

工厂管理 工具大全

姚小风 编著

多维度

全方位

提供

操作工具应用范例

具体事项解决工具



【附赠光盘】

- 45 个工厂管理**岗位职责**
- 58 套工厂管理**规范制度**
- 31 个工厂管理**设计方案**
- 86 个关键事项**分析工具**
- 124 个工厂管理**关键流程**
- 68 份工厂管理**示范图表**
- 8 个工厂管理**文书范例**



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理工具库系列

工厂管理工具大全

姚小风 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂管理工具大全 / 姚小风编著. —北京: 人民
邮电出版社, 2014. 2
(弗布克管理工具库系列)
ISBN 978-7-115-34286-7

I. ①工… II. ①姚… III. ①工业企业管理 IV.
①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 311080 号

内 容 提 要

本书从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理方案、文书合同、总结报告七大维度出发, 详细介绍了工厂经营规划管理、技术研发管理、市场营销管理、生产计划管理、物料采购管理、生产现场管理、产品质量管理、生产成本管理、项目运作管理、生产设备管理、仓储物资管理、物流配送管理、标准体系认证、人力资源管理、行政后勤环卫管理等方面的内容, 提供了 420 个实用范例, 构建了一套完整的工厂管理工具体系。本书具有很强的实务性和可操作性, 是工厂管理工作人员的案头必备工具书。

本书适合工厂各级管理人员、操作人员以及企业培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读、使用。

◆ 编 著 姚小风

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 44

2014 年 2 月第 1 版

字数: 254 千字

2014 年 2 月河北第 1 次印刷

定 价: 99.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理工具库系列”序

这是一套“拿来即用，即改即用，方便套用”的工具书！

这是一套“帮助企业构建制度化、流程化、规范化、工具化”的工具书！

这是一套“推进企业规范化管理、提高企业规范化运作、建立企业规范化管理体系”的整体解决方案书！

企业的发展史就是一部从小到大、从不规范到规范的历史。每一位管理者都希望自己的企业规范化经营，有序化运转，管理有制度，做事有流程，操作有工具。

只有企业整体上建立了完整的规范化管理体系、制定了健全的制度、梳理了工作的流程、选用了适合的执行工具，所有员工才会各司其职，所有部门才会协调统一，企业才有可能实现有序化的运转和规范化的经营。

“弗布克管理工具库系列”图书从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理模型、管理方案、管理指标、文书合同、总结报告九大维度出发，构建了一套“新、全、细”的管理工具体系，为企业推进规范化管理提供了可套用、可借鉴的工具体系，从而有助于企业持续达成高效能运转的目标。

从规模和内容设计上看，“弗布克管理工具库系列”图书包括了企业管理的十一大事项，涉及五个具体的行业，详细内容如下所述。

1. 十一大事项的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书涉及市场营销管理、客户服务管理、人力资源管理、培训管理、行政办公管理、财务会计管理、成本费用管理、生产管理、项目管理、量化管理、管理能力测评十一大事项，上述各职能领域的管理人员或工作人员在日常工作中所需的工具大多数都可以在本系列图书中找到范例。

2. 五大行业的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书把上述工具体系置入工厂管理、物流管理、房地产管

理、物业管理、酒店管理五个不同的行业，进一步向读者展示了这一工具体系在不同行业的应用情况，并提供了大量针对具体行业的模板、范例

“弗布克管理工具库系列”图书编选的都是企业常用的工具范例，以“文字+图表+模板”的表现形式，将岗位职责条理化、工作事项流程化、枯燥文字图表化、抽象知识模型化、管理事项指标化、文书范例模板化，企业各级管理人员和工作人员可以直接仿照这些工具范例制定、完善本企业或本职能领域的规章制度、方案文书、图表模型等。

前 言

这是一本包括了420个实用范例的工具书。

这是一本工厂各级管理人员和工作人员的案头必备工具书。

《工厂管理工具大全》是“弗布克管理工具库系列”图书中的一本。本书突破了同类图书简单罗列各类工具的局限，从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理方案、文书合同、总结报告七大维度出发，系统地构建了工厂管理工具体系，是一本“新、全、细”且具有较强操作性的工厂管理工具大全。

