

PM

生产管理经典读物

Production Management

生产管理 工具箱

张友源◎编著

权威性 生产管理领域最新力作，实务操作专业指南

实操性 涵盖生产管理不同环节，内容兼顾理论实际

实用性 文图、表单与案例结合，随查随用便捷高效

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

PM实用表单全附赠

Production Management

生产管理 工具箱

本工具箱包含生产管理常用工具，如：生产计划、生产控制、生产现场管理、生产质量管理、生产安全管理、生产成本管理、生产环保管理、生产能源管理等。

生产管理工具箱

生产管理工具箱

PM

生产

Production Management

生产管理 工具箱

张友源◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

生产管理工具箱/张友源编著. —北京:中国铁道出版社,2015.3

ISBN 978-7-113-19651-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 288738 号

书 名:生产管理工具箱
作 者:张友源 编著

责任编辑:张艳霞 电 话:010-51873005 电子信箱:zsbooks@sohu.com
特邀编辑:陈 丽
封面设计:王 岩
责任校对:龚长江
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:24 字数:369 千

书 号:ISBN 978-7-113-19651-6

定 价:88.00 元(含盘)

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换,电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

随着科学技术的突飞猛进,信息化生产时代已悄然来临,生产管理对于一个生产型企业来说,是企业生存发展的重中之重,由此可见,生产管理实际上就是生产型企业的命脉所在。

然而,生产管理也涉及很多方面、很多领域,生产管理的知识复杂庞大,加之现代竞争如此激烈,生产型企业要思考怎样管理才能从中获得效益。此外,作为管理者,如何既能抓好生产和品质,又能保持企业健康、平稳、高速的发展势头,这些已然成为广大生产企业领导者不得不面对的重要问题。

众所周知,好的管理离不开完善的系统,生产管理亦是如此。生产管理系统既要加强管理力度,合理有序地安排生产,又要积极协调各相关生产单位之间存在的问题,应对随时出现的生产矛盾,及时安排、及时解决,才能使生产工作有条不紊地进行。

此外,生产的重点应该是现场管理,即从生产基层就开始从人、设备、物料、生产方法等多个方面进行控制,从而达到质量更高、成本更低、效益更大。现场管理的核心是构建更好的基层管理体制,将质量和成本控制体现在生产过程中,从而实现企业的长远发展。

正是基于对上述问题及管理重点的深入探索和研究,也为了便于生产企业管理者能够系统、全面地掌握生产管理的相关知识,我们站在生产管理者的角度,以生产管理过程中容易出现的问题为研究对象,为广大生产企业管理者量身打造了本书。

本书是以“文字+图表+流程+经典案例”为表现形式,囊括了生产管理的大小细则,旨在让每一位生产企业管理者在管理中能够:有理有据有规范,有质有量有方案。本书共分为六个部分,主要包括:生产管理部门各岗位职责、生产管理相关制度、生产管理相关流程、生产成本管理、生产管理实用表单以及生产管理实战典型案例分析。本书不但内容丰富、语言翔实,在结构上也别具匠心,特色显著,与市场中同类图书相比,不仅有工具书的系统性和实用性,更有可操作性强、实用价值高的特点,作为同类书中的精品,本书主要有以下几大特色。

1. 针对性强

本书主要针对的是广大生产管理人员和从业人员,知识结构从简到繁,层层深入,逻辑清晰,让每一位生产管理者和从业者在每一个工作阶段都能找到重点,做到有理可依、有据可循,让每个人员能够速查速用、活学活用。

2. 实用性强

作为工具书,本书不仅可以拿来即用,更与现阶段的生产发展形势紧密结合,真正符合当前经济发展的大环境。另外,本书理念新颖,内容全面,在编排上也十分注重实战,图表的版式设计也更直观、易懂,再辅以经典的生产管理案例以专业的深入点评,切实做到为每一位生产管理人员提供了一套“稍改即用”的案头好书。

