工作效率？如何把工作流程化，切实提高企业执行能力？是否能够提供一套模板化的工具，使得管理工作“规范化”？

为解决这三个问题，弗布克细化执行与模板系列图书针对企业里的每个管理岗位，以“工作流程”为中心，“细化”每个岗位的工作事项，把工作“落实”到执行层面，并给出“执行工具和模板”，是管理者提高工作效率和执行效果的“实务工具书”。

本系列图书提供了大量的实务化流程和执行工具，便于管理者参照执行，借鉴应用，把工作落实到位。“把岗位的工作目标化，把目标的实现流程化，把流程化的工作细化，把细化的执行模板化”是本系列图书的四大步骤和四大编写原则。

1. 把岗位的工作目标化

把岗位的工作事项梳理为简单的工作目标，直接以工作目标为导向展开工作。以“目标事项”为中心开展工作，有利于实现“事”与“岗”的完美结合和进行“目标化的绩效考核”。

2. 把目标的实现流程化

有了工作目标，还需找到实现工作目标的方法。以流程为中心开展工作是确保目标实现的标准化模式和有效方法。工作流程化是工作规范化和高效率的关键。

3. 把流程化的工作细化

每一项工作都有自己的关键点和细节。细节往往决定工作的成败。细化执行是确保流程化工作顺利进行和实现预期工作目标的有力保障。

4. 把细化的执行模板化

为了工作的顺利开展，本系列图书针对每项工作都提供了模板化的执行工具，便于读者参照并提高执行效率。

执行力是企业的核心竞争力。执行力在企业中最重要的体现就是“落实到位”。本系列图书提供的“以流程为中心”的工作执行体系是提高企业执行力和增强企业竞争力的整体解决方案，是帮助读者把工作落到实处的工具性范例。

弗布克

2008年1月

前 言

以工作目标为导向，以流程为中心，配以大量的制度、方案、细则、图表等实务工具和模板，将生产管理工作细化并落实到可执行的层面是本书的特色，将具体的生产管理工作细化、规范化和有效执行是本书的初衷。

本书细化了生产管理岗位设计、生产计划与控制、产品研发管理、生产技术管理、生产工艺与过程管理、物料管理、生产设备管理、生产质量管理、生产安全管理、车间管理10大项工作内容。

首先，书中将生产管理岗位的工作目标进行细化，然后落实到人，并给出具体工作明细表，以明确具体工作事项和权责。

对于每一项工作内容，皆以流程展开各具体事项。为了逻辑清晰，使用方便，我们采用了新的流程图方式，即按照“工作目标”、“知识准备”、“关键点控制”、“细化执行”和“流程图”的顺序逐一展开。

除了流程以外，我们还相应地给出了控制程序，便于推进具体工作，增强工作执行的效果。

在执行工具与模板部分，我们给出了流程中“细化执行”栏所列的相关参照制度、表单、文案、规定、细则，便于读者参照使用。对于部分工作，我们还给出了一些工作方案，供读者借鉴。

本书是一本“参照式”范本，是生产管理从业人员开展工作的工具书和细化执行手册，也是生产管理从业人员开展工作的模板库和范例库。

在本书的使用过程中，读者要根据企业的实际情况和工作的具体要求，对流程和相关制度、表单、方案、细则进行修改，使其符合自身实际，切不可生硬地照搬照用。

本书参编人员的分工如下：董连香、刘莉利、张瑞强负责资料的收集、整理以及数字图表的编排；曹晓琼、李少华、张根深参与编写了本书的第一章、第二章；刘建芳、郭劳保参与编写了本书的第三章、第四章；艾丽、包萨日娜、崔美歌参与编写了本书的第五

章、第六章；杜立辉、黄琳参与编写了本书的第七章；王强、张瑞金参与编写了本书的第八章；郑玉峰、崔淑丽参与编写了本书的第九章；陈玮、姜曦参与编写了本书的第十章；全书由姚小风统撰定稿。

