

JB(综)

053

机械企业 生产管理条例

四川省机械工业企业管理协会

计划生产管理研究会

编

机械工业出版社

本手册中引用的标准、规范仅作“参考资料”
使用，如需采用，必须以现行有效版本的标准、规
范为准。

院总工程师办公室 1997.10

JB(综)053

机械企业 生产管理规定

四川省机械工业企业管理协会 编
计划生产管理研究会



机械工业出版社

本书是编者把已有的计划生产管理经验总结归纳，与现代化管理方法相结合，博采众家，综合提炼，形成的一套通用型的指导性规程。它包括生产技术准备工作规程、生产作业计划工作规程、在制品管理工作规程、生产调度工作规程和生产作业统计工作规程五个部分。本书内容精要，编排得当，对企业加强生产管理，深化改革，提高经济效益都具有较大的实用价值。

适合企业厂长、中层干部及各级生产管理人员阅读，也可作为大专院校企业管理专业师生的参考书。

机械企业 生产管理规程

四川省机械工业企业管理协会 编
计划生产管理研究会

责任编辑：商红云 责任校对：黄薇
封面设计：方芬 版式设计：胡金瑛

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

河北省永清县印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092 1/16·印张10·字数234千字
1988年11月北京第一版·1988年11月北京第一次印刷
印数 0,001—8,050·定价：3.45元

ISBN 7-111-01299-2/F·198

《机械企业生产管理规定》编写人员

编委会主任委员：陈本庆

委 员：（以姓氏笔划为序）

李良才 肖朝录 张仕林 曹芝兰 舒年远

主 编：吴光松

主要编写人员：税清蓉 陈 鹏 钱留根 蔡杰扬 阎晋源 唐木根

李其仁 陆锦春 吴光松

（以下按姓氏笔划为序）

王启元 王天琪 王 德 井孝模 田英华 吕 新

刘彭年 刘名忠 刘光国 刘朝东 肖朝录 李承英

李良才 余家驹 许惠湘 官丽琼 陈本庆 陈永岭

陈国礼 陈其寿 胡成德 胡昌荣 胡昌模 胡永熙

赵铭英 张仕林 张和甫 徐应昆 唐国治 夏生藩

贺文禹 陶望明 曹芝兰 黄世福 舒年远 韩志霞

彭明富 潘信镜 谭长清 谭岳令

目 录

第一部分 生产技术准备工作规程

第一章 总 则

- 第一条 生产技术准备工作的定义 1
- 第二条 生产技术准备工作的意义和作用 ... 1
- 第三条 生产技术准备工作的指导思想 1
- 第四条 生产技术准备工作的内容 1

第二章 生产技术准备工作的组织与分工

- 第五条 机构和人员的设置 2
- 第六条 厂级生产技术准备部门(科、室、组、专人)的主要职责 2
- 第七条 科室(车间)生产技术准备人员的职责 3
- 第八条 生产技术准备人员的素质要求 3

第三章 生产技术准备工作程序和具体内容

- 第九条 生产技术准备工作的基本程序(阶段) 3
- 第十条 产品设计阶段 3
- 第十一条 样机试制阶段 4
- 第十二条 小批试制阶段 4
- 第十三条 成批生产前的准备 4
- 第十四条 生产技术准备工作四个基本阶段的平行、交叉原则 4
- 第十五条 轮番生产产品上、下场的生产技术准备工作 5

第四章 生产技术准备计划工作

- 第十六条 生产技术准备计划工作的任务 ... 5
- 第十七条 生产技术准备计划工作的内容 ... 5
- 第十八条 生产技术准备计划的种类 5
- 第十九条 编制生产技术准备计划的主要

依据资料 6

- 第二十条 生产技术准备计划的编制程序(参考附录三) 6

- 第二十一条 生产技术准备计划的编制方法 7

- 第二十二条 特急、特关键产品生产技术准备计划的编制 7

- 第二十三条 生产技术准备计划的执行、控制与考核 7

第五章 生产技术准备的基础工作

- 第二十四条 生产技术准备基础工作的主要内容 7
- 第二十五条 确定生产技术准备工作衡量标准的方法 8
- 第二十六条 建立和健全生产技术准备工作奖惩制度 8

第六章 附 则

- 第二十七条 企业领导应充分发挥生产技术准备工作的作用 8
- 第二十八条 生产技术准备工作与经济责任制挂钩 8

附 录

- 附录一: 某厂新产品生产技术准备周期确定的方法 8
- 附录二: 某厂生产技术准备时间标准确定方法 11
- 附录三: 某厂生产技术准备计划编制程序 20
- 附录四: 某厂生产技术准备计划的执行、检查与考核 21

