

管理必备全书
GUANLIBIBEIQUANSHU

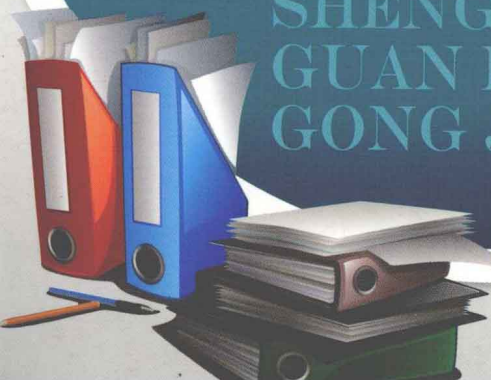


生产 管理工具箱

SHENG CHAN
GUAN LI
GONG JU XIANG

适用性最强
实用性最佳

涵盖面最广
资料量最多



解决企业的实际问题，培养适合未来企业管理需求的生产管理者。

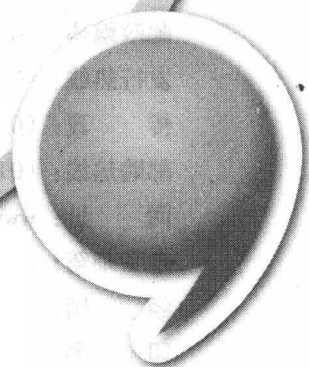
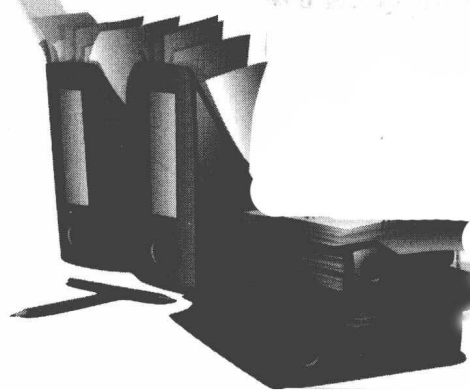


切实帮助从事生产管理咨询业务的人员和企业管理人员诊断与解决企业面临的各类生产管理问题，从而提高企业的规范化管理水平。



中国时代经济出版社

生产 管理工具箱



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

**生产管理工具箱 / 钟兴编著. —北京: 中国时代
经济出版社, 2011.5**

ISBN 978-7-5119-0524-6

**I. ①生… II. ①钟… III. ①企业管理: 生产
管理 IV. ①F273**

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 243472 号

书 名: 生产管理工具箱

出 版 人: 王鸿津

作 者: 钟 兴

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 19

版 次: 2011 年 5 月第 1 版

印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0524-6

定 价: 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

随着我国市场经济的发展与完善，企业生产管理也向着自动化和信息化的方向转化，但与发达国家相比，我国的生产管理水平还有较大的差距，要缩小这个差距，就必须在生产管理的能力和水平这个薄弱环节上提高。

在我国踏入 WTO 的大门以后，市场竞争已呈现出全方位、全球化的态势，不少企业在各种竞争中纷纷落马，幸存企业的利润空间也大幅度缩水，不具备竞争优势者即被淘汰已成铁的事实。同时，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，生产管理在企业中将扮演愈加重要的角色。现今我国的企业，实际上已面临管理差距或管理落后的严峻挑战，企业如果还只注重短期利益，竞争力只会越来越弱，因此企业要提高生产力、降低成本，持续挖掘内部潜力。树立竞争优势的关键管理途径，就必须将目光投到企业的生产管理中来。

本书共分为六章，所有内容都是基于生产企业的管理实践进行编写，分别是生产管理组织结构设计与工作责权；生产管理岗位说明；生产管理工作规范；生产管理工作流程；生产管理制度标准以及生产管理执行工具与模板。全文脉络清晰，结构合理。同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

本书在编写过程中，首先对生产型企业的组织结构进行了简单描述，再对构成组织结构的企业生产各部门及各岗位工作职责与目标进行

叙述，旨在对生产管理工作进行清晰明确的职能界定。其次，第三章与第四章主要是对生产管理工作规范与工作流程进行描述，对生产管理中的重要工作事项提出明确要求、作出明确规定，对生产各相关工作采用了新的流程图方式，对于生产管理工作人员工作的具体实施提供帮助，提高工作的执行效果，有助于提高生产管理工作效率，提高生产管理水平。最后，本书还全面系统地对生产管理所涉及的各项工作管理制度提供了大量的生产管理各相关业务工具表单，目的是能让读者对生产企业管理系统有一个清晰的了解，具有很强的实用性和可操作性。

