

第一章 生产组织管理文案

(一) 人员组织管理制度

1. 概述

生产活动的诸多要素乃至企业管理各方面的影响因素当中，人是第一要素。尤其是企业领导人及各部门主管，更是企业命运的决定者。因此人员的组织管理无疑是企业生产管理的基础。在资源优化组合备受关注的今天，生产要素管理的重要性日益突出。

建立全面的人员组织管理制度是每个企业走向成功的必由途径，也是企业向管理制度化发展的必然趋势。

2. 编制要点

人员组织管理制度的编制要点主要有：

(1) 根据各部门工作性质与分工，确定管理人员的职权、职务与职责。

(2) 根据合理分工与协作原则，合理确定人员编制。

(3) 根据生产需要，不断改进和完善劳动组织形式。

3. 格式范例

生产厂长工作责任制

第一章 职务

第一条 领导编制企业的长远发展规划，审定年度生产经营综合计划，提出各个时期企业的奋斗目标，中心工作及重大措施方案，使企业不断增强活力，开拓前进。

第二条 加强生产经营管理，不断提高企业管理素质，确保全面

完成任期责任目标和年度方针目标，不断提高企业经济效益。

第三条 领导企业进行技术革新，搞好企业的挖潜、革新、改造和新品开发，不断提高企业的技术素质。

第四条 实行全面质量管理 坚持‘质量第一’，‘用户至上’的方针，确保产品质量稳定提高，满足用户需求。

第五条 切实做好劳动保护工作，不断改善劳动条件，保证安全文明生产。

第六条 加强员工教育，促进知识更新，不断提高员工素质。

第七条 坚持“用人唯贤”的方针，正确使用、选拔和培养干部。

第八条 贯彻‘各尽所能 按劳分配’的原则 使员工收入逐年增长，集体福利条件不断改善。

第九条 充分发挥副厂长、“三总师”及各个部门的积极作用。

第十条 定期向员工代表大会报告工作，征求意见，自觉接受监督。

第十一条 主持行政全面工作，开好厂长办公会、厂务会、企业管理委员会，使生产行政各项重大问题得以及时研究处理。

第十二条 坚持‘一支笔 批钱的原则 按财务制度规定 负责审批企业费用开支。

第十三条 做好环境保护工作。

第二章 职权

第十四条 对企业整个生产经营工作有决策指挥权，对紧急重大问题，有临机处置权。

第十五条 有对厂级副职人选的提名报审和中层领导的任免权。

第十六条 按企业规定，有权对员工进行奖惩。

第十七条 有权拒绝任何组织和个人对企业人、财、物的不合理摊派。

第十八条 在规定的范围内，有权自主使用企业的各种资金、人

员和物资。

第十九条 有权签发企业内有关行政文件和工作报告，签订各种技术经济合同或协议。

第二十条 根据上级和职代会有关精神，有权修订企业规章制度，调整行政组织，制订具体政策。

第二十一条 有权合理使用按规定提取的厂长基金。

第三章 职责

第二十二条 对违背国家的方针、政策、法令、规定的经营行为负责以及对全体员工负责。

第二十三条 对由于决策失误，领导不力，造成完不成生产和技改计划或经济效益下降负责。

第二十四条 对未能达到任期目标和年度方针目标负责。

第二十五条 对发生企业内重大质量事故和出厂产品质量不合格，严重损坏企业信誉负责。

第二十六条 对发生重大事故和严重环境污染及重大失、泄密事件负责。

第二十七条 对决策层不团结，工作不深入，造成企业纪律松弛，管理混乱，风气不正负责。

第二十八条 对事前未作充分调查和可行性分析而草率签署技术经济合同或协议，给企业造成重大经济损失负责。

第二十九条 对员工收入水平下降负责。

总工程师工作责任制

第一章 职务

第一条 在厂长领导下，主管企业的技术和技术管理工作，不断推进企业的技术进步 领导总工办、研究所(含试制车间)工艺科 总管企业技术系统。

第二条 贯彻执行国家有关科技方针、政策、法律、法规 支持工程技术人员正确行使职权。维护技术人员的正当合法权益。

第三条 组织编制企业短期和长远技术发展规划，制定科研规划、技术改造规划，负责科研规划的实施和管理技术改造计划实施中的技术工作。

第四条 领导有关部门制定技术攻关计划和产品质量升级创优规划及质量改进措施计划，组织解决产品质量中的重大技术问题，负责质量管理的技术业务指导，协助厂长监督各项质量规划的实施。

