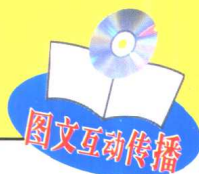


南兆旭 编著

新财富频道®

NEW FORTUNE

{第1辑}



DIY 概念 · 国际化企业管理制度

生产作业管理

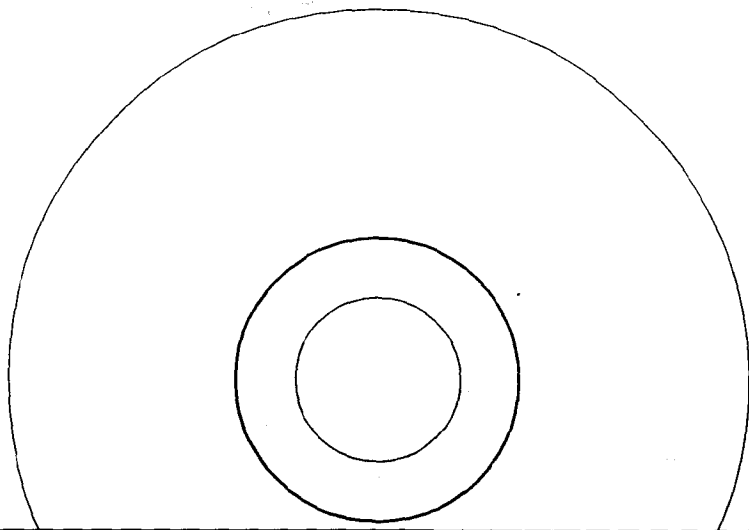
- 生产计划实施办法
- 不合格品查核要点
- 生产技术管理制度
- 新产品开发工作规程
- 设备检修保养制度
- 采购作业细则
- 库存量管理作业流程
- 安全生产管理制度
- 仓库管理制度
- 外协管理办法

京华出版社

新财富频道®

DIY 概念 · 国际化企业管理制度

南兆旭 编著



生产作业管理

图书在版编目(CIP)数据

新财富频道:DIY 概念·国际化企业管理制度/南兆旭主编.
—北京:京华出版社,2002
ISBN 7-80600-674-5

I. 新… II. 南… III. 国际化企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 023280 号

新财富频道

DIY 概念·国际化企业管理制度

编 者 ☐ 南兆旭 主编

出版发行 ☐ 京华出版社(北京市安华西里 1 区 13 楼 100011)

(010)64258473 64255036 64243832

印 刷 ☐ 北京市东茶坞印刷厂

开 本 ☐ 880×1230 32 开

字 数 ☐ 2448 千字

印 张 ☐ 85

出版日期 ☐ 2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7-80600-674-5/F·30

定 价 ☐ 200.00 元(全十册,每册 20.00 元)

京华版图书,版权所有,侵权必究

新财富频道[®] 是由美国职业经理人协作联盟 (American Professional Managers Cooperation Federation)、香港企业管理研发中心 (Hongkong Enterprise Management R&D Center)、北京 **新财富频道**[®] 管理顾问工作室 (Beijing New Fortune Channel Management Consultant Workroom) 共同编制的一套图文互动、三维传播的时代读物。

新财富频道[®] 的特色在于其融知识性、实用性、规范性和可操作性为一体，传统图书与现代动态传播结合，立体式传送当今世界企业最新管理理念与方法。

新财富频道[®] 共10个系列100个题目，每个题目都由精美的图书和CD-ROM、VCD组合而成。主持人与撰稿人均均为国内外资深的工商管理专家以及国际大型企业的高级管理人员。每一个题目都切入企业运营中的具体问题，并结合大量新颖而经典的案例进行剖析，传送当今世界最先进的管理理念与方法。

新财富频道[®] 部分主持人:

- 威廉·沙门** (William A. Sarcman) 美国哈佛商学院教授
亚瑟·洛克 (Arthar Rock) 美国哈佛商学院出版公司董事
詹姆斯·史坦索 (James Stancill) 美国芝加哥大学教授
高湘一 美国哥伦比亚大学 MBA、山西大学经济与管理学院副教授
陈国钦 美国加州西太平洋大学 MBA、台湾环球国际验证公司副总裁
孙 智 日本东京国际大学 MBA、经济学博士、中国科贝律师事务所高级律师
刘 虎 英国 CCAS 中国区域经理、国际注册审核员(IRCA) 导师
王学深 台湾大学管理学院教授
林涵之 香港中文大学教授
刘 婷 澳门大学 MBA、澳门迪安公司大陆首席代表
李东海 清华大学经济管理学院教授
蒋一林 中国人民大学 MBA、YILIN 科技开发股份公司项目总监
赵 辉 上海交通大学硕士、清华同方区域专员
步怀宇 中山大学生命科学院博士后、植物基因克隆及转基因研究项目总监
刘建生 山西大学经济与管理学院院长、教授

