

企业中层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新

生产经理 任职资格与工作规范

企业生产管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

最新生产经理任职资格 与工作规范

——企业生产管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最新生产经理任职资格与工作规范/现代企业管理标准化研究中心
编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中高层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7 - 5017 - 6837 - 7

I. 最... II. 现... III. ①企业管理: 生产管理—管理人员—
资格考核—规范②企业管理: 生产管理—管理人员—工作—规范

IV · F273 - 65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139509 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010 - 68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 210 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6837 - 4/F · 5462

定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 生产经理任职资格标准	(1)
第一节 生产经理任职资格说明	(1)
一、工作内容	(1)
二、任职资格	(2)
第二节 生产经理任职资格素质标准	(2)
一、职业素质	(2)
二、知识素质	(3)
三、身体素质	(4)
四、观念素质	(4)
五、效率素质	(5)
第三节 生产经理任职资格管理能力标准	(6)
一、计划能力	(6)
二、组织能力	(6)
三、指挥能力	(6)
四、协调能力	(7)
五、控制能力	(8)
第二章 生产经理的工作责任与权限	(9)
第一节 工作责任	(9)
第二节 工作权限	(11)
第三章 生产组织管理规范	(12)
第一节 生产部门组织	(12)
一、生产计划部职责	(12)
二、物料部职责	(13)
三、制造部职责	(14)
四、机电部职责	(15)

五、质管部职责	(15)
第二节 生产人员岗位职责	(16)
一、生产计划主管职责	(16)
二、物料主管岗位职责	(17)
三、技术开发主管职责	(17)
四、设备主管岗位职责	(18)
五、生产经理助理职责	(19)
六、车间主任职责	(19)
七、检修班长岗位职责	(20)
八、仪控班长职责	(20)
九、统计员岗位职责	(21)
十、仪控技术员岗位职责	(21)
十一、质量管理员职责	(22)
十二、安全员岗位职责	(22)
十三、设备管理员岗位职责	(23)
十四、材料检验员职责	(23)
十五、调度员岗位职责	(24)
十六、工艺技术员岗位职责	(24)
十七、助理工艺师岗位职责	(25)
十八、机械技术员岗位职责	(25)
十九、采购员岗位职责	(26)
二十、仓库保管员岗位职责	(26)
二十一、装卸工岗位职责	(27)
 第四章 生产系统建设	 (28)
第一节 工厂选址	(28)
一、影响因素	(28)
二、厂址选择原则	(29)
三、厂址选择程序	(30)
四、选址方法	(31)
第二节 厂区布局	(32)
一、工厂布置的原则	(33)
二、工厂布置的类型	(34)

三、工厂布置的内容	(34)
四、工厂布置的程序	(35)
五、厂区平面布置的方法	(36)
六、车间的布置方法	(36)
七、工作地的布置	(37)
第三节 流水线生产设计	(38)
一、流水线生产的特征	(38)
二、流水线生产的优点	(39)
三、流水生产线的形式	(39)
四、流水线生产的组织	(40)
第五章 生产计划管理	(43)
第一节 概 述	(43)
一、生产计划的形式	(43)
二、生产计划的编制	(44)
三、生产计划的实施	(45)
第二节 长期与短期生产计划管理	(47)
一、长期生产计划管理	(47)
二、短期生产计划管理	(51)
第三节 生产计划变更管理	(52)
一、变更时机	(53)
二、变更流程	(53)
三、生产计划变更后的作业规定	(54)
第六章 采购与仓储管理	(56)
第一节 采购管理	(56)
一、采购管理程序	(56)
二、请购作业标准程序	(58)
三、采购方式、询价、议价	(59)
四、采购作业流程	(62)
五、供应商管理	(66)
六、采购品质管理	(70)

