



# 提供方案 细化执行

**BOOK**  
弗布克管理咨询系列

人与事的完美结合 | 解决方案  
做什么和怎样做的

## 生产管理职位 工作手册

於敏 编著

# The Perfect and the most Detailed Solutions



 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

# 生产管理职位 工作手册

於敏 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产管理职位工作手册/於敏编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.6

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-13421-9

I. 生... II. 於... III. 企业管理—手册 IV. F273-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第044295号

## 内 容 提 要

实务+工作模板+工具表单+工作流程, 是本书的核心竞争力。

本书从专业角度, 将企业生产管理工作和工作流程细化, 并为生产管理职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。书中包括: 生产战略管理、生产计划与生产控制管理、生产运作系统设计管理、生产技术管理、生产设备管理、产品管理、生产物资管理、质量管理、安全管理等。它为相关人员提供了一整套科学、实用的工作标准, 简洁、直观, 具有很强的可操作性。

本书适合生产管理从业人员、中高层管理人员、咨询企业及培训企业人员使用。

### 弗布克管理咨询系列 生产管理职位工作手册

◆ 编 著 於 敏

责任编辑 邢 剑

◆ 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>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17.75 2005年6月第1版

字数: 195千字 2005年6月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13421-9/F · 627

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

# 前言

---

弗布克管理咨询系列旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直未停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。对每个管理部门的职责量化、目标量化、执行细化是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应当做什么，在目标量化中读者能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中读者能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，使自己所在的企业“赢在执行”！

本套丛书介绍的方法具有可操作性，可以在实践层面上将提高企业效率的管理实务工具和解决方法以工作模板、工具表单和 workflow 的形式表现出来，为各职位人员的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

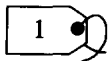
《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》



以下是对读者应用本套丛书的几点建议。

1. 对于本套丛书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据自己所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每位员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理及高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年5月

# 目 录



## 第一章 生产部门的职责描述 / 1

### 第一节 生产部门的工作目标、职能与工作职责 / 2

一、生产部门的工作目标 / 2

二、生产部门的职能 / 2

三、生产部门的工作职责 / 2

### 第二节 生产部门各岗位工作职责 / 2

一、生产总监 / 2

二、制造部经理 / 3

三、工程技术部经理 / 3

四、车间主任 / 3

五、生产主管 / 4

六、生产调度员 / 4

七、质量控制主管 / 4

### 第三节 生产作业流程 / 5

## 第二章 生产部门的组织管理 / 7

### 第一节 工作知识准备 / 8

一、生产部门组织结构的重要性 / 8

二、构建生产部门组织结构的方法 / 8

### 第二节 生产部门的管理工作模板 / 9

一、生产部门的组织结构图（一） / 9

二、生产部门的组织结构图（二） / 10

## 第三章 生产战略管理 / 11

### 第一节 工作知识准备 / 12

一、企业战略管理 / 12

二、企业市场竞争战略对生产的要求 / 13

### 第二节 生产战略管理的细化执行 / 14

- 一、工作知识准备 / 14
- 二、生产战略管理的工作流程 / 15

## 第四章 生产计划与生产控制管理 / 17

### 第一节 生产计划管理的细化执行 / 18

- 一、工作知识准备 / 18
- 二、生产计划管理的工作模板 / 25
- 三、生产计划管理的工具表单 / 30
- 四、生产计划管理的工作流程 / 35

### 第二节 生产控制管理的细化执行 / 38

- 一、工作知识准备 / 38
- 二、生产控制管理的工作模板 / 41
- 三、生产控制管理的工具表单 / 44
- 四、生产控制管理的工作流程 / 52

## 第五章 生产系统的设计 / 57

### 第一节 工艺设计与工作设计、研究的细化执行 / 58

- 一、工作知识准备 / 58
- 二、工艺设计与工作设计、研究管理的工作流程 / 66

### 第二节 生产过程组织管理的细化执行 / 69

- 一、工作知识准备 / 69
- 二、生产过程组织管理的工作模板 / 76
- 三、生产过程组织管理的工具表单 / 80
- 四、生产过程组织管理的工作流程 / 85