本书是一本实用性很强的生产管理类工具书，适用于在企业中从事生产管理等相关工作的从业人员。为生产计划工作人员提供帮助，使其更了解生产计划管理方面的要求和基本操作方法。

由于作者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者予以批评指正。

编 者

2010 年 12 月

目 录

前言	1
----------	---

第一章 生产管理组织结构设计与工作责权

第一节 生产管理组织结构设计范本	2
第二节 生产管理各部门工作责权	5

第二章 生产管理岗位说明

第一节 生产管理岗位说明	20
第二节 生产计划管理岗位说明	24
第三节 生产研发管理岗位说明	25
第四节 生产技术管理岗位说明	26
第五节 生产采购管理岗位说明	28
第六节 生产设备管理岗位说明	30
第七节 生产物料管理岗位说明	32
第八节 生产质量管理岗位说明	34
第九节 生产车间管理岗位说明	35
第十节 生产仓储管理岗位说明	38
第十一节 生产安全管理岗位说明	40

第三章 生产管理工作规范

第一节	生产计划管理工作规范	44
第二节	生产研发管理工作规范	51
第三节	生产采购管理工作规范	61
第四节	生产设备管理工作规范	70
第五节	生产物料管理工作规范	74
第六节	生产质量管理工作规范	83
第七节	仓库管理工作规范	85

第四章 生产管理 workflow

第一节	生产计划管理工作流程	94
第二节	生产研发管理工作流程	98
第三节	生产技术管理工作流程	102
第四节	生产采购管理工作流程	108
第五节	生产设备管理工作流程	110
第六节	生产物料管理工作流程	114
第七节	生产质量管理工作流程	116
第八节	生产车间管理工作流程	121
第九节	生产仓储管理工作流程	126
第十节	生产安全管理工作流程	132

第五章 生产管理制度标准

第一节	生产计划管理制度标准	138
第二节	生产研发管理制度标准	148
第三节	生产技术管理制度	158
第四节	生产采购管理制度标准	165

第五节	生产设备管理制度标准	174
第六节	生产物料管理制度标准	185
第七节	生产质量管理体系标准	192
第八节	生产车间管理制度标准	204
第九节	仓库管理制度	213
第十节	生产安全管理制度标准	226
第十一节	生产人事管理制度标准	239

第六章 生产管理执行工具与模板

第一节	生产研发管理执行工具与表单	262
第二节	生产技术管理执行工具与表单	268
第三节	生产采购管理执行工具与表单	275
第四节	生产设备管理执行工具与表单	284
第五节	生产质量管理执行工具与表单	291

