



企业管理国际通用规范文本丛书

安
特
管
理
文
库
第
一
辑

生产与运作管理

国际通用规范文本

崔明礼 • 主编

International

Standard

Document



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业管理国际通用规范文本丛书

生产与运作管理 国际通用规范文本

崔明礼 主编

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产与运作管理国际通用规范文本/崔明礼主编.
—北京:经济管理出版社, 2004
ISBN 7-80162-647-8

I. 生… II. 崔… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 075724 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 常亚波

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 静 心

787mm×1092mm/16

21.25 印张 380 千字

2004 年 9 月第 1 版

2004 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 33.00 元

书号: ISBN 7-80162-647-8/F·570

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

质量是企业的生命线，企业为了生存和发展必须要有较强生命力的产品。而生产是企业经营活动的基础，因此提高产品质量，首先要加强生产管理。只有通过合理化管理，规范生产作业，提高产品质量及人员的工作效率，杜绝人力物力的浪费，以低成本高质量产品参与竞争，才能提高企业的竞争力，做到以质取胜。

管理是效率，管理是效益。在新的竞争环境下，运用知识管理和规范化运作来获得竞争优势是企业发展的新趋势。因此，提高企业管理水平既是一种需要，又是一种必然趋势。企业要想成功，必须做到管理的科学化和规范化。作为企业运行和管理的基本工具，企业管理文本在企业经营管理中起着执行、指导以及规范的重要作用。企业管理文本包括管理制度、管理文案和管理表格三部分，它是知识管理的一个重要组成部分，是企业规范化运作的具体体现。规范的制度是实现企业高效管理的工具，也是企业有效运转的依据；规范的文案在企业运行和管理中通过传递准确的信息进行有效的沟通，从而减少失误、提高劳动效率；而随着计算机管理的日益普及，在企业管理实践中已大量采用系统的标准表格方式，它要求管理者直接参与填写、核对和确认信息，因而使管理更加有效。

中国的大部分企业曾是在一种粗放经营的状态下运行的，企业由于缺乏可参考的依据，规范化运作尤其是生产系统的规范化运作往往不尽如人意。鉴于此，编者在诸多专家学者和企业界资深人士的帮助下，在借鉴西方先进理论及国内外卓越企业先进生产管理和操作规范的基础上，结合中国企业生产管理现状，将科学规范的企业管理文本汇编成册，编写了《生产与运作管理国际通用规范文本》，以期对中国企业生产的科学化管理和规范化运作有所帮助。



本书共分九章，包括生产组织、生产计划、生产作业、生产技术、新产品开发、生产质量、生产设备、生产物料和安全生产等企业生产的各个环节。它们是国内外卓越企业生产管理的精华。设计科学、制作规范、内容简洁，是生产管理中简便高效的文本处理模式，具有很强的实用性和可操作性。

本书在编写过程中借鉴了国内外许多成功企业的生产管理经验和研究成果，在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中难免存在不少缺憾，望广大读者和有关专家予以批评指正。

编 者

2003年6月1日

前

言



目 录

导论 全球化背景下的企业规范化管理	1
第一章 生产组织管理规范文本	
第一节 生产组织管理制度	10
第一部分 部门组织管理制度	10
生产部业务规定	10
采购部业务规定	12
质量管理部业务规定	12
产品开发部工作职责规定	13
技术工程部工作职责规定	13
第二部分 人员组织管理制度	14
生产调度主管工作责任制度	14
工艺主管工作责任制度	15
设备主管工作责任制度	16
第二节 生产组织管理文案	18
生产业务审核方案	18
生产管理部经济责任制考核标准	19
第三节 生产组织管理表格	22
部门工作分类表	22
工作内容说明书	23
职务分类表	24
职务分配表	25
职务说明书	26
生产部门业务能力分析表	27
第二章 生产计划管理规范文本	
第一节 生产计划管理制度	30
生产计划实施规定	30
长期生产计划实施规定	31
第二节 生产计划管理文案	34





生产计划实施方案	34
生产计划书	36
第三节 生产计划管理表格	37
产品产销状况预测分析表	37
综合生产计划表	38
工业产值和产量年度计划表	39
产销计划表	40
产销状况控制表	41
年度生产计划表	42
季度生产计划表	43
月度产销计划汇总表	44
月度生产计划表	45
车间（工段、小组）月生产计划表	46
工段（小组）月生产作业计划表	46
一周生产计划表	47
日生产计划管理表	48
生产计划安排表	48
各部门生产计划安排表	49