第二部分 生产作业计划工作规程

第一章 总 则

- 第一条 生产作业计划工作的定义22
- 第二条 生产作业计划工作的意义22
- 第三条 生产作业计划工作的原则22
- 第四条 生产作业计划工作的任务22
- 第五条 生产作业计划工作的内容22

第二章 生产作业计划工作的 组织机构与职能

- 第六条 生产作业计划工作的组织机构23
- 第七条 厂级生产作业计划组(员)的职
能23
- 第八条 车间生产作业计划员的职能23
- 第九条 工段(班组)生产作业计划员的
职能23

第三章 期量标准

- 第十条 期量标准的定义24
- 第十一条 制订期量标准的原则24
- 第十二条 期量标准的主要形式24
- 第十三条 期量标准的修订24
- 第十四条 期量标准的应用24

第四章 生产作业计划的编制

- 第十五条 生产作业计划的指标体系25
- 第十六条 生产作业计划的计划单位25
- 第十七条 编制生产作业计划的依
据资料25
- 第十八条 依据资料的收集与管理26
- 第十九条 生产作业计划的编制方法26
- 第二十条 生产作业计划的编制程序26
- 第二十一条 编制生产作业计划的一般
过程27
- 第二十二条 厂级生产作业计划的内容27

- 第二十三条 车间生产作业计划的内容28
- 第二十四条 工段(班组)生产作业计划
的内容28
- 第二十五条 编制生产作业计划中的平
衡、衔接工作28
- 第二十六条 上、下级生产作业计划之间
的关系28
- 第二十七条 生产组织措施计划29
- 第二十八条 生产作业计划的执行29
- 第二十九条 生产作业计划的调整29
- 第三十条 生产作业计划的考核29
- 第三十一条 计划期结束后的工作29

第五章 生产作业计划的基础工作

- 第三十二条 建立健全生产作业计划信息
管理制度29
- 第三十三条 建立健全生产作业计划编制
工作制度29
- 第三十四条 推广和应用科学管理方法30
- 第三十五条 有计划地提高生产作业计划
人员的素质30
- 第三十六条 企业各级领导都应重视基础
工作30

附 录

- 附录一: 成批生产期量标准的确定36
- 附录二: 编制生产作业计划应收集的各
种资料、提供单位及提供时
间39
- 附录三: 在制品储备量定额法编制生产
作业计划流程图39
- 附录四: 滚动生产作业计划法39
- 附录五: 某厂生产作业计划编制程序42
- 附录六: 生产能力与生产任务的平衡、
核算工作42

第三部分 在制品管理工作规程

第一章 总 则

- 第一条 在制品和在制品管理的定义48
- 第二条 在制品管理工作的意义48
- 第三条 在制品管理工作的原则48
- 第四条 在制品管理工作的内容48
- 第五条 对在制品实物管理的要求48
- 第六条 在制品管理工作的组织与分工48

第二章 在制品占用定额

- 第七条 什么是在制品占用定额49
- 第八条 在制品实物占用量定额的确定49
- 第九条 在制品资金定额的确定49
- 第十条 在制品占用定额的控制与评价49

第三章 在制品管理的信息搜集、 处理与传递

- 第十一条 在制品管理工作必须具备的
信息资料50
- 第十二条 在制品信息流程和业务流程图51
- 第十三条 在制品信息反馈制度51

第四章 车间在制品管理

- 第十四条 设立中间仓库管理在制品51
- 第十五条 车间在制品管理方法51
- 第十六条 加工路线单的应用51
- 第十七条 检查站对在制品流转的控制52
- 第十八条 跨车间在制品的管理52
- 第十九条 对车间在制品摆放、运输的
要求52

第五章 库房在制品管理

- 第二十条 库房在制品管理的作用52
- 第二十一条 在制品库房的收件工作52
- 第二十二条 在制品库房的发件工作52

- 第二十三条 库房五不收、五不发制度52

- 第二十四条 在制品库房的保管、维护
工作53

- 第二十五条 ABC分类方法的应用53

第六章 管好在制品的必要条件

- 第二十六条 领导重视,制度健全53
- 第二十七条 对期量标准和生产作业
计划的要求53
- 第二十八条 对在制品管理人员的素
质要求53
- 第二十九条 对基本物质条件的要求53
- 第三十条 在制品管理工作必需的资料53