《DIY 概念·国际化企业管理制度》简介

“DIY”英文全称为“Do It Yourself”，是近年来西方企业流行的管理思想与方法。读者只需轻点相关制度中的电子文件编号或文件名即可进入丰富互动的e制度范本世界；使用者可根据自身的需要进行阅读、修改、复制、下载，直接应用到管理工作中。

《DIY 概念：国际化企业管理制度》是一套全新的符合国际通行规范要求的科学管理制度典范，对于现代企业的规范化运作具有十分实用的操作指导作用。

本全集包含经营规划、组织结构设计、人力资源管理、人力资源甄选与培训、质量监控、生产作业管理、办公行政管理、总务后勤管理、营销物流管理、财会管理等10卷，共收录管理制度1000多个，内容涵盖企业各部门及管理各个环节。

《生产作业管理》简介

建立既符合经济规律，又符合人性发展的管理方式和制度以提高企业竞争力，是现代企业的追求。《生产作业管理卷》正是这样一个满足企业需求的生产管理制度系统。它分为：生产计划管理、生产作业管理、生产技术管理、产品开发管理、生产设备管理、物料采购管理、料品仓储管理、外协加工管理、生产安全管理等9章内容，共收录制度111个。

目
录

生产作业管理卷

电子文件编码	文 件 名	页 码
第一章 生产计划管理		
SCZY001	设备修整计划规程	2
SCZY002	生产计划实施办法	6
SCZY003	生产计划实施规定	8
SCZY004	生产部业务计划	14
第二章 生产作业管理		
SCZY005	操作标准作业规定	18
SCZY006	操作记录表	20
SCZY007	加工指示书规定	21
SCZY008	防止不合格产品产生的查核要点	22
第三章 生产技术管理		
SCZY009	生产技术管理制度	26
SCZY010	企业技术与合理化建议管理准则	28
SCZY011	技术建议的组织领导和职责范围	29
SCZY012	技术建议的审查处理规定	31
SCZY013	技术建议的奖励与审批程序	32
SCZY014	技术任务书设计程序	34
SCZY015	技术设计程序	36
SCZY016	工作图设计程序	37

电子文件编码	文 件 名	页 码
第四章 产品开发管理		
SCZY017	新产品试制工作规定	40
SCZY018	新产品试制工作程序	41
SCZY019	新产品鉴定原则与要求	43
SCZY020	新产品试制经费管理制度	45
SCZY021	新产品证书办理制度	46
SCZY022	新产品开发周期管理制度	47
SCZY023	新产品成果评审与报批	48
SCZY024	新产品移交投产管理制度	49
SCZY025	新产品技术资料验收制度	50
SCZY026	产品开发决策程序	51
SCZY027	新产品开发注意事项	53
第五章 生产设备管理		
SCZY028	新增设备管理制度	56
SCZY029	使用设备管理制度	57
SCZY030	改装、移装设备操作管理制度	58
SCZY031	转让和报废设备管理制度	59
SCZY032	设备事故分析处理制度	60
SCZY033	设备检修保养制度	61
SCZY034	设备日常巡检管理制度	62
SCZY035	设备日常维修管理制度	63
SCZY036	配电维修保养制度	64
SCZY037	电器设备维修保养制度	65
SCZY038	供电系统机械设备检测与保养制度	66
SCZY039	液化气设备保养制度	68
SCZY040	锅炉设备维修保养制度	70
SCZY041	锅炉房日常例行设备维修保养制度	71
SCZY042	空调设备维修保养制度	73

电子文件编码	文 件 名	页 码
SCZY043	给排水设备维修保养制度	77
SCZY044	供水系统机械设备检测与保养制度	79
SCZY045	供水系统管理制度	80
SCZY046	设备使用、维护规程管理规程	81
SCZY047	设备润滑管理制度	82
SCZY048	设备缺陷处理制度	84
SCZY049	设备运行动态管理制度	85
第六章 物料采购管理		
SCZY050	公司采购管理办法	88
SCZY051	公司采购作业实施细则	97
SCZY052	公司供应事务处理要点	108
SCZY053	公司供应事务处理制度	110
SCZY054	采购作业进度控制办法	115
SCZY055	采购管理办法	118
SCZY056	采购作业程序及要点	120
SCZY057	请购作业细则	124
SCZY058	采购作业细则	126
SCZY059	公司库存量控制办法	136
SCZY060	请购单工作流程	139
SCZY061	外购单工作流程	140
SCZY062	特采作业流程	141
SCZY063	国内采购办法	143
SCZY064	包装物品采购管理制度	145
SCZY065	能源采购管理制度	146
SCZY066	印刷品验收管理制度	147
SCZY067	采购部业务操作管理制度	148
SCZY068	收货管理制度	149
SCZY069	进料作业流程	150