第五条 根据上级要求和企业发展需要，领导编制新产品试制计划和生产技术准备综合计划，定期主持召开生产技术准备会议，监督并组织确保新产品计划和生产技术准备计划的实现，以加速产品的更新与完善。

第六条 负责审批新产品及技术革新和新工艺等的方案设计、技术设计总图、工作图设计及产品技术条件、关键器件的工艺流程、专机设计总图，主持企业内各种技术鉴定会议。

第七条 领导年度技术措施计划的编制工作，并负责组织实施。

第八条 组织做好设备管理、节能、安全和环境保护的有关技术工作。

第九条 负责建立健全技术管理、科研和新产品开发管理等规章制度，协调技术管理部门之间的关系，及时组织解决生产中的重大技术问题。

第十条 审批企业合理化建议、技术革新的推广计划，组织科研、革新成果的鉴定，审查技术改进奖励方案，负责新设备、新工艺、新材料、新技术的推广，领导科技情报档案工作。组织审批工厂标准，组织编制技术服务资料。

第十一条 领导科技外事活动，负责组织技术引进、设备进口、合资、合作生产项目。

第十二条 组织和主持技术工作例会，并监督和考核例会决议执行情况。

第二章 职权

第十三条 对企业生产经营中的技术问题有决策权。

第十四条 受厂长委托有权代表企业签订技术经济合同。

第十五条 有权组织制定技术管理方面的规章制度和建立、修改技术责任制。

第十六条 对产品开发、技术改造、生产技术准备综合计划、引进技术、设备修理、更新计划有审定权。

第十七条 对不执行技术管理制度、违反技术规范的行为有权制止。

第十八条 对工程技术人员和高级技工的使用、调动、晋升、调资、奖励和专业技术职务的聘用，应事先征求总工程师的意见。

第十九条 对技术任务书、工艺平面布置和设计总图及技术标准有审批权。

第三章 职责

第二十条 对未正确贯彻执行国家有关技术工作方面的政策和上级指示、决定负责。

第二十一条 对由于领导不力、预见性不足，未进行可行性分析、价值分析，导致新产品开发技术工作（包括产品品种、产品质量）不能适应经济发展需要，缺乏竞争能力或技术决策失误造成企业重大经济损失负责。