全书共分为17章，首先向读者介绍了工厂管理工具体系的设计思路，然后分别介绍了工厂管理工作所涉及的各项工具。

1. 创新性地给出了工厂管理工具体系的设计思路

本书从工厂管理工具体系的七大维度出发，介绍了每个管理工具的设计思路，为工厂管理工具体系的设计工作提供了操作指南。

2. 全方位构建了工厂的业务管理工具体系

针对工厂经营规划管理、技术研发管理、市场营销管理、生产计划管理、物料采购管理、生产现场管理、产品质量管理、生产成本管理、项目运作管理、生产设备管理、仓储物资管理、物流配送管理、标准体系认证、人力资源管理、行政后勤环卫管理等工作事项，本书详细介绍了这些工作中常用的流程、制度、图表、模型、方案、合同、报告等420个工具范例。

3. 多角度设计了工厂人力资源管理工具体系

本书不仅按职能细致地梳理了45个工厂管理岗位的具体职责，还针对工厂各级人员的招聘、培训、绩效考核、劳动关系处理这四大事项设计了24个工具范例，为工厂高层管理人员、人力资源管理工作人员提供了一套“拿来即用”的工具体系。

4. 提供了工厂标准认证管理的三大认证体系

本书提供了工厂三大认证体系，即质量认证体系（ISO 9001）、环境标准体系（ISO 14000）及职业健康安全管理体系（OHSAS 18000），能够帮助企业在管理上与国际接轨，

切实提高企业的管理水平。

总之，本书涵盖了工厂管理工作中出现的所有问题和细节，书中设计的工作流程、管理制度、管理方案、管理表格、文书范例具有系统性、操作性、通用性的特点，工厂管理人员和相关业务人员可以“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书的编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘伟、刘井学、程富建、王淑燕负责资料和收集和整理，王建霞、王玉凤、廖应涵、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责数字图表的编排工作，赵全梅、赵红梅负责编写了本书的第1章，池永明、付伟负责编写了本书的第2章，王瑞永、韩燕负责编写了本书的第3章，薛显东、杨晓溪负责编写了本书的第4章，姚严胜、毕汪峰负责编写了本书的第5章，毕春月、张瀛负责编写了本书的第6章，王胜会、杨雪负责编写了本书的第7章，韩伟静、滕晓丽负责编写了本书的第8章，孙宗虎、程淑丽负责编写了本书的第9章，韩建国、王希跃负责编写了本书的第10章，高春燕、刘俊敏负责编写了本书的第11章，金成哲、黄成日负责编写了本书的第12章，孙佩红、唐磊负责编写了本书的第13章，刘剑、王德敏负责编写了本书的第14章，罗辉负责编写了本书的第15章，李育蔚负责编写了本书的第16章，刘仙梅负责编写了本书的第17章，全书由姚小凤统撰定稿。

目 录

第 1 章 工厂各种实用工具设计	1
1.1 岗位职责设计	3
1.1.1 组织结构设计	3
1.1.2 部门职责设计	9
1.1.3 岗位责任设计	11
1.1.4 岗位职责描述	12
1.2 工作流程设计	14
1.2.1 如何设计流程	14
1.2.2 管理流程设计	18
1.2.3 业务流程设计	21
1.3 管理制度设计	22
1.3.1 制度设计流程	22
1.3.2 制度设计规范	28
1.3.3 制度结构形式	28
1.3.4 制度名称拟定	29
1.3.5 制度总则设计	29
1.3.6 制度正文设计	30
1.3.7 制度附则设计	31
1.3.8 制度附件设计	31
1.3.9 制度修订修正	31
1.4 管理图表设计	33
1.4.1 图表的作用	33
1.4.2 设计的原则	33
1.4.3 图表的形式	33

1.4.4	表格的设计	34
1.4.5	图形的设计	35
1.5	管理方案指标设计	38
1.5.1	管理方案设计	38
1.5.2	管理指标设计	40
1.6	业务文书合同设计	41
1.6.1	业务文书设计	41
1.6.2	业务合同起草	45
1.7	工作总结报告设计	47
1.7.1	工作总结设计	47
1.7.2	工作报告设计	49

