

★第2版★

管理案头必备手册

生产管理

工具箱

.....
超级实用的生产管理工具大全
囊括各类工作规范、流程、方案、制度和表单
.....

罗百辉 陈勇明 ◎编著◎

PRODUCTION

KIT

MANAGEMENT



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



附1CD



★第2版★

管理案头必备手册

生产管理

工具箱

罗百辉 陈勇明 编著

CUSTOMER

KIT

SERVICE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以生产企业的工作内容为出发点,从生产组织与岗位说明书、生产订单管理、研发与工艺管理、生产计划管理、生产物料管理、车间作业管理、生产品质管理、5S推行管理、生产设备管理、仓储作业管理、生产安全管理、生产人员招聘管理、生产人员培训管理、生产岗位绩效管理、生产岗位薪酬管理、生产管理的实用模型等16个方面,对生产管理中的各个方面进行了系统归纳,提供了各环节中的工作标准、工作流程、管理制度和工作表单,是一部能让生产管理人员拿来即用的全方位的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

生产管理工具箱/罗百辉,陈勇明编著. —2版. —北京:机械工业出版社,2011.4
(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-33278-7

I. ①生… II. ①罗… ②陈… 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(2011)第017600号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孙磊

责任印制:乔宇

北京汇林印务有限公司印刷

2011年3月第2版·第1次印刷

170mm×242mm·48.25印张·2插页·962千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-33278-7

ISBN978-7-111-89451-884-2(光盘)

定价:98.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

《生产管理工具箱》自出版以来赢得了良好的口碑，本书现进行再版，对书中内容进行更新和修正，帮助读者更好地解决问题。它仍以生产企业的管理模块为基础，力图精简、准确地将生产管理的工作标准、工作流程、制度规范、管理表单阐释清楚，并依照生产管理工作的内在逻辑进行组合，完整再现高标准的生产企业管理系统。

本书在修订的过程中，首先从生产企业的组织结构入手，并由此逐层展开，从岗位说明书过渡到作业模块，旨在对生产管理工作进行深入、具体的职能界定。其次，紧紧围绕生产管理的关键业务模块，运用大量的图表进行阐述，全部以“实务”、“可操作”为准则，保证了图书的实用性和专业性。本书是实施高效率生产管理的工具书和操作手册。

本书在内容结构上主要有以下特点：

1. 细化工作标准

本书共分 16 大工作板块，每一工作板块按照生产管理的内在逻辑，分解出了相应的关键管理要点。

针对每一个关键管理要点实施多层级的分解，提供细化的工作标准。生产管理者只要按照工作标准的内容、步骤、执行标准逐层展开，即可实现高效率的工作目标。

2. 优化工作流程

在细化的工作标准的基础上，实施流程优化。通过对生产作业流程的节点、责任人、内容说明以及相关文件进行针对性解说，为生产管理者提供一套全面、准确和精简的生产作业流程。

3. 固化管理制度

为落实和规范生产管理工作，督导和改善生产人员的作业过程，本书针对每个关键管理要点提供相应的管理制度，具有实用性和专业性的特点，有

利于生产管理的实施和操作。

4. 量化管理表单

本书为每个工作内容提供了记录、量化、分析和改善的针对性表单。生产管理者只需稍加修改即可使用,有利于节省工作时间及提高工作效率,是实施、分析、追踪和持续改善工作记录的重要帮手。

5. 图表化的工具模型

本书最后是生产管理的实用模型,通过图形和案例式解说,即可轻松掌握专业的生产管理工具。

为帮助读者快速、有效地建立生产管理系统、管理生产作业,本书特附赠光盘,将书中内容电子化,方便读者高效率地应用。

本书是笔者长期工作经验的总结和积累。在写作过程中参照了多家世界500强企业的管理模板,同时根据自身多年来在国内企业工作的相关经验进行了一定的修正和完善,旨在为读者提供一部拿来即用的生产管理工具书。

本书在再版的过程中,得到了深圳耐特电子有限公司的陈勇明先生的大力支持,我们就制造型企业的组织结构、工作标准、工作流程和管理制度等方面进行了深入沟通。同时,李瑞文、杨兵、孙健、谭汉贵、宋松红、杨靖、孙科柳、洪少萍、李国旗、洪少生、杨选成、高垒、秦术琼、董晓孝、程丽平、袁雪萍、孙东风、王晓荣、孙丽、路光、谭海燕、戴宇剑等在本书的再版过程中提供了大量的帮助,包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此,对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢!

