

现代企业管理操作规范丛书
XIAN DAI QI YE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN CONG SHU

企业生产

赵光忠 / 主编

管理模板

与

操作流程

— 流程·方法·模式·范例 —

即学即通的操作指南

即复即用 的管理工具



中国经济出版社

www.economyph.com

●现代企业管理操作规范丛书

企业生产管理模板与操作流程

——流程·方法·模式·范例——

赵主忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业生产管理模板与操作流程/赵光忠 主编. - 北京:中国经济出版社,2004.4

(现代企业管理操作规范丛书)

ISBN 7-5017-6295-3

I. 企… II. 赵… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 126057 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:华连斌(010-68319114)

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:740mm×1000mm 1/16 印 张:40.5 字 数:642千字

版 次:2004年4月第1版 印 次:2004年4月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6295-3/F·5071 定 价:65.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《现代企业管理操作规范丛书》

编 委 会

主 编：赵光忠

副主编：赵 剑 张建伟

编委会：（排名不分先后）

郭晓丽	吕军伟	王 莺	崔华芳	李 莉
张 锋	郭 勇	李军伟	刘德红	张斯曼
刘君强	杨晓艳	屈永科	郑晓宁	王 飞
秦亦兰	宋犀昆	张肖虹	席慕华	程月玲
杨 念	丁华明	王 岳	邵振伟	徐 峰
张国栋	薛慧欣	曹晔晖	毛艳琴	胡 芳
张震震	周建国	宋维同	李 云	许智博
崔劲辉	刘珂碧	王霄涵	李雅芬	周 明
张 冬	鲁建敏	周莹玉	陈 超	康晓光
张保文	王妍妍			

序

当今中国，企业已经随着市场经济的发展成为了社会的一个关注中心。于是，以促进中国企业高效发展的名义，各种管理理念、管理方法泥沙俱下，充斥了中国的企业界。一时间，中国仿佛变成了企业管理的先进国度。但是，遗憾的是，中国管理仍只是理论上的巨人，中国企业只是各种管理思想的实验田而已。

中国的企业管理，缺的不仅是先进的思想和理念，更是具有操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法。同时，必须认识到，先进的管理方法和工具可以引用借鉴。而真正适用的管理思想和理念却只往往是一个自发生成的体系。并且，适用的管理思想和理念不可能从外部引入，直接灌输到企业肌体中去，它必须在先进实践活动的基础上形成。

但是，中国企业界需要什么样的管理工具，适用什么管理方法，又怎么适用呢？这就要求企业必须深入认识自己具体运作的流程，了解具体流程中可能遇到的问题，借鉴其他企业的经验教训。在此基础上，实现企业的规范化管理，引导企业流程化运作，导入适当的管理和解决问题的方法，借用其他企业的先进模式。

当然，这并不是一个简单的工作。同时，一家企业，一个管理人员也很难凭借一己之力去完成这一工作。有鉴于此，我们查阅了大量的管理研究和实践资料，考察了众多现实企业，综括出了我们认为具有相当普遍实用性和实用性的管理流程，

并将具有实用价值的各种管理方法、管理工具归结起来，重新提炼整合，形成了针对具体问题的管理模板，以利大家直接使用。以此为基础，我们编写了“现代企业管理操作规范”这套丛书。

在丛书中，我们分别从企业组织、人力资源、市场营销、企业财务、企业生产、企业物流这六个角度深入分析，归纳出了比较规范的工作流程，并针对具体的流程中可能遇到的问题，提供了可以运用的解决方法，方便适用的管理工具，同时，为了帮助大家更好地理解相关流程，我们还有针对性地提供了参考案例。

具体来说，“现代企业管理操作规范”丛书包括以下六本著作：

《企业组织管理模板与操作流程》；

《人力资源管理模板与操作流程》；

《企业财务管理模板与操作流程》；

《企业生产管理模板与操作流程》；

《市场营销管理模板与操作流程》；

《企业物流管理模板与操作流程》。

本套丛书注重企业具体业务的流程化运作和实务化操作，但并不是简单的文字论述和资料堆砌。丛书通过精细到具体业务的流程化分解，针对具体流程中可能遇到的问题，提供了针对性解决方法和实用工具，同时，运用管理模板的思路，将流程、方法、模式和范例整合到一起，形成最精细、最具体、最规范的实用模板，再通过经典的现实案例进一步阐释模板的实用方法和适用要求。从而，从规范化、流程化和实务化的角度为中国企业提供了一套“既学即通的操作规范，随需应用的管理工具。”