第三章 新产品开发管理规范文本

第一节 新产品开发管理制度	52
新产品开发管理办法	52
新产品开发规定	58
第二节 新产品开发管理文案	58
新产品开发方案	58
新产品开发可行性分析报告	60
新产品开发大纲	65
新产品开发成果报告书	68
新产品鉴定大纲	68
新产品鉴定证书	70
新产品技术鉴定证书	75
新产品说明书	77
新产品开发评估方案	77
第三节 新产品开发管理表格	78
产品改良申请书	78
新产品开发计划表	79

新产品开发研究进度管制表	79
新产品开发工作记录表	80
新产品开发研究预算表	80
新产品开发报告书	81
第四章 生产技术管理规范文本	
第一节 生产技术管理制度	84
生产技术管理规定	84
工艺定额管理办法	88
工艺规程管理办法	88
技术标准管理办法	89
技术设计规定	90
技术任务书设计规定	91
技术改进合理化建议管理准则	92
第二节 生产技术管理文案	94
技术开发实施方案	94
技术改造实施方案	96
技术引进实施方案	98
成套设备和技术引进可行性研究报告	100
技术改造计划书	102
技术任务书	103
设计任务书	104
工作图设计程序	105
设计说明书	106
第三节 生产技术管理表格	107
图纸管理表	107
蓝图管理表	108
产品加工图	108
图面记录表	109
原图管理表	109
产品设计履历表	110
蓝图(设计图样)借阅单	111
产品设计变更申请书	112
产品设计变更通知单	113
模具管理卡	114
样品制作单	115





样品修改通知单	115
样品追踪单	116
样品认可报告书	117

第五章 生产作业管理规范文本

第一节 生产作业管理制度

生产作业管理制度	120
生产作业管理规定	123
生产作业控制管理办法	125

第二节 生产作业管理文案

生产操作作业标准	126
生产作业现场巡查要项	128
生产现场作业改善方案	129
生产现场 5S 活动检查要项	130
生产现场 5S 基础知识试题	131
生产现场目视管理要项	132
生产现场定置管理实施方案	134

第三节 生产作业管理表格

第一部分 生产指令管理表格

工作单	136
制造命令单	137
制造通知单	137
生产通知单	138
工作负荷通知单	139
产品生产情况通知单	140
作业流程表	141
部门生产工作通知单	141
提前或延后生产通知单	142
生产条件通知单	143

第二部分 生产进度管理表格

生产进度管理表	144
生产进度变更通知单	145
生产进度异常原因分析表	145
生产故障分析表	146
产量分析表	146

第三部分 生产效率管理表格

生产效率记录表	147
生产效率分析表	148
各部门绩效比较表	149
设备利用率分析表	150
单件小批生产余力管理表	151
标准作业时间研究表	152
标准作业时间核定表	153
标准作业时间测定表	154
第四部分 生产作业报表	155
工作日报表	155
生产日报表	156
个人作业日报表	157
作业日报汇总表	158
生产额日报表	159
生产月报表	160
工作效率及工时月报表	161
异常停工报告单	162
第六章 生产设备管理规范文本	
第一节 生产设备管理制度	164
第一部分 生产设备综合管理制度	164
生产设备管理规定	164
设备供应管理规定	168
第二部分 生产设备使用与维护管理制度	169
设备使用维护规程	169
发电系统使用操作规程	170
锅炉使用操作规程	171
设备维修保养制度	173
设备润滑管理规定	174
设备维修处理规定	175
设备日常维修管理制度	176
第二节 生产设备管理文案	177
设备使用规程编制与实施方案	177
设备使用与维护规范化方案	180
设备全面故障管理方案	181
第三节 生产设备管理表格	183





第一部分 设备日常管理表格	183
设备备案卡	183
设备日常管理标准表	185
设备备件、资料及润滑管理表	185
工具借用申请单	186
工具借用记录卡	186
设备检查表	187
设备检查标准表	188
设备状况检查记录表	188
仪器校验记录卡	189
仪器校正卡	189
计量器具损坏处理单	190
机器设备故障记录表	191
机器性能及消耗动力情况明细表	192
设备报废申请表	193
第二部分 设备维护管理表格	194
机械维护状况月报表	194
检验仪器维护卡	195
设备修理保养情况记录卡	195
设备故障修护工作申请书	196

第七章 生产物料管理规范文本

第一节 生产物料管理制度	198
第一部分 物料采购管理制度	198
标准采购作业规定	198
采购作业实施细则	205
进料检验规定	209
进料验收管理办法	210
第二部分 物料存储管理制度	211
仓库管理制度	211
材料编号管理办法	213
库存量管理工作细则	214
滞料与滞成品管理制度	216
废料处理办法	217
第三部分 物料控制管理制度	218
物料领用规定	218
发料作业管理规定	219