罗百辉

2011年1月

目 录

前言

第一章 生产组织与岗位说明书	1
第一节 生产组织结构	1
一、生产部组织结构	1
二、品质部组织结构	3
三、采购部组织结构	5
四、仓储部组织结构	6
第二节 生产部岗位说明书	7
一、生产经理岗位说明书	7
二、生产主管岗位说明书	9
三、车间主任岗位说明书	10
四、生产计划员岗位说明书	11
五、生产跟单员岗位说明书	12
六、生产班组长岗位说明书	13
七、生产物料员岗位说明书	14
第三节 品质部岗位说明书	14
一、品质经理岗位说明书	15
二、品质主管岗位说明书	16
三、品质工程师岗位说明书	17
四、进料检验员岗位说明书	18
五、制程检验员岗位说明书	19
六、成品检验员岗位说明书	20
七、出货检验员岗位说明书	21
八、品质稽查员岗位说明书	22
九、计量员岗位说明书	23

十、品质统计员岗位说明书	24
第四节 辅助部门岗位说明书	25
一、采购主管岗位说明书	25
二、采购员岗位说明书	26
三、仓储主管岗位说明书	27
四、仓管员岗位说明书	28
第二章 生产订单管理	29
第一节 生产订单管理工作标准	29
一、订单接收管理工作标准	29
二、订单协调管理工作标准	31
三、订单计划安排工作标准	32
四、订单作业进度管理工作标准	33
五、紧急插单管理工作标准	34
六、外协订单管理工作标准	35
第二节 生产订单管理流程	36
一、订单落实管理流程	37
二、订单协调管理流程	39
三、订单计划安排流程	40
四、订单作业进度管理流程	42
五、紧急插单管理流程	44
六、外协订单管理流程	46
第三节 生产订单管理制度范本	47
一、订单员管理制度	48
二、订单管理制度	50
三、订单计划管理制度	52
四、外协订单管理制度	54
第四节 生产订单管理表单范本	57
一、产品报价单	57
二、样品追踪表	57
三、客户信息卡	58
四、订单评审表	58
五、供货周期计划表	59

六、订单安排表	59
七、订单统计表	59
八、订单安排记录表	60
九、产销协调计划表	60
十、工时损失记录表	60
十一、生产能力分析表	61
第三章 研发与工艺管理	62
第一节 研发与工艺管理工作标准	62
一、设计研发管理工作标准	62
二、试产作业管理工作标准	64
三、生产零部件核准工作标准	66
四、失效作业分析工作标准	68
五、工程变更管理工作标准	69
六、工艺设计管理工作标准	71
七、工艺评审管理工作标准	73
八、工艺改进管理工作标准	75
第二节 研发与工艺管理流程	76
一、设计研发管理流程	77
二、试产作业管理流程	79
三、生产零部件核准流程	81
四、失效作业分析流程	83
五、工程变更管理流程	85
六、工艺设计管理流程	87
七、工艺评审管理流程	88
八、工艺改进管理流程	90
第三节 研发与工艺管理制度范本	91
一、研发管理制度	92
二、样板管理制度	95
三、试产作业管理制度	98
四、失效作业分析管理制度	100
五、工艺设计管理制度	103
六、工艺评审管理制度	105

七、工艺改进管理制度	109
第四节 研发与工艺管理表单范本	112
一、产品研发方案	112
二、产品研发确认报告	112
三、研发缺失整改对策表	113
四、研发评审报告	113
五、新产品提案单	114
六、研发项目开发可行性方案	114
七、研发项目开发计划表	115
八、产品试制通知单	115
九、试产报告	116
十、产品试制总结报告	116
十一、产品定型审核表	117
十二、确认报告书	117
十三、工艺设计 FMEA 检查表	118
十四、设计信息检查表	118
十五、工艺流程报告	119
十六、工艺流程实施进度表	119
十七、工艺方法研究报告	120
十八、评审规划表	120
十九、工艺评审表	121
二十、工艺评审报告	121
二十一、评审意见汇总表	122
二十二、工艺改进计划表	123
二十三、工艺改进分析表	123
二十四、产品工艺卡	124
二十五、工艺过程分析符号说明表	124
二十六、零件的加工路线	125
二十七、标准作业指导书	125
第四章 生产计划管理	126
第一节 生产计划管理工作标准	126
一、生产计划分类标准	126

