



生产管理 解决方案
SHENGCHAN GUANLI JIEJUE FANGAN

滕宝红◎著

生产流程 管理 解决方案

SHENGCHAN
LIUCHENG
GUANLI
JIEJUE
FANGAN



深圳出版发行集团
海天出版社



生产管理 解决方案
SHENGCHAN GUANLI JIEJUE FANGAN

滕宝红◎著

生产流程 管理 解决方案

SHENGCHAN
LIUCHENG
GUANLI
JIEJUE
FANGAN



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产流程管理解决方案/滕宝红著.—深圳:海天出版社,2010.3

(生产管理解决方案)

ISBN 978-7-80747-795-2

I.生… II.滕… III.企业管理:生产管理 IV.F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第230079号

生产流程管理解决方案

SHENGCHAN LIUCHENG GUANLI JIEJUE FANGAN

出品人 陈锦涛

出版策划 毛世屏

责任编辑 涂 俏

责任技编 蔡梅琴

装帧设计  斯迈德设计

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司(0755-83144278)

印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司

印 张 17

字 数 190千

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2010年3月第1版

印 次 2010年3月第1次

印 数 6000册

定 价 29.00元

海天图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前言

企业的生产活动是按照企业的经营目标和经营计划，组织人力、财力和物力生产符合市场需要的产品的过程。生产流程化管理就是依照生产作业的过程，进行计划、组织与控制等管理工作。

企业生产流程管理的内容涉及企业在生产加工的每一个环节，每一个环节环环相扣，相互影响，如果没有管理工作或没有完善的管理都会影响到最终产品的质量。实施流程化管理可以起到如下作用：

- 保证生产活动重复一万次也不出错。
- 解决本位主义，减少部门摩擦。
- 让大事有人管，小事有人跟，事事都顺畅。
- 让品质有保障，交期准时化。

《生产流程管理解决方案》一书以生产流程管理为主线，全面阐述了生产过程及各关键环节的核心工作，具体包括生产计划、生产物料控制、生产作业实施、生产品质管理、生产设备管理、生产安全防护等六个方面。

第1章，生产计划流程。首先解说何谓生产计划，再一一介绍计划生产型计划、订单型生产计划的编制要领，再说明生产计划安排与协调的技巧。

第2章，生产物料控制流程。一一介绍物料采购、接收、仓库备料、领发料、呆废料管理、物料盘点管理、物料库存控制等全过程的管理要领。

第3章，生产作业实施流程。介绍生产作业实施过程各项工作——生产派工、生产现场的信息利用、生产异常处理、生产进度管理等操作要领、步骤。

第4章，生产品质管理流程。首先介绍品质的基本概念，再一一介绍品质系统规划、制造过程品质控制的操作要领、步骤。



第5章，生产设备管理流程。首先介绍设备与生产的关系，再一一介绍设备管理的全过程关键事项——生产设备选购与验收、设备管理的规划、生产设备使用管理、生产设备维护、设备目视化管理等的操作要领、步骤。

第6章，生产安全维护。首先介绍安全生产的常见对策，再介绍工伤事故防范、职业健康安全、生产事故处理等的操作要领、步骤。

为了让读者迅速抓住工作的核心与关键，在轻松阅读中得到启发和提高，并转化为具体的实践行动，本书通过大量的图表，生动、直观地将生产流程各个环节的实施办法、操作技巧、操作步骤表现出来，具有很强的实操性，很适合企业相关部门人员学习和培训使用。

本书由滕宝红、涂高发、许华编著，同时，在本书编辑过程中，有许多管理咨询企业的顾问老师及生产一线管理者以不同的形式提供了各种帮助，他们是李锋、李强、李春兰、李宗珲、杨吉华、尹强、朱少军、朱仲华、段水华、高淑芬、王玲、况平、匡仲潇、罗伟钊、段青民、张野、曹岷。

目 录

18
28
38
48
58
68
78
88
98
108
118
128
138
148
158
168
178
188
198
208
218
228
238
248
258
268
278
288
298
308
318
328
338
348
358
368
378
388
398
408
418
428
438
448
458
468
478
488
498
508
518
528
538
548
558
568
578
588
598
608
618
628
638
648
658
668
678
688
698
708
718
728
738
748
758
768
778
788
798
808
818
828
838
848
858
868
878
888
898
908
918
928
938
948
958
968
978
988
998

