

生产管理 工作

细化执行与模板 （第2版）

④ 把岗位的工作目标化

④ 把目标的实现流程化

④ 把流程化的工作细化

④ 把细化的执行模板化



附赠光盘

把工作落到实处的

提高工作执行力的

解决方案

姚小风 编著

弗布克细化执行与模板系列

生产管理工作 细化执行与模板

(第2版)

姚小风 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

生产管理工作细化执行与模板 / 姚小凤编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2011. 4
(弗布克细化执行与模板系列)
ISBN 978-7-115-24897-8

I. ①生… II. ①姚… III. ①企业管理: 生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 019228 号

内 容 提 要

本书最大的特色是以目标为导向, 以工作流程为中心, 通过大量的制度、细则、方案、表单等工具和模板, 帮助读者将生产管理工作落实到位。

全书细化了生产计划与进度控制、产品研发管理、工艺技术管理、生产物料控制、生产设备管理、生产质量管理、生产安全管理、生产车间管理和生产成本控制共九大项工作, 为生产管理人员开展工作提供了科学有效的模板库和细化执行手册。

本书适合生产管理人员、企业培训师、企业咨询师、高校相关专业师生阅读使用。

弗布克细化执行与模板系列 生产管理工作细化执行与模板 (第 2 版)

- ◆ 编 著 姚小凤
责任编辑 刘 盈
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 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: 23 2011 年 4 月第 2 版
字数: 328 千字 2011 年 4 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24897-8

定 价: 52.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克细化执行与模板系列”序

“弗布克细化执行与模板系列”图书上市3年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本系列图书的全面性、针对性、实用性、方便性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，我们对本系列图书进行了改版，在对读者反映的问题和意见进行了充分考虑和研究的基础上，对部分内容做了修改、增补、拆分和删除。此次改版，我们修订了初版的10种图书，并增加了5种，系列图书总数上升到15种。新增的5种图书分别是《采购管理工作细化执行与模板》、《生产现场工作细化执行与模板》、《设备管理工作细化执行与模板》、《培训管理工作细化执行与模板》和《项目管理工作细化执行与模板》。

由此，“弗布克细化执行与模板系列”图书构建了包括采购管理、生产管理、物料控制、质量管理、设备管理、财务会计、行政管理、人力资源管理、培训管理、营销管理、客户服务管理、项目管理12大工作事项和酒店管理、物流管理、物业管理3类行业领域的细化执行工具体系。我们希望通过此次改版，能够为读者的工作带来更多的方便。

“弗布克细化执行与模板系列”图书以工作流程为中心，细化每个岗位的工作事项，把工作落实到执行层面，并给出了大量实务化的“细化执行工具与模板”，便于读者参照执行，帮助企业提高工作效率和执行效果。

把岗位的工作目标化，把目标的实现流程化，把流程化的工作细化，把细化的执行模板化是本系列图书的4大步骤和4大编写原则。

1. 把岗位的工作目标化

把岗位的工作事项梳理为简单的工作目标，直接以工作目标为导向开展工作。以“目标事项”为中心开展工作，有利于实现“事”与“岗”的完美结合和进行“目标化的绩效考核”。

2. 把目标的实现流程化

有了工作目标，还需找到实现工作目标的方法。以流程为中心开展工作是确保目标实现的标准化模式和有效方法。工作流程化是工作规范化和效率化的关键。

3. 把流程化的工作细化

每一个流程都有其自身的关键点和细节。细节往往决定工作的成败。细化执行是确保

流程化工作顺利进行和实现预期工作目标的有力保障。

4. 把细化的执行模板化

为便于工作顺利开展，本系列图书对每项工作都提供了模板化的执行工具，便于读者参照和提高执行效率。

执行力是企业的核心竞争力，执行力在企业中最重要的体现是“落实到位”。本系列图书提供的“以流程为中心”的工作执行体系是提高企业执行力和增强企业竞争力的整体性解决方案，是帮助读者把工作落到实处的工具性范例。

