

# 生产作业管理制度

电子文件编码	文 件 名	页 码
<b>第一章 生产计划管理</b>		
SCZY001	设备修整计划规程	2
SCZY002	生产计划实施办法	6
SCZY003	生产计划实施规定	8
SCZY004	生产部业务计划	14
<b>第二章 生产作业管理</b>		
SCZY005	操作标准作业规定	18
SCZY006	操作记录表	20
SCZY007	加工指示书规定	21
SCZY008	防止不合格产品产生的查核要点	22
<b>第三章 生产技术管理</b>		
SCZY009	生产技术管理制度	26
SCZY010	企业技术与合理化建议管理准则	28
SCZY011	技术建议的组织领导和职责范围	29
SCZY012	技术建议的审查处理规定	31
SCZY013	技术建议的奖励与审批程序	32
SCZY014	技术任务书设计程序	34
SCZY015	技术设计程序	36
SCZY016	工作图设计程序	37

电子文件编码	文 件 名	页 码
<b>第四章 产品开发管理</b>		
SCZY017	新产品试制工作规定	4 0
SCZY018	新产品试制工作程序	4 1
SCZY019	新产品鉴定原则与要求	4 3
SCZY020	新产品试制经费管理制度	4 5
SCZY021	新产品证书办理制度	4 6
SCZY022	新产品开发周期管理制度	4 7
SCZY023	新产品成果评审与报批	4 8
SCZY024	新产品移交投产管理制度	4 9
SCZY025	新产品技术资料验收制度	5 0
SCZY026	产品开发决策程序	5 1
SCZY027	新产品开发注意事项	5 3
<b>第五章 生产设备管理</b>		
SCZY028	新增设备管理制度	5 6
SCZY029	使用设备管理制度	5 7
SCZY030	改装、移装设备操作管理制度	5 8
SCZY031	转让和报废设备管理制度	5 9
SCZY032	设备事故分析处理制度	6 0
SCZY033	设备检修保养制度	6 1
SCZY034	设备日常巡检管理制度	6 2
SCZY035	设备日常维修管理制度	6 3
SCZY036	配电维修保养制度	6 4
SCZY037	电器设备维修保养制度	6 5
SCZY038	供电系统机械设备检测与保养制度	6 6
SCZY039	液化气设备保养制度	6 8
SCZY040	锅炉设备维修保养制度	7 0
SCZY041	锅炉房日常例行设备维修保养制度	7 1
SCZY042	空调设备维修保养制度	7 3

电子文件编码	文 件 名	页 码
SCZY043	给排水设备维修保养制度	77
SCZY044	供水系统机械设备检测与保养制度	79
SCZY045	供水系统管理制度	80
SCZY046	设备使用、维护规程管理规程	81
SCZY047	设备润滑管理制度	82
SCZY048	设备缺陷处理制度	84
SCZY049	设备运行动态管理制度	85
<b>第六章 物料采购管理</b>		
SCZY050	公司采购管理办法	88
SCZY051	公司采购作业实施细则	97
SCZY052	公司供应事务处理要点	108
SCZY053	公司供应事务处理制度	110
SCZY054	采购作业进度控制办法	115
SCZY055	采购管理办法	118
SCZY056	采购作业程序及要点	120
SCZY057	请购作业细则	124
SCZY058	采购作业细则	126
SCZY059	公司库存量控制办法	136
SCZY060	请购单工作流程	139
SCZY061	外购单工作流程	140
SCZY062	特采作业流程	141
SCZY063	国内采购办法	143
SCZY064	包装物品采购管理制度	145
SCZY065	能源采购管理制度	146
SCZY066	印刷品验收管理制度	147
SCZY067	采购部业务操作管理制度	148
SCZY068	收货管理制度	149
SCZY069	进料作业流程	150

