

FACTORY
MANAGEMENT



工厂管理

赵 涛◎主编

制度表格流程规范大全



健全的管理制度 标准的工作流程
规范、实用、便捷、高效



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

FACTORY
MANAGEMENT

工厂管理

制度表格流程规范大全

健全的管理制度 标准的工作流程
规范、实用、便捷、高效

赵 涛◎主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

从思想上来说,管理是哲学的;从理论上来说,管理是科学的;从操作上来说,管理是艺术的。然而,不论管理是哲学的、科学的,还是艺术的,首先它都需要健全规范的管理制度作为支撑。制度是一切管理运行的标尺与准则,因此,建立一套体系完备、规范化的管理制度和操作表格在工厂管理实务中就显得尤为重要。为此,我们总结了许多成功企业的先进管理经验与做法,借鉴了同类书籍的相关知识,在此基础上,编写了本书。

本书以管理实务、管理制度、工作规范、岗位职责与管理表格等实用工具的形式,全面而具体地阐述了工厂规范化管理要点,这使本书具有非常高的实用价值与参考价值,是相关行业从业人员和工厂经营管理人员必不可少的案头参考工具。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

工厂管理制度表格流程规范大全/赵涛主编. —北京:电子工业出版社,2012.1

ISBN 978-7-121-15107-1

I. ①工… II. ①赵… III. ①工业企业管理—企业管理制度—表格 IV. ①F406-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 235367 号

责任编辑:雷洪勤

特约编辑:底 波

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

装 订:河北固安保利达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:27.25 字数:704 千字

印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价:58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前

言

P R E F A C E

作为世界最大的电子产业专业制造商,富士康早已成为中国出口导向型企业的榜样,成为中国经济发展模式的一个缩影。然而,近年来接连发生的跳楼事件,促使全社会开始反思富士康的发展模式,遍布全球的“中国制造”背后所隐藏的漏洞越来越引起人们的关注,从而使工厂管理再次走入人们的视野。

“工厂”,乃产品的制造场所,所谓工厂管理就是将劳动力、土地、资本、原材料等有效资源导入制造场所,凭借计划、组织、控制等活动,使工厂能够有计划、按步骤地如期达到生产目标,生产出令客户满意的产品。

在目前激烈的市场竞争环境下,对于企业来说,是挑战,也是机遇。作为企业的经营和管理者,都无法逃避这样的问题:如何管理好自己的企业?如何使自己的企业持续发展壮大?如何提高自身的竞争力,提高企业的管理效率,从而将这种挑战顺利转化为一种更强的生存能力,在激烈的竞争中争得一席之地?

成功的企业源于卓越的管理,卓越的管理源于优异的制度。因此,建立一套体系完备、规范化的管理制度和操作表格在工厂管理实务中就显得尤为重要。为此,我们总结了许多成功企业的先进管理经验与做法,借鉴了同类书籍的相关知识,在此基础上,编写了本书。

本书是一本实用性很强的工厂管理工具书。目的是为工厂经营管理者提供一些基础的理论依据以及一些简单实用的工具表格。本书可以给使用者提供最直接、最快速的搜索栏目,为其在实用方面提供一些帮助。读者可以根据具体情况进行适当修改或重新设计,使之更适用于自己的企业,从而

及时地开展工厂经营与管理工作的,提高工作效率。

本书摒弃了以往那些空洞的说教及花哨的前沿管理理论,而是以管理实务、管理制度、工作规范、岗位职责与管理表格等实用工具的形式,全面而具体地阐述了工厂规范化管理要点,这使本书具有非常高的实用价值与参考价值,是相关行业从业人员和经营管理人员必不可少的案头参考工具。本书具有如下特点:

1. 实用性、操作性强。本书内容紧密结合工厂管理的各项实际工作。读者可以根据自己企业的实际情况,以本书为参考,进行针对性的学习并灵活运用到管理实践中,以迅速解决和处理各种问题。

2. 使用方便、效果显著。通过借鉴本书的内容,您无须花费大量时间和精力,只要对相关模板和量表直接使用或根据自身情况做适当修改,就可以方便、快捷地使用。因此,本书具有很强的便利性。