第2章 工厂管理岗位职责说明 51

2.1	生产计划各岗位职责	53
2.1.1	生产计划部经理岗位职责	53
2.1.2	生产计划主管岗位职责	54
2.1.3	生产计划员岗位职责	55
2.1.4	生产调度员岗位职责	56
2.2	物料采购各岗位职责	57
2.2.1	物料采购部经理岗位职责	57
2.2.2	物料采购主管岗位职责	58
2.2.3	物料采购专员岗位职责	59
2.3	物料控制各岗位职责	60
2.3.1	物料控制部经理岗位职责	60
2.3.2	物料控制主管岗位职责	61
2.3.3	物料定额员岗位职责	62
2.4	技术研发各岗位职责	63
2.4.1	技术研发部经理岗位职责	63
2.4.2	产品研发主管岗位职责	64
2.4.3	技术主管岗位职责	65
2.4.4	工艺技术员岗位职责	66
2.4.5	工装设计员岗位职责	67

2.5	设备管理各岗位职责	68
2.5.1	设备部经理岗位职责	68
2.5.2	设备主管岗位职责	69
2.5.3	设备专员岗位职责	70
2.5.4	设备维修专员岗位职责	71
2.6	生产现场各岗位职责	72
2.6.1	车间主任岗位职责	72
2.6.2	班组长岗位职责	73
2.6.3	车间操作工岗位职责	74
2.6.4	车间领料员岗位职责	75
2.7	质量管理各岗位职责	76
2.7.1	质量部经理岗位职责	76
2.7.2	质量主管岗位职责	77
2.7.3	质量专员岗位职责	78
2.7.4	来料检验员岗位职责	79
2.7.5	制程检验员岗位职责	80
2.8	安全管理各岗位职责	81
2.8.1	安全部经理岗位职责	81
2.8.2	安全主管岗位职责	82
2.8.3	工厂安全员岗位职责	83
2.9	营销管理各岗位职责	84
2.9.1	营销部经理岗位职责	84
2.9.2	销售主管岗位职责	85
2.9.3	销售专员岗位职责	86
2.10	仓储管理各岗位职责	87
2.10.1	仓储部经理岗位职责	87
2.10.2	仓储主管岗位职责	88
2.10.3	仓储管理员岗位职责	89
2.11	财务管理各岗位职责	90
2.11.1	财务部经理岗位职责	90
2.11.2	会计主管岗位职责	91
2.11.3	成本会计岗位职责	92

2.11.4	预算会计岗位职责	93
2.11.5	出纳员岗位职责	94
2.12	人力资源管理各岗位职责	95
2.12.1	人力资源部经理岗位职责	95
2.12.2	招聘培训主管岗位职责	96
2.12.3	人事专员岗位职责	97

第3章 工厂经营规划管理工具 99

3.1	工厂战略规划管理工具	101
3.1.1	经营战略规划管理流程	101
3.1.2	资本经营战略运作方法	102
3.1.3	目标市场战略定位标准	103
3.1.4	工厂发展创新战略方案	105
3.2	工厂经营目标管理工具	106
3.2.1	经营目标制定流程	106
3.2.2	核心竞争力分析模型	107
3.2.3	产品行业对比分析表	108
3.2.4	品牌策划管理方案	110
3.3	工厂经营预算管理工具	113
3.3.1	财务预算规划流程	113
3.3.2	投资资金预算制度	114
3.3.3	销售收入预算标准	116
3.3.4	增能扩建预算方案	116
3.4	工厂管理规划方案工具	118
3.4.1	组织机构改革方案	118
3.4.2	文化建设管理方案	120
3.4.3	人力资源规划培训方案	122
3.5	工厂经营规划评估工具	124
3.5.1	战略规划评估标准	124
3.5.2	经营规划评估标准	125
3.5.3	管理方案评估标准	127
3.5.4	战略经营规划评审流程	128