电子文件编码	文 件 名	页 码
SCZY070	收料单工作流程	152
SCZY071	委托外加工进料作业流程	153
SCZY072	进货管理注意事项	155
<b>第七章 料品仓储管理</b>		
SCZY073	库位规划管理制度	158
SCZY074	仓储规划实施办法	160
SCZY075	用料预算方法	161
SCZY076	库存量管理作业流程	163
SCZY077	仓库管理制度	164
SCZY078	储存管理办法	165
SCZY079	储存管理制度	166
SCZY080	定货单编号管理制度	168
SCZY081	公司材料编号办法	169
SCZY082	成品入库单工作流程	172
SCZY083	发货单工作流程	173
SCZY084	退货单工作流程	174
SCZY085	公司材料管理业务规定	175
SCZY086	发货管理制度	185
SCZY087	退货管理制度	190
SCZY088	滞料处理作业程序	192
SCZY089	原材料盘查管理制度	194
SCZY090	产品保管制度	195
SCZY091	仓库管理制度	197
SCZY092	发料单工作流程	198
SCZY093	发料作业流程(一)	199
SCZY094	发料作业流程(二)	201
SCZY095	发料作业管理办法	203



# 第一章 生产计划管理

制度名	设备修整计划规程		
-----	----------	--	--

电子文件编码	编制日期	页码	来源
--------	------	----	----

## 第一条 企划

- 一、生产部长为了执行季度生产计划，就产品制造计划、降低生产成本，必须提出为达到上述目标所必需的改进技术、提高效率、改进工厂设备的基本方针。
- 二、生产部长从生产长期发展观点出发提出的要求，与厂长从工厂作业管理观点出发提出的要求必须进行协调，使工厂最终按照上级所定的基本方针办理。有关协调工作由生产部长负责。
- 三、工厂要从以下事项入手，来做好自己的设备和厂房管理工作：
  - 为完成季度计划所必要的设备事项；
  - 为生产新产品所必要的设备事项；
  - 为降低成本、提高作业效率、改进标准所必要的事项；
  - 为改善作业环境所必要的事项；
  - 为建筑物、设备机器、运输工具、动力、能源、供水系统的修理和改善有关的事项。
- 四、收集为改善生产效率所必要的机器设备的有关情报。

## 第二条 手续

从开始入手进行上述工作的计划时起，其手续和应具备的条件如下：

- 一、关于为季度计划及新产品计划所必要的设备事项，由技术上负责的部门和生产上负责的部门一起，就制造方式、制造能力概况、具体的方法，向制造处提出自己的意见。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	编制日期	页码	版本号
<p>二、为了降低成本、提高生产效率、改进技术的需要而进行的机器设备的添置、更新,应充分考虑到由此对生产方式、产品质量、原材料规格所带来的影响,以及对成本及有关事项带来的影响。技术和生产制造部门的具体负责人员要把这些影响汇总起来,向厂长提出意见。</p> <p>三、关于第一、二项所涉及的问题,承担制造任务的负责人以及管理部门的负责人,要把各自所管事项的计划方案递交给制造处,还有,可能涉及到的动力、供水能力等问题以及与制造能力相关的事项,应向厂长提出来。</p> <p>四、若随着制造方式的老化以及机器设备、厂房设施变化而有不能继续使用、需要废弃的东西,现场部门要按下面的规定向总部生产处报告:</p> <p><b>制造方式变更而使原机器、设备变得没必要时</b></p> <p><b>弃机器</b></p> <p>(员)如可以转作他用,就不必报告。</p> <p>(圆)三个月以上不能转作他用时,要把下列事项报总部生产处:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 机器名称、规格以及材质;</li> <li>② 使用工程名称;</li> <li>③ 折旧未完而尚留金额。</li> </ol> <p><b>遭设施</b></p> <p>(员)在由于制造方式变化以及设备改良而使原有设备可以撤出时,要上报总部生产处。</p> <p>(圆)在老化、损坏已经无法再修的情况下,要向总部报告下列事项:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 机器的名称、规格及材质;</li> <li>② 使用工程的名称;</li> <li>③ 折旧未完而尚留的金额;</li> <li>④ 预计出卖所能得到的金额。</li> </ol>			
签发人		责任人签名	