我们诚挚地感谢广大读者对本系列图书的关注和支持，感谢广大读者对本次改版修订和内容扩充工作提供的宝贵建议和意见。

因为时间的问题，本系列图书中仍有不足之处，欢迎广大读者继续批评指正，以便于我们再次改版时做得更好，读者用起来更方便。

第2版前言

《生产管理工作细化执行与模板（第2版）》是“弗布克细化执行与模板系列”图书中的一本。本书以工作流程和控制程序为中心，一方面将目标与岗位有效结合，把与生产管理相关的工作目标进行分解并落实到具体岗位；另一方面配以大量的制度、细则、表单、方案等实务工具与模板，将生产管理工作细化并落实到可执行的层面。

在《生产管理工作细化执行与模板》第1版的基础上，我们做了如下修订和补充。

1. 从整体内容结构上来说，调整了全书部分章节的顺序和内容，增加了“生产成本控制细化执行与模板”一章，补充完善了“生产计划与进度控制细化执行与模板”、“工艺技术管理细化执行与模板”、“生产物料控制细化执行与模板”等章节，进一步梳理了生产管理的工作内容。本书调整后的生产管理内容更加全面、详细，更加符合企业的实际情况。

2. 重新梳理了生产管理各个岗位的工作职责，并根据实际需要修改或添加了部分岗位职责，使工作事项更加清晰化、条理化。

3. 重新设计了原有流程，使各工作流程更加符合生产管理的实际工作需要，同时根据岗位及工作事项的补充增添了部分流程。

4. 在设计、增补流程的同时，配以相应的控制程序，进一步细化了生产管理的各项工作，全面推进企业生产管理的建设。

5. 更新了部分制度、表单、方案等工具和模板，替换了部分内容，使之更具有实用性和针对性。

本书提供的模板库和范例库可以有效地帮助生产管理工作开展人员开展工作。

在使用本书时，读者可根据实际情况和工作的具体要求，对流程、控制程序、制度、表单、细则及方案进行修改套用，以便更加符合实际，提高实际工作效率。同时，本系列图书的编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中的部分内容，并将其中的某些表单版面根据读者的实际工作需要适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在本书编写的过程中，孙宗坤、孙立宏负责资料的收集整理，钟华、邓长发负责数字

图表的编排，姜巧萍、李育蔚参与编写和修订了本书的第一章，姚俭胜、姚严胜参与编写和修订了本书的第二章，姜曦、叶亚宁参与编写和修订了本书的第三章，王琴、李长宏参与编写和修订了本书的第四章，郭宁、毕汪峰参与编写和修订了本书的第五章，梁华、张秋敏参与编写和修订了本书的第六章，成毅、高玉卓参与编写和修订了本书的第七章，金青龙、刘俊敏参与编写和修订了本书的第八章，刘伟、王淑敏参与编写和修订了本书的第九章，金成哲、刘仙梅参与编写和修订了本书的第十章，全书由姚小风统撰定稿。

目 录

第一章 生产管理岗位设计与工作事项	1
第一节 生产管理岗位设计与目标分解	1
一、生产管理岗位设计模板	1
(一) 小型企业生产管理岗位设计	1
(二) 中型企业生产管理岗位设计	1
(三) 大型企业生产管理岗位设计	2
二、生产管理工作目标分解	4
(一) 生产管理工作目标	4
(二) 产品研发管理工作目标	4
(三) 工艺技术管理工作目标	5
(四) 生产物料控制工作目标	6
(五) 生产设备管理工作目标	7
(六) 生产质量管理工作目标	7
(七) 生产安全管理工作目标	8
(八) 生产车间管理工作目标	9
(九) 生产成本管理工作目标	9
第二节 生产管理各岗位工作事项	10
一、管理岗位工作明细	10
(一) 生产总监工作明细表	10
(二) 生产部经理工作明细表	12
(三) 生产计划调度主管工作明细表	13
二、产品研发岗位工作明细	14
(一) 产品研发主管工作明细表	14
(二) 产品研发专员工作明细表	15
(三) 试制工程师工作明细表	16

