

普
华
经
营

正略钧策
ADFAITH

EBOOK
弗布克管理职位工作手册系列

⊕与⊕的完美结合 | 解决方案
做什么与怎么做的

生产管理职位 工作手册

姚小凤 编著

第2版



赠送光盘

The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

一、生产部主要岗位工作职责.....	4
(一) 生产总监.....	4
(二) 车间主任.....	5
(三) 班组长.....	6
(四) 生产调度专员.....	7
(五) 动力设备专员.....	8
(六) 生产统计员.....	9
二、生产部组织管理.....	10
(一) 生产部组织管理工作目标.....	10
(二) 不同规模企业生产组织结构模板.....	10
(三) 不同行业企业生产组织结构模板.....	12
(四) 生产部组织管理工具表单.....	13
三、生产战略管理.....	14
(一) 生产战略管理工作目标.....	14
(二) 生产战略管理工具表单.....	15
(三) 生产战略管理工作流程.....	18
四、生产系统设计管理.....	20
(一) 生产系统设计工作目标.....	20
(二) 生产系统设计管理工具表单.....	21
五、生产计划与控制.....	25
(一) 生产计划与控制工作目标.....	25
(二) 生产计划管理制度模板.....	26
(三) 生产计划管理工具表单.....	28
(四) 生产计划管理工作流程.....	31
(五) 生产系统计划管理流程.....	32
(六) 生产控制管理工作模板.....	34
(七) 生产控制管理工具表单.....	41
(八) 生产控制管理工作流程.....	44
六、生产技术管理.....	47
(一) 生产技术管理工作目标.....	47
(二) 技术创新与开发管理模板.....	47
(三) 技术创新与开发工具表单.....	56
(四) 技术创新与开发工作流程.....	59
(五) 企业技术改造管理工作模板.....	62
(六) 企业技术改造工具表单.....	67
七、物资管理.....	69
(一) 物资管理工作目标.....	69
(二) 物料计划管理工作模板.....	69
(三) 物料计划管理工作表单.....	73
(四) 物资采购管理工作模板.....	75
(五) 物资采购管理工具表单.....	82

(六) 库存管理工作模板.....	84
(七) 库存管理工具表单.....	90
八、生产设备管理.....	92
(一) 生产设备管理工作目标.....	92
(二) 设备选择、使用与维修管理工作模板.....	93
(三) 设备选择、使用与维修管理工具表单.....	101
(四) 设备选择、使用与维修管理工作流程.....	105
九、产品管理.....	110
(一) 产品管理工作目标.....	110
(二) 新产品开发管理工作模板.....	110
(三) 新产品开发管理工具表单.....	119
(四) 产品生产管理工具表单.....	120
十、生产质量管理.....	123
(一) 生产质量管理工作目标.....	123
(二) 生产质量管理模板.....	124
(三) 生产质量管理工具表单.....	131
(四) 生产质量管理流程.....	133
十一、安全生产管理.....	136
(一) 安全生产管理工作目标.....	136
(二) 安全生产管理模板.....	136
(三) 安全生产管理工具表单.....	144

一、生产部主要岗位工作职责

(一) 生产总监

岗位名称	生产总监	所属部门	
------	------	------	--

上 级	总 经 理	下 级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上学历，企业管理相关专业毕业，具备生产与运作管理、质量管理、设备管理、生产安全管理、采购与物流管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 八年以上生产管理、企业管理等相关工作经验，四年以上生产企业中高层管理经验		
	3. 业务了解范围 掌握国家相关法律法规，熟悉国内外相关生产技术和生产发展的新动向、新趋势，全面掌握国内相关产品生产的发展动态		
工作职责	职责细分		
1. 规章制度建设	(1) 组织编制生产管理等方面的规章制度 (2) 监督、检查和指导规章制度的执行，确保生产活动有序进行		
2. 生产管理	(1) 组织、协调、监督下属各职能部门和生产车间的生产活动 (2) 定期组织召开生产调度会等生产会议，研究解决生产过程中遇到的问题		
3. 成本控制管理	(1) 对所辖部门发生的费用进行严格控制，制定费用控制与审批流程 (2) 向下属部门下达各项费用的控制标准，并监督检查其执行情况		
4. 生产安全管理	(1) 定期对安全生产情况进行检查、监督，制定和落实安全生产防范措施 (2) 排除生产中出现的安全隐患，妥善处理生产中的重大事故		
5. 生产设备管理	(1) 审批各有关职能部门和生产单位新增设备购置计划 (2) 安排生产设备的维修、保养工作，确保企业生产任务的顺利完成		
6. 物料供应管理	(1) 依据企业历年销售情况，编制年度采购计划及预算计划 (2) 全面组织、协调生产车间的原材料、物料供应工作		
7. 分管部门管理	(1) 负责指导、管理、监督分管部门的业务工作，不断提高工作效率和工作质量 (2) 做好下属人员的培训、考核和奖惩工作，最大限度地调动员工的积极性		

(二) 车间主任

岗位名称	车 间 主 任	所属部门	生 产 部
上 级	生产部经理	下 级	班组长
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上学历，具备现场管理、生产与运作管理、质量管理及其他相关专业知识		

	<p>2. 工作经验</p> <p>三年以上本行业生产现场管理经验</p>
	<p>3. 业务了解范围</p> <p>熟悉本行业生产作业流程，掌握生产工艺流程，了解企业各项规章制度及生产安全的相关规定，熟知车间内生产设备的性能、工艺技术参数</p>
工作职责	职责细分
1. 组织实施车间生产计划	<p>(1) 根据企业生产计划，组织制订本车间的生产作业计划</p> <p>(2) 负责按计划组织、安排生产工作，确保完成本车间生产计划</p> <p>(3) 合理调配人力、物力，调整生产布局和生产负荷，提高生产效率</p>
2. 生产过程管理	<p>(1) 主持车间例会，全面协调车间工作</p> <p>(2) 对生产作业过程进行监督、指导，同时进行生产质量控制，保证生产质量</p>
3. 生产现场管理	<p>(1) 建立现场管理制度，并指导培训现场管理知识</p> <p>(2) 推进 5S 现场管理制度，实现生产车间标准化管理</p> <p>(3) 按时考核车间员工的 5S 执行情况，实施奖惩，确保制度得到落实</p>
4. 车间生产安全管理	<p>(1) 负责落实企业各项生产安全制度，开展经常性安全检查</p> <p>(2) 控制关键要害部位，杜绝安全隐患，防止安全事故的发生</p> <p>(3) 定期组织安全生产教育培训，指导员工安全作业</p>
5. 车间生产成本控制	<p>(1) 统计分析车间每日的生产情况，寻求改善，提高生产效率</p> <p>(2) 统计分析车间的成本消耗，制定可操作性成本控制措施</p>
6. 车间设备管理	<p>(1) 组织车间设备的日常维护和保养工作</p> <p>(2) 合理安排车间设备的使用，使设备发挥最大效率</p> <p>(3) 负责车间劳动保护用品和工具的日常管理</p>
7. 车间员工管理	<p>(1) 组织车间生产员工参加业务培训</p> <p>(2) 配合人力资源部做好车间员工考勤及工资核算等事宜</p>

(三) 班组长

岗位名称	班组长	所属部门	生产部
上 级	车间主任	下 级	操作员工
任职资格	<p>1. 学历、专业知识</p> <p>高中或中专以上学历，具备生产管理、流程管理、设备维护管理等相关专业知识</p>		

	2. 工作经验 一年以上本行业车间生产工作经验
	3. 业务了解范围 了解产品的生产工艺流程，熟悉本岗位产品及所用材料的特性及质量要求，熟悉所管辖设备操作规程及安全生产、文明生产的要求
工作职责	职责细分
1. 生产任务分配	(1) 主持班前例会，向生产工人布置生产任务，提出相关技术要求和质量要求 (2) 主持班后会，总结当日生产任务的完成情况，发现重大问题及时研究解决
2. 生产现场指挥	(1) 按生产指标对班组生产进行现场指挥，完成生产定额 (2) 监督、检查班组各项工作，做好生产任务和班组各项工作检查 (3) 对班组生产情况进行巡检，及时解决生产过程中出现的问题
3. 班组物料控制	(1) 负责班组内原辅材料的领取、退库工作 (2) 对生产中物料的使用情况及不良品进行控制 (3) 对班组内产成品的缴库情况进行管理
4. 班组生产统计	(1) 记录班组内员工工时，准确核算员工的绩效工资 (2) 实时记录员工的产量，做好班组生产产量的统计工作
5. 其他工作	(1) 负责协调与相关部门的关系 (2) 及时与上级领导沟通，汇报班组生产情况 (3) 完成领导交办的其他任务

(四) 生产调度专员

岗位名称	生产调度专员	所属部门	生产部
直接上级	生产部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上学历，具备生产运作管理、计划管理和成本管理等专业知识		
	2. 工作经验 一年以上生产制造行业相关工作经验		
	3. 业务了解范围 熟悉企业生产作业流程，掌握一定的生产协调与生产调度方法，了解生产现场管理、数据统计管理相关知识		

工作职责	职责细分
1. 生产要素调度	<p>(1) 根据生产作业计划，进行人员、设备的调度配合，确保生产任务按时、按质完成</p> <p>(2) 根据生产作业计划核对物料的需求，负责所需物料的跟催工作</p> <p>(3) 协调、督促生产车间零部件、各工序产成品的流转事宜</p>
2. 生产过程监控	<p>(1) 根据生产作业计划及生产任务单，监督各车间的生产进度及任务完成情况，并对存在问题的车间提出预警</p> <p>(2) 对于生产过程中出现的突发事件，及时组织生产领导及车间人员召开临时性或专题性现场调度会议，听取有关方面的汇报</p> <p>(3) 根据现场调度会讨论的结果，及时下达调度令，并监督、检查调度令的执行情况</p>
3. 召开生产调度会议	<p>(1) 定期或不定期组织相关部门及车间参加生产调度会，检查上期调度会布置的调度任务完成情况，并对本期生产活动情况进行分析</p> <p>(2) 拟写调度会纪要，及时下发至与会部门及相关车间，并跟踪会议结果的执行情况</p>
4. 生产分析	<p>(1) 分析、研究日、周、旬、月计划完成情况的统计资料和其他生产信息</p> <p>(2) 拟定月度生产分析报告，为下一阶段的生产调度工作提供参考依据</p>

(五) 动力设备专员

岗位名称	动力设备专员	所属部门	生产部
直接上级	生产部经理	直接下级	
任职资格	<p>1. 学历、专业知识</p> <p>高中或中专及以上学历，具备机械制造原理、动力运行原理、仪器仪表、设备维修与养护等相关知识</p>		
	<p>2. 工作经验</p> <p>一年以上相关工作经验</p>		
	<p>3. 业务了解范围</p> <p>熟悉企业内部生产流程与经营状况，掌握机械设备维护与养护的专业知识，了解本行业新型设备的最新信息</p>		
工作职责	职责细分		
1. 设备及其台账管理	<p>(1) 根据工作安排负责生产设备调拨、分配及清点工作</p> <p>(2) 负责详细记录生产设备采购、日常管理、使用、报废等相关信息，建立设备台账</p> <p>(3) 定期盘点企业现有的生产设备，办理设备的折旧、报损及报废等手续</p>		

2. 设备日常保养	<p>(1) 根据设备维护保养计划, 定期统一对设备进行日常保养, 使设备达到规定的养护标准, 做好设备的日常养护记录</p> <p>(2) 维护中发现问题的设备应予以简单维修与保养, 确保设备正常运行</p>
3. 设备报修	<p>(1) 对在运行过程中出现重大故障的设备, 及时报修, 并联系厂家进行维修</p> <p>(2) 建立设备维修档案, 对设备的维修情况进行详细记录</p>
4. 动力系统运行管理	<p>(1) 负责企业生产区的水电系统运行管理, 发现问题及时解决, 确保生产用水、电、气、汽的正常供应</p> <p>(2) 贯彻执行企业在能源方面的方针政策, 保证水、电、气、汽的正常供应, 负责执行节能管理和节能技术改造工作</p>

(六) 生产统计员

岗位名称	生产统计员	所属部门	生产部
直接上级	生产计划主管	直接下级	
任职资格	<p>1. 学历、专业知识</p> <p>高中或中专及以上学历, 具备生产管理、生产物料、数量统计等相关专业知识</p>		
	<p>2. 工作经验</p> <p>一年以上车间统计工作经验</p>		
	<p>3. 业务了解范围</p> <p>熟悉企业生产作业流程, 了解企业各项规章制度及安全生产的相关规定, 熟知生产计划、数据统计等相关操作</p>		
工作职责	职责细分		
1. 生产数量收集与统计	<p>(1) 每天按时收集、填报各车间的生产日报表</p> <p>(2) 收集各类产品的物料消耗情况、产品所用工时等相关数据</p> <p>(3) 整理、统计上述相关数据, 为生产管理决策提供依据</p>		
2. 生产统计监督与分析	<p>(1) 督促各生产车间按时提交统计报表, 并进行检查或复核</p> <p>(2) 按时完成成本核算报表及相关经济分析资料</p>		
3. 生产档案管理	<p>(1) 负责收集、整理各种文件、统计资料、文档及相关报表</p> <p>(2) 负责生产部相关文件资料的分类、建档、归档工作</p> <p>(3) 负责生产部相关文件资料的调用手续办理及日常保管工作</p>		

二、生产部组织管理

（一）生产部组织管理工作目标

生产部组织管理工作的主要目标是构建生产管理团队及操作团队，明确各个生产管理岗位及操作岗位的职责及其相互关系，从而建立规范、高效的生产管理组织。为了完成这一工作目标，需要完成的工作事项具体如图 2-1 所示。

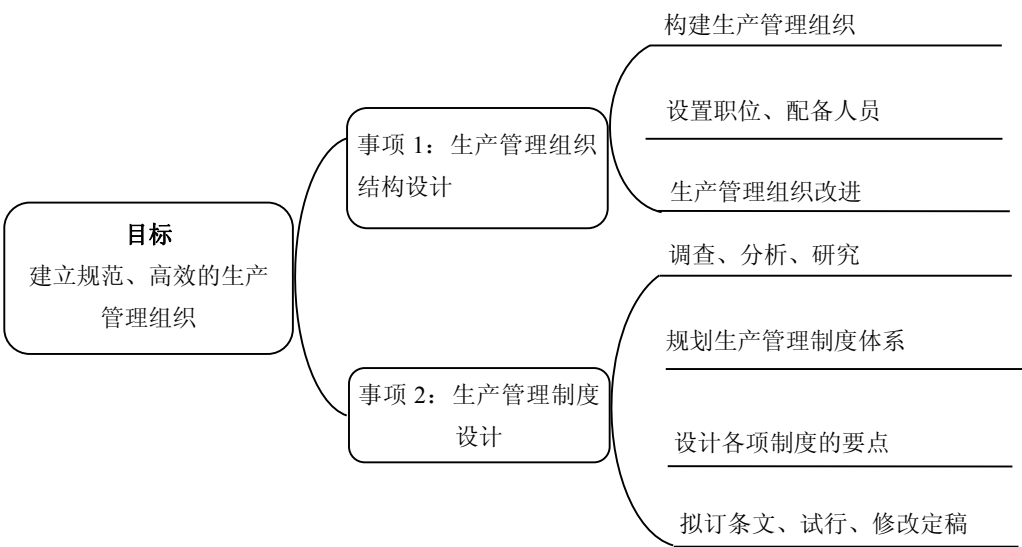


图 2-1 生产部组织管理工作目标与工作事项关联图

（二）不同规模企业生产组织结构模板

1. 小型企业生产部组织结构

图 2-2 所示的是某小型生产制造企业的生产部组织结构图。

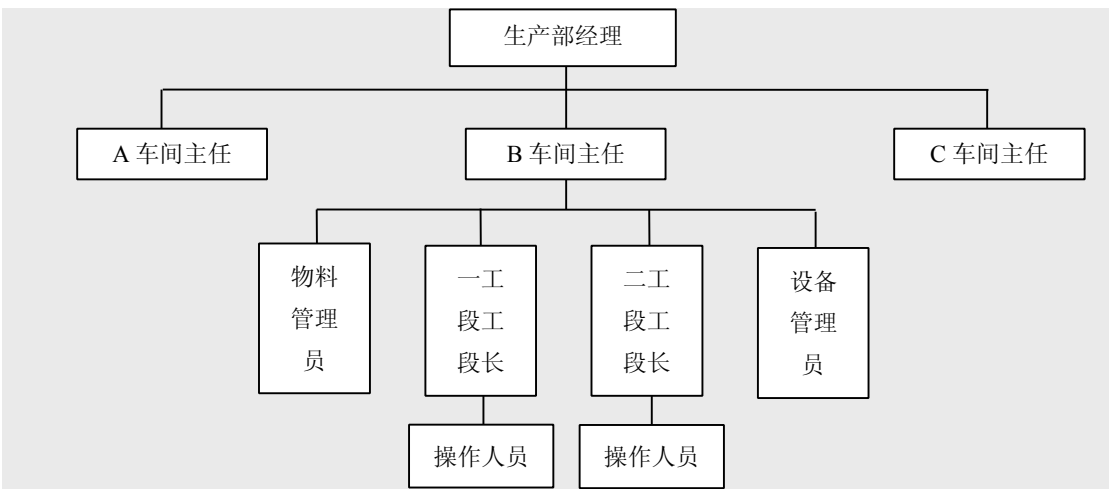


图 2-2 某小型企业生产部组织结构图

2. 中型企业生产部组织结构

图 2-3 所示的是某中型生产制造企业的生产部组织结构图。

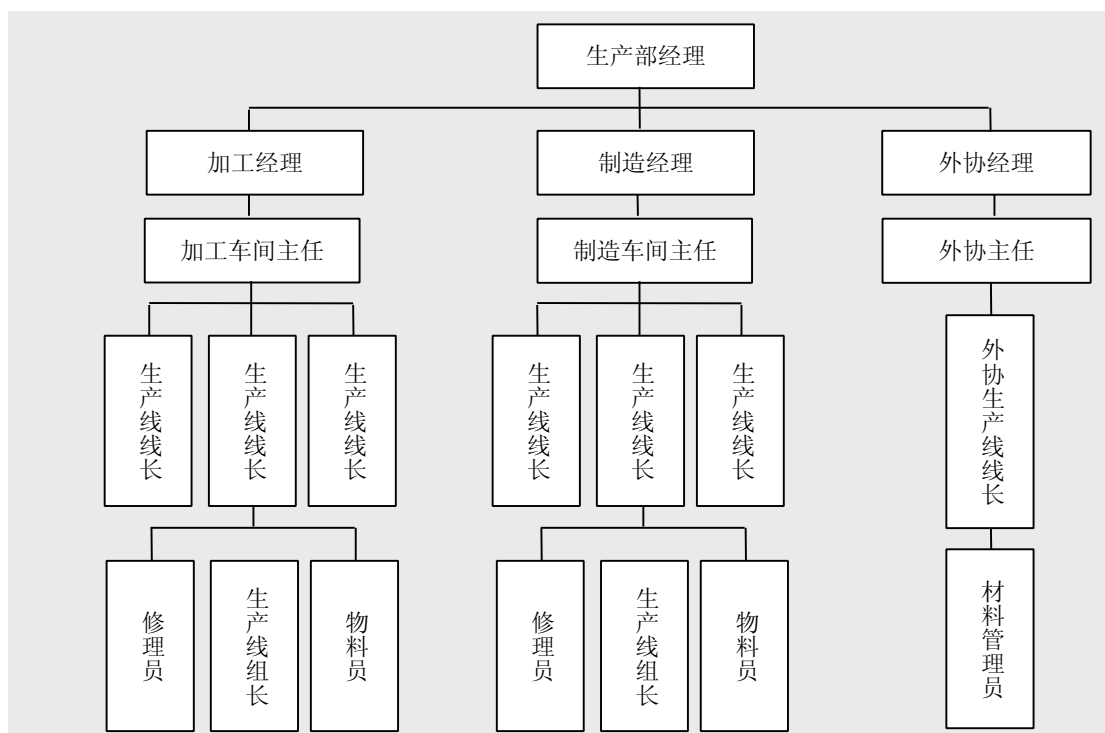


图 2-3 某中型企业生产部组织结构图

3. 大型企业生产部组织结构

如图 2-4 所示的是某大型生产制造企业的生产部组织结构图。

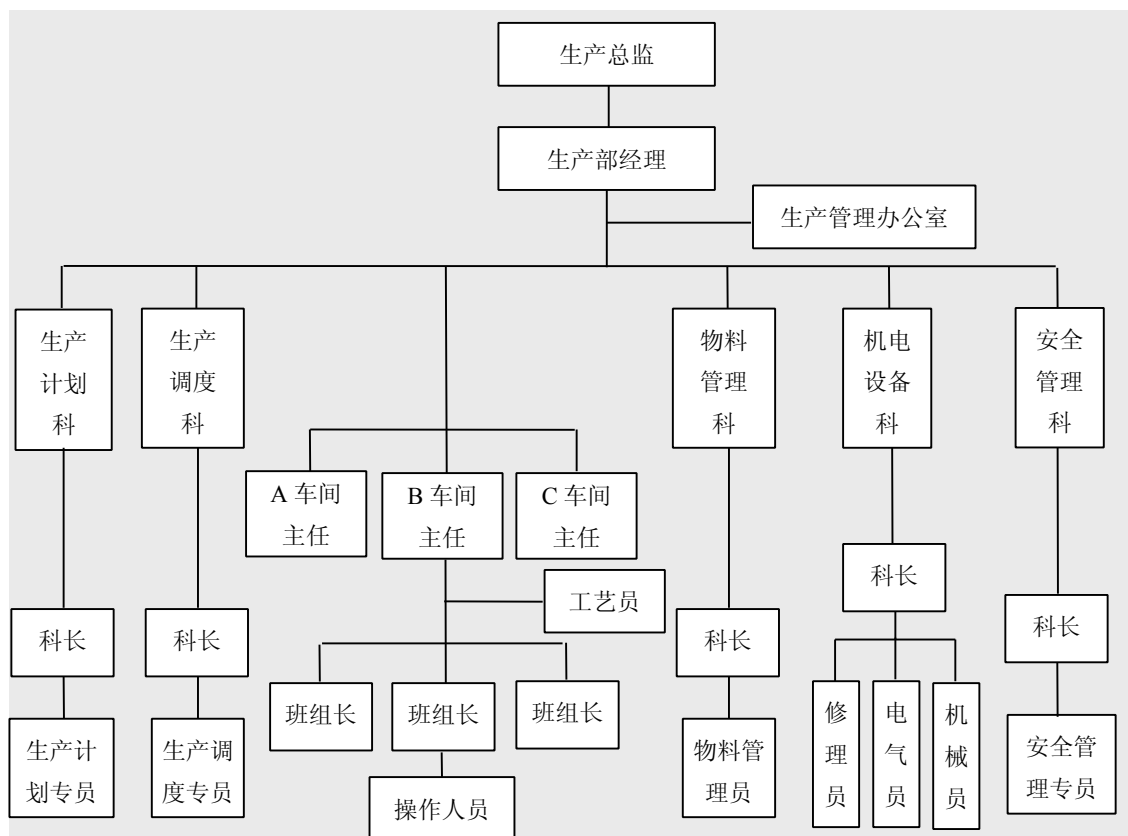


图 2-4 某大型企业生产部组织结构图

（三）不同行业企业生产组织结构模板

1. 电子元件制造企业生产部组织结构

图 2-5 所列的是某电子元件生产制造企业的生产部组织结构图。

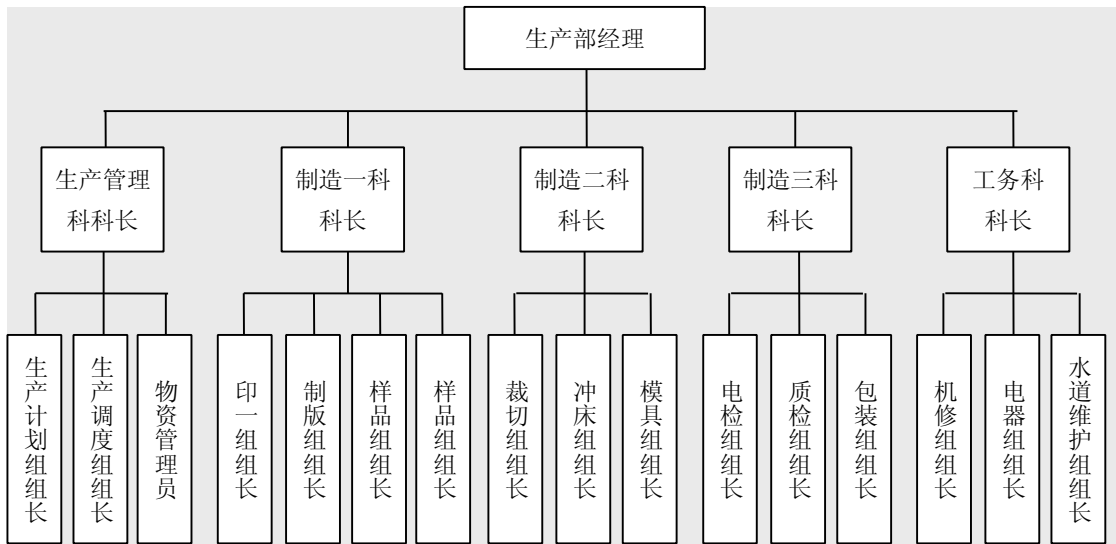


图 2-5 某电子元件制造企业生产部组织结构图

2. 服装生产制造企业生产部组织结构

图 2-6 所示的是某服装生产制造企业的生产部组织结构图。

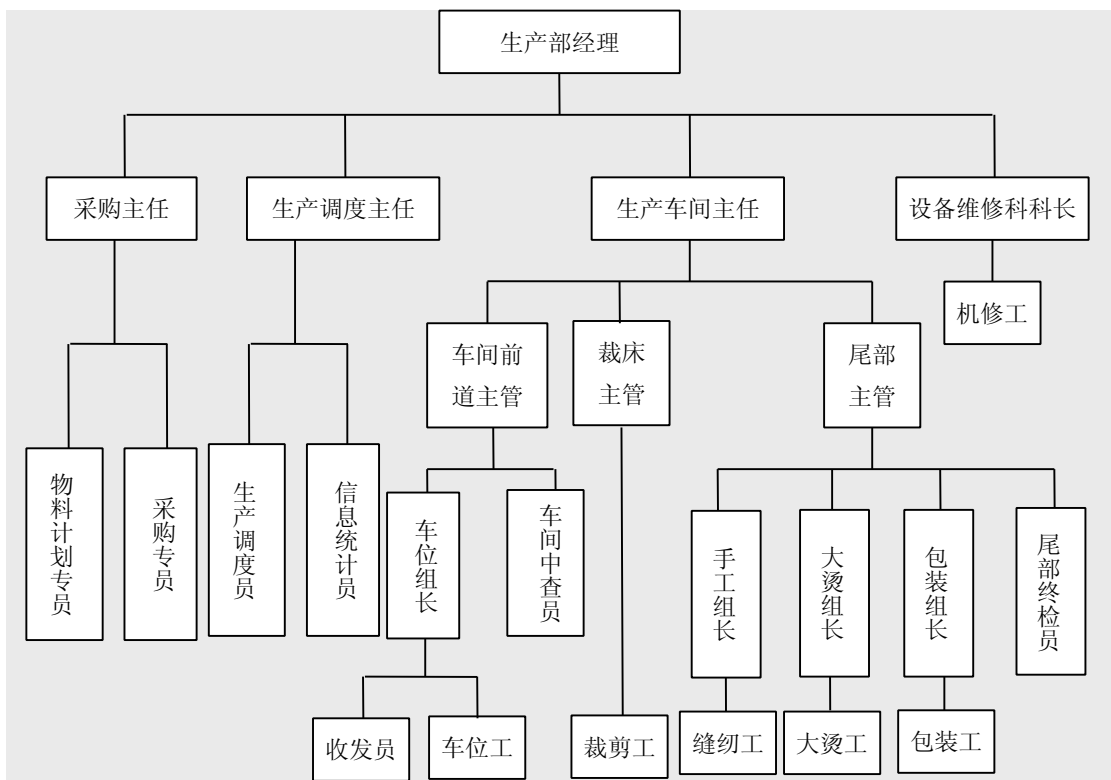


图 2-7 某服装生产制造企业生产部组织结构图

(四) 生产部组织管理工具表单

1. 生产部工作分析表

类别	工作项目	工作细则	现状			工作量	所需能力 或训练
			满意	待加强	未做		

2. 生产部工作岗位列表

制表人：

日期： 年 月 日

岗位	人数	上级	下级	姓名	工作简介
生产部经理					
车间主任					
生产调度员					
生产班组长					
生产计划员					
操 作 工					

3. 生产调度会议记录表

制表人：

日期： 年 月 日

会议时间	会议地点	主持人	参加人员 及人数	会议名称	会议内容	主要决 议事项	备注

--	--	--	--	--	--	--	--

三、生产战略管理

（一）生产战略管理工作目标

生产战略管理即企业负责人或生产总监根据市场环境的变化，做好生产战略的制定、实施与评估工作，保证企业经营战略的顺利实现，获得市场竞争的胜利。为了达成这一工作目标，需要完成的工作事项具体如图 3-1 所示。

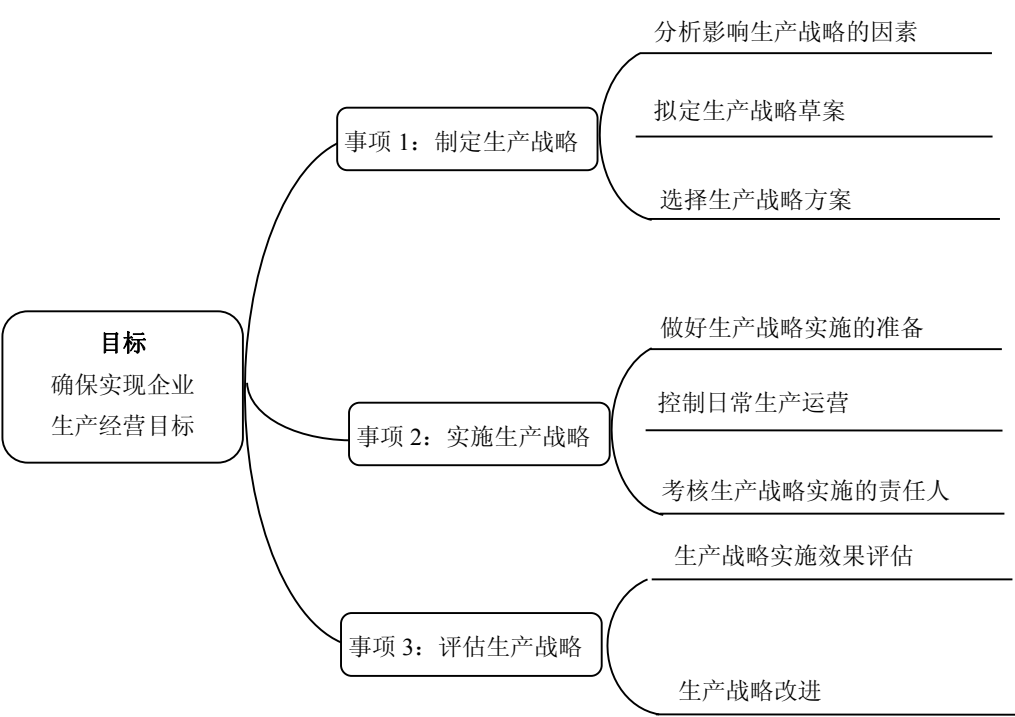


图 3-1 生产战略管理工作目标与工作事项关联图

（二）生产战略管理工具表单

1. 经营战略规划表

填表人：

填表日期： 年 月 日

影响 因素	企业特征	
	行业现状	
	产业政策	

	发展阶段	
战略 分析	成本领先战略	
	差异化战略	
	集中化战略	
选择		

2. 长期战略规划表

年度 主体内容	本年度	第 2 年	第 3~5 年	第 6~10 年	第 11~20 年
产品发展方向					
生产规模					
技术发展水平					
科研计划					
原材料采购计划					
营销体系					
员工培训计划					
生活福利计划					
环保计划					
其他配套计划					
主要经济指标					
备注					

3. 竞争战略对策表

企业类型	战略对策	选择项
领导型企业	保持市场占有率	<input type="checkbox"/>
	提高市场占有率	<input type="checkbox"/>
挑战型企业	明确策略目标和竞争对手	<input type="checkbox"/>