电子文件编码	文 件 名	页 码
SCZY070	收料单工作流程	152
SCZY071	委托外加工进料作业流程	153
SCZY072	进货管理注意事项	155
第七章 料品仓储管理		
SCZY073	库位规划管理制度	158
SCZY074	仓储规划实施办法	160
SCZY075	用料预算方法	161
SCZY076	库存量管理作业流程	163
SCZY077	仓库管理制度	164
SCZY078	储存管理办法	165
SCZY079	储存管理制度	166
SCZY080	定货单编号管理制度	168
SCZY081	公司材料编号办法	169
SCZY082	成品入库单工作流程	172
SCZY083	发货单工作流程	173
SCZY084	退货单工作流程	174
SCZY085	公司材料管理业务规定	175
SCZY086	发货管理制度	185
SCZY087	退货管理制度	190
SCZY088	滞料处理作业程序	192
SCZY089	原材料盘查管理制度	194
SCZY090	产品保管制度	195
SCZY091	仓库管理制度	197
SCZY092	发料单工作流程	198
SCZY093	发料作业流程（一）	199
SCZY094	发料作业流程（二）	201
SCZY095	发料作业管理办法	203

[illegible]

第一章 生产计划管理

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	SCZY001	页码	4-1
第一条 企划 一、生产部长为了执行季度生产计划,就产品制造计划、降低生产成本,必须提出为达到上述目标所必需的改进技术、提高效率、改进工厂设备的基本方针。 二、生产部长从生产长期发展观点出发提出的要求,与厂长从工厂作业管理观点出发提出的要求必须进行协调,使工厂最终按照上级所定的基本方针办理。有关协调工作由生产部长负责。 三、工厂要从以下事项入手,来做好自己的设备和厂房管理工作: 1. 实现季度计划所必要的设备事项; 2. 为生产新产品所必要的设备事项; 3. 为降低成本、提高作业效率、改进标准所必要的事项; 4. 为改善作业环境所必要的事项; 5. 与建筑物、设备机器、运输工具、动力、能源、供水系统的修理和改善有关的事项。 四、收集为改善生产效率所必要的机器设备的有关情报。 第二条 手续 从开始入手进行上述工作的计划时起,其手续和应具备的条件如下: 一、关于为季度计划及新产品计划所必要的设备事项,由技术上负责的部门和生产上负责的部门一起,就制造方式、制造能力概况、具体的方法,向制造处提出自己的意见。			
签发人		责任人签名	

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	SCZY001	页码	4-2

二、为了降低成本、提高生产效率、改进技术的需要而进行的机器设备的添置、更新,应充分考虑到由此对生产方式、产品质量、原材料规格所带来的影响,以及对成本及有关事项带来的影响。技术和生产制造部门的具体负责人员要把这些影响汇总起来,向厂长提出意见。

三、关于第一、二项所涉及的问题,承担制造任务的负责人以及管理部门的负责人,要把各自所管事项的计划方案递交给制造处;还有,可能涉及到的动力、供水能力等问题以及与制造能力相关的事项,应向厂长提出来。

四、若随着制造方式的老化以及机器设备、厂房设施变化而有不能继续使用、需要废弃的东西,现场部门要按下面的规定向总部生产处报告:

1. 制造方式变更而使原机器、设备变得没必要时
 - a. 机器
 - (1)如可以转作他用,就不必报告。
 - (2)三个月以上不能转作他用时,要把下列事项报总部生产处:
 - ①机器名称、规格以及材质;
 - ②使用工程名称;
 - ③折旧未完而尚留金额。
 - b. 设施
 - (1)在由于制造方式变化以及设备改良而使原有设备可以撤出时,要上报总部生产处。
 - (2)在老化、损坏已经无法再修的情况下,要向总部报告下列事项:
 - ①机器的名称、规格及材质;
 - ②使用工程的名称;
 - ③折旧未完而尚留的金额;
 - ④预计出卖所能得到的金额。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	SCZY001	页码	4-3
2. 工期估计 要预估订货后到货的时间和该工程施工进度是否能够衔接,如果可能延期到货,则要按规定采取必要的补救措施。 3. 支付预定 设备为外购时,要规定支付条件。 第三条 实施 所企划的事项必须经过以下手续,经过有关分析后议定。 一、估计 1. 必要的预算估计 在外购件(或在外加工部分零部件)时,要收集三家以上公司的情况,向在价格、加工质量等方面最值得信赖的公司订货。在自己加工生产时,要根据必要的预算来决定计划。 2. 会计处理 若所企划的方案受到成本的影响,必须作适当的会计处理。 3. 经常费处理及上报的决定,以预算手续规定为准。 二、上报及实施 1. 总部生产处要对上报的议案应确认是否与前述诸条件相符,然后再向主管的生产部长上报。 2. 实施的责任由工厂厂长来承担。 3. 实施过程中需要变更原定方案的时候 (1)如果变更范围不需要新的预算,不影响计划作用的发挥,则可由厂长负责进行处理,处理情况向总部生产处报告。 (2)如果变更需要采取新的预算措施,并且影响原计划作用的发挥,则要把变更计划的理由、必要的预算以及其他有关事项列出来,提交变更计划报告。			
签发人		责任人签名	