第一章

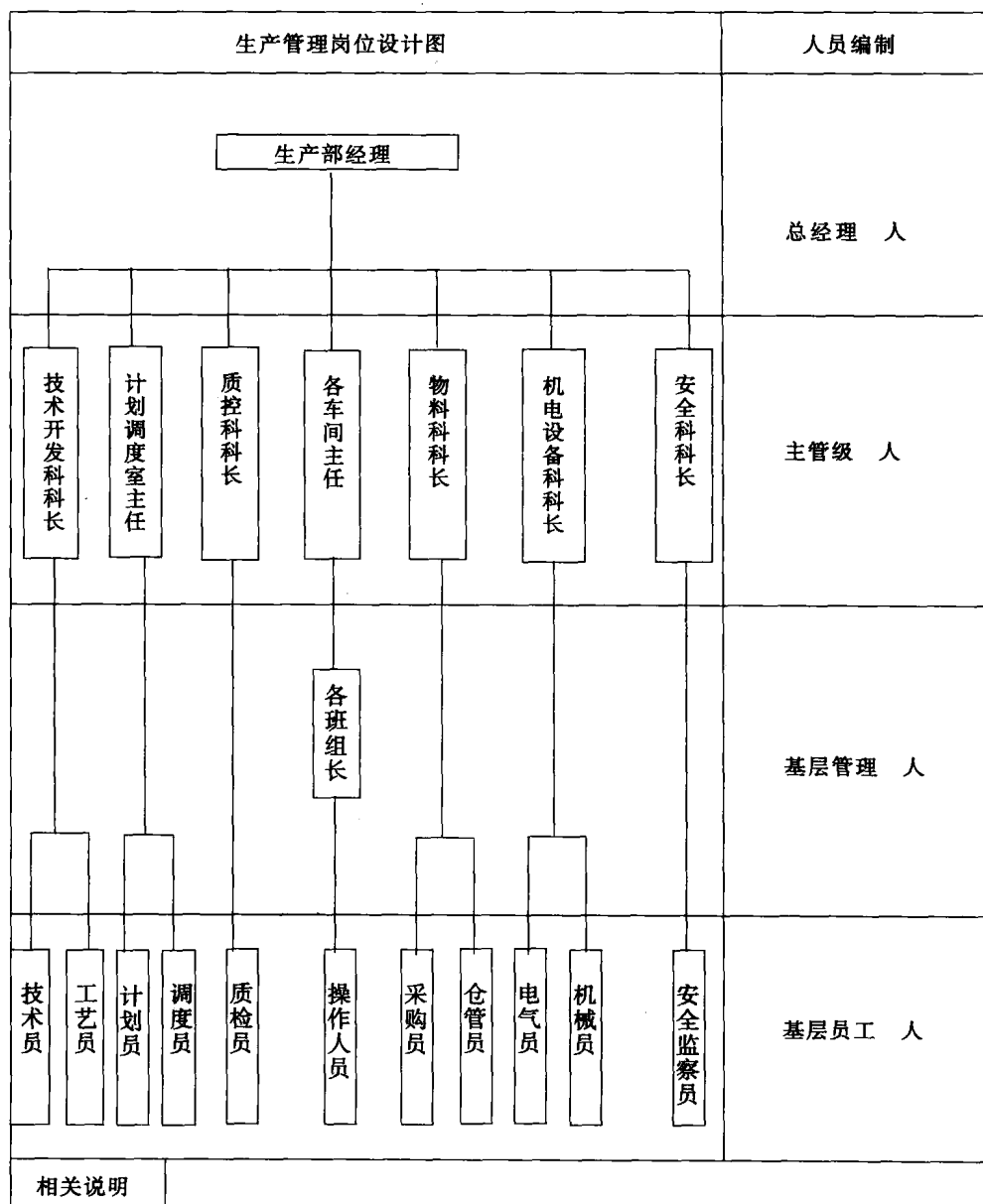
生产管理组织结构设计和工作责权

第一节 生产管理组织结构设计范本

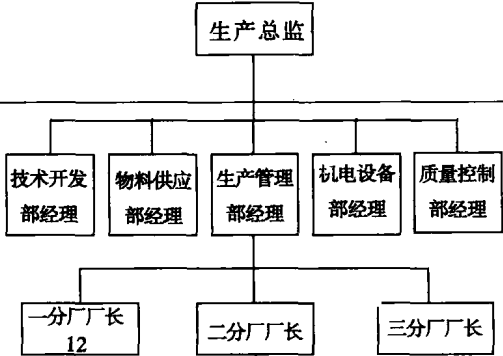
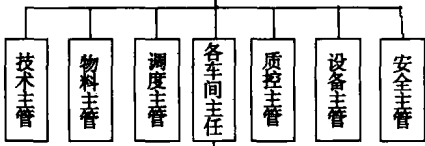
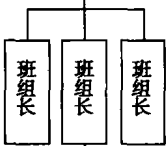
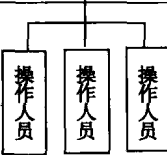
一、小型生产企业生产管理部门设计范本

生产管理岗位设计图	人员编制
生产部经理 加工车间主任 制造车间主任 组装车间主任	总经理 人
物料管理员 班组长 设备管理员	主管级 人
操作员工 操作员工 操作员工	基层管理 人
操作员工 操作员工 操作员工	基层员工 人
相关说明	