丛书编委会

2004年2月15日

目 录

总论 企业生产管理基本理论

一、基本概念	(1)
二、生产管理的基本问题	(6)
三、生产管理理论的发展趋势及我国生产管理理论的发展 ..	(11)
四、生产系统的构成及其关系	(14)
五、生产管理系统流程关系图	(18)

第一章 企业生产计划管理模板

第一节 企业生产计划管理理论精要	(23)
一、基本概念	(23)
二、期量标准的制定	(28)
三、生产能力	(33)
第二节 企业生产计划管理流程	(36)
流程一：生产能力的核定	(37)
▶ 生产能力核定的方法	(37)
① 单一品种生产能力的核定方法	(37)
方法一 实验量法	(37)
方法二 生产面积法	(37)
方法三 联动机单位时间法	(37)
② 多品种生产能力的核定方法	(38)
方法一 标准产品法	(38)
方法二 代表产品法	(38)
方法三 假定产品法	(39)
流程二：生产计划指标的确定	(41)
▶ 确定生产计划指标的步骤	(43)
步骤一 收集信息、综合分析	(44)
步骤二 采用定量分析方法	(44)

► 企业生产管理模板与操作流程

步骤三 综合平衡, 确定最佳指标方案	(47)
步骤四 讨论修正, 批准实施	(48)
流程三: 年度生产任务的安排	(49)
流程四: 生产计划的编制	(53)
► 生产计划的编制方法	(53)
方法一 在制品定额法	(53)
方法二 累计编号法	(54)
方法三 生产周期法	(55)
流程五: 生产计划的实施与反馈	(57)
► 生产计划实施的方法	(57)
方法一 “目的一手段”链系统法	(57)
方法二 德鲁克目标管理法	(58)
第三节 企业生产计划管理制度范例	(59)
生产计划实施办法及规定	(59)
第四节 企业生产计划管理表单范例	(65)
一、长期生产计划表单	(65)
生产计划表	(65)
综合生产计划表	(66)
工业产值和产量年度计划表	(67)
年度生产计划表	(67)
各部门生产计划安排表	(68)
产销计划表	(69)
产销计划拟定表	(70)
二、短期生产计划表单	(71)
季度产销计划表	(71)
月份生产计划表	(72)
周生产计划及实绩报告表	(73)
日生产计划表	(74)
订单安排表	(75)
生产计划变更通知单	(75)

第二章 求生产作业控制管理模板

第一节 企业生产作业控制管理理论精要	(76)
--------------------------	------

一、基本概念	(76)
二、生产作业控制的作用	(77)
三、实施生产作业控制的基本条件	(78)
四、生产作业控制的主要内容	(80)
五、生产作业控制的方式	(86)
第二节 企业生产作业控制管理流程	(91)
流程一：生产作业分配	(92)
▶ 生产作业分配的步骤	(93)
步骤一 发出生产命令，签发加工路线单	(93)
步骤二 领取需用材料	(93)
步骤三 领取需用工具	(93)
步骤四 加强制程管制	(93)
步骤五 记录生产时间，关注进度	(93)
步骤六 完成品入库	(93)
步骤七 完工	(93)
▶ 生产作业分配的方法	(94)
方法一 标准派工法	(94)
方法二 定期派工法	(94)
方法三 临时派工法	(94)
方法四 计算机模拟作业分配法	(94)
流程二：企业现场作业调度	(96)
流程三：在制品控制	(98)
▶ 在制品控制作业步骤	(98)
流程四：作业核算	(100)
▶ 作业核算的步骤	(100)
步骤一 记录生产活动	(100)
步骤二 汇集原始记录凭证，记入生产作业统计台账	(101)
步骤三 绘制图表，进行作业分析	(101)
流程五：建立生产日报系统	(104)
流程六：生产作业信息处理	(106)
▶ 生产作业信息系统开发与优化的步骤	(107)
步骤一 系统开发准备	(107)

步骤二	系统规划	(108)
步骤三	系统分析	(108)
步骤四	系统设计	(108)
步骤五	系统调试与使用	(108)
步骤六	系统的维护和评价	(108)
流程七	现场生产过程偏差处理	(110)
► 处理偏差的方法		(110)
第三节	企业生产作业管理制度范例	(112)
产销会议规定		(112)
生产作业管理制度		(114)
第四节	生产作业管理表单范例	(118)
一、作业进度管理表单		(118)
生产进度表		(118)
生产进度管理表		(119)
生产进度安排检查表		(120)
生产进度控制表		(121)
生产进度平衡表		(122)
产量分析表		(123)
二、生产效率管理表单		(124)
生产效率日报表		(124)
生产效率及工时月报表		(125)
标准作业时间测定表		(126)
生产效率分析表		(127)
低效率原因分析表		(128)
三、作业指令及作业报表		(129)
生产通知书		(129)
产品生产情况通知单		(130)
生产条件通知单		(131)
生产月报表		(132)
工作日报表 (一)		(133)
生产日报表 (二)		(134)
部门生产日报表		(135)