3. 随查随用的工具书。本书所列的各种文书、制度、方案、表格、范本等都与财务管理的日常工作紧密结合,因此,当您在实际工作中遇到问题时,可以随时查阅本书相关的知识点,以有效、迅速地解决问题。本书作为一套实务性工具书,具有较高的参考价值。

翻开本书,它将为工厂日常管理工作提供指引与参考,告诉您如何让复杂的工作变得更有条理,让工厂经营管理变得更有效率。

目 录

CONTENTS

第一篇

工厂生产系统的设计

第1章 工厂选址管理	2
第一节 工厂选址管理基础	2
一、工厂选址概述	2
二、选址的重要性	2
三、工厂选址的难点	3
四、工厂选址的基本原则	3
第二节 工厂选址的制约因素	4
一、政治、法律因素	4
二、社会因素	4
三、经济因素	4
四、自然因素	6
五、选择具体位置时的影响因素	7
第三节 工厂选址操作规范	7
一、工厂选址的操作流程	7
二、厂址选择的加权平均法	8
第2章 工厂生产、服务系统管理	10
第一节 生产设施布置的基本形式	10
一、物资流程形式	10
二、生产设施的基本布置类型	10
第二节 工厂厂区布置操作规范	13
一、工厂厂区布置概述	13
二、工厂厂区布置的基本原则	13

三、工厂厂区布置的基本方法	14
第三节 工厂设备、仓库布置操作规范	17
一、设备布置类型	17
二、设备布置的基本原则	17
三、设备布置的基本方法	18
四、仓库布置操作规范	18
第3章 生产工作设计与工作测量管理规范	20
第一节 工作设计管理规范	20
一、工厂工作设计的基本内容	20
二、工厂工作设计中的行为理论	20
三、团队工作方式	22
第二节 工作测量管理规范	23
一、工厂生产时间结构与工时定额管理规范	23
二、工作测量的操作方法(模特法)	26
第4章 工厂组织管理	29
第一节 工厂组织管理制度	29
一、生产部门业务管理制度	29
二、生产调度工作制度	30
三、工艺主管工作制度	31
四、设备主管工作制度	32
五、生产业务审核制度	34
六、工厂生产管理部考核标准	35
第二节 工厂组织常用管理表格	36
一、工厂内部工作分类表	36
二、工作内容描述书	37
三、工厂职务明细表	37
四、工厂职务分配表	38
五、内部职务描述书	38
六、工厂生产部门业务能力分析表	39

第二篇

工厂生产计划管理

第5章 工厂生产计划管理基础	42
第一节 工厂生产计划管理	42
一、生产计划管理基础	42
二、生产计划标准的制定	43

三、生产能力	45
第二节 生产计划编制的原则与方法	47
一、工厂生产计划的策略	47
二、工厂生产计划编制的基本原则	48
三、生产计划制订的方法	49
第6章 工厂生产计划管理实务	51
第一节 工厂生产计划的编制流程	51
一、作业计划标准的确定	51
二、生产能力的确定	51
三、生产计划指标的确定	52
四、生产进度的确定	53
五、生产计划的执行与评估	53
第二节 工厂生产计划指标管理规范	54
一、工厂生产计划的主要指标	54
二、确定生产计划指标的基本步骤	55
第三节 工厂年度生产计划编制规范	57
一、编制年度生产计划的目的	57
二、年度生产进度要求	58
三、年度生产计划的基本类型	58
第四节 工厂作业计划管理规范	59
一、工厂作业计划	59
二、工厂作业计划的功能	59
三、编制作业计划的基本准则	60
四、工厂作业排序管理	60
第7章 工厂生产计划管理制度与表格	62
第一节 工厂生产计划管理制度	62
一、生产计划实施制度	62
二、工厂一般日程计划	63
三、工厂中间日程计划	63
四、工厂生产分配制度	64
五、工厂生产调查制度	65
六、工厂生产计划书范例	66
第二节 工厂生产计划管理表格	67
一、工业产值与产量年度计划表	67
二、工厂生产计划安排表(一)	67
三、工厂生产计划安排表(二)	68
四、车间生产计划安排表	68

