



# 生产管理制度

MANUFACTURING  
ADMINISTRATION SYSTEM

中国商业出版社



# 生产管理制度

MANUFACTURING  
ADMINISTRATION SYSTEM

中国商业出版社

# 前言 PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

# 总 目 录

- |    |                      |       |
|----|----------------------|-------|
| 1  | 生产部门组织与工作职责          | ❖ 001 |
| 2  | 生产计划                 | ❖ 023 |
| 3  | 新产品开发                | ❖ 037 |
| 4  | 生产现场最实际有用的控制表        | ❖ 051 |
| 5  | 标准作业规定与交货期管理系统       | ❖ 069 |
| 6  | 工厂配置方法与最适用的生产管理报表    | ❖ 087 |
| 7  | 委托加工（协作厂商）管理办法       | ❖ 155 |
| 8  | 工程管理                 | ❖ 181 |
| 9  | 机器的操作                | ❖ 195 |
| 10 | 机器的操作、运转             | ❖ 207 |
| 11 | 机器的保养与修理             | ❖ 223 |
| 12 | 检查                   | ❖ 235 |
| 13 | 事故对策                 | ❖ 251 |
| 14 | 工厂如何降低成本——6个实际改善案例   | ❖ 263 |
| 15 | 生产部门如何提高效率——7个实际改善案例 | ❖ 289 |
| 16 | 生产部门如何精简人工——4个实际改善案例 | ❖ 323 |



### 3 新产品开发

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 3-1 新产品开发与各部门的任务 .....  | 038 |
| 3-2 新产品的开发过程与速度 .....   | 041 |
| 3-3 新产品开发的组织与任务 .....   | 044 |
| 3-4 从收集灵感信息到制作企划书 ..... | 047 |

### 4 生产现场最实际有用的控制表

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 4-1 实施适当分工的生产作业分配表 .....        | 052 |
| 4-2 有效管理务工人员的简易考核表 .....        | 054 |
| 4-3 考核一般技术人员的人事考核表 .....        | 056 |
| 4-4 防范质量不良的现场作业审核表 .....        | 058 |
| 4-5 落实降低成本的作业计划表 .....          | 060 |
| 4-6 掌握问题关键,着手改进的分析作业表 .....     | 062 |
| 4-7 有效改进作业环境的查核执行表 .....        | 064 |
| 4-8 有效管理作业内容及时间运用的个别作业日报表 ..... | 065 |
| 4-9 切实掌握现场作业概况的巡视查核表 .....      | 066 |
| 4-10 控制如期交货的审核表 .....           | 067 |
| 4-11 改进作业计划表 .....              | 068 |

### 5 标准作业规定与交货期管理系统

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5-1 生产技术管理制度 .....    | 070 |
| 5-2 复制作业及交期管理系统 ..... | 075 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 5-3 制订可行的生产计划 (RCP)..... | 079 |
| 5-4 MRP 法 .....          | 082 |

## 6 工厂配置方法与最适用的生产管理报表

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 6-1 工厂配置的三大要领.....       | 088 |
| 6-2 如何制订生产计划 .....       | 089 |
| 6-3 生产合理化的五种方法 .....     | 093 |
| 6-4 最适用的简要生产管理报表及流程..... | 097 |
| 6-5 生产可选用的基本生产管理报表 ..... | 114 |

## 7 委托加工（协作厂商）管理办法

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 7-1 活用协作工厂的原则.....        | 156 |
| 7-2 协作厂商资格评定 .....        | 159 |
| 7-3 如何控制委托加工 .....        | 163 |
| 7-4 重新编制及指导协作工厂的最新动向..... | 173 |
| 7-5 如何决定发包单价 .....        | 177 |

## 8 工程管理

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 8-1 生产现场的问题和发生原因 ..... | 182 |
| 8-2 工程管理的重点.....       | 185 |
| 8-3 各生产模式的工程管理重点 ..... | 187 |
| 8-4 电算化工程管理.....       | 192 |

## 9 机器的操作

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 9-1 机器的操作程序.....    | 196 |
| 9-2 圆柱体磨床的操作程序..... | 198 |
| 9-3 锯床的操作盘和名称.....  | 199 |
| 9-4 终端机的操作.....     | 203 |

## 10 机器的操作、运转

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 10-1 机器操作人员和操作指南..... | 208 |
| 10-2 现有指南的检查.....     | 210 |
| 10-3 对生产线而言的必要内容..... | 213 |
| 10-4 编制指南前的准备工作.....  | 215 |
| 10-5 指南的编制.....       | 217 |
| 10-6 适合现场指南的实际情况..... | 219 |

