

# 目 录

产能与负荷分析实施办法	1
产销协调实施办法	6
中日程生产计划实施办法	11
细部生产计划制定办法	15
生产计划变更管理规定	20
生产计划变更后之作业规定	23
车间工艺组职责规范	25
质量部工艺职责规范	27
生产部工艺职责规范	28
其他部门工艺职责规范	29
工艺责任制的考核和奖惩制	30
生产调度值班制度	31
班、日生产汇报制度	32
旬、月生产汇报制度	33
调度专题汇报制度	34
调度巡回检查制度	35
事故汇报制度	36
调度交接班制度	37

调度资料保管制度	38
生产经营调盘监控设备管理要点	39
产销平衡会议规定	44
生产调度业务规定	48
生管部进度控制规定	54
制造部进度控制规定	56
生产进度控制办法	60
生产异常报告单管理制度	66
生产异常工时计算规定	70
生产异常各部门责任判定标准及处罚规定	71
供应商开发管理制度	74
供应商调查管理制度	78
供应商日常评鉴规定	81
供应商管理规程	86
供应商考核与奖励办法	90
采购管理办法	97
采购作业指导办法	99

# 产能与负荷分析实施办法

## 一、目的

规范生产计划安排前对制造产能与生产负荷之间是否平衡的分析，使生产计划合理、可靠，并可作为事前之设备、人力申请的依据。

## 二、适用范围

生管部安排中日程生产计划(一般指月度生产计划)时适用，也可供制造部作为人力、设备分析的参考。

## 三、定义

### 1. 工作中心区分

(1) 为方便产能预估计算，由生管部将制造部门依功能别区分为若干个“工作中心”(一般以生产线别、课别为单位)，作为产能与负荷的管制单位，并予编号区别。

(2) 凡为必须连续作业之相连的不同设备，应将其整体视为一个工作中心。

(3) 凡为工作性质相同，且规格类似或相同之各不同个别设备(如注塑机)，其生产批作业可以互

相替换者，应视为同一“工作中心”。

(4) 凡为工作性质相同之班组(人员)，应视为同一工作中心，不另依熟练度或更细工序再划分为不同的工作中心。

## 2. 产能与负荷分析管制表

生管部将各工作中心每一时段(一般为月度或周次)的产能与负荷分别换算成相同之可比单位，如时间或产量(一般用时间来衡量)，填入同一张表单，以比较分析制造能力与生产任务之间可否平衡。此表目口称为产能与负荷分析管制表，一般应包括下列内容：