前 言 1

第1章 生产计划流程 1

02	第1节 何谓生产计划	2
02	1.1 生产计划的内涵	2
02	1.2 生产计划的任务及用途	2
02	1.3 生产计划的三大种类	3
02	1.4 好的生产计划的基础条件	4
02	1.5 生产计划的拟定依据	5
02	第2节 计划生产型计划	7
02	2.1 计划生产型计划程序	7
02	2.2 计划生产量确定	8
02	2.3 生产能力分析	9
02	2.4 月份生产计划拟定	14
02	2.5 日程计划拟定	15
02	2.6 库存补充方式生产计划	17
02	第3节 订单型生产计划编制	20
02	3.1 订单型生产的特征	20
02	3.2 订单型生产相关计划	20
02	3.3 生产计划的定立要求	22
02	第4节 生产计划安排与协调	27
02	4.1 生产计划安排应考虑哪些因素	27
02	4.2 订单生产型企业日程安排	27
02	4.3 计划生产型企业日程安排	31



4.4 月出货计划与月生产计划协调	31
4.5 月出货计划与周生产计划协调	32

第2章 生产物料控制流程 33

第1节 物料采购控制	34
1.1 开发供应厂商	34
1.2 料品单价管理	39
1.3 请购来源与请购作业	41
1.4 使订购作业正确有效率	43
1.5 购料项稽催	47
1.6 供应商评价	50
第2节 物料接收	54
2.1 物料接收的步骤	54
2.2 接收的三个关键点	58
2.3 事先对交料作出限制	59
2.4 物料接收的准备	60
2.5 按规定验收入库	62
第3节 备料管理	64
3.1 备料管理的目标指向	64
3.2 备料管理的系统架构	66
3.3 备料指令与备料作业	67
第4节 领发料	71
4.1 领发料管制的必要性	71
4.2 领发料管制的程序	72
4.3 领发料作业所运用的表单	75
4.4 补领料差异分析追踪	77
第5节 呆废料管理	79
5.1 呆废料的负面损失	79
5.2 对呆废料应具备的管理工作	81
5.3 呆料的肇因及防治对策	81
5.4 废料的肇因及防治对策	86

AS1	第6节 物料盘点管理	88
AS1	6.1 盘点的功能	88
BS1	6.2 盘点的方式	89
VS1	6.3 实地盘点的执行步骤	89
	6.4 预盘明细表与盘点单	92
BS1	6.5 盘点要有计划	94
BS1	6.6 预盘	95
BS1	6.7 复盘	96
BS1	6.8 盘点差异原因追查	96
VS1	6.9 盘点差异处理	97
BS1	第7节 物料库存控制	98
VS1	7.1 为什么必须有库存	98
BS1	7.2 存量控制的相关问题	99
BS1	7.3 物料库存ABC管理法	101
BS1		
	第3章 生产作业实施流程	105
VS1	第1节 进行生产派工	106
BS1	1.1 日常生产派工方法	106
BS1	1.2 生产派工单使用	107
BS1	第2节 生产现场的信息利用	111
BS1	2.1 有哪些生产信息	111
VS1	2.2 生产信息如不明确会产生的问题	113
BS1	2.3 活用生产信息的方法	114
VS1	2.4 要善于捕捉生产现场的信息	114
BS1	第3节 生产异常处理	117
	3.1 什么是生产异常	117
VS1	3.2 使用生产异常报告单	117
BS1	3.3 异常工时计算规定	119
BS1	3.4 异常责任要判定与处理	120
BS1	第4节 生产进度管理	123
BS1	4.1 生产进度管理内容	123



88	4.2 进度管理运作步骤	124
88	4.3 生产进度管理的方法	124
88	4.4 生产进度管理手段	126
88	4.5 生产进度改善措施	127
89		
第4章 生产品质管理流程		131
89	第1节 品质的基本概念	132
89	1.1 品质是什么	132
89	1.2 品质是制造出来的	133
90	1.3 品质管理的重要性	137
89	1.4 品质不良的影响	138
89	第2节 品质系统规划	139
89	2.1 设立专职的品管部门	139
100	2.2 建立品质保证体系	143
	2.3 建立品质检验标准	148
101	2.4 实施标准化	149
101	2.5 监视和测量品质业绩	152
101	第3节 制造过程品质控制	156
101	3.1 来料品质控制	156
111	3.2 制程品质控制	161
111	3.3 成品及出货品质控制	164
111	3.4 客户提供产品的检验	167
111	3.5 品质测试管理	168
111	3.6 不合格的处理	172
111	3.7 客户投诉处理	175
111		
第5章 生产设备管理流程		179
111	第1节 设备与生产	180
120	1.1 工厂设备介绍	180
123	1.2 设备与生产的关系	181
123	1.3 设备对生产的影响	182