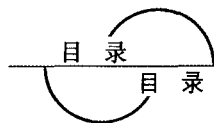
## 第六章 生产技术管理 / 87

### 第一节 生产技术管理的细化执行 / 88

- 一、工作知识准备 / 88
- 二、生产技术管理的工作模板 / 90
- 三、生产技术管理的工具表单 / 95

### 第二节 技术创新与开发管理的细化执行 / 96

- 一、工作知识准备 / 96
- 二、技术创新与开发管理的工作模板 / 98
- 三、技术创新与开发的工具表单 / 103



- 四、技术创新与开发管理的工作流程 / 106
- 第三节 企业技术改造管理的细化执行 / 108
  - 一、工作知识准备 / 108
  - 二、企业技术改造管理的工作模板 / 109
  - 三、企业技术改造管理的工具表单 / 115
  - 四、企业技术改造管理的工作流程 / 117

## 第七章 生产设备管理 / 199

- 第一节 生产设备管理的细化执行 / 120
  - 一、工作知识准备 / 120
  - 二、设备管理的工作模板 / 121
  - 三、设备管理的工作表单 / 125
- 第二节 设备选择、使用与维修管理的细化执行 / 128
  - 一、工作知识准备 / 128
  - 二、设备选择、使用与维修管理的工作模板 / 136
  - 三、设备选择、使用与维修管理的工具表单 / 140
  - 四、设备选择、使用与维修管理的工作流程 / 147
- 第三节 设备更新与改造的细化执行 / 151
  - 一、工作知识准备 / 151
  - 二、设备更新与改造管理的工具表单 / 152
  - 三、设备更新与改造管理的工作流程 / 155

## 第八章 产品管理 / 157

- 第一节 产品生产管理的细化执行 / 158
  - 一、工作知识准备 / 158
  - 二、产品生产管理的工作模板 / 161
  - 三、产品生产管理的工具表单 / 169
  - 四、产品生产管理的工作流程 / 171
- 第二节 新产品开发管理的细化执行 / 173
  - 一、工作知识准备 / 173
  - 二、新产品开发管理的工作模板 / 175
  - 三、新产品开发管理的工具表单 / 182
  - 四、新产品开发管理的工作流程 / 184



## 第九章 物资管理 / 187

### 第一节 物资管理的细化执行 / 188

- 一、工作知识准备 / 188
- 二、物资管理的工作模板 / 192
- 三、物资管理的工作表单 / 195
- 四、物资管理的工作流程 / 198

### 第二节 物资采购管理的细化执行 / 199

- 一、工作知识准备 / 199
- 二、物资采购管理的工作模板 / 199
- 三、物资采购管理的工具表单 / 207
- 四、物资采购管理的工作流程 / 209

### 第三节 库存管理的细化执行 / 211

- 一、工作知识准备 / 211
- 二、库存管理的工作模板 / 213
- 三、库存管理的工具表单 / 217

## 第十章 质量管理 / 221

### 第一节 工作知识准备 / 222

- 一、质量与质量管理的含义 / 222
- 二、ISO9000系列概述及其构成 / 222
- 三、质量成本的内容 / 226
- 四、质量管理的职能与内容 / 227
- 五、质量数据的收集与分析的内容 / 228
- 六、质量检查的内容 / 229
- 七、质量管理的三个阶段 / 230
- 八、全面质量管理的特点 / 231
- 九、全面质量管理的基本内容 / 233
- 十、全面质量管理的基本程序 / 234
- 十一、全面质量管理的实施步骤 / 235

### 第二节 质量管理的工作模板 / 240

- 一、质量管理责任规定模板 / 240
- 二、质量日常检查制度模板 / 241

### 第三节 质量管理的工具表单 / 242



- 一、质量管理工作计划表 / 242
- 二、产品品质管理表 / 242
- 三、产品质量检验记录表 / 242
- 四、作业异常对策表 / 243
- 五、品质抽样检测结果 / 243
- 六、质量管理小组活动表 / 243
- 七、工作检查表 / 244
- 八、生产操作检查表 / 244
- 九、自我质量控制检查表 / 244
- 十、外部协作厂商质量管理检查表 / 245
- 十一、质量保管检查表 / 246
- 十二、设备维护检查表 / 246