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	编制日期	页码	来源
<p><b>工期估计</b> 要预估订货后到货的时间和该工程施工进度是否能够衔接, 如果可能延期到货, 则要按照规定采取必要的补救措施。</p> <p><b>支付预定</b> 设备为外购时, 要规定支付条件。</p> <p style="text-align: center;"><b>第三条 实施</b></p> <p>所企划的事项必须经过以下手续, 经过有关分析后议定。</p> <p><b>一、估计</b></p> <p><b>必要的预算估计</b> 在外购件(或在外加工部分零部件)时, 要收集三家以上公司的情况, 向在价格、加工质量等方面最值得信赖的公司订货。在自己加工生产时, 要根据必要的预算来决定计划。</p> <p><b>会计处理</b> 若所企划的方案受到成本的影响, 必须作适当的会计处理。 经常费处理及上报的决定, 以预算手续规定为准。</p> <p><b>二、上报及实施</b></p> <p>总部生产处要对上报的议案应确认是否与前述诸条件相符, 然后再向主管的生产部长上报。</p> <p>实施的责任由工厂厂长来承担。</p> <p>实施过程中需要变更原定方案的时候</p> <p>(员)如果变更范围不需要新的预算, 不影响计划作用的发挥, 则可由厂长负责进行处理, 处理情况向总部生产处报告。</p> <p>(圆)如果变更需要采取新的预算措施, 并且影响原计划作用的发挥, 则要把变更计划的理由、必要的预算以及其他有关事项列出来, 提交变更计划报告。</p>			
签发人		责任人签名	

制度名	设备修整计划规程		
电子文件编码	来源	页码	来源
<p>源在实施过程中,如发生预定设备进货期、施工竣工期和支付预定变更,要向总部生产处报告。</p> <p>缘如果工期较长或者遇到复杂的情况,应当在实施过程中,选择时机,进行期中报告。</p> <p>远计划在结束时,应就实施后的效果以及与计划比较的判断,写成报告书,向生产部长报告。</p> <p>苑对于不能使用或没有必要使用的机器、设施,有关的厂长要把处理意见向总部生产部长报告。</p> <p style="text-align: center;"><b>第四条 机械设备的保养、修理</b></p> <p>承担制造任务的部门及设备管理者,有责任对各自管理的部门的机器、设备、器具进行保养、维修。在这些东西发生故障或有破损的时候,要按以下的规定迅速修理,使之恢复功能,不致引起生产、安全等方面的异常现象。</p> <p>一、制造处向厂长提出修理传票。该传票记载下列事项:</p> <p>员应该记入直接作业者的事项:</p> <p style="padding-left: 2em;">修理.....机器设备名、故障概要、希望完成的日期</p> <p style="padding-left: 2em;">工作.....使用目的、规格、材质尺寸、数量、希望完成的日期</p> <p>圆应该记入制造处的事项:</p> <p style="padding-left: 2em;">预定完成的日期、估计的预算</p> <p>二、以制造处以及厂长的决定为基础,实施计划。</p> <p>三、实施结束后,制造处要把下面的事项向会计处报告:</p> <p style="padding-left: 2em;">实施预算、部门名、工程名、机器设备名。</p>			
签发人		责任人签名	

制度名	生产计划实施办法		
电子文件编码	杂在再图	页码	圆原员
<p>一、计划处在每年计划制订与实施时 ,要考虑生产状态 ,以过去数            年中的实绩作为标准 ,制定年度计划预定表 ,并把此表送交营业            部。</p> <p>二、在一个月以前就要制订出月度计划预定表 ,此表亦需送交营业            部。</p> <p>三、营业部要通过各工厂送来的计划预定表了解市场情况 ,制订出            下月乃至下下月的生产进度表返回到各工厂。</p> <p>四、工厂要根据营业部下达的生产进度表 ,计算自己当月的生产预            定量 ,并把此表上交给营业部。</p> <p>五、在工厂的最后一道工序 ,要汇总每天的生产数量 ,然后入库 ;并            在最后工序的入库帐上进行登记 根据入库量计数 ,算出与进度            计划相对照的超过或不足的数量 ;再以此数据记入工厂日报 ,送            交营业部。</p> <p>计划处要根据超过或不足数量 ,计算第二天的机器使用情况 ,如            需对原先的计划作出变更 ,要得到主管处长及厂长的同意 ,并通            知运输部门、工程及工厂试验部门 ,采取适当的措施。也就是            说 根据制造进度表 ,决定制造预定计划后 ,工程制造部门要计            算出各部门每天必须生产制造的数量 ,对各部门实施中出现的            超过计划或不足计划数值的情况 ,要通知承担任务的部长采取            恰当措施。另外 ,对各部门每天的在制品要进行试验性检查 ,以            保证产品的质量。在最后一道工序 ,要进行产品质量的各项检            查 ,确定产品的质量等级。</p>			
签发人		责任人签名	