班组生产日报表	(136)
作业日报汇总表	(137)
第五节 生产作业控制参考案例	(138)
某变速箱厂的 JIT 实践	(138)
宝钢工程	(143)

第三章 企业技术创新管理模板

第一节 企业技术创新管理理论精要	(148)
一、基本概念	(148)
二、技术创新的类型	(151)
三、企业技术创新的动力机制	(155)
四、技术创新的构成及其相互关系	(161)
第二节 企业技术开发管理模板	(163)
一、企业技术开发管理流程	(163)
流程一：确定技术开发需求	(164)
流程二：技术发展的预测与设定	(165)
流程三：技术方案的评价	(166)
▶ 技术方案评价的步骤	(167)
▶ 技术方案评价的方法	(168)
方法一 专家评价法	(168)
方法二 运筹学评价法	(168)
方法三 经济分析法	(168)
方法四 综合评价法	(168)
流程四：技术开发决策	(169)
流程五：技术开发的过程控制	(170)
▶ 技术开发过程控制的方法	(170)
方法一 任务检查法	(170)
方法二 关键事件控制法	(170)
方法三 关键路径法	(170)
流程六：技术开发成果的验收	(171)
二、企业技术开发管理制度范例	(173)
企业技术开发计划管理办法	(173)

技术开发基金管理规定	(177)
三、企业技术开发管理表单范例	(181)
企业技术创新专利调查表	(181)
生产技术管理计划表	(182)
图纸管理表	(183)
原图管理表	(184)
设计变更申请表	(185)
设计变更通知书	(186)
第三节 企业技术改造管理模板	(187)
一、技术改造管理流程	(187)
流程一：调查技术现状、发现问题	(188)
流程二：确定技术改造计划	(189)
流程三：编制技术改造方案	(191)
流程四：方案评价与选择	(193)
► 方案评价的方法	(194)
方法一 局部评价法	(194)
方法二 全局评价法	(195)
流程五：实施技术改造	(197)
流程六：技术改造的验收	(198)
二、企业技术改造管理制度范例	(199)
技术改进与经营管理合理化建议管理制度	(199)
科学技术改造奖励办法	(203)
三、企业技术改造管理表单范例	(206)
企业技术改造规划表	(206)
企业技术改造目标表	(206)
企业技术改造项目实施计划表	(207)
企业技术改造主要内容表	(207)
企业技术改造资金来源计划表	(208)
企业技术改造经济效益表	(208)
第四节 技术引进管理模板	(209)
一、企业技术引进管理流程	(209)
流程一：技术引进的前期准备	(210)

▶ 前期准备的步骤	(210)
步骤一 意想	(210)
步骤二 深入调查研究	(211)
步骤三 实质准备	(212)
流程二：技术的选择	(214)
流程三：可行性分析	(216)
▶ 可行性分析的基本步骤	(217)
步骤一 投资机会研究	(217)
步骤二 初步可行性研究	(218)
步骤三 技术、经济的可行性研究	(218)
步骤四 评价和决策	(218)
▶ 可行性分析的方法	(218)
方法一 社会评价法	(218)
方法二 技术评价法	(219)
方法三 经济评价法	(219)
方法四 效益—成本分析法	(219)
流程四：技术引进的谈判与签约	(222)
▶ 技术交易磋商的基本步骤	(223)
步骤一 询价	(223)
步骤二 建议和报价	(224)
步骤三 谈判	(224)
步骤四 达成共识	(224)
步骤五 签约	(224)
流程五：技术的验收	(225)
流程六：引进技术的消化吸收	(227)
二、技术引进管理文案范例	(229)
企业专利技术转让合同书	(229)
技术保密合同书	(231)
国际技术服务合同	(233)
第五节 企业技术创新管理参考案例	(237)
海信的技术创新体系	(237)
波音：767 的技术开发过程	(240)