	选择竞争对手	<input type="checkbox"/>
追随型企业	紧随其后	<input type="checkbox"/>
	有距离追随	<input type="checkbox"/>
	有选择追随	<input type="checkbox"/>
补缺型企业	最终用户	<input type="checkbox"/>
	垂直层次	<input type="checkbox"/>
	顾客规模	<input type="checkbox"/>
	特殊顾客	<input type="checkbox"/>
	单独加工	<input type="checkbox"/>
	特种服务	<input type="checkbox"/>

4. 企业生产规划表

填表人：

填表日期： 年 月 日

产品名称	产品说明	第一期		第二期		第三期	
		年 月～ 年 月		年 月～ 年 月		年 月～ 年 月	
		数量	金额	数量	金额	数量	金额
合计							

5. 生产战略任务分配表

填表人：

填表日期： 年 月 日

工作任务	责任人	完成时间	评估标准	执行状况	备注

6. 生产战略目标管理表

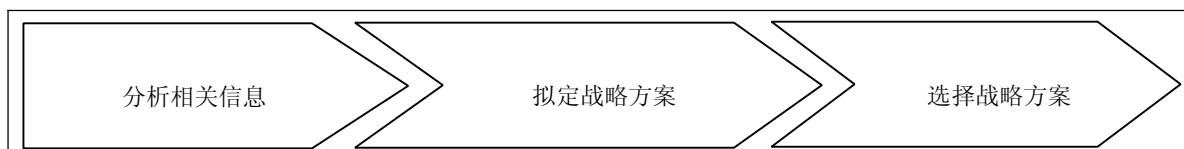
编号：

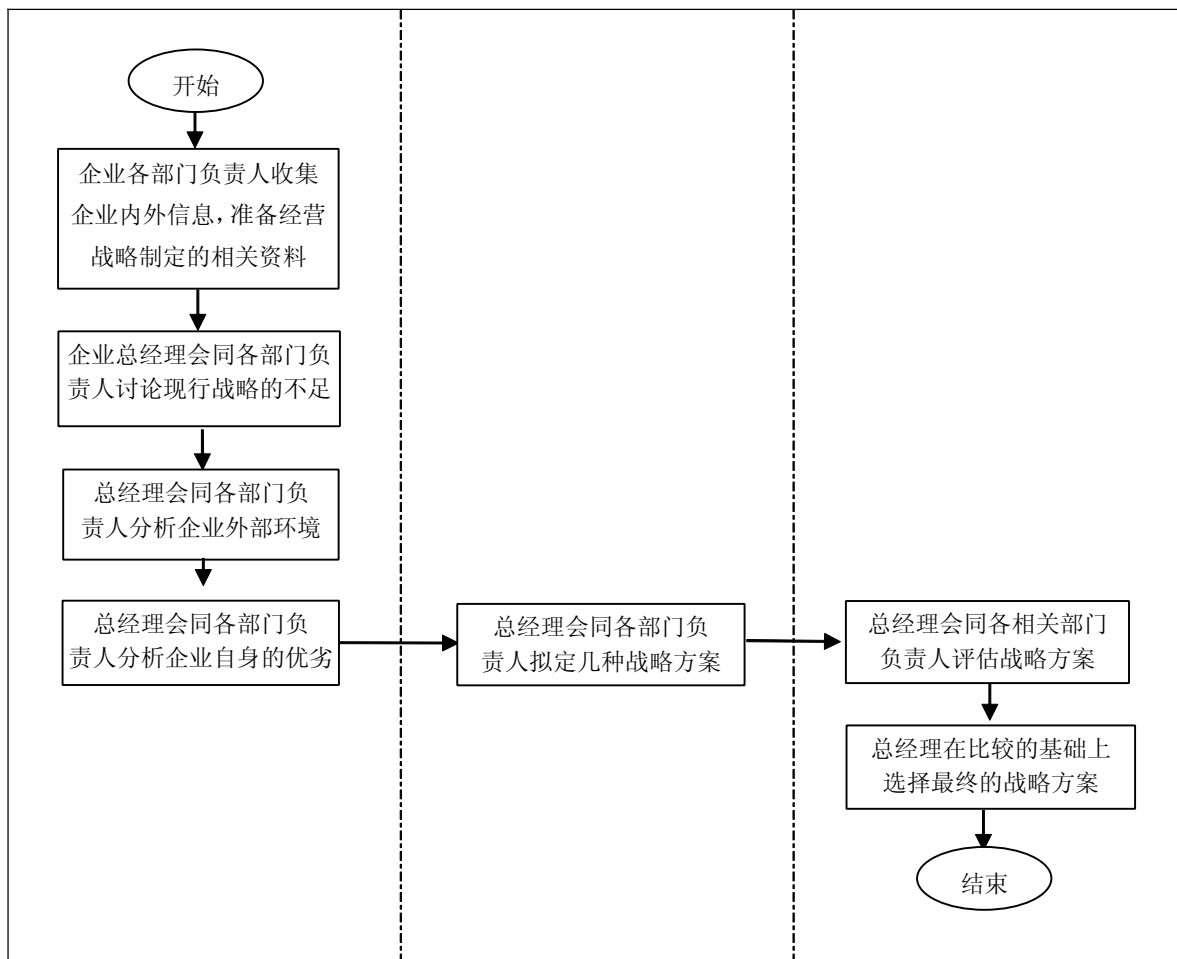
日期： 年 月 日

单 位			姓 名		职 称	
相关说明	生产战略目标分项					
	生产战略目标说明					
	生产战略规划进度					
生产战略 目标设定	完成程度	完成状态				
		业绩判定				
	生产战略目标障碍					
主管评估	项目	评估	说明	主管签章		
	难度					
	努力度					
	绩效			日期		
	其他					
备注						

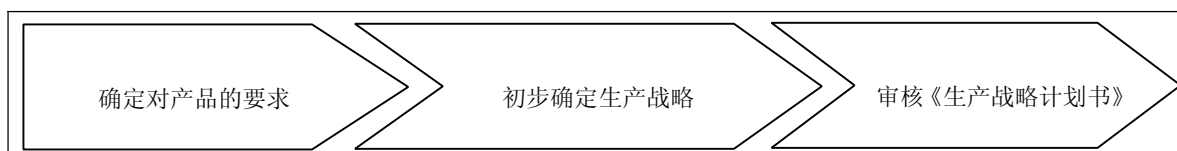
（三）生产战略管理工作流程

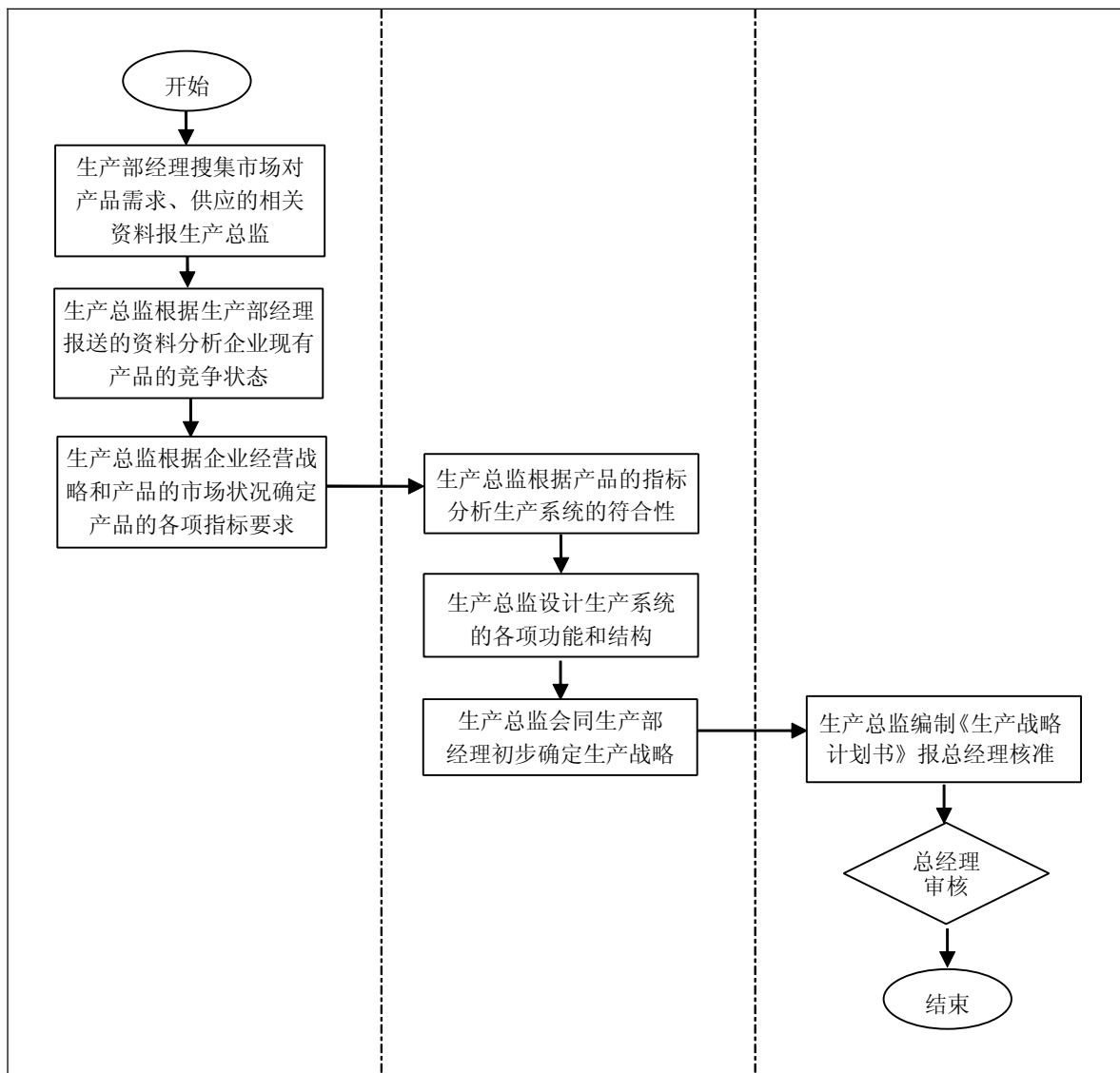
1. 经营战略制定流程





2. 生产战略制定流程





四、生产系统设计管理

（一）生产系统设计工作目标

生产系统设计就是运用科学的方法和手段对生产运作系统的各种设备、资源等要素进行合理的优化和布置，使其形成一个有机系统，以达到用最经济的方式、最高的效率生产产品或提供服务。生产系统设计的工作目标与工作事项的关系如图 4-1 所示。

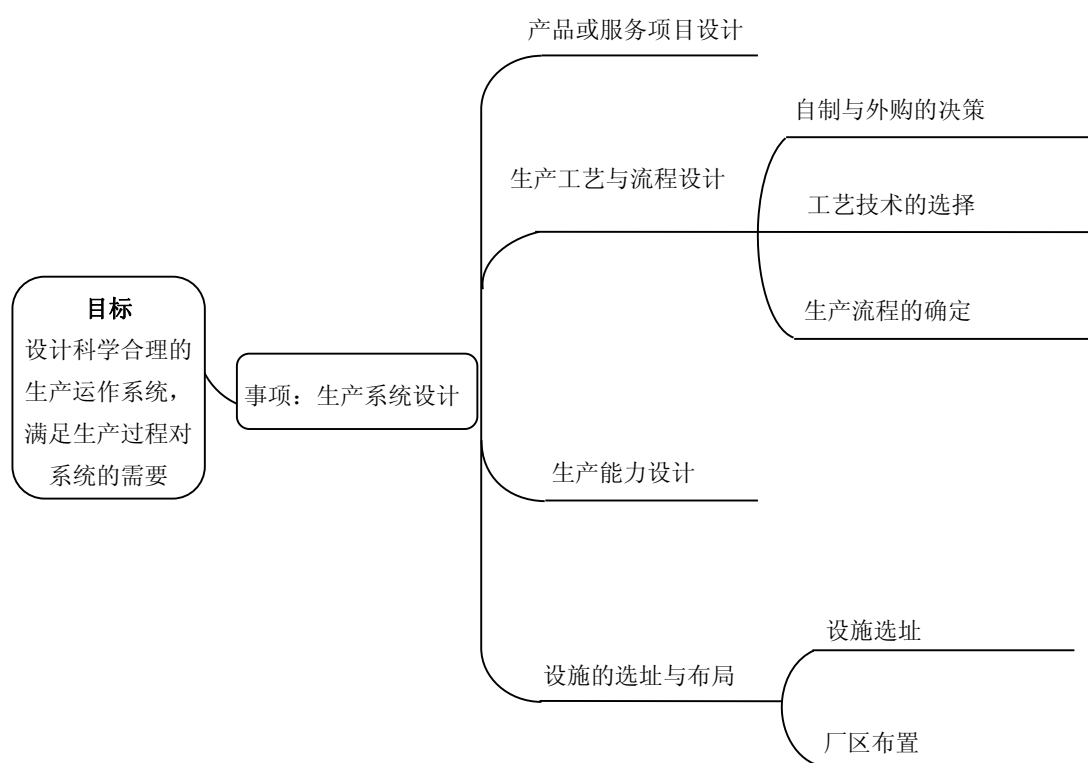


图 4-1 生产系统设计工作目标与工作事项关联图

（二）生产系统设计管理工具表单

1. 年度生产系统计划表

年度生产系统经营目标								
月份	生产计划		存货数量	销售计划		估计利润		说明
1 月								
2 月								
3 月								
.....								
合计								
分析及说明								
产销计划								
产品名称								
月份	产量	销量	存量	单价	毛利	利润	利润率	说明

1 月													
2 月													
3 月													
.....													
合计													
分析及说明													
原物料采购计划													
采购项目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	累计
员工计划													
定员定岗													
工资福利													
费用预算													
制造费用	每月		全年		销售费用		每月		全年				
间接工资					工资								
间接材料					佣金								
动力费					文具、印刷								
水电费					邮电费								
折旧					租金								
交际费					差旅费								
保险费					广告费								
修缮费					保险费								
其他费用													
杂费													
合计					合计								
新建投资与技改计划													
项目				金额				说明					

本年度管理方针政策		
生产方面		
销售方面		
机构人事方面		
其 他		

2. 生产产品规划设计表

产品编号		产品名称		产品属性	
产品特征及 生产要求	功能描述			产品示意图	
	产品用途				
	材质要求				
	生产环境要求				
	遵循技术标准				
	其他特殊要求				
主要技术 参数	1.	4.	7.		
	2.	5.	8.		
	3.	6.	9.		
设备要求	主要生产	主要生产设备		设备型号	
	设备要求	额定生产能力		其他要求	
	辅助生产设备				
适用的法律要求		<input type="checkbox"/> 有_____ <input type="checkbox"/> 无			
评审意见	部 门	评审意见			签字
	技术开发部				
	质量管理部				
	采购部				
	仓储部				
	生产部				

3. 产品生产过程设计表

产品名称		规格		设计日产量	
生产过程详述				制程流程图	
技术开发部 审核意见	签字:				
生产部 审核意见	签字:				
生产总监 审批意见	签字:				

4. 设备生产能力分析表

产品名称:

设备名称	生产能力 计算说明	合格率	每月计划 生产数量	设备台数	每日 工作数	工作 负荷率	附属设备 及工具

5. 设施选址因素评估表

选址因素	权重	备选地址			备注
		A	B	C	
交通便利程度					

土地费用情况					
职工生活便利程度					
周边公众态度					
当地人口素质					
周边配套设施完善程度					
综合评分					
综合评估意见	签字：				

五、生产计划与控制

（一）生产计划与控制工作目标

生产计划与控制是整个生产活动的核心。生产计划的功能在于预先安排各项生产活动内容，以便于生产活动的顺利开展；而生产控制则是根据各项生产活动过程中的反馈信息和对生产系统运行状态的评价，确定生产计划执行过程中应调节的内容，以确保生产计划目标的实现。生产计划与控制的工作目标与工作事项之间的关系如图 5-1 所示。

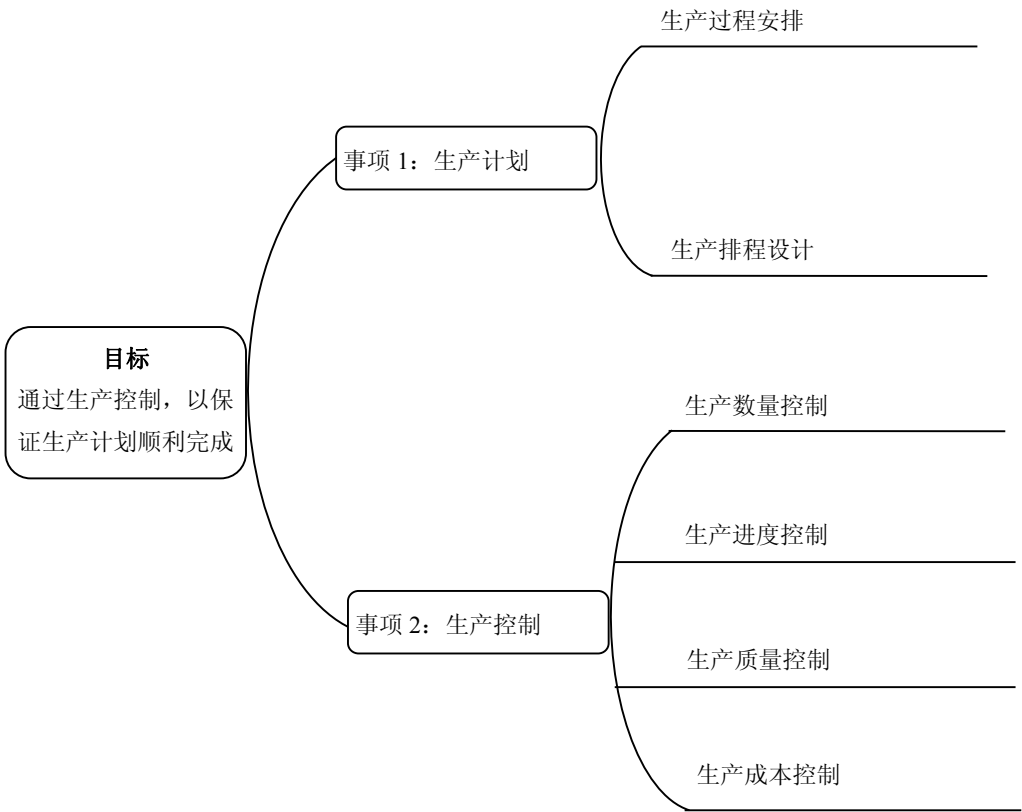


图 5-1 生产计划与控制的工作目标与工作事项关联图

（二）生产计划管理制度模板

生产计划管理制度

第一章 总 则

第一条 目的。为了规范本公司生产计划运行与管理工作的，确保生产计划目标的达成，特制定本制度。

第二条 适用范围。本制度适用于本公司产品的生产安排。

第三条 管理职责。

1. 生产部负责生产计划的编制与实施。
2. 销售部负责销售计划、销售合同信息的提供。
3. 质量管理部、采购部、仓储部负责配合生产计划的实施。

第二章 生产计划编制规定

第四条 年度生产计划的编制。

1. 市场部提供市场预测情况和年度销售计划及销售价格预测；财务部负责提供资金、费用、成本和有关生产经营效果预测；采购部提供原辅材料价格及市场预测；技术研发部提供技术改造计划、科研计划、新产品开发计划；生产部提供设备能力、各类产品定额消耗、安全措施、环保及绿化规划、各类产品产量计划等。

2. 生产部负责对各部门所提供的资料进行整理，编制年度计划草案。

3. 由生产总监召集有关人员，对年计划草案进行充分讨论后，报总经理审核通过，确定年度计划。

4. 生产部对所确定的年度计划进一步进行整理，形成文件经总经理批准后，按《文件控制程序》发放到有关部门。

第五条 月度生产计划的编制。

1. 市场部提供合同情况及市场预测，采购部提供原辅材料供应情况。

2. 生产部根据合同情况、设备能力、原辅材料的供应情况、年度计划及产品库存情况编制月度生产计划。

3. 月度计划经生产总监审批后按《文件控制程序》发放到有关部门。

第六条 临时计划。

1. 市场部根据销售合同情况，下达《排产通知单》。

2. 生产部根据《排产通知单》制订临时计划，并以《生产通知单》形式发放到有关部门。

3. 临时计划的内容包括品名、数量、规格、质量要求、包装要求、交货期限等。

第三章 生产计划执行规定

第七条 生产部组织各车间按生产计划进行生产。

第八条 生产部做好全公司的生产计划协调、调度等工作，合理安排生产，对生产计划执行情况进行检查与督促。各部门应配合生产部的生产协调和调度工作。

第九条 为满足生产经营需要，生产部有权对公司的设备及物料进行调度。

第十条 中间物料转移必须标明公司生产调度通知单序号。

第十一条 各部门根据生产计划要求开展工作，每月月底召开生产会议，总结生产计划完成情况及布置下月生产计划，做好记录，记录本月生产完成情况和分析，提出的改进措施及下一月的生产安排。

第四章 生产计划调整规定

第十二条 年度生产计划的调整。年度计划的调整由生产部提出修订意见，经生产总监、总经理审批，报董事会通过后，发放到原部门。

第十三条 月度生产计划的调整。月度生产计划的调整由生产部提出调整意见，经生产总监审批后，发放到原部门。

第十四条 临时计划的调整。没能完成临时计划的车间，须及时通知生产部，生产部通知市场部，市场部与客户取得联系后，对合同进行修改。

第十五条 生产过程中，如果客户要求更改合同，由市场部以书面形式及时通知生产部，由生产部临时调整生产计划，调整后经总经理批准，再通知有关部门和生产车间及时调整生产任务。

第十六条 如因市场变化对销售的品种、数量调整和时间进行调整，则要提前三日通知生产部进行生产调整。

（三）生产计划管理工具表单

1. 年度生产计划表

生产线（生产设备）类别：

年正常工作小时数：

年最大工作小时数：

品名	年度 预计产量	每小时 预计产量	周预计 产量	周生产小时 (理想工作时间)	预计工作时间 (周生产小时×A)

填写说明：A 为宽限率。

2. 月份生产计划表

生产 批号	产品 名称	数 量	金 额	生产 单位	生产日期		预计销售 日期	消耗 工时	预计成本			附加 值	备 注
					起	止			原料	物料	工资		
配合单位工时					预计生产目标				预计毛利				
设备组					产值				附加值				
质检组					总工时				生产费用				
包装组					每工时产值				预计毛利				

审核：

计划：

3. 生产计划排程表

订单 号码	客户 代码	产品名称 及编号	订单 数量	生产 部门	交期	交货 库存	一	二	三	四	五	六	日

4. 生产能力分析表

日期	装配课			包装课			合计			每工 时产 量	累计 生产 数量
	人数	工时	产量	人数	工时	产量	人数	工时	产量		
1											
2											
.....											
31											

5. 生产制造命令单

生产部门						
生产单号				生产日期		
产品名称				产品编号		
产品规格				生产数量		
使用材料						
料号	品名	规格	单位	单机用量	标准用量	备注
制造方法						
完成日期				生产计划主管		生产计划员
移交单位						

6. 周生产实绩报告表

编号： 填写日期： 年 月 日

往来客户		星期一				星期二				星期三				星期四				星期五			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
部 门	客户名称																				
	指定编号																				
	产品品名																				
	颜色																				
	数量	预定																			
		实绩																			
部 门	客户名称																				
	指定编号																				
	产品品名																				
	颜色																				
	数量	预定																			
		实绩																			
出 货	客户名称																				
	指定编号																				
	产品品名																				
	颜色																				
	数量	预定																			
		实绩																			

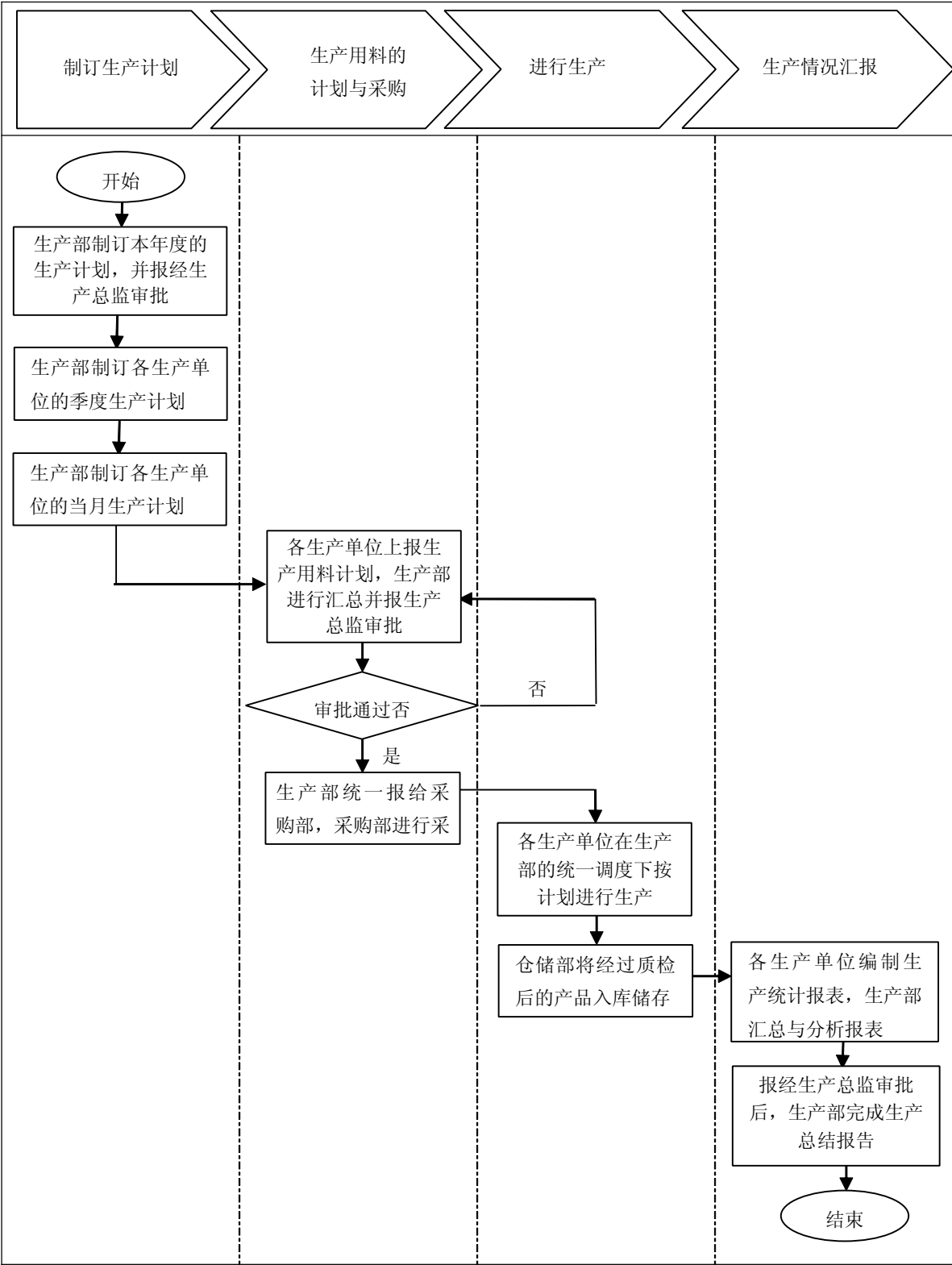
7. 日生产计划管理表

部门： 填写日期： 年 月 日

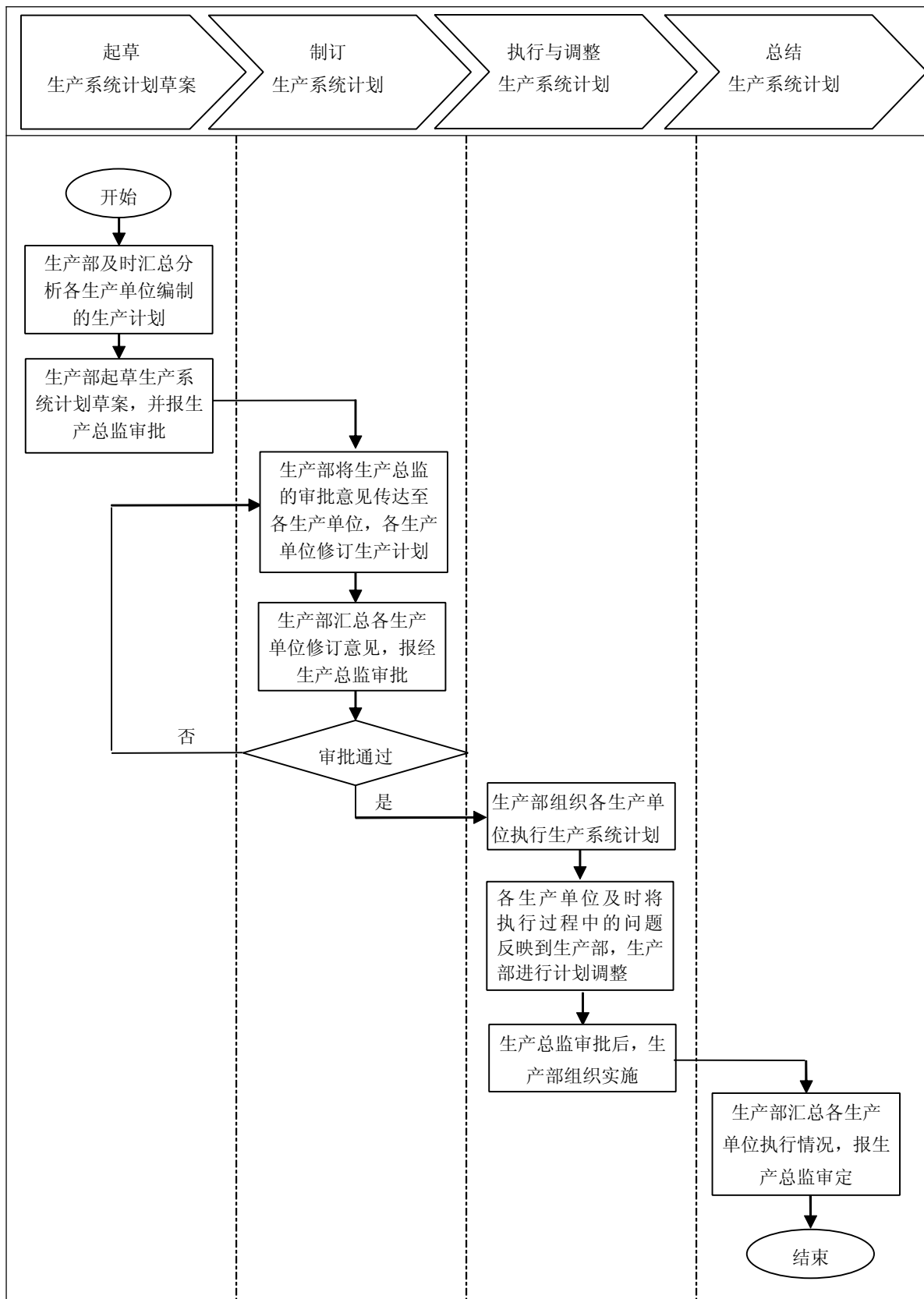
起止时间	产品编号	计划	实绩	差异

--	--	--	--	--

（四）生产计划管理工作流程



（五）生产系统计划管理流程



（六）生产控制管理工作模板

1. 生产控制管理规定模板

生产控制管理规定

第一章 总则

第一条 目的。为了加强对日常生产活动的控制管理，促进各级生产管理和生产服务各职能部门人员能够各尽其责，做好生产控制的各项工作，保证生产计划任务的完成，特制定本规定。

第二条 适用范围。本制度适用于生产部各生产单位的班组及个人。

第三条 管理职责。

1. 生产部负责抓好各生产单位相互间的工作协调和业务衔接配合及生产进度控制管理的全局指挥工作，负责与各职能部门进行业务沟通，以配合做好各项生产服务保障工作。对企业总体生产计划任务的完成负责。

2. 各生产车间负责抓好本车间内各工段及班组的生产作业控制，要按照生产作业部下达的计划和工作要求，认真贯彻落实，负责抓好生产现场的人、机、料的管理，抓好生产进度控制和余力管理。对本车间的生产作业计划的全面完成负责。

