

目 录

第 1 章 生产组织结构与岗位职责管理

- 1.1 生产组织结构设置 3
- 1.2 生产管理人员岗位职责 12

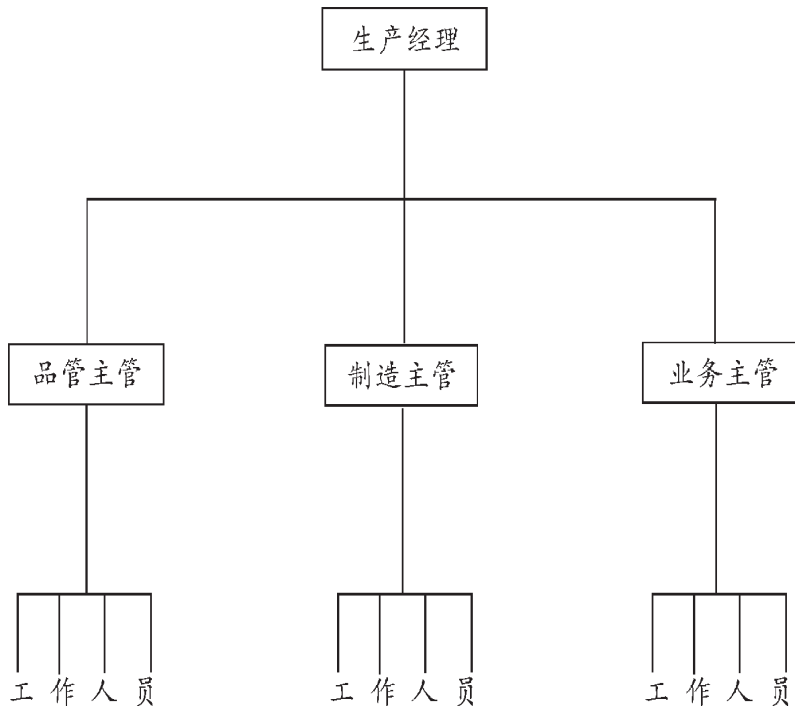
第 2 章 生产计划管理

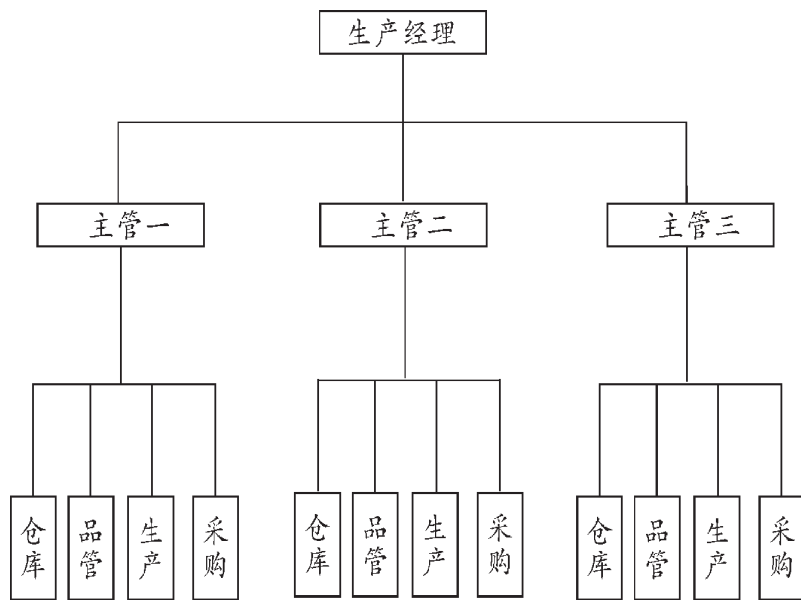
- 2.1 生产计划编制前期准备 49
- 2.2 生产计划编制步骤 51
- 2.3 生产计划编制方法 54
- 2.4 生产计划安排工作标准 70