## 11 机器的保养与修理

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 11-1 如何管理设备.....      | 224 |
| 11-2 保养管理的定义和问题点..... | 226 |
| 11-3 设备管理水平的提高.....   | 228 |
| 11-4 TPM 活动的实际状况..... | 229 |



## 12 检查

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 12-1 检查的概要和应有的状态.....     | 236 |
| 12-2 接收检查的实际情况.....       | 239 |
| 12-3 接收检查的标准和对次品的追踪 ..... | 241 |
| 12-4 接收检查的事例.....         | 245 |
| 12-5 制程间检查的实际状况 .....     | 247 |
| 12-6 出厂检查的实际情况.....       | 249 |

## 13 事故对策

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 13-1 事故对策的基本意义..... | 252 |
| 13-2 防止事故的检查表 ..... | 255 |
| 13-3 灾害赔偿手续 .....   | 258 |

## 14 工厂如何降低成本——6 个实际改善案例

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 14-1 能源回收利用, 降低燃油成本.....   | 264 |
| 14-2 改善能源设备, 降低能源成本.....   | 268 |
| 14-3 改善离峰电力利用率, 降低电费 ..... | 274 |
| 14-4 调整电力结构, 降低电费支出.....   | 279 |
| 14-5 改善包装大型化, 降低包装成本 ..... | 283 |
| 14-6 改善包装材料质量, 降低成本.....   | 286 |

## **15** 生产部门如何提高效率——7 个实际改善案例

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 15-1 改善制造过程, 提高产量.....        | 290 |
| 15-2 消除设备瓶颈, 提高产能.....        | 295 |
| 15-3 改善作业环境, 提高工作效率.....      | 300 |
| 15-4 充分利用营运空间, 提高产能.....      | 305 |
| 15-5 运用人体工学, 提高工作效率.....      | 310 |
| 15-6 改善产销平衡功能, 提高交货期的准确性..... | 312 |
| 15-7 解决交货期延误问题, 提高营运利润.....   | 316 |

## **16** 生产部门如何精简人工——4 个实际改善案例

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 16-1 改善包装方式.....          | 324 |
| 16-2 改善现场配置.....          | 327 |
| 16-3 改善设备.....            | 332 |
| 16-4 改善设备和作业方式, 提高效率..... | 334 |

# 1

## 生产部门 组织与工作职责

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| ● 1-1  | 生产主管的重点业务审核一览表.....   | 002 |
| ● 1-2  | 视野开阔的生产主管必备的勤务方针..... | 004 |
| ● 1-3  | 达到作业目标的重要性.....       | 005 |
| ● 1-4  | 遵守作业准则的重要性.....       | 006 |
| ● 1-5  | 增强质量观念.....           | 007 |
| ● 1-6  | 加强安全作业意识.....         | 008 |
| ● 1-7  | 加强下属分工合作意识.....       | 009 |
| ● 1-8  | 导入自动化作业.....          | 010 |
| ● 1-9  | 向下属灌输节俭观念.....        | 011 |
| ● 1-10 | 阐述整理、整顿的重要性.....      | 012 |
| ● 1-11 | 健全的生产管理组织及工作职责.....   | 013 |

## 1-1 生产管理

## 生产主管的重点业务审核一览表

制造部门重点管理业务审核一览表

| 审 核 项 目         |                                    | 现状评断   | 应当加强的项目 |
|-----------------|------------------------------------|--------|---------|
| 生产计划与分工         | 遵循公司的方针来拟订生产方针及作业方针，并且让下属们明确了解这一点。 | YES•NO |         |
|                 | 基于生产计划与方针来谨慎拟订作业计划。                | YES•NO |         |
|                 | 基于作业计划，来进行适当的人员配置，并对各人进行分工。        | YES•NO |         |
|                 | 在进行作业分工前，已经掌握了各个下属的能力与适应性。         | YES•NO |         |
|                 | 制定适当的作业标准，并且严格执行。                  | YES•NO |         |
| 作业的进行与环境的<br>管理 | 审核作业的进行状况，进行适当的调整。                 | YES•NO |         |
|                 | 要经常适当地查核每个下属的作业状况。                 | YES•NO |         |
|                 | 要经常查核作业现场是否整理妥当，是否有条不紊。            | YES•NO |         |
|                 | 要经常查核下属们是否做到充分地维护机械设备。             | YES•NO |         |
|                 | 要经常查核下属们是否做到维护最理想的作业环境。            | YES•NO |         |
| 安全管理方面          | 要经常查核安全设备是否有效无误。                   | YES•NO |         |
|                 | 要定期进行安全作业的指导培训。                    | YES•NO |         |
|                 | 事不在大小，责令下属一旦发生状况就要立刻报告。            | YES•NO |         |
|                 | 要时时关注下属们的健康状态。                     | YES•NO |         |