3. 各职能部门均应面向生产、服务生产，根据生产作业计划的要求做好与生产相关的各项工作，并保证工作质量，要对生产作业计划的各项准备工作及后续保障工作的到位负责。

第二章 生产控制的重要环节及管理规定

第四条 各生产单位必须严格按照生产计划部门下达的出产进度计划组织好产品（零件）的生产，并准时按照规定的日期出产，以保证产品（零件）在工序进度上与其他车间衔接，以及保证产品的出产期能满足用户的交货期要求。

第五条 为了确保生产的顺利进行，仓储部门在接到生产线的次日计划后，应立即通知相关仓管人员在当日下午五时前将生产物资发送到各生产单位。

第六条 各生产单位要保证在当日上班后 30 分钟内完成生产前的准备工作，准备工作包括班前工作布置、设备保养、工具准备、材料（配件）分配到岗等，30 分钟后应准时开始生产，确保每日的生产任务按质按量完成。

第七条 对于生产线上的产品的质量检验，质检部门的检验工作要与各生产单位的生产进度保持一致，签收时应注明签收的时间（必要时精确到小时或分钟）。

第八条 在生产线的产品工序发生转移时，发出部门应随着生产物资流动的单据的交接督促接受部门进行签收，签收时应注明签收的时间（必要时精确到小时或分）。

第九条 各生产单位如果因产品质量问题、工艺技术问题、设备故障问题、材料配套件等问题导致生产停线，应根据停线时间的长短采取相应的措施。

1. 停线在一小时之内，报生产车间主任批示处理意见和追究责任。
2. 停线 1~4 小时，报生产作业部长批示处理意见及追究责任。
3. 停线达 4 小时以上，报主管生产副总经理批示处理意见及追究有关责任。

第十条 生产计划部门有权就生产过程中的突发事件进行协调处理，如果协调部门及人员如无正当理由，必须执行生产计划部门人员的相关指令。

第十一条 成品包装部门应及时完成生产成品的包装任务，做好库存标识。

第十二条 发货时，物资管理部门应与包装部门共同管理成品的发运工作，对装箱的数量、状态负责，同时还要对包装质量及制单、交付的准确性和及时性负责。

第十三条 企业的销售部门在应对客户需求计划的更改或临时收到紧急要货订单时，应及时报经总经理签字批准，然后再通知生产计划部门作出相关工作的调整。

第三章 作业现场控制管理规定

第十四条 各生产单位应通过《生产进度表》对本单位的生产日期、生产提前期、出产量、出产的成套性和均衡性进行控制。既要防止投入过少过迟造成生产中断，又要防止投入过多过早造成生产积压。

第十五条 各生产单位均要掌握好在制品的物流和信息流，加强工序间的衔接，对前工序完成的在制品应及时转到下工序，加快流速，减少停留时间。

第十六条 在制品从领用到出产的各个周转环节均应随生产指令工票（或加工路线单等）流动，并填写必要的记录，做到数字清楚、手续齐全、责任分明。

第十七条 在生产作业过程中，在制品应按规定区域堆放，避免混乱出错，堆放也要注意整齐、稳妥，防止碰撞损坏。

第十八条 各生产单位均应加强对本成品流转和占用量的控制管理，管理内容如下。

<p>1. 严格执行半成品收发、储存和原始凭证、台账、报表管理制度。</p> <p>2. 建立半成品储备定额和生产成套性检查制度，注意掌握数量变化情况，使库存数量经常保持在定额水平。</p> <p>3. 建立库存保管制度，避免半成品在存放保管过程中的丢失、损坏、变质、混号等问题。</p> <p>4. 定期对半成品进行清点盘存，保证半成品账物相符。</p> <p>第十九条 各生产单位均应在生产作业过程中加强对物料搬运的控制管理。</p> <p>1. 缩短物料搬运距离，尽量减少或取消人力搬运。</p> <p>2. 推行搬运器具的合理化、标准化、自动化。</p> <p>3. 保证产品质量，减少搬运过程中的碰撞。</p> <p>4. 物料及时流转，减少在制品数量，使停工待料时间最少化。</p> <p>第二十条 生产能力管理规定。</p> <p>1. 生产管理部门要经常掌握车间、机械设备和作业人员的实际生产能力，通过作业分配和调整，谋求生产计划工作量与生产能力之间的平衡。</p> <p>2. 当生产能力超负荷时，生产管理部门应运用加班、外包、延长交货日期、调配其他闲散人力或增加机器设备等办法加以解决。</p> <p>3. 当生产能力负荷不足时，说明生产有余力，就要采取提前计划进度或支援其他生产单位等调整措施，减少窝工。</p> <p>4. 实行余力报告制度，班组出现余力问题应向车间报告，由车间组织调整进行平衡，车间出现余力问题应向厂部报告，由生产作业部在全厂范围调整平衡。</p> <p style="text-align: center;">第四章 生产统计信息管理规定</p> <p>第二十一条 各生产单位应加强对生产原始记录的管理，通过设立各种表单、账簿和各种报告材料等方式建立起反映生产活动的统计信息网络。</p> <p>第二十二条 各生产部门均应对本部门的生产统计数据加强管理，该管理过程主要包括以下内容，如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">生产统计数据管理表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>管理主体</th><th>具体内容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>各生产班组（线）</td><td>在每日下班前将当日生产产品（零件）完成的产量、质量情况，分别按不同品种、规格报车间计调科</td></tr> <tr> <td>各生产单位</td><td>每日接到班组（线）的产品统计报表后，应立即进行汇总并上报给企业计调科</td></tr> </tbody> </table>		管理主体	具体内容	各生产班组（线）	在每日下班前将当日生产产品（零件）完成的产量、质量情况，分别按不同品种、规格报车间计调科	各生产单位	每日接到班组（线）的产品统计报表后，应立即进行汇总并上报给企业计调科
管理主体	具体内容						
各生产班组（线）	在每日下班前将当日生产产品（零件）完成的产量、质量情况，分别按不同品种、规格报车间计调科						
各生产单位	每日接到班组（线）的产品统计报表后，应立即进行汇总并上报给企业计调科						

装配车间	每日下班前应将当日完成的成品（合格品）通知仓储科，同时报送企业计调科
仓储科	1. 接到装配车间通知后，应组织包装入库，并与营销部业务科联系发货交运事项 2. 下班前应将当日成品入库数、发货数、库存数报财务部、营销部、生产部、物控部及总经理
计量检测科	每日应将生产质量检测原始记录进行汇总，每周将质量统计报表报送质管部、生产部（如遇质量异动严重应随时报）
质管部	每半月进行一次质量分析报总经理
仓储科	应将每次采购的物资验收入库单报财务部并反馈到采购科及申购部门；每日应将领发料单报财务部；每月底应将物资盘存表报财务部、物控部；遇有生产紧急缺件，应立即报物控部长，并通知到采购科（或外协配套科）
各生产单位	每月底，生产部应进行生产分析总结；质管部应进行质量分析总结；物控部应进行物供分析总结；营销部应进行市场分析和产品销售分析总结；财务部应进行资本运营、财务状况、生产成本等方面的分析总结。以上各部门分析总结报告在次月3日前报送总经理

第五章 生产计划完成情况考核规定

第二十三条 生产计划完成情况考核于每月月末进行，生产作业部与人事劳资科应做好组织工作，制定出相关制度和执行方案。

第二十四条 考核工作逐级进行，生产部对各车间进行考核，车间对班组进行考核，班组考核到每个人。

第二十五条 考核应以生产过程中的原始统计数据为依据，对照生产任务内容进行比较，主要考核以下方面。

1. 产品（零件）产量与品种完成情况。
2. 质量完成情况：合格率、返修率。
3. 设备保养情况及安全技术操作情况。
4. 物资（原材料、辅助材料、工具等）消耗定额情况。
5. 产品（零部件）的出产进度计划完成情况。
6. 工序间的协调配合状况。
7. 生产现场 5S 的执行情况。

第二十六条 生产考核应与奖金、工资等方面挂钩，考核结果应逐级复核。车间督察核定班组，生产部督察核定各车间。

第二十七条 每月的考核结果资料应统一汇总到人力资源部入档。

第六章 罚则

第二十八条 对于各生产单位不能及时传送规定报表的，每次处罚生产单位××元。

第二十九条 在生产经营过程中，各生产单位对上级下达的各项临时工作指令执行不力，造成不良影响和后果的，每次处罚生产单位××元。

第三十条 由于生产组织不力，导致工序进度衔接不上，致使生产班组（线）停工等待时间长达1小时以上的，每次处罚生产部门××元。

第三十一条 由于生产指挥不当，措施不力，导致产成品不能按出产进度计划的规定时间包装发货，每次处罚生产部门××元。

第三十二条 经过合同会签和总经理批准的顾客紧急订单，没有采取行之有效的计划调整方案，导致不能按期出货，使顾客不满意，每次处罚生产部门××元。

第三十三条 质检部门应在物资（包括外协配套件）入库前做好检验工作，如因质量检测疏忽导致在生产中发现不合格材料或配件，对生产造成影响的，每次处罚质检部门××元。

第三十四条 质检部门对生产线上的产品检验应与产品下线同步进行，如因检验工作拖拉耽误，造成不能及时转岗，使下工序停工，每次处罚质检部门××元。

第三十五条 对未能有效组织外协配件的持续供应，而使生产停产、被迫安排加班或被迫调整产量计划的，每一个品种处罚生产部门××元。

第三十六条 采购部门不能按生产计划合理地编制采购计划，或采购工作不力，不能按计划规定时间将物资采购入库，每一个品种处罚采购部门××元。

第三十七条 采购部应及时准确购回生产急件，如因采购原因影响生产，不能按时出产，一次处罚采购部门××元。

第三十八条 设备动力部门应加强生产设备的维护保养，并保证水、电、气（蒸汽）的供应。凡出现因管理不善，造成停产4小时以上的，每次处罚××元。

第三十九条 生产技术部门应对生产过程中的一切技术文件的准确性负责，若出现差错影响生产，或技术文件提供不及时而影响生产，每次处罚××元。

第四十条 生产技术部门应加强对生产现场的工艺技术问题或加工技术难题进行指导，如现场服务不及时，或指导有误，每次处罚××元。

第四十一条 生产技术部门对紧急插单生产任务应及时做好工艺技术指导文件，如提供不及时，使投产时间拖延，每次处罚××元。

第四十二条 仓库的物资管理必须做到账物相符，在向生产计划部门和配套部门提交库

存报表中发生差错，造成生产受影响或变更计划，每次处罚××元。

第四十三条 仓库若因管理不善，延误发料，或发错物料，使得生产发生停工待料或造成生产物料损失情况，每次处罚××元。

第四十四条 包装储运部门如因打包错误、统计数据不准或存放点不明造成差额发货，一次处罚××元。

第四十五条 包装储运部门在库房有货的情况下，因包装耽误或其他管理不善等原因，未能按时发运，每次处罚××元。

第四十六条 营销部门在与客户签订订单时应详细记录客户的各项要求，如事后发生纠纷属营销部门责任的，给予处罚××元。

第四十七条 营销部门对非标准要求特殊订单的状态准确性负责，若生产计划已实施，但由于客户临时改变条件或取消要货计划，处罚××元。

2. 生产作业管理制度模板

生产作业管理制度

第一章 总则

第一条 目的。为了使生产作业现场及进度得到严格管理和有效控制，实现均衡生产，从而实现生产计划目标，提高企业的经济效益，特制定本制度。

第二条 生产作业是生产企业各项工作的中心，生产管理是生产企业管理的重要组成部分。做好生产管理，要合理地组织生产过程中的劳动力、劳动工具和劳动对象。

第二章 生产计划管理

第三条 生产部应根据企业生产能力及生产指标，合理计划、安排全年生产任务。逐月编制生产计划，督促检查计划执行情况，加强调度，确保各项计划的完成。

第四条 生产部每月 25~30 日向各车间下达下月的生产计划。

第五条 各车间每月 1~3 日对班组下达生产计划，并作到认真督促、检查。

第六条 分为日、旬、月检查生产计划的实施情况，不断地平衡生产进度，以保持计划的严肃性和可执行性。

第七条 如发现一些品种的生产进度不合理，要及时填写计划调整通知单，保证各品种按时完成。

第八条 经常同并行科室互通情报，共同努力，互相协作，保证年、季、月生产任务的按时完成。

第九条 经常向有关领导汇报生产进度和生产中存在的问题，使问题能够得到及时解

决。生产中抓好薄弱环节，排除不利因素，保证生产任务的完成。

第三章 生产现场管理

第十条 生产部负责定期分配安排次日起 10 天内的生产进度表。生产进度表的制订要依据月生产计划、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、设备资料。

第十一条 在生产工作开始前，各生产单位相关负责人组织班前会，统计出勤，将生产作业具体落实到相关生产人员，结合生产现场实际情况安排当日生产任务。

第十二条 生产部依预定的和实际的生产进度，发出工作命令（发出前，要确认物料的库存情况）和发料单。

1. 工作命令一联给现场各生产车间（同时要附工程程序图、操作标准、检查标准等），一联交质量管理部。

2. 发料单一联给现场制造各车间，一联交仓储部备料。

3. 要在开工 3 天之前发出工作命令和发料单。

第十三条 各生产单位相关负责人要做好“三汇报”。

1. 开工后汇报，主要汇报生产现场基本情况、生产条件、出勤人数等等。

2. 生产中汇报，主要汇报生产过程的组织情况，生产进度及安全状况。

3. 生产后汇报，主要汇报生产完成情况，生产产品质量情况等等。

第十四条 现场各生产车间如无法按照进度如期完成，应尽快将原因通知生产管理单位，生产管理单位予以调整。

第十五条 生产车间生产完工后，将工作命令填写至有关栏处，将工作命令单送回生产管理单位销令。

第十六条 每批产品（订单）完工后，将有关资料（生产日报表、工作命令、发料单、外协加工等）汇总，将所有资料建档备查，以利作业的进行。

第十七条 生产部要经常与市场部、存量管理单位、外协管理单位、质量管理单位、技术单位及现场各生产车间保持密切的联系，确实了解实际情况。

第六章 半成品流转

第十八条 半成品流转要做到有计划。

第十九条 半成品存放要有明确、统一的标记。

第二十条 半成品收入和付出要有规范的账簿。

第二十一条 产品入库要办理相关手续。

第二十二条 定期清查仓库，预防积压。

第五章 在制品管理

第二十三条 在制品堆放整齐。

第二十四条 在制品流转有明显标记，分品种进行货位管理。

第二十五条 在制品必须按定额储存，定期对仓库进行盘点，不经生产部同意不得加大库存，保持最低限度的存货量。

第六章 交接班管理

第二十六条 工作人员提前 10 分钟进厂，开好班前碰头会。

第二十七条 下班后要召开下班碰头会，及时处理生产遗留问题（重大问题另行解决）。

第二十八条 做好上班前的准备工作。

第二十九条 做好交接班工作，做到工艺交接清楚、准确，机器运转情况清楚，工卡量具齐全，生产情况明了。

第三十条 办理交接手续，一般工种口头交接，主要工种必须建立交接班记录本。

第七章 文明生产

第三十一条 建立安全卫生负责制，在车间主任的领导下，作为一项日常工作来抓。

第三十二条 划分卫生区域，分片包干，责任到人，定期检查。

第三十三条 对规定的范围，要做到日清理、班检查。

第三十四条 要不断地对员工进行防火、防盗、防事故的宣传教育，维护正常生产秩序。

第三十五条 边角料、废料、废旧零配件等要分门别类按指定地点存放。

（七）生产控制管理工具表单

1. 生产进度记录表

制造单号：

编号：

填写日期： 年 月 日

产品名称						产量						交货日期			
日期	部门	生产数量										完成日期			
	预定														
	实际														
	预定														

	实际											
	预定											
	实际											

2. 生产进度进程表

制造号码：

零件 编号	零件 名称	承制 单位	请购 单号	请购 日期	预定交 货日期	实际交货日期		加工日程					
						原定	修订						

3. 生产进程管理表

制造单号：

填写日期：

产品名称		生产数量		出货日期	
单位名称	生产数量记录				
	日 期				
	预定产量				
	实际产量				
	累计产量				
	日 期				
	预定产量				
	实际产量				
	累计产量				

4. 生产进度控制表

编号：

预计日程：

产品名称		生产数量		本计划负责工程师	
------	--	------	--	----------	--

作业步骤		负责部门	承包厂商	预计日程		进度审核及 调查记录	开工日	完工日	验收
1									
2									
3									
...									

5. 生产进度平衡表

编号：

部门：

品名规格				生产数量						预定日程			
日期	1		2		3		4		5		...		31
预计产量													
实际产量													
预计累计													
实际累计													
达成率													

审核：

制表：

6. 生产产量分析表

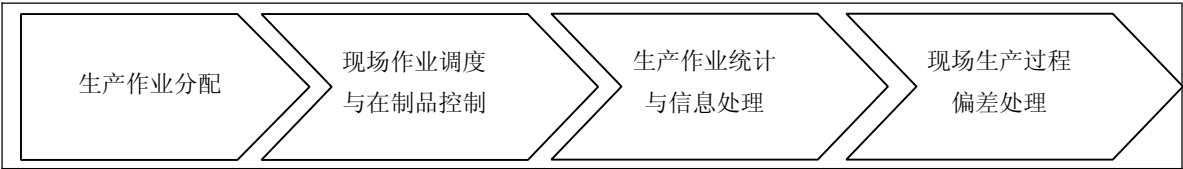
产品名称												
预计销售量	每年最低		最高	旺季每月最低		每日最高		正常每月产量		设计产量		
考虑实效			作业效率			安排效率				总效率		
每月工作日			每件产量			每小时产量				每件时间		
主要设备 产能分析	设备名称	产能说明	每件生产 时间	每日生产 时间		设备数量		平均每件 时间		负荷率		

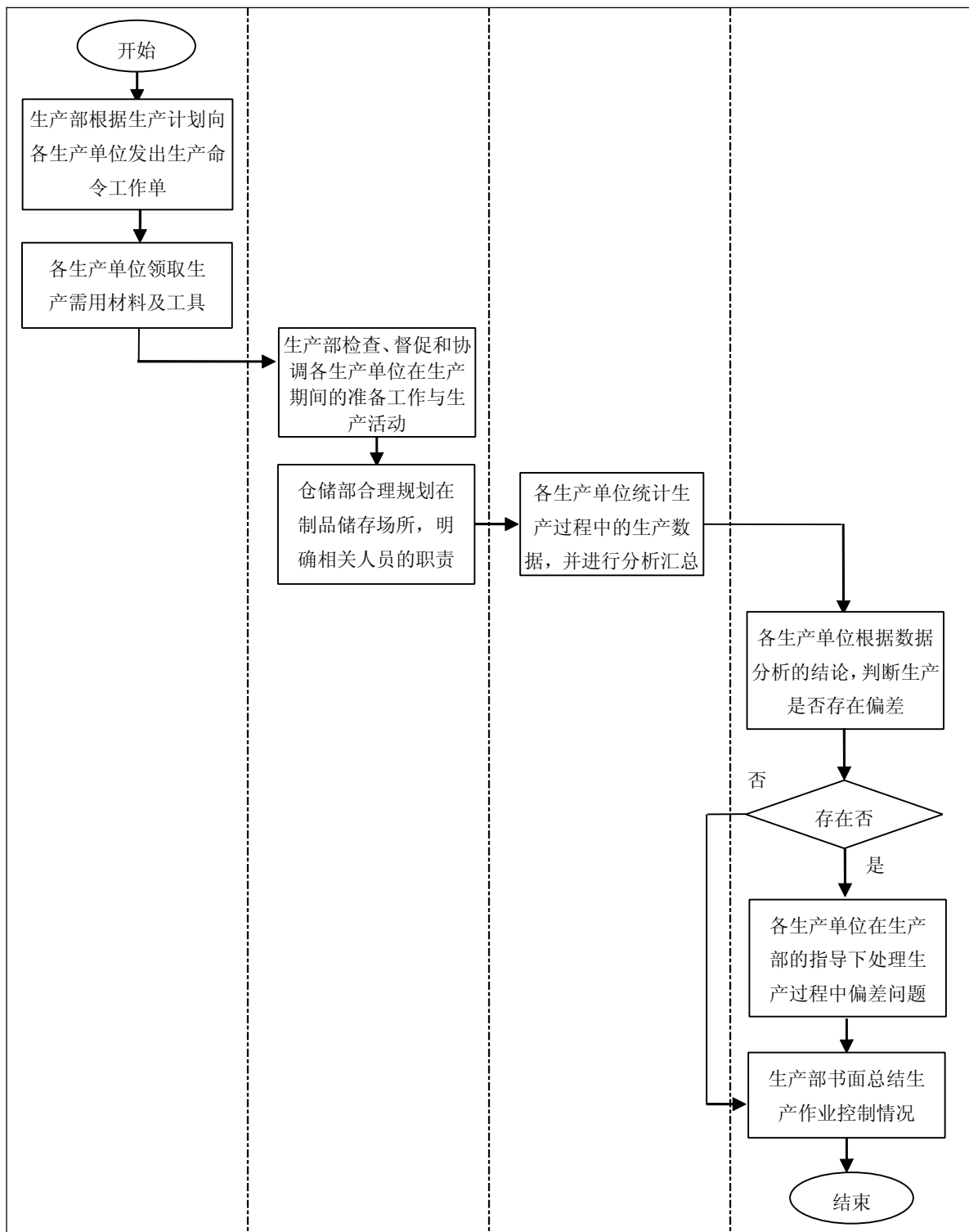
审核：

制表：

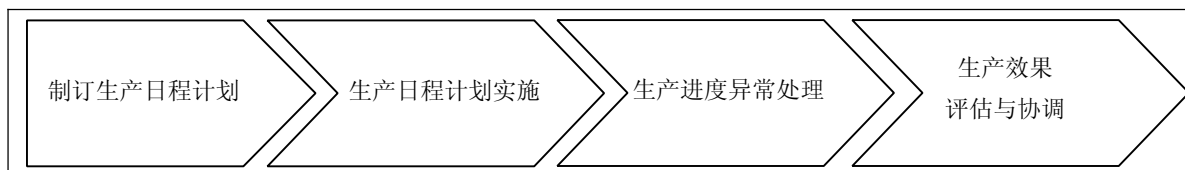
（八）生产控制管理工作流程

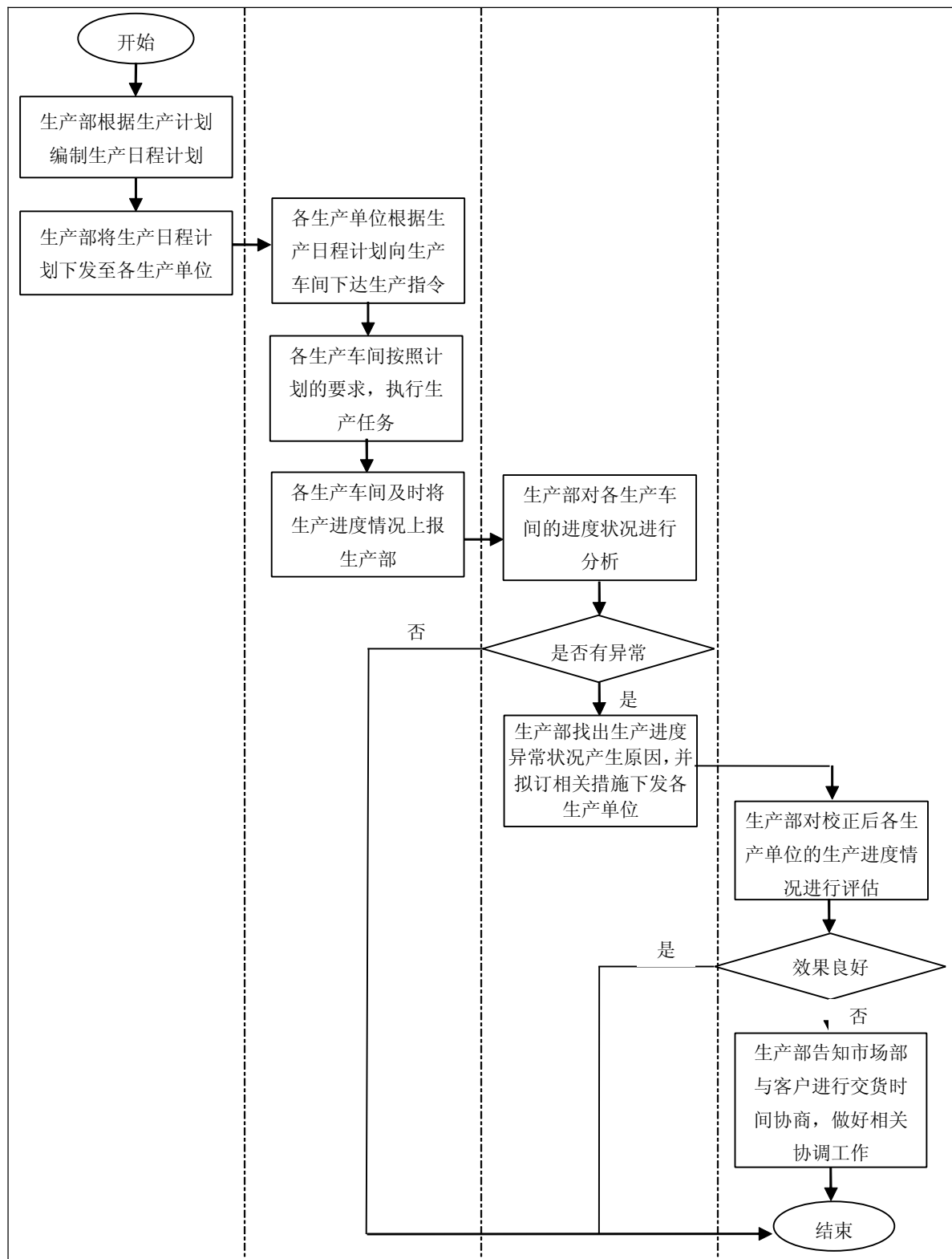
1. 生产作业控制管理流程





2. 生产进度控制管理流程





六、生产技术管理

（一）生产技术管理工作目标

生产技术管理是生产管理工作的的重要组成部分，它在很大程度上决定了生产管理工作的效率和效能，进行生产技术管理的主要目标是通过生产技术开发和改造，为生产活动提供可行、有效的技术支持。为达成这一工作目标，需要完成的工作事项如图 6-1 所示。

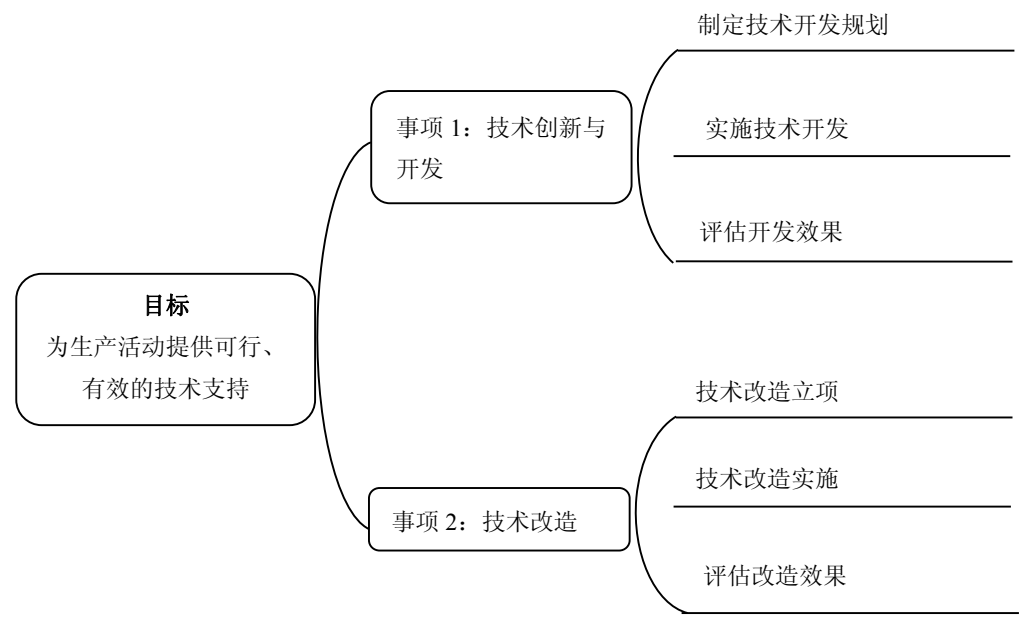


图 6-1 生产技术管理工作目标与工作事项关联图

（二）技术创新与开发管理模板

1. 技术开发合同书模板

技术开发合同书

项目名称：_____

委托方（甲方）：_____

开发方（乙方）：_____

依据《中华人民共和国合同法》的规定，合同双方就_____项目的技术
开发，在协商一致的基础上，达成以下协议。双方申明，双方都已理解并认可了本合同的所有
内容，同意承担各自应承担的权利和义务，忠实地履行本合同。

第一条 标的技术的内容、形式和要求。

(略)。

第二条 应达到的技术指标和参数。

(略)。

第三条 研究开发计划。

(略)

第四条 甲方的权利和义务。

1. 根据本合同项目的实际需要和乙方的要求提供协助并提供有关的材料及图片等，甲方保证所提供的资料完整、真实、合法。

2. 本合同标的使用应当符合国家法律规定和社会公共利益。

3. 按本合同约定支付费用。

4. 依合同约定使用合同标的技术。

第五条 乙方的权利和义务。

1. 按照甲方提供的材料按时完成本合同规定的技术开发工作。

2. 可以根据甲方的要求帮助甲方举办培训和技术咨询，具体的操作方式及费用双方另行签署协议确认。

3. 依合同收取费用。

第六条 研究开发经费、报酬及其支付或结算方式。

1. 研究开发经费是指完成本项研究开发工作所需的成本；报酬是指本项目开发成果的使用费和研究开发人员的科研补贴。

2. 本项目研究开发经费及报酬：_____元。

3. 经费和报酬支付方式及时限(略)。

第七条 履行的期限、地点和方式。

本合同自____年__月__日至____年__月__日在_____（地点）履行。

第八条 双方当事人应当保守在履行本合同过程中获知的对方商业秘密，包括各类技术资料和信息。保密。

第九条 风险责任的承担。

在履行本合同的过程中，确因在现有水平和条件下难以克服的技术困难，导致研究开发部分或全部失败所造成的损失，风险责任由甲乙双方在协商的基础上共同承担。

第十条 技术成果的归属和分享。

本合同标的的技术及相关作品、程序、文件源码的版权属乙方所有，但乙方授予甲方排他的使用权。未经乙方许可，甲方不得公布文件源码，不得复制、传播、出售或者许可他人使用标的作品及其程序等。乙方可以在业务范围内使用这些作品。

第十一条 技术成果验收的标准和方式。

研究开发所完成的技术成果，按_____标准，采用_____方式验收，由_____出具技术项目验收证明。

第十二条 违约责任。

1. 乙方违反此合同，甲方有权无条件解除聘用合同，取消并收回有关费用。
2. 乙方部分违反此合同，造成一定经济损失，甲方视情节轻重处以乙方 5~8 万元罚款。
3. 乙方违反此合同，造成甲方重大经济损失，应赔偿甲方所受全部损失。

第十三条 合同纠纷解决方式。

甲乙双方在执行本合同过程中产生争议，由当事人双方协商解决。协商不成时，双方同意由_____仲裁委员会仲裁（当事人双方不在本合同中约定仲裁机构，事后又没有达成书面仲裁协议的，可向人民法院起诉）。