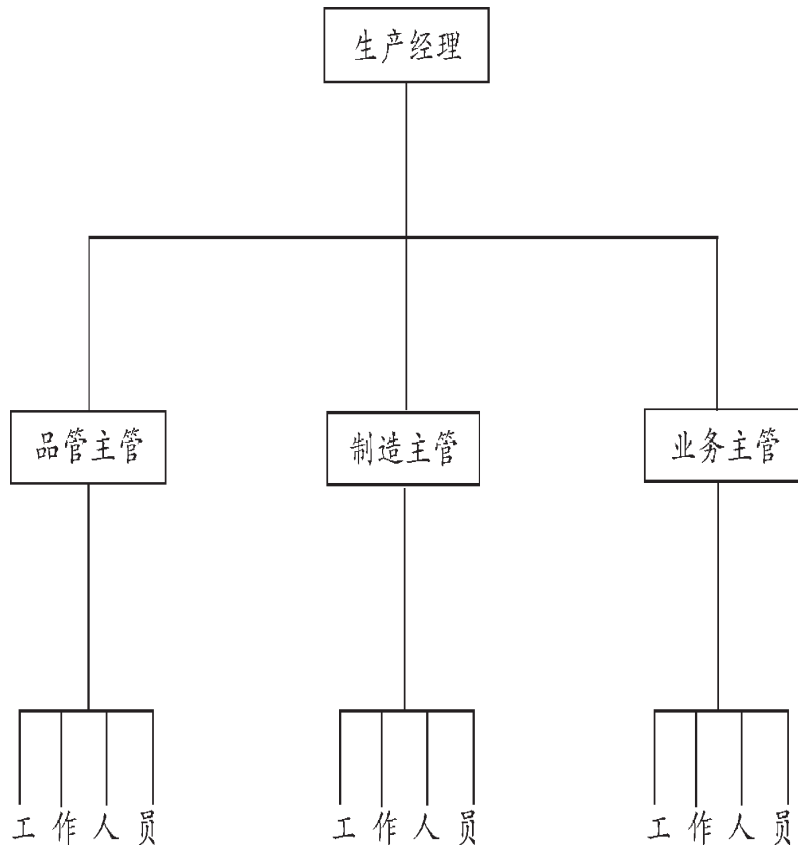
第1章

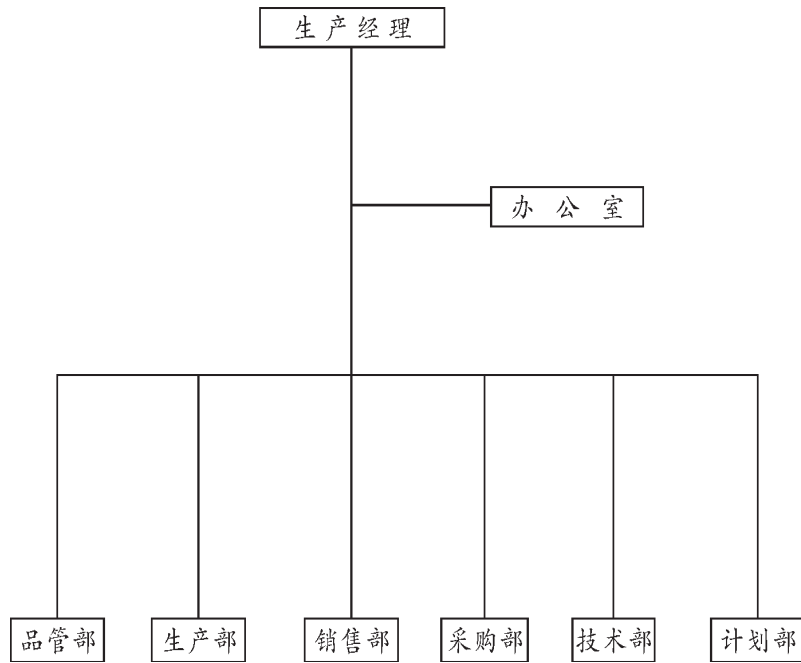
生产组织结构与 岗位职责管理

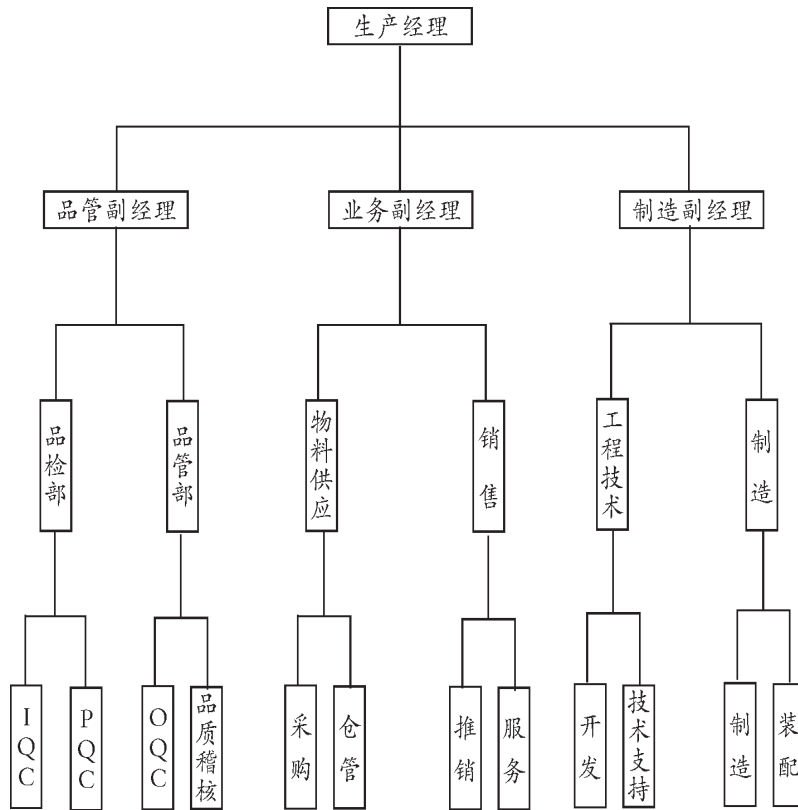
1.1 生产组织结构设置



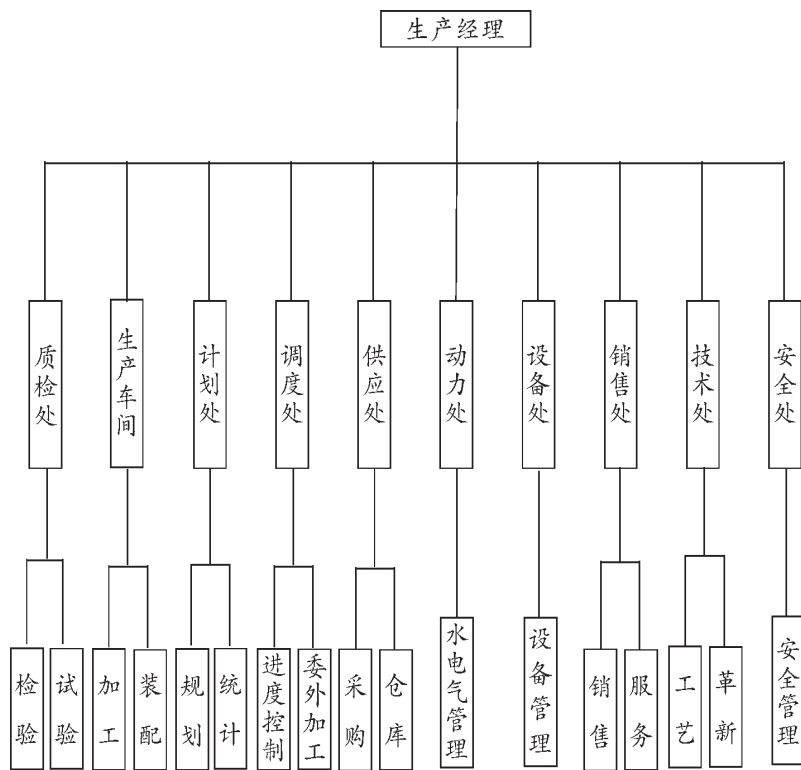


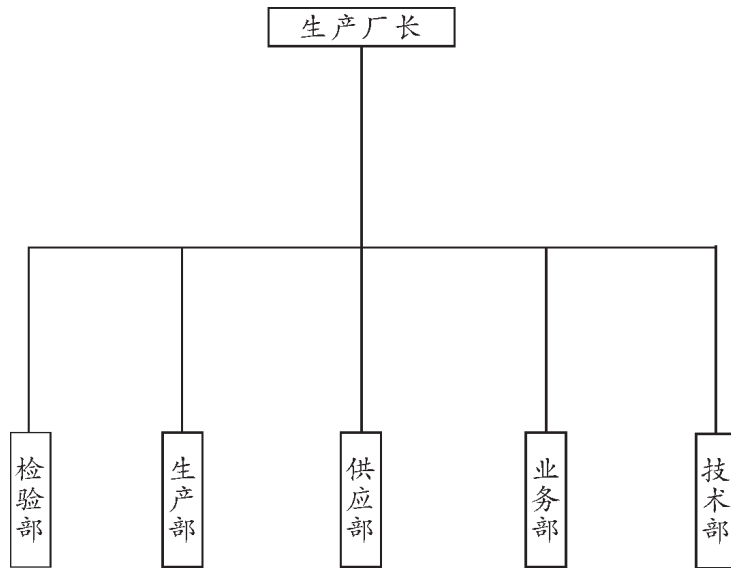




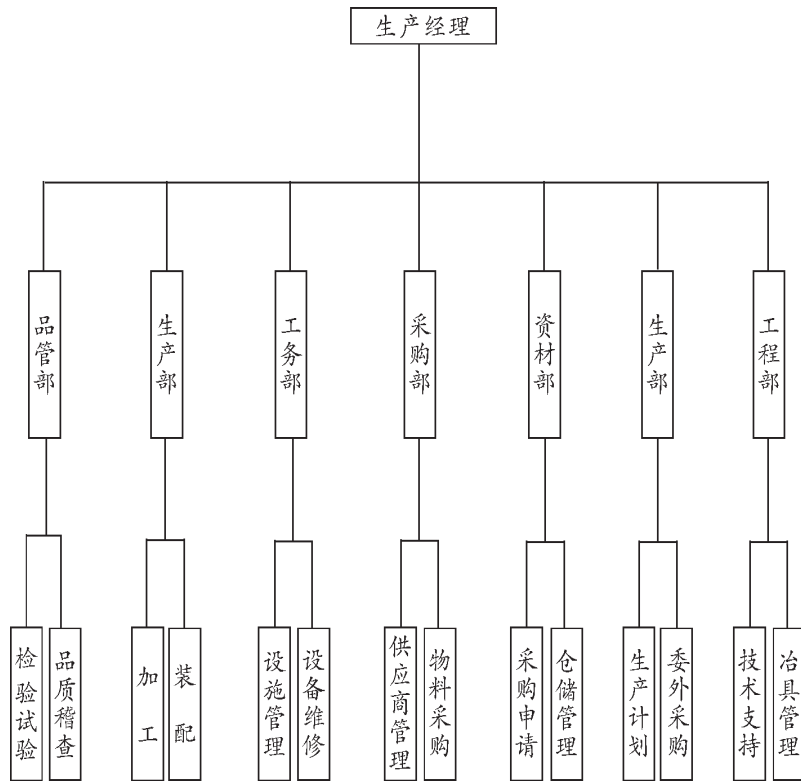


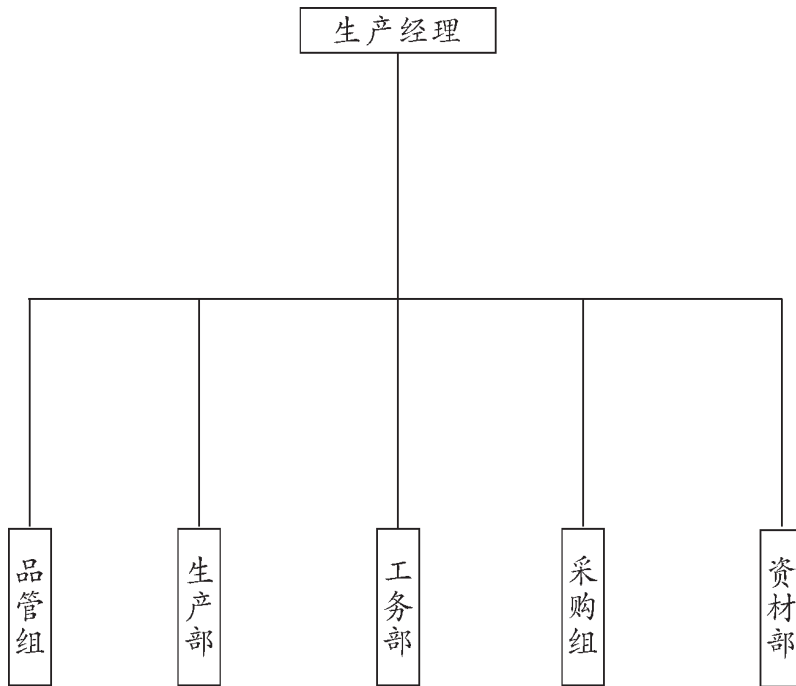
全员参与：生产作业管理（上）





全员参与：生产作业管理（上）





1.2 生产管理人员岗位职责

生产副总岗位职责

1. 建立全公司的生产指挥系统

建立生产指挥系统。各有关生产单位应有相应的管理制度和责任制，实行生产上的集中指挥。

2. 组织有关部门编制生产准备计划和作业计划

生产准备计划和生产作业计划应以年、季、月为单位编制，并认真组织实施生产计划和作业计划。