第七章 其 它

- 第三十一条 在制品盘点工作54
- 第三十二条 及时处理下场产品的在制品54
- 第三十三条 统一办理全厂在制品增、
减数手续54

附 录

- 附录一:大量流水生产在制品占用量定
额的制订54
- 附录二:成批生产在制品占用量定额
的制订59
- 附录三:在制品占用资金定额的制订61
- 附录四:在制品资金定额控制的实例66
- 附录五:在制品库存量成套率的计算67
- 附录六:在产资金运用效果的分析与考核68
- 附录七:在制品信息流程与业务管理
流程图69
- 附录八:在制品管理主要凭证传递路线
及收、发件工作程序图70
- 附录九:某市试行在制品管理规程要求
及评价方法细则75

第四部分 生产调度工作规程

第一章 总 则

- 第一条 生产调度工作的定义76
- 第二条 生产调度工作的意义76
- 第三条 生产调度工作的任务76
- 第四条 生产调度工作的内容76
- 第五条 生产调度工作的准则76

第二章 生产调度系统

- 第六条 生产调度机构77
- 第七条 生产调度人员的分工77
- 第八条 生产调度人员的职责77
- 第九条 生产调度人员的培训77
- 第十条 维护生产调度权威78

第三章 基本工作方法和制度

- 第十一条 生产调度工作方法78
- 第十二条 生产调度工作计划78
- 第十三条 生产调度工作要点78
- 第十四条 生产调度工作手段及其应用
原则78
- 第十五条 生产调度工作中的指示图表79
- 第十六条 生产调度工作中应采用的现
代化管理方法79
- 第十七条 生产调度工作制度79

第四章 生产调度工作的信息管理

- 第十八条 生产调度信息的作用80
- 第十九条 生产调度信息的分类80
- 第二十条 生产调度信息流程81

第五章 生产调度工作的考核与评定

- 第二十一条 定期对生产调度工作和人
员进行考评81
- 第二十二条 生产调度工作的考评标准81
- 第二十三条 生产调度人员的考评标准81

第六章 附 则

- 第二十四条 对生产调度人员的素质要
求82
- 第二十五条 生产调度工作所需信息资
料的来源和要求82
- 第二十六条 生产调度技术装备82

附 录

- 附录一：生产调度工作管理体系图83
- 附录二：生产调度工作应用图表83
- 附录三：生产调度信息资料88
- 附录四：生产调度控制程序图89
- 附录五：信息传递流程图89
- 附录六：生产调度工作的依据、手段和
会议制度89

第五部分 生产作业统计工作规程

第一章 总 则

- 第一条 生产作业统计工作的定义98
- 第二条 生产作业统计工作的意义98
- 第三条 生产作业统计工作的内容98
- 第四条 生产作业统计工作的原则98

第二章 生产作业统计工作的组织与分工

- 第五条 机构和人员设置99

- 第六条 厂级生产作业统计组（员）
的职责 99
- 第七条 车间生产作业统计员的职责 99
- 第八条 工段（班组）生产作业统计工
作职责100

第三章 生产作业统计的原始记录

- 第九条 原始记录的定义100
- 第十条 原始记录的设置与管理100

第十一条 原始凭证的种类..... 100

第四章 生产作业统计台帐和报表

第十二条	生产作业统计台帐的定义.....	101
第十三条	生产作业统计台帐的设置.....	101
第十四条	生产作业统计台帐的管理.....	101
第十五条	厂级生产作业统计台帐.....	101
第十六条	车间生产作业统计台帐.....	101
第十七条	工段（班组）生产作业统计台帐.....	101
第十八条	生产作业统计报表（日报、周报、旬报、月报）.....	102
第十九条	生产作业统计报表的设置与管理.....	102
第二十条	生产作业统计报表的种类.....	102

第五章 生产作业统计分析

第二十一条	生产作业统计分析工作原则.....	102
第二十二条	生产作业统计分析的任务.....	102
第二十三条	生产作业统计分析的内容.....	102
第二十四条	生产作业统计分析指数.....	103
第二十五条	生产作业统计分析图表.....	103

第六章 生产作业统计考核

第二十六条	生产作业统计考核的目的...	103
第二十七条	确定考核指标和考核办法...	103
第二十八条	生产作业统计的分级考核及考核指标.....	103
第二十九条	确定考核指标应注意的问题.....	104
第三十条	生产作业统计考核的组织与实施.....	104

第七章 附 则

第三十一条	提高生产作业统计人员的业务素质.....	105
第三十二条	加强生产作业统计的基础工作.....	105
第三十三条	生产作业统计工作规程的贯彻.....	105

