

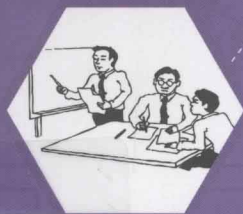
生产管理职位 工作手册



(第3版)

姚小风◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



弗布克管理职位工作手册系列

生产管理职位工作手册

(第3版)

姚小风 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理职位工作手册 / 姚小凤编著. —3 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2012.7
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28368-9

I. ①生… II. ①姚… III. ①企业管理—生产管理—
手册 IV. ①F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 104028 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对生产管理的各项工作, 包括生产部组织管理、生产战略管理、生产系统设计管理、生产计划与控制、工艺技术管理、生产物资管理、生产设备管理、生产质量管理、安全生产管理共九项内容进行了详细阐述。

“工作目标+工作模板+工具表单+工作流程”构成了本书的四大板块, 实务性、操作性、工具性是本书的一大特色。

本书适合企业生产管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理职位工作手册系列 生产管理职位工作手册 (第 3 版)

◆ 编 著 姚小凤

责任编辑 许文瑛

执行编辑 任佳蓓

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 23.5

2012年7月第3版

字数: 280千字

2012年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28368-9

定价: 57.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《生产管理职位工作手册（第3版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”图书中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对生产部组织管理、生产战略管理、生产系统设计管理、生产计划与控制、工艺技术管理、生产物资管理、生产设备管理、生产质量管理、安全生产管理共九项内容进行了详述。

《生产管理职位工作手册》第1、2版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题、遗漏的事项也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《生产管理职位工作手册（第2版）》进行了改版，使本书的内容更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在第2版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了生产管理的工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 增加了诸多事项的工作流程

本书分别对生产系统设计管理、工艺技术管理、生产物资管理、生产设备管理、安全生产管理等相关章节增加了10个流程，对各工作事项的具体操作进一步细化。

3. 更新并增加了部分工作模板、工具表单

本次改版对相关的工作模板、工具表单进行了全面梳理，增加了17个工作模板，更新了部分工作模板、工具表格，进一步细化了部分制度的内容，使工作模板、工具表单更具条理性、实用性和针对性，便于读者阅读和使用。

4. 精简并美化了工作知识准备的内容

本次改版针对生产管理各职位对应的工作事项，精简了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读与使用。

5. 对部分制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的工作模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写的过程中，资源中心的孙立宏、刘井学、程富建、孙宗坤、董建华、杨扬、王淑燕负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责数字图表的编排，金青龙、李成鹤参与修订了本书的第一、二章，付伟、赵红梅参与修订了本书的第三、四章，李育蔚、袁燕华、杨雪参与修订了本书的第五、六、七章，李亚慧、王瑞永参与修订了本书的第八章，金成哲、黄成日参与修订了本书的第九、十章，全书由姚小风统撰定稿。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

1. 作者讲座或培训 2. 附赠光盘

3. 新书信息 4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

北京普华文化发展有限公司 (100061)

读者热线: 010-67129879 010-67133495-805

投稿邮箱: tougao@puhuabook.com, 或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话: 010-67129872/67133495-818 邮件地址: hanjuan@puhuabook.com

媒体及活动联系电话: 010-67129872-830 邮件地址: liujun@puhuabook.com

普华官网: <http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第一章 生产部职责描述	1
第一节 生产部的职能、工作目标与职责	3
一、生产部的职能	3
二、生产部的工作目标	4
三、生产部的工作职责	4
第二节 生产部主要岗位工作职责	6
一、生产总监	6
二、生产部经理	7
三、车间主任	8
四、班组长	9
五、工艺技术主管	10
六、生产计划主管	11
七、质量控制主管	12
八、生产安全主管	13
九、生产调度专员	14
十、动力设备专员	15
十一、生产工艺员	16
十二、生产统计员	17
十三、生产安全员	18
十四、车间领料员	19
第二章 生产部组织管理	21
第一节 工作目标与工作事项描述	23
一、生产部组织管理工作目标	23
二、达成目标的两个工作事项	23
(一) 生产管理组织结构设计	23
(二) 生产管理制度设计	24

第二节 生产部组织管理工作细化执行	25
一、生产部组织管理工作知识准备	25
(一) 生产部组织结构的重要性	25
(二) 生产部组织结构设计原则	25
(三) 生产部组织结构设计步骤	26
二、生产部组织管理工作模板	27
(一) 不同规模企业生产部组织结构模板	27
(二) 不同行业企业生产部组织结构模板	28
(三) 生产部负责人工作责任制度模板	30
(四) 生产部经理经济责任考核标准模板	31
(五) 生产调度室主任经济责任制模板	33
(六) 生产部组织生产管理办法模板	34
(七) 生产车间组织生产管理办法模板	36
(八) 生产车间现场人员行为守则模板	37
(九) 生产车间现场卫生管理细则模板	39
(十) 生产车间现场安全管理办法模板	40
(十一) 生产部劳动纪律管理规定模板	41
(十二) 生产部工作业绩报告制度模板	43
三、生产部组织管理工具表单	45
(一) 生产部工作分析表	45
(二) 生产部工作岗位列表	45
(三) 生产调度会议记录表	45
四、生产部组织管理工作流程	46
(一) 生产组织变革管理流程	46
(二) 生产岗位调整工作流程	47
第三章 生产战略管理	49
第一节 工作目标与工作事项描述	51
一、生产战略管理工作目标	51
二、达成目标的三个工作事项	51
(一) 制定生产战略	51
(二) 实施生产战略	52
(三) 评估生产战略	53



