

企业规范化管理全案丛书

生产管理 规范化

操作全案

郭晓静 等◎编著

生产管理控制体系工具大全

工作要点提示 流程设计参照

图表应用简便 制度建设规范

□ 关注“经管小酒馆”官方微信，回复“生产管理规范化操作全案”，下载表单电子版。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业规范化管理全案丛书

生产管理 规范化

郭晓静 等◎编著

操作全案



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本关于生产管理的实务操作工具书，兼具理论性与实操性的特点。

本书采用了“工作要点+管理流程+管理工具+管理模板”的系统化设计结构，可以全方位辅助企业建设生产管理体系、规范生产管理工作。

本书从生产管理体系建设讲起，内容涉及生产系统设计、生产计划管理、生产工艺管理、生产现场管控、准时生产与精细之作、物料供应管理、生产质量控制、生产设备管理、库存控制与创储管理、安全生产管理、生产统计管理、生产成本控制、生产外包管理以及班组、车间、生产部门三级管理等16章内容。

本书适合企业中高层管理者、生产管理人员、培训师、咨询师以及高校相关专业师生使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理规范化操作全案 / 郭晓静等编著. —北京:

机械工业出版社, 2016.2

(企业规范化管理全案丛书)

ISBN 978-7-111-52662-9

I. ①生… II. ①郭… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 006555 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹雅君 责任编辑: 曹雅君 任淑杰 封面设计: 柏拉图

责任印制: 乔 宇 责任校对: 舒 莹

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 3 月第 1 版 · 第 1 次印刷

184mm×260mm·23.25 印张·505 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-52662-9

定价: 53.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066

读者购书热线: 010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

金书网: www.golden-book.com

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着市场竞争的日趋激烈和企业规模的不断扩大,提高生产管理规范化、标准化、精细化水平,成为所有企业必然的选择。为了能够最大限度地节约企业高层管理者和生产管理工作者的时间和精力,便于其迅速查找到所需要的工作模板和知识点,我们特编写本书。

本书不仅涵盖了生产管理的各类常用知识点,还系统地给出了生产管理体系建设所需的工具、制度和方案等模板。读者通过阅读本书,不仅可以获得理论水平的提升,还能提高生产管理工作的效率。

本书采用了“工作要点+管理流程+管理工具+管理模板”的系统化设计结构,可以全方位地辅助企业建设生产管理体系、规范生产管理工作。本书从生产管理体系建设讲起,内容涉及生产系统设计、生产计划管控、生产工艺管理、生产现场管控、准时生产与精细运作、物料供应管理、生产质量控制、生产设备管理、库存控制与仓储管理、安全生产管理、生产统计管理、生产成本控制、生产外包管理以及班组、车间、生产部门三级管理等16章内容。

与市面上同类图书相比,本书具有以下几大特点。

★理论与实操相结合,理论与实操共通。

本书从企业生产管理体系设计的理论入手,详细讲述了生产管理领域中的各种方法和技巧,并且通过“流程+工具+模板”的方式给出了实务操作过程中所需的流程、表格、方案或制度,方便读者在学习生产管理知识的同时,快速完成生产管理实操性工作,实现“理论与实操共通”的目的。

★更加注重生产管理系统化设计。

本书不是简单的知识点和管理工具的汇总,而是从生产管理体系设计的层面入手,对生产管理模块对逐个进行讲解,确保读者能够从整体上掌握和了解生产管理工作。

★内容丰富,实用性强。

本书涵盖了从生产管理实务操作工作要点到实操工具的众多项目,构成了较丰富、较全面的生产管理工具库。本书所提供的大量图表、制度和文案等,可供读者随时查阅。同时,随书附赠的光盘更可以节约读者大量宝贵的时间。

本书适合企业中高层管理者、生产管理人员、咨询师、培训师以及广大高校师生使用。

在本书的编写过程中,吕淑梅、张超和刘丽丽为本书资料的收集和填充做了大量

工作，郭晓静和职莹编写了本书的第 1、2 章，张亚平和王凤杨编写了本书的第 3 章和第 4 章，赵凤娟任洪伟编写了本书的第 5 章和第 6 章，张亚贤、张志义和赵淑芳编写了本书的第 7 章和第 8 章，宁学峰和孙楠楠编写了本书的第 9 章和第 10 章，王福仁、崔勤和郭玲玲编写了本书的第 11 章和第 12 章，盖彦平和李祖才编写了本书的第 13 章和第 14 章，周灿辉、刘继全和王凤芝编写了本书的第 15 章和第 16 章，全书由郭晓静统撰定稿。

