

EBOOK

北京卓卓企业管理咨询有限公司
BEIJING ZHUOZHUO MANAGEMENT CONSULTING CO., LTD.

总经理 生产 规范化管理

拿来即用的制度范本、指标体系、流程模板

业务规范化：知道做什么
流程规范化：知道怎么做
指标规范化：知道做到什么程度
制度规范化：知道哪些不能做

◎姚小凤 编著



西南财经大学出版社

总经理

财务

规范化管理

总经理

市场营销

规范化管理

总经理

人力资源

规范化管理

总经理

采购

规范化管理

总经理

生产

规范化管理

总经理

行政

规范化管理

总经理 生产 规范化管理

◎姚小风 编著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理生产规范化管理/姚小风编著. —成都:西南财经大学出版社,2016.4
ISBN 978-7-5504-2261-2

I. ①总… II. ①姚… III. ①企业管理—生产管理—规范化 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 305252 号

总经理生产规范化管理

Zongjingli Shengchan Guifanhua Guanli

姚小风 编著

图书监制:周亚林

图书策划:孙宗虎 张廷伟

责任编辑:王利

助理编辑:魏玉兰

封面设计:肖东立

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	北京建泰印刷有限公司
成品尺寸	165mm × 235mm
印 张	17.75
字 数	250 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2261-2
定 价	42.00 元

版权所有,翻印必究。



九天图书

前 言

“企业规范化管理”系列丛书，以企业规范化管理为中心，立足于企业各职能部门的管理实践，针对各职能部门的管理问题，系统地提供了各职能部门规范化运作的管理工具，实现了“业务+流程+标准+制度”的四位一体的解决方案。

只有层层实施规范化管理，明确工作导图、工作职责、绩效标准、工作标准，做到人人有事做、事事有规范、办事有流程，才有可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。

本系列图书包括《总经理人力资源规范化管理》《总经理市场营销规范化管理》《总经理行政规范化管理》《总经理财务规范化管理》《总经理生产规范化管理》《总经理采购规范化管理》六本。

《总经理生产规范化管理》以生产管理业务为依据，将生产管理事项的执行工作落实到具体的业务模型、管理流程、管理标准、管理制度中，帮助企业生产管理人员顺利实现从“知道做”到“如何做”，再到“如何做好”的科学转变。

本书以生产管理部门的“业务模型+管理流程+管理标准+管理制度”为核心，按照生产管理事项，给出每一工作事项的业务模型，编制相关工作事项的管理制度，提供相关工作事项的管理流程，描述具体工作事项的管理标准，使业务、流程、标准、制度在工作中相互促进，为读者提供体系化、模板化、规范化的管理体系。本书主要有以下四大特点：

1. 层次清晰的业务模型

为了便于读者阅读和使用，本书针对生产计划调度、生产进度管理、车

间管理、工艺技术管理、生产设备管理、生产物料管理、生产质量管理、生产安全管理、生产成本管理、现场环境管理10项生产管理职能事项,按照组织设计和工作分析的思路,将业务模型划分为业务导图和工作职责两项,分别提供了设计方案,进行了详细介绍,并给出了模型范例。

2. 拿来即用的流程体系

本书在梳理生产管理工作的基础上,提出了各项生产管理事务流程的设计思路,并向读者提供了45个生产管理流程范例,细化了人力资源管理的具体工作事项,构建了“拿来即用”的人力资源流程体系,为企业实现人力资源管理工作的规范化、流程化、标准化提供了很好的指导。

3. 科学合理的管理标准

本书根据目标管理的原则,科学、合理地制定了绩效结果的评价项目、评估指标及评估标准。同时,为达到相关的绩效目标,本书在工作分析与测算的基础上,科学地设定相应的行为规范和作业标准,并给出应达成的结果目标,为读者展现生产管理工作应该达到的工作标准,并提供相应的标准范例。

4. 规范具体的制度设计

本书系统性地介绍了制度的设计方法、设计思路、编制要求及制度能够解决的问题,然后针对生产日常管理中容易出现的问题,详细地设计了38个生产管理制度范例,使得方法和范例相辅相成,为读者自行设计管理制度提供了操作指南和参照范本。

本书适用于企业经营管理人员、生产管理人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中,刘井学、孙宗豹、董连香、孙立宏负责资料的收集、整理,罗章秀、贾月负责图形、图表的编排,王淑洁参与编写了本书的第1章,杨学辉参与编写了本书的第2章,严刘建参与编写了本书的第3章,刘晓伟、董建华参与编写了本书的第4章,王琴参与编写了本书的第5章,高