第二节 生产战略管理工作细化执行	53
一、生产战略管理知识准备	53
(一) 生产战略的有关概念	53
(二) 影响生产战略的因素	54
(三) 生产战略的主要内容	56
(四) 生产战略的竞争重点与类型	56
(五) 生产战略与经营战略的匹配	57
二、生产战略管理工具表单	58
(一) 经营战略规划表	58
(二) 长期战略规划表	58
(三) 竞争战略对策表	59
(四) 企业生产规划表	60
(五) 生产战略任务分配表	60
(六) 生产战略目标管理表	60
三、生产战略管理工作流程	61
(一) 经营战略制定流程	61
(二) 生产战略制定流程	62
第四章 生产系统设计管理	63
第一节 工作目标与工作事项描述	65
一、生产系统设计工作目标	65
二、达成目标的四个工作事项	65
(一) 产品或服务项目设计	65
(二) 生产工艺与流程设计	66
(三) 生产能力设计	66
(四) 设施的选址与布局	66
第二节 生产系统设计工作细化执行	66
一、生产系统设计工作知识准备	66
(一) 生产系统设计概述	66
(二) 生产系统设计内容	67
二、生产系统设计管理工具表单	70
(一) 年度生产系统计划表	70
(二) 生产产品设计规划表	72
(三) 产品生产过程设计表	73

(四) 设备生产能力分析表	73
(五) 设施选址因素评估表	73
三、生产系统规划设计工作流程	74

第五章 生产计划与控制

75

第一节 工作目标与工作事项描述

77

一、生产计划与控制工作目标	77
二、达成目标的两个工作事项	77
(一) 生产计划管理	77
(二) 生产控制	78

第二节 生产计划管理工作细化执行

78

一、生产计划管理工作知识准备	78
(一) 生产计划系统的结构	78
(二) 生产计划的主要类别	79
(三) 生产计划的主要指标	80
(四) 生产计划编制的目标	81
(五) 编制生产计划的程序	81
(六) 生产基准日程的制定	84
二、生产计划管理工作模板	86
(一) 生产计划管理制度模板	86
(二) 产能负荷分析实施办法	88
(三) 生产计划实施办法模板	89
(四) 生产计划变更实施办法	91
三、生产计划管理工具表单	92
(一) 年度生产计划表	92
(二) 月份生产计划表	93
(三) 生产计划排程表	93
(四) 生产能力分析表	93
(五) 生产制造命令单	94
(六) 周生产实绩报告表	94
(七) 日生产计划管理表	95
(八) 车间生产计划安排表	95
(九) 生产计划变更通知单	95

四、生产计划管理工作流程	96
(一) 生产计划管理工作流程	96
(二) 生产系统计划管理流程	97
(三) 生产计划安排管理流程	98
(四) 生产计划接单管理流程	99
第三节 生产控制管理工作细化执行	100
一、生产控制工作知识准备	100
(一) 生产控制的内容	100
(二) 生产控制的方式	101
(三) 生产控制的步骤	102
(四) 生产控制的方法	103
二、生产控制管理工作模板	104
(一) 生产控制管理规定模板	104
(二) 生产作业管理制度模板	109
(三) 生产调度管理办法模板	111
(四) 紧急插单处理办法模板	113
三、生产控制管理工具表单	118
(一) 生产进度记录表	118
(二) 生产进度进程表	118
(三) 生产进程管理表	118
(四) 生产进度控制表	119
(五) 生产进度平衡表	119
(六) 生产产量分析表	119
(七) 生产效率分析表	120
(八) 生产故障分析表	120
(九) 产品成本控制表	121
(十) 生产成本分析表	122
四、生产控制管理工作流程	123
(一) 生产作业控制管理流程	123
(二) 生产进度控制管理流程	124
 第六章 工艺技术管理	125
第一节 工作目标与工作事项描述	127
一、工艺技术管理工作目标	127