## 简要说明

这是一份可供从厂长到生产线的监督人员等制造部门的主管审核其所执掌业务的一览表。由于各个企业的重点业务不相同，因此仅就最标准的项目来进行说明。一个称职的生产主管应当做好适当的审核工作，维持生产线的顺利运转。察觉到做得不够时的项目应做上“◎”符号，以便加强该项目的作业。

| 审 核 项 目   |                                    | 现状评断   | 应当加强的项目 |
|-----------|------------------------------------|--------|---------|
| 质量管理与作业改善 | 对于下属是否切实实施质量管理培训或向下属灌输这方面的概念?      | YES•NO |         |
|           | 是否经常分析现阶段的质量管理实施体制是否十分合适?          | YES•NO |         |
|           | 是否经常向业务部门听取用户的反馈意见，以便于改善?          | YES•NO |         |
|           | 是否经常带着改进作业降低成本的观念，并且身体力行?          | YES•NO |         |
|           | 是否经常督促下属提出改进议案?                    | YES•NO |         |
|           | 是否采取责令下属遇上困难须立刻呈报，并且迅速加以解决的作业体制呢?  | YES•NO |         |
| 教育培训方面    | 能否做到谨慎安排技能培训，以提升下属的技能?             | YES•NO |         |
|           | 能否充分掌握每位下属的能力，并且就其资质进行妥当的个别指导?     | YES•NO |         |
|           | 能否开展各种研修会，或利用公司外部的进修机会来有计划地培养技术人才? | YES•NO |         |
|           | 能否实施针对组长或队长的干部培训计划?                | YES•NO |         |
| 其他方面      | 是否努力搜集其他厂商的产品动向、技术动态等外部的信息，提升业务?   | YES•NO |         |
|           | 是否能够做到积极地创造沟通机会，塑造同心协作的工作环境?       | YES•NO |         |



## 1-2。生产管理。

# 视野开阔的生产主管必备的勤务方针

### 简要说明

生产部门是企业创造利润的源头。可以说不论业务部门的能力有多强，如果源头薄弱的话，那也无法创造良好的业绩及利润。因此，身为生产单位的主管就要提高本身的智能，不但要管理内部，更要兼顾外界的环境，从广泛的视野来提升工作的质量。

## 生产部门主管的 14 项勤务方针

1. 生产主管应当根据公司的基本方针来制订生产部门的行动方针。
2. 生产主管应当根据经营计划来拟订生产计划。
3. 生产主管应当根据生产计划来决定原物料、零件的采购政策。
4. 生产主管应当根据生产计划来决定生产方法及人员配置。
5. 生产主管应当把工作实绩和原定生产计划进行对比，如果产生差异，就应制订必需的对策。
6. 生产主管应当采取万全的体制来掌握质量管理，并且严加查核。
7. 生产主管应当详加掌握每项产品的成本结构，并致力于降低成本。
8. 生产主管应当努力搜集有关产品的信息，加以改良。
9. 生产主管应当留意有关生产技术的最新信息，并研究引进应用的事宜。
10. 生产主管应当鼓励下属提出改进的建议，并且将正确的建议积极地灵活运用。
11. 生产主管应当致力于工作现场的配置，以塑造出最能发挥生产效率的环境。
12. 生产主管应当对下属采取人事考核。
13. 生产主管应当针对每位下属拟订培育计划并切实付诸实践。
14. 生产主管应视情况需要向上级呈报有关的上述事项。

## 达到作业目标的重要性

### 简要说明

一般而言，生产部门的人要比业务部门的人更缺乏目标观念。生产主管理当开导他的下属，阐明是否达到生产目标将会对整个经营活动带来多大的影响，并且加强每一位同仁达到其本职目标的自觉性，这一点相当重要。