目 录

二、生产计划指标标准	127
三、生产计划内容标准	129
四、生产计划编制工作标准	130
五、作业计划编制工作标准	131
六、生产计划执行工作标准	132
七、生产计划变更工作标准	133
第二节 生产计划管理工作流程	134
一、年度生产计划制订流程	135
二、月度生产计划制订流程	137
三、日程作业计划制订流程	139
四、生产计划执行流程	141
五、生产计划变更管理流程	142
第三节 生产计划管理制度范本	143
一、生产计划编制管理制度	144
二、生产计划评估管理制度	147
三、生产计划控制管理制度	149
四、生产计划完成预警制度	151
五、生产计划变更管理制度	153
第四节 生产计划管理表单范本	155
一、产销计划拟订表	155
二、月份产销计划汇总表	155
三、年度生产规划表	155
四、年度生产计划表	156
五、季度生产计划表	156
六、月度生产计划表	156
七、周生产计划表	157
八、作业人员计划表	158
九、班组作业日程安排	158
十、生产计划科月报表	158
十一、生产计划综合报表	159
十二、生产计划安排表	159
十三、生产计划变更通知单	159
十四、交期变更通知单	160

十五、生产提前或延后通知单	160
十六、生产指令单	160
十七、生产计划执行情况明细表	161
十八、生产预定及实绩报告书	161
第五章 生产物料管理	163
第一节 生产物料管理工作标准	163
一、生产物料计划管理标准	163
二、生产物料供应商管理标准	164
三、生产物料采购管理标准	166
四、生产物料检验管理标准	167
五、生产物料免检作业标准	168
六、生产物料领用管理标准	169
七、生产现场物料管理标准	169
第二节 生产物料管理工作流程	171
一、生产物料计划管理流程	171
二、生产物料供应商管理流程	173
三、生产物料采购管理流程	175
四、生产物料检验流程	177
五、生产物料特采作业流程	178
六、生产物料领用流程	179
第三节 生产物料管理制度范本	180
一、生产物料计划管理制度	181
二、生产物料供应商管理制度	184
三、生产物料采购管理制度	188
四、生产物料检验管理制度	190
五、生产物料领用管理制度	192
六、生产现场物料管理制度	194
第四节 生产物料管理表单范本	197
一、物料采购计划表	197
二、材料定期采购计划表	197
三、订单采购计划表	197
四、月度材料采购计划表	198

目 录

五、年度采购计划表	198
六、材料请购单	199
七、采购跟踪表	199
八、供应商调查表	200
九、供应商筛选表	202
十、供应商考核量化表	203
十一、合格供应商列表	203
十二、物料检验执行一览表	204
十三、进料检验记录表	204
十四、进料检验报告	204
十五、检验报告单	205
十六、物料验收表	205
十七、领料单 (一)	206
十八、领料单 (二)	206
十九、物料超领单	207
二十、补料申请单	207
二十一、特别领料单	207

第六章 车间作业管理 209

第一节 车间作业管理工作标准 209

一、早晚会管理工作标准	209
二、现场巡视管理工作标准	210
三、作业异常管理工作标准	212
四、作业进度管理工作标准	213
五、作业能力调控工作标准	214
六、交接班管理工作标准	215

第二节 车间作业管理流程 216

一、早晚会管理流程	216
二、现场巡视管理流程	218
三、作业异常管理流程	220
四、作业进度管理流程	222
五、作业能力调控流程	224
六、交接班管理流程	226

第三节 车间作业管理制度范本	228
一、早晚会管理制度	228
二、现场巡视管理制度	230
三、作业异常管理制度	233
四、作业进度管理制度	237
五、作业能力调控制度	239
六、交接班管理制度	240
第四节 车间作业管理表单范本	242
一、早会日程表	242
二、早晚会记录表	242
三、现场巡视计划表	243
四、人员指导计划表	243
五、过程巡查记录表	244
六、现场指导记录表	244
七、生产状况记录表	245
八、生产状况监控表	245
九、工时记录表	246
十、作业过程记录表	246
十一、作业异常管理表	246
十二、作业异常分类表	247
十三、停工统计表	247
十四、生产异常状况处理表	248
十五、异常通知书	248
十六、作业进程管理表	249
十七、生产进度控制表	249
十八、生产进度安排跟踪表	250
十九、生产进度变更通知单	250
二十、作业能力调查表	250
二十一、作业能力调控计划表	251
二十二、作业能力调控管理表	251
二十三、交接班管理计划表	251
二十四、交接班管理记录表	252
二十五、班次产量交接记录表	252