二、中型生产企业生产管理部门设计范例



三、大型生产企业生产管理部门设计范例

生产管理岗位设计图	人员编制
 <pre> graph TD A[生产总监] --> B[技术开发部 部经理] A --> C[物料供应部 部经理] A --> D[生产管理部 部经理] A --> E[机电设备部 部经理] A --> F[质量控制部 部经理] D --> G[一分厂厂长 12] D --> H[二分厂厂长] D --> I[三分厂厂长] </pre>	总监级 人
 <pre> graph TD G[一分厂厂长 12] --> J[技术主管] G --> K[物料主管] G --> L[调度主管] G --> M[各车间主任] G --> N[质控主管] G --> O[设备主管] G --> P[安全主管] </pre>	经理级 人
 <pre> graph TD M[各车间主任] --> Q[班组长] M --> R[班组长] M --> S[班组长] </pre>	主管级 人
 <pre> graph TD Q[班组长] --> T[操作人员] R[班组长] --> U[操作人员] S[班组长] --> V[操作人员] </pre>	基层管理 人
<pre> graph TD T[操作人员] --> W[基层员工] U[操作人员] --> X[基层员工] V[操作人员] --> Y[基层员工] </pre>	基层员工 人
相关说明	

第二节 生产管理各部门工作责权

一、生产计划部门的工作责权

(一) 生产计划部门的职责

名称	生产计划部门工作职责			版本		页次	
工作描述	编制生产计划，跟踪生产进度，安排订单生产任务以及生产数据统计分析						
部门职责							
职责 1	制定综合生产计划，经批准后组织实施						
职责 2	调配生产任务，审核、登记和分发订单						
职责 3	制定并实施生产日程计划						
职责 4	生产计划的检查与进度控制						
职责 5	受理、分析生产报表，统计生产负荷，进行产销平衡的调度						
职责 6	生产预算的管理与控制，生产用料的管理与控制，生产制造成本的控制						
职责 7	生产效率的管理与改善						
职责 8	实施标准生产作业方法，改善生产制造方法						
职责 9	负责各个车间的协调工作，与营销各部门沟通、联系、协调						
职责 10	其他相关职责						
编制		审核		批准		生效	

(二) 生产计划部门的权利

名称	生产计划部门工作权利	版本		页次	
工作目标	按时完成年度生产计划编制工作，按时制订生产排程计划				
部门权利					
权利 1	参与生产政策制定的权利				
权利 2	参与产品开发战略制定的权利				
权利 3	参与年度、季度、月度生产计划的制定，并提出意见或建议的权利				

续表

名称	生产计划部门工作权利	版本		页次	
权利 4	内部员工及各车间主任、班组长违规行为处罚的权利				
权利 5	对内部员工及各车间主任、班组长考核的权利				
权利 6	内部员工及车间主任、班组长雇用、解聘的建议权				
权利 7	开展内部工作的自主权				
权利 8	要求相关部门、科室配合工作的权利				
权利 9	对影响生产的其他人员提请处罚的权利				
权利 10	向生产部经理提交改进生产计划管理制度和流程, 并获得答复的权利				
权利 11	其他相关权利				
编制		审核		批准	生效

二、生产研发部门的工作责权

(一) 生产研发部门的职责

名称	生产研发部门工作职责	版本		页次	
工作描述	负责对公司产品实行技术指导、规范工艺流程、制定技术标准、抓好技术管理, 实施技术监督和协调的专职管理部门, 对所承担的工作负责				
部门职责					
职责 1	负责制定公司技术管理制度				
职责 2	负责建立和完善产品设计、新产品的试制、标准化技术规程、技术情报管理制度, 组织、协调、督促有关部门建立和完善设备、质量、能源等管理标准及制度				
职责 3	组织和编制公司技术发展规划, 编制近期技术提高工作计划, 编制长远技术发展和技术措施规划, 并组织对计划、规划的拟定、修改、补充、实施等一系列技术组织和管理工作的				
职责 4	负责制订和修改技术规程, 编制产品的使用、维修和技术安全等有关的技术规定				
职责 5	负责公司新技术引进和产品开发工作的计划、实施, 确保产品品种不断更新和扩大				

续表

名称	生产研发部门工作职责	版本	页次
职责 6	负责编制公司技术开发计划, 抓好技术管理人才培养, 技术队伍的管理, 有计划的推荐引进、培养专业技术人员, 搞好业务培训和管理工作的		
职责 7	认真做好技术图张、技术资料的归档工作。负责制定严格的技术资料交接、保管工作制度		
职责 8	制订新产品设计方案, 参与设计过程中的各种评审		
职责 9	现有产品在设计上的研究与改良		
职责 10	制定新产品开发计划, 参与新产品的开发		
职责 11	新产品使用说明与使用跟踪		
职责 12	会同企划部做好新产品上市企划工作		
职责 13	参与制定产品推广方案		
职责 14	新产品项目技术可行性调研		
职责 15	其他相关职责		
编制	审核	批准	生效