第二十二条 对新产品开发、技术改造计划、生产技术准备综合计划、设备进口、技术引进、非标准设计和技改计划，未按时完成负责。

第二十三条 对未能协调企业技术管理部门之间的关系，技术标准、管理制度混乱，技术文件不完整准确、归档不及时，造成工作被动负责。

第二十四条 对引进设备与技术未能及时组织消化投产，造成

重大损失负责。

第二十五条 对科技外事活动有失国格、人格，失、泄国家机密及使企业形象受到影响造成重大损失负责。

第二十六条 对生产中的重大技术问题解决不及时，影响产品质量或造成重大事故，影响生产计划的完成负责。

第二十七条 对推行产品质量管理计划完不成，造成产品质量事故负责。

第二十八条 对代表企业签订的协议或合同，出现差错、失误，造成企业经济损失负责。

第二十九条 对企业技术文件、技术秘密的外传，失、泄密负责。

生产调度主管工作责任制

第一章 职务

第一条 在主管厂长领导下，根据企业年、季、月度生产计划和各项任务的要求，负责编制生产作业计划和辅助生产作业计划，并组织检查、落实和考核。

第二条 根据新产品试制计划和生产技术准备综合计划，负责编制本部门生产技术准备计划，并组织检查落实。

第三条 组织并领导全厂生产调度工作，定期召开生产作业会，严格按生产作业计划进行督促、检查，对生产过程中出现的问题，及时协调平衡。

第四条 负责生产管理制度的起草和修订工作。

第五条 负责办理工艺性委外协作和产品零件的委外外购合同的签订，承接外来修理加工任务。

第六条 根据生产计划和生产需要，向工艺、动力、供应等有关部门，提出需要解决的关键问题，并检查其完成情况。

第七条 组织安排企业各级调度人员的业务学习，提高业务管理水平。

第八条 做好生产作业统计工作，按时填报生产报表。

第九条 根据企业方针目标展开要求，负责本部门内方针目标展开和检查、诊断、落实。

第十条 完成厂长临时布置的各项任务。

第二章 职权

第十一条 有权对车间和生产服务单位下达完成或配合完成生产计划方面的调度命令，并对各单位执行调度命令的情况进行督促、检查和考核。

第十二条 在保证完成生产计划的前提下，有权根据生产的实际情况提出调整月度生产计划的建议。

第十三条 有权检查生产会议决议执行情况和生产计划完成情况，对不执行决议而影响进度者有权追究责任，并向主管厂长报告。

第十四条 根据生产现场需要，有权召开有关车间、科室负责人紧急会议。

第十五条 根据生产计划的要求，有权签订零件加工生产协作方面的合同。

第十六条 对生产用的动力有指挥、协调、调配权。

第十七条 对生产中出现的异常情况有临机处置权，事后应及时向有关领导汇报。

第三章 职责

第十八条 对由于计划不周，调度工作不力，影响全厂产量、品种计划的完成或达不到均衡生产的要求负责。

第十九条 对下达调度命令的正确性负责。

第二十条 对因管理不善，造成工位器具、工模具和半成品、在制品供应不能满足生产需要负责。

第二十一条 对本部门方针目标未及时展开、检查、诊断和落实负责。

工艺主管工作责任制

第一章 职务

第一条 在总工程师领导下，主管企业工艺技术和工艺管理工作，认真贯彻国家技术工作方针、政策和企业有关规定。组织制定工艺技术工作短期计划和长远发展规划，并制定技术组织措施方案。