第七章 生产品质管理	253
第一节 生产品质管理工作标准	253
一、样品检验作业标准	253
二、首检作业标准	255
三、制程检验作业标准	256
四、制程变异与品质异常处理作业标准	257
五、成品检验作业标准	259
六、出货品质检验作业标准	260
七、包装检验作业标准	261
八、外发产品检验作业标准	261
九、产品报废处理作业标准	262
十、内部质量稽核作业标准	263
第二节 生产品质管理工作流程	265
一、产品检验工作流程	265
二、样品检验工作流程	267
三、制程检验工作流程	268
四、制程控制工作流程	270
五、成品检验工作流程	272
六、产品出货检验工作流程	273
七、不合格品管理工作流程	274
八、产品报废处理工作流程	276
九、产品返工处理工作流程	278
十、不合格品纠正、预防管理工作流程	279
十一、产品检验状态标识工作流程	281
第三节 生产品质管理制度范本	282
一、质量日常检验管理制度	282
二、产品首检及工序确认管理制度	284
三、半成品检验管理制度	286
四、制程检验管理制度	288
五、作业品质评估管理制度	291
六、成品检验管理制度	293
七、不良品处理管理制度	295
八、产品批退货管理制度	297

九、质量异常管理制度	299
十、不合格品纠正、预防管理制度	300
十一、产品检验状态标识管理制度	304
十二、检验仪器量规的管理及校正管理制度	306
十三、生产品质管理责任制度	308
十四、生产品质管理制度	312
第四节 生产品质管理表单范本	319
一、品质检验标准表	319
二、制程检验规范表	319
三、制程检验标准表	320
四、首件检验报告	320
五、制程巡检记录表	321
六、质量异常通知单	321
七、质量异常处理单	321
八、制程异常报告	322
九、质量异常统计表	322
十、成品检验记录表	323
十一、不合格品纠正、预防措施处理单	323
十二、不合格品报告	324
十三、返工产品记录表	324
十四、产品质量管理标准表	325
十五、产品质量检验标准表	325
十六、产品质量标准表	326
十七、QA 检查记录表	326
十八、紧急放行申请表	327
十九、质量改进计划表	327
二十、质量改进、纠正预防措施实施情况分析表	328
第八章 5S 推行管理	329
第一节 5S 推行管理工作标准	329
一、5S 体系文件管理标准	329
二、5S 培训管理工作标准	331
三、5S 宣传管理工作标准	332

四、5S 导入工作标准	333
五、5S 推行工作标准	334
六、5S 活动巡查、改善及评比工作标准	336
第二节 5S 推行管理工作流程	336
一、5S 体系文件编制流程	337
二、5S 培训与宣传管理流程	339
三、5S 活动导入流程	341
四、5S 活动实施流程	343
五、5S 活动开展管理流程	345
第三节 5S 推行管理制度范本	347
一、5S 推行计划书	347
二、5S 推行手册	350
三、5S 管理制度	359
第四节 5S 推行管理表单范本	367
一、5S 推行计划表	367
二、生产车间 5S 实施计划表	367
三、5S 培训计划表	369
四、5S 现场诊断记录单	370
五、5S 推行可行性分析报告	370
六、常用 5S 推行方法说明	371
七、要与不要清单表	372
八、不需要物品处理登记表	373
九、作业现场化线标准	374
十、红牌记录单	374
十一、5S 活动检查表	375
十二、生产现场 5S 检查表	380
十三、生产现场日常检查表	381
十四、办公室每日清扫安排表	383
十五、办公室 5S 检查表	383
十六、5S 活动日常巡回检查表	384
十七、改善提案表	385
十八、5S 活动改善通知单	385
十九、5S 异常情况汇总表	386

二十、5S 内部审核检查表	386
第九章 生产设备管理	387
第一节 生产设备管理工作标准	387
一、设备购置管理标准	387
二、设备使用管理标准	388
三、设备保养工作标准	390
四、设备故障处理标准	392
五、设备报废处理标准	393
六、设备档案管理标准	394
第二节 生产设备管理工作流程	394
一、设备购置管理流程	395
二、设备使用管理流程	397
三、设备日常保养流程	399
四、设备故障处理流程	401
五、设备维护管理流程	403
六、设备报废管理流程	405
第三节 生产设备管理制度范本	406
一、设备管理制度	407
二、计量设备管理制度	413
三、设备采购管理制度	417
四、设备使用管理制度	421
五、设备保养管理制度	425
六、设备点检管理制度	427
七、设备故障管理制度	428
八、设备报废管理制度	430
九、设备档案管理制度	432
第四节 生产设备管理表单范本	435
一、设备需求表	435
二、设备配置申请单	435
三、生产设备验收单	436
四、设备操作说明书	437
五、设备运行时间统计表	438