上个月的生产量虽然离预计的目标只差了一点，然而实在是非常可惜！这一点虽然不能责怪某一位主管，但是包括我本人在内，都应该好好地反省一番。

说起来，我们实在有必要对生产目标有更加深刻的认识。事实上生产目标不仅只是生产部门的工作目标，同时也是经营计划的重要数据资料。

如果我们无法按照计划达到生产目标，那么销售计划或盈余计划也将受到影响。而且其他的部门，譬如销售部门、广告宣传部门、行政部门、开发部门等各部门也都势必被迫更改营运计划。

也就是说，我们是否能够达到生产目标对整个公司将会带来很大的影响，因此，责任可说是相当重大的。而且，这也不是说本月份既然无法达到目标，那么就在下个月设法弥补就可以简单了结的！

那么，我们又该如何做到每个月按照计划完成生产目标呢？这其实很简单，只要每个人各尽本分，就可以百分之百地完成个人的目标。

本来，生产目标也是根据整个生产部门的人员竭尽全力能够生产出多少优良品质的产品来制订的。因此，如果其中有一个单元，或某一个人没有照章行事，那么就会造成混乱了。关于这点，还请大家有充分的理解，尽全力来完成各人的目标！

## 1-6。生产管理。

# 加强安全作业意识

### 简要说明

关于维护安全，还希望主管多费点神来督导下属。可别以为一向都是平安无事就大可放心，这是最要不得的。应当经常加强下属安全作业的意识。因为一旦发生事故，主管需要负很大的责任。

这一阵子大家都平安无恙，未曾发生任何事故，实在是一件值得欣慰的事。或许这也正是大家操作正确的证明。

只是，不要以为一直都是平安无事，大家就可以放松警戒之心。正因为这一向都是平安无事，才是更容易发生重大事故的契机。原因是人们误以为自己已经从此跟事故绝缘。因此，容易疏忽大意而导致灾祸临头。

即使一直都是平安无事，但是要注意的是我们的作业环境到处布满了危险，危险的要素从未消失，可说是一点也马虎不得的。

根据一项颇负盛名，有关意外事故的统计数据，有“300-29-1”之说，不知各位是否听过这一种说法？意思就是说，当生产现场的作业人员采取危险的方法来干活，或采取不正确的作业方式，或无视机械出现的毛病仍勉强作业，有时就会出现突发的状况而惊叫出声，而在这种惊险情况出现 300 次之中，人员受伤的比率则会高达 29 次，而发生重大伤亡的概率则为 1 次。

不知各位是否也曾在日常的作业中碰过惊险的情况？如果一年碰到 10 次以上，那可就糟了。因为按概率来说，可能 10 次的惊险就会有一次不幸受伤的机会。

即使是没有发生意外事故，那就是从未碰上惊险失声的情况。这是可喜可贺的，不过以后也不能松懈，一定要遵守规则、采用正确的作业方式，一直保持零意外事件的纪录。

## 1-7。生产管理。

## 加强下属分工合作意识

**简要说明**

由于生产部门个人的作业成绩无法凸显出来，使得难免有人容易有浑水摸鱼的心理，而这种侥幸心理关系能否如期交货。身为主管应该好好地训勉下属！

近来发生过好几次延迟交货的事，害得我饱受业务部的责骂。说起来，延迟交货是损害公司信誉的事，在此恳请大家跟我一起宣誓，以后一定全力以赴绝对信守交期。

然而，如果光是嘴里说着要信守交期这是不成的，必须好好地研讨怎样才能做到这一点。

就我研究的结果来看，最重要的就是要讲求团队的合作。因为，我们生产部门在本质上和业务部门不同，个人的成绩表现无法凸显出来，即使某个人发挥优异的技能、投入过人的努力，其个人的工作成果也只会融入整体的成果中而无法显现个体的成效，这或许令人觉得吃了闷亏而因此丧失工作热情，这可以说是很糟糕的事。

然而反过来，如果有人心存侥幸，以为浑水摸鱼、出点差错也不会被人察觉，这更是大错特错的事。这样只会导致整体作业绩效降低，最终出现延迟交货的状况。

事实上，我们生产部门的工作是团队作业。工厂内的全体成员不论纵向或者横向都要保持密切的联系，按照时间、数量的进度，如期完成自己分内的工作，然后把它送交下一个作业部门。

就像在打橄榄球或踢足球一样，每个人都处在同一个团体里，全力配合队友来发挥自己的功效，这一点是非常重要的。

必须注意的是，千万不可耽误或妨碍其他的工作部门，并要与其他部门互助协作。如果能够充分地做到这一点，相信就不会再发生延迟交货的事情了！