春燕参与编写了本书的第6章，刘亚萍参与编写了本书的第7章，姚俭胜参与编写了本书的第8章，王景峰参与编写了本书的第9章，程淑丽参与编写了本书的第10章，李宇参与编写了本书的第11章，全书由姚小风统撰定稿。

目 录

第 1 章 生产规范化管理体系	001
1.1 生产管理知识体系导图	002
1.2 生产规范化管理体系设计模板	003
1.2.1 业务模型模板设计	003
1.2.2 管理流程模板设计	004
1.2.3 管理标准模板设计	005
1.2.4 管理制度模板设计	007
1.3 业务模型设计要项	008
1.3.1 基于什么设计业务模型	008
1.3.2 业务模型如何有效导出	008
1.3.3 业务模型设计注意事项	009
1.4 管理流程设计要项	010
1.4.1 管理流程设计	010
1.4.2 业务流程设计	013
1.4.3 流程设计注意问题	014
1.5 管理标准设计要项	014
1.5.1 工作标准设计	014
1.5.2 绩效标准设计	016
1.5.3 标准设计注意问题	017
1.6 管理制度设计要项	018
1.6.1 章条款项目的有效设计	018

1.6.2 管理制度设计注意问题	019
第2章 生产计划调度业务·流程·标准·制度	021
2.1 生产计划调度业务模型	022
2.1.1 生产计划调度业务工作导图	022
2.1.2 生产计划调度主要工作职责	022
2.2 生产计划调度管理流程	024
2.2.1 主要流程设计导图	024
2.2.2 订单生产计划编制流程	025
2.2.3 生产能力负荷分析流程	026
2.2.4 生产外包计划管理流程	027
2.2.5 生产紧急插单处理流程	028
2.2.6 生产调度管理工作流程	029
2.3 生产计划调度管理标准	030
2.3.1 生产计划调度业务工作标准	030
2.3.2 生产计划调度业务绩效标准	030
2.4 生产计划调度管理制度	032
2.4.1 制度解决问题导图	032
2.4.2 生产计划编制管理制度	033
2.4.3 生产计划变更管理规定	036
2.4.4 生产调度工作管理办法	039
2.4.5 生产调度会议管理规定	043
第3章 生产进度管理业务·流程·标准·制度	047
3.1 生产进度管理业务模型	048
3.1.1 生产进度管理业务工作导图	048
3.1.2 生产进度管理主要工作职责	048
3.2 生产进度管理流程	050

3.2.1 主要流程设计导图	050
3.2.2 生产进度计划编制流程	051
3.2.3 生产进度控制流程	052
3.2.4 生产信息统计流程	053
3.2.5 生产进度分析流程	054
3.2.6 生产进度调整流程	055
3.3 生产进度管理标准	056
3.3.1 生产进度管理业务工作标准	056
3.3.2 生产进度管理业务绩效标准	056
3.4 生产进度管理制度	058
3.4.1 制度解决问题导图	058
3.4.2 生产进度控制办法	059
3.4.3 生产延误处理规定	062
 第4章 车间管理业务·流程·标准·制度	 065
4.1 车间管理业务模型	066
4.1.1 车间管理业务工作导图	066
4.1.2 车间管理主要工作职责	066
4.2 车间管理流程	068
4.2.1 主要流程设计导图	068
4.2.2 车间生产排程管理流程	069
4.2.3 班组生产任务分配流程	070
4.2.4 生产问题及时处理流程	071
4.2.5 生产班组团队建设流程	072
4.3 车间管理标准	073
4.3.1 车间管理业务工作标准	073
4.3.2 车间管理业务绩效标准	073
4.4 车间管理制度	075
4.4.1 制度解决问题导图	075

4.4.2 生产任务安排管理制度	076
4.4.3 生产交接班管理制度	079
4.4.4 车间加班管理规定	083
4.4.5 生产现场工作纪律规定	088
 第5章 工艺技术管理业务·流程·标准·制度	093
5.1 工艺技术管理业务模型	094
5.1.1 工艺技术管理业务工作导图	094
5.1.2 工艺技术管理主要工作职责	094
5.2 工艺技术管理流程	096
5.2.1 主要流程设计导图	096
5.2.2 工艺文件编制流程	097
5.2.3 工艺路线设计流程	098
5.2.4 工艺定额编制流程	099
5.2.5 工艺更新改善流程	100
5.3 工艺技术管理标准	101
5.3.1 工艺技术管理业务工作标准	101
5.3.2 工艺技术管理业务绩效标准	102
5.4 工艺技术管理制度	104
5.4.1 制度解决问题导图	104
5.4.2 工艺设计管理制度	105
5.4.3 工艺装备管理制度	111
5.4.4 现场工艺管控制度	115
5.4.5 工艺纪律管理制度	118
 第6章 生产设备管理业务·流程·标准·制度	121
6.1 生产设备管理业务模型	122
6.1.1 生产设备管理业务工作导图	122