第4章 工厂技术研发管理工具	129
4.1 产品设计管理工具	131
4.1.1 产品设计试验流程	131
4.1.2 产品设计更改流程	132
4.1.3 产品设计标准化实施	133
4.1.4 设计绘图3C技术工具	134
4.1.5 产品研发设计任务书	135
4.2 产品研发管理工具	136
4.2.1 产品研发试制管理流程	136
4.2.2 产品研发试制管理制度	137
4.2.3 产品研发项目实施方案	139
4.3 生产工艺管理工具	142
4.3.1 冷工艺编制流程	142
4.3.2 热工艺编制流程	143
4.3.3 特设工艺编制流程	144
4.3.4 工艺设计更改流程	145
4.3.5 工艺路线制定方法	146
4.3.6 材料定额编制方法	146
4.3.7 工艺规程管理规定	148
4.3.8 工艺纪律管理制度	149
4.3.9 工艺装备管理制度	151
4.4 生产技术管理工具	153
4.4.1 产品技术协调流程	153
4.4.2 技术方案评价流程	154
4.4.3 技术引进管理流程	155
4.4.4 生产技术管理制度	156
4.4.5 技术引进管理制度	159
4.4.6 技术改造实施方案	163
4.5 技术文件管理工具	167
4.5.1 技术文件管理流程	167
4.5.2 成品目录编制方法	168

4.5.3	技术文件发放制度	168
4.5.4	车间技术资料管理办法	170
4.5.5	产品设计数据管理规定	171
4.6	科研课题管理工具	174
4.6.1	科研计划编制流程	174
4.6.2	科研课题申报表	175
4.6.3	科研课题评审标准	177
4.6.4	科研课题的鉴定和验收方式	179
4.6.5	课题推广应用流程	180

第5章 工厂市场营销管理工具 181

5.1	工厂市场拓展管理工具	183
5.1.1	市场调研业务流程	183
5.1.2	市场预测业务流程	184
5.1.3	调研数据处理流程	185
5.1.4	市场调研工作制度	186
5.1.5	客户信息的调查表	190
5.1.6	新产品销路调查表	191
5.1.7	竞争对手调研方案	191
5.1.8	销售渠道拓展方案	197
5.2	工厂营销计划管理工具	202
5.2.1	营销规划制定流程	202
5.2.2	销售计划管理流程	203
5.2.3	营销计划管理制度	204
5.2.4	年度销量预测表	207
5.2.5	月度销售计划表	208
5.2.6	新产品营销方案	208
5.3	销售订单合同管理工具	211
5.3.1	销售合同管理流程	211
5.3.2	订货管理业务流程	212
5.3.3	退货管理业务流程	213
5.3.4	销售合同管理制度	214

5.3.5	产品订货管理制度	217
5.3.6	产品退货处理办法	219
5.3.7	工厂销售合同评审表	221
5.3.8	销售合同修订记录表	222
5.3.9	已售货品调换实施方案	222
5.4	工厂售后服务管理工具	224
5.4.1	客户投诉处理流程	224
5.4.2	售后服务跟踪流程	225
5.4.3	售后服务实施细则	226
5.4.4	产品退换货汇总表	227
5.4.5	服务质量差距模型	228
5.4.6	客户满意度提升方案	230
第6章	工厂生产计划管理工具	233
6.1	生产计划编制工具	235
6.1.1	生产计划制订流程	235
6.1.2	生产计划编制制度	236
6.1.3	生产计划编制依据表	237
6.1.4	工厂月度生产计划书	240
6.1.5	车间生产计划编制方案	242
6.2	生产计划调整管理工具	247
6.2.1	生产计划变更流程	247
6.2.2	临时追加计划流程	248
6.2.3	生产计划变更规定	249
6.2.4	生产瓶颈应对策略	252
6.2.5	紧急插单处理方案	253
6.2.6	生产进度变更通知单	258
6.3	生产计划标准控制工具	258
6.3.1	生产的期量标准	258
6.3.2	计件的定额标准	260
6.3.3	材料消耗定额标准	262
6.3.4	设备的定额标准	264

6.4	生产计划执行管理工具	265
6.4.1	生产计划执行流程	265
6.4.2	生产计划接单流程	266
6.4.3	生产进度统计日报表	267
6.4.4	订单完成情况汇总表	267
6.4.5	生产计划执行管理办法	267