3. 经常检查生产作业计划完成情况

定期主持召开公司生产调度会，检查生产进度、文明生产、安全生产、运输、材料等情况，组织解决生产过程中发生的问题。

4. 搞好安全生产和文明生产，提高产品质量

(1) 以身作则，树立“质量第一”的思想。在检查生产任务是否完成时，着重检查产品质检情况。

(2) 经常对各级管理人员和广大员工进行安全生产方面的教育，采取各种措施，消除各种隐患。

(3) 定期或不定期组织安全生产大检查，在检查和总结生产任务时，同时检查和总结安全生产情况。

(4) 安全与生产发生矛盾时，坚决在搞好安全的前提下，完成生产任务。

5. 建立全公司的计量管理系统

建立三级计量管理网，健全计量管理制度和责任制，实行计量工作统一监督和管理。

6. 组织有关部门编制计量工作规范与计划，经常检查实施完成情况。计量工作计划以年、季、月为单位编制，认真组织实施，通过生产调度会和召开专门会议解决计量工作中发生的问题。

7. 注意并加强经济核算工作，贯彻“生产与节约并重”的原则

充分利用生产能力，挖掘生产潜力，节约和合理使用各种能源。采取各种措施，不断降低各种材料、原料、燃料等的消耗，以不断降低产品成本。