材料调拨管理办法	220
物资消耗定额管理规定	221
第二节 生产物料管理文案	222
第一部分 物料采购管理文案	222
国内采购作业流程	222
国外采购作业流程	224
产品订购单	226
物料采购合同	227
采购损失报告	228
损失索赔通知	229
第二部分 物料存储管理文案	229
仓储保管合同	229
第三节 生产物料管理表格	232
第一部分 物料采购管理表格	232
请购单	232
询价单	233
采购单	234
订购单	234
采购进度控制表	235
订购跟催单	235
验收单	236
退货单	237
供应厂商资料卡	238
第二部分 物料存储管理表格	239
库存管理明细表	239
存料卡	240
存量管制卡	241
物料编号表	242
领料单	243
退料单	243
物品报废单	244
滞料(成品)处理催办单	245
废料处理报告单	245
盘点卡	246
物料库存日报表	247
物料库存月报表	247



物料收发月报表	248
滞料库存月报表	249

第八章 质量管理规范文本

第一节 质量管理体系

第一部分 质量综合管理制度

质量管理体系	252
--------------	-----

质量管理办法	259
--------------	-----

质量管理教育培训办法	260
------------------	-----

第二部分 质量控制管理制度

质量管理日常检查制度	261
------------------	-----

检验标准制定办法	263
----------------	-----

制程质量管理作业办法	264
------------------	-----

质量异常处理办法	264
----------------	-----

不合格品监审办法	265
----------------	-----

第二节 质量管理文案

第一部分 质量标准管理文案

产品质量设计方案	266
----------------	-----

产品质量管理方案	269
----------------	-----

质量体系评审方案	272
----------------	-----

第二部分 质量控制管理文案

质量过程控制方案	273
----------------	-----

产品验证实施方案	275
----------------	-----

不合格品控制方案	277
----------------	-----

质量成本报告书	278
---------------	-----

质量监督检测报告	279
----------------	-----

第三节 质量管理表格

第一部分 质量综合管理表格

质量管理工作计划表	280
-----------------	-----

质量管理教育培训年度计划表	281
---------------------	-----

产品质量管理表	281
---------------	-----

内部质量审核计划表	282
-----------------	-----

年度内审计划表	282
---------------	-----

申请国际标准产品认定报告书	283
---------------------	-----

采用国际标准产品认定报告书	284
---------------------	-----

质量管理圈活动计划表	285
------------------	-----



质量管理圈活动报告书	286
质量管理圈活动成果评价表	287
第二部分 质量控制管理表格	288
质量检验标准表	288
各部门合格率控制表	288
质量抽样检测结果单	289
产品质量检验报告单	290
产品检查日报表	291
制造过程检验标准表	291
制程质量异常处理单	292
成品抽查汇总表	293
成品检验报告表	294
不合格品监审单	295
质量因素变动表	296
质量追查单	297
质量改善分析表	298
质量改善交办单	299
第九章 安全生产管理规范文本	
第一节 安全生产管理制度	302
安全生产管理制度	302
第二节 安全生产管理文案	312
安全自动检查要点	312
安全操作说明书	313
第三节 安全生产管理表格	316
安全管理实施计划表	316
安全日报表	317
工厂安全检查表	318
安全改善通知单	319
安全检查报告表	319
安全事故报告表	320



导论 全球化背景下的企业 规范化管理

20 世纪 90 年代以来,随着经济全球化的不断深入,中国企业
管理面临着两方面的挑战。其一是国际化。在中国加入世贸组织
之后,在经济全球化的大背景下,中国企业将面临更多的外国企
业的竞争。中国企业加快自身的改革,走国际化经营管理之路,
将成为紧迫的任务。其二是规范化。中国企业要想在激烈的国际
竞争中站稳脚跟、培育竞争力,首先应加强企业自身的规范化管理。
企业管理的规范化已成为中国企业无法回避的问题,成为 21
世纪中国企业管理的新趋势之一。

一、扑面而来的经济全球化浪潮

经济全球化是指世界经济发展的一个融合过程,其特点是建
立在科技高度发展基础上的生产、流通、金融的国际化,以及由
此引起的全球社会各方面的变化。经济全球化是科学技术的发展
积累到一定程度的结果。当今的科学技术,与引发农业革命的饲
养和种植技术已不能同日而语。就是引发第一次产业革命的蒸汽
机革命和引发第二次产业革命的电气革命,与当今引发知识革命
的科学技术,从深度和广度上相比,也已经有了本质的不同。在
知识经济时代,科学技术已经成为经济增长的主要推动力,在发
达国家科学技术对经济增长的贡献率超过 85%,而在 20 世纪初,
这个数字仅为 5%。知识不仅改变了经济增长的面貌,还奠定了经
济全球化的基础。正是近几十年来的信息革命,才使人们的千年
愿望得以实现:地球村不再是梦想,洲际通讯和交通都变成很容
易的事。