附 录

附录一：	原始凭证表式.....	105
附录二：	作业统计台帐表式.....	115
附录三：	生产作业统计报表表式.....	126

第一部分 生产技术准备工作规程

第一章 总 则

第一条 生产技术准备工作的定义

生产技术准备工作，是企业为了发展新产品，改进老产品，采用新技术、新工艺、新材料，改变生产组织方法，保证生产活动正常进行所做的一系列生产、技术上的准备工作。

第二条 生产技术准备工作的意义和作用

一、生产技术准备工作是促进企业技术进步的关键。企业要发展新产品，采用新技术，提高产品质量和产品水平，增加技术储备，主要靠生产技术准备工作来保证。准备工作的完善和提高过程，就是积累经验，培养人才，发展产品，促进企业技术进步的过程。

二、生产技术准备工作是建立正常生产秩序的必要条件。它把准备工作阶段的各部门、各环节、上下左右的工作，有机地衔接起来，并落实到有关科室和车间，使各项准备活动按一定的关系，一定的路线，一定的程序纳入计划管理的轨道，有条不紊地进行。

三、生产技术准备工作是编制和顺利完成生产作业计划的前提。它为正式生产作好了各种应有的准备，使企业的生产活动能够均衡而有节奏地进行。

四、生产技术准备工作，是提高经济效益的重要环节。它对发展适销对路的产品，降低生产成本，加速新产品开发进程，避免返工浪费，对提高社会效益和企业经济效益都起着重要的作用。

第三条 生产技术准备工作的指导思想

根据本企业的经营思想，结合生产技术准备工作的实际，应树立以下几个观点：

一、树立市场观点、竞争观点。本企业设计、试制的新产品，改进的老产品应适销对路，力争在同行业领先，赶超国内外先进水平，不断提高市场信誉度。

二、树立全局观点。各准备工作部门之间要相互协调配合，重视长期利益，兼顾目前利益；重视整体利益，兼顾局部利益。把保证国家下达指令性计划的完成放在优先地位，反对本位主义、分散主义和自由化的倾向。

三、树立效益观点。做到产需结合，质量、效益、速度三者的统一，以取得最佳经济效益。

四、树立自力更生的观点。依靠自己的力量，发展新产品，改进老产品；同时，根据需要和可能，积极引进、消化、吸收国内外先进的技术和经验，并不断加以创新，提高本企业生产技术水平。

五、树立群众观点。发动和依靠群众，调动各方面的积极因素，实行专业人员、领导、职工三结合。

第四条 生产技术准备工作的内容

一、新产品开发、老产品改造中的生产技术准备工作。

1. 产品设计准备（包括老产品改造、引进技术、重大技措），通过设计准备，为产品的制造提供完整、统一、正确的图纸和技术资料，以实现产品的必要功能和降低成本创造条件。

2. 工艺准备。根据产品设计要求，确定制造产品的工艺方法、工艺路线，编制工艺规程，制定材料消耗定额，设计制造工艺装备，做好设备和工艺装备的调整工作等。

3. 生产准备：

（1）物资准备。做好原材料、外购配件与外协件的准备工作。

（2）毛坯准备。做好产品投入机械加工或装配前毛坯件的准备工作。

（3）生产组织准备。在正式生产前，对生产组织的调整与改组（包括确定新产品的生产方案，对各环节的操作人员进行培训等）。

4. 试制与鉴定：

（1）机械加工与装配。

（2）新产品的试验与鉴定。

二、定型产品上、下场的生产技术准备工作。

三、生产技术准备的计划工作。

四、生产技术准备的基础工作。

第二章 生产技术准备工作的组织与分工

第五条 机构和人员的设置

企业的生产技术准备工作，在总工程师（或技术副厂长）的直接领导下，按照统一，集中，分级管理的原则，予以组织和管理。

按企业大小，生产技术准备工作量的多少，企业可分别设立生产技术准备室、科、组、专职人员，兼职人员。

中型机械企业，生产技术准备工作分两级管理，根据具体情况，企业在生产部门（或总工程师室或计划部门）设生产技术准备机构。但是，无论设置在何单位，或单独设立，生产技术准备工作的主管部门都应负责协调生产技术准备计划实施过程中的矛盾和问题。并与各有关准备部门取得密切联系。有关准备部门和车间设专职或兼职准备计划员。