#### 第四节 质量管理的工作流程 / 247

- 一、质量管理的流程 / 247
- 二、质量管理的决策程序 / 247
- 三、质量管理体系建立流程 / 248
- 四、质量标准体系作业流程 / 249
- 五、质量改进流程 / 250

## 第十一章 安全生产管理 / 251

### 第一节 工作知识准备 / 252

- 一、安全生产管理的含义 / 252
- 二、安全生产的特点 / 252
- 三、安全管理的地位 / 252
- 四、安全管理的作用 / 253
- 五、影响安全生产管理的因素 / 253
- 六、安全生产管理的任务 / 254

### 第二节 安全生产管理的工作模板 / 256

- 一、安全生产管理制度模板 / 256
- 二、安全生产考核规定模板 / 264

### 第三节 安全生产管理的工具表单 / 266

- 一、安全计划表 / 266
- 二、安全区域划分表 / 266

三、安全自检表 / 267

四、安全日报表 / 268

五、安全日志 / 268

六、安全周报表 / 268

七、安全事故报告书 / 269

八、安全检查报告书 / 269

第四节 安全生产管理的工作流程 / 270

## 第一章

# 生产部门的职责描述

## 第一节 生产部门的工作目标、职能与工作职责

### 一、生产部门的工作目标

1. 制定科学的生产计划。
2. 对生产进度、生产信息、物资采购、仓储等活动进行控制。
3. 适时进行生产改进，包括技术更新、设备更新和管理更新。

### 二、生产部门的职能

根据企业的经营目标和经营计划，从产品品种、质量、数量、成本、交货期等要求出发，采取有效的方法和措施，对企业的人力、材料、设备、资金等资源进行计划、组织、指挥、协调和控制，生产出满足市场需求的产品。

### 三、生产部门的工作职责

1. 制定生产计划。
2. 执行生产计划，遵守工艺要求，保质保量完成生产任务。
3. 协调产销、交货期、质量等有关事项。
4. 生产设施的日常维护和保养。
5. 有效控制生产人员并提高作业技能。
6. 组织和安排返工生产作业。
7. 节约制造费用，提高效率，减少损耗，降低成本。
8. 必要时配合设计、开发部门制作样品。
9. 采取改良和预防措施，确保生产持续改进。

## 第二节 生产部门各岗位工作职责

### 一、生产总监

1. 全面管理企业生产和技术开发工作，组织工厂按照企业制定的工艺流程进行生产，并在总经理批准下组织技术开发部门对工艺流程进行改进。
2. 负责组织拟定生产、技术、供应、机电、质量各部门内部机构设置和内部管理方案，提高管理效率。
3. 负责组织设备增减计划的制定、设备的维护保养，努力提高设备的使用效率和