第二节 仓储管理	(74)
一、仓储管理概述	(74)
二、仓库规划管理	(79)
三、材料编号办法	(80)
四、物资领用	(81)
五、成品仓库管理	(82)
第七章 产品制造管理工作规范	(90)
第一节 现场管理与改善	(90)
一、现场管理的基本理念	(90)
二、5S 现场管理法	(90)
三、目视管理——现场管理工具	(94)
四、现场改善	(97)
第二节 生产成本控制	(101)
一、生产成本控制的内容	(102)
二、成本控制的基本程序	(102)
三、各生产单位的成本控制	(104)
四、车间的成本控制	(105)
第三节 外协管理	(106)
一、外协时机	(106)
二、外协厂商选定标准	(106)
三、外协管理方法	(106)
四、质量管理	(107)
第八章 生产作业管理工作规范	(108)
第一节 生产调度	(108)
一、生产调度程序	(108)
二、生产调度工作汇报	(110)
三、召开生产调度会议	(112)
第二节 生产进度控制	(114)
一、生产计划部作业控制	(114)
二、制造部作业控制	(115)

第三节 生产异常管理	(116)
一、概 述	(116)
二、异常处理流程	(117)
三、异常工时计算	(121)
四、异常责任判定及处理	(122)
 第九章 质量管理工作规范	(125)
第一节 质量管理体系	(125)
一、质量的含义	(125)
二、质量管理的发展	(126)
三、现代质量管理体系	(127)
四、工序质量影响因素	(130)
第二节 质量控制	(130)
一、质量控制的原则	(131)
二、新产品设计的质量控制	(132)
三、进厂材料的质量控制	(133)
四、产品包装、运输的质量控制	(134)
五、不合格品的控制	(135)
第三节 质量检验	(136)
一、质量检验的程序	(136)
二、质量检验的方式	(139)
三、抽样检验	(141)
第四节 质量改进	(142)
一、质量改进目标的确定	(142)
二、质量改进程序	(142)
三、质量改进的要点	(144)
第五节 制造过程中的质量异常管理	(145)
一、防止不合格产品产生	(145)
二、产品质量不良分析	(147)
三、生产线不良品处理	(148)
四、质量异常处理	(149)
五、不合格品监审	(150)

第十章 生产设备管理工作规范	(152)
第一节 设备选择、使用与检查	(152)
一、设备管理概述	(152)
二、设备的选择和评价	(152)
三、设备的合理使用	(154)
四、设备的检查	(155)
第二节 设备的维护保养	(159)
一、设备保养分类	(159)
二、设备保养规定	(160)
三、操作人员维修保养规范	(161)
第三节 设备的修理	(162)
一、修理的分类	(163)
二、设备修理的内容	(164)
三、设备维修程序	(165)
四、质量检查	(166)
五、接交验收	(166)
六、设备维修考核	(167)
第四节 各类设备的维修保养	(167)
一、配电设备维修保养规定	(167)
二、电器设备维修保养要点	(168)
三、机器维修保养规定	(168)
四、机床维修保养规定	(168)
五、空调设备维修保养要点	(169)
六、液化气设备保养	(173)
七、给排水设备维修保养制度	(174)
第五节 设备的更新和改造	(176)
一、设备更新	(176)
二、设备改造	(176)
三、设备更新(改造)申请	(178)

第十一章 生产技术管理工作规范	(179)
第一节 新产品开发管理	(179)
一、新产品可行性分析	(179)
二、产品工艺设计程序	(180)
三、技术任务书设计	(180)
四、技术设计	(183)
五、工作图设计	(184)
六、新产品试制	(184)
七、新产品鉴定	(189)
第二节 工艺管理	(190)
一、工艺标准化	(191)
二、工艺流程图管理	(192)
三、工艺规程管理	(195)
第三节 技术改进管理	(197)
一、技术改进合理化建议管理	(197)
二、技术变更管理	(198)
 第十二章 生产安全管理工作规范	(201)
第一节 安全管理活动	(201)
第二节 生产安全检查	(203)
一、安全检查的内容	(203)
二、安全检查的方式	(203)
三、安全检查的处理	(205)
第三节 安全管理要点	(206)
一、设备安全管理要点	(206)
二、工程建设安全管理要点	(206)
三、劳动场所安全管理要点	(207)
四、电信线路管理要点	(207)
五、易燃、易爆物品安全管理要点	(208)
六、电梯安全管理要点	(208)
七、个人防护用品管理和职业危害的预防与治疗	(208)