大型和小型机械企业，可参照中型机械企业酌处。

第六条 厂级生产技术准备部门（科、室、组、专人）的主要职责

一、制订和定期修订生产技术准备工作的规章制度，指导各部门和车间生产技术准备工作的进行。

二、编制企业生产技术准备综合计划，分产品生产技术准备计划，分科室（车间）生产技术准备计划。

三、组织和调动科室和车间人员的积极性，保证生产技术准备计划按质、按量、按时实现。

检查、协调、调度、总结和考核有关单位生产技术准备计划的执行情况。

四、推广、应用先进的管理方法，有计划、有步骤地提高生产技术准备工作管理的素质。

第七条 科室（车间）生产技术准备人员的职责

一、认真贯彻本企业生产技术准备工作的规章制度。

二、编制本科室（车间）生产技术准备计划，重点产品（零部件）生产技术准备计划，分工段（小组）生产技术准备计划。

三、动员和组织本科室（车间）相应的力量，调动他们的积极性，检查、协调、调度和考核各工段（班组或个人）的生产技术准备工作，确保企业生产技术准备工作计划的完成。

第八条 生产技术准备人员的素质要求

生产技术准备人员，应从技术人员或生产管理人员中，挑选具有高中以上文化水平、思维敏捷、有事业心、懂技术、懂业务、身体健康、有较强组织能力和独立工作能力的人担任。企业应有计划地逐步提高现有生产技术准备人员的业务水平。

第三章 生产技术准备工作程序和具体内容

第九条 生产技术准备工作的基本程序（阶段）

对成批或大量生产的产品，从产品方案设计开始，到作好正式生产前准备为止，可分为四个阶段：

一、产品设计阶段。

二、样机试制阶段。

三、小批试制阶段。

四、正式生产前准备阶段。

采用标准设计生产时，可以不经样机试制直接进行小批试制；单件小批生产的产品，在已有系列的基础上设计的新规格产品、派生变型产品，也可以将样机试制和小批试制合并起来进行。

生产量较大、结构非常复杂、质量要求较高的产品，根据具体情况，必要时应进行两次以上的样机试制。

订货量仅有一台的产品，则样机试制就是正式生产。

第十条 产品设计阶段

产品设计主要根据产品开发计划任务书进行，一般产品进行方案设计（技术任务书）、技术设计、工作图设计（施工图设计）。大型、关键产品，方案设计后还应增加初步设计。

在工作图设计前，由总工程师主持，设计部门牵头，主要准备部门参加，进行可行性分析（含可靠性、经济性、工艺性分析）。分析新原理、新结构实现的可行性；分析技术经济指标实现的可行性；分析三化（系列化、标准化、通用化）指标实现的可行性；分析关键工序、关键设备的负荷情况；分析扩散零部件、协作件生产的利弊；分析各试制阶段的衔接情况，并用价值工程的方法，提高产品功能，降低产品成本。以上分析应尽量作出量化的论证。可行性分析应有文字记载，与会人员签字，有关厂级领导审定。

产品设计阶段应完成全套图纸及技术资料，一般有产品设计说明书，使用说明书，制造、装配、检验和交货技术条件，工作图、外购件，标准件，毛坯件明细表，产品合格证，试制鉴定大纲，标准化审查报告等，企业应规定产品设计完成图纸资料的标准。产品设计图纸资料上签字手续齐备后，按规定项目及规定份数成套入库，才算完成产品设计。

第十一条 样机试制阶段

样机试制的目的是验证设计准备工作的质量，属于设计试验性质。主要考查设计图纸资料是否满足产品设计任务书的要求，是否可行合理。

样机试制阶段分两步进行：第一步进行工艺准备；第二步进行生产准备。

一、样机试制的工艺准备。应制定工艺方案，划分工艺路线，完成主要工艺图纸和资料，编制工艺规程，设计、制造工艺装备，制定工时定额、材料消耗定额，制定主要件、关键件工艺指导书，拟定产品试验方法和试验程序等。

样机试制的工艺准备，力求用最简单的工艺装备，试制出样机。但是，为了便于管理和提高经济效益，要注意提高工艺装备使用的继承性，实行工艺装备的标准化和通用化。

工艺装备的制造，应重点抓关键件、大件、难件、长周期件，抓配套、抓进度，以缩短工艺装备的准备时间。

二、样机试制的生产准备。包括编制生产准备计划、物资准备、坯件准备，机械加工、装配、试验与鉴定。

样机鉴定应按鉴定大纲规定的项目和内容考核。同时，要进行工艺小结、试制工作总结和经济效益分析，并将鉴定结果，及时反馈到产品设计准备中去，以利产品设计的修改和定型。

第十二条 小批试制阶段

小批试制的目的是验证工艺准备，属于工艺试验性质。主要解决正式生产中的工艺技术问题，也是企业熟悉和掌握新产品的过程。

在正式进行小批试制前，由总工程师主持，设计科和工艺科牵头，召集各有关准备部门参加（必要时请厂外的使用、制造、研究单位的行家参加），开展价值分析。重点分析产品及其零部件的功能、材料选取、加工工艺，使产品在保证必要功能的前提下，材料最省、工艺性最好、费用最小、制造周期最短。尽量做到量化论证，有文字记载，经与会人员签字后，由有关厂领导审定。