第7章 工厂物料采购管理工具 273

7.1	物料需求控制工具	275
7.1.1	物料需求计划计算公式	275
7.1.2	工厂物料需求计划模型	276
7.1.3	物料需求计划制订程序	276
7.1.4	工厂物料 ABC 分类法	277
7.1.5	订货点法安全库存计算	277
7.1.6	采购前置时间确定方法	279
7.2	供应商的管理工具	280
7.2.1	供应商选择评价标准	280
7.2.2	物料供应商考察方法	281
7.2.3	供应商选择评价流程	283
7.2.4	供应商沟通管理办法	284
7.3	物料采购实施工具	288
7.3.1	物料采购作业流程	288
7.3.2	紧急采购作业流程	289
7.3.3	物料采购管理制度	290
7.3.4	常规品种采购战略方法	293
7.3.5	紧缺物品采购战略方法	293
7.3.6	单一品种采购战略方法	293
7.3.7	多品种联合采购战略方法	294
7.4	采购交期管理工具	295
7.4.1	采购交期控制流程	295
7.4.2	交期管控十大方法	296
7.4.3	采购交期控制制度	297

7.4.4	物料采购跟催方案	299
7.5	生产外协管理工具	302
7.5.1	外协计划管理流程	302
7.5.2	外协质量控制流程	303
7.5.3	外协厂商管理流程	304
7.5.4	外协质量管理办法	305
7.5.5	外协计划制订方案	307
第8章	工厂生产现场管理工具	309
8.1	生产现场安全管理工具	311
8.1.1	工厂安全生产管理流程	311
8.1.2	重大安全事故处理流程	312
8.1.3	一般安全事故处理流程	313
8.1.4	消防安全检查管理流程	314
8.1.5	工厂安全生产管理制度	315
8.1.6	消防安全生产管理制度	320
8.1.7	火灾事故应急救援方案	324
8.1.8	安全生产检查实施方案	327
8.1.9	生产现场安全自检登记表	329
8.1.10	三级安全教育计划表	330
8.1.11	生产车间安全生产责任书	330
8.2	车间生产任务管理工具	332
8.2.1	车间生产目标管理流程	332
8.2.2	班组生产计划编制流程	333
8.2.3	生产派工任务下达流程	334
8.2.4	车间生产调度控制流程	335
8.2.5	紧急生产任务处理流程	336
8.2.6	车间生产进度控制办法	337
8.3	生产现场日常管理工具	339
8.3.1	现场生产问题处理流程	339
8.3.2	班组评审管理实施流程	340
8.3.3	生产车间现场管理制度	341

第9章 工厂产品质量管理工具	345
9.1 工厂全面质量管理工具	347
9.1.1 全面质量管理实施流程	347
9.1.2 工厂全面质量管理方法	348
9.1.3 PDCA 循环管理模型图	348
9.1.4 全面质量管理统计方法	349
9.1.5 全面质量管理推进方案	350
9.2 质量计划指标管理工具	353
9.2.1 质量计划管理流程	353
9.2.2 质量目标管理流程	354
9.2.3 质量指标使用办法	355
9.2.4 年度质量工作计划	356
9.3 质量问题处理处置工具	359
9.3.1 来料不合格品处理流程	359
9.3.2 制程不合格品处理流程	360
9.3.3 终检不合格品处理流程	361
9.3.4 工序质量异常报告表	362
9.3.5 产品质量问题追查登记表	362
9.4 质量持续改进管理工具	363
9.4.1 委外精密检测流程	363
9.4.2 六西格玛实施流程	364
9.4.3 质量改善提案流程	365
9.4.4 零缺陷管理计划表	366
9.4.5 产品质量改进控制表	366
9.4.6 零缺陷改进循环模型	367
9.5 质量管理体系实施工具	368
9.5.1 质量管理体系运行流程	368
9.5.2 质量体系内部评审流程	369
9.5.3 质量体系外部评审流程	370
9.5.4 质量管理体系改进方案	371
9.5.5 质量体系建立控制制度	372