制度名	生产计划实施办法		
电子文件编码	杂在再图	页码	圆原圆
<p>六、在月中 ,要对当月的在制品进行盘存。在进行系统地调查当月生产状况的同时 ,要算出工厂的生产效率、实绩与计划的差异 ,而后制订出作业方针。</p> <p>七、如果由于发生事故而减少生产 ,会造成预定产量的不足 ,此不足须填入营业部的有关图表中。 营业部要根据市场行情 ,把可以推到第二个月去的生产任务移至第二个月。</p> <p>八、产品若可能延期 ,则要考虑其损失的大小以及其他替代产品的替代问题。</p> <p>九、计划处在对要求试验的产品和部门进行调度时 ,要考虑营业部提出的有关数量、成本等方面的要求。</p> <p>十、因此 ,营业部要考虑计划处的要求 ,在半月或一月前向计划处提交生产进度表。</p> <p>十一、根据计划处长的指示 ,计划处要以工程主任及调查处联合会议上提出的希望条件为标准 ,根据实际情况 ,决定哪些机器开动 ,哪些机器暂停 ,然后算出这一时间预估的产量。</p>			
签发人		责任人签名	

制度名	生产计划实施规定		
-----	----------	--	--

电子文件编码	杂字再理	页码	远京员
--------	------	----	-----

## 第一章 一般日程计划

### 一、制造期限的指定

企划处要经常备有《标准完工工程表》、《制造处作业能力表》等表格,在考虑预定的加工传票及订货传票有关工程结束期限的要求和物资进货日期的基础上,确定结束设计及结束工程的时间,并把这个期限记入《制造指令》中。

### 二、每月制造实施计划

企划处要每月召开一次与制造加工有关处室的联合会议,以季度制造预算为基准,考虑营业部的要求,制订目标与预算。

采购物资 按照一季中不同品种产品加工制造所需而进行,具体分解到月。

接受订货 按照一季度实有时间(全部工作时间减去为完成以前的订货任务必须占用的时间)安排,具体分解到月。

### 三、完成报告

产品加工制造结束并作为成品进入成品库后,就要办理规定的手续,手续完后,即要填写完成报告。

企划处要每月汇总各工厂、车间的完成报告书,并写成综合的完成报告书,向有关的处室分发通报。

## 第二章 中间日程计划

中间日程计划是以每月制造实行计划为基础的不同部处、不同零件的工程计划。它是日程管理的基准。

中间日程计划以基准劳动日程表、作业能力表、标准劳动时间表的基准为基础而制订。对偶发性事故要进行调查,作出处理。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	生产计划实施规定		
-----	----------	--	--

电子文件编码	<del>杂</del> 再再	页码	远京圆
--------	-----------------	----	-----

## 一、基准日程表

### 员意义

所谓基准日程,是指以标准作业方法,以正常的工作强度进行操作,为完成某一项工程所需的时间。在机械加工厂,由于加工工序很多,基准日程也就表现为从一道工序到下一道工序,或从这一车间到下一车间的时间。确定基准日程,对于工厂经济合理运行是很重要的。

### 圆设定内容

基准日程表因产品、型号、马力等等的不同而具体内容也有所不同。通常,需要设定以下的内容。

- (员)制造过程所需开动的机器台数;
- (圆)材料的下料时间;
- (猿)主要工程的开始与完成的时间;
- (源)试验的时间;
- (缘)完成的时间;
- (远)入库的时间。

## 二、能力调查表

能力调查表主要为了解工厂中劳动力的情况而制作。通过算出不同职业工种、不同工程部门保有的劳动力,算出根据生产计划所需要的劳动力,进而算出劳动力的供需状况,是有余还是不足;并据此编制中间日程,进行人员配置。

保有劳动力  $\times$  员原无效作业率  $\times$  伊作业效率  $\times$  伊工作天数  $\times$  伊出勤率  $\times$  伊有效人员

说明:员:每个劳动力为 员天 愿小时的劳动时间,以 孕代之。

圆:作业效率  $\frac{\text{孕}}{\text{粤} \times \text{实际劳动时间}}$  根据过去的实绩决定;

猿:出勤率  $(\frac{\text{出勤人数}}{\text{出勤人数} + \text{缺勤人数}})$

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	生产计划实施规定		
-----	----------	--	--