8. 为了保证完成生产作业计划，下达有关生产方面的指令，调整与支配各车间的一切生产能力。

9. 有权完成各处室、车间以及各辅助部门，完成生产有关的工作任务。

10. 对重大生产责任事故和人身事故，有权会同有关领导或有关部门，查清原因，追究责任，提出处理意见。

11. 对全公司生产及安全系统主管人员的任免、奖惩有建议权。

生产主管岗位职责

- 结合企业人经营目标和生产实际，为决策层提供生产规划方面的信息、建议和方案。

- 为实现企业的经营目标提供生产方面的保证。

- 对企业的生产进行计划、组织、控制、并创造一个文明、安全、无污染的生产环境。

- 准确无误地接受决策层的任务，接受其指导，执行具体的部门业务。

- 将决策层的任务原原本本地传给下级，并详加说明，直到下级彻底理解为止。

- 率领下级，团结一致，共同奋斗，完成决策层交给的各项工作任务。

- 对本部门发生的问题超过自己权限的要及时上报决策层。

- 主动自觉地处理好工作中出现的各种矛盾。

- 负责对本部门下属人员的考核评价、教育指导和提升、转职申报。

- 代表本部门处理好本部门与决策部门、本部门与其他部门的关系。

计划部经理岗位职责

- 组织编制公司中长期发展规划和年度生产经营计划，对各项专业计划进行综合平衡。
- 与企管部共同协商制定内部经济承包合同。
- 负责企业专用资金的总额管理和使用分配，以及各项专用资金之间的平衡。
- 负责公司技术经济指标体系的设计和审查。
- 负责全公司统计数据管理，进行统计报表审核。
- 会同财务处定期开展经济活动分析。
- 组织统计人员进行业务学习。
- 考核本部人员，进行业务指导工作。
- 负责建立健全计划、统计管理制度与部内业务工作制度。
- 有权检查、指导统计人员工作情况。
- 对公司方针目标有权提出修改意见。
- 对统计人员有权提出使用、培养和晋升意见。
- 有权平衡、协调生产经营有关事宜。

计划部经理助理岗位职责

- 组织编制技改、土建、大修计划。
- 审批零购、设备更新项目。
- 审核技改、土建项目的预算、决算、管理专项使用资金。
- 协调与技改、土建有关的设计、施工事宜。
- 组织参与技改项目的验收。
- 有权协调实施计划过程中发生的事宜，提出修改意见。
- 有权审核技改、土建项目的工程预算、决算。
- 有权提出专项资金使用规定。