第二条 组织编制产品的工艺文件，制定材料消耗工艺定额，根据工艺需要，设计工艺装备并负责工艺装备的验证和改进工作，设计工厂、车间工艺平面布置图。

第三条 组织工艺人员对工作情况的收集，指导、督促车间工艺人员及时解决生产中出现的技术问题，搞好工艺技术服务工作。

第四条 负责新产品图纸的会签和新产品批量试制的工艺装备设计，完善试制报告和有关工艺资料，参与新产品鉴定工作。

第五条 负责工艺技术管理制度的起草和修订工作，组织工艺人员搞好工艺管理，监督执行工艺纪律。

第六条 组织领导新工艺、新技术的试验研究工作，抓好工艺试验课题的总结与成果鉴定，并组织推广应用。搞好工艺技术资料的立卷、归档工作。

第七条 协助搞好对员工的技术教育。

第八条 积极开展技术攻关和技术改进工作，对技术改进方案与措施负责签署意见，不断提高工艺技术水平。

第九条 负责本科人员的管理工作和全厂各单位工艺人员的业务领导和考绩工作。

第十条 负责本科方针目标的展开、检查、诊断和落实工作。

第十一条 完成总工程师布置的各项临时任务。

第二章 职权

第十二条 按规定审批程序，对工艺文件、工艺安装图有更改

权，对制订的工艺文件有解释权，对不符合图纸要求的工艺作业有纠正权。

第十三条 对车间执行工艺的情况有检查、监督权，对违反工艺纪律的行为有制止和处罚权。

第十四条 有权向有关部门索取产品质量的有关资料。

第十五条 有权召开全厂性工艺技术人员的专业会议，进行技术交流，组织技术攻关，对技术业务工作进行布置和指导。

第十六条 对工艺技术人员奖惩、晋级有建议权。

第三章 职责

第十七条 对在计划规定期限内未完成工艺准备工作，影响新产品试制进度和生产任务完成负责。

第十八条 对因工艺编制或工艺安装设计问题，导致产品大量报废或返修，造成经济损失负责。

第十九条 对生产中发生的工艺技术问题不及时解决，影响生产负责。

第二十条 对审查签署的工艺技术文件、产品技术条件、工艺标准、工艺规程等工艺资料的正确性、合理性、完整性负责。

第二十一条 对原料工艺消耗定额存在计算方法或数值错误，造成浪费或损失负责。

第二十二条 对由于工艺设计不合理，造成不良影响负责。

第二十三条 对本部门方针目标未及时展开、检查、诊断、落实负责。

第二十四条 对在工艺技术上发生失、泄密事件负责。

设备主管工作责任制

第一章 职务

第一条 在主管厂长领导下，认真贯彻执行上级有关设备动

力管理和维修工作。组织安排机修动力车间搞好设备修理和维护工作，确保设备完好率达标，努力降低设备、动力事故频率和修理成本。

第二条 负责编制企业设备和动力管线的预检计划，设备大中修、项修、二保计划，备件制造和供应计划，动力供应计划。

第三条 根据技改计划要求，负责构成固定资产的设备的申请、订货、催交、验收并参加自制设备的验收交接工作。

第四条 建立健全设备管理制度，做好设备技术资料的形成、积累、整理、立卷、归档工作。

第五条 负责设备大修的计划和协调工作，并对修理工作进行技术监督，主持修理后的试车验收工作。

第六条 组织编制设备操作规程，做好对有关员工的技术操作考核，签发操作合格证。

第七条 负责设备自制和维修机械备件的供应工作。做到及时购置和计划加工储备，确保供应，不误生产。加强对备件库的管理，做到合理储备，账、卡、物相符。

第八条 加强对企业水、电、气、汽的技术管理 负责基建自营项目中的动力设计工作，保障企业水、电、气、汽的正常供应。

第九条 负责对各车间的维修组、机械员进行业务指导、监督，加强设备的润滑管理，督促做好设备维护保养工作。

第十条 推行三级保养制，拟定预防事故的措施，定期组织企业设备大检查，作好记录，做好评比考核工作。

第十一条 组织处理重大设备事故，参加一般事故的分析，提出处理意见，对重大事故应及时报告厂部和上级主管部门，按时准确填报有关统计报表。

第十二条 贯彻执行上级有关能源的方针政策，抓好电力供应，领导组织节能管理和节能技术改造工作。

第十三条 根据厂长的方针目标展开要求，负责本科方针目标的展开、检查、诊断和落实工作。

第二章 职权

第十四条 对企业设备的迁动和精密、大型、稀有、关键等设备的使用维修有集中管理权。对各单位随意迁动设备或更改动力管线的现象有监督、处罚权。

第十五条 对设备大修有技术监督权，对各部门检修计划和各项维修经济技术指标有督促、检查权。

第十六条 有权监督检查各部门生产设备的正确使用和维护，对违反规程操作的人员，有权提出处理意见。

第十七条 按计划要求，有权代表企业签订设备、备件订货合同。