第十四条 其他相关规定。

1. 本合同经双方授权代表签字并盖章，自签订之日起生效。
2. 本合同一式两份，双方当事人各执一份，具有同等法律效力。

委托方（甲方）：_____研究开发方（乙方）：_____

名称（或姓名）：_____名称（或姓名）：_____

法定代表人：_____法定代表人：_____

委托代理人：_____委托代理人：_____

联系人：_____联系人：_____

通讯地址：_____通讯地址：_____

联系方式：_____联系方式：_____

开户银行：_____开户银行：_____

账 号：_____账 号：_____

2. 产品技术设计规定模板

产品技术设计规定

第一条 产品技术设计的任务，是根据已批准的产品技术任务书，完成产品的主要性能和主要零部件的设计。

第二条 完成产品设计的过程中必须进行试验研究，并编制试验研究大纲和报告。

第三条 产品试验研究包括以下内容。

1. 新原理结构试验。
2. 材料试验。
3. 元件试验。
4. 工艺试验。
5. 模具试验。
6. 系统试验。
7. 综合试验。

第四条 制作《产品设计计算书》，对运动、刚度、强度、平衡、热稳定、电路、液路、气路、能量转换、能源效率等方面进行计算、核算。

第五条 绘制产品总体尺寸图、产品主要零部件图，并校准。

第六条 对产品中造价高、结构复杂、体积笨重、数量多的主要零部件的结构、材质精度等选择方案进行成本与功能关系的分析，并编制技术经济分析报告。

第七条 绘出各种系统原理图，如传动、电气、液路、气路、连锁保护等系统。

第八条 提出特殊元件、外购件、物料清单。

第九条 对技术任务书的某些内容进行审查和修正。

第十条 对产品进行可靠性、可维修性分析。

3. 技术自主开发实施办法模板

技术自主开发实施办法

第一章 总则

第一条 目的。

1. 鼓励员工积极开展技术创新和自主研发活动。
2. 规范在技术创新和自主研发过程中的各种行为。

第二条 本办法是公司自主技术开发工作的纲领性文件，公司和各部门其他有关文件和表单的建立，必须与本办法一致。

第二章 组织机构

第三条 技术开发工作一般在技术总监领导下进行，公司技术部经理协助组织实施。

第四条 公司技术部是公司技术开发工作的归口管理部门，各部门技术科是本部门技术开发工作的管理和组织实施机构，公司总经理授权技术总监对全公司的技术开发工作进行各部门间的横向协调。

第五条 公司技术部的职责与权限。

1. 评审和确定公司新技术开发计划和持续改造计划，评审临时新技术开发的项目，并确定其重要程度，采用不同的运作程序。

2. 评审各类技术革新立项申请和持续改造建议，确定是否立项实施。

3. 评审新技术的成功程度，确定是否投入生产或指出改造方向。

4. 评价各项技术开发成果，确定该项成果的效益等级，并向公司提出奖惩建议。

5. 研究公司技术发展、技术引进和技术改造方面的重大问题，并向公司提出建议。

第六条 技术部的评审结论、评价结果和各项建议，应及时向公司总经理报告，重大项目由总经理最后裁定。

第七条 公司各职能部门在技术开发工作中的职责和权限。

1. 技术部。

(1) 负责公司技术开发方面信息资料和图纸文件的收集、整理、归档和汇总工作。

(2) 技术开发中的对外联络工作。

(3) 及时掌握公司技术开发工作的动态，特别是已立项项目的进展情况，及时向总工程师报告，为技术委员会的工作提供资料。

(4) 负责公司重大技术开发项目的实施工作。

2. 部门技术科。

(1) 管理各部门的技术开发工作，掌握项目进展，汇总信息，及时向技术中心报告。

(2) 具体组织实施和指导本部门的新产品开发和技术创新项目，做好本部门内的横向协调工作。

3. 财务部。

(1) 保证经公司批准的技术开发项目的资金来源，指导、监督技术开发资金的合理使用。

(2) 及时统计、测算新产品的成本，确定新产品价格。

4. 采购部。

按项目要求，及时保证技术开发工作中的物资采购与供应。

5. 生产部。

(1) 及时开展新产品样品的试制和技术创新以及技术引进工作中有关设备、工装的制造调度工作，建立技术开发工作的“绿色通道”。

(2) 及时解决技术开发工作中的瓶颈问题，保证技术开发工作的时间性和高质量。

6. 质量管理部。

(1) 高度重视公司新产品试制过程的质量问题，跟踪监督新产品样件的制造质量，及时提出改造建议。

(2) 及时提出重大产品质量问题的纠正措施和老产品的持续改造措施。

7. 市场部。

(1) 掌握和分析市场动态，及时提供新产品开发的需求信息，提出新产品开发的要求和合同评审资料。

(2) 跟踪了解顾客对新产品的满意度，提供顾客要求和持续改造信息。

第三章 技术计划编制和评审

第八条 编制技术开发计划的依据和原则。

1. 依据。

(1) 国内外市场需求。

(2) 国民经济和社会发展中、长期规划。

(3) 有关产业政策。

(4) 公司技术开发纲要。

2. 原则。

(1) 以市场为导向，以经济效益为中心，以增强公司技术创新能力和市场竞争力为目标，形成商品化、产业化生产。

(2) 以产品为龙头，以工艺为基础，配套安排原材料、基础件、元器件以及相关的设备供给，形成系统配套性。

(3) 技术开发计划与技术改造、技术引进等计划紧密衔接，发挥整体优势，全面有效地促进公司技术进步。

第九条 技术开发计划包括技术开发、生产性试验、新技术推广应用示范、高技术产业化、技术中心建设和新产品试产等内容。

第十条 公司对技术开发计划的项目实行合同管理。

第十一条 公司技术部为技术开发计划的编制单位，主要履行以下四个方面的职责。

1. 组织编制技术创新计划。
2. 下达年度技术开发计划和项目经费安排。
3. 组织、检查、协调项目实施，并会同项目主持部门研究解决出现的问题。
4. 根据计划执行中出现的新情况对技术开发计划进行复议，对有问题的项目，决定调整或撤销。

第十二条 技术开发项目由有关人员或部门提出项目申请，填写《企业技术开发计划项目立项建议书》。

第十三条 技术科对申请项目初审后，将建议项目报总公司技术部。

第十四条 公司技术部聘请有资格的咨询机构或有关专家对建议项目提出评议、咨询意见。

第十五条 公司技术部对审定建议项目进行初步评估。

第十六条 通过初评的项目，由项目主持部门组织可行性研究，编写《技术创新计划项目可行性研究报告》，组织有关领域的经济、技术与管理专家对项目进行评估，将项目可行性研究报告及专家论证意见报送公司技术部。

第十七条 公司技术部审定项目可行性研究报告，确定技术创新项目，编制技术创新计划，报公司董事会讨论通过后，下达年度技术计划，并组织实施。

第十八条 评审实施。

1. 每年年初，公司组织技术委员会统一评审由技术部提出的年度新技术开发计划。年度新技术开发计划由技术总监审核，经总经理批准后实施。

2. 根据市场信息，临时需要开发的新产品，由市场部填写合同评审表单，交技术部汇总，报告主管副总，及时组织技术委员会评审，进行市场前景分析、经济效益分析和可行性分析，确定是否开发和开发等级，并确定前期质量工作的程序。

3. 各部门在日常工作中提出的技术创新项目，必须填写《技术创新立项申请表》，交技术部汇总，并报告主管副总。主管副总及时组织技术委员会进行评审，分析可行性和预期效益，确定是否立项，开发经费的额度和完成时限。

4. 各部门在技术开发项目完成后，统一填写《技术开发成果评价表》，交技术部汇总后由技术委员会分阶段组织评价。

第十九条 评审要求。

1. 评审应突出经济效益，兼顾其他，从经济效益、主动性和及时性、技术含量和完善程度、工作量和综合效果（长远影响、外观、改善劳动条件和环保效益）五个方面进行评价

后，得出最后结论。

2. 为保证评审工作的客观公正性，评价成果时，参与该项目的有关委员必须回避。

3. 评审技术的经济效益需邀请财务统计人员参加；评审时如有争议，采用无记名投票的形式表决。

4. 重大问题报告总经理裁决。

第四章 技术开发资金管理

第二十条 技术开发项目的资金主要包括公司补助资金、项目主部门补助资金、项目承担部门自筹资金。

第二十一条 公司设立企业技术开发专项基金，由财务部按销售总额 4%~6%提取，实行专款专用，用于支持公司的自主技术开发工作。

第二十二条 企业技术开发基金的使用范围。

1. 开发和引进新产品、新技术的考察、咨询、图纸资料和软件费用。
2. 试制试验及其技术准备（如专门工装制作、专用测试仪器仪表购置）费用。
3. 专用测试设备的制作费、委托测试费用。
4. 专题培训费用和专家报酬。
5. 与科研单位、大专院校合作过程中产生的技术引进费、专利费和合作开发费。

第五章 技术开发成果管理

第二十三条 项目承担部门完成项目合同书所规定的任务后应及时做出总结，并将项目完成情况的总结报告及有关资料逐级上报，申请项目鉴定验收。

第二十四条 项目鉴定验收由项目主持单位报公司批准，由项目主持单位组织项目鉴定验收。鉴定验收报告报公司技术部备案。

第二十五条 项目执行过程中的所有实验记录、数据、报告等，按照技术档案管理办法整理归档，不得遗失，不得由个人占有。

第二十六条 技术开发计划取得的技术成果的归属按照项目合同书的规定执行。合同书未作规定的，按照有关法律法规的规定执行。

第二十七条 技术成果可以获得公司的物质奖励和证明书，并可申请国家、地方政府有关部门的相关表彰奖励。

第六章 技术开发项目的撤销与调整

第二十八条 属于下列情况之一的项目应予以撤销。

1. 项目资金挪作他用的。

2. 市场需求发生急剧变化的。
3. 项目主持部门组织管理不力的。
4. 同时列入两种以上企业科技计划的。
5. 技术经济指标低于国内已有的同类技术成果的。
6. 与其衔接的技术引进、技术改造、基本建设计划难以落实的。
7. 项目主持部门补助资金、项目承担部门自筹资金不能落实的。
8. 项目承担部门的项目负责人及技术骨干发生重大变更，致使项目无法继续进行的。
9. 因其他原因应予撤销的。

第二十九条 项目撤销，由项目主持部门提出意见，报公司技术部批准后执行。对撤销的项目，项目承担部门及项目负责人应当对已做的工作、经费使用情况、已购置的设备仪器等提出书面报告。项目主持部门应按有关规定负责进行清理，处理其资产和追回拨款，并将处理意见报总公司技术部备案。

第三十条 项目承担部门在计划执行过程中，在对项目的目标、内容、进度、经费等进行调整时，应当提出书面申请，由项目主持部门组织专家评议后，报公司技术部审批。未经批准，不得自行变更。

第七章 奖励和表彰

第三十一条 奖励范围。

1. 凡我公司的员工及顾问，通过自己创造性劳动，为公司新技术革新和开发做出贡献的，经过技术委员会鉴定确认后，公司一律给予奖励。

2. 奖励对象必须是在技术上为攻克技术难关付出艰巨劳动，从而为企业创造出经济效益的员工。

第三十二条 奖励按技术开发项目为公司带来的年经济效益的 4%~15% 给予奖励，在此范围内，奖励额度由技术委员会结合其他因素评定。

第三十三条 奖励等级，如下表所示。

奖励等级表

奖励等级	奖励金额
特等奖	30 万元（人民币）以上
一等奖	20~30 万元（人民币）
二等奖	10~20 万元（人民币）
三等奖	3~10 万元（人民币）

第三十四条 奖励实施。

1. 评定计算经济效益（指开发前后对比的增加值或节约值）。
2. 由经济效益确定与经济效益挂钩的百分比范围。
3. 根据参考因素在该奖级百分比范围内提出具体的百分比建议。
4. 根据经济效益和建奖的百分比计算出建议奖金额。
5. 奖励决定由总经理最后审定批准。

第三十五条 公司每年召开一次年度科技成果表彰大会，给获得奖励的人员颁发荣誉证书并记录在案，作为评定职称、晋升职务的重要依据。

第八章 附则

第三十六条 本办法经公司办公会议讨论研究，总经理批准后试行，每年修订一次。

第三十七条 本办法自××××年××月××日起试行。

（三）技术创新与开发工具表单

1. 技术创新项目申请表

申请 项目	项目名称					
	起止年月		申请经费（万元）			
	仪器购置时间		仪器设备原值（万元）			
申请单位				仪器设备安放地点		
单位地址				邮编		
项目 负责人	姓名		性别		年龄	
	职称		专业		现从事专业	
	所在部门		工作年限		工作职务	
	电话		传真		手机号码	
	邮箱					
主要参加 人员	姓名	职称	工作单位	职位	入职时间	

项目简介					
申请单位					
意见	负责人（签字）：		单位（公章）：		
项目背景	国内外技术发展现状和趋势				
	技术开发的基 础和条件				
主要任务与 目标	工作内容和关 键技术				
	具体目标	1. 改造前技术指标、功能			
		2. 改造后技术指标、功能			
进度计划及 安排					
成果形式及 考核指标					

2. 技术发展计划进度表

月份	产品设计		产品改造		设备更新		工艺改革		技术培训		预算安排		说明
	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	
1 月													
2 月													
3 月													
...													
年度主要 工作说明													

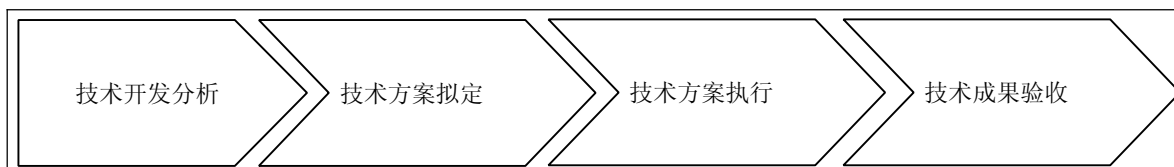
3. 技术创新专利调查表

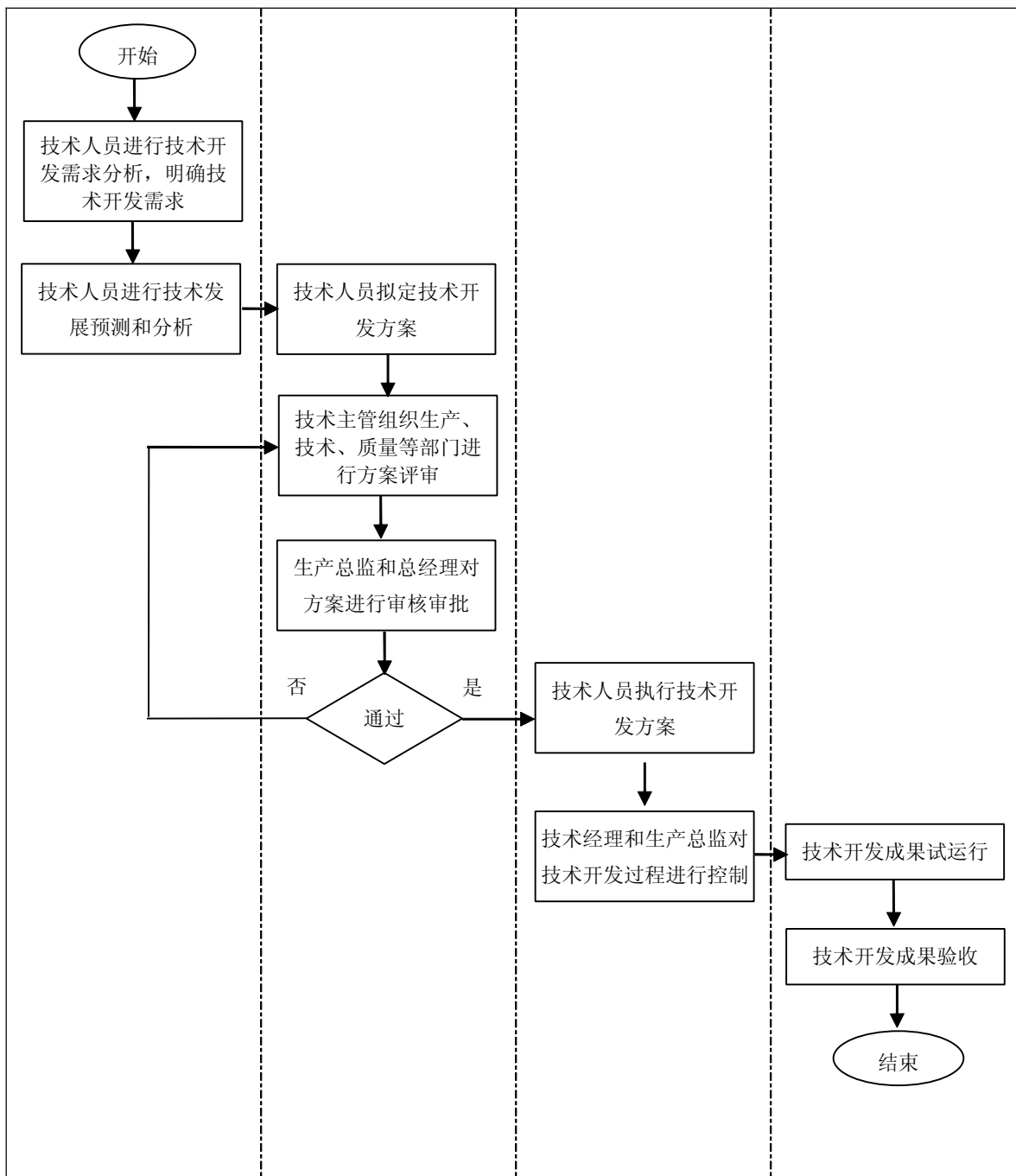
创新阶段	专利调查目的	技术	新颖	法律	保护	备
------	--------	----	----	----	----	---

		动向	性	权利	区域	注
制定研究计划	1. 为掌握有关领域技术动向进行的调查					
	2. 为掌握有关领域其他企业技术水平进行的调查					
	3. 为防止重复研究进行的调查					
	4. 为预防有关领域的未来监视进行的调查					
	5. 为发现和预测会成为障碍专利的调查					
研究开发	1. 为掌握其他企业开发状态进行的调查					
	2. 为使本企业的技术实现权利化的调查					
	3. 为掌握其他企业申请专利的审查过程和研究防止其他企业技术权利化的调查					
	4. 为发现易产生纠纷的专利及制定对策的调查					
产品化	1. 与产品化有关的以及为制定应付易引起纠纷的专利策略的调查					
	2. 购买材料、零部件的调查					
	3. 为实现本企业技术权利化的调查					
	4. 为掌握其他企业开发状况的调查					
销售	1. 发现其他企业专利侵权和制定对策的调查					
	2. 为制定对付其他企业警告策略的调查					

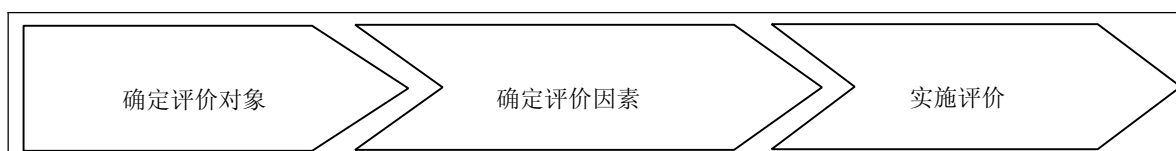
（四）技术创新与开发工作流程

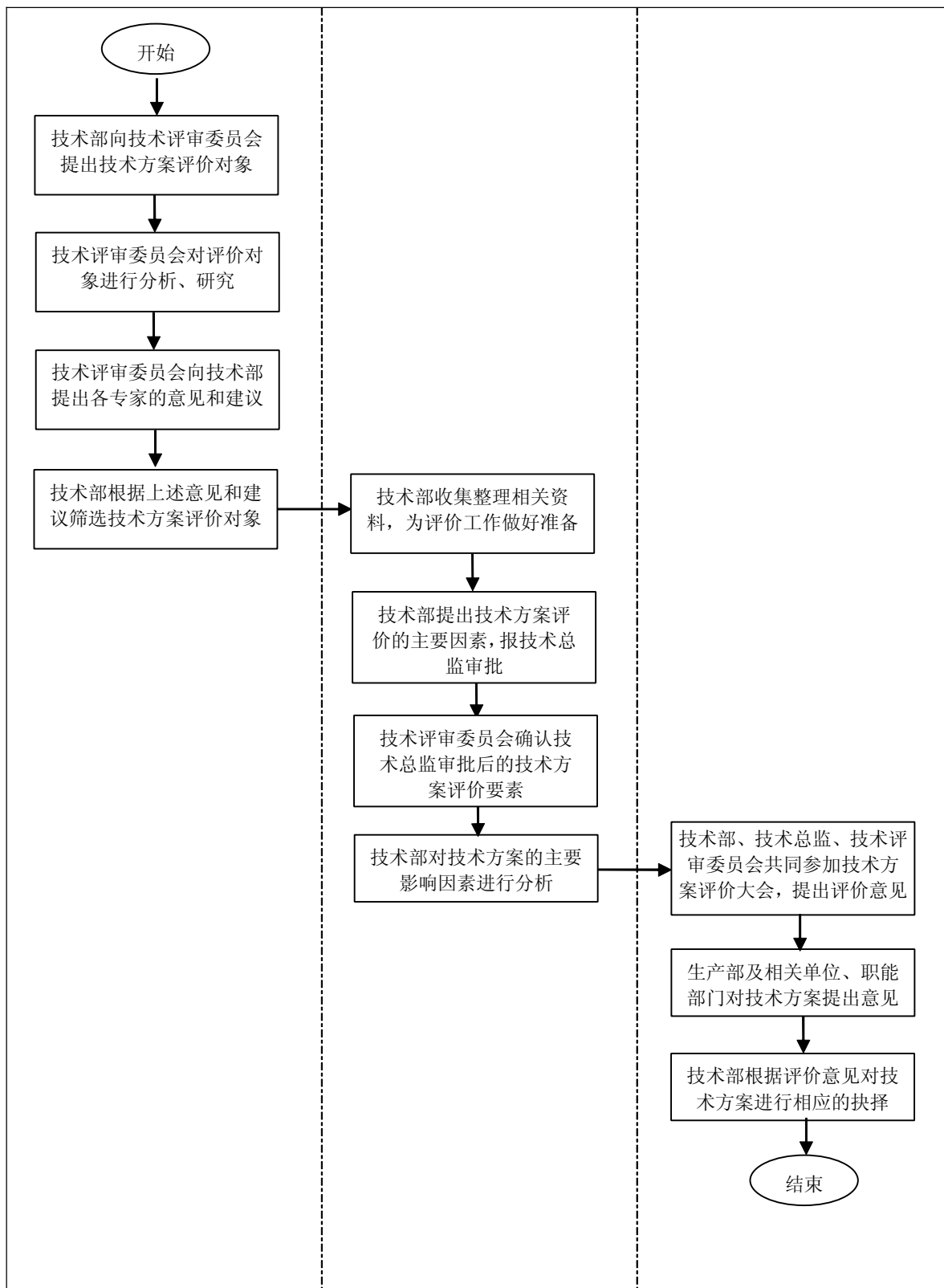
1. 技术开发工作流程





2. 技术方案评价流程





（五）企业技术改造管理工作模板

1. 技术改造管理制度模板

技术改造管理制度

第一章 总则

第一条 目的。

1. 加强集团公司所属各公司技术改造工作的规范化管理。
2. 促进企业技术进步，最大限度发挥资金的作用。

第二条 本制度适用于集团公司所属各公司的技术改造工作。

第三条 定义。技术改造是指通过借鉴国内外成熟、适用的先进技术，改进现有的生产制造技术，以提高产品质量，降低生产成本，实现企业的扩大再生产。

第二章 技术改造规划

第四条 技术改造规划的目的，在于使本部门明确技术改造的方向与重点，把有限的资金、物资和人力用于提高技术水平和整体经济效益。

第五条 技术改造规划的内容。

1. 根据本企业技术监控、缺陷管理、可靠性分析、耗差分析等数据信息，对本企业设备的技术状况、主要技术经济指标、安全生产情况进行调查，分析、研究，确定生产中存在的主要矛盾和薄弱环节，比较本企业技术经济水平同全国同类企业技术经济水平的差距。

2. 根据国家和行业技术改造政策，确定本企业技术改造的目标、重点和措施。

3. 资金管理。根据规划技术改造的总规模及技术改造的方向，进行技术改造投资估算并平衡资金来源。

4. 确定技术改造规划的准备期、最佳实施期或新技术项目的成熟期。

第六条 技术改造规划方案的实施。

1. 集团公司所属各公司根据集团公司的技术改造方针和政策，编制技术改造规划。报集团公司进行审批。

2. 集团公司对下属企业提交的技术改造规划方案进行审批，提出意见和建议。重点审查技术改造规划是否具有可行性和经济性。

3. 集团公司审批通过的技术改造规划方案，留一份在集团公司备案，集团公司对技术规划的实施情况进行指导和监督。

第七条 公司技术改造规划以三年为规划期,集团公司下属各公司在三年规划期开始前一年的12月底前上交技术改造规划方案。

第三章 技术改造项目管理

第八条 技术改造项目的划分标准。

技术改造项目根据投资限额的不同主要分为三类。

1. 第一类项目,技改投资在2 000万元及以上的项目。
2. 第二类项目,技改投资在100万~2 000万元的项目。
3. 第三类项目,技改投资在100万元以下(不含100万元)的项目。

第九条 技术改造项目的审批权限。

1. 第一类项目的审批,经集团公司审核批准后,报行业主管部门备案。
2. 第二类项目的审批,由集团公司审批、备案即可。
3. 第三类项目的审批,由各所属公司审核、审批,报集团公司备案。

第十条 技术改造项目实施。

1. 技改项目立项。

根据集团公司技术改造规划的要求,各基层单位编制技术改造项目建议书,按审批权限报经上级主管部门批准立项。集团公司认为必要的项目,由集团公司自行立项。

2. 技改项目可行性研究。

- (1) 可行性研究的内容包括项目工程实施的必要性论证。
- (2) 技术方案论证。提出拟采用的主要技术方案并对备选技术方案进行技术比较。
- (3) 所需主要材料、设备。对所需主要材料、设备生产能力和生产周期进行论证。
- (4) 所需费用分析。针对技术方案,进行相应费用估算,并进行经济比较。
- (5) 项目效益分析。明确工程效益,分析主要经济技术指标,评价工程的经济合理性和财务可行性。
- (6) 提出综合评价和结论,提出推荐方案。
- (7) 提出公司效益回收和技术指标调整建议。

项目建议书和可研报告中必须实事求是地分析项目投资情况以及项目实施后的效益情况,包括节能降耗产生的经济效益,安全效益和社会效益等,作为集团公司对项目实施后考核的依据。

3. 设计。

- (1) 项目单位按照批准的立项文件和经过审批的可行性研究报告开展设计,编制初步

设计文件。

(2) 按审批权限上报和审批初设文件或技术方案。

4. 项目招标。

根据技改项目的大小，对于需要通过公开招标进行的技改项目，根据《中华人民共和国招标投标法》和相关行业规定进行招标，确定中标单位。

5. 项目执行。

项目开工前，须填报开工报告，经上级主管部门审查批准后方可正式开工。

6. 项目验收和结算。

第四章 技术改造年度计划管理

第十一条 年度计划项目的类别。

1. 正式项目：初设已审批具备开工条件的新开项目及结转项目。
2. 预备项目：可行性研究已审批，招投标工作和初步设计在进行，外部条件正在落实。
3. 前期项目：项目建议书已审批，正在开展可行性研究的项目。

第十二条 满足以下条件的项目方可列入年度计划项目。

1. 项目资金来源确定或项目资金到位。
2. 项目可行性和初步设计已经获得审批。
3. 项目执行团队得以落实。
4. 项目实施所需的技术、原料、设备已经得以落实。

第十三条 年度计划的编制和审批。

1. 集团公司所属各企业在每年 10 月底以前编制上报本企业下年度重技改项目计划。
2. 集团公司根据技术改造规划中明确的资金使用方向和重点，组织编制当年技术改造项目年度计划。

3. 集团公司于每年 11 月底以前下达下年度技术改造项目计划。

第十四条 年度计划的调整。

1. 已列入年度计划的项目一经审批，项目负责单位不得随意改动（包括措施内容、项目名称、总投资）。在执行过程中因情况变化确需调整时，需报原批准单位重新审查批准。
2. 特殊应急项目基层单位可在具备列入年度计划条件的前提下随时向集团公司申报。
3. 本年项目及计划投资未完成，在下年度继续完成时，各单位应向集团公司申请办理投资结转手续，方可在下一年度继续使用，不占下年指标。否则未完投资将收回。

第五章 附则

第十五条 本制度由集团公司技术部负责制定和解释。

第十六条 本制度未尽内容由集团公司技术部进行补充和完善。

第十七条 本制度经集团公司总经理签字后生效。

2. 技术改造奖励办法模板

技术改造奖励办法

第一章 总则

第一条 目的。为了奖励在本公司技术改造工作中做出突出贡献的员工，充分调动员工参与技术改造的积极性和创造性，加速本公司技术改造，特制定本办法。

第二条 奖励范围。

1. 公司产品质量的提高和产品结构的改造。
2. 能够有效地利用和节约能源、原材料，有效地降低生产制造成本。
3. 提高生产效率，缩短生产时间。

第三条 奖励的原则。

1. 实行物质奖励和精神奖励相结合原则。
2. 尊重知识、尊重人才原则。

第四条 技术部负责本公司科学技术奖评审的组织工作。

第二章 奖励标准和方法

第五条 本办法所奖励的技术改造，必须经过试验证明和实际应用，并在公司的实际生产活动中取得成效。

第六条 奖励等级设置。

本公司的奖励根据技术改造所取得的成效不同，分为五个奖励等级。具体奖励标准和等级如下表所示。

奖励等级划分表

等级	技术改造获得的经济价值	奖金	精神奖励
1	150 万元以上	15 000～20 000 元	荣誉证书
2	100 万元以上 150 万元以下	1 000～15 000 元	荣誉证书
3	50 万元以上 100 万元以下	5 000～10 000 元	奖 状
4	10 万元以上 50 万元以下	1 000～5 000 元	奖 状
5	10 万元以下	1 000 元以下	表 扬

说明：表中所称“以上”含本数，“以下”不含本数。

第七条 公司的奖励金额及相关经费计入相关单位的生产制造成本。

第三章 评审和授予

第八条 本公司设立技术奖励委员会。本公司技术奖励委员会聘请有关方面的专家、学者及本公司产品部负责人组成评审委员会，依照本办法的规定，负责评审工作。

第九条 本公司技术奖励委员会的组成人员人选由总公司技术部提出，报董事会批准。

第十条 本公司技术改造奖励每年评审一次。

第十一条 本公司技术改造候选人由下列部门和个人推荐。

1. 各地区分公司。

2. 产品开发负责人。

3. 项目负责人。

4. 与本公司有合作关系的国内外各公司、企业、研究机构可以推荐本公司技术改造奖励的候选人。

第十二条 推荐时，应当填写统一格式的推荐书，提供真实、可靠的评价材料。

第十三条 评审委员会做出认定技术改造成果的结论，并向本公司技术奖励委员会提出获奖人选和奖励种类及等级的建议。

第十四条 本公司技术改造奖励委员会根据评审委员会的建议，做出获奖人选和奖励种类及等级的决议。

第十五条 总公司技术部对本公司技术奖励委员会作出的本公司科学技术奖的获奖人选和奖励种类及等级的决议进行审核，报公司董事会批准。

第十六条 本公司技术改造奖励报请董事会主席签署并颁发证书和奖金。

第四章 罚则

第十七条 以欺骗、虚假证明材料等不正当手段骗取本公司技术改造奖项的，由总公司技术部报董事会批准后撤销奖励，追回奖金，并进行罚款、通报批评、降级等行政处分。

第十八条 推荐的部门或个人提供虚假数据、材料，协助他人骗取本公司技术改造奖励的，由总公司技术部通报批评；情节严重的，暂停或者取消其推荐资格；对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员，给予行政处分。

第十九条 参与本公司技术改造奖评审活动和有关工作的人员在评审活动中弄虚作假、徇私舞弊的，给予行政处分。

第五章 附则

第二十条 公司有关部门和各分公司根据不同产品、项目的特殊情况，可以设立本部门（分公司）科学技术奖。具体办法由各部门、分公司制定，报总公司技术部备案。

第二十一条 本办法自公布之日起施行。

（六）企业技术改造工具表单

1. 生产技术改造规划表

编号：

填写日期： 年 月 日

项目 名称	主要 内容	所需 资金	所需 设备	需增加 动力、材料	技改经济 效益	起止 年月	进度				负责机构		备注
							1	2	3	...	部 门	人 员	

2. 技术改造项目计划表

项目编号						
技改、技措项目内容						
准备 工作	项目设计	负责人				
		完成日期				
	工艺编制	负责人				
		完成日期				
	工装设计	负责人				
		完成日期				
	工装制造	负责人				
		完成日期				
	物料准备	负责人				

		完成日期				
	人力调配	负责人				
		完成日期				
	资金筹集	负责人				
		完成日期				
	外 协	负责人				
		完成日期				
	其 他	负责人				
完成日期						
施 工		负责人				
		完成日期				
验 收		负责人				
		完成日期				
安装调试		负责人				
		完成日期				
实施费用预计						
预 期 效 果						