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	SCZY001	页码	4-4

4. 在实施过程中,如发生预定设备进货期、施工竣工期和支付预定变更,要向总部生产处报告。

5. 如果工期较长或者遇到复杂的情况,应当在实施过程中,选择时机,进行期中报告。

6. 在计划结束时,应就实施后的效果以及与计划比较的判断,写成报告书,向生产部长报告。

7. 对于不能使用或没有必要使用的机器、设施,有关的厂长要把处理意见向总部生产部长报告。

第四条 机械设备的保养、修理

承担制造任务的部门及设备管理者,有责任对各自管理的部门的机器、设备、器具进行保养、维修。在这些东西发生故障或有破损的时候,要按以下的规定迅速修理,使之恢复功能,不致引起生产、安全等方面的异常现象。

一、制造处向厂长提出修理传票。该传票记载下列事项:

1. 应该记入直接作业者的事项:

修理……机器设备名、故障概要、希望完成的日期

工作……使用目的、规格、材质尺寸、数量、希望完成的日期

2. 应该记入制造处的事项:

预定完成的日期、估计的预算

二、以制造处以及厂长的决定为基础,实施计划。

三、实施结束后,制造处要把下面的事项向会计处报告:

实施预算、部门名、工程名、机器设备名。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名

生产计划实施办法

电子文件编码

SCZY002

页码

2-1

一、计划处在每年计划制订与实施时,要考虑生产状态,以过去数年中的实绩作为标准,制定年度计划预定表,并把此表送交营业部。

二、在一个月以前就要制订出月度计划预定表,此表亦需送交营业部。

三、营业部要通过各工厂送来的计划预定表了解市场情况,制订出下月乃至下下月的生产进度表返回到各工厂。

四、工厂要根据营业部下发的生产进度表,计算自己当月的生产预定量,并把此表上交给营业部。

五、在工厂的最后一道工序,要汇总每天的生产数量,然后入库;并在最后工序的入库帐上进行登记,根据入库量计数,算出与进度计划相对照的超过或不足的数量;再以此数据记入工厂日报,送交营业部。

计划处要根据超过或不足数量,计算第二天的机器使用情况,如需对原先的计划作出变更,要得到主管处长及厂长的同意,并通知运输部门、工程及工厂试验部门,采取适当的措施。也就是说,根据制造进度表,决定制造预定计划后,工程制造部门要计算出各部门每天必须生产制造的数量,对各部门实施中出现的超过计划或不足计划数值的情况,要通知承担任务的部长采取恰当措施。另外,对各部门每天的在制品要进行试验性检查,以保证产品的质量。在最后一道工序,要进行产品质量的各项检查,确定产品的质量等级。

签发人

责任人签名

制度名	生产计划实施办法		
电子文件编码	SCZY002	页码	2-2
六、在月中,要对当月的在制品进行盘存。在进行系统地调查当月生产状况的同时,要算出工厂的生产效率、实绩与计划的差异,而后制订出作业方针。 七、如果由于发生事故而减少生产,会造成预定产量的不足,此不足须填入营业部的有关图表中。 营业部要根据市场行情,把可以推到第二个月去的生产任务移至第二个月。 八、产品若可能延期,则要考虑其损失的大小以及其他替代产品的替代问题。 九、计划处在对要求试验的产品和部门进行调度时,要考虑营业部提出的有关数量、成本等方面的要求。 十、因此,营业部要考虑计划处的要求,在半月或一月前向计划处提交生产进度表。 十一、根据计划处长的指示,计划处要以工程主任及调查处联合会议上提出的希望条件为标准,根据实际情况,决定哪些机器开动,哪些机器暂停,然后算出这一时间预估的产量。			
签发人		责任人签名	