生产技术部经理岗位职责

1. 合理组织，全面完成各项生产任务。
- 组织、参加每天早上的调度会议。

合理安排生产，制定完成各项生产任务的措施。

- 参加每周一次的公司生产调度会议。

要作好记录，领会精神，及时传达，组织实施。

- 经常深入实际，调查研究，为一线生产做好服务工作。

(1) 帮助解决生产中的问题。

(2) 协调单位之间的关系。

(3) 倾听职工反映的意见，改正工作中的缺点。

- 在生产中发生事故后，要及时赶赴现场，尽快处理，降低损失。

做到生产必须安全，安全促进生产。

2. 主持本部门的日常工作。

(1) 每月召开一次部务会议。

- 总结上月工作。

- 安排下月工作。

- 表扬好人好事，批评违章违纪的人和事。

(2) 完成临时性的工作任务。

(3) 采取多种方式，提高本部门员工的技术素质。

- 聘请技术人员讲课。

- 举行技术业务专题讲座，组织技术业务交流。

- 参加一些开、停车的操作培训。

- 参加公司内举办的各种学习班。

3. 检查生产计划完成情况，掌握生产全局。

(1) 熟悉公司主要生产工艺、设备、能力、原材料、动力消耗定额、产品销售等环节的现状和变化情况，掌握公司重大技措、安措、环措等项目的计划安排和主要内容，做到情况清楚，有资料可查。

- 加强学习。

- 及时反馈信息。

- 保存好技术资料。

(2) 深入生产第一线，全面掌握生产情况，监督检查生产作业

计划执行情况，针对生产中存在的问题，提出改进措施，并作好记录。

（3）加强安全管理，组织对重大操作事故的调查、分析和处理，制定防范措施。

- 制定操作事故管理办法。
- 督促事故单位召开事故分析会，及时上交事故报告。

4. 严格考核，绩效挂钩。

（1）及时掌握本部门人员的情况，安排好部门人员的工作。

- 严格考勤手续。
- 合理调配人员。

（2）组织制定各种规章制度，完善考核办法。

- 印刷制度下发各组。
- 考核公开，绩效挂钩。

5. 组织生产工作的各种检查。

（1）参加节前的安全检查。

（2）工艺检查。

（3）能源检查。

6. 组织新工艺的单体、联动试车工作。

- 制定试车步骤。
- 作好试车记录。
- 组织写出试车总结。

7. 参加生产中主体设备的试车验收工作。

8. 参加公司生产计划的平衡会议。

9. 参加公司的经济活动分析。

- 提供生产活动的准确统计资料。
- 对消耗定额作出合理科学分析，并提出改进意见。

10. 认真搞好生产技术资料归档工作。

对处理完毕的档案资料收集、整理、立卷、归档。归档后的案卷，按规定时间向档案处移交。

11. 对违反法律、法令和公司规章的一切指令，有权拒绝。
12. 有权检查、督促公司下属各单位的生产计划及主要经济指标完成情况、设备维护、保养、大修、原材料供应等情况。
13. 在生产中有两个或两个以上单位发生争议，为了不耽误生产，有权统一意见以衔接各生产环节，保证生产任务的顺利完成。
14. 有权检查各车间的规章制度执行情况，有权制止违章作业，发现不安全因素时，有权指定整改日期。
15. 对违法乱纪不遵守制度的职工，有权批评教育，并提出处分意见。
16. 对所属职工的调动、提职、晋级、离职进修、奖惩事项有建议权，对出差、借款事项有审查权。
17. 有权参加计划部门召集的公司生产计划平衡会议，并提出建议。
18. 有权组织有关人员对公司合理化建议及小改小革项目进行审核。
19. 有权组织召开生产调度会议，并布置生产检修任务。
20. 有权组织有关部门对生产操作事故进行调查，提出处理意见。
21. 在紧急情况下，有权越过厂调度室直接处理作业计划内的问题，但事后必须及时通知调度室。
22. 当发现生产与计划矛盾时，有权同有关单位协商，提出修订计划的报告。
23. 有权组织公司各单位进行原始记录展览评比。
24. 有权合理使用、调配、安排本部门人员的工作。

生产技术部经理助理岗位职责

1. 全面完成各项生产任务。
 - (1) 参加每天早上的调度会议。
 - 执行调度会议精神。
 - 负责检查各单位调度会议执行情况。