第十八条 对设备技术管理人员、各部门机械员、设备技术员及维修工的配备及调动、调整、奖励、晋升有参与审定权。

第十九条 对违反能源管理制度的单位与个人有制止和处罚权。

第三章 职责

第二十条 对精密、大型、关键等设备 由于管理不严、维护保养不好、使用不当而降低精密度负责。

第二十一条 对由于技术上的差错或工作不深入，计划调度不周、组织领导不力，影响设备大修质量或完不成修理计划，造成经济损失和浪费负责。

第二十二条 对设备完好率达不到计划指标要求或发生重大设备事故负责。

第二十三条 对设备备件不能按时供应或超储积压，耽误设备维修或超过资金占用指标负责。

第二十四条 对动力管线管理不严，造成能源浪费或发生事故负责。

第二十五条 对本科方针目标未及时展开、检查、诊断和落实负

责。

供应运输主管工作责任制

第一章 职务

第一条 在主管厂长领导下，认真贯彻执行国家有关物资管理方面的方针、政策，负责编制物料供应计划和采购计划，并按计划做好物资供应工作。

第二条 核定和掌握所属仓库资金定额和各种物料储备定额，加强资金管理，实行储备资金指标下库，组织处理呆滞废物料，保证储备资金的合理使用。

第三条 负责制定物料、燃料供应定额 严格按定额 或限额 发料。

第四条 根据设备科提报的计划，负责组织设备电器备件的采购和保管供应工作。

第五条 加强仓库管理，定期组织盘点，对盘点情况要查明原因分清责任，提出处理意见。

第六条 掌握各类物料的收发动态、库存和主要原材料、燃料、油料、包装物料的消耗情况，按时编报物料供应统计报表及分析报告。

第七条 负责制订企业节能工作的长远规划和年度计划，加强能源管理，监督能源的合理使用，不断提高能源利用率，按时填报能源统计报表。

第八条 加强废旧物资的管理，做好废旧物资的回收、保管、修复、改制、再生利用和对外处理等工作。

第九条 做好本科所属运输车辆的管理和维修保养工作，完成企业物资运输任务，保证行车安全。

第十条 根据企业方针目标，负责本部门方针目标的制订、检查、诊断和落实等工作。

第二章 职权

第十一条 在计划范围内，有权代表企业签订物料、工具、备件等订货合同。

第十二条 有权检查各部门生产物料使用情况和储备情况。

第十三条 有权监督、检查各部门能源管理和能源消耗情况。

第十四条 有权处理多余积压物料和废旧物料。对各单位擅自处理废旧物资，有权予以制止。

第十五条 在不影响生产的前提下，有权对外进行物料调剂。

第十六条 有权要求各部门按期提供有关的计划、各类物料消耗统计报表、工艺消耗定额和其他有关资料。

第十七条 有权调配运输车辆。

第十八条 对本科下属人员的调动、奖惩、晋级有建议权。

第三章 职责

第十九条 对物料供应计划编制不周或物资供应不及时，影响企业计划任务的完成负责。

第二十条 对供应物料的品种、规格、质量不符合要求，影响生产、工作负责。

第二十一条 对由于执行制度不严、盲目采购，造成物料积压浪费，影响资金正常周转负责。

第二十二条 对能源管理不善、使用监督不严，造成浪费，完不成上级下达的能源节约计划指标负责。

第二十三条 对由于管理不善、工作失职造成物料损失或有毒物品外溢、丢失负责。

第二十四条 对由于教育不够，导致本部门人员违反政府法令或财经纪律，不遵守市场规定或徇私处理物料，从而给企业造成不良影响或经济损失负责。

第二十五条 对由于忽视安全教育、措施不力，造成人身、设备、

交通和火灾事故负责。

第二十六条 对采购已淘汰或即将淘汰的物料进厂负责。

第二十七条 对本部门方针、目标未能及时展开、检查、诊断、落实负责。

（二 部门组织管理制度

■ 概述

企业的生产单位是一个完整的管理系统、生产管理部门下属的主要职能部门,有工艺技术管理、质量管理、调度管理、物料采购保管管理、设备管理生产部门等。比较大规模或复杂企业的生产部辖下还有行政、财务、人事等职能部门。正是这些各负其责的部门彼此协作配合才共同完成各项生产作业。各部门的工作都有自己的特点,也各自承担着不同的责任。为了保证各部门转移高效运作与彼此之间的配合协作,实现总的生产目标,必须制订有效的组织管理制度,以明确各部门的职责、权限及业务范围。

编制要点

部门组织管理制度的编制要点主要有:

部门工作计划管理内容;

部门运作管理内容;

(3)部门的业务详细规定内容;

(4)部门业务报告内容;

(5)部门之接受临时任务的职责。

3. 格式范例

生产部业务规定

第一条 为了加强生产管理 有效地运用物料、人力、设备,并使在时间上、数量上、空间上能适当地配合,以便提高生产效率、质量,并降低成本,获得最大的经济效益,特制定此规定。