三、工艺技术岗位工作明细	17
(一) 工艺技术主管工作明细表	17
(二) 专业工艺员工作明细表	18
(三) 工装设计员工作明细表	19
四、物料控制岗位工作明细	20
(一) 物料控制主管工作明细表	20
(二) 物料控制专员工作明细表	21
(三) 物料采购员工作明细表	22
(四) 仓库管理员工作明细表	23
(五) 账管员工作明细表	23
五、生产设备岗位工作明细	24
(一) 机电设备主管工作明细表	24
(二) 动力设备专员工作明细表	25
六、生产质量岗位工作明细	26
(一) 质控主管工作明细表	26
(二) 质检专员工作明细表	26
七、生产安全岗位工作明细	28
(一) 安全主管工作明细表	28
(二) 安全监察员工作明细表	29
八、生产车间岗位工作明细	29
(一) 车间主任工作明细表	29
(二) 班组长工作明细表	31
(三) 领料员工作明细表	31
(四) 统计员工作明细表	32

第二章 生产计划与进度控制细化执行与模板 33

第一节 生产计划制订流程与工作执行 33

一、生产计划制订流程与工作细化	33
(一) 年度生产计划制订流程	33
(二) 生产日程计划制订流程	34
(三) 生产计划制订控制程序	35
二、生产计划制订执行工具与模板	38
(一) 产品生产计划表	38
(二) 月度生产计划表	39

(三) 途程计划表	39
(四) 生产日程表	40
(五) 周生产计划表	40
(六) 生产计划变更通知	40
(七) 季度生产计划书模板	41
(八) 基准日程制定规范模板	42
(九) 生产计划变更办法模板	44
(十) 产能与负荷分析实施办法模板	46
第二节 生产进度控制流程与工作执行	49
一、生产进度控制流程与工作细化	49
(一) 生产进度控制流程	49
(二) 生产进度控制程序	50
二、生产进度控制执行工具与模板	53
(一) 生产指令单	53
(二) 单工序工票	53
(三) 加工路线单	53
(四) 生产日报表	54
(五) 生产进度周报	54
(六) 产品生产统计表	55
(七) 异常停工报告单	55
(八) 交期变更通知单	56
(九) 交期延误报告书	56
(十) 生产进度信息管理办法模板	56
(十一) 产品交期管理工作制度模板	58
第三节 生产调度管理流程与工作执行	62
一、生产调度管理流程与工作细化	62
(一) 生产调度管理流程	62
(二) 生产调度控制程序	63
二、生产调度管理执行工具与模板	65
(一) 生产调度会议记录表	65
(二) 生产调度会议工作细则模板	65
(三) 产销协调工作实施办法模板	66
第四节 生产计划与进度控制方案	68
一、紧急插单处理方案	68

二、缩短交货期实施方案	73
第三章 产品研发管理细化执行与模板	77
第一节 产品研发管理流程与工作执行	77
一、产品研发管理流程与工作细化	77
(一) 产品研发管理流程	77
(二) 产品研发管理控制程序	78
二、产品研发管理执行工具与模板	82
(一) 产品市场评估指标汇总表	82
(二) 产品研发立项申请书	83
(三) 产品研发费用预算表	83
(四) 产品研发工作记录表	84
(五) 产品研发成果报告表	84
(六) 产品研发可行性研究报告模板	85
第二节 产品研发管理方案	87
一、新产品研发实施方案	87
二、新产品试制测试方案	92
第四章 工艺技术管理细化执行与模板	95
第一节 生产技术管理流程与工作执行	95
一、技术开发管理流程与工作细化	95
(一) 技术开发管理流程	95
(二) 技术开发管理控制程序	96
二、技术改造管理流程与工作细化	99
(一) 技术改造管理流程	99
(二) 技术改造管理控制程序	100
三、生产技术管理执行工具与模板	102
(一) 技术改造项目建议书	102
(二) 技术开发项目评审表	103
(三) 技术改造工程任务书	103
(四) 技术改造经济效益表	104
(五) 技术保密协议书模板	104
(六) 技术改进及合理化建议管理制度模板	106