五、工厂产销状况预测表	68
六、工厂产销计划表	69
七、工厂产销计划拟订表	69
八、工厂产销状况控制表	69
九、工厂每日生产计划表	70
十、工厂每周生产计划表	70
十一、工厂月度产销计划汇总表	71
十二、车间月度生产计划表	71
十三、工段月度生产计划表	71
十四、工厂月度生产计划表	72
十五、工厂季度生产计划表	72
十六、工厂年度生产计划表	72
十七、工厂战略生产计划表	72
十八、工厂生产计划综合报表	73
十九、工厂各部门生产计划表	73
二十、工厂年度生产预测表	73
二十一、工厂工作人员计划表	73
二十二、订单安排表	74
二十三、生产计划变更通知表	74

第三篇

工厂生产设备管理

第8章 工厂生产设备管理实务(一)	76
第一节 生产设备选择规范	76
一、生产设备选择概述	76
二、生产设备选择的基本要求	76
三、设备选择的基本方法	77
第二节 生产设备使用规范	78
一、生产设备使用的基本要求	78
二、提高生产设备的使用效率	79
三、生产设备的使用评价	79
第三节 生产设备的改造与更新	80
一、设备改造与设备更新的概念	80
二、设备改造与更新的类型	81
三、生产设备更新的条件	81
四、生产设备改造的基本要求	82
五、生产设备改造更新过程中需要注意的问题	82

第9章 工厂生产设备管理实务(二)	84
第一节 生产设备维修管理基础	84
一、生产设备维修管理概述	84
二、生产设备维修管理的基本阶段	84
三、生产设备维修的技术	85
四、生产设备维修管理的工程学特点	85
五、生产设备维修体制	86
第二节 生产设备的检查与维护	88
一、生产设备的磨损规律	88
二、设备故障曲线	89
三、生产设备检查	90
四、生产设备的维护管理	90
五、生产设备的故障处理	91
第三节 生产设备维修管理规范	92
一、生产设备维修的概念	92
二、生产设备的监测与维修	92
三、生产设备维修的基本方法	93
第10章 工厂生产设备管理制度与表格	95
第一节 生产设备管理制度	95
一、工厂生产设备管理制度	95
二、生产设备供应管理制度	98
三、生产设备检修计划管理制度	99
四、生产设备使用、检修保养规定	101
五、发电系统使用操作规程	101
六、工厂锅炉使用操作制度	102
七、生产设备润滑管理制度	104
八、生产设备使用维护管理制度	105
九、生产设备保养实施制度	105
第二节 生产设备管理表格	107
一、设备日常管理表	107
二、设备登记表	107
三、设备评分表	108
四、设备登记明细表	108
五、设备编号标准表	108
六、各类设备统计表	109
七、设备选型经济效益分析表	109
八、模具登记卡	110
九、模型管理卡	110

十、工具保管记录卡	111
十一、工具登记表	111
十二、工具借用申请表	112
十三、工具、设备借用记录表	112
十四、量具检验记录表	112
十五、磅秤设备资料卡	113
十六、仪器申请表	113
十七、机器工作负荷记录表	113
十八、机器性能登记表	114
十九、设备维护工作计划表	114
二十、设备保全计划表	115
二十一、设备养护状况月报表	116
二十二、设备保养卡	116
二十三、设备保养记录卡(一)	116
二十四、设备保养记录卡(二)	117
二十五、设备保养记录卡(三)	117
二十六、设备维修保养记录表	118
二十七、维修作业基准表	118
二十八、维修次序区分表	119
二十九、维修工作日志表	119
三十、设备维修记录表	119
三十一、设备维修质量标准	120
三十二、设备请修验收表	120
三十三、设备故障记录表	121
三十四、机器请修单	121
三十五、设备检查表	121
三十六、设备定期检查表	122
三十七、机器检查记录表	122
三十八、生产设备台账	123
三十九、设备调拨登记表	123
四十、设备更新申请表	123
四十一、设备整改通知表	124