3. 可读性强

与传统的工具书不同,本书更侧重可读性,传统工具图书往往为了全面与完整,将大量不容易理解的专业知识海量罗列,读者往往翻看几页就会觉得索然无味、不明其意。本书在内容选择与编排上不仅全面完整,更考虑到整体的观赏性,从结构到知识层面,本书条理清新,循序渐进,将生僻难懂的知识点通俗化,细致而不繁杂,全面而不混乱。

当然,任何生产企业的管理方式方法都不能千篇一律,在此提醒广大生产管理者切勿生搬硬套。因为任何企业的管理一定要有创新,如果固步自封,很快就会不适应发展要求被社会淘汰。企业的生产管理在企业中处于一个很重要的地位,企业平时也要加强企业的生产管理培训,这样可以促进企业的管理。生产管理的重点应该是现场管理,在重视人的因素的前提下,通过掌控生产过程和现场管理的各项细节,从而提高生产基层的领导和管理水平。

最后,衷心地希望本书能够成为生产管理者的得力助手,在生产管理中贡献一份力量。也祝愿每一位读者、管理者都能通过坚持不懈的努力与学习使生产企业充满生机与活力,构建出企业坚固的管理核心力,在激烈的市场竞争中能够健康发展,大步向前!

张友源

目 录

CONTENTS

第一部分 生产管理部门各岗位职责

第一章 生产现场管理制度	2
现场标准作业管理制度	2
生产现场 5S 管理制度	4
生产现场卫生管理制度	7
生产调度管理制度	9
生产调度会议管理制度	12
生产调度请示汇报细则	14
第二章 车间班组岗位职责	16
车间主任岗位职责	16
生产班长岗位职责	17
操作工岗位职责	18
领料员岗位职责	18
统计员岗位职责	19
生产调度员岗位职责	20
生产技术员岗位职责	21
生产安全员岗位职责	21
第三章 产品研发管理部门岗位职责	23
产品研发经理岗位职责	23
产品研发主管岗位职责	23
产品设计专员岗位职责	25
技术开发部经理岗位职责	26
工艺技术主管岗位职责	27
第四章 采购部门岗位职责	28
采购部经理岗位职责	28
采购部主管岗位职责	29
采购员岗位职责	30

II 目录

收货主管岗位职责	30
物资验收员岗位职责	31
第五章 质检部门岗位职责	32
质量总监岗位职责	32
质量控制主管岗位职责	32
来料检验员岗位职责	33
制程检验员岗位职责	34
质量管理专员岗位职责	34
第六章 仓储部门岗位职责	36
仓储主管岗位职责	36
仓库值班员岗位职责	36
仓管员岗位职责	37
出库管理员岗位职责	38
搬运员岗位职责	38
理货员岗位职责	39
专职安全员岗位职责	40
第七章 生产物料部门岗位职责	41
物控主管岗位职责	41
物料计划员岗位职责	42
物料采购员岗位职责	42
物料定额员岗位职责	43
物料仓管员岗位职责	44

第二部分 生产管理相关制度

第八章 产品研发管理制度	46
新产品研发管理制度	46
新产品试制管理规定	48
新产品规划管理制度	50
新产品设计开发管理制度	55
新产品投产管理制度	59
新产品新技术鉴定验收管理办法	60
产品定位研究模型	64

第九章 工艺技术管理制度	66
生产工艺管理制度	66
技术创新管理制度	68
技术引进管理制度	70
工艺文件管理制度	73
工艺装备管理办法	75
技术改造管理办法	77
技术研发部管理制度	80
技术改进合理化建议制度	85
工艺技术开发管理方案	87
第十章 生产设备管理制度	90
生产设备综合管理制度	90
生产设备安装调试管理办法	93
设备使用管理制度	97
设备综合管理制度	101
设备检修管理制度	105
生产设备安全管理制度	110
生产设备维护管理制度	111
生产设备点检管理规定	113
设备转让与报废管理制度	116
设备更新与技术改造制度	118
设备调试管理制度	120
第十一章 生产班组管理制度	122
班组组织管理制度	122
定员定额管理制度	123
班组岗位责任制度	125
班组安全活动管理制度	126
班组安全生产作业管理制度	128
班组文明生产管理制度	130
班组工具使用管理制度	131
班组物料保管管理办法	132
交接班管理制度	134
第十二章 生产安全管理制度	136
安全检查管理制度	136