编者

Contents 目录

前 言

第 1 章 生产系统设计	1
1.1 生产系统设计工作要点	1
1.1.1 生产选址规划	1
1.1.2 生产布局规划	2
1.1.3 生产流水线设计	3
1.1.4 生产移动方式	4
1.1.5 生产工作设计	5
1.2 生产管理体系设计	5
1.2.1 计划控制系统	6
1.2.2 安全生产系统	6
1.2.3 现场控制系统	7
1.2.4 质量控制系统	7
1.2.5 成本控制系统	7
1.2.6 生产保障系统	7
1.3 生产系统设计模板	8
1.3.1 工厂选址规划方案	8
1.3.2 生产车间布置设计方案	10
第 2 章 生产计划管理	12
2.1 生产计划管理工作要点	12
2.1.1 生产能力设计	12
2.1.2 生产计划编制	13
2.1.3 生产作业计划内容	14
2.2 生产计划管理流程	15
2.2.1 企业生产计划管理流程	15
2.2.2 生产作业计划管理流程	17
2.2.3 生产计划编制管理流程	19

2.2.4	订单生产计划控制流程	21
2.2.5	紧急订单生产控制流程	23
2.3	生产计划管理工具	25
2.3.1	产能负荷分析表	25
2.3.2	产能平衡分析表	25
2.3.3	年度生产计划表	26
2.3.4	周生产计划安排表	26
2.3.5	订单统计汇总表	27
2.3.6	紧急订单申报表	27
2.3.7	订单安排记录表	28
2.4	生产计划管理模板	28
2.4.1	生产计划管理制度	28
2.4.2	产能与负荷分析实施办法	31
2.4.3	订单生产计划控制办法	32
2.4.4	紧急订单处理办法	34
第3章	生产工艺管理	36
3.1	生产工艺管理工作要点	36
3.1.1	工艺流程设计	36
3.1.2	工艺文件编制	37
3.1.3	生产工艺检查	38
3.1.4	工艺流程变更	38
3.2	生产工艺管理流程	39
3.2.1	工艺管理流程	39
3.2.2	工艺文件管理流程	41
3.2.3	工艺装备管理流程	43
3.2.4	工艺变更管理流程	45
3.3	生产工艺管理工具	47
3.3.1	产品结构工艺性审查记录单	47
3.3.2	外来图样工艺性审查记录单	47
3.3.3	工艺装备设计申请表	48
3.3.4	工艺检查记录表	48
3.3.5	工艺变更申请单	49
3.3.6	工艺变更通知单	49
3.4	生产工艺管理模板	49
3.4.1	生产工艺管理制度	49
3.4.2	工艺文件管理制度	51
3.4.3	工艺装备管理制度	53

3.4.4	产品工艺性审查管理办法	54
3.4.5	工艺变更管理制度	56
3.4.6	工艺安全管理制度	57
3.4.7	工艺纪律管理制度	58
第4章	生产现场管控	60
4.1	生产现场管控工作要点	60
4.1.1	生产现场 9S 管理	60
4.1.2	生产现场目视管理	61
4.1.3	生产现场改善	62
4.2	生产现场管理流程	63
4.2.1	现场管理流程	63
4.2.2	生产进度控制流程	65
4.2.3	生产现场调度管理流程	67
4.2.4	9S 推行管理流程	69
4.2.5	生产现场改善管理流程	71
4.3	生产现场管理工具	73
4.3.1	现场 9S 管理日常检查表	73
4.3.2	生产进度跟踪表	74
4.3.3	生产现场检查记录表	74
4.3.4	生产现场浪费分析表	75
4.3.5	生产效率分析表	75
4.3.6	生产设备运行记录表	76
4.3.7	生产异常报告单	76
4.3.8	生产通知单	76
4.3.9	生产调度单	77
4.4	生产现场管理模板	77
4.4.1	生产现场管理制度	77
4.4.2	生产调度管理制度	79
4.4.3	生产进度控制办法	81
4.4.4	9S 现场管理推行办法	82
4.4.5	生产现场物料管理制度	84
4.4.6	生产现场工具管理制度	85
4.4.7	生产现场改善方案	87
第5章	准时生产与精细运作	89
5.1	准时生产与精细运作工作要点	89
5.1.1	准时生产	89