七、物资管理

（一）物资管理工作目标

在生产过程中,对生产系统的所有物资实施管理的目的在于准确地做好物资计划、采购、库存管理,在保证企业生产活动顺利开展的同时,降低产品成本,并加速资金周转。为达成这一工作目标,需要开展的工作事项如图 7-1 所示。

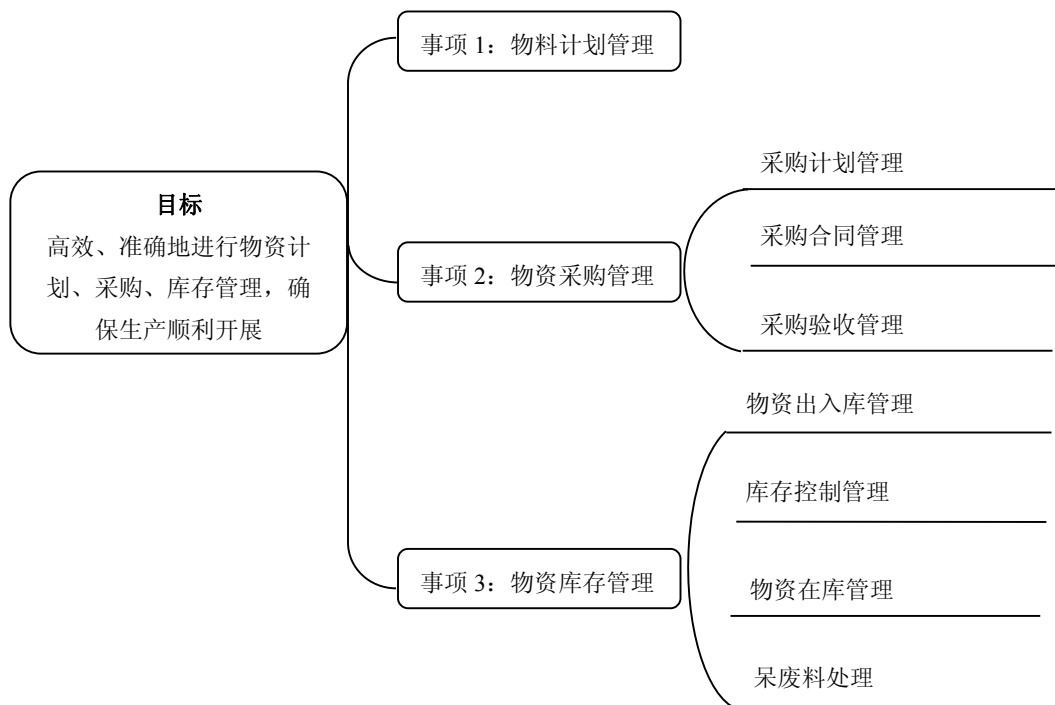


图 7-1 物资管理工作目标与工作事项关联图

（二）物料计划管理工作模板

1. 物料需求计划管理制度模板

<p style="text-align: center;">物料需求计划管理制度</p> <p style="text-align: center;">第一章 总则</p> <p>第一条 目的。</p> <p>规范物料需求分析作业，制定计算物料需求数量、交期的作业流程，使之有章可循。</p> <p>第二条 适用范围。</p> <p>本公司用于产品（主产）使用的原物料的分析，并提出需求计划的作业。</p> <p>第三条 权责单位。</p> <p>1. 生产部负责本制度的制定、修改、废止工作。</p> <p>2. 总经理负责本制度制定、修改、废止的审核批准。</p> <p style="text-align: center;">第二章 权责划分</p> <p>第四条 责任部门。</p> <p>生产部物控人员为用料分析的责任人员，负责制订物料需求计划。</p> <p>第五条 配合部门。</p>

1. 销售部提供销售计划、客户订单等相关信息。
2. 仓储部提供成品、半成品、原物料库存状况报表。
3. 生产部提供主生产计划。
4. 技术部提供产品用料明细表。
5. 采购部提供采购前置期、经济订购量、最小订购量。

第三章 物料需求计划编制步骤

第六条 确定产品总需求量。

业务部决定产品总需求量，总需求量一般由三个数据整合而成。

1. 某期间（如一个月或一个季度）的实际订单量。
2. 该期间的预测订单量。
3. 管理者决策改变前述数量（如为平衡淡旺季或调整产品结构需要）。

第七条 确定产品实际需求量。

根据获得的总需求量，再根据该产品的成品库存状况，得出产品的实际需求量。

$$\text{实际需求量} = \text{总需求量} - \text{库存数量}$$

第八条 确定生产计划。

生产部依实际需求量确定生产计划，一般需开展三个方面的工作。

1. 产能负荷分析。
2. 产销平衡。
3. 中日程生产计划与细部生产计划。

第九条 分解出物料清单。

生产部物控人员负责物料清单的分析。

$$\text{物料需求量} = \text{某期间之产品实际需求量} \times \text{每一产品使用该物料数量}$$

第十条 区分物料 ABC 项目。

1. 物控人员根据物料状况区分 ABC 项目，一般进行如下区分。
 - （1）占总金额 60%~70% 的物料为 A 类。
 - （2）占总金额余下之 30%~40 的物料为 B 类及 C 类物料。
2. A 类物料采购需制订物料需求计划，B 类、C 类物料使用订货点方法进行采购。

第十一条 确定物料实际需求量。

根据物料在制造过程中的损耗率，计算实际需求量。

$$\text{物料实际需求量} = \text{物料需求量} \times (1 + \text{损耗率})$$

第十二条 决定物料净需求量。

A类物料净需求量，需要参考库存数量和已订货数量予以调整。

物料净需求量=物料实际需求-库存数量-已订未进数量

第十三条 确定订购数量及交期。

根据订购量、库存状况及生产计划，确定物料每次订购数量及交期。

1. 订购数量一般以经济订购量或经济订购量的倍数确定。

2. 交期以使预计库存数量少为原则来确定。

第十四条 填写并发出物料计划性订货通知。

1. 物控人员根据上述步骤获得数据，整理出计划性订货通知。

2. 订货日期根据采购前置期（即发出订单到物料入库之间的时间）确定。

订货日期=预计物料交期-采购前置期

2. 能力需求计划管理细则模板

能力需求计划管理细则

第一章 总则

第一条 目的。

能力需求计划旨在通过对物料需求和企业现有生产能力进行比较，及早发现可能影响生产订单顺利完成的因素，并对这些因素进行平衡和调整，确保生产计划按时完成。

第二条 定义。

能力需求计划是对物料需求计划所需能力进行核算的一种计划管理方法。具体通过对各生产阶段和各工作中心（工序）所需的各种资源进行精确计算，得出人力负荷、设备负荷等资源负荷情况，并做好生产能力与生产负荷的平衡工作。

第二章 能力需求计划的分类和计算

第三条 分类。

1. 无限能力计划。

（1）无限能力计划不考虑能力对生产的限制，当生产负荷大于生产能力、出现超负荷情况时，对超过部分进行负荷调整。

（2）调整策略包括延长工作时间、使用替代加工级别、转移负荷工作中心、替代工序、外协加工、直接购买等方式。

（3）实施无限能力计划的出发点在于满足市场需求，体现企业以市场为中心的战略。

2. 有限能力计划。

根据生产能力情况，将生产计划的安排按照紧迫程度和重要程度进行排序。当生产负荷过大时，可以考虑延后不紧迫和不重要的生产任务。

第四条 计算额定生产能力，即计算正常生产条件下的生产能力。

额定生产能力=可用机器数×每班工时×每天开班数×每周工作天数×利用率×效率

第五条 计算实际能力。

通过记录某工作班组在某一生产周期内的产出进行计算。

第三章 能力需求计划的编制

第六条 数据来源。

1. 已下达车间执行的订单、已释放或正在加工的订单。

2. 物料需求计划订单。

通过物料需求计划的运行，计算出产品零部件的净需求量和需求日期。

3. 工作中心能力数据。

4. 工艺路线数据。

5. 工厂生产日历（一般将不工作的日期排除）。

6. 其他数据：如工序间隔时间，包括在该中心的排队等待时间和从该中心转移到下一工作中心的运输等待时间，是在有关工序开工时间的基础数据。

第七条 编制步骤。

1. 将物料需求计划各时段需要加工的物料通过工艺路线文件进行编制，得到所需要的各工作中心负荷。

2. 将各工作中心负荷同各工作中心的额定能力进行比较，得出按时段划分的各工作中心的负荷报告。

3. 由生产部管理人员根据报告提供的负荷情况及订单的优先级因素，对生产能力进行调整和平衡。

（三）物料计划管理工作表单

1. 物料需求计划表

类别：

填写日期： 年 月 日

材料名称						
------	--	--	--	--	--	--

规 格							
材料编号							
各月 份需 求量	1						
	2						
	3						
						
	12						
合 计							
基本存量							
进 料 计 划	月份						
	数量						
	月份						
	数量						
	月份						
	数量						
交货期（天）							

2. 物料分析明细表

客 户			订 单 号			制 单 号			品 名		
型 号			数 量			交 期			材料使用日		
用料分析											
料号 项目		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
物料单位											
单位用料量											
备用率（%）											
标准用量											
库 存 量											
订购	订单订购										

方式	存货订购									
申购数量										
预定进料日										
实际进料日										
备 注										

3. 物料收支统计表

物料 名称	物料 编号	物料 规格	物料 单位	上期 结存	本期 领入	本期发出		本期 结存	备注
						用途	数量		

（四）物资采购管理工作模板

1. 物资采购合同管理制度模板

<p style="text-align: center;">物资采购合同管理制度</p> <p style="text-align: center;">第一章 总则</p> <p>第一条 目的。</p> <p>为了规范采购合同签订的管理，保证交易的可靠有效，降低采购风险，最大限度维护企业利益，特制定本管理制度。</p> <p>第二条 适用范围。</p> <p>本制度适用于生产原辅料、外协加工、设备、工装模具、办公用品等交易金额在 5 000 元以上的采购。</p> <p>第三条 权责划分。</p> <p>1. 采购部负责合同条款的商讨、草拟和合同的履行跟踪。</p> <p>2. 生产部、质量管理部、技术部和财务部参与合同条款的公审。</p> <p>3. 总经理或其授权人负责合同签订的批准。</p>		

4. 财务部负责合同原件的保管。

第二章 合同拟定、审批和签署

第四条 合同拟订。

1. 合同拟订必须在进行供应商调查和询价、比价的基础上进行。
2. 采购合同主管根据对方资信情况，起草符合本制度规定的采购合同。

第五条 合同必要条款。

1. 交货地点、方式。
2. 交货期。
3. 包装要求。
4. 规格、特性指标。对于有特殊品质要求或内在性能较为复杂的货品，如设备、非标准件等，应做详细要求，必要时签订技术协议书。

5. 验收。

- (1) 供应商应严格遵守合同约定，按期、如数、保质于指定地点交货。
- (2) 供应商供应的货品必须为完好新品。
- (3) 验收工作由企业进行，供应商可提供必要的技术支持，但对企业的最终判决不得持有异议。对长期合作的供应商可将抽样方式、样品试验、判定基准与对方沟通清楚。

6. 标识要求。

对不同批号混用可能导致品质问题或带来生产不便的货品如布料或易于混淆的货品，应要求明确标识，以便进行区分管理。

7. 不合格品处理。

- (1) 不合格品应由供应商取回，并由企业另定期限补齐。
- (2) 鉴别不合格品时产生的人工费用由供应商承担。
- (3) 企业降低验收水准接受供应商的货品时，货款应酌情折让。
- (4) 因货品不合格所产生的一切损失及费用由供应商负担。

8. 保密条款。

供应商不得泄露企业订购物品或估价的零件、材料规格、数量、货物及其他业务机密。

9. 付款方式。

- (1) 应尽量采用货到后每月按特定时间段付款的方式；
- (2) 如采取付定金___%，货到付___%，验收合格在一个月后付___%的方式，原则上定金不超过___%，最后一笔款在___%以上。

(3) 款到发货的方式应尽量避免，不得已时也应以此为条件争取折扣。

第六条 合同审批。

1. 采购部将拟订的合同初稿交相关部门审核并使之提出建议。
2. 公司财务部主要负责对合同价款的形成依据、款项收取或支付条件等条款进行审查并提出意见。
3. 公司法律顾问主要对合同内容条款的合法性进行审查并提出审查意见。
4. 公司副总负责对合同所涉内容进行全面审查并提出审查意见。
5. 公司总经理根据相关部门所提意见、办理程序的规范性以及其他认为需要审查的内容对合同进行审阅并签署意见。
6. 公司采购部根据公司总经理的审查意见修改合同文本，并将总经理审查意见、合同签署相关附件等文件再次报送审查后，由公司总经理或受总经理委托的合同签署代理人正式签署合同。

第七条 长期合同。

1. 对于长期、稳定的供应商，可采取签订一份总合同（如一年期），此后以每一采购单作为合同附件的方式进行交易。
2. 采购经办人与供应商谈妥合同条款后，应拟订合同，将合同评审表提请公司总经理审核、批准。

第三章 合同履行

第八条 合同履行。

1. 合同生效即具有法律约束力，公司必须按合同约定全面履行规定的义务，遵守诚实信用原则，根据合同性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。
2. 在合同履行过程中，合同承办单位应对合同的履行情况以履约管理台账形式做详细、全面的书面记录，并保留相关能够证明合同履行情况的原始凭证。如合同履行困难，必须及时向相关参与合同管理的部门通报和报告相关公司领导。

第九条 合同变更。

严格按照合同约定维护公司权利和履行相关义务。在合同履行中出现下列情况之一，执行机构应及时报告公司，并按照国家法律法规和公司有关规定及合同约定与对方当事人协商变更或解除合同。

1. 由于不可抗力致使合同不能履行的。
2. 由于对方在合同约定的期限内没有履行合同所规定的义务。

3. 因情况变更,致使我方无法按约定履行合同,或虽能履行但会导致我方重大损失的。
4. 其他合同约定的或法律规定的情形出现。

第十条 合同发生纠纷时,会同法律顾问与合同对方协商解决,协商不成需进行仲裁或诉讼的,协助法律顾问办理有关事宜。

第四章 合同保管

第十一条 采购部签署合同后,应将合同原件送财务部进行统一保管。

第十二条 采购部留存采购合同的复印件备查,同时将合同复印件送生产部、质量管理部、技术部各一份。

2. 物料采购作业实施办法模板

物料采购作业实施办法

第一章 总则

第一条 目的。为加强本公司的采购工作管理,规范物资采购作业事务,提高物资采购效率,特制定本办法。

第二条 采购基本要求。

1. 采购对象。采购前对厂方材料质量、性能、供应商报价水平、交货期限、售后服务等作出评价,以供选择时参考。

2. 价格、质量。以合理价格采购较高品质的材料。

3. 时限。配合使用部门需要日期及需要量,联络厂方即时供应。

第三条 采购方式。

采购部门应根据材料使用状况、用量低、采购频率、市场供需状况、交易习惯及价格稳定性等因素,选择最有利的采购作业方式办理采购作业。

1. 定期合同采购:对于经常使用且生产过程中不可或缺的或经常使用且市场价格稳定的材料,可选用本方式办理。

2. 特约厂商采购:对于用量、费用不太高的单项材料,可简化采购作业,由采购部门择定特约厂商,介绍使用部门径向该厂洽购。但在付款前应送采购部门审核。

3. 一般采购:采购部门按请购部门提出的请购单,逐笔询价、议价,并了解交易条件后订购。

第二章 确定采购需求

第四条 请购单。

1. 请购应按照存量管制基准和用料预算，并参考库存情形开立请购单，在请购单上逐项注明材料名称、规格、数量、需求日期及注意事项，经本单位主管审核后按规定逐级呈核并编号，最后送采购部门。

2. 来源与需用日期相同的物品材料，可以一单多品方式提出请购。

3. 特殊情况需按紧急请购办理时，可在《请购单》“备注”栏注明原因，以急件递送。

4. 公务用品由物管部门按月实际耗用状况，并考虑库存条件，填《请购单》办理请购。

5. 以下总务性物品可免开清单，而以《总务用品申请单》委托总务部门办理，例如招待用品、书报、名片、文具、报表，以及小额采购的材料等。

第五条 期限。

1. 采购部门应按照请购部门提出的“需要日”办理采购。为达到这一要求，掌握适当采购时机，采购部门应召集有关部门按材料特性、采购地区及市场供需状况等拟订各项材料采购作业处理期限，呈总经理核准后公布实施。原则上应以供货合约拟定的交货期限为准，加计请购呈批及验收所需时间。

2. 原订采购作业处理期限变更时，采购部门应专函报告具体原因，呈总经理核准后，通知各有关单位，以利于存量管制及适时提出请购。

第三章 实施采购

第六条 权限。

特约厂家采购项目由总经理核批，涉及资金超过××××元的采购，需呈总经理审批。

第七条 供应商选择。

1. 各项材料的供应商至少应有三家（独家供应或总代理等特殊情况下除外），各家背景及交易资料应记载于《供应厂商资料卡》上存档备用。对于未达本公司标准的材料，采购部门应开发新供应商，或报送主管部门拟订开发计划。

2. 新供应商的开发，由技术部、生产部、质量管理部会同采购人员实地考察生产设备、工艺流程、生产能力、产品质量等以后，填制《供应厂商资料卡》（若由于采购时效而由采购人员自行开发，则由采购人员填制）呈总经理核准后，列为备选厂商。

3. 对于交货质量不良、无法按期交货或停止营业的供应商应予撤销设定。届时由采购部门以签呈方式说明原因，送生产部复查，并呈总经理核准后，通知对方。

第八条 询价。

1. 采购部收件人员收到《请购单》或《外购单》时，即加盖收件章，转采购经办人员办理询价作业。

2. 各采购经办人员收到《请购单》或《外购单》，应先判断请购材料品名、规格、需求日期、数量等是否填写明确，有无供应厂商报价。对于资料填写不全或规格不详者，注明“填单异常，说明欠详”等字样后退请购部门修订。

3. 询价程序。

(1) 由采购经办人员参考过去采购记录或供应厂商资料拟定至少三家询价对象（特殊原因如独家制造，独家代理、原厂牌零配件无法替代等并报经主管核准者除外），并填写在《请购单》上。

(2) 对于加工合同采购项目，采购部门应要求厂商填具《成本分析表》连同《报价单》一并送来，作为议价参考。

(3) 采购经办人员询价时，应将询价截止日期填注于《请购单》内以便通知供应厂商。

(4) 采购经办人员于通知厂商报价后，应紧跟催进度。

4. 询价完成后，采购助理人员应将询价、报价的全部资料整理报送采购经办人员，据以议价。

5. 若报价材料规格较复杂或与请购规格不尽相同，采购助理人员可将全部资料填制《采购事务征询单》，连同有关报价资料送请购部门签注意见。签注完成后，送交采购经办人员按请购部门意见处理，必要时重新询价。

第九条 议价。

1. 采购经办人员收到不需会签或已会签完成的询、报价资料时，应结合会签结果、各厂商报价，查阅前购记录及《供应商资料卡》、市场行情，经成本分析后，拟订议价对象、议价策略及拟购底价（并报告有关主管），以供议价之用。

2. 议价。

(1) 议价时除注意质量、价格外，还应注意交货期有无保证，能否向厂商争取分期付款等。

(2) 议价可采用多种形式进行。议价完成后，由采购经办人员拟定合作对象，呈请有关领导核批。

第十条 订购。

1. 由采购经办人员于《请购单》上填写订购日及约定日，再交由采购助理人员填制采购联络函，寄送厂商。将《请购单》第二联送材料仓库以待收料。

2. 预付定金或采购金额较大，或有附带条件的采购项目，采购经办人员应先与厂商订定供销合同书。合同书正本两份，一份存采购部门。一份存供应厂商；副本若干，分存请购

部门、材料仓库、会计部门及供应厂商。

第四章 采购进度控制

第十一条 采购经办人员对于每一采购项目，均应根据实际情况确定作业进度管制点，预定作业进度，制定《采购进度控制表》。

第十二条 预定作业进度应能配合请购项目缓急，且各作业进度须在预定日期前完成。

第十三条 采购经办人员未能按既定进度完成采购时，应填制《采购交货延迟情况表》，并注明“异常原因”及“预定完成日期”，经主管批示后转送请购部门，与请购部门共同拟定处理对策。

第五章 特殊情况处理

第十四条 请购项目撤销处理。

各采购经办人员收到原请购部门送来《撤销请购单》后按下列方式办理。

1. 若原请购项目尚未办理，由采购经办人员在原请购单据上加盖“撤销”章，再交由采购助理人员将原请购单与《撤销请购单》第二联退原请购部门，第一联自存，按一般请购单据存档方式处理。

2. 若原请购项目已向厂商订购，由采购经办人员与供应厂商接洽撤销订购，经供应厂商同意撤销后，向供应厂商取回采购联络函，然后依第 1 项方式办理。若供应厂商坚持不能撤销，采购经办人员应于《撤销请购单》上注明原因，呈总经理核签后，由采购助理人员将《撤销请购单》寄回原请购部门。

第十五条 紧急请购处理。

采购经办人员接到紧急请购通知后，应立即查明请购材料名称、规格、数量、请购单号及交货地点等资料，并以电话询议价格，待收到正式的《请购单》时，补入询议价结果，按急件方式处理。

第十六条 交货质量异常处理。

各采购经办人员收到质量管理部验收不合格的《材料检验报告表》时，应尽快与供应厂商交涉扣款、退货、换货等事宜，并将交涉结果记录于《材料检验报告表》的“采购处理结果”栏内，并呈总经理核签后，送回材料库。

1. 对于需退料、换料或补交者，采购经办人员应于《材料检验报告表》的“采购处理结果”栏内注明厂商电话及预定的处理日期。

2. 因质量不合格而退货、换料，可按逾期交货处理。而逾期日数应从采购经办人员通知厂商换料之次日起计算。

<p>3. 采购经办人员如未能按请购部门意见处理时，应与厂商交涉结果记入采购处理结果栏，送原请购部门签注意见，或会同原请购部门共同处理。</p> <p>4. 交期延误罚扣处理：采购助理人员收到交货延误（本地厂商延交 3 日、外埠厂商延交 5 日以内可不按延误论）或统一发票逾 7 天未送资料科的拟整理付款事务反馈时，应按下列方式处理。</p> <p>（1）计算逾期罚扣金额（定期合同采购按每天 5% 计扣，定有买卖合同的按合约所订比例计扣，其余按每天 3% 计扣），并通知厂商罚扣原因与金额。</p> <p>（2）在供货方同意扣款或补足发票时，由采购助理人员在收料单及发票上填记实付金额或发票号码，呈总经理核签后，连同原《请购单》第二联、收料单、材料检验报告表等资料送财务部整理付款。</p> <p>（3）如厂方不同意按第（1）种方式扣款，采购经办人员应继续与厂商交涉，并将交涉结果书面呈董事长核决后按第（2）种方式处理。</p> <p>第十七条 属销售惯例或配合最小包装量厂商需超交的，采购经办人员应于《请购单》采购记录栏内注明，以作为材料仓库收料依据。</p> <p>第十八条 以暂借款采购，采购经办人员应在《请购单》采购记录栏内加盖“采购部门整理付款章”，以免会计部门重复付款。</p> <p>第十九条 价格变动处理。</p> <p>1. 外销产品原材料价格变动时，采购部门应即通知外销部门重新审理产品报价水平，避免不当损失。</p> <p>2. 采购部门应于奇数月 5 日前，核算各种材料价格变动情形，填具《主要原材料价格波动月报表》，呈总经理核批处理。</p>

（五）物资采购管理工具表单

1. 物料需求分析表

起止时间： 年 月 日～ 年 月 日

材 料 名 称	规 格	单 位	供应状况				基本存量						供需措施					
			库 存	已 订	未 订	合 计	月 份	月 份	月 份	月 份	月 份	合 计	增 购 数	催 交 数	缓 交 数	减 购 数	紧 急 采	备 注

														量	量	量	量	购	

2. 材料月度采购计划表

编号：

计划月份： 月

材料名称												
规 格												
材料编号												
上月结存量												
本月耗用量												
保险存量												
本月采购量												
进 货 计 划	1											
	2											
	...											
	31											
备 注												

生产总监：

部门经理：

复核：

制表：

3. 材料定期采购计划表

编号：

填写日期： 年 月 日

材料 品名	规格	估计 月耗量	订购交 货日期	每日 耗用量	每日 最用量	保险 存量	最高 存量	每次定 购数量	备注

生产总监：

部门经理：

复核：

制表：

4. 物料采购明细一览表

类别	物料 编号	品名 规格	单位	数量	单价	总价款	技术 参数	性能 要求	图纸 依据	验收 标准
质量要求										
付款要求										
现场安装的 技术要求										
批次要求										
采购部签字			生产部签字				质量管理部签字			

（六）库存管理工作模板

1. 仓库管理规定模板

<p style="text-align: center;">仓库管理规定</p> <p style="text-align: center;">第一章 总则</p> <p>第一条 目的。为了保障仓库物资安全，确保库存物资数量准确、质量完好，提高仓库工作效率和物流对接规范，加速资金周转，特制定本规定。</p> <p>第二条 适用范围。本规定所指的仓库主要包括原料库、在制品库，产成品库的管理不在本制度范围之内。</p> <p style="text-align: center;">第二章 仓库进出人员管理</p> <p>第三条 仓库管理人员严格按照公司规定的作息时间上下班，做到不迟到、不早退、不旷工、不代人打卡；上班时间内在各自岗位上尽职尽责，不串岗、不做与工作无关的事情。</p> <p>第四条 非生产部物料管控科和仓库员工不得进入仓库，因工作需要的，须经请示上级同意后，在专职仓库保管员的陪同下方可进入仓库，所有入库人员必须进行入库登记。</p>

第五条 所有人员不得携带能够容装手机或配件的包装物品（如手提包、纸袋等）进入仓库，因工作需要携带物品时，在仓库出口必须接受仓库保管员的检查。

第六条 任何人员不得在仓库和相关货区内吸烟。

第七条 仓库保管员等相关工作人员不得将水杯、饭盒、零食等带入仓库或相关货区范围内，更不得在仓库或货区范围内吃东西。

第三章 物资入库管理

第八条 仓库保管员在接到相关人员的入库通知时，按照入库单与交货人员做好货物清点交接工作，并在入库单上签字确认。

第九条 物资在入库前同交货人办理交接手续时，仓库保管员应在场认真核对清点物资，确认物资名称、数量是否一致，并按物资交接本上的要求签字。

第十条 物资入库应先入待验区，未经检验合格的物资不得进入货位。

第十一条 物资验收合格，仓库保管员凭发票所开列的名称、规格型号、数量进行计量验收，验收完毕后填写入库单，填写完毕后将入库单会同托收单交财务部记账。

第十二条 在入库检验中发现的不合格品，应隔离堆放，避免同合格品混淆。

第十三条 仓库保管员要及时将验收中发现的问题上报仓库主管和经办人处理。托收单到而货未到，或货已到而无发票，均应向经办人反映查询，直至消除问题挂账。

第四章 物资在库保管

第十四条 仓库保管员严格按照“ISO 9000”和“6S”的标准要求，规范仓库物资管理。

第十五条 物资的储存保管原则是：以物资的属性、特点和用途规划设置仓库，并根据仓库的条件考虑划区分工。

第十六条 仓库保管员必须全面掌握仓库所有货物的贮存环境、堆层、搬运等事项，以及货品配置（包括礼品等）、性能和一些故障的排除方法。

第十七条 仓库保管员对所有入库货物的质量进行严格检查和控制。

第十八条 贮存在仓库的货物，按照货物的品牌、型号、规格、颜色等分区归类整洁摆放，在货架上作相应的标识，并制作《仓库货物摆放平面图》，张贴在仓库入口处。

第十九条 同类型的货物，不同批次入库要分开摆放，发放货物时，要按照先进先出的原则出库。

第二十条 严格遵照货物对仓库的贮存环境要求（如温度、湿度等）进行贮存保管，定时对货物进行清洁和整理。

第二十一条 保证仓库环境卫生和过道畅通，做好防火、防潮、防盗等安全防范的工作，

并学会使用灭火器等工具，每天下班前必须检查各种电器电源等安全情况。

第二十二条 仓库保管员按照财务要求及时记录好所有货物进出仓的账目情况，每天做好盘点对数工作，保证账目和实物一致。

第二十三条 仓库保管员不得挪用、转送仓库内的任何物品，其他人员需要到仓库借用货物，必须经过本部门负责人的书面批准。

第二十四条 仓库、理货区、包装箱及其他贵重物品的专柜锁匙由各组长保管，不得转借、转交他人保管和使用，更不得随意配制。

第二十五条 保管物资。未经主管同意，一律不准擅自借出。总成物资，一律不准折件零发，特殊情况应经主管批准。

第五章 物资出库管理

第二十六条 仓库保管员按“规定供应，节约用料”的原则发料。发料坚持“一盘底，二核对，三发料，四减数”的原则。

第二十七条 仓库保管员检验收货人的《出库通知单》，对库存货物进行清点后出货，出货完毕后再次同出库单进行核对。

第二十八条 出库单应填明出库物资的名称、规格、型号、领料数量、图号、零件名称以及物资用途，核算员和领料人进行签字。属计划内的物料应有物料计划；属限额供料的物料应符合限额供料制度；属规定审批的物料应有审批人签字。同时，超费用领料人未办手续，不得发料。

第二十九条 调拨物料发货前仓库保管员要审查单价、货款总金额并盖财务科收款章等情况。发现价格不符或货款少收等情况，应立即通知开票人更正后发货。

第三十条 对于专项申请用料，除计划采购员留作备用的数量外，应由申请单位领用。常备用料，凡属可以分割折零的，本着节约的原则都应折零供应，不准一次性发料。

第三十一条 发料必须与领料人和接料车间办理交接，当面点交清楚，防止差错出门。

第三十二条 所有发料凭证，保管员应妥善保管，不可丢失。

第六章 其他要求

第三十三条 仓库保管员填写的各类库存台账和表单必须做到字迹清楚，日清月结，月报及时。

第三十四条 属于允许范围内的磅差、合理的自然损耗所引起的盘盈盘亏，仓库每月都要及时上报，以便做到账、卡、物、资金的一致。

第三十五条 仓库保管员调动工作，要及时办理交接手续，移交中的未尽事宜及有关凭

证，要列出三份清单，清单经双方签字有效，清单双方各执一份，报仓储部存档一份，事后发生纠葛，仍由原移交人负责赔偿。

第三十六条 对仓库保管员失职造成的亏损，除照价赔偿外，还要给予纪律处分。

2. 库存控制管理规定模板

库存控制管理规定				
第一章 总则				
第一条 目的。为了合理控制库存，保证生产的正常进行，特制定本规定。				
第二条 本公司库存控制实行 ABC 分类控制方法，对仓库物资进行系统分类。				
A、B、C 分析法指按成本比重高低将库存物资分为 A、B、C 三类，对不同的物资采取不同的控制方法。ABC 分类法的划分标准、控制方法及适用范围之间的关系如下表所示。				
库存物资分类控制表				
类别	划分标准		控制方法	适用范围
	占储存成本比重	实物量比重		
A 类	70%左右	不超过 20%	重点控制	品种少、占用资金多的存货
B 类	20%左右	不超过 30%	一般控制	介于两者之间的存货
C 类	10%左右	不低于 50%	简单控制	品种多、占用资金少的存货
第三条 库存控制原则。				
1. A 类物资库存控制原则：压缩总库存量，减少占用资金，使存货结构合理化。				
2. B 类物资库存控制原则：正常控制用量，实行批量库存控制。				
3. C 类物资库存控制原则：维持高库存数量以避免缺货。				
第二章 原材料库存控制				
第四条 制定库存基准量。				
根据库存物资的存储成本对整个库存成本影响力的大小，分别制定 A、B、C 三类物资的基准量。				
1. 确定 A 类物资的库存基准量。				
(1) 库存报告分析。				
A 类物资作为库存成本消耗最大的部分，必须严格控制其库存量以降低库存成本。仓储部根据上一年度 A 类物资库存报告分析，确定下一年度存货的安全量。				
(2) 年度生产计划分析。				

根据年度生产计划分析今年各月度产量增长情况，由生产部依生产计划及保养计划定期编制《材料预算及存量基准明细表》，拟订用料预算。

(3) 确定 A 类物资存量基准。

仓储部依物资预算用量、交货所需时间、需用资金、仓储容量、变质速率及危险性等因素，选用适当管理方法以《材料预算及存量基准明细表》列示各项物资的管理点，连同设定资料呈主管核准后，作为存量管理的基准，并拟《物资控制表》进行存量管理作业。当物资存量基准设定因素变动足以影响管理点时，仓储部应即修正存量管理基准。