电子文件编码	<del>零件再图</del>	页码	页码
--------	-----------------	----	----

出勤天数为除掉休息日后的预定出勤天数。有效人员为扣除长期缺勤者、预定调走者以外的实有作业人员。

上述计算均以有效人员计算的。

无效作业率  $\text{越} \frac{\text{无效作业时间}}{\text{作业时间}}$

无效作业时间是直接动员、间接动员、不良作业、修正作业、组织活动等所需时间的总和，其中实际完成为哪些项目，根据过去的实绩而定。

所需劳动力的计算

在每月实行计划时，按下面的公式计算所需的劳动力：

所需劳动力  $\text{越} \frac{\text{生产计划台数} \times \text{伊孕}}{\text{源园分钟}}$

(注：源园为一个劳动力一天工作的时间，即愿小时。)

### 三、标准作业时间表

标准作业时间是不同零件、不同作业的标准作业时间，它以所需劳动力计算为基础。

### 四、每月实行计划

每月实行计划以在制造部门联合会议所定的制造计划为基础而制订，制定每月制造预定表后，要向各有关部处下达。

### 五、期限

员本厂作业的日程

中间日程计划的期限根据进度表而定。进度表根据基准日程表、能力调查表而制订。工程期限要向材料、零件、焊接、组装等各作业部门下达。

圆订货日程

按照能力调查表，制作订货卡片，按卡片所填的日程执行。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	生产计划实施规定		
-----	----------	--	--

电子文件编码	杂字再图录	页码	远京源
--------	-------	----	-----

### 第三章 分配

#### 一、材料零部件的数量确定

##### 员仓库常备物资、零部件的数量

仓库常备物资、零件,要根据下面的资料确定所需的数量。

(员)每月制造实行计划表

(圆)库存余额表

(猿)其他

##### 圆本厂半成品生产所需物资

本厂半成品生产所需物资按照以下资料确定所需数量。

(员)半成品余额表

(圆)每月制造实行计划表

(猿)库存余额表

(源)其他

#### 二、零部件半成品

零部件半成品的管理按零部件半成品管理规定办理。

#### 三、本厂自制零部件的订货

##### 员订货分配表

自己制造的半成品零部件,要以每月制造实行计划表、每月现  
货库存余额、半成品、订货余额的调查为基础,制订订货分配  
表,并以此确定每月的订货数量。

##### 圆订货基准表

订货基准表是规定各种零部件的订货时间必须先于工程进行  
时间的一种标准。由于订货到进货有一个间隔时间,不能临  
时订马上用。但如果订货时间太早,又会占用仓库面积,占用  
资金。订货标准表是为了解决这个矛盾而制订的。

##### 猿订货单的制作和发送

在厂内生产半成品零部件时,要根据订货分配表及订货时间  
基准表,决定订货数量以及到货日期,并把各必要的事项记入  
所定的订货单中,作好订货安排。

签发人		责任人签名	
-----	--	-------	--

制度名	生产计划实施规定		
电子文件编码	版本号	页码	远景缘
<p>四、传票发行</p> <p>员作业传票发行</p> <p>(员轮班作业时,要根据各班的特点,发出相应的作业传票。</p> <p>(圆综合管理作业的传票。</p> <p>综合管理作业要在综合管理表上记入每天作业的实绩,在截止时间发出不同级别、不同工程的作业传票。</p> <p style="text-align: center;">第四章 调查</p> <p>一、调查</p> <p>调查每天作业量、生产进度的迟缓时间,分析工程上的资料,整理成适合统计管理要求的基础性资料。</p> <p>每天作业量实绩调查</p> <p>根据作业传票掌握每天各级的作业量,调查作业的进度。</p> <p>为了管理作业成绩,需要每月计算与劳动时间相对应的作业成绩,告诉各有关部门。</p> <p>二、每天半成品调查</p> <p>每天调查作业过程中的半成品,并把控制半成品、掌握进度、对迟缓采取的对策的资料合在一起,作为半成品余额报告的原始资料。</p> <p>三、成本资料的制作</p> <p>每到(圆)日截止,制作下面的成本计算资料,送交成本计算处。</p> <p>员综合半成品余额报告书。</p> <p>综合管理机种的半成品评价,要以下列资料来制作半成品余额报告书:</p> <p>(员)工程管理表;</p> <p>(圆)半成品余额调查表。</p>			
签发人		责任人签名	