生产人员安全责任制度	139
企业管理部安全生产责任制度	140
施工技术部安全生产责任制度	141
财务部安全生产责任制度	141
材料部安全生产责任制	141
质量部安全生产责任制	142
安全生产会议管理制度	142
安全事故应急管理制度	144
安全生产用电管理制度	147
工伤事故处理办法	149
生产安全综合管理制度	150

第十三章 生产物料管理制度

物料采购管理制度	158
物料验收管理制度	160
物资出入库管理制度	162
库房管理制度	163
物料存储管理制度	165
物料使用控制管理规定	167
半成品出入库管理规定	169
呆料、废料管理办法	170
物料采购计划制度	174
公司采购流程管理制度	178
采购业务流程管理制度	182

第三部分 生产管理相关流程

第十四章 生产现场计划管理相关流程

生产计划管理流程	186
年度生产计划编制流程	186
生产计划接单流程	187
生产订单审查流程	187
生产系统计划管理流程	188
生产计划安排管理流程	188

第十五章 产品研发管理相关流程	189
产品研发立项审批流程	189
产品研发过程管理流程	189
产品研发验收管理流程	190
第十六章 工艺技术管理相关流程	191
工艺技术方案设计流程	191
工艺技术方案评价流程	191
工艺技术引进流程	192
工艺变更管理流程	192
工艺技术管理流程	193
第十七章 生产班组管理相关流程	194
班组生产计划管理流程	194
车间生产目标管理流程	194
班组生产任务安排流程	195
车间生产统计工作流程	195
第十八章 生产物料管理相关流程	196
物料计划管理流程	196
物料定额管理流程	196
物料申购管理流程	197
物料仓储管理流程	197
物料入库管理流程	198
物料出库管理流程	198
物料库存管理流程	199
车间领料管理流程	199
物料追加申请审批流程	200
第十九章 生产安全管理相关流程	201
安全设施购置流程	201
安全培训管理流程	202
重大安全事故处理流程	202
生产安全综合管理流程	203
安全生产管理流程	203
第二十章 生产设备管理相关流程	204
设备使用管理流程	204
设备检查管理流程	204

设备维护管理流程	205
设备报废管理流程	205
生产设备点检管理流程	206

第四部分 生产成本管理

第二十一章 生产成本控制方法	208
定额成本法	208
标准成本法	208
目标成本法	210
作业成本法	213
价值工程法	214
第二十二章 生产成本管控及流程	216
生产成本控制办法	216
有效生产成本控制方法	218
现代企业战略成本管理	219
生产成本控制方案	222
节约活动推行细则	224
生产成本综合控制流程	227
日常成本浪费执行标准	229
生产成本管理六法	230
生产成本管理的问题	232
生产成本问题的解决方案	234
能源、资源消耗控制程序	236
第二十三章 材料成本控制	239
限额领料管理规定	239
材料成本控制	242
材料浪费控制方案	245
企业物资采购成本控制	246
原材料消耗控制方案	249
辅助材料使用管控方案	251
材料使用成本控制方案	253
第二十四章 制造成本控制	256