小批试制阶段也是第一步进行工艺准备，第二步进行生产准备。

一、小批试制的工艺准备。在样机试制鉴定和价值分析的基础上进行，根据修改后的产品设计图纸，编制全套工艺文件，确定工艺装备系数，设计、制造（或修改）全套工艺装备，修改工料定额等工作。

二、小批试制的生产准备。除按样机试制阶段的生产准备项目外，还要进行生产组织方式的调整与改组。

小批试制鉴定除包括样机试制鉴定项目和内容外，还应增加工艺文件和工艺装备齐全，零件加工和装配工艺稳定等项目的检查与鉴定。

第十三条 成批生产前的准备

正式进行成批或大量生产前的准备工作，包括：图纸和其他技术、工艺文件的复制；设计、制造、补充正式生产中的全套工艺装备；调整和补充设备以及材料、配套件、外协件等的准备工作；同时还要完成内部劳动组织的调整。

第十四条 生产技术准备工作四个基本阶段的平行、交叉原则

生产技术准备工作的四个基本阶段不允许倒置。技术任务书未批准前，不允许进行技术设计和工作图设计。

缩短产品开发周期，必须在保证生产技术准备质量的前提下，才可以组织部分交叉作业。如：(1)技术设计、工作图设计与工艺准备工作可组织部分交叉作业；(2)工艺准备工作与生产准备工作可组织部分交叉作业；(3)物资准备工作与技术设计、工作图设计、工艺准备工作可组织部分交叉作业；(4)可行性分析和价值分析可以提前集中或分步进行。

第十五条 轮番生产产品上、下场的生产技术准备工作

一、产品上场前的生产技术准备工作。产品上场之前要对产品图纸、技术资料、工艺文件和工艺装备进行核查、修改(复)、补充、完善，完成上场前材料、辅料、坯件的准备工作，完成劳动组织及设备的调整工作。

二、产品下场的清理和总结。对下场产品的图纸资料、工艺文件、工艺装备和在制品，要分别进行清理、回收，并妥善保管。针对产品在使用和生产中存在的问题，提出图纸、工艺、生产组织的整顿和修改措施，进行生产技术和总结。

第四章 生产技术准备计划工作

第十六条 生产技术准备计划工作的任务

一、组织和调动企业生产技术准备力量，挖掘内部潜力，确保完成企业的生产技术准备工作。

二、缩短生产技术准备周期，加速新产品开发和老产品更新换代。

三、核算和平衡企业各生产技术准备部门的工作负荷，保证准备工作与正常生产紧密衔接，努力实现企业的均衡生产。

四、降低生产技术准备费用，为提高企业经济效益创造条件。

第十七条 生产技术准备计划工作的内容

一、收集、积累、整理与利用生产技术准备工作各种基础资料。

二、确定生产技术准备工作各阶段的期量标准。

三、制订企业生产技术准备计划及措施。

四、制订生产技术准备计划执行情况的检查、考核标准和方法。

第十八条 生产技术准备计划的种类

一、企业年度(跨年度)生产技术准备综合进度计划。由经营计划部门牵头，生产技术准备组(科、室、专人)根据有关计划、指令和要求，上下结合，在处理好三个平衡(生产技术准备工作进度与产品出产日期的平衡、各准备阶段之间的进度衔接平衡、各准备阶段任务与能力的平衡)的基础上，编制生产技术准备工作的综合性概略计划，确定各准备阶段、各主要项目的进度要求和责任单位。

二、分产品的生产技术准备计划。对该产品各准备阶段的各个环节，作出较具体的安排，在协调设计、工艺、物资、生产的基础上，落实各准备阶段的完成时间，责任部门和衔接关系。对关键零部件应进一步安排落实到工序、机床和个人，确保按质、按期、按量地完成准备计划。在没有新产品试制车间(工段)的企业，有关生产准备计划的机械加工和装配作业，要纳入生产作业计划进行安排。