八、叉车安全管理要点	(209)
第四节 工业灾害的防止	(209)
一、工业事故的原因	(210)
二、灾害的防止	(211)
第五节 急救预防管理	(213)
第六节 工伤事故处理与处罚	(214)
一、工伤事故情况分类	(214)
二、伤害分类	(214)
三、生产事故经济损失程度分级	(215)
四、事故处理程序	(215)
五、工伤事故责任者处罚	(216)
第七节 消防安全管理	(217)
第八节 安全生产奖励规定	(219)
后 记	(220)

第一章 生产经理任职资格标准

第一节 生产经理任职资格说明

一、工作内容

工
作
内
容

1. 参与制定公司发展战略与年度经营计划
2. 组织制定并实施生产战略计划
3. 主持制定、调整年度生产计划及总预算
4. 按工作程序做好与技术、营销、财务部门的横向联系
5. 领导建立和完善质量管理体系，组织实施并监督、检查生产质量体系的运行
6. 随时掌握生产过程中的质量状态，协调各部门之间的沟通与合作，及时解决生产中出现的问题
7. 组织新技术、新工艺、新设备的应用推广
8. 组织落实、监督、调控生产过程各项工艺、质量、设备、成本、产量指标等
9. 领导、管理工厂维护部门对工厂基础设备进行维护，保证生产现场能够正常生产，设备处于良好状态
10. 指导、监督、检查所属下级的各项工作，掌握工作情况和有关数据
11. 综合平衡年度生产任务，制定下达月度生产计划，做到均衡生产