第二节	生产工艺设计流程与工作执行	109
一、	生产工艺设计流程与工作细化	109
(一)	生产工艺设计流程	109
(二)	生产工艺设计控制程序	110
二、	生产工艺设计执行工具与模板	115
(一)	工艺性审查记录单	115
(二)	工艺文件更改通知单	115
(三)	工艺文件编制规范模板	116
(四)	产品工艺验证办法模板	118
第三节	现场工艺管控流程与工作执行	121
一、	现场工艺管控流程与工作细化	121
(一)	现场工艺管控流程	121
(二)	现场工艺管理控制程序	122
二、	现场工艺管控执行工具与模板	123
(一)	工艺改善提案表	123
(二)	工艺监督检查表	124
(三)	工艺纪律实施及检查细则模板	125
(四)	现场工艺异常处理规定模板	126
第四节	工艺装备管理流程与工作执行	130
一、	工艺装备设计流程与工作细化	130
(一)	工艺装备设计流程	130
(二)	工艺装备设计控制程序	131
二、	工艺装备管理执行工具与模板	133
(一)	工艺装备设计任务书	133
(二)	工艺文件修改通知单	133
(三)	工艺装备验证报告	134
(四)	工艺装备履历表	134
(五)	工艺装备质量跟踪卡	135
(六)	工艺装备定期检查记录	135
(七)	工艺装备管理规定模板	135
第五节	工艺技术管理方案	138
一、	工艺日常监督执行方案	138
二、	工艺改善实施工作方案	141

第五章 生产物料控制细化执行与模板	145
第一节 物料需求计划控制流程与工作执行	145
一、物料需求计划控制流程与工作细化	145
(一) 物料需求计划控制流程	145
(二) 物料需求计划控制程序	146
二、物料需求计划控制执行工具与模板	147
(一) 物料清单表	147
(二) 库存物料状态表	148
(三) 产品用料分析表	148
(四) 常备物料月需求计划	149
(五) 专用物料需求计划表	149
第二节 物料采购作业流程与工作执行	150
一、物料采购作业流程与工作细化	150
(一) 物料采购作业流程	150
(二) 物料采购作业控制程序	151
二、物料采购作业执行工具与模板	154
(一) 物料请购单	154
(二) 物料询价单	154
(三) 物料询价报告单	155
(四) 进料检验报告单	155
(五) 物料采购合同模板	156
(六) 供应商管理细则模板	159
(七) 采购交期管理制度模板	165
第三节 物料库存管理流程与工作执行	168
一、物料仓储管理流程与工作细化	168
(一) 物料仓储管理流程	168
(二) 物料仓储管理控制程序	169
二、物料搬运管理流程与工作细化	173
(一) 物料搬运管理流程	173
(二) 物料搬运管理控制程序	174
三、物料库存控制流程与工作细化	177
(一) 物料库存控制流程	177
(二) 物料库存控制程序	178

四、物料库存管理执行工具与模板	179
(一) 物料入库单	179
(二) 物料盘点表	180
(三) 存量基准设定表	180
(四) 物料库存计划表	180
(五) 物料仓储保管制度模板	181
第四节 物料使用管理流程与工作执行	184
一、物料发放控制流程与工作细化	184
(一) 物料发放控制流程	184
(二) 物料发放控制程序	185
二、物料使用控制流程与工作细化	187
(一) 物料使用控制流程	187
(二) 物料使用控制程序	188
三、物料使用管理执行工具与模板	190
(一) 领料单	190
(二) 物料调拨单	190
(三) 废料处理报告单	190
(四) 物料调拨管理办法模板	191
(五) 现场物料暂存区管理制度模板	193
第五节 物料控制执行方案	196
一、物料采购跟催方案	196
二、物料库存控制方案	198
三、呆废料处理方案	201
第六章 生产设备管理细化执行与模板	205
第一节 生产设备管理流程与工作执行	205
一、生产设备管理流程与工作细化	205
(一) 生产设备管理流程	205
(二) 生产设备管理控制程序	206
二、生产设备管理执行工具与模板	208
(一) 设备日常管理表	208
(二) 生产设备登记卡	208
(三) 设备编号标准表	209
(四) 生产设备统计表	209