编者

2008 年 1 月

目 录

第一章 生产管理岗位设计与工作事项	1
第一节 生产管理岗位设计与目标分解	3
一、生产管理岗位设计模板	3
(一) 小型生产制造企业生产管理岗位设计	3
(二) 中型生产制造企业生产管理岗位设计	4
(三) 大型生产制造企业生产管理岗位设计	5
二、生产管理各岗位目标分解	6
(一) 生产管理岗位工作目标	6
(二) 产品研发岗位工作目标	6
(三) 生产技术岗位工作目标	7
(四) 物料管理岗位工作目标	8
(五) 生产设备岗位工作目标	8
(六) 生产质量岗位工作目标	9
(七) 生产安全岗位工作目标	9
(八) 生产车间岗位工作目标	10
第二节 生产管理各岗位工作事项	11
一、生产管理岗位工作明细	11
(一) 生产部经理工作明细表	11
(二) 生产计划主管工作明细表	12
(三) 生产调度主管工作明细表	13
二、产品研发岗位工作明细	14
(一) 产品研发主管工作明细表	14
(二) 产品设计员工作明细表	15
(三) 分析测试员工作明细表	16
三、生产技术岗位工作明细	16
(一) 生产技术主管工作明细表	16
(二) 专业工艺员工作明细表	18

(三) 工装设计员工作明细表	19
四、物料管理岗位工作明细	20
(一) 采购主管工作明细表	20
(二) 仓储主管工作明细表	21
(三) 物料员工作明细表	22
(四) 采购员工作明细表	23
(五) 仓管员工作明细表	24
(六) 账管员工作明细表	24
五、生产设备岗位工作明细	25
(一) 机电设备主管工作明细表	25
(二) 动力设备专员工作明细表	26
六、生产质量岗位工作明细	27
(一) 质控主管工作明细表	27
(二) 质检专员工作明细表	27
七、生产安全岗位工作明细	29
(一) 安全主管工作明细表	29
(二) 安全监察员工作明细表	30
八、生产车间岗位工作明细	30
(一) 车间主任工作明细表	30
(二) 班组长工作明细表	32
(三) 统计员工作明细表	33

第二章 生产计划与控制细化执行与模板

第一节 生产计划管理流程与工作执行	37
一、生产计划管理流程与工作细化	37
(一) 生产计划管理流程	37
(二) 生产计划控制程序	39
二、生产计划制订执行工具与模板	42
(一) 年度综合计划表	42
(二) 年度产销计划表	44
(三) 年度生产计划表	45
(四) 月份生产计划表	45
(五) 生产计划安排表	45
(六) 周生产计划及实绩表	46
(七) 季度生产计划书模板	46

(八) 生产计划编制方法模板	48
(九) 生产计划实施办法模板	49
第二节 生产控制流程与工作执行	54
一、生产控制流程与工作细化	54
(一) 生产作业控制流程	54
(二) 生产作业控制程序	56
二、生产控制执行工具与模板	58
(一) 生产进度表	58
(二) 生产日报表	58
(三) 产量分析表	59
(四) 生产进度记录表	59
(五) 生产进度进程表	60
(六) 生产进程管理表	60
(七) 生产进度控制表	61
(八) 生产进度平衡表	61
(九) 生产效益分析表	62
(十) 生产过程分析表	62
(十一) 生产故障分析表	62
(十二) 生产进度安排检查表	63
(十三) 生产进度安排跟踪表	64
(十四) 生产进度更改通知单	64
(十五) 生产进度落后原因分析表	65
第三章 产品研发管理细化执行与模板	67
第一节 产品研发管理流程与工作执行	69
一、产品研发管理流程与工作细化	69
(一) 产品研发管理流程	69
(二) 产品研发管理控制程序	72
二、产品研发管理执行工具与模板	77
(一) 产品改良申请书	77
(二) 产品开发改良计划表	77
(三) 产品研发费用预算表	78
(四) 产品开发工作记录表	78
(五) 产品研究成果周报表	79
(六) 产品开发成果报告表	79

第二节 产品研发管理方案	80
一、新产品研发方案	80
二、新产品试制方案	82
第四章 生产技术管理细化执行与模板	85
第一节 生产技术管理流程与工作执行	87
一、技术开发管理流程与工作细化	87
(一) 技术开发管理流程	87
(二) 技术开发管理控制程序	88
二、技术改造管理流程与工作细化	90
(一) 技术改造管理流程	90
(二) 技术改造管理控制程序	92
三、生产技术管理执行工具与模板	94
(一) 技术开发计划进度表	94
(二) 技术创新专利调查表	94
(三) 设计变更申请表	95
(四) 设计变更通知书	96
(五) 技术改造规划表	96
(六) 技术改造目标表	97
(七) 技术改造项目实施表	97
(八) 技术改造经济效益表	98
(九) 技术保密合同书模板	98
(十) 技改合理化建议管理制度模板	99
第二节 生产技术管理方案	102
一、生产技术开发方案	102
二、生产技术改造方案	105
第五章 生产工艺与过程管理细化执行与模板	109
第一节 生产工艺设计流程与工作执行	111
一、生产工艺设计流程与工作细化	111
(一) 生产工艺设计流程	111
(二) 生产工艺设计控制程序	113
二、生产工艺设计执行工具与模板	119
(一) 产品结构工艺性审查记录单	119