5.1.2	丰田生产系统	90
5.1.3	精细运作	91
5.2	准时生产与精细运作管理流程	92
5.2.1	准时生产管理流程	92
5.2.2	精细运作控制流程	94
5.3	准时生产与精细运作管理工具	96
5.3.1	准时生产产前准备追踪表	96
5.3.2	准时生产推进计划表	96
5.3.3	准时生产物料交付时刻表	96
5.3.4	精细运作督导检查表	97
5.3.5	精细运作整改项目复查表	97
5.4	准时生产与精细运作管理模板	98
5.4.1	准时生产推行方案	98
5.4.2	精细运作设计方案	100
第6章	物料供应管理	102
6.1	物料供应管理工作要点	102
6.1.1	物料需求计划	102
6.1.2	物料采购模型	103
6.1.3	采购批量确定方法	103
6.2	物料供应管理流程	104
6.2.1	物料供应的管理流程	104
6.2.2	物料需求计划编制管理流程	106
6.2.3	物料采购申请管理流程	108
6.2.4	物料采购管理流程	110
6.2.5	招标采购管理流程	112
6.2.6	协议采购管理流程	114
6.2.7	物料库存控制流程	116
6.2.8	物料领用管理流程	118
6.2.9	物料消耗控制流程	120
6.3	物料供应管理工具	122
6.3.1	物料需求计划表	122
6.3.2	物料清单	122
6.3.3	物料采购申请单	122
6.3.4	供应商评价表	123
6.3.5	询价比价表	123
6.3.6	生产领料单	124
6.3.7	补料申请单	125

6.3.8	退料缴库单	125
6.4	物料供应管理模板	126
6.4.1	物料供应管理制度	126
6.4.2	物料需求计划管理制度	128
6.4.3	物料采购管理制度	129
6.4.4	物料领用管理制度	131
6.4.5	物料消耗定额管理制度	132
6.4.6	供应商准入管理制度	134
6.4.7	原材料退货管理制度	136
第7章	生产质量控制	137
7.1	生产质量控制工作要点	137
7.1.1	戴明质量环	137
7.1.2	DMAIC 模型	138
7.1.3	质量控制的七种工具	139
7.2	生产质量控制管理流程	142
7.2.1	生产质量控制流程	142
7.2.2	质量检验标准管理流程	144
7.2.3	来料检验管理流程	146
7.2.4	制程检验管理流程	148
7.2.5	成品检验管理流程	150
7.2.6	出厂检验管理流程	152
7.2.7	不合格品处理流程	154
7.2.8	质量改进管理流程	156
7.3	生产质量控制管理工具	157
7.3.1	来料检验单	157
7.3.2	首件品检验单	158
7.3.3	工序检验记录表	159
7.3.4	成品检验单	159
7.3.5	质量异常报告单	160
7.3.6	不合格品处理单	160
7.3.7	质量改进计划表	161
7.4	生产质量控制管理模板	161
7.4.1	产品质量控制制度	161
7.4.2	质量检验管理制度	164
7.4.3	来料质量检验管理办法	165
7.4.4	制程质量检验管理办法	167
7.4.5	成品质量检验管理办法	168

7.4.6	不合格品处理办法	169
7.4.7	质量改进管理办法	170
第8章	生产设备管理	172
8.1	生产设备管理工作要点	172
8.1.1	设备管理的六个维度	172
8.1.2	生产设备三级保养	173
8.1.3	全面生产维护	174
8.2	生产设备的管理流程	175
8.2.1	生产设备的管理流程	175
8.2.2	生产设备采购管理流程	177
8.2.3	生产设备验收管理流程	179
8.2.4	生产设备养护管理流程	181
8.2.5	生产设备报废处理流程	183
8.3	生产设备管理工具	185
8.3.1	生产设备明细表	185
8.3.2	生产设备台账	185
8.3.3	生产设备购置申请单	185
8.3.4	生产设备验收单	186
8.3.5	设备维修记录表	186
8.3.6	设备报废申请表	187
8.4	生产设备管理模板	187
8.4.1	生产设备管理制度	187
8.4.2	生产设备采购管理制度	189
8.4.3	生产设备日常维护保养办法	191
8.4.4	生产设备三级保养实施办法	192
8.4.5	生产设备报废处理办法	194
第9章	库存控制与仓储管理	196
9.1	库存控制与仓储管理工作要点	196
9.1.1	库存控制 ABC 法	196
9.1.2	随机存储管理	197
9.1.3	库存盘点方法	197
9.2	库存控制与仓储管理流程	199
9.2.1	仓储管理流程	199
9.2.2	成品库存控制管理流程	201
9.2.3	仓库规划管理流程	203
9.2.4	物资出入库管理流程	205