(五) 设备更新改造申请表	209
(六) 生产设备报废申请表	210
(七) 生产设备采购管理制度模板	211
(八) 生产设备日常管理制度模板	213
第二节 生产设备使用管理流程与工作执行	216
一、生产设备使用管理流程与工作细化	216
(一) 生产设备使用管理流程	216
(二) 生产设备使用管理程序	217
二、设备使用管理执行工具与模板	219
(一) 生产设备评分表	219
(二) 生产设备性能登记表	220
(三) 生产设备借用记录表	220
第三节 生产设备维修管理流程与工作执行	221
一、生产设备维修管理流程与工作细化	221
(一) 设备维修管理流程	221
(二) 设备维修管理控制程序	222
二、生产设备维修管理执行工具与模板	224
(一) 设备检查记录表	224
(二) 设备故障请修单	225
(三) 设备维修记录表	226
(四) 设备保养计划表	227
(五) 设备保养记录表	227
第四节 生产设备管理方案	228
一、动力设备节能方案	228
二、生产设备报废管理方案	230
第七章 生产质量管理细化执行与模板	233
第一节 质量控制流程与工作执行	233
一、质量控制流程与工作细化	233
(一) 质量控制管理流程	233
(二) 质量控制管理控制程序	234
二、质量管理体系导入流程与工作细化	237
(一) 质量管理体系导入流程	237
(二) 质量管理体系导入控制程序	238

三、质量管理执行工具与模板	240
(一) 制程质量检验表	240
(二) 质量异常通知单	240
(三) 质量异常报告单	240
(四) 产品返修记录单	241
(五) 不良项目调查表	241
(六) 质量不良率分析表	242
(七) 质量管理小组活动表	242
(八) 不合格品管理办法模板	242
(九) 质量管理体系运行办法模板	246
第二节 质量检验流程与工作执行	248
一、生产自检互检流程与工作细化	248
(一) 生产自检互检流程	248
(二) 生产自检互检控制程序	249
二、生产工序检验流程与工作细化	251
(一) 生产工序检验流程	251
(二) 生产工序检验控制程序	252
三、质量检验执行工具与模板	254
(一) 产品检验记录表	254
(二) 质量异常统计表	255
(三) 生产过程检验标准表	255
(四) 产品质量改善结果记录表	255
(五) 质量三检制管理规定模板	256
第三节 生产质量管理方案	258
一、生产质量改进方案	258
二、质量异常处理方案	259
第八章 生产安全管理细化执行与模板	261
第一节 生产安全管理流程与工作执行	261
一、生产安全管理流程与工作细化	261
(一) 生产安全管理流程	261
(二) 生产安全管理控制程序	262
二、生产安全管理执行工具与模板	265
(一) 生产安全计划表	265

(二) 生产安全检查表	265
(三) 安全隐患整改通知书	266
(四) 生产安全培训管理制度模板	267
(五) 生产安全责任管理规定模板	269
(六) 生产安全用火用电规范模板	271
第二节 安全事故处理流程与工作执行	272
一、安全事故处理流程与工作细化	272
(一) 安全事故处理流程	272
(二) 安全事故处理控制程序	273
二、安全事故处理执行工具与模板	276
(一) 安全检查报告书	276
(二) 安全事故应急预案启动通知	276
(三) 安全事故应急状态结束通知	276
(四) 生产安全事故处理报告模板	277
(五) 生产安全事故急救细则模板	278
第三节 生产安全管理方案	280
一、生产安全事故预防方案	280
二、生产安全事故处理方案	281

第九章 生产车间管理细化执行与模板

第一节 车间生产排程管理流程与工作执行	285
一、车间生产排程计划流程与工作细化	285
(一) 车间生产排程计划管理流程	285
(二) 车间生产排程计划控制程序	286
二、生产任务分配流程与工作细化	288
(一) 生产任务分配流程	288
(二) 生产任务分配控制程序	289
三、车间生产排程管理执行工具与模板	290
(一) 车间生产计划表	290
(二) 车间生产排程计划表	291
(三) 生产任务分派单	291
(四) 生产线日计划表	291
(五) 交接班记录表	292
(六) 车间交接班管理制度模板	292