(二) 生产工艺工装管理办法模板	120
(三) 工序质量控制点管理办法模板	122
(四) 工艺纪律实施及考核细则模板	124
第二节 工艺装备设计流程与工作执行	126
一、工艺装备设计流程与工作细化	126
(一) 工艺装备设计流程	126
(二) 工艺装备设计控制程序	128
二、工艺装备设计执行工具与模板	130
(一) 工艺装备设计任务书	130
(二) 工艺文件修改通知单	131
(三) 工艺装备验证记录书	131
(四) 工装验证管理规定模板	132
第三节 生产过程组织管理流程与工作执行	134
一、生产过程组织管理流程与工作细化	134
(一) 生产过程组织管理流程	134
(二) 生产过程组织管理控制程序	136
二、生产过程组织管理执行工具与模板	140
(一) 工作指令申请单	140
(二) 生产任务通知单	141
(三) 车间生产通知单	141
(四) 现场作业记录单	142
(五) 工作负荷分析表	143
第六章 物料管理细化执行与模板	145
第一节 物料需求计划控制流程与工作执行	147
一、物料需求计划控制流程与工作细化	147
(一) 物料需求计划控制流程	147
(二) 物料需求计划控制程序	150
二、物料需求计划控制执行工具与模板	152
(一) 物料编号一览表	152
(二) 物料消耗周报表	152
(三) 产品用料分析表	152
(四) 物料需求分析表	153
(五) 物料 ABC 分析表	154
(六) 物料需求计划表	154

(七) 物料请购单	155
(八) 物料订购单	156
第二节 物料采购作业流程与工作执行	156
一、物料采购作业流程与工作细化	156
(一) 物料采购作业流程	156
(二) 物料采购作业控制程序	161
二、物料采购作业执行工具与模板	163
(一) 直接材料采购预算表	163
(二) 物料年度采购计划表	163
(三) 物料月度采购计划表	164
(四) 物料定期采购计划表	164
(五) 物料询价单	165
(六) 物料询价报告单	165
(七) 订购确定或更改通知单	166
(八) 采购作业管理制度模板	166
(九) 供应商管理制度模板	170
第三节 物料仓储管理流程与工作执行	175
一、物料仓储管理流程与工作细化	175
(一) 物料仓储管理流程	175
(二) 物料仓储管理控制程序	180
二、物料仓储管理执行工具与模板	182
(一) 物料库存计划表	182
(二) 存量基准设定表	183
(三) 物料存量管制卡	183
(四) 物料入库日报表	183
(五) 物料库存月报表	184
(六) 成批领料单	184
(七) 限额领料单	184
(八) 物料盘点报表	185
(九) 物料特采管制办法模板	185
(十) 物料库存量控制办法模板	187
第七章 生产设备管理细化执行与模板	189
第一节 生产设备管理流程与工作执行	191
一、生产设备管理流程与工作细化	191

(一) 生产设备管理流程·····	191
(二) 生产设备使用控制程序·····	193
二、生产设备管理执行工具与模板·····	195
(一) 设备登记卡·····	195
(二) 设备编号标准表·····	196
(三) 设备实物明细表·····	196
(四) 动力设备计算表·····	197
(五) 各类设备统计表·····	197
(六) 设备零部件登记表·····	197
(七) 设备日常管理标准表·····	198
(八) 设备管理成果评分表·····	198
(九) 生产设备管理制度模板·····	198
第二节 设备采购流程与工作执行·····	202
一、设备采购管理流程与工作细化·····	202
(一) 设备采购管理流程·····	202
(二) 设备采购管理控制程序·····	204
二、设备采购执行工具与模板·····	206
(一) 设备请购单·····	206
(二) 设备订购单·····	207
(三) 设备验收单·····	207
(四) 设备采购登记表·····	208
(五) 设备性能综合评价表·····	208
(六) 设备选型经济效益分析表·····	209
(七) 设备采购选择评价办法模板·····	210
(八) 生产设备采购作业办法模板·····	212
第三节 设备维修管理流程与工作执行·····	214
一、设备维修管理流程与工作细化·····	214
(一) 设备维修管理流程·····	214
(二) 设备维修管理控制程序·····	216
二、设备维修管理执行工具与模板·····	218
(一) 设备检查记录表·····	218
(二) 设备故障请修单·····	219
(三) 设备维修记录卡·····	220
(四) 设备保养计划表·····	220
(五) 设备保养工作安排表·····	221