三、分科室(车间)生产技术准备计划。根据生产技术准备综合进度计划和分产品生产准备计划进行编制，目的是把上述两种计划落实到科室(车间)、班组和个人，一般分

年、季、月编制。

以上三种准备计划，皆由生产技术准备组（室、科、专人）编制，责任科长（组长）审核，总工程师（技术副厂长）批准。

四、科室（车间）内部年、季、月生产技术准备工作计划，要在确保厂计划完成的前提下，继续做好对生产管理各部门，特别是与生产作业计划的平衡协调工作，把准备工作计划进一步落实到班组、机床或个人。

科室（车间）内部生产技术准备工作计划，主要根据分科室（车间）生产技术准备计划，由科室（车间）计调人员编制。本部门领导（科长或车间技术副主任）批准后执行，并报生产技术准备组备查。

第十九条 编制生产技术准备计划的主要依据资料

一、工厂中长期科研与新产品开发规划。

二、工厂年度生产经营计划。

三、工厂年度生产经营大纲。

四、特殊订货合同及技术协议。

五、前期准备计划执行情况。

六、生产技术准备工作的期量标准。

不同企业，编制生产技术准备计划所需资料种类数量可酌情增减。各种资料的提供部门及期限，企业可根据自己的实际情况自定。

第二十条 生产技术准备计划的编制程序（参考附录三）

编制计划的程序和信息反馈，见图1-1。

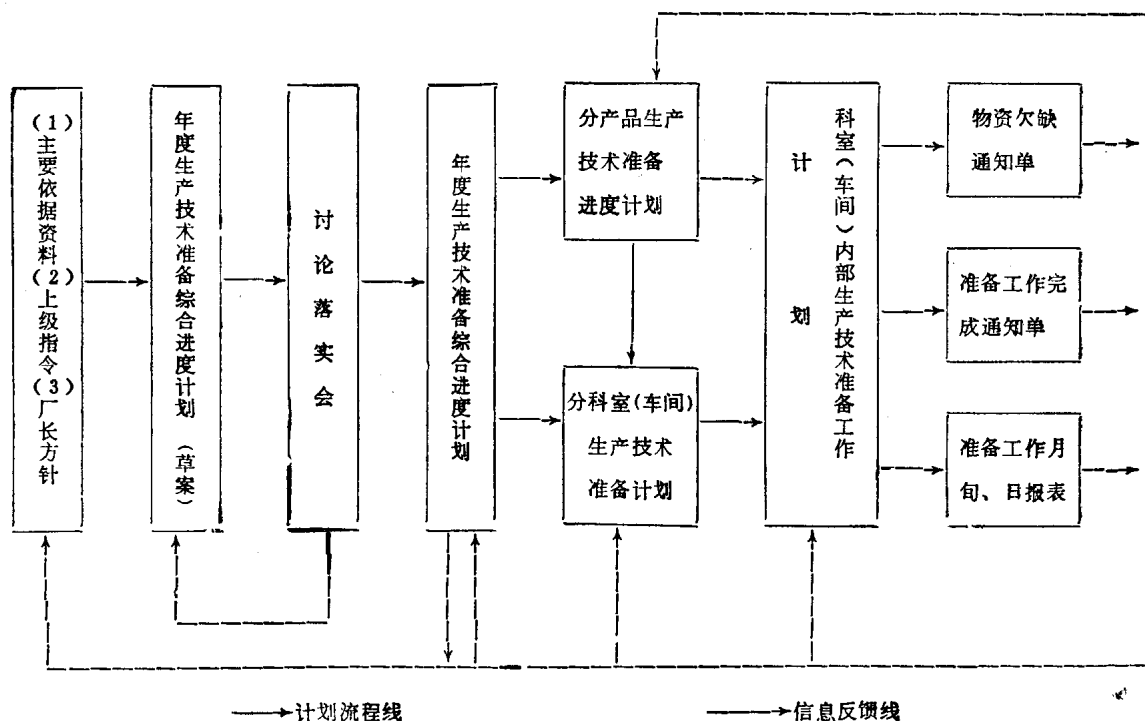


图 1-1

第二十一条 生产技术准备计划的编制方法

一、滚动计划法。主要用以编制生产技术准备综合进度计划和科室（车间）年、季、月生产技术准备工作计划。

二、网络计划法。主要用以编制分产品生产技术准备计划和特急、特关键产品生产技术准备计划。

三、甘特图（横道图）法。作为传统方法，各种准备计划均可采用。

四、粗计划法。从商订合同到产成交货，全过程拉通安排并不断对设计、工艺、试制、鉴定、正式生产、交货，进行衔接平衡和调整，以加快生产技术准备进度，满足用户需要。

第二十二条 特急、特关键产品生产技术准备计划的编制

企业特急、特关键产品是极少数的，企业应制定特急，特关键产品的划分条例，并规定其在各准备阶段间的传递程序、检查和考核办法及奖惩措施。一般采用网络计划法按反工作顺序编制。