(二) 生产研发部门的权力

名称	生产研发部门工作职责		版本		页次	
工作目标	产品创新目标，通过分析和测试等工作保证产品各项技术标准完备性达到标准					
部门权利						
权利 1	参与生产政策制定的权利					
权利 2	对产品开发战略、新产品项目有审核权					
权利 3	对年度、季度、月度生产计划有建议权					
权利 4	内部员工考核及奖惩的权利					
权利 5	对各车间主任的考核有参与权及建议权					
权利 6	内部员工雇用、解聘的建议权					
权利 7	向生产部经理提交改进产品研发管理制度和流程，并获得答复的权利					
权利 8	要求相关人员配合工作的权利					
权利 9	其他相关权利					
编制		审核		批准		生效

三、生产技术部门的工作职权

(一) 生产技术部门的职责

名称	生产技术部门工作职责		版本		页次	
工作描述	通过技术交流与研究,对现有生产技术工艺进行改良,开展新技术开发工作					
部门职责						
职责 1	根据生产发展规划,进行产品工艺流程的设计与改善					
职责 2	制订技术改造方案和计划并组织实施,提高生产工艺水平和产品质量					
职责 3	工厂布置、生产线布置的设计					
职责 4	制定和修订生产成本定额、工时定额、工艺材料消耗定额					
职责 5	客户原样蓝图(定制或委托加工)的研究与保管					
职责 6	各项操作规范的制定与检查,样品制造进度控制					
职责 7	一线工人作业方法的设计、改善、简化、策划与推行					
职责 8	制定工艺文件,并检查、考核工艺纪律的贯彻执行情况					
职责 9	其他相关职责					
编制		审核		批准		生效

(二) 生产技术部门的权利

名称	生产技术部门工作权利	版本		页次
工作目标	使企业的生产技术水平不断提升			
部门权利				
权利 1	对生产经营中的工艺技术问题有决策权			
权利 2	对产品开发、技术改造、技术引进、年度技术措施和设备修理、更新等计划有审定权			
权利 3	组织制定并修改技术管理方面的规章制度和技术责任制的权利			
权利 4	对技术任务书、工艺平面布置和设计总图及技术标准有审批权			
权利 5	对不执行管理制度、违反技术规范的行为加以制止和提请处罚的权利			
权利 6	对内部员工录用、调动、晋升、调资、奖励有参与权及建议权			
权利 7	对各车间主任的考核有参与权及建议权			

续表

名称	生产计划部门工作权利	版本		页次	
权利 8	对车间一线工人的考核有参与权及建议权				
权利 9	向生产部经理提交改进生产技术管理制度和流程并获得答复的权利				
权利 10	其他相关权利				
编制		审核		批准	生效

四、生产采购部门的工作责权

(一) 生产采购部门的职责

名称	生产采购部门工作职责		版本		页次
工作描述	从计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算的采购活动的全过程，对采购过程中物流运动的各个环节状态进行严密的跟踪、监督，实现对企业采购活动执行过程的科学管理				
部门权利					
职责 1	根据生产作业计划，编制不同时期的物料采购计划，经批准后组织采购				
职责 2	负责公司的原料、辅料、设备、配件的采购工作				
职责 3	搜集、分析、汇总及考察评估供应商信息				
职责 4	编制采购预算，经批准后实施				
职责 5	申购单必须经仓库确认，以确定准确的采购数量，确保减少采购中的浪费和不足				
职责 6	与供应商洽谈业务、签订合同，做好供应商资料的收集、整理、选择、保管工作				
职责 7	做好市场供求信息调查，保质、优质采购，确保生产的需要				
职责 8	做好物料消耗分析，在保证生产需要的前提下降低资金占用、减少库存				
职责 9	收集市场的价格信息，利用各种途径降低成本，完成采购成本控制指标				
职责 10	负责保存采购工作的必要原始记录，做好统计，定期上报				
职责 11	受理各类申请采购，负责采购的结算工作				
职责 12	验收货物入库相关单据，积极配合库房保质、保量完成采购货物的入库				
职责 13	其他相关职责				
编制		审核		批准	生效