(1) 工作中心的名称、编号。

(2) 分析评估期间(一般为一个月或一周)。

(3) 产能状况，含正常上班及加班，一般包括可稼动天数、可出勤人数、可稼动设备数、每日班次、产能系数及产能时间等项目。

(4) 负荷状况，含生产批号、生产产品、生产预定量、标准工时、负荷工时等项目。

(5) 分析结论及对策。

## 四、产能预估分析

### 1. 月份产能预估分析

(1) 每月 24 日前, 生管部依各工作中心别分别填写产能状况。

(2) 正常产能, 指该月依公司规定正常上班的总时间内的产能状况, 依次填入可稼动天数、可出勤人数、可稼动设备数、每日班次。

(3) 产能系数以最近三个月该工作中心之平均生产效率为标准(如 95%)。

#### (4) 计算公式:

设备产能时间=每日正常上班时间×每日班次×可稼动天数×可稼动设备数

人力产能时间=每日正常上班时间×每日班次×可稼动天数×每班人数

### 2. 周次产能预估分析

(1) 每周末, 由生管部依各工作中心别分别填写下周产能状况。

(2) 填写方法参照月份产能预估分析。

## 五、负荷预估分析

### 1. 月份负荷预估分析

(1) 每月 24 日前, 生管部将业务部转发之订单状况, 转换成生产订单, 并编上生产批号, 同时加上预估陆续补入之订单状况, 依各工作中心别分别

填写负荷状况。

(2) 填入生产批号( 预估订单可不填写批号)?  
生产产品、生产预定量、标准工时。

(3) 负荷工时=生产预定量×标准工时

(4) 合计之负荷工时为各批之负荷工时加总而成。

## 2. 周次负荷预估分析

(1) 每周末，由生管部依各工作中心分别填写下周负荷状况。

(2) 填写方法参照月份负荷预估分析。

## 六、分析结论及对策

### 1. 产能大于负荷

预估次月( 周) 之产能大于负荷时，一般应对措施有：

(1) 要求业务部门追加订单。

(2) 将下月( 周) 之订单提前。

(3) 安排富余人力或设备支援其他工作中心。

(4) 安排富余设备保养及人员教育培训。

(5) 安排调休，减少加班。

(6) 必要时评估设备变卖、转移，人员裁减、

辞退。

## 2. 产能小于负荷状况

当预估项目(周)之产能小于负荷时,一般应对

措施有:

(1) 向其他工作中心请求设备、人力支援。

(2) 不足工作量由委外加工弥补。

(3) 必要时增购设备, 增加人力。

(4) 延长加班时间, 牺牲休息时间。

(5) 必要时与业务部门协调将部分订单延迟或取消。

# 产销协调实施办法

## 一、目的

规范生产任务(负荷)与生产产能两者间之协调平衡作业，确保销售目标如期达成。

## 二、适用范围

业务部确定每月销售计划、生管部编排每月生产计划前需要进行产销协调，悉依本办法执行。

## 三、月份销售计划

### 1. 月份销售计划制定的依据

- (1) 年度销售目标、计划。
- (2) 季度销售计划。
- (3) 客户订单状况。

### 2. 客户订单承接

(1) 业务部在确定承接客户订单时，应即填具《订货通知单》一式三份，一份自存，一份交生管部作生产计划、制造命令的依据，一份交财务部作营业收入预测之用。

(2) 订货通知单一般应包含以下内容：

- ① 客户名称

②产品型号

③规格

④名称

⑤订单数量

⑥交货期

⑦技术要求

(3) 如客户有较特殊之加工需求，或非正常规格要求时，业务部应在订货通知单上予以注明，必要时可另附相关资料阐释。

(4) 业务部每月(周)之接订单量，应考量生产产能状况。

### 3. 客户订单变更流程

(1) 在订货通知单已发出后，如客户临时有数量、交期或技术要求等变更之要求时，业务部应另行填具《订货变更通知单》，并依上款要求分发至各单位。

(2) 变更后之订货通知单应加盖“已修订”字样，并标记取消原订货通知单之号码，同时应在分发新单的同时回收旧单，以免发生混淆。

(3) 在订货通知单已发出后，如客户取消订单，

则业务部应发出《订货变更通知单》，通知各部门订单取消之讯息，并回收原发出之订货通知单。

(4) 如系客户修改订货之产品型号、规格，则视同原订单变更，依上款处理，并将客户订单依新订单而发出订货变更通知单。

#### 4. 月份销售计划编制

(1) 每月 20 日前，由业务部汇总次月客户订单及前期落后之订单，依客户交期要求编排出货计划，填写《月份销售计划》。

(2) 销售计划一式三份，一份由业务部自存，另两份发生管部、财务部各一份(已确定之销售计划，可规定另需呈报主管之份数，如总经理、副总经理、生产副总……)。

(3) 如销售计划分发后，遇客户订单变更、取消、增加或其他变化，销售计划有必要修改时，由业务部发出变更计划通知，并分发新的销售计划。

### 五、产销协调作业

#### 1. 产能与负荷分析

(1) 生管部依月份销售计划与订货通知单等资料，作次月负荷分析(参阅《产能与负荷分析实施

办法》)。

(2) 连管部依各部门设备、人力等状况，作次月产能分析(参阅《产能与负荷分析实施办法》)。

## 2. 月份生产计划编排

每月 20 日前生管部依下列资料编排次月生产计划(参阅《中日程生产计划制定办法》)。

(1) 年度生产目标

(2) 月份销售计划

(3) 订货通知单

(4) 产能与负荷分析

(5) 人力、设备状况

(6) 物料状况

## 3. 产销协调实施规定

(1) 每月 22 日由生管部组织召开产销协调会，就生产计划与销售计划进行协商，达成共识，以利双方修订合理之生产计划与销售计划。

(2) 参加产销协调会的人员包括生管、物控、采购、制造、品管、业务等相关部门负责人员。

(3) 生管部作产能与负荷分析报告，并就生产计划之编排提出说明。

(4) 若产能与负荷相当，生产计划应尽量满足销售计划的要求，以销售计划来修订生产计划。

(5) 若产能不足，负荷过重，销售计划应尽量满足生产计划的需求，以生产计划来修订销售计划。

(6) 若产能过剩，负荷不足，业务部应尽量增加销售计划量，将后续订单提前，或考虑预估生产。

(7) 经协调完成后之生产计划，生产部门应确保达成进度。

# 中日程生产计划实施办法

## 一、目的

使公司中日程生产计划制定合理，生产目标易于顺利达成。

## 二、适用范围

生管部制定中日程生产计划时适用本办法。

## 三、中日程生产计划种类

### 1. 定义

本公司为订单生产型企业，中日程生产计划之跨度一般以一个月为期限。本办法及公司其他制度中有关的中日程生产计划，均指一个月之生产计划。

### 2. 中日程生产计划包含以下两种

#### (1) 月份生产排程与负荷计划

仅排定一个月内各生产批的大致排程量与期间，并作为负荷分析计算之依据，而未明确每个工作日的生产计划量。

#### (2) 月份生产计划

详细安排一个月内每个工作日完成的生产数

量，作为制造部生产任务达成的目标。

### 3. 中日程生产计划制定

#### 3. 1. 生产批与制造命令

(1) 生管部接获业务部之订货通知单后，应制定生产批号，如订单数量比较大，得依交货日期区分，将同一产品型号之订单，区分为不同之生产批，并予以编号。

(2) 如系订单量较小，可以与其他订单进行合并，编成同一生产批号([注]编制同一生产批号的订单，其生产时产品型号、规格、名称应完全一致，否则不可以合并)。

(3) 针对每一生产批号，由生管部开立制造命令，一式七份，其中一份由生管部自存，分发制造部、生技部、品管部、业务部、资材部、采购部各一份。

(4) 制造命令一般应包含下列内容：生产批号、产品型号、规格、名称、单位、生产批量、交货日期、技术要求。

(5) 生管部应将原订货通知单上的特殊要求，转记于制造命令单上，以利各部门作过程管理。

(6) 如遇订单取消、变更时，生管部应相对应制造命令作取消或变更，并通知相关部门。

### 3.2. 月份计划制定依据

- (1) 年度生产目标
- (2) 月份销售计划
- (3) 订货通知单
- (4) 月份生产排程与负荷计划
- (5) 人力、设备状况
- (6) 物料状况

### 3.3. 月份生产计划编排

(1) 每月 22 日前，主管部依月份销售计划资料，编排月份生产排程与负荷计划，明确各制程之负荷状况。

(2) 根据 3.2 款中之各项资料，由主管部编排次月份生产计划。

(3) 月份生产计划一式七份，一份由生管部自存，另分发下列部门各一份：业务部、制造部、生技部、资材部、品管部、采购部。

(4) 如果月份生产计划分发之后，遇客户订单变更、取消、临时增加或其他变化，一般体现在细

部生产计划中(交口周生产计划或日生产计划)。

(5) 重大变更确需作大量调整时，由生管部修订月份生产计划，并通知各相关单位。

# 细部生产计划制定办法

## 一、目的

为使公司生产计划安排合理，生产目标达成顺利，特制定本办法。

## 二、适用范围

生管部安排每周之生产计划及每日生产目标时适用本办法。

## 三、细部生产计划种类

### 1. 定义

本公司之细部生产计划系指详细安排生产进度之计划，可以明确各生产批及各工程之投产日、每日产量及完工日。

### 2. 细部生产计划包含以下三种

#### (1) 生产批细部排程

分别以各生产批编制从第一道工程到最后一道工程(此处工程均指大制程，以不同性质的加工课或班组为一大制程)的详细生产计划，包含投产日、每日产量及完工日等内容。

#### (2) 周生产计划