(六) 设备保养工作记录表	221
(七) 设备维护状况月报表	221
(八) 设备维护工时记录表	222
(九) 设备维修管理制度模板	222
第四节 设备更新改造流程与工作执行	224
一、设备更新改造管理流程与工作细化	224
(一) 设备更新改造管理流程	224
(二) 设备更新改造控制程序	226
二、设备更新改造执行工具与模板	229
(一) 设备更新改造申请单	229
(二) 设备扩充计划表	229
(三) 设备改良计划表	229
(四) 设备整改通知单	230
(五) 设备报废申请表	230
(六) 设备修造明细表	230
(七) 设备更新改造管理制度模板	231
第八章 生产质量管理细化执行与模板	233
第一节 质量控制流程与工作执行	235
一、质量控制流程与工作细化	235
(一) 质控管理流程	235
(二) 质控管理控制程序	238
二、ISO9000 导入流程与工作细化	242
(一) ISO9000 导入流程	242
(二) ISO9000 导入控制程序	245
三、质量管理执行工具与模板	248
(一) 物料入库验收单	248
(二) 外协厂商质量检查表	248
(三) 生产操作质量检查表	250
(四) 制程质量异常报告单	250
(五) 产品质量检验记录表	251
(六) 产品质量抽样检测表	251
(七) 产品保管质量检查表	252
(八) 自我质量控制检查表	252
(九) 质量管理工作计划表	253

(十) 质量管理小组活动表	253
(十一) ISO9000 运行办法模板	254
第二节 生产质量管理方案	256
一、产品质量检验方案	256
二、质量问题处理方案	258
第九章 生产安全管理细化执行与模板	261
第一节 生产安全管理流程与工作执行	263
一、生产安全管理流程与工作细化	263
(一) 生产安全管理流程	263
(二) 生产安全管理控制程序	264
二、生产安全管理执行工具与模板	269
(一) 生产安全计划表	269
(二) 生产安全自检表	269
(三) 生产安全日报表	271
(四) 生产安全周报表	271
(五) 安全区域划分表	271
(六) 安全改善通知书	272
(七) 用电安全检查表	272
(八) 生产安全考核规定模板	272
(九) 安全用火用电制度模板	274
第二节 安全事故处理流程与工作执行	275
一、安全事故处理流程与工作细化	275
(一) 安全事故处理流程	275
(二) 安全事故处理控制程序	277
二、安全事故处理执行工具与模板	280
(一) 安全事故报告书	280
(二) 安全检查报告书	281
(三) 安全事故急救细则模板	281
第三节 生产安全管理方案	283
一、生产安全事故预防方案	283
二、生产安全事故处理方案	284
第十章 车间管理细化执行与模板	287
第一节 车间生产计划制订流程与工作执行	289

一、车间生产计划制订流程与工作细化	289
(一) 车间生产排程计划制订流程	289
(二) 车间生产排程计划控制程序	291
二、车间生产排程计划制订执行工具与模板	294
(一) 车间综合生产计划表	294
(二) 车间月生产计划表	295
(三) 车间周生产计划表	295
(四) 生产线日计划表	296
(五) 班组日产量记录表	296
(六) 生产计划变更通知单	296
(七) 生产工时测定办法模板	297
第二节 生产任务分配流程与工作执行	300
一、生产任务分配流程与工作细化	300
(一) 生产任务分配流程	300
(二) 生产任务分配控制程序	302
二、生产任务分配执行工具与模板	304
(一) 生产指令单	304
(二) 生产任务分派单	305
(三) 班组效率日报表	305
(四) 班组生产日报表	305
(五) 异常停工报告单	306
第三节 车间绩效考核流程与工作执行	307
一、车间绩效考核流程与工作细化	307
(一) 车间绩效考核流程	307
(二) 车间主任绩效考核控制程序	309
二、车间绩效考核执行工具与模板	311
(一) 员工缺勤处理单	311
(二) 绩效反馈面谈表	311
(三) 生产奖金核定表	311
(四) 绩效信息管理办法模板	312
第四节 车间绩效考核方案	313
一、车间主任绩效考核方案	313
二、班组长绩效考核方案	315
三、班组人员绩效考核方案	319

第一章

生产管理岗位设计与工作事项

细化执行模板