第二条 业务部于下年度开始前三个月,提出年度销售计划,生

产科依据年度销售计划，制定出年度生产计划，并针对主、副料需要、人力、设备负荷等拟定计划。

第三条 依据年生产计划，业务部开出的制造通知单以及现有成品、半成品的库存量制订月生产计划。

第四条 生产管理部门于接到业务部开出的制造通知单时应进行如下工作：

1. 安排生产进度预定表；
2. 计算所需的主、副料，在购置之前，通知存量管理部门，安排原料；
3. 将外协加工计划通知给外协管理单位。

第五条 生产管理部门依据月生产计划制造通知单、制造变更通知单、实际的生产进度以及现有人力、设备状况于每周定期分配安排次日起十天内的生产进度表。

第六条 依预定和实际的生产进度，发出工作命令和发料单。

1. 工作命令一联给现场制造各科组，一联通知质量管理单位；
2. 发料单，一联给现场制造各科组，一联通知库管单位备料；
3. 要在开工三天之前发出工作命令和发料单，但特殊情况另行处理。

第七条 由现场制造各科组每日送来日报表，了解实际的生产进度。

第八条 现场制造各科组，无法按照进度如期完成，或有机器、模具损坏、停电等情况发生时，应尽快将原因通知生产管理单位，予以调整工作。

第九条 当制造完工后，将工作命令详细填写完毕，送回生产管理部门销令。

第十条 每批产品完工后，要将有关资料，如生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等资料汇总，并将实际生产所发生的问题进行研讨，并提出改善措施，防止再次发生。还需汇总成本分析、产能资料等，所有资料要建档备查。

第十一条 生产管理部门要经常地与业务部、存量管理部门、外协管理部门、质量管理部门、技术部门以及现场制造各科组保持密切的联系，确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后，并要能弹性地应变。

第十二条 外协管理部门在管理外协加工，以及外协制造的半成品或零件时，应适时适量地配合生产进度。

第十三条 外协管理部门负责外协加工、外协制造的作业、选择外协厂商依据下列资料：

1. 生产管理单位发出的外协计划或外协申请单；
2. 协作厂商资料调查表；
3. 原料供应；
4. 预估价格及付款条件。

第十四条 对协作厂商的选择，要督促、确实了解厂商的进度以及质量。

第十五条 若协作厂商为第一次承制此项协作，则必须要求其先试制，取回样品，判定合格后，才能通知其正式承制。

第十六条 确实管理供料数量及承制或加工后送回的半成品或零件、下脚料、废料等的详细数量及重量。

第十七条 对协作厂商交货质量、交货期、价格以及内部的管理状况要做审核。

第十八条 若有模具（设备）存放于协作厂商之处，要进行相应管理。

第十九条 本公司于协作验收、生产装配或再加工时，对协作质量的意见以及对协作厂商的审核结果，除了要存档外，应转告协作厂商。

第二十条 协作必须订立合同或简明的协作书面式的约定。

第二十一条 对于考核成绩好协作的厂商，建议给予其较优惠的条件及分配较多的工作。

第二十二条 配合质量管理部门，做好协作质量管理监督工作，

管理协作厂商承制货品的质量，协助并辅导厂商作好质量管理工作。

第二十三条 安排协作业务，必须要有弹性应变的能力，并要经常地与生产管理部门和协作厂商密切联系，确实了解实际情况与预定进度是否超前或落后。

第二十四条 协作完工后要作成本分析，判定外协是否有利及判定外协厂商的能力。

第二十五条 所有的资料必须建档备查。

第二十六条 有关协作之未尽事宜详见委外协作管理规定。

第二十七条 本规定经呈阅核准后实施，修改时亦同。

采购部业务规定

第一条 负责根据生产需要编写采购计划。

第二条 负责完成企业所需的生产物料及能源采购：新增设备的采购任务。

第三条 负责制定进料检验标准，并贯彻执行检验标准。

第四条 负责进料质量异常的妥善处理。

第五条 负责对原料供应商、协作厂商交货质量实绩的整理与评价。

第六条 负责对原料规格提出改善意见或建议。

第七条 负责检验仪器、量规的管理与校正。

第八条 负责进料库存品的抽验及鉴定报废品。

第九条 负责资料反馈有关部门。

第十条 负责办理上级所交办的其他事项。

质量管理部业务规定

第一条 制定进料、加工品、成品检验标准确实执行。

第二条 制定生产流程检查标准，并稽核检查站检查人员是否确实实施。

第三条 对产品、原物料、加工品等规格及作业标准，提出改善