完好率。

4. 负责组织制定生产、供应、技术开发等工作计划，协调生产系列各部门的关系，以及生产系列各部门与企业其他部门的关系。

5. 负责生产队伍的建设与考核工作。

6. 参与企业生产战略规划和年度、月份计划的制定。

## 二、制造部经理

1. 根据生产加工流程和技术要求确定所需人员的资格条件、工作步骤，分配工作任务。

2. 分析物料市场供应状况，对未来的供应趋势进行预测，完成相关分析报告。

3. 与研发部门密切合作开发新产品，革新生产技术和工艺流程，以提高产品质量。

4. 制定与实施库存计划和生产成本控制计划。

5. 主持与供应商的价格谈判。

6. 编制部门预算，审批部门工作各个环节的费用。

7. 协调制定维修、改造生产设施和设备的工作制度和 workflows。

8. 主持部门员工的任用、培训和考核等各项工作。

## 三、工程技术部经理

1. 制定并组织实施本部门年度工作计划。

2. 制定与推进相关业务的技术与项目管理体系。

3. 编制和审批企业项目施工计划，定期总结分析项目施工任务完成情况，及时解决项目施工活动中遇到的问题。

4. 主持所有在施项目的安全管理。

5. 贯彻实施国家技术法规、标准，组织工程项目的报验。

6. 主持本部门的成本费用核算与控制工作。

7. 主持本部门内部员工的招聘、考核、培训、管理工作。

8. 支持与协调本部门与其他部门之间的工作，配合相关部门完成企业相关技术资质的认证。

## 四、车间主任

1. 按企业下达的生产任务，安排月、日生产进度，并落实各项生产指标，全面完成生产计划。

2. 结合车间生产与管理工作，紧密联系员工的思想实际，做好车间员工的思想工

作，搞好车间精神文明建设。

3. 科学管理，严格要求，健全与落实各项管理制度，尤其要抓好“质量第一”、“安全生产”与“节约能源”的管理工作，降低产品成本，提高生产效率与经济效益。

4. 切实重视车间建设，全面提高车间素质。

5. 积极组织车间的培训活动，对员工进行智力开发。

## 五、生产主管

1. 结合企业的经营目标和生产实际，为决策层提供生产规划方面的建议、方案。

2. 为实现企业的经营目标提供生产方面的保证。

3. 对企业的生产环节进行计划、组织、控制，并创造一个文明、安全、无污染的生产环境。

4. 负责对本部门下属员工的考核评价、教育指导和提升、转职申报等工作。

5. 代表本部门处理协调好与决策部门或其他部门的关系。

## 六、生产调度员

1. 按主进度计划安排流水线的工作进度。

2. 按程序变化或其他因素的变化调整生产计划。

3. 协助生产主管解决产品线冲突。

4. 协助制定操作规程。

## 七、质量控制主管

1. 监控工艺状态，将工艺参数改变对产品的影响进行认定，并论证设定的合理性。

2. 根据企业整体质量状况提出质量控制方案，监控产品的质量。

3. 定期评估现有的工艺或控制方案。

4. 制定产品质量检验标准和产品信息反馈的统计流程。

5. 处理客户反馈，依据反馈改善质量控制。

6. 总结产品质量问题，推动相关部门及时解决。

7. 主持来料检验及出货评审工作。

8. 协助跟踪产品的使用情况，并提供改进意见。

### 第三节 生产作业流程

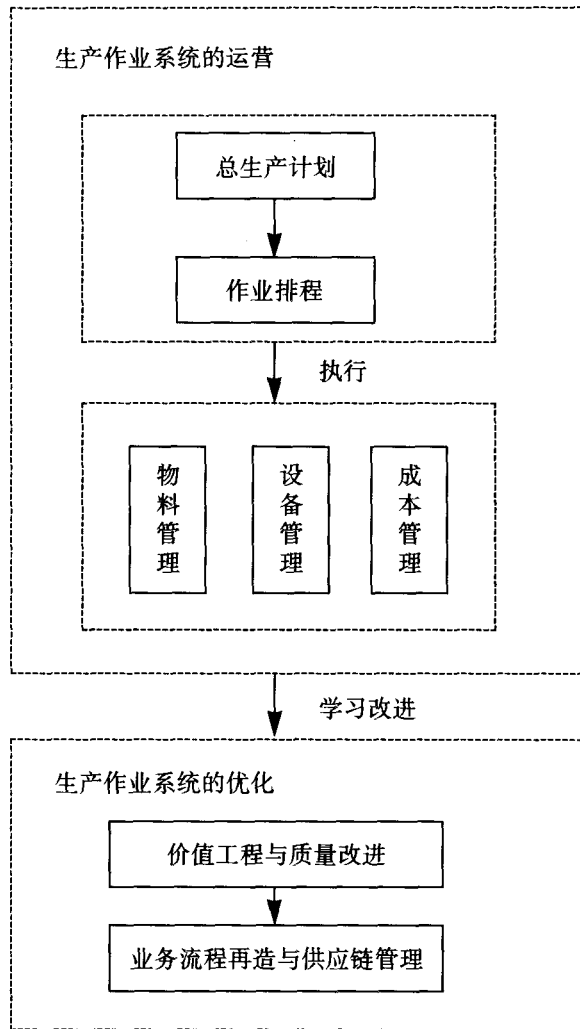


图1-1 生产作业流程图