图 1-1

二、任职资格

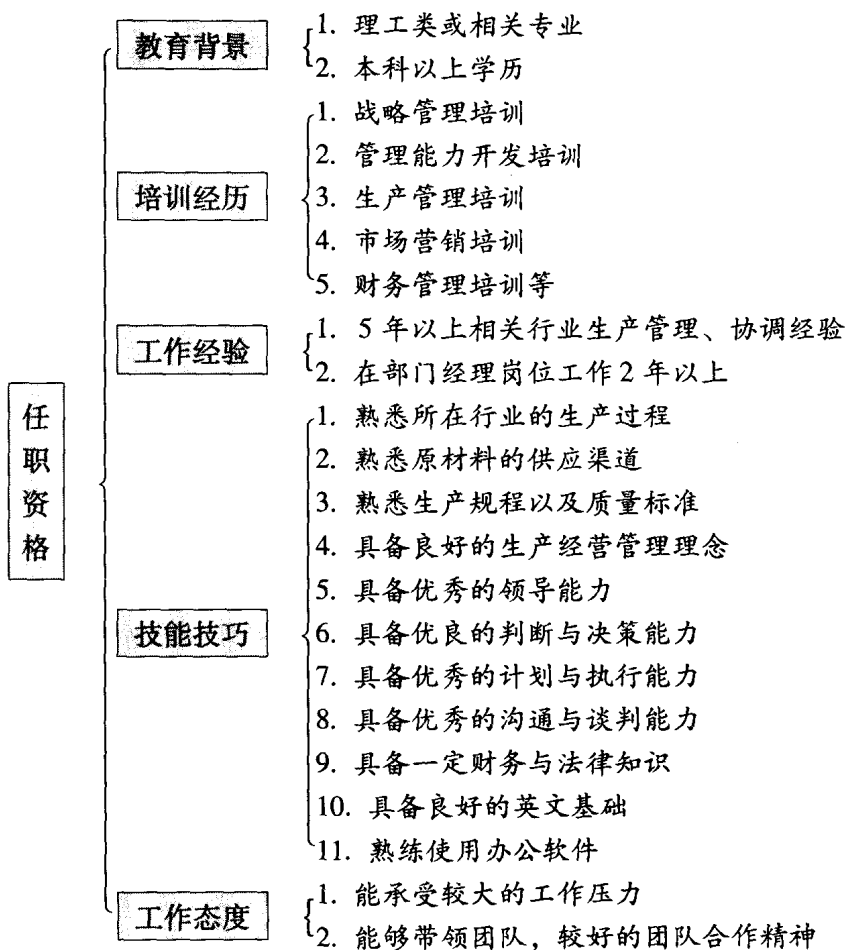


图 1-2

第二节 生产经理任职资格素质标准

一、职业素质

生产经理的职业素质就是指良好的职业道德。基本的要求是要具有敬业精神，对企业忠诚。具体包括以下内容：

职业素质

1. 提供足够的培训, 保持设备始终处于良好的工作状态, 保证安全的工作环境
2. 确保产品对用户人身及财产不造成任何侵害, 将对环境的危害或损害降至最小程度
3. 严守质量标准, 避免质量隐患
4. 尊重员工权利, 能迅速、公正地处理员工反映的问题

图 1-3

二、知识素质

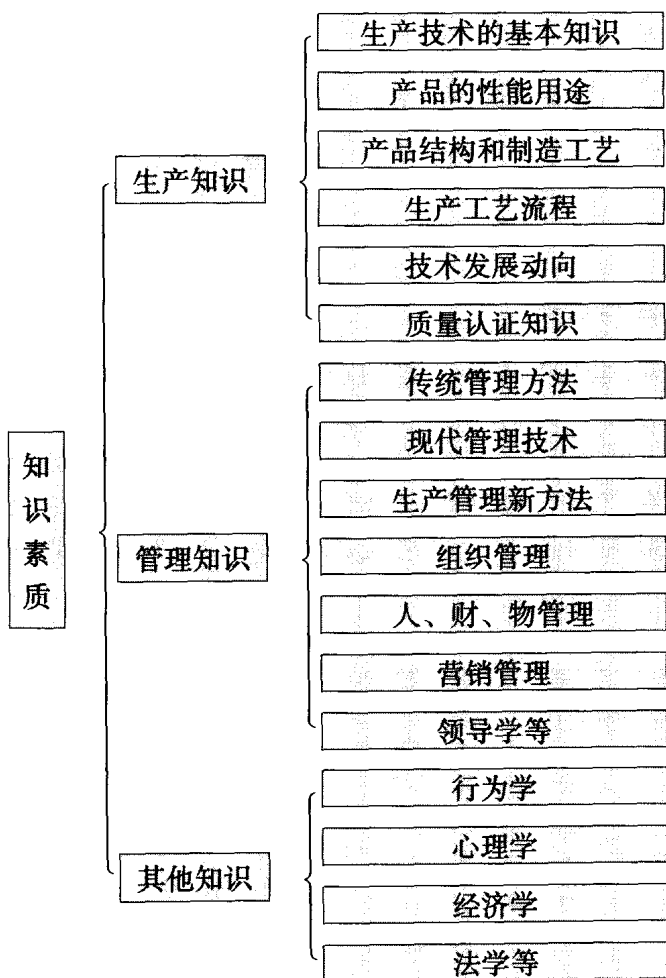


图 1-4

三、身体素质

随着企业经营范围、经营地域的扩大,生产经理必须到处视察指导工作,要经常下到生产工厂了解情况,没有好的身体,就无法胜任这一工作。生产经理的身体素质包括:

表 1-1 身体素质要求

身体素质	说 明
充沛的精力	要有超常的精力,以应对生产管理中烦琐的工作,并能有条不紊地进行决策
清醒的头脑	要思路清晰,思维敏捷,能够在极短的时间内抓住问题的关键,使问题得到圆满的解决
强健的体魄	身体健康,不被疾病缠绕,能经常下生产第一线指导工作

四、观念素质

生产经理必须具备一定的观念素质,必须以实现企业的经营目标、经营方针为宗旨。要按经营目标实现产品在品种、质量、数量、交货期、成本等方面的要求,以保证企业经营目标的实现;生产经理必须把资源的合理利用放在重要位置,在确保产品质量的前提下,优化资源配置,不断降低成本,提高经济效益。具体来讲主要有以下几种观念:

表 1-2 观念素质要求

观念	定义	说明
讲求经济效益	即指要合理配置和利用资源,以最少的劳动消耗和资金占用,生产出尽可能多的适销对路产品	在管理工作中讲求经济效益,应侧重于在产品品种确定的条件下,如何加强生产管理,做到生产产品质量好、数量有保证、交货及时、减少浪费、精打细算、统筹兼顾,收到良好的综合效果

续 表

观念	定义	说明
科学管理	即指在进行生产管理过程中,实行符合现代化大生产要求的制度和办法	要建立强有力的、统一、协调的生产指挥系统。要认真制订和执行各项规章制度,加强基础工作。要加强对职工教育和培训;要积极地吧现代科学技术包括自然科学和社会科学取得的成果运用到管理中来;要大力推广现代化的管理方法,如计算机辅助管理等
均衡生产	即指在管理工作过程中要使生产活动有计划、按比例地进行,克服前松后紧等现象	在适宜的生产方式指导下,要对生产中的人力、物力、财力、时间等进行统筹考虑,具体安排,把计划做得切实可行,要认真执行计划,随时注意生产动向,结合实际加以调整
不断创新	即指不能墨守成规、因循守旧,要善于捕捉变化的信息,掌握变化的规律,不断创新,以提高企业的生产效率	1. 要淡化生产与财务、成本、经营等管理的界限,要主动和其他部门的总监联系、结合、相互渗透,一起为企业的总体目标服务 2. 要适应实际的需求,在多品种、小批量上下功夫 3. 要充分估计到以网络为代表的技术进步必将对生产管理工作产生影响

五、效率素质

生产经理必须具备的效率素质是指必须讲求效率,掌握提高效率的方法,才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。为此,生产经理应明确目标、改革机构、减少会议、集中精力、抓住要害、周密计划以及采用新手段等方式来提高效率素质。

第三节 生产经理任职资格管理能力标准

管理的基本职能就是计划、组织、指挥、协调与控制，由此生产管理应能力应包括计划能力、组织能力、指挥能力、协调能力与控制能力。

一、计划能力

生产经理的计划能力体现在其计划必须符合以下目的：

1. 阐明所要达到的最终成果，衡量绩效的准则，以及全面的计划和日程，以便生产部门的每一个人都知道对于整个组织以及他那个部门的期望是什么。

2. 确定并说明生产部门的每一部门、班组应该做些什么，为什么要做这些事，以及应该在什么时候去做，以便每项活动都同其他的有关活动配合起来，尽可能避免重复和遗漏。

3. 为日常执行高级管理决策的所有人员（如总经理）提供明确的政策，以便作为指导和协调的方针。

4. 预先估计会发生什么问题，并对这些问题在不太严重以前就采取补救措施，对所有重大活动进行协调，以便及时提供人员、设备和材料，并按期完成任务。

5. 制定并维持必要的、最低限度的管理控制措施，以便保证达到所要求的已确定的目标、政策和程序。

二、组织能力

生产经理应尽力健全生产组织，创造出能极大地提高所有生产管理人员绩效和效率的框架。

三、指挥能力

生产经理在行使其指挥能力时应运用组织系统、下达行政命令，当然最高境界是无声的命令。