二、达成目标的三个工作事项	127
(一) 技术创新与开发	127
(二) 技术改造	128
(三) 生产工艺管理	128
第二节 技术创新与开发工作细化执行	128
一、技术创新与开发知识准备	128
(一) 技术创新的内容	128
(二) 技术创新的特征	129
(三) 技术开发的种类	130
二、技术创新与开发工作模板	131
(一) 技术开发合同书模板	131
(二) 产品技术设计规定模板	133
(三) 技术自主开发实施办法模板	134
(四) 生产技术使用管理办法模板	138
三、技术创新与开发工具表单	140
(一) 技术创新项目申请表	140
(二) 技术发展计划进度表	141
(三) 技术创新专利调查表	142
(四) 技术创新项目跟踪表	142
四、技术创新与开发工作流程	143
(一) 技术开发工作流程	143
(二) 技术方案评价流程	144
(三) 技术引进工作流程	145
第三节 企业技术改造工作细化执行	146
一、企业技术改造工作知识准备	146
(一) 技术改造含义	146
(二) 技术改造步骤	146
二、企业技术改造管理工作模板	146
(一) 技术改造管理制度模板	146
(二) 技术改造奖励办法模板	149
(三) 技术改造建议管理规定模板	151
三、企业技术改造工具表单	154
(一) 生产技术改造规划表	154
(二) 技术改造项目计划表	154



(三) 年度技术更新计划表	155
(四) 技术改造成果评价表	155
四、企业技术改造工作流程	156
(一) 技术改造工作流程	156
(二) 产品工艺改造流程	157
第四节 生产工艺管理工作细化执行	158
一、生产工艺管理工作知识准备	158
(一) 生产结构工艺性审查	158
(二) 生产工艺文件编制	159
(三) 生产工艺应用	160
(四) 工艺装备管理	161
二、生产工艺管理工作模板	161
(一) 生产工艺管理办法模板	161
(二) 生产工艺文件编制规范模板	166
(三) 工艺装备日常管理规范模板	169
(四) 工艺纪律实施与检查细则模板	171
三、生产工艺管理工具表单	173
(一) 工艺性审查记录单	173
(二) 生产工艺改善提案表	173
(三) 工艺装备设计任务书	174
(四) 工艺装备验证报告单	175
(五) 工艺设计变更申请表	175
(六) 工艺设计变更通知书	176
(七) 工艺纪律监督检查表	176
(八) 工艺装备质量跟踪卡	177
四、生产工艺管理工作流程	178
(一) 生产工艺设计工作流程	178
(二) 生产工艺现场管控流程	179
(三) 工艺装备设计工作流程	180
第七章 生产物资管理	181
第一节 工作目标与工作事项描述	183
一、生产物资管理工作目标	183

二、达成目标的四个工作事项	184
(一) 物料计划管理	184
(二) 物资采购管理	184
(三) 物资库存管理	184
(四) 在制品、产成品管理	184
第二节 物料计划管理工作细化执行	184
一、物料计划管理工作知识准备	184
(一) 物料需求计划 (MRP)	184
(二) 制造资源计划 (MRP II)	185
二、物料计划管理工作模板	188
(一) 物料需求计划管理制度模板	188
(二) 能力需求计划管理细则模板	190
三、物料计划管理工具表单	191
(一) 物料需求计划表	191
(二) 物料分析明细表	192
(三) 物料收支统计表	192
(四) 产成品物料清单	192
四、物料计划管理工作流程	193
(一) 物料需求计划编制流程	193
(二) 物料需求量确定工作流程	194
第三节 物资采购管理工作细化执行	194
一、物资采购管理工作知识准备	194
(一) 物资采购方式选择	195
(二) 物资采购策略管理	195
(三) 物资采购质量管理	196
二、物资采购管理工作模板	197
(一) 物资采购合同管理制度模板	197
(二) 物料采购作业实施办法模板	199
三、物资采购管理工具表单	203
(一) 物料需求分析表	203
(二) 材料月度采购计划表	204
(三) 材料定期采购计划表	204
(四) 物料采购明细一览表	205
(五) 物料采购检验记录表	205

(六) 供应商履约记录表	206
四、物资采购管理工作流程	207
(一) 物料采购管理流程	207
(二) 采购检验工作流程	208
第四节 物资库存管理工作细化执行	209
一、库存管理工作知识准备	209
(一) 库存的分类	209
(二) 库存管理的内容	210
二、物资库存管理工作模板	211
(一) 仓库管理规定模板	211
(二) 物料调拨管理办法模板	213
(三) 库存控制管理规定模板	215
(四) 呆料、废料管理办法模板	218
(五) 现场物料暂存区管理办法模板	220
(六) 物料搬运作业安全管理模板	221
三、物资库存管理工具表单	222
(一) 库存计划表	222
(二) 入库明细表	223
(三) 入库验收单	223
(四) 库存月报表	223
(五) 库存管理卡	224
(六) 库存控制单	224
(七) 定额领料单	224
四、物资库存管理工作流程	225
(一) 库存控制工作流程	225
(二) 物料领取工作流程	226
(三) 物料搬运工作流程	227
(四) 物料使用控制流程	228
第五节 在制品、产成品管理工作细化执行	229
一、在制品、产成品管理工作知识准备	229
(一) 在制品的流转与统计	229
(二) 确定在制品配套库存量	229
(三) 加强产品的库存管理	229