9.2.5	存货管理流程	207
9.2.6	库存物资盘点管理流程	209
9.3	库存控制与仓储管理工具	211
9.3.1	产品入库单	211
9.3.2	限额领料单	211
9.3.3	产品出库单	211
9.3.4	产品出入库台账	212
9.3.5	物料管理卡	212
9.3.6	库存统计表	213
9.3.7	库存控制表	213
9.3.8	库存盘点表	213
9.4	库存控制与仓储管理模板	214
9.4.1	仓库管理制度	214
9.4.2	产品库存控制管理办法	216
9.4.3	存货管理制度	217
9.4.4	库存盘点管理制度	220
第 10 章	安全生产管理	222
10.1	安全生产管理工作要点	222
10.1.1	安全生产管理体系	222
10.1.2	安全生产责任制	223
10.2	安全生产管理流程	225
10.2.1	安全生产的管理流程	225
10.2.2	安全生产培训管理流程	227
10.2.3	安全隐患排查管理流程	229
10.2.4	安全生产风险管理流程	231
10.2.5	生产安全事故应急处理流程	233
10.2.6	特种作业安全管理流程	235
10.3	安全生产管理工具	236
10.3.1	安全检查记录表	236
10.3.2	安全隐患排查表	237
10.3.3	生产安全操作培训表	237
10.3.4	三级安全培训计划表	238
10.3.5	消防安全日常检查表	238
10.3.6	安全事故处理表	239
10.4	安全生产管理模板	239
10.4.1	安全生产管理制度	239
10.4.2	安全生产责任制	243

10.4.3	安全生产例会管理制度	245
10.4.4	安全生产检查管理制度	247
10.4.5	安全生产教育培训管理制度	248
10.4.6	安全生产事故应急处理办法	251
第 11 章	生产统计管理	253
11.1	生产统计工作要点	253
11.1.1	生产统计报表体系	253
11.1.2	生产统计报表设计	254
11.2	生产统计管理流程	255
11.2.1	生产统计的管理流程	255
11.2.2	生产统计报表体系建设流程	257
11.2.3	生产统计报表设计管理流程	259
11.2.4	生产统计数据管理流程	261
11.3	生产统计管理工具	263
11.3.1	生产产量日报表	263
11.3.2	物料消耗日报表	263
11.3.3	产品质检日报表	263
11.3.4	工时消耗日报表	264
11.3.5	设备利用率周报表	264
11.3.6	废料日报表	265
11.4	生产统计管理模板	265
11.4.1	生产统计管理制度	265
11.4.2	生产统计工作规范	267
11.4.3	生产统计报表管理制度	268
11.4.4	生产指标分析管理制度	269
第 12 章	生产成本控制	271
12.1	生产成本控制工作要点	271
12.1.1	生产成本控制体系	271
12.1.2	生产成本控制方法	272
12.1.3	生产成本分析方法	273
12.2	生产成本管控流程	274
12.2.1	生产成本控制流程	274
12.2.2	成本定额控制流程	276
12.2.3	生产成本改善管理流程	278
12.3	生产成本管控工具	280
12.3.1	产品成本计算单	280

12.3.2	产品生产成本表	280
12.3.3	制造费用明细表	281
12.3.4	产品成本控制表	281
12.4	生产成本管控模板	282
12.4.1	生产成本管理制度	282
12.4.2	成本定额管理办法	284
第 13 章	生产外包管理	287
13.1	生产外包工作要点	287
13.1.1	生产外包项目选择	287
13.1.2	生产承包商选择	288
13.1.3	生产外包的风险	288
13.2	生产外包管理流程	290
13.2.1	生产外包的管理流程	290
13.2.2	承包商选择控制流程	292
13.2.3	生产外包实施控制流程	294
13.2.4	外委加工管理流程	296
13.3	生产外包管理工具	298
13.3.1	承包商情况调查表	298
13.3.2	承包商推荐审核表	298
13.3.3	承包商考核评价表	299
13.4	生产外包管理模板	300
13.4.1	生产外包管理制度	300
13.4.2	业务外包考核管理办法	302
13.4.3	业务外包合同模板	304
第 14 章	生产班组管理	306
14.1	生产班组管理工作要点	306
14.1.1	生产班组建设的维度	306
14.1.2	生产班组日常管理	307
14.1.3	班组长选拔标准	308
14.2	生产班组管理流程	309
14.2.1	班组日常管理流程	309
14.2.2	班组改善管理流程	311
14.3	生产班组管理工具	313
14.3.1	班组产量统计表	313
14.3.2	班组日生产记录表	313
14.3.3	班组日产量记录表	314