尽管经济全球化的趋势已经不可逆转,但目前这一概念还未





形成统一的认知。例如，国际货币基金组织（IMF）在1997年5月发布的一份报告中指出，“经济全球化是指跨国商品与服务贸易及资本流动规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播使世界各国经济的相互依赖性增强”；经济合作与发展组织（OECD）认为，“经济全球化可以被看做一种过程，在这个过程中，经济、市场、技术与通信形式都越来越具有全球特征，民族性和地方性在减少”。总的来看，经济全球化是指市场经济运行机制的跨国延伸，资本、货物、服务、劳动力和信息等市场扩展到国界之外，形成世界市场，资源在全球范围内自由流动和合理配置。

经济全球化的经济特征主要表现为：第一，网络型的国际分工取代了传统的国际分工；第二，国际贸易对经济增长的拉动作用增强，国际贸易的增长速度高于经济增长速度；第三，国际直接投资增长率高于国际贸易增长率；第四，金融国际化进程加快。

在这种全球化的浪潮中，任何一个企业都不可能像从前那样把市场局限于某一区域。企业要想在激烈的国际竞争中站稳脚跟、谋求发展，就必须融入到世界市场中去。实际上，从有了国家与国界开始，国际间的贸易活动就从来没有间断过。但是，在历史上的任何一个时期，经营国际化对一个经济主体而言，其重要性都未达到像今天这样直接关系到自身生存与发展的程度。国际商务活动，包括商品、劳务的进出口，资金、外汇的流动和跨国直接投资活动，将世界各国的市场紧密地联系在一起，占世界经济三分之一以上的部分已经直接纳入了国际分工体系。

值得一提的是，国际化商业活动的发展速度已经大大超过了世界总产值的增长速度。与之相对应，国际化企业在世界经济活动中的地位也在不断上升。这些国际化企业把国际商务活动的分工、协调从组织管理上联系起来，成为开放的世界经济中的枢纽。这些国际化的企业没有地理重心，也没有民族轴心，却使世界范围内各个民族建构成一个和谐的联盟，在世界经济的大市场中不断发展。由于初级原材料在世界经济结构中所占比重的不断下降，任何经济活动与特定国家地区之间的地理联系已经越来越弱。同时，随着世界经济中所含的技术成分的持续上升，使“交易费用”显得相对突出。为了减少这些成本，越来越多的经济活动被纳入到国际化企业的体系中，许多跨国公司的规模也越来越大。可以

说,全球经济一体化的浪潮已经成为企业国际化发展的第一推动力。

二、加强企业规范化管理的必然性

经济全球化是一种客观的历史进程,它将世界各国和地区都卷了进来。在统一的世界市场中,各国经济之间的互相联系日益紧密,同时相互之间的利益冲突也日趋明显。在经济全球化浪潮扑面而来之时,中国经过长达 15 年之久的努力,终于成功地加入了世界贸易组织(WTO),这意味着中国企业将全方位地融入到全球化的时代进程中去。如何应对全球化的挑战,把握全球化的机遇,已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。在过去的 20 多年里,中国已经基本上顺利地完成了从计划经济向市场经济的过渡转型。面对全球化的挑战,可以说中国的企业已经从思想条件到物质条件上都具备了一定的基础。但不可否认,中国企业要想成功地融入到国际市场中,与发达国家企业分庭抗礼,还需要一个较长的过程。总之,对于中国企业而言,经济全球化既是机遇,也是挑战。

经济全球化加速了生产要素在全球范围内的自由流动,为企业充分利用全球规模的统一市场,优化资源配置提供了机遇。首先,有利于资源共享。经济全球化使生产要素能够跨国界相对自由流动,缩小了交易的空间,节约了交易的时间,降低了交易成本。据世界贸易组织统计,1990~1997 年,世界出口产品中 1 美元货物的运输成本仅占 2%。技术转移和扩散的加快,也为发展中国家企业利用“后发性优势”,通过参与国际生产和交换来带动本国结构调整、产业升级和经济增长创造了条件。其次,参与市场竞争的机会增多。随着经济全球化的推进,世界市场变得越来越一体化和自由化。企业不仅可以在本国市场和区域经济市场内竞争,而且可以进入世界市场竞争,经营有更大的空间,面临的消费者和供给者更多。

同时,经济全球化也给中国企业带来了空前激烈的市场竞争,形成了极大的挑战。

首先,在全球规模的世界市场中仍存在垄断。1992 年欧洲统