6.1.2 生产设备管理主要工作职责	122
6.2 生产设备管理流程	124
6.2.1 主要流程设计导图	124
6.2.2 设备点检工作流程	125
6.2.3 全面设备维护流程	126
6.2.4 设备故障处理流程	127
6.2.5 闲置设备处理流程	128
6.3 生产设备管理标准	129
6.3.1 生产设备管理业务工作标准	129
6.3.2 生产设备管理业务绩效标准	129
6.4 生产设备管理制度	131
6.4.1 制度解决问题导图	131
6.4.2 设备采购管理制度	132
6.4.3 设备安装调试管理制度	136
6.4.4 设备保养管理制度	139
6.4.5 设备使用管理制度	142
 第7章 生产物料管理业务·流程·标准·制度	 147
7.1 生产物料管理业务模型	148
7.1.1 生产物料管理业务工作导图	148
7.1.2 生产物料管理主要工作职责	148
7.2 生产物料管理流程	150
7.2.1 主要流程设计导图	150
7.2.2 物料采购跟催流程	151
7.2.3 物料领用工作流程	152
7.2.4 物料定额管理流程	153
7.2.5 现场物料盘点流程	154
7.2.6 现场呆废料处理流程	155
7.3 生产物料管理标准	156

7.3.1 生产物料管理业务工作标准	156
7.3.2 生产物料管理业务绩效标准	157
7.4 生产物料管理制度	158
7.4.1 制度解决问题导图	158
7.4.2 物料采购管理制度	159
7.4.3 物料使用管理制度	162
7.4.4 物料调拨管理办法	165
7.4.5 现场暂存物料管理办法	167
 第 8 章 生产质量管理业务·流程·标准·制度	171
8.1 生产质量管理业务模型	172
8.1.1 生产质量管理业务工作导图	172
8.1.2 生产质量管理主要工作职责	172
8.2 生产质量管理流程	174
8.2.1 主要流程设计导图	174
8.2.2 来料质量检验流程	175
8.2.3 制程质量检验流程	176
8.2.4 工序质量控制流程	177
8.2.5 成品质量检验流程	178
8.2.6 质量异常处理流程	179
8.3 生产质量管理标准	180
8.3.1 生产质量管理业务工作标准	180
8.3.2 生产质量管理业务绩效标准	181
8.4 生产质量管理制度	183
8.4.1 制度解决问题导图	183
8.4.2 质量体系运行办法	184
8.4.3 生产质量改进制度	186
8.4.4 质量三检制管理规定	189
8.4.5 产品质量投诉处理办法	192

第9章 生产安全管理业务·流程·标准·制度	195
9.1 生产安全管理业务模型	196
9.1.1 生产安全管理业务工作导图	196
9.1.2 生产安全管理主要工作职责	196
9.2 生产安全管理流程	198
9.2.1 主要流程设计导图	198
9.2.2 作业安全管理流程	199
9.2.3 消防安全管理流程	200
9.2.4 安全用品管理流程	201
9.2.5 安全应急演练流程	202
9.2.6 安全事故处理流程	203
9.3 生产安全管理标准	204
9.3.1 生产安全管理业务工作标准	204
9.3.2 生产安全管理业务绩效标准	205
9.4 生产安全管理制度	207
9.4.1 制度解决问题导图	207
9.4.2 三级安全教育实施办法	208
9.4.3 生产安全隐患排查办法	210
9.4.4 生产安全防护管理办法	214
9.4.5 生产安全事故管理制度	218
第10章 生产成本管理业务·流程·标准·制度	223
10.1 生产成本管理业务模型	224
10.1.1 生产成本管理业务工作导图	224
10.1.2 生产成本管理主要工作职责	224
10.2 生产成本管理流程	226
10.2.1 主要流程设计导图	226
10.2.2 成本标准编制流程	227
10.2.3 物料成本控制流程	228