制造成本控制制度	256
物料采购价格管理制度	258
生产车间成本管理制度	260
车间电费控制方案	261
车间维修费用控制方案	263
直接人工成本控制方案	265
第二十五章 生产定额管理	267
定额管理	267
工时定额管理流程	268
物料消耗定额管理流程	269
材料消耗定额管理制度	270
生产定额管理制度	271
第二十六章 相关费用、支出控制	273
人力资源成本控制措施	273
人力资源成本预算管理制度	274
办公费用控制办法	276
招待费管理制度	278
费用报销管理制度	281
研发费用管理制度	284

第五部分 生产管理实用表单

第二十七章 生产计划管理表单	288
车间生产计划表	288
年度生产计划表	288
月度生产计划表	289
生产计划变更表	289
生产计划排程表	290
车间生产能力分析表	290
日生产计划管理表	290
生产制造命令单	291
生产技术开发管理考核的责任划分表单	291
生产技术开发管理的考核指标表单	292

第二十八章 生产现场管理表单	294
现场作业人员考核表	294
生产现场培训记录表	294
设备生产能力统计表	295
设备使用情况分析表	295
产品用料分析表	296
生产现场环境危害因素登记表	297
技术开发部考核分值表	297
品质管理部考核分值表	298
生产计划部考核分值表	299
分厂考核分值表	300
第二十九章 生产设备管理表单	302
生产设备检查记录表	302
设备检查记录表	303
设备保养计划表	303
生产设备维护记录卡	304
设备维修记录表	304
生产设备调拨申请单	305
生产材料采购与仓储管理考核的责任划分表单	305
制造管理考核的责任划分表	306
机电设备部考核分值表	306
第三十章 生产控制管理工具表单	308
生产进度进程表	308
生产进程管理表	308
生产进度平衡表	309
生产进度控制表	309
生产产量分析表	309
生产故障分析表	310
生产材料采购与仓储管理的考核指标表单	310
供应部考核分值表	313
第三十一章 生产物料管理工具表单	314
定额领料申请表	314
物料分析明细表	314
呆废料处理统计表	315

物料需求分析表	315
物料收支统计表	316
产成品物料清单	316
材料月度采购计划表	316
材料定期采购计划表	317
物料采购明细一览表	317
物料采购检验记录表	318
第三十二章 生产工艺管理工具表单	319
工艺性审查记录单	319
生产工艺改善提案表	319
工艺装备设计任务书	320
工艺装备验证报告单	321
工艺设计变更申请表	321
工艺设计变更通知书	322
工艺纪律监督检查表	322
工艺装备质量跟踪卡	323
第三十三章 生产质量控制表单	324
质量问题统计表	324
制程质量检查表	324
品质改善记录表	325
不合格品质改进通知单	325
不合格品纠正预防措施表	325
质量巡检日报表	326
首件检验记录表	326
制程检验控制表	327
质量管理考核的责任划分表单	327
第三十四章 安全生产管理表单	328
生产安全工作计划表	328
安全工作会议表	328
安全区域划分表	329
生产安全日报表	329
安全生产日报表	329
安全生产周报表	330
安全改善记录表	330

安全会议室使用申请表	330
安全改善通知书	331
生产操作质量检查表	331
生产安全管理考核的责任划分单	332

第六部分 生产管理实战典型案例分析

【案例一】海尔集团生产现场的“6S 大脚印”	334
【案例二】丰田公司的精益生产管理系统	336
【案例三】松下公司的单元生产模式	340
【案例四】上海通用汽车——柔性化共线生产、精益制造技术	343
【案例五】东风日产的精细化生产与管理	348
【案例六】波音公司的并行工程技术	352

附录

【附录一】ISO 9001 质量管理体系认证	356
【附录二】六西格玛管理	359
【附录三】TPM 管理	361
【附录四】JIT 精益生产管理	364

后记	369
----------	-----

第一部分

生产管理部门各岗位职责

内容提要

- 生产现场管理制度
- 车间班组岗位职责
- 产品研发管理部门岗位职责
- 采购部门岗位职责
- 质检部门岗位职责
- 仓储部门岗位职责
- 生产物料部门岗位职责