2. 确定 B 类物资的库存基准量。

(1) 确定 B 类物资用量计划。

B 类物资由主管人员依据上一年度的平均季用量，并参考本年度的销售目标与生产计划设定用量计划。若遇产销计划有重大变化（如开发或取消某产品的生产，扩建增产计划等），则应修订月用量。

(2) 确定 B 类物资的存量基准。

仓储部应考虑材料预算用量，在精简采购成本及仓储成本的原则下，酌情以《材料预算及存量基准明细表》设定存量管理基准并加以管理。当材料存量基准设定因素变动时，仓库管理部门必须修正其存量管理基准。

3. 确定 C 类物资的库存基准量。

(1) 确定 C 类物资用量计划。

C 类物资由生产部依据生产用料基准，逐批拟订产品用料预算，临时需求材料直接由生产车间定期拟订用料预算。

(2) 确定 C 类物资的存量基准。

由生产管理人员于每月的 25 日以前，依据上月及去年同期月份的耗用数量，并参考市场状况拟订次月份的预计销售量，再乘以各产品的单位用量，从而设定预估月用量。

第五条 请购点设定。

1. 请购点，计算公式如下。

$$\text{请购点} = \text{采购作业期间的需求量} + \text{安全存量}$$

2. 采购作业期间的需求量，计算公式如下。

$$\text{采购作业期间的需求量} = \text{采购作业期限} \times \text{预估月用量}$$

3. 安全存量，计算公式如下。

$$\text{安全存量} = \text{采购作业期间的需求量} \times 25\% + \text{装船延误日数用量}$$

在上述公式中，25%为差异管理率。若货物从欧美地区采购，装船延误日数按×天计算，若货物从日本与东南亚地区采购，装船延误日数则按×天计算。

第六条 物资差异分析。

1. A类物资。

仓储部应于每月10日前就上月实际用量与预算用量比较（内购材料用）或前三个月累计实际用量与累计预算用量比较（外购材料用），其差异率在管理基准（各企业自订）以上者，需填制《材料使用量差异分析月报表》送生产部分析原因，并提出改善对策。

2. B类物资。

仓储部以每月或每3个月为一期，于次月10日前就最近一个月或三个月累计实际用量与累计预算用量比较，其差异率在管理基准以上者按科别填制《材料使用量差异分析月报表》，送生产部分析原因，并提出改善对策。

3. C类物资

订货生产的用料，由生产部于每批产品制造完成后分析用料异常。

第三章 成品库存控制

第七条 A类物资。

1. 严格控制：要求准备完整、精确的作业记录，保证A类物资最高的作业优先权。
2. 库存配置：A类物资应放置在最靠近客户的配送中心。客户订货后，物资马上就能送到客户手中，以便及时提供优质服务。

第八条 B类物资。

1. 正常控制：按企业正常方式调节库存数量，定期进行数据检查。
2. 库存配置：根据购销情况、出入库频率，适当码堆摆放。

第九条 C类物资。

1. 简单控制：简化控制流程，减少控制工作量。只进行简单记录，检查次数尽量减少。
2. 库存配置：采取最经济的存储方式，为A、B类物资存放提供空间。

第十条 补充库存控制方式。

1. A类物资：库存补充采用定量方式，即当物资库存降低到最低允许库存量（订购点）时，按照规定数量进行库存补充。规定数量的计算以经济订货批量为标准。
2. B类物资：库存补充采取连续库存补充方式，即向供应商提供即时、正确的销售报告与库存报告，由供应商确定库存补充计划。
3. C类物资：库存补充采用定期补充方式，即选择一个相对合理的定货间隔期，每次

到订货期就根据当前库存情况与允许最高库存量来进行库存补充,其中最高库存量可以根据近期的销售分析结果进行适当调整。

第四章 其他事项

第十一条 做好仓库与采购、销售环节的衔接工作,在保证经营供应、管理需要等合理储备的前提下,力求减少库存量。

第十二条 定期进行库存物资结构与周转分析,及时上报预警信息,协助做好报损、报废和呆滞物资的处理工作。

第五章 附则

第十三条 本规定由仓储部会同生产部制定,经总经理签字后生效。

第十四条 本规定自××××年××月××日起实施。

(七) 库存管理工具表单

1. 库存计划表

目次							
品名及规格							
材料编号							
生产量	数量						
	单位						
单位用量							
用量小计							
损耗率(%)							
总用量							
库存量	库存						
	数量						
计划用量							
单 价							
金 额							
需要日期							
请购单号码							

需要								
日期								
规定								
备 注								

2. 入库明细表

编号：

入库日期： 年 月 日

物料采购人员				检验员				入库记录人员			
物料名称	物料编号	入库单编号	储位	规格	单位用量	需要用量	入库数量	供货商	订单编号	备注	

3. 入库验收单

厂商名称					订购数		
进料时间			料 号			交货数	
订单号码			品名规格			点收数	
发票号码					实收数		
检验项目	检验规格		检验状况		数量	判定	
检验数量			不良数		不良率		
处理情况	接收		拒收		特检		全检
备注							
仓库主管		入库员		质管主管		检验员	点收员

4. 库存月报表

填写日期：

物资名称	规格	单位	上期结存 数量	本月进库 数量	本月出库 数量	结存数量

八、生产设备管理

（一）生产设备管理工作目标

生产设备是企业从事生产活动的重要工具和手段，是企业生存与发展的重要物质财富。管好、用好生产设备，提高设备管理水平对促进企业进步与发展有着十分重要的意义。对生产设备进行管理的主要目标是为企业的生产活动提供先进的技术装备，提高设备的综合利用率，从而提高企业的经济效益。为达成这一目标，需要完成的工作事项如图 8-1 所示。

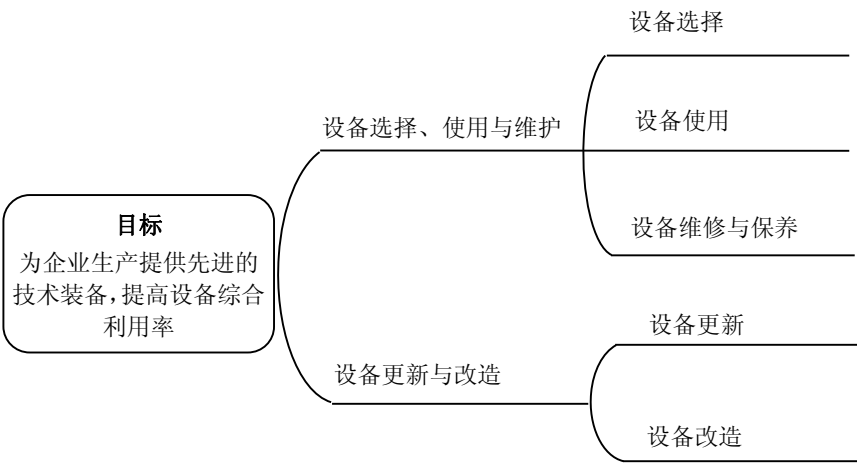


图 8-1 生产设备管理工作目标与工作事项关联图

（二）设备选择、使用与维修管理工作模板

1. 生产设备采购管理制度模板

生产设备采购管理制度

第一章 总则

第一条 目的。为了加强生产设备的采购管理工作，确保采购的生产设备达到安全、可靠、经济、合理，满足过程能力要求，特制定本制度。

第二条 生产设备采购负责单位。公司成立生产设备采购小组，采购小组由设备部、技术部、采购部及其他相关部门人员组成。

第三条 生产设备采购的原则。

1. 生产设备的采购必须满足生产能力的要求，做到先进、高效、安全、耐用、可靠。综合考虑“质量、价格、交货期、售后服务”四个因素，货比三家，择优采购。
2. 生产设备的采购必须根据公司制定的发展规划和技术发展趋势，结合公司的生产状况、生产能力平衡实际，有计划地进行。

第二章 采购需求的提出

第四条 大宗生产设备新购，由技术部根据本公司生产和发展的需要，提出设备更新改造计划，报技术副总审核后提交总经理，总经理召集有关部门进行技术、经济论证，经总经理批准后，由生产设备采购小组购置。

第五条 生产设备的部分更新与零星购置，由使用部门根据生产工艺的需要以及设备选型的原则要求，填写《新增设备申请单》，提交生产部经理，由生产部经理组织技术部、设备部、生产车间论证通过后，经技术副总批准，然后由生产设备采购小组负责购置。

第三章 设备的选择与评价

第六条 选择设备应遵循技术上先进、经济上合理、生产上实用的原则，综合考虑下列6项因素：设备型号、规格；设备效率；能源消耗情况；设备安全性能；设备环保性能；设备维修状况。

第七条 选择设备时，要做好设备的技术经济评价，通过对比确定最佳方案。

第四章 生产设备采购

第八条 设备采购价格的确定。

由生产设备采购小组会同财务部、法务部根据设备选型批准的方案，进行经济性比较、

价格谈判及付款方式的确定工作。

第九条 请购审批权限。

1. 请购金额预估在××～××万元，由生产部经理审批。
2. 请购金额预估在××～××万元，由技术副总审批。
3. 请购金额预估在××万元以上，由总经理审批。

第五章 生产设备验收

第十条 设备到货验收。

1. 设备档案接收。

(1) 新设备到货后，采购部会同生产部、技术部共同做好开箱检查工作。

(2) 设备的原始技术资料由档案室负责保管，采购部、使用单位、安装施工单位需要的设备技术资料，档案室负责提供。

2. 开箱检查的步骤及内容。

(1) 检查外观及包装情况。

(2) 按照装箱单清点零件、部件、工具、附件、备品、说明书和其他技术资料是否齐全，有无缺损。

(3) 检查设备有无锈蚀。

(4) 核对实物是否符合图纸要求。

(5) 开箱检查过程中做好检查记录。

第十一条 设备入库：开箱检查合格后，采购部及时办理验收手续入库、保管。

第六章 设备的安装与试运行

第十二条 对公司内施工的措施项目由采购部或生产部承包，对外委托施工单位施工的基建、技措项目由生产部或采购部负责对外承包。

第十三条 设备供应单位负责设备的安装，由生产部负责监督；对于在安装和试运行过程中出现的问题要及时纠正、解决。

第十四条 采购部应要求设备供应商经常对设备进行检修保养，并将设备运行情况和存在的问题及时反馈给生产部。

2. 生产设备日常管理制度模板

生产设备日常管理制度

第一章 总则

第一条 目的。为加强本公司生产、运输设备的管理，正确、安全地使用和维护设备，特制定本制度。

第二条 适用范围。本制度可用来指导生产部、技术部、财务部以及设备管理科的工作人员开展设备操作、使用、检查、维修、保养、转让、报废等工作。

第二章 设备使用规定

第三条 设备使用前，其操作人员应在人力资源部的安排下接受培训，培训由设备部门安排专业的技术人员现场操作讲解。

第四条 操作人员应熟练操作设备，清楚设备日常保养知识和安全操作知识；设备部签发设备操作证，操作人员持证上岗。

第五条 机器设备发生故障时，操作人员应报告班组长及有关负责人员解决处理。

第六条 所有动力设备，未经车间、设备部、电工或机修工人允许，不准乱修、乱拆，不得在电气设备上搭湿物和放置金属类、棉纱类物品。

第七条 设备使用人员要严格按操作规程工作，认真遵守交接班制度，准确填写规定的各项运行记录。

第八条 未经领导批准，不准拆卸或配用其他人员的机器零件和工具。

第九条 对不遵守操作规程或玩忽职守，使工具、机器设备、原材料、产品受到损失者，应酌情给予经济处罚和行政处分。

第十条 设备管理科要指派人员与各部门负责人，经常性地检查设备运行情况，并将其列为工作考核内容。

第三章 设备检修和技术改造

第十一条 设备管理科每年 12 月份编制下一年度的《设备检修计划》，在使用部门的协助下按计划进行检修。在日常工作中，使用部门无法排除的故障，可以填写《设备检修单》申请设备管理科检修。

第十二条 检修后的设备使用前，需要有使用部门负责人的签名认可，由设备管理科将设备检修的情况，记录于《设备检修单》及相应的《设备管理卡》上。

第十三条 设备的技术改造可纳入检修计划一并执行。

第四章 设备日常维护管理

第十四条 设备的维护保养由设备管理科在《设备维护保养项目表》中规定保养项目、内容及频率，并发放至设备使用部门执行，设备管理科负责配合并监督检查其执行情况。

第十五条 设备操作人员要严格遵守设备的操作规程和日常维护制度。

第十六条 相关部门要定期进行部位检测、性能检测，保证设备经常处于良好的工作状态。

第十七条 对库存、备用或因任务不足需要封存一段时间的设备要定期清洁、查点，进行防尘、防锈、防潮等方面的维护。

第五章 新增设备管理

第十八条 生产部根据工作的要求及公司发展需要，需购置生产设备时应填写《生产设备购置申请单》，并在《申请单》上注明设备的名称、规格、用途及要求设备达到的性能、数量等，并提交设备管理科审查，报生产部经理审核后，报总经理审批。

第十九条 需要自制或自行改造的生产设备的申请由生产车间提出，由生产部经理审核，报总经理批准后，由生产部和技术部共同制造或改造。

第二十条 新生产设备的验收。

1. 采购或自制的生产设备，由生产部组织使用部门进行安装调试，确认符合要求后，由技术部、生产部和使用部门在《生产设备验收单》上签字确认。

2. 验收不合格的生产设备，相关部门把情况反映到设备采购人员，由其与供应商协商解决，最后由验收人员把处理结果记录在《生产设备验收单》上。

3. 生产部对验收合格的生产设备进行编号，建立《设备管理卡》，并在《生产设备台账》上登记。

第二十一条 为保证设备的安全、合理使用，各部门应设一名兼职设备管理员，协助设备管理科对设备进行管理，指导本部门设备使用者正确使用操作规程。

第二十二条 设备项目确定或设备购进后，设备管理科负责组织施工安装，并负责施工安装的质量。

第二十三条 安装的设备，由设备管理科及使用部门负责人验收合格后，填写《设备验收登记单》方可使用。

第二十四条 对新置设备的随机配件要按图纸进行验收，未经验收不得入库。

第六章 设备运行动态管理

第二十五条 设备运行动态管理，是指为了使各级设备管理人员能准确掌握其运行状

况，制定相应管理措施进行管理的活动。

第二十六条 制定健全的设备巡检措施。

各作业部门要对每台设备，依据其结构和运行方式，定出巡检点、内容、正常运行的参数标准，并针对设备的具体运行特点，对设备的每一个巡检点，确定出明确的检查周期，检查周期一般可分为时、班、日、周、旬、月。

第二十七条 巡检任务的承担。

生产岗位操作人员负责对本岗位使用的设备进行巡检，设备的专业维修人员要承包对重点设备的巡检任务。

第二十八条 信息传递与反馈。

1. 生产岗位操作人员进行设备巡检时，发现设备不能继续运转等需紧急处理的问题，要立即通知当班调度，由值班负责人组织处理。一般隐患或缺陷，检查后登入检查表，并按时传递给专职巡检工。

2. 专职维修人员进行设备点检，要做好记录，除安排本组处理外，要将信息向专职巡检工传递，以便统一汇总。

3. 专职巡检人员除完成承担的巡检点任务外，还要负责将各方面的巡检结果，按日汇总整理，列出当日重点问题并向有关部门反映。

4. 有关部门列出主要问题，除登记台账之外，还应及时输入电脑，便于公司有关部门的综合管理。

第二十九条 动态资料的应用。

1. 巡检人员对巡检中发现的设备缺陷、隐患，提出应安排检修的项目，纳入检修计划。

2. 对于巡检中发现的设备缺陷，如情况紧急，为了不影响生产，能由修理班组处理的立即处理，如不能及时处理，应由多作业部门立即确定解决方案，并着手解决。

3. 对于重要设备的重大缺陷，由各作业部门主要领导组织研究，确定控制和处理方案。

第三十条 薄弱环节的立项。

下列情况均属设备薄弱环节。

1. 运行中经常发生故障停机而反复处理无效的部位。

2. 运行中影响产品质量和产量的设备、部位。

3. 运行达不到小修周期要求，经常要进行计划外检修的部位（或设备）。

4. 存在安全隐患，且日常维护和简单修理无法解决的部位或设备。

第三十一条 薄弱环节的处理。

1. 有关部门要依据动态资料，列出设备薄弱环节，对薄弱环节按时组织审理，确定当前应解决的项目，提出改进方案。
2. 各作业部门要组织有关人员对改进方案进行审议，审定后列入检修计划。
3. 设备薄弱环节改进方案实施后，要进行效果考察，给出评价意见，经有关领导审阅后，存入设备档案。

第七章 转让和报废设备管理

第三十二条 设备陈旧老化，不适应工作需要或再无使用价值，使用部门申请报损，在报废之前要进行技术鉴定与评估。

第三十三条 有关部门指派专人对设备使用年限、损坏情况、影响工作情况及残值情况等鉴定与评估，填写意见书交使用部门。

第三十四条 使用部门将《报废、报损申请单》附意见书一并上报，按相关程序审批。

第三十五条 申请批准后，将旧设备报损、报废。

第三十六条 报废、报损旧设备由工程部按有关规定处置。

3. 生产设备维护保养管理规定模板

生产设备维护保养管理规定

第一章 总则

第一条 目的。为加强设备的管理，安全、合理、有效地发挥设备效能，做到正确使用设备，使设备经常处于良好的工作状态，以保证设备的长周期、安全稳定运转，特制定本规定。

第二条 相关职责。

1. 生产部设备管理科负责对生产设备进行台账登记、维修保养等日常管理工作。
2. 各车间负责各自部门的生产设备的使用和维护。
3. 总经理负责新设备的购买。
4. 技术部参与对新设备的改造和验收。

第二章 生产设备的使用规定

第三条 生产设备验收合格后，由使用部门办理生产设备领用手续。

第四条 生产部根据需要编写《生产设备操作规程》，发放给使用部门。对于精密、大

型设备或关键、特殊工序所用的设备以及检验和试验的仪器设备均要编制相应的操作规程，同时要求相关操作人员应接受适当培训，操作人员通过现场考核，确认合格后方可让其操作。

第五条 两班或三班连续运转的设备，岗位人员交接班时必须对设备运行状况进行交接，交接内容包括设备运转的异常情况、原有缺陷变化、运行参数的变化、故障及处理情况等。

第六条 操作人员发现设备有严重故障，并有发生事故的危险时，应立即停止操作逐级报告，并采取适当的安全措施。

第七条 使用部门必须指定专人负责设备的日常使用工作，并严格执行操作规程和使用办法。对不遵守规定，造成设备丢失、损坏者，应进行处罚。

第八条 对贵重设备（价值在××元以上），应建立专门的设备管理档案。

第九条 机械设备在停车机械扫除、加油、检查、修理时，为防止他人启动，发生意外，应有适当的安全装置和明显标志。

第十条 非本岗位操作人员未经批准不得操作本机。

第十一条 设备管理科对设备使用状态负有监督职责，对无正当理由长期闲置不用、使用不合理或利用率低下设备有权重新调配使用。

第三章 设备维护保养规定

第十二条 现场使用的生产设备应有统一的编号，以便于维护保养。

第十三条 生产部根据设备的性能、使用频率等要求制订《生产设备年度维修保养计划》，并按计划严格执行。

第十四条 生产部要求设备操作人员做好设备的日常维护和保养。日常生产中出现机器故障，应及时修理，自行无法修理的，应及时报告部门主管协助解决。修理结束后应填写《生产设备检修记录单》，检修好的设备使用者应在《检修单》上签字确认。生产部应将重大检修情况记录在相应《设备管理卡》上。

第十五条 班前班后由操作工人认真检查设备，擦拭各个部位和加注润滑油，使设备经常保持整齐、清洁、润滑、安全，及时消除各种泄漏现象，班中设备发生故障，应及时排除，并认真做好交班记录。

第十六条 按计划对设备进行局部拆卸和检查，清洗零件，疏通油、气管路，更换磨损的零件，调整设备各部位的配合间隙，紧固设备各个部件。

第十七条 操作工人配合对设备进行部分解体检查和修理，更换或修磨零件，清洗、换油、检查修理电气部分，使设备技术状况达到完好的要求。

第十八条 设备发生损坏、丢失或其他事故，要迅速报告设备管理部门，查清原因，填写损坏、丢失报表，办理清账手续。

第十九条 一般来说，所有设备一律不准私自拆改，如确需拆改，需由使用部门提出申请，报设备管理科批准。

第二十条 对无法检修或无修理价值的设备，使用部门应提出报废申请，经过技术鉴定填写《设施报废单》，经生产部经理审核，报总经理批准后报废，并在《设备管理卡》上及《生产设备台账》上注明情况。

4. 生产设备日常维修管理办法模板

生产设备日常维修管理办法

第一条 为加强企业生产设备的维修管理，保证设备的完好率，提高设备的利用率，以保证生产过程的正常进行，特制定本办法。

第二条 工程技术部设备主管人员编制设备维修计划，报总经理审批。

第三条 工程技术部经理审批维修计划后，将计划报总经理批准。

第四条 设备发生故障，须填写《维修通知单》，经部门主管签字报工程部。

第五条 维修部门主管或值班人员接到通知，随即在《日常维修工作记录簿》上登记接单时间，根据事故的轻重缓急及时安排有关人员处理，并在记录本中登记派工时间。

第六条 维修设备时，动用电、气焊明火作业时，现场周围严禁堆放易燃易爆物品。

第七条 维修作业中，当维修人员中途必须离开无人看守时一定要设立警示标志，防止他人误操作发生事故。

第八条 维修工作完成时，维修人员要认真检查，确认无误后通电试运行，设备正常工作后交付有关人员使用。

第九条 维修工作全部结束后，清理好现场。

第十条 维修工作完毕，维修负责人应在《维修通知单》中填写有关内容，经使用部门主管人员验收签字，并将通知单交回维修部门。

第十一条 紧急的设备维修，由使用部门的主管用电话通知工程部，由值班人员先派人员维修，同时使用部门补交《维修通知单》，值班人员补各项记录，其他程序均同。

第十二条 维修部门在接单后××日内不能修复的，由值班主管负责在登记簿上注明原因，应采取特别措施，尽快修复。

第十三条 对所维修的仪器设备，应做好记录，填写设备维修档案。

第十四条	为保证设备维修工作的正常开展，企业每年按照设备总值的××%划拨设备维修费。
第十五条	各使用单位应加强仪器设备的维护保养工作，应指定专人对所用的仪器设备，根据其不同特点及使用情况，分别予以定期维护保养，使维护工作定期化、经常化、制度化。
第十六条	本办法自公布之日起执行。

（三）设备选择、使用与维修管理工具表单

1. 设备选型经济效益评价表

设备型号选择		A 型	B 型	C 型
说 明				
投资	设备价值			
	附属投资			
	装设费用			
	其 他			
	合 计			
成本 估计	人工合计			
	动 力			
	维护成本			
	折 旧			
	建筑分摊成本			
	其 他			
	合 计			
	每月使用时数			
	每小时成本			
每年节省成本				
投资收益率				

回 收 年 数			
其他比较项目			

2. 设备请购单

申请部门		申请时间		填表人	
设备名称		申请数量			
设备购买原因和用途					
备选设备询价记录					
序号	厂家	型号	支付价格和条件	预计总价	
投资效果评估					
备 注					
申请部门意见					
设备采购部意见					
财务部意见					
总经理意见					

3. 设备登记卡

(正面)

总账科目：

本卡编号：

明细账科目：

财产编号：

设备状况		取得及使用情况		备注（质押及保险情况）
编 号		取得时间		
类 别		厂牌编号		
英文名称		原 值		
中文名称		使用年限		
规格与型号		修 理		

技术特征		改 造					
附 属 物		转 让					
使用单位		报 废					
存 放 地							
转移情况							
时 间	使用部门	用 途	保管员	时 间	使用部门	用 途	保管员

(背面)

维修记录	时间	原因	维修单位	详细记录

4. 设备配置计划表

部门：

填写日期：

拟配置设备名称	规格	型号	理由	估计金额及支付月份	审核意见

5. 设备实物明细表

明细科目：

设备编号：

页数：

年		摘 要	单位	借方	贷方	结存	使用及保管部门
月	日						

6. 动力设备计算表

类别	设备名称	规格	台数	额定功率	生产用量	管线长度		年供应量			
						起迄	长度	1	2	3	4
合计											

7. 生产设备统计表

设备名称	规格	单价	使用年数	第一期			第二期			第三期			第四期		
				数	总	折	数	总	折	数	总	折	数	总	折
				量	价	旧	量	价	旧	量	价	旧	量	价	旧

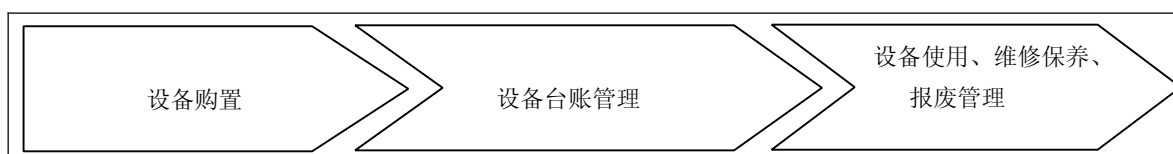
8. 设备性能评分表

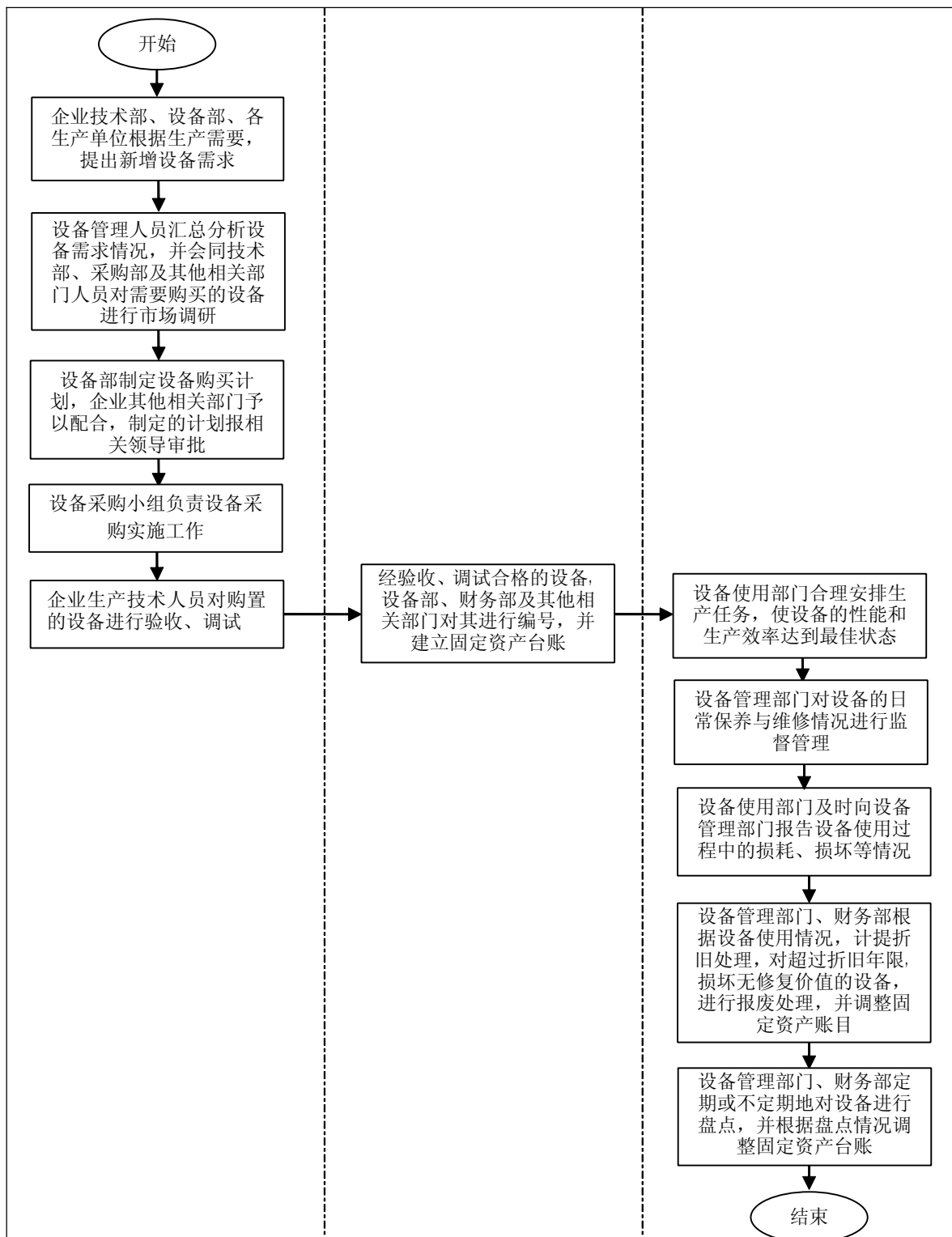
序 号	项 目	评分等级	评价标准
1	发生故障时对其他设备的影响程度		
2	发生故障时是否有代用设备		
3	开动形态		