833	第2节 生产设备选购与验收	183
834	2.1 生产设备的选择与评价	183
835	2.2 设备的订货与验收	184
836	第3节 设备管理的规划	185
837	3.1 设备基础资料管理	185
838	3.2 重点设备分类管理法	186
839	3.3 不同设备的管理方法	189
840	第4节 生产设备使用管理	193
841	4.1 设备使用前编号	193
842	4.2 设备操作规程	195
843	4.3 设备应做日常巡检	197
844	4.4 设备薄弱环节要积极处理	199
845	4.5 设备故障莫轻视	200
846	第5节 生产设备维护	202
847	5.1 生产设备维护的类型	202
848	5.2 生产设备维护的重点	203
849	5.3 设备保养	203
850	5.4 设备点检	208
851	5.5 生产设备要常整顿常清扫	213
852	第6节 设备目视化管理	215
	6.1 运用颜色管理仪表	215
	6.2 停机原因看板	216
	6.3 停机状况显示看板	216
	6.4 责任者看板和日常保养检查看板	217
	6.5 保养确认单	218
	6.6 颜色管理和加油标签	219
	6.7 一条直线法加固螺丝	220
第6章 生产安全防护流程		221
	第1节 安全生产的对策	222
	1.1 如何实现安全生产	223



881	1.2 安全生产的方针	223
881	1.3 推行安全生产责任制	224
181	1.4 安全检查不可松懈	225
281	第2节 工伤事故防范	231
281	2.1 工伤事故的成因	231
381	2.2 工伤事故的防止	234
481	2.3 事故伤害率的计算	236
581	2.4 工伤事故防范的措施	237
681	第3节 职业健康安全	243
781	3.1 职业环境对员工健康的影响	243
881	3.2 职业环境危害控制的三个方面	245
981	3.3 化学物质危害的预防	246
1005	3.4 噪声危害的预防	249
1025	3.5 工业通风的措施	250
1045	3.6 缺氧的预防	251
1065	第4节 生产事故处理	253
1085	4.1 确定生产事故的性质	253
1105	4.2 紧急处理生产事故	253
1125	4.3 调查生产事故	254
1145	参考书目	256
1155		1.0
815		2.0
815		3.0
515		4.0
815		5.0
915		6.0
055		7.0
125		8.0
555		9.0
855		10.0



第1章

汽车行业管理案例

汽车行业管理案例

“大战略，小战略，中战略，外战略”是汽车行业管理案例中“大战略”的重要组成部分。

：其实其“大战略”是汽车行业管理案例的重要组成部分。

：汽车行业管理案例“大战略”是汽车行业管理案例的重要组成部分。

生产计划流程

生产计划流程是汽车行业管理案例的重要组成部分。

：生产计划流程是汽车行业管理案例的重要组成部分。

汽车行业管理案例

汽车行业管理案例 (1)

：汽车行业管理案例 (1)

：(汽车行业管理案例) 汽车行业管理案例 (1)

：汽车行业管理案例 (1)

：汽车行业管理案例 (1)

：汽车行业管理案例 (1)



第1节 何谓生产计划

1.1 生产计划的内涵

生产计划简单地说：就是“什么时候在哪个单位，由谁做什么，做多少”的作业计划。其实质：

- ①为满足客户要求的三要素“交期、品质、成本”而计划；
- ②使企业获得适当利益，而对生产的三要素“材料、人员、机器设备”的适当准备、分配及使用的计划。

生产计划是各项生产活动的目标与基准，如果没有生产计划或计划不周，就会对日常的生产活动产生很多不良的影响，生产活动不可能顺畅展开。

1.2 生产计划的任务及用途

(1) 生产计划的任务

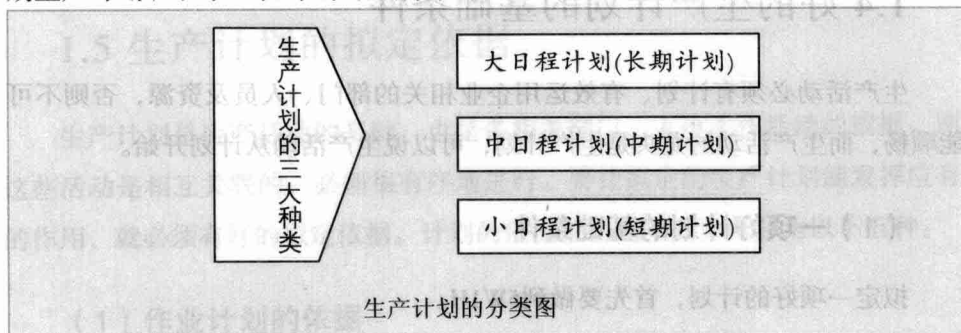
- ①要保证交货日期与生产量；
- ②使企业维持同其生产能力相称的工作量（即负荷及适当开工率）；
- ③作为物料采购的基准依据；
- ④将重要的产品或物料的库存量维持适当水准；
- ⑤对长期性的增产计划、作业人员及机械设备补充的安排。