14.3.4	优秀班组评比推荐表	314
14.4	生产班组管理模板	315
14.4.1	生产班组管理办法	315
14.4.2	班组例会管理办法	316
14.4.3	班组长选拔与任用管理办法	318
14.4.4	优秀班组评选方案	319
14.4.5	生产班组长培训方案	320
14.4.6	车间线/班/组长绩效考核方案	322
第 15 章	生产车间管理	324
15.1	生产车间管理工作要点	324
15.1.1	生产车间组织与管理	324
15.1.2	生产车间日常管理项目	325
15.2	生产车间管理岗位职责	325
15.2.1	车间主任岗位职责	325
15.2.2	车间主任助理岗位职责	326
15.2.3	生产班组长岗位职责	326
15.2.4	车间领料员岗位职责	327
15.2.5	车间统计员岗位职责	327
15.2.6	车间安全员岗位职责	327
15.2.7	车间技术员岗位职责	328
15.3	生产车间管理模板	328
15.3.1	车间管理制度	328
15.3.2	车间劳动纪律管理制度	331
15.3.3	车间卫生管理制度	332
15.3.4	车间主任目标责任书	333
15.3.5	车间生产现场管理考核方案	335
15.3.6	物料消耗定额考核方案	337
15.3.7	车间操作工人绩效奖励方案	339
15.3.8	车间主任培训实施方案	341
15.3.9	车间工人培训实施方案	343
第 16 章	生产部门建设与管理	345
16.1	生产部门组织结构与职能划分	345
16.1.1	生产部门组织结构	345
16.1.2	生产部门管理职能	346
16.2	生产部门岗位职责	347
16.2.1	生产总监岗位职责	347

16.2.2	生产分厂厂长岗位职责	347
16.2.3	生产部经理岗位职责	347
16.2.4	生产计划主管岗位职责	348
16.2.5	生产调度主管岗位职责	348
16.2.6	生产工艺主管岗位职责	349
16.2.7	生产物料主管岗位职责	349
16.3	生产部门管理模板	350
16.3.1	生产部年度工作计划	350
16.3.2	生产运营情况季度总结	352
16.3.3	生产分厂厂长绩效奖励方案	354
参考文献		356

第 1 章

生产系统设计

所谓生产系统，是指通过对人员、设备和物料等资源的合理组织和利用，按照一定的技术标准、质量和数量等要求，在预定的时间内完成所需产品生产的体系。

1.1 生产系统设计工作要点

生产系统设计主要包括如下五项核心工作内容，如图 1-1 所示。

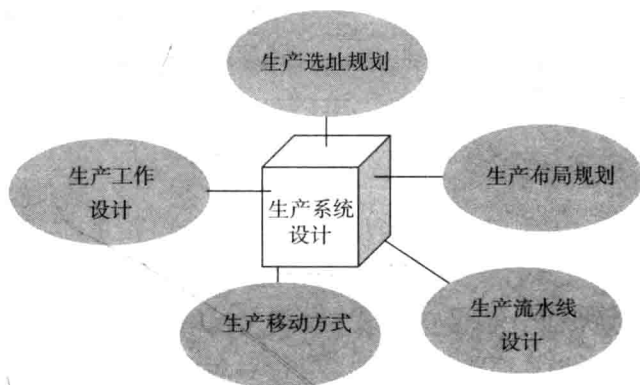


图 1-1 生产系统设计的核心工作内容

1.1.1 生产选址规划

生产选址对企业市场竞争能力有很大的影响，因此很多生产型企业都非常重视选址。

1. 生产选址的影响因素

生产型企业选址时，一般需要考虑以下几项因素，如图 1-2 所示。

2. 生产选址的决策方法

生产选址时，经常使用的决策方法主要量本利分析法和加权评分法两种。

(1) 量本利分析法。任何一种选址方案，都会带来相应的成本投入与效益产出。所谓量本利分析法，是指通过计算和评价不同的选址方案之间的成本与效益关系，进而确定最佳的选址方案。