第四篇

工厂生产物资采购管理

第 11 章 工厂生产物资采购管理实务(一)	126
第一节 供应商管理规范	126
一、供应商的划分	126

二、供应商选择的流程	127
三、供应商管理规范	127
第二节 采购计划管理规范	130
一、采购计划的主要目标	130
二、采购计划的制订规范	130
三、物资采购认证计划制订规范	131
四、订单计划制订规范	132
第三节 采购预算管理规范	132
一、物资采购成本管理规范	132
二、采购预算管理规范	134
第 12 章 工厂生产物资采购管理实务(二)	136
第一节 采购信息管理规范	136
一、物资采购信息类别	136
二、物资采购信息的主要内容	136
三、物资采购信息的作用	137
四、采购信息收集人员的基本要求	137
五、物资采购信息收集方法	138
第二节 采购价格谈判操作规范	139
一、采购询价管理规范	139
二、采购谈判中的议价、比价管理规范	142
第三节 国外物资采购操作规范	143
一、国际采购、交易的基本条件	143
二、国际采购中的供应商资信调查	145
三、国外采购报价管理规范	146
四、进口货物许可证管理	147
五、国外物资采购的付款方式	150
第四节 物资采购评估操作规范	151
一、物资采购评估的内容及其操作规范	151
二、物资采购人员绩效考核指标	153
第 13 章 工厂生产物资采购合同管理规范	155
第一节 生产物资采购合同管理基础	155
一、采购合同的定义	155
二、采购合同分类	156
三、采购合同的主要条款	157
四、采购合同的签订	157
五、物资采购合同的执行	158
六、物资采购合同的更改与取消	158

第二节 生产物资采购合同范例	159
一、一般物资采购合同	159
二、工业品采购合同范本	161
三、工矿产品采购合同	162

第五篇

工厂生产作业管理

第14章 工厂生产作业管理方法	168
第一节 目视管理法	168
一、目视管理的概念	168
二、目视管理的主要原则	168
三、目视管理的基本内容	169
四、制定目视管理的活动计划	170
五、目视管理的实施	170
六、目视管理的实施	171
七、目视管理的评估	172
第二节 5S 管理法	172
一、5S 的具体内容	172
二、5S 管理法的实施步骤	173
三、清扫的实施规范	174
四、整理的实施规范	174
五、整顿的实施规范	175
六、清洁的实施规范	176
七、素养活动的实施规范	177
第三节 看板管理法	177
一、看板管理概述	177
二、看板的类别	178
三、看板的内容管理	179
第四节 准时生产方式	179
一、准时生产方式概述	179
二、准时生产方式的核心理念	179
三、准时生产方式的目标	180
四、准时生产方式的实施要点	180
第15章 工厂生产现场管理规范	182
第一节 生产现场管理基础知识	182
一、生产现场管理的概念	182
二、生产现场管理的基本内容	182

三、生产现场管理的任务	183
四、生产现场管理的特点	183
第二节 生产现场管理规范	184
一、生产现场作业操作规范	184
二、生产作业现场巡查规范	186
三、生产现场整顿管理规范	186
四、清扫检查执行规范	190
五、生产现场作业改善实施规范	192
 第 16 章 工厂生产作业控制管理规范	193
第一节 生产作业控制管理基础	193
一、生产作业控制概述	193
二、生产作业控制的作用	193
三、生产作业控制的实施条件	194
四、生产作业控制的流程	194
五、生产作业控制的基本方法	195
第二节 生产作业控制的要点	196
一、生产数量控制	196
二、生产进度控制	198
三、生产成本控制	199
四、工厂生产调度管理	200
第三节 生产作业控制实施规范	202
一、生产作业分配管理规范	202
二、生产现场作业调度管理规范	203
三、在制品控制管理规范	203
四、生产日报系统管理规范	204
五、生产作业控制中的信息处理	205
第四节 生产作业现场管理的优化	206
一、生产现场管理优化的概念	206
二、生产现场管理优化的主要内容	206
三、生产现场优化管理的方法	207
 第 17 章 工厂生产过程管理制度与表格	209
第一节 生产作业管理制度	209
一、生产管理制度	209
二、生产现场作业细则	210
三、外协生产管理制度	211
四、工厂产品管理制度	214
五、生产计划实施制度	219