4	加工对象的工艺阶段		
5	加工对象的质量要求		
6	故障修理的难易程度		
7	发生故障时对人 and 环境的影响		
8	设备原值		

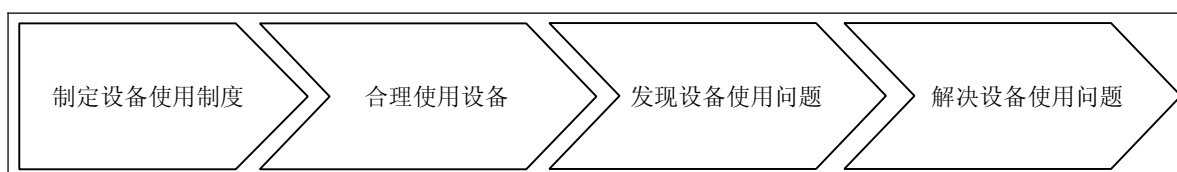
（四）设备选择、使用与维修管理工作流程

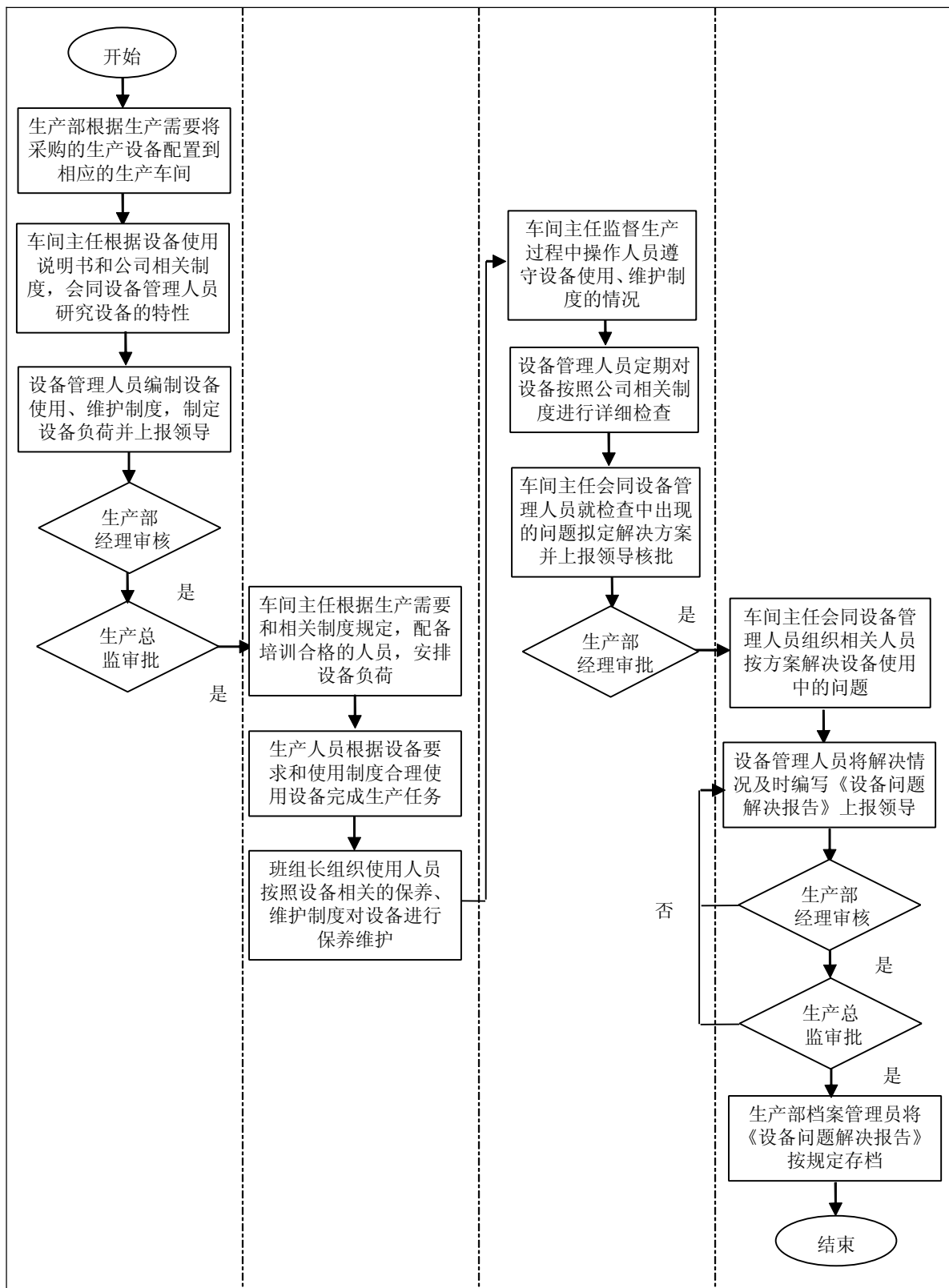
1. 生产设备管理流程



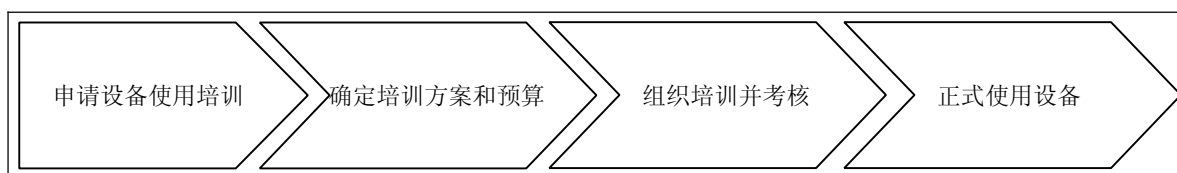


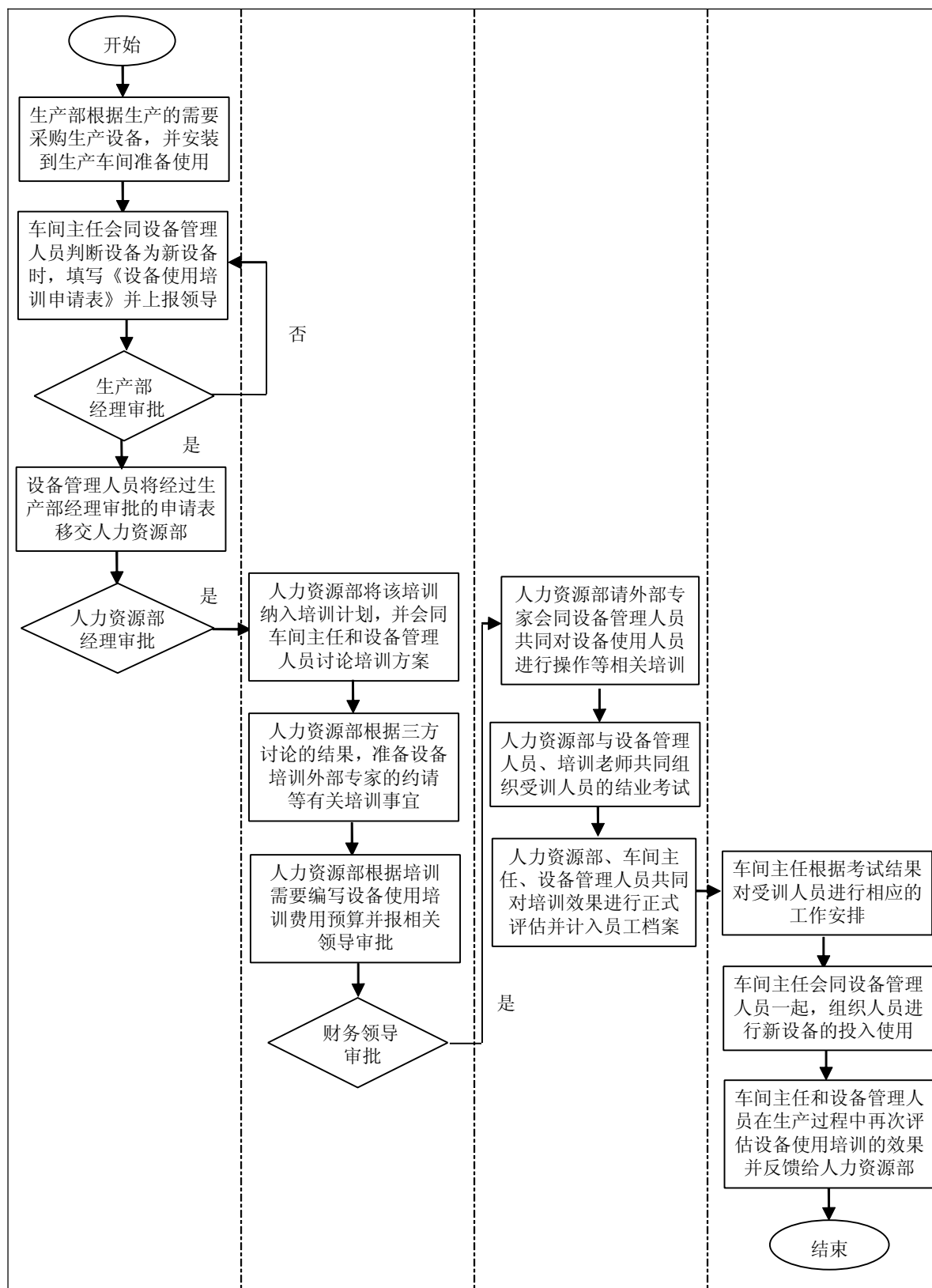
2. 设备使用管理流程





3. 设备使用培训流程





九、产品管理

（一）产品管理工作目标

企业生产部协同产品研发部门、仓储部门等，通过对产品开发、设计及生产各环节在制品、产成品的管理，达到提高产品质量及企业经济效益，增强企业核心竞争力的工作目标。为达成这一工作目标，需要开展的工作事项如图 9-1 所示。

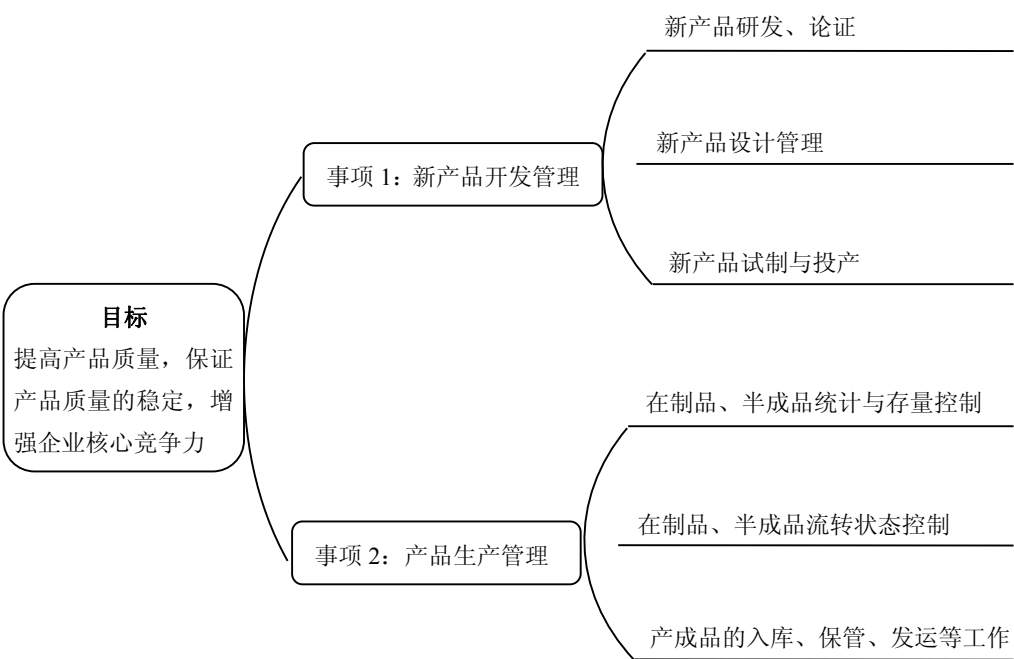


图 9-1 产品管理工作目标与工作事项关联图

（二）新产品开发管理工作模板

1. 新产品开发管理制度模板

<div>新产品开发管理制度</div> <div>第一章 总则</div> <div>第一条 目的。为加强新产品开发管理工作，加快产品更新换代的速度，以新产品促发展，特制定本制度。</div> <div>第二条 适用范围。本制度适用于公司新产品开发、旧产品改良、产品更新换代等。</div> <div>第三条 职责范围。为保证新产品开发工作的有效进行，本企业特成立新产品开发委</div>

员会，全面负责新产品开发工作。新产品开发委员会的构成及职责如下表所示。

新产品开发委员会各岗位职责

委员会成员	主任委员（执行秘书） 税务委员、投资分析委员、生产技术委员和销售管理委员 （注：各委员的人选依个案性质之不同，由主任委员就公司组织内现有人员进行指派）
各成员职责	
主任委员 （副总经理担任）	1. 负责新产品开发工作相关事宜 2. 负责新产品开发会议召开及主持开发会议 3. 负责对其他委员的指派 4. 新产品全部投资及利润分析方案的拟定及呈报
执行秘书 （秘书室经理担任）	1. 拟订开发时间规划和产品开发计划 2. 协助主任委员从事开发会议联络及记录 3. 协助主任委员对新产品开发工作进度追踪 4. 提供开发所需的材料及物品
销售管理委员	1. 从事有关市场调查 2. 提出相关产品现有生产厂家及市场方面的信息 3. 提出新产品未来市场需求潜力报告 4. 根据市场调查资料及成本分析资料，拟定销售价格、销售渠道及销售预测 5. 编制企划、广告费用预算
生产技术委员	1. 负责新产品有关设备，原物料策划工作 2. 负责新产品试制及生产包装设计技术问题 3. 负责新产品样品试验及品质检查 4. 提供新产品有关成本分析及生产能量、设备投资资料
税务委员	提供新产品在税务上的有关资料等。主要包括：是否属于奖励投资项目，营业事业所得税最低百分率多少；配合税务办理各项手续，处理其他有关税务问题

第二章 市场调研

第四条 调查研究内容。新产品开发前首先应进行可行性分析，新产品开发委员会必须从产品的市场需求、技术现状、发展趋势及资源效益四个重要方面分析论证及科学预测。

第五条 调研对象。

<p>1. 调查国内市场以及国际重点市场的技术现状和改进要求。</p> <p>2. 以国内同类产品市场占有率在前三名的产品以及国际名牌产品为对象，调查同类产品的质量、价格及使用情况。</p> <p>3. 广泛收集国内外有关情报和专利，然后进行新产品开发可行性分析研究。</p>		
<p>第六条 可行性分析。</p> <p>1. 论证该产品的技术开发方向和动向。</p> <p>2. 论证市场动态及发展该产品具备的技术优势。</p> <p>3. 论证该产品开发所具备的资源条件和可行性（含物资、设备、能源外购、外协配套设备等因素）。</p> <p>4. 初步论证新产品经济效益。</p> <p>5. 编制该产品批量投产的“可行性分析报告”。</p>		
<p>第三章 新产品试制与鉴定</p>		
<p>第七条 新产品开发经过市场调研后，确定新产品试制计划及实施方案，产品试制方案由产品研发部门具体实施。操作步骤如下表所示。</p>		
<p>新产品试制步骤</p>		
事项	具体操作	执行部门（人员）
样品试制	根据设计图纸、工艺文件和少数必要的工装，由试制车间试制出一件或多件样品，然后按要求进行实验，借以检验产品结构、性能和设计图的工艺性，考核图样和设计文件的质量等	产品研发部
小批试制	在样品试制的基础上进行，其主要目的是考核产品的工艺性，检验全部工艺文件和工艺设备，并进一步校正和审验设计图纸	以研发部门为主，由工艺科负责工艺文件和工装设计，部分试制工作扩展到生产车间
试制总结	对试制考核情况进行总结，并按有关标准要求编制下列文件：试制总结、试验报告、试运行报告	产品研发部
<p>第八条 新产品鉴定。</p> <p>1. 鉴定要求。</p> <p>（1）在完成样品试制和小批试制的全部工作后，产品研发部按项目管理级别申请鉴定。</p> <p>（2）鉴定分为样品试制后的样品鉴定和小批试制后的小批试制鉴定，不准超越阶段</p>		

进行，经过批准，样品试制和小批试制鉴定可以合并进行，但必须具备两种鉴定所应有的技术文件、资料和条件。

2. 鉴定作业。

(1) 按鉴定大纲完成样品或小批试制产品的各项测试。

(2) 按鉴定大纲备齐完整成套的图样和设计文件要求。具体包括：鉴定应具备的图样及设计文件、正常生产应具备的图样及设计文件（新产品定型后，正常投产时，制造、验收和管理用成套资料）、随产品出厂应具备的图样及设计文件。

3. 组织技术鉴定，履行技术鉴定书签字手续，其技术鉴定的内容如下。

(1) 样品鉴定结论内容：审查样品试制结果、设计结构和图样的合理性、工艺性，以及特种材料解决的可能性等，确定能否投入小批试制；明确样品应改进的事项，搞好试制评价。

(2) 小批试制鉴定结论内容：审查产品的可靠性，审查生产工艺、工装与产品测试设备，审查各种技术资料的完备及可靠性，以及资源供应外购、外协定点、定型情况等，确定产品能否投入批量生产；明确产品制造应改进的事项，搞好产品生产工程评价。

4. 各阶段应具备的技术文件及审批程序按照产品图样、设计文件、工艺文件的完整性原则和有关的审批程序办理。

第四章 新产品移交投产的管理

第九条 新产品的开发都必须具备批准的设计任务书（或建议书），由设计部门进行技术设计，工作图设计经批准、审核、会签后进行样试。样试图标记为“S”，批试图标记为“A”，批生产图标记为“B”。A和B的标记必须由主任委员组织召开会议确定。

第十条 每一项新产品要力求结构可靠，技术先进，具有良好的工艺性。

第十一条 产品的主要参数、型式、尺寸、基本结构应采用国家标准或国际同类产品的先进标准，在充分满足使用需要的基础上，做到标准化、系列化和通用化。

第十二条 每一项新产品都必须经过样品试制和小批试制后方可成批生产，样试和小批试制的产品必须经过严格的检测，具有完整的试制和检测报告。部分新产品还必须具有运行报告。样式、批试均由总工程师主持召集有关单位进行鉴定，并确定是否投产。个别工艺上变化很小的新品，经工艺部门同意，可以不进行批试，在样品试制后，直接办理成批投产的手续。

第十三条 新产品移交生产线由新产品开发委员会组织，主任委员主持召开有设计、试制、计划、生产，技术、工艺、全质办、检查、标准化、技术档案、生产车间等各有关

部门参加的鉴定会，多方面听取意见，对新产品从技术、经济上作出评价，确认设计合理性，工艺规程、工艺装备没有问题后，提出是否可以正式移交生产线及移交时间的意见。

第十四条 批准移交生产线的新产品，必须有产品技术标准、工艺规程、产品装配图、零件图、工装图以及其他有关的技术资料。

第十五条 移交生产线的新产品必须填写“新产品移交生产线鉴定验收表”，并经各方签字。

第五章 新产品开发周期规定

第十六条 对于简单产品，包括工厂已具有成熟制造和应用技术的产品以及由旧有型号发展出来的变型产品，允许直接从技术设计或工作图设计开始，开发周期定为 1~2 个月。

第十七条 从大专院校或有关科研设计机构移植过来的，经过试验考验的产品，必须索取全部论证、设计和工艺（含工装）的技术资料，并应重新调查分析论证，对于这类产品，开发周期定为 2~4 个月。

第十八条 属于对老产品在性能和结构原理上有大的改变的研究以及新的类别产品的开发，开发周期一般规定为 6~7 个月，最长为一年（特殊情况不得超过一年半时间），具体程序周期规定如下。

1. 调研论证和决策周期：一般产品 1 个月；复杂产品 1.5 个月。
2. 产品设计周期（含技术任务书、技术设计和工作图设计）：1~2 个月。
3. 工艺（含工装制造）周期。
 - （1）样品试制：1~2 个月（含样品鉴定）。
 - （2）批量试制：2~3.5 个月。
 - （3）产品鉴定和移交生产周期：1 个月。

第六章 技术资料管理

第十九条 图纸幅面和制图要符合国家相关标准和企业标准要求。

第二十条 成套图册编号要有序，蓝图与实物相符；工装图、产品图等编号应与已有的编号有连贯性。

第二十一条 产品图应按会签审批程序签字。总装图必须经总工程师审查批准。工艺工装图纸资料由工艺科编制和设计，全部底图应移交技术档案室签收归档。

第二十二条 验收前一个月应将图纸、资料送验收部门审阅。

第二十三条 技术资料的验收汇总由研发部门负责。

第七章 新产品证书管理

第二十四条 新产品证书办理。

1. 新产品证书由总经办负责办理。
2. 研发部门负责提供办理证书的有关技术资料 and 文件。
3. 在新产品鉴定后一个月内，总经办负责办理完新产品证书的报批手续。

2. 新产品设计管理办法模板

新产品设计管理办法

第一章 总则

第一条 目的。为规范新产品设计工作，保证新产品设计开发项目的顺利进行，特制定本管理办法。

第二条 适用范围。本办法适用于企业所有新产品开发项目的产品设计工作。

第三条 管理职责。

1. 产品开发设计部门负责产品设计工作。
2. 研发总监、生产总监会同相关专家审核产品设计工作中的各类文件。

第四条 相关定义。

1. 产品设计，是指从确定产品设计任务书起到确定产品结构为止的一系列技术工作的准备和管理，是产品开发的重要环节，必须严格遵循“三段设计”的程序。

2. 技术任务书，是指产品在初步设计阶段，由设计部门向上级对计划任务书提出体现产品合理设计方案的改进性和推荐性意见的文件。技术任务书经相关领导批准后，作为产品技术设计的依据。

第二章 技术任务书

第五条 编制技术任务书的目的。

正确地确定产品最佳总体设计方案、主要技术性能参数、工作原理、系统和主体结构，由设计员负责编写（其中标准化综合要求会同标准化人员共同拟订）。

第六条 技术任务书的内容。

1. 设计依据（根据具体情况可以包括一个或数个内容），具体如下表所示。

产品设计依据

项目	具体内容要求
部、省安排的重点任务	说明安排的内容及文件号

国内外技术情报	在产品的性能和使用性方面赶超国内外先进水平或产品品种方面填补国内“空白”
市场经济情报	在产品的形态、型式（新颖性）等方面满足用户要求，适应市场需要，具有竞争能力
企业产品开发长远规划和年度技术组织措施计划	详述规划的有关内容，并说明现在进行设计时机上的必要性

2. 产品用途及使用范围。

3. 对计划任务书提出有关修改和改进意见。

4. 基本参数及主要技术性能指标。

5. 总体布局及主要部件结构叙述：用简略画法勾出产品基本外形，轮廓尺寸及主要部件的布局位置，并叙述主要部件的结构。

6. 产品工作原理及系统：用简略画法勾出产品的原理图、系统图，并加以说明。

7. 国内外同类产品的水平分析比较：列出国内外同类型产品主要技术性能、规格、结构、特征一览表，并作详细的比较说明。

8. 标准化综合要求。

（1）应符合产品系列标准和其他现行技术标准情况，列出应贯彻标准的目标与范围，提出贯彻标准的技术组织措施。

（2）新产品预期达到的标准化系数：列出推荐采用的标准件，通用件清单，提出一定范围内的标准件，通用件系数指标。

（3）对材料和元器件的标准化要求：列出推荐选用标准材料及外购元器件清单，提出一定范围内的材料标准化系数和外购件系数标准。

（4）与国内外同类产品标准化水平对比，提出新产品标准化要求。

（5）预测标准化经济效果：分析采用标准件、通用件、外购件及贯彻材料标准和选用标准材料后预测的经济效果。

9. 对新产品设计方案进行分析比较，运用价值工程，着重研究确定产品的合理性能（包括消除剩余功能）及通过不同结构原理和系统的比较分析，从中选出最佳方案；

10. 组织有关方面对新产品设计的方案进行评价，共同商定设计或改进的方案是否能满足用户的要求和社会发展的需要。

第三章 技术设计实施

第七条 技术设计的目的。

根据已批准的技术任务书，完成产品的计算和主要零部件的设计。

第八条 技术设计的具体工作内容。

1. 完成设计过程中必需的试验研究（新原理结构试验、材料元件工艺的功能试验和模具试验），并编写出试验研究大纲和研究试验报告。
2. 编制产品设计计算书（如对运动、刚度、强度、振动、热变形、电路、液气路、能量转换、能源效率等方面的计算、核算）。
3. 画出产品总体尺寸图、产品主要零部件图，并校准。
4. 运用价值工程，对产品中造价高、结构复杂、体积笨重、数量多的主要零部件的结构、材质精度等选择方案进行成本与功能关系的分析，并编制技术经济分析报告。
5. 绘出各种系统原理图（如传动、电气、液气路、联锁保护等系统）。
6. 列出特殊元件、外购件、材料清单。
7. 对技术任务书的某些内容进行审查和修正。
8. 对产品进行可靠性、可维修性分析。

第四章 工作图设计实施

第九条 工作图设计的目的。

在技术设计的基础上完成供试制(生产)及随机出厂用的全部工作图样和其他设计文件。

第十条 工作图设计原则。

设计者必须严格遵守有关标准规程和指导性文件的规定，设计绘制各项产品工作图。

第十一条 设计的工作图项目。

1. 绘制产品零件图、部件装配图和总装配图。各项图纸的具体绘制要求如下表所示。

三大图纸设计规范

工作图名称	设计规范
零件图	图样格式、视图、投影、比例、尺寸、公差、形位公差、表面粗糙度、表面处理、热处理要求及技术条件等应符合标准
部件装配图	除保证图样规格符合要求外，装配、焊接、加工、检验的必要数据和技术规格也要符合要求
总装配图	给出反映产品结构概况、组成部分的总图，给出总装加工和检验的技术要求，给出总体尺寸

2. 产品零件、标准件明细表，外购件、外协件目录。
3. 产品技术条件包括：技术要求、试验方法、检验规则、包装标志与储运。

4. 编制试制鉴定大纲（参照××××）。

试制鉴定大纲是样品及小批试制的必备技术文件，其主要内容如下。

（1）能考核和考验样品（或小批产品）技术性能的可靠性、安全性，规定各种测试性能的标准方法及产品试验的要求和方法。

（2）能考核样品在规定的极限情况下使用的可行性和可靠性；

（3）能提供分析产品核心功能指标的基本数据。

（4）批试鉴定大纲还必须提出工艺、工装、设备、检测手段等与生产、质量保证、成本、安全、环保等相适应的要求。

5. 编写文件目录和图样目录。

（1）文件目录包括：图样目录、明细表、通（借）用件、外购件、标准件汇总表、技术条件、使用说明书、合格证、装箱单及其他。

（2）图样目录：总装配图、原理图和系统图、部件装配图、零件图、包装物图、包装图、安装图（只用于成套设备）。

6. 包装设计图样及文件（含内、外包装及美术装潢和贴布纸等）。

7. 随机出厂图样及文件。

8. 产品广告宣传备样及文件。

9. 标准化审查报告，是指产品工作图设计全部完成，工作图样和设计文件经标准化审查后，由标准化部门编写的文件，对新设计的产品在标准化、系列化、通用化方面作出总的评价，是产品鉴定的重要文件。标准化审查报告分样品试制标准化审查报告和小批试制标准化审查报告。

（三）新产品开发管理工具表单

1. 产品改良计划表

专案编号：

填写日期： 年 月 日

开发产品名称	
设计规范或改良重点	

改良进度	时间	月 日前	月 日前	月 日前
	进度事项			
研究人员			预算费用	
1. 负责人			费用项目	预计金额
			1.	
			2.	
2. 参加人员			1.	
			2.	
			3.	
批示		审核	填表	

2. 产品改良申请书

编号: _____ 申请日期: _____ 年 月 日

提案人		主管		经理	
申请原因	<input type="checkbox"/> 性能改良 <input type="checkbox"/> 加工困难 <input type="checkbox"/> 创新 <input type="checkbox"/> 降低成本 <input type="checkbox"/> 组织困难 <input type="checkbox"/> 模具设计上需要 <input type="checkbox"/> 销售上需要 <input type="checkbox"/> 铸造上需要 <input type="checkbox"/> 服务困难				
申请内容					
处理意见					
备 注					

3. 产品开发计划表

暂定产品名称/规格				
主要功能、外形等的描述				
业务效益	目标客户层/规模		目标客户层内份额	
	对客户价值		价 格	
	与竞争对手的差异		竞争情况	
	与整体战略吻合度		预计收入	

所需资源	预计成本		人 员	
	时 间		负责人	
时间表	产品概念		产品设计	
	产品试产		产品上市	

4. 研发费用预算表

产品研发项目	费用项目	预算 总额	研发费用支出计划						
			月	月	月	月	月	月	月

（四）产品生产管理工具表单

1. 产品生产通知单

编号：

日期：年 月 日

生产部门								
工令 号码	产品 名称	数量	使用 物料	专用 设备	使用 模具	预计生产 时间	实际 产量	耗用工时

厂长：

审核：

填表：

2. 半成品转移卡

编号：

序号	日期	时间	数量	签发	序号	日期	时间	数量	签发

3. 半成品转交单

编号：

日期	摘 要	领料		发料		单位	废料	实费 工时	收料 签章
		码数	重量	码数	重量				

4. 在制品控制表

编号：

生 产					移 出					结存 数量	备注
月	日	班别	产品名称	数量	月	日	班别	数量	等级		

5. 产成品缴库单

填写日期：

品名	规格	色纹	单位	数量		重量	备注
				件数	箱数		

6. 样品数量管理表

[illegible]

7. 产品装箱通知书

制造号码:

通知日期: 年 月 日

产品名称		预定完成日期	年 月 日以前
数 量		每箱装入相同成品件数	
依下列方式混合装箱			
箱号	箱数	装箱说明	箱标或说明

十、生产质量管理

（一）生产质量管理工作目标

生产部门配合质量管理部,通过对生产过程的产前、产中、产后的质量管理与控制,严

把生产过程中的“质量关”，提高产品的质量水平，确保产品质量的稳定与提升。为达成这一工作目标，需要完成的工作事项如图 10-1 所示。

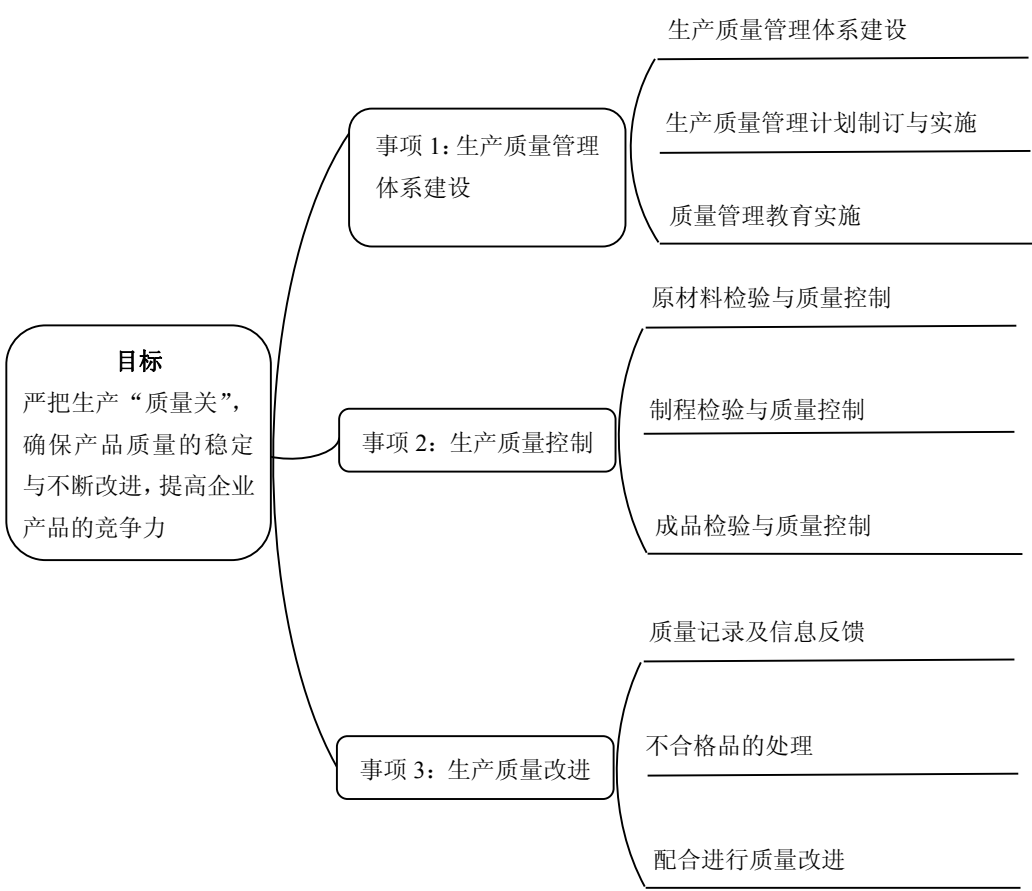


图 10-1 生产质量管理工作目标与工作事项控制关联图

（二）生产质量管理工作模板

1. 生产质量管理制度模板

<div>生产质量管理制度</div> <div>第一章 总则</div> <div>第一条 目的。为确保产品质量，规范生产各环节的质量管理工作，提高企业的核心竞争力，特制定本制度。</div> <div>第二条 适用范围。本企业及下属分公司生产部门的质量管理工作悉依本制度执行。</div> <div>第三条 组织机能与工作职责。</div> <div>1. 质量管理部负责公司质量监督检查的全面工作。</div> <div>2. 生产部设置质量专员负责日常的质量检查，监督生产。</div>

3. 各生产单位的安全员兼管质量工作，配合上级质量管理部门的工作。

第二章 质量标准及检验规范

第四条 质量标准及检验规范的内容范围。

1. 原材料质量标准及检验规范。

2. 在制品质量标准及检验规范。

3. 产成品质量标准及检验规范。

第五条 质量标准及检验规范的设定。

1. 各项质量标准。质量管理部、生产部、市场部、研发部及有关人员依据“操作规范”，并参考国家标准、行业水准、国外水准、客户需求、本身制造能力等，就原材料、在制品、成品分别填制《质量标准及检验规范设（修）定表》（一式两份），呈总经理批准后由质量管理部留存一份，另一份交有关单位执行。

2. 质量检验规范。质量管理部、生产部、市场部、研发部及有关人员分别就原物料、在制品、成品，将检查项目、料号（规格）、质量标准、检验频率（取样规定）、检验方法及使用仪器设备、允收规定等填注于《质量标准及检验规范设（修）定表》内，交有关部门主管核签，且经总经理核准后分发有关部门执行。

第三章 原材料质量管理

第六条 仓储部依据规定办理收料手续，并向质量管理部发送原材料检验申请，质量管理部进料检验员应依原材料质量标准及检验规范的规定要求进行检验。

第七条 原材料检验结束，若有一项以上异常时，检验员均须于说明栏内加以说明，并依据相关规定予以处理。

第八条 检验异常的原材料经决议采用后，质量管理部应依异常项目开立《异常处理单》送交生产部相关人员，安排生产时通知现场妥善使用，并由生产现场主管填报原材料使用状况、成本影响及意见。