第二十三条 生产技术准备计划的执行、控制与考核

一、建立计划保证体系。使准备计划和经济责任制，经济承包制相结合，把准备计划的目标（指标）逐层分解到各级责任部门和责任者。计划从上到下，层层落实；从下到上，层层保证。同时，上级对下级应完成的任务，要积极提供必要的条件，并按考核标准认真进行考核。

二、做好协调，调度工作。各级生产技术准备人员，都要根据生产技术准备计划的要求，经常深入各准备科室和车间了解情况、协调工作。要作好计划执行前的预测工作，按计划要求提前做好协调、衔接和调度工作。并及时发现问题和解决问题。对那些关、难、大、急产品的准备工作，更要早抓、重点抓、一抓到底。

生产技术准备计划的调度、控制方法，可参照《生产调度工作规程》。

三、建立信息的收集、处理与传递制度。按照规定的程序和标准，及时收集、处理与传递各环节生产技术准备计划执行情况，以利及时处理存在的问题，预测可能出现的问题和积累计划编制需用的资料。

四、有效地利用生产技术准备工作例会、专题会，对生产技术准备工作进行协调与控制。为了使会议开得有效，必须做好会前提案的收集处理，并作好会议纪要、会议决议的检查与考核工作。

五、检查考核的结果，并和奖惩条例挂钩。

第五章 生产技术准备的基础工作

第二十四条 生产技术准备基础工作的主要内容

生产技术准备的基础工作，分一次性的工作、周期性的工作和经常性的工作。企业对生产技术准备的基础工作，要有中长期设想和近期安排，并根据需要和可能，酌情列入计划，予以考核。

一、一次性的工作。如：建立生产技术准备的各级岗位责任制；建立期量标准；建立信息收集、处理、传递制度；进行准备工作标准化建设等。

二、周期性的工作。如：修订各产品在各准备阶段的工料定额、期量标准，定期进行统

计分析等。

三、经常性的工作。如：在信息的收集、处理与传递工作中，原始资料的收集和整理；深入班组调查研究等工作。

以上各项基础工作中，首先要抓主导产品生产技术准备工作期量标准的建立、健全，并建立非主导产品或零部件准备工作的期量档案。同时，从企业实际出发，积极推行先进工作方法，应用先进管理手段和设施。

第二十五条 确定生产技术准备工作期量标准的方法

准备工作期量标准确定的方法有统计类比法、系数换算法、定额计算法、按复杂系数计算法等（参考附录三、附录四）。

企业根据自己的情况，最少要采用一种科学的、符合本企业实际的确定准备工作期量标准的方法。有条件的企业，应同时采用几种方法，综合确定准备工作的期量标准。

第二十六条 建立和健全生产技术准备工作奖惩制度

企业应建立健全鼓励职工优质、高效、低耗地做好生产技术准备工作的奖惩制度。从企业实际出发，在准备工作中，对提高产品质量（或功能），降低产品（或零部件）成本，提高准备工作效率，确保产品准备工作进度，为企业经济效益的提高有显著贡献者，应在物质上、精神上给予相应的奖励。对粗制滥造、不顾产品质量，准备工作质量低劣，完不成准备工作计划的部门和个人应给予相应的惩处。

第六章 附 则

第二十七条 企业领导应充分发挥生产技术准备工作的作用

企业各级领导应明确生产技术准备和生产的关系，把生产技术准备工作摆到应有的位置，切实防止和克服“重生产、轻准备”的行为，充分发挥生产技术准备工作在企业生产经营活动中的重要作用。

第二十八条 生产技术准备工作与经济责任制挂钩

企业《生产技术准备工作规程》的贯彻，必须与经济责任制挂钩（或纳入经济承包的考核范围）。

附 录

附录一：某厂新产品生产技术准备周期确定的方法

一、确定新产品的基本件号数。

新产品的基本件号数，是指新产品的零件总数减去通用件号、借用件号后，需新设计的零件图数量。

技术准备计划员在编制新产品准备计划前，首先对该产品进行调查。调查的主要内容是该产品所属系列，型号规格，复杂程度，技术经济参数和指标，部件数和部件的构成等。将调查的各种数据和历年统计的有关资料比较，有三种情况：（1）新设计的产品属于企业某一系列的产品，该系列产品的基本件数，即可视为所设计新产品基本件的计划号数。（2）新设计的产品属于企业某一系列的派生产品，参考该系列的基本件数，考虑派生变型的需要，要