(2) 生产计划在生产管理上有下列用途

- ①物料需求计划的依据;
- ②产能需求计划的依据;
- ③其他相关计划的制定依据,包括:途程计划、外协计划、人员计划等。

1.3 生产计划的三大种类

生产计划依期间不同分为大日程计划(长期生产计划)、中日程计划(中期生产计划)、小日程计划(短期计划)。



因生产形态的不同,各计划的重点也有一定的差别。

(1) 大日程计划(长期计划)

大日程计划通常是一年或更长期的生产预定计划,预定每月生产的品种与生产量的计划。虽因销售的变更、调整多少会有不正确的地方,但原则上还是要由经营者或高层主管拟定。

(2) 中日程计划(中期计划)

中日程计划通常是月份为3~6个月的计划,决定月份生产产品的种类、数量。在中日程计划里生产数量及交货日期已确定,同时开工日期、物料需求也基本确定。

(4) 材料计划及零件(半成品)计划的依据



中日程计划原则上是由主管部门主管拟定。

(3) 小日程计划 (短期计划)

小日程计划是依据中日程计划来展开的,是将具体生产任务分配给作业场所、作业者,并规定开工与完工日期的计划。计划中应明确谁做、做多少的量、何时开始、何时完成,使用什么机械。

小日程计划的执行主体是基层作业单位/作业者,原则上由制造单位主管拟定。

1.4 好的生产计划的基础条件

生产活动必须有计划、有效运用企业相关的部门、人员及资源,否则不可能顺畅,而生产活动的龙头是生产计划,可以说生产活动从计划开始。

(1) 一项好计划的基础条件

拟定一项好的计划,首先要做到5W1H。

√何时 (When): 时间 (时期)——何时开始,何时结束;

√何地 (Where): 空间 (场所、位置)——在哪里生产、作业;

√何人 (Who): 生产主体——要求何人 (机) 去做;

√何物 (What): 生产对象 (材料、产品)——需要什么、生产什么;

√为何 (Why): 生产目标——为何要这样做;

√如何做 (How): 生产、作业方法——如何才能做好。

(2) 有计划性的生产

无论何种生产形态,首先都要重视计划,实施有计划的生产,无计划性则意味着无序,无序的结果便是无效率,最终是无效益。当然,有了计划,并不

是说它就一成不变、不能变，企业的生产管理，变更计划是不可避免的，实际工作中不要怕变更，因为现实中存在变更才显得计划的重要。

1.5 生产计划的拟定依据

生产计划是生产活动的基础，也是各相关部门、人员工作活动的依据。而这些活动是相互关联的，必须很有序地进行。要让拟定的生产计划能发挥应有的作用，就必须有好的拟定依据。计划的依据按机能来划分可分为以下五种：

(1) 作业计划的依据

- ①作业及加工的场所（成本部门）；
- ②作业及加工的种类、顺序（制程系列）；
- ③标准工时等。

(2) 制程计划、余力计划的依据

- ①作业及加工制程别的能力基准（保有工时，每小时产能）；
- ②作业及加工制程别的负荷基准（负荷工时）。

(3) 日程计划的依据

- ①基准日程表；
- ②加工及装配批量（大、小）。

(4) 材料计划及零件（半成品）计划的依据

- ①零件构成表及零件表；
- ②安排区分、供给区分；
- ③批量大小、产出率。



(5) 拟定库存计划的标准

- ① 库存管理区分；
- ② 订购周期；
- ③ 订购点、订购量；
- ④ 安全库存、最低库存、最高库存；

上述计划标准每逢变化时，即应予修正并予维持。

库存管理区分 (1)

- ：(1) 基本库存 (2) 安全库存 (3)
- ：(4) 最高库存 (5) 最低库存 (6)
- ：(7) 订购点 (8)

订购周期 (2)

- ：(1) 连续订购 (2) 定期订购 (3)
- ：(4) 定量订购 (5) 定期定量订购 (6)

订购点 (3)

- ：(1) 安全库存 (2)
- ：(3) 最高库存 (4)

订购量 (品数半) 和零数 (4)

- ：(1) 最小订购量 (2)
- ：(3) 最大订购量 (4)
- ：(5) 最小订购量 (6)