第四章 企业生产设备管理模板

第一节 企业生产设备管理理论精要	(242)
一、基本概念	(242)
二、设备管理的形态与内容	(243)
三、设备的磨损规律和故障规律	(245)
第二节 企业生产设备管理流程	(248)
流程一：设备的选择	(249)
►设备选择的评价方法	(251)
方法一 投资回收期法	(251)
方法二 小时投资费用分析法	(252)
方法三 费用换算法	(252)
流程二：设备的使用	(255)
流程三：设备的检查、监测与维护	(258)
►设备检查监测的技术方法	(259)
方法一 传感技术	(259)
方法二 信息处理技术	(259)
方法三 识别技术	(260)
方法四 预测技术	(260)
方法五 铁谱分析技术	(260)
方法六 声发射监测技术	(260)
流程四：设备维修	(262)
►设备维修的基本步骤	(263)
步骤一 编制设备维修计划	(263)
步骤二 设备维修计划的执行	(265)
►设备修理的方法	(266)
方法一 标准修理法	(266)
方法二 定期修理法	(266)
方法三 检查后修理法	(266)
流程五：设备的改造与更新	(267)
►设备改造更新的经济评价方法	(268)
方法一 经济合理性方法	(268)

方法二 面值法	(269)
方法三 低劣化数值法	(270)
第三节 企业生产设备管理制度范例	(272)
生产设备检修计划管理细则	(272)
设备管理制度	(275)
第四节 企业生产设备管理表单范例	(280)
一、设备综合管理表单	(280)
设备评分表	(280)
设备日常管理标准表	(281)
设备备件、资料及润滑管理表	(281)
二、设备使用维护管理表单	(282)
工具登记表	(282)
模具登记卡	(283)
检验仪器维护卡	(284)
仪器校正卡	(285)
计量器具损坏处理单	(286)
三、设备检修管理表单	(287)
设备检查表	(287)
设备状况检查记录表	(288)
仪器检验记录卡	(289)
设备每日检查记录表	(290)
设备请修单	(291)
修造单	(292)
维护记录卡	(293)
第五节 企业生产设备管理参考案例	(294)
工友集团利用设备管理法创造效益	(294)
焦化集团的设备维护制度	(296)

第五章 企业生产物资管理模板

第一节 企业生产物资管理理论精要	(298)
一、基本概念	(298)
二、企业物资管理的原则与任务	(303)

三、物料需求计划的基本理论	(306)
四、企业物流管理及各部分的关系	(311)
第二节 企业物料需求计划 (MRP) 管理模板	(315)
一、物料需求计划管理流程	(315)
流程一：编制经营计划与主生产计划	(316)
流程二：编制结构图和明细表	(316)
流程三：确定交货日期、订货周期和批量	(319)
流程四：计算总需要量和实际需要量	(319)
流程五：发出采购指令	(319)
二、物料需求计划管理制度范例	(320)
物料需求计划管理制度	(320)
物料需求计划编制管理规定	(322)
用料预算方法	(324)
存量管理作业细则	(326)
产品用料明细表实施办法	(328)
三、物料需求计划管理表单范例	(332)
物料需求分析表	(332)
物料分析表	(333)
产品材料用量分析表	(334)
材料供应计划表	(335)
材料存量计划表	(336)
物料需求计划表	(337)
物资需求数量计划表	(338)
材料用量计划表	(339)
相同材料供应计划表	(340)
常备材料控制表	(341)
材料使用量差异分析月报表	(342)
存量基准设定表	(343)
用料差异反应单	(344)
材料预算暨存量基准明细表	(345)
第三节 企业物资采购管理模板	(346)
一、企业物料采购管理流程	(346)

流程一：制定认证计划	(347)
▶ 制定认证计划的基本步骤	(347)
步骤一 接受批量需求	(347)
步骤二 扩大采购环境	(348)
步骤三 制定认证计划说明书	(348)
步骤四 分析批量需求与余量需求	(348)
流程二：制定订单计划	(349)
▶ 制定订单计划的操作步骤	(349)
步骤一 分析市场需求	(349)
步骤二 接受生产物料需求	(349)
步骤三 制定订单计划	(350)
流程三：编制采购预算	(351)
▶ 确定采购数量的方法	(351)
方法一 经济订购数量法 (EOQ)	(351)
方法二 固定数量法 (FOQ)	(351)
方法三 批对批法 (LFL)	(352)
方法四 固定期间法 (FPR)	(352)
方法五 物料需求计划法 (MRP)	(352)
流程四：签订合同	(353)
▶ 签订合同的基本步骤	(353)
步骤一 采购谈判	(353)
步骤二 合同审批	(354)
步骤三 签订合同	(354)
流程五：执行合同	(355)
流程六：交货与验收	(355)
二、采购管理制度范例	(356)
物资采购制度	(356)
发货管理制度	(360)
退货管理规定	(364)
采购作业标准程序	(365)
三、采购管理表单范例	(374)
物资采购计划表	(374)