10.2.4 人力成本控制流程	229
10.2.5 生产成本分析流程	230
10.2.6 生产浪费改善流程	231
10.3 生产成本管理标准	232
10.3.1 生产成本管理业务工作标准	232
10.3.2 生产成本管理业务绩效标准	233
10.4 生产成本管理制度	235
10.4.1 制度解决问题导图	235
10.4.2 生产成本计划编制制度	236
10.4.3 生产人力成本控制办法	238
10.4.4 生产物料成本控制办法	241
10.4.5 生产制造费用控制办法	247
 第 11 章 现场环境管理业务 · 流程 · 标准 · 制度	 251
11.1 现场环境管理业务模型	252
11.1.1 现场环境管理业务工作导图	252
11.1.2 现场环境管理主要工作职责	252
11.2 现场环境管理流程	254
11.2.1 主要流程设计导图	254
11.2.2 生产环境管理体系构建流程	255
11.2.3 生产环境管理体系认证流程	256
11.2.4 生产现场环境监测实施流程	257
11.3 现场环境管理标准	258
11.3.1 现场环境管理业务工作标准	258
11.3.2 现场环境管理业务绩效标准	258
11.4 现场环境管理制度	260
11.4.1 制度解决问题导图	260
11.4.2 环境管理体系宣贯办法	261
11.4.3 生产环境日常管理制度	263
11.4.4 生产现场 5S 管理制度	267

第1章 生产规范化管理体系

1.1 生产管理知识体系导图

生产管理是生产企业编制生产计划和对生产进行控制的工作。企业开展生产管理工作可有效地利用企业资源，全面完成生产任务，并确保生产系统的有效运行。生产管理知识体系导图如图1-1所示。

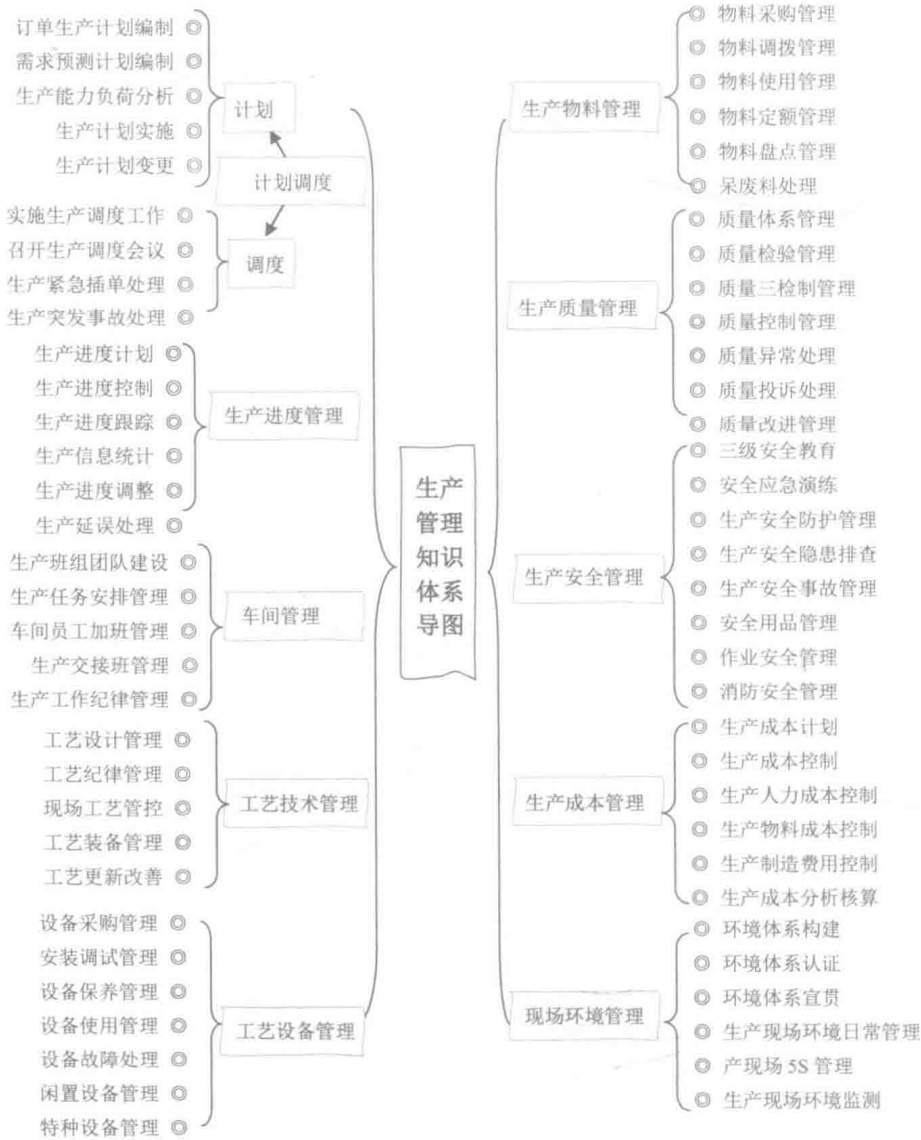


图1-1 生产管理知识体系导图