六、生产作业管理制度	222
七、生产作业控制管理制度	224
第二节 生产作业常用管理表格	225
一、生产作业工作单	225
二、生产作业分析表	225
三、生产设备利用率分析表	226
四、生产作业日报表	226
五、部门生产日报表	227
六、班组生产日报表	228
七、个人作业日报表	228
八、生产额日报表	229
九、生产工作负荷分析表	229
十、生产线作业情况登记表	229
十一、生产产量分析表	230
十二、产品零部件自制与外购情况登记表	230
十三、生产作业通知表	230
十四、生产作业标准登记表	231
十五、部门生产工作通知表	231
十六、生产数量登记表	231
十七、生产现场占用面积计算表	232
十八、生产作业改进建议表	232
十九、生产指令实施情况登记表	232
二十、生产异常情况登记表	233
二十一、生产作业改善计划表	233
二十二、生产指令表	233
二十三、产量平衡与半成品存量表	234
二十四、生产设备利用率分析表	234
二十五、标准作业时间核定表	234
二十六、标准作业时间测量表	234
二十七、生产作业过程分析表	235
二十八、产品生产过程分析表	235
二十九、生产操作过程分析表	236
三十、生产作业产量分析表	236
三十一、产品生产过程设备使用情况分析表	236
三十二、生产作业进度管理表	236
三十三、生产进度安排情况跟踪表	237
三十四、生产进度变更通知表	238
三十五、生产进度控制表	238
三十六、生产进度安排检查表	238

三十七、生产进度异常登记表	239
三十八、生产效率登记表	239

第六篇

工厂生产质量管理

第 18 章 工厂生产质量体系管理规范	242
第一节 生产质量保证体系管理	242
一、生产质量保证体系概述	242
二、工厂生产质量保证体系的内容	242
三、构建生产质量保证体系的基础要求	243
四、生产质量保证体系的建立	244
五、生产质量保证体系的运作	245
第二节 工厂质量体系的构建	245
一、质量体系概述	245
二、建立质量体系的步骤	246
第三节 质量管理体系的构成	247
一、ISO 9000 系列质量标准概述	247
二、ISO 9000 的基本内容	249
第 19 章 工厂全面质量管理	252
第一节 全面质量管理基础知识	252
一、质量管理的 3 个阶段	252
二、全面质量管理的概念	252
三、全面质量管理的基本内容	253
四、全面质量管理的要求与原则	254
五、全面质量管理的特点	254
六、全面质量管理的主要观点	255
第二节 全面质量管理实施规范	256
一、工厂全面质量管理的实施条件	256
二、工厂全面质量管理的基本流程	257
第 20 章 工厂生产质量管理体系与表格	259
第一节 生产质量管理体系	259
一、工厂质量管理体系	259
二、工厂质量管理细则	264
三、工厂日常质量检查制度	266
四、工厂质量管理培训制度	267
五、工厂质量检验标准制定办法	267

六、工厂制程质量管理办法	268
七、质量异常应对办法	269
八、不合格产品的审查办法	269
第二节 生产质量管理表格	270
一、工厂质量管理工作计划表	270
二、质量管理培训年度计划表	271
三、工厂产品质量管理表	271
四、工厂产品质量管理标准表	271
五、工厂产品质量管理日报表	272
六、工厂产品质量检验表	272
七、工厂内部质量审核计划表	272
八、工厂年度质量情况内审计划表	273
九、工厂产品质量检验标准表	273
十、产品质量检测情况报告表	273
十一、工厂产品质量标准表	274
十二、工厂质量管理小组活动表	274
十三、产品质量不合格原因分析表	275
十四、工厂生产操作过程检查表	275
十五、自我质量控制检查表	275
十六、工厂产品质量问题分析表	276
十七、工厂产品质量异常情况登记表	276
十八、产品质量追查情况登记表	276
十九、工厂产品质量改进情况分析表	277
二十、产品质量改进情况登记表	277
二十一、产品质量问题年度统计表	278
二十二、质量异常情况处理登记表	278
二十三、质量检验分析标准表	278
二十四、质量检验作业日报表	278
二十五、质量检验情况通知表	279
二十六、生产过程检验标准表	279
二十七、试验情况报告表	279
二十八、原材料检验情况登记表	280
二十九、零部件检验情况报告表	280
三十、不合格产品监审登记表	280
三十一、不合格零部件处理情况登记表	281
三十二、工厂成品抽查情况汇总登记表	282
三十三、部门合格率控制情况登记表	282
三十四、质量异常情况报告表	282
三十五、制程质量异常情况处理登记表	283