第九条 仓储部在接到生产单位的用料通知单后，必须在原材料出库前进行复查。

第四章 制程质量管理

第十条 质检人员对各制程在制品均应依在制品质量标准及检验规范实施质量检验，以提早发现异常，迅速处理，确保在制品质量。

第十一条 在制品质量检验依制程区分，由质量管理部制程检验员负责检验。

第十二条 各生产单位在制造过程中发现异常时，车间班组长应即追查原因，并加以处理，并开立《作业异常处理表》记录异常原因、处理过程及改善对策等；根据生产部主管的

指示，将《作业异常处理表》送质量管理部；质量管理部判定责任后送总经理审核。

第十三条 制程检验员于抽验中发现异常时，应即刻向主管领导反应，提出处理建议，并开立《作业异常处理表》，呈总经理审批后送有关部门处理。

第十四条 各生产单位自检发现质量异常时，填制《作业异常处理表》进行处理和报告。

第十五条 各工序间半成品的移转，如发现异常时根据《作业异常处理表》处理。

第十六条 制程自主检验。

1. 制程中所有作业人员均应对所生产的制品实施自主检查，遇质量异常时应立即挑出，如系重大或特殊异常应立即报告组长，并开立《作业异常处理表》，填列异常说明、原因分析及处理对策、送质量管理部判定异常原因及责任后，依实际需要交有关部门会签，再送总经理室确定责任归属及奖惩。如果存在跨部门责任或责任不明确的情况时送总经理批示。

2. 现场各级主管均有督促下属自主检查的责任，随时抽验本部门各制程质量，一旦发现质量异常应立即处理，并追究相关人员的责任，以确保产品质量水准，降低异常发生的次数。

第十七条 生产单位在制程中发现不良品时，除应依正常程序追踪原因外，还应当立即剔除，以杜绝不良品流入下一制程（经质量管理部审核才可报废）。

第五章 产成品质量管理

第十八条 质量检验员应依产成品质量标准及检验规范实施质量检验，确保成品质量。

第十九条 在制品与成品在各项质量检验的执行过程中或生产过程中有异常时，应提报《作业异常处理表》，并应立即向有关人员反应质量异常情况，使能迅速采取措施，处理解决，以确保质量。

第二十条 每批产品出货前，成品检验员应依出货检验标示的规定进行检验，并将质量与包装检验结果填报《出货检验记录表》呈主管领导审核批示。

第六章 生产设备管理

第二十一条 设备校正、维护计划。

1. 设备使用部门应依设备购入时的设备资料、操作说明书等资料，填制定期校正维护计划，作为设备仪器年度校正、维护计划的拟订及执行依据。

2. 设备使用部门应于每年年底依据所制订的校正、维护计划检查回顾一年的维护工作，编制下一年的设备校正、维护计划。

第二十二条 校正计划的实施。

1. 设备校正人员应依据年度校正维护计划开展日常校正、精度校正作业。

<p>2. 设备外协校正：有关精密仪器每年应定期由使用单位通过质量管理部或研发部申请委托外协校正，以确保仪器的精确度。</p> <p>第二十三条 设备使用与保养。</p> <p>1. 设备使用人员进行各项检验时，应依检验规范规定的操作步骤操作，使用后应妥善保管与保养。</p> <p>2. 特殊精密仪器，使用部门主管应指定专人负责操作与管理，非指定操作人员不得随意使用。</p> <p>3. 使用部门主管应负责检核各使用者设备操作正确性和设备的日常保养与维护，如有不当的使用与操作应予以纠正教导，并列入作业检核扣罚栏目。</p> <p>4. 各生产单位使用的仪器设备（如量规）由使用部门自行校正与保养，由质量管理部不定期抽检。</p> <p style="text-align: center;">第七章 附则</p> <p>第二十四条 本制度的制定、修改和废止工作由质量管理部负责，交总经理审批决议。</p> <p>第二十五条 本制度自××××年××月××日生效。</p>
--

2. 质量管理责任规定模板

<p style="text-align: center;">质量管理责任管理规定</p> <p style="text-align: center;">第一章 总则</p> <p>第一条 目的。为加强企业生产质量管理，使企业产品的质量得到有效保证，将质量管理的监管责任落到实处，特制订本规定。</p> <p>第二条 适用范围。本规定适用于企业各部门质量管理责任的落实与监管。</p> <p>第三条 质量管理的相关责任。</p> <p>1. 贯彻执行国家全面质量管理的工作方针、政策和规章制度，拟制本企业全面质量管理工作的长期规划与近期计划，根据上级要求，结合本企业实际情况及市场调查，参与拟制企业方针。</p> <p>2. 对企业方针与全面质量管理计划制度进行贯彻实施，以及对各部门车间的全面质量管理工作进行检查、督促、协调和考核。</p> <p>3. 组织管理群众性的质量管理活动和评审、奖励。</p> <p>4. 开展可靠性与质量管理教育，研究推广数理统计优选法、价值工程、系统工程等现代科学管理方法和先进质量控制方法。</p>

5. 组织并指导新产品研制设计、生产制造、辅助使用、服务等生产全过程的质量管理工作，完善和健全质量保证体系。

6. 负责收集汇总并分析、传递和上报全厂质量信息。

7. 负责对各种型号产品的质量分析，并及时反馈和检查落实情况。

8. 负责对新产品方向性、技术经济先进性的验证和监督，对各过程的原材料、元器件、半成品、产成品的质量及检验制度实行监督。

9. 负责对全厂以及各级质量责任制为核心的质量保证体系进行监督和检查。

第二章 企业高层管理者的质量责任

第四条 总经理全面负责领导和组织企业质量管理工作，确定企业质量管理方针和目标，组织制订产品质量发展规划。

第五条 总经理组织开展企业产品质量分析工作，负责产品质量的奖惩工作。对一贯重视产品质量的先进典型和先进个人进行表彰和奖励。

第六条 总经理负责处理重大质量事故，重大质量事故要查明事故原因，分清责任，严肃对待，情节恶劣的要给予经济处罚或降职处分。

第七条 总经理负责组织抓好质量管理教育，领导企业全体员工开展产品质量管理活动，对产品质量的薄弱环节和重大技术性问题，组织质量攻关。

第八条 副总经理在总经理的领导下对企业质量管理工作负主要责任。

1. 针对产品质量薄弱环节，发动员工进行质量攻关，切实解决影响质量的问题，努力提高产品质量。

2. 协助总经理处理重大质量责任事故，并组织有关部门分析原因，提出改进措施。

3. 负责组织各部门经理定期召开质量分析会议，征求意见，采纳合理化建议，抓好质量管理工作。

4. 协调生产部、质量管理部之间的关系，确保产品质量不断提高。

第三章 各主要部门的质量责任

第九条 与产品生产质量管理相关的部门主要包括质量管理部、技术部及生产部等。

第十条 质量管理部的质量责任。

1. 认真贯彻执行公司的各项管理制度和标准，正确指导、协调本部门的工作。

2. 制订质量管理工作计划，细化本企业的各项质量目标，并督促计划如期完成。

3. 对所用的检测仪器的准确性负责，应定期进行校正，严格操作规程和维护保养规定，为保证产品质量创造条件。

4. 负责本企业年终质量状况总结报告，为次年的质量管理提供依据。
5. 负责在分管副总经理的指导下处理质量事故并提出处理意见。
6. 协助技术部进行生产技术革新，努力改进、提高产品质量。
7. 协助生产部完成质量考核任务。
8. 协助销售部处理客户质量投诉事件。

第十一条 技术部的质量责任。

1. 负责制订工艺规程，并根据产品质量要求的不断提高，做好工艺规程的修订和完善，修改补充必须经过分管副总经理的审批，对与工艺规程有关的质量负责。
2. 负责制订主要材料采购的技术标准协议，做好发放、接收、保管工作。
3. 负责会同有关部门制订和提出原材料、半成品及生产过程的检验项目和检查方法。
4. 负责制造过程的工艺流程布置、工艺路线与物流优化的规划和设计。
5. 负责产品制造设备的设计审核，组织设备使用验收，确保设备的使用达到控制制造质量的目的，为产品质量创造设备条件。
6. 在分管副总经理的领导下，组织制定和实施重大技术决策和技术方案，研究、解决有关产品质量的重大技术性问题。
7. 为了提高产品质量，赶超国际先进水平，负责收集整理和交流国际技术情报，并建立技术档案。

第十二条 生产部的质量责任。

1. 生产部管理人员的质量责任。
 - (1) 深入进行“质量第一”的思想教育，认真执行以“预防为主”的方针，组织好自检、互检工作，并支持专职检验人员的工作，把好质量关。
 - (2) 严格贯彻执行工艺和技术操作规程，有组织、有秩序地文明生产，保持环境卫生，提高产品质量。
 - (3) 配合质量管理部做好工艺质量控制点的设置工作，并做好半成品、生产工序的质量检测分析工作。
 - (4) 组织车间员工参加技术学习，针对主要的质量问题提出课题，发动员工开展技术革新与合理化建议活动。
 - (5) 积极协助有关部门向领导汇报生产中所出现的质量问题，不得隐瞒事实真相。
- 在合理的工艺规程指导下，必须对整个生产控制过程和产品质量负责，同时也必须对产品在使用时与生产相关的质量负责。

(6) 掌握本生产车间或工厂的质量情况，表扬重视产品质量的好人好事，对不重视产品质量的员工进行批评教育。

2. 生产部物料员质量责任。

严格按工艺规程对原材料的质量和技术性能要求领料，不得擅自改变有关技术标准；严格按工艺规程规定的原料配比开展投料工作。

3. 生产班组长的质量责任。

(1) 对本班组人员进行质量管理教育，认真贯彻执行质量制度和各项技术规定。

(2) 组织班组员工对质量事故进行分析，找出原因，提出改进办法。

(3) 尊重专检人员的工作，并组织好自检，互检活动，严禁弄虚作假行为，开好班级质量分析会，充分发挥班组质量管理的作用。

(4) 组织有序的文明生产，保证质量指标的完成。

(5) 组织本班组参加技术学习，针对影响质量关键因素，开展革新和合理化建议活动，积极推广新工艺、新技术交流和技术协作，帮助员工练好基本功，提高技术水平和质量管理水平。

4. 生产员工质量责任。

(1) 严格遵守操作规程，对本单位的设备、仪器、仪表，做到合理使用、精心使用、精心维护、经常保持良好状态。

(2) 认真做好自检与互检，勤检查，及时发现问题，及时通知下一个岗位，做到人人把好质量关。

(3) 对产品质量要认真负责，确保表里一致，严禁弄虚作假。

(4) 要积极参加技术学习，做到“四懂”：懂产品质量要求、懂工艺技术、懂设备性能、懂检验方法。

第四章 其他部门的质量责任

第十三条 采购部的质量责任。

1. 企业生产所需各种材料的优劣直接关系着产品质量的优劣。为了保证产品质量，满足用户要求，采购人员要积极地采购符合企业质量标准材料，确保生产正常。

2. 经检验检查不符合标准的材料，不准入库、更不准投入生产。

3. 备品备件、专用器材、化工原料等的采购，必须符合生产技术要求，经质量检验不符合技术质量标准要求的，必须办理退货手续。

第十四条 仓储部的质量责任。

1. 在办理生产所用原材料入库时，一定要查验货物是否附有质量检验部门所出据的化验分析或检测报告单。没有报告单或虽有报告单，但未经质量检验的货物，一律不办理入库手续。

2. 入库货物要分类存放，要根据货物的特性，采取必要的防护措施，做到防锈、防腐、防霉烂、防变形、防损失等，以确保储存过程中不损坏、不变质、不变形。

第十五条 设备部的质量责任。

1. 在提出备品备件的技术要求时，应做到数量、规格、型号、性能、产地准确，清晰，不得有误，以保证所购备品备件的技术要求。

2. 及时对所购进备品备件进行质量检查，验收，并出据检验报告。

3. 在自制备品备件的加工过程中，一定要严格按照图纸及加工要求进行加工，并保证备品备件的加工质量。经质量检测合格后方可办理入库。

（三）生产质量管理工具表单

1. 生产过程质量检验标准表

产品名称：

部门：

页次：

生产过程	生产部负责工作					质量管理部负责工作			
	生产过程管理			检验项目		检验项目 与方法	抽样 数	合格 范围	不合格 时采取 措施
	工作项 目说明	作业 标准	注意 事项	检验点	合格 范围				

2. 生产过程质量记录表

批号：

规格：

工令：

用途：

编号：

项目	班别	完成时间	数量	质量说明	签收
----	----	------	----	------	----

					日期	姓名
不良原因分析						

经办：

审核：

3. 制程巡回检验记录表

日期：

部门：

项次	项目名	检验重点	查验结果							不良内容	对策
			1	2	3	4	5	6		
备注	1. 制程中对巡回抽检的记录 2. 检验标准范围可定上下限 3. 异常检验情况应追溯到源头及全过程的处理 4. 本表由相关权限单位呈阅后质量管理部存档										

查验结果：

☐好

☐尚可

☐不良矫正

4. 产品质量检验记录表

单位：

填写日期： 年 月 日

日期	产品名称	批号	产量	成品不合格					加工不合格					合格数	不合格数	不合格率

5. 产品质量抽检记录表

机器名称：

班别：

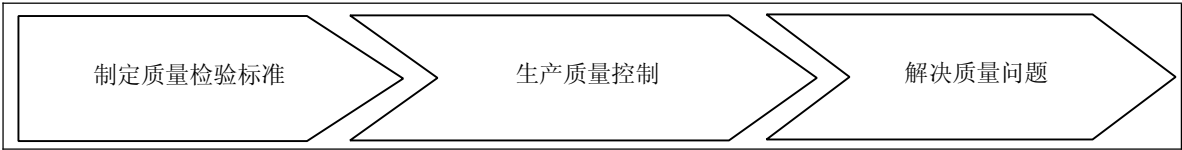
抽查项目								平均	标准
抽查时间									
备 注									

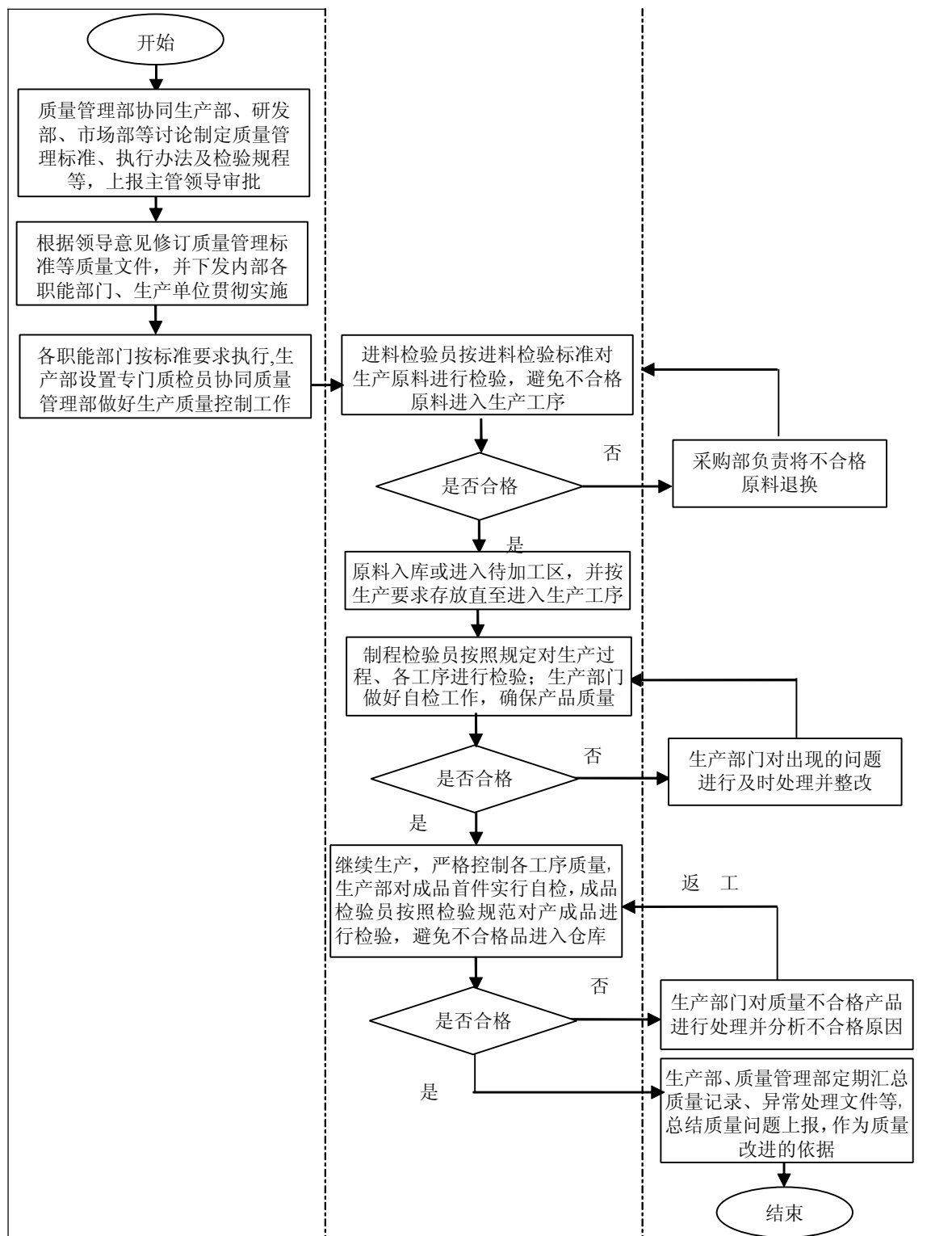
抽查员：

主管：

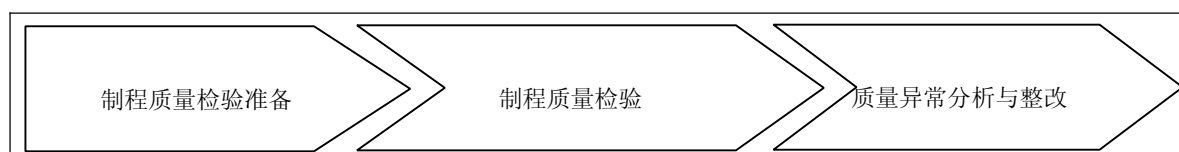
（四）生产质量管理 workflow

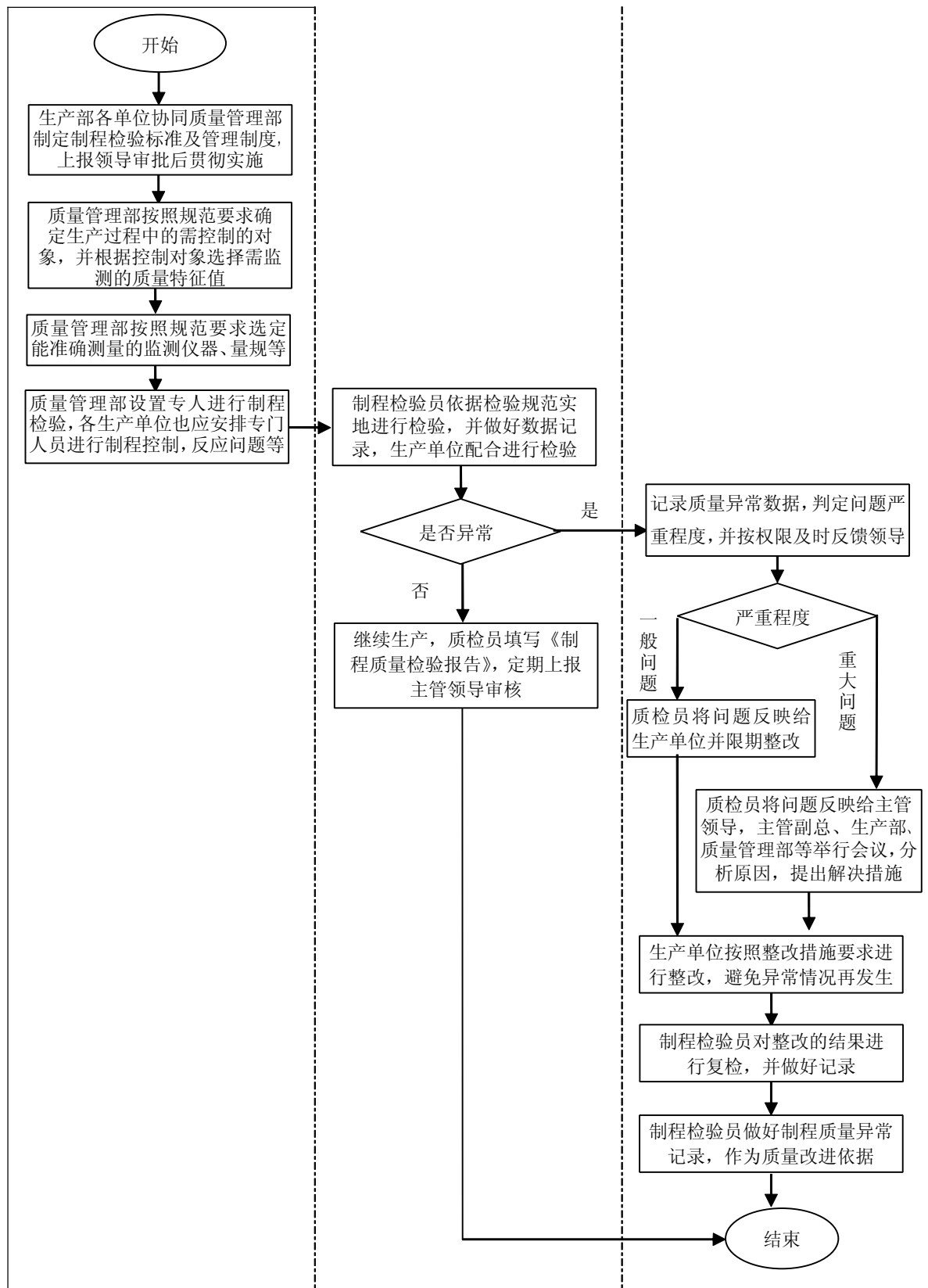
1. 生产质量管理流程





2. 制程质量检验流程





十一、安全生产管理

（一）安全生产管理工作目标

安全生产管理是企业生产管理的重要组成部分，是企业发展生产的必要保障。其工作目标主要是提高员工的安全生产意识，建立良好的劳动环境和秩序，保护员工在生产中的安全和健康，从而提高企业的经济效益，促进企业健康发展。为达成这一工作目标，需要开展的工作事项如图 11-1 所示。

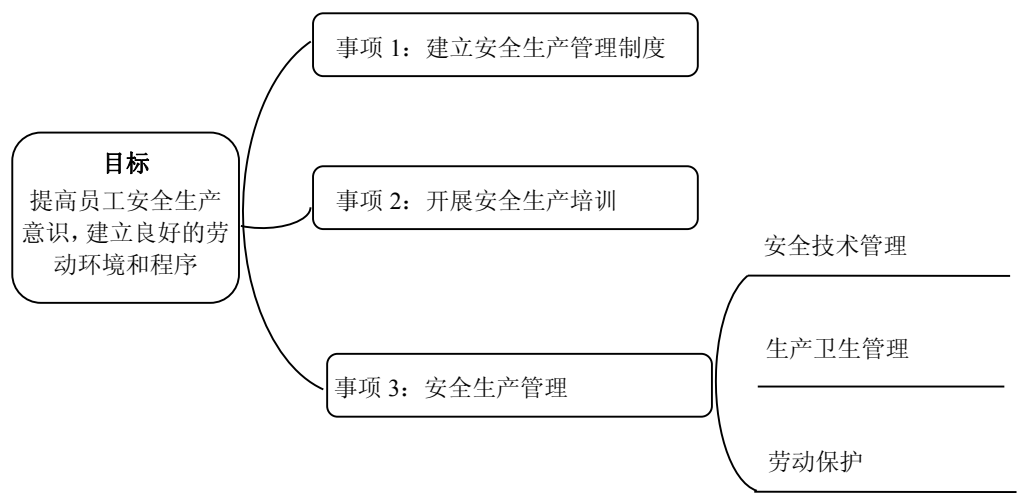


图 11-1 安全生产管理工作目标与工作事项关联图

（二）安全生产管理工作模板

1. 安全生产管理制度模板

<div>安全生产管理制度</div> <div>第一章 总 则</div> <div>第一条 目的。为规范公司安全生产管理，保障员工人身和企业财产的安全，根据相关规定，结合本公司实际情况，特制定本制度。</div> <div>第二条 安全生产管理原则。安全生产管理，必须坚持“安全第一，预防为主”，“管生产必须管安全，谁主管谁负责”的原则。</div> <div>第三条 本制度由公司安全委员会办公室负责解释，适用于公司所有部门和职员。</div>

第二章 安全生产责任制

第四条 不断建立和完善安全生产责任制，明确各级、各类人员应负的岗位责任。

第五条 企业安全生产委员会是企业安全生产的组织领导机构，由企业领导和有关部门的主要负责人组成，其日常事务由安全生产委员会办公室负责处理。安全生产委员会的主要职责是全面负责企业安全生产管理工作，研究制订安全生产技术措施和劳动保护计划，实施安全生产检查和监督，调查处理安全事故等工作。

第六条 企业总经理所承担的安全生产职责包括以下六条。

1. 遵守国家、省、市和管理区的有关安全生产的法律、法规和规章制度，对本企业的安全生产、劳动保护工作负全面领导责任。

2. 建立、健全安全生产管理机构 and 安全生产管理制度。

3. 总经理的任期目标要有安全生产内容，把安全管理纳入企业管理工作计划。每年应从固定资产更新和技术改造资金中提取一定的安全技术改造资金，用于安全项目。

4. 积极改善劳动条件，消除事故隐患，使生产符合安全技术标准和工业卫生要求。

5. 负责对本企业发生的重伤、死亡事故的调查、分析和处理，认真落实整改措施和做好善后处理工作。

6. 结合本企业的生产技术特点，组织有关安全管理人员制定各种安全管理制度，相关制度主要包括：职工安全生产守则、安全生产宣传教育制度、安全生产检查制度、安全生产奖惩制度、工伤事故管理制度、化学物品管理制度、安全技术档案（包括职工安全教育档案、事故档案、设备档案、事故隐患整改档案等）管理制度等。

第七条 各部门经理所承担的安全生产职责包括以下九条。

1. 组织、指导、督促本部门遵守安全生产的法律、法规和安全生产的规章制度。

2. 制订本部门的安全生产管理制度和安全生产计划，并组织落实。

3. 建立、健全安全生产管理网络，合理安排本部门安全生产管理职责和安全生产管理人员。

4. 定期召开本部门的安全生产管理人员会议。

5. 组织本部门开展安全生产宣传教育活动。

6. 建立本部门安全责任制、安全教育、安全检查、安全奖惩等制度以及各工种的安全操作规程，并督促实施。

7. 组织安全检查，定期巡查本部门的安全生产状况并督促部门对存在的隐患进行整改。

8. 协助和参与企业职工伤亡事故的登记、统计、报告、调查、分析和处理工作。

9. 定期向安全生产负责人反映和汇报本部门的安全生产工作，完成安全生产任务。

第八条 公司基层员工所承担的安全生产职责共包括以下四条。

1. 积极参加企业组织的安全生产知识的学习活动，增强安全生产观念和意识。
2. 严格按照操作规程作业，遵守劳动纪律和企业的规章制度。
3. 正确使用劳动保护用品。
4. 及时向企业有关负责人反映安全生产中存在的问题。

第三章 安全生产目标管理

第九条 企业以追求“零事故”为目标，具体项目包括以下六条。

1. 不发生人身重伤及以上事故。
2. 不发生有责任的电网事故。
3. 不发生重大设备事故，重大火灾事故。
4. 不发生生产性重大交通事故。
5. 无对社会造成严重影响事故，无“五误”事故及人员责任事故。
6. 不发生因违反调度纪律而造成的事故。

第十条 为实现上述安全生产目标，企业实行三级管理体制。各级的管理目标如下所示。

1. 公司不发生人身重伤，杜绝人身死亡和重大设备损坏。
2. 部门控制一类障碍和人身轻伤，不发生重伤和责任事故，杜绝违章指挥和负同等责任以上的重大交通事故。
3. 生产班组控制异常，不发生障碍和轻伤，杜绝一切违章作业。

第四章 安全教育与培训

第十一条 本企业总经理、部门经理以及各安全负责人必须接受相关的安全培训教育。

第十二条 本企业新招员工上岗前必须进行车间、班组安全知识教育。员工在企业内调换工作岗位或离岗半年以上重新上岗者，应进行相应的车间或班组安全教育。

第十三条 企业必须对全体职工进行安全培训教育，应将安全生产法规、安全操作规程、劳动纪律作为安全教育的重要内容。

第十四条 对从事锅炉、压力容器、电梯、电气、起重、焊接、车辆驾驶、杆线作业等特殊工种人员，必须进行专业安全技术培训，经有关部门严格考核并取得合格操作证（执照）后，才能独立操作。对特殊工种的在岗人员，必须进行经常性的安全教育。

第十五条 各类安全教育合格证按规定复审，逾期不复审，合格证无效。其特种作业人员的操作资格证书，每两年由发证单位复审一次。

第五章 安全生产活动

第十六条 安全生产第一责任者在每月月末主持召开一次安全分析会,总结本月安全生产情况,分析事故教训及安全管理中存在的薄弱环节,研究采取预防事故的对策,提出下月安全生产工作的重点及要求。

第十七条 各部门每月初,根据公司安全生产要求,由各部门自行组织安排开展一天的安全生产日活动。

第十八条 各班组每星期一安排本周的安全生产活动,时间不少于半小时,活动内容主要总结上周本班组安全生产情况和执行各项规程制度情况,通报忽视安全现象以及近段时间下发的各类事故,传达领导指示和会议纪要等。同时,针对本周即将进行的主要工作,提出相应的安全措施及要求。

第十九条 积极开展“职业健康安全管理体系”认证工作。结合实际综合应用“安全性评价”,“危险点分析”等方法,对企业和工作现场的安全状况进行科学分析,风险评价,找出薄弱环节和事故隐患,及时采取防范措施。

第五章 安全生产检查

第二十条 企业必须建立和健全安全生产检查制度。部门安全生产检查每月一次,班组安全生产检查每周一次。

第二十一条 企业应组织生产岗位检查、日常安全检查、专业性安全生产检查。

第二十二条 生产岗位安全检查,主要由职工每天操作前,对自己操作的设备或者将要进行的工作进行自检,确认安全可靠后再进行操作。内容如下。

1. 设备的安全状态是否完好,安全防护装置是否有效。
2. 规定的安全措施是否落实。
3. 所用的设备、工具是否符合安全规定。
4. 作业场地以及物品的堆放是否符合安全规范。
5. 个人防护用品、用具是否准备齐全、可靠。
6. 操作要领、操作规程是否明确。

第二十三条 日常安全生产检查,主要由各部门负责人负责,其必须深入生产现场巡视和检查安全生产情况,检查的主要内容包括以下几项。

1. 是否有员工反映安全生产存在的问题。
2. 员工是否遵守劳动纪律和安全生产操作规程。
3. 生产场所是否符合安全生产要求。

4. 安全通道及安全疏散门是否畅通。

第二十四条 专业性安全生产检查，主要由企业每年对电梯、电气设备、机械设备、危险物品、消防设施、运输车辆、防尘防毒、防暑降温、厨房、集体宿舍等，分别进行检查。

第六章 安全奖励与处罚

第二十五条 公司的安全生产工作应每年总结一次，由公司安全生产委员会办公室组织评选安全生产先进集体和先进个人。

第二十六条 安全生产先进集体的基本条件。

1. 认真贯彻“安全第一，预防为主”的方针，遵守有关安全生产的法律法规和企业安全生产管理制度。

2. 安全生产机构健全，人员配备合理，能有效地开展工作。

3. 严格执行各项安全生产规章制度，开展经常性的安全生产教育活动，不断增强职工的安全意识和提高职工的自我保护能力。

4. 加强安全生产检查，及时整改事故隐患和消除尘毒危害，积极改善劳动条件。

5. 连续三年以上无责任性职工死亡和重伤事故，交通事故也逐年减少，安全生产工作成绩显著。

第二十七条 安全生产先进个人的条件。

1. 遵守安全生产各项规章制度，遵守各项操作规程，遵守劳动纪律，保障生产安全。

2. 积极学习安全生产知识，不断提高安全意识和自我保护能力。

3. 坚决反对违反安全生产规定的行为，纠正和制止违章作业、违章指挥。

第二十八条 对安全生产有特殊贡献的，给予特别奖励。

第二十九条 发生重大事故或死亡事故（含交通事故）的，对事故单位（室）给予扣发工资总额的处罚，并追究单位领导人的责任。

第三十条 凡发生事故，要按有关规定报告。如有瞒报、虚报、漏报或故意延迟不报的，除责成补报外，对事故单位（室）给予扣发工资总额的处罚，并追究责任者的责任，对触及法律的，追究其法律责任。

第三十一条 对事故责任人视情节给予批评教育、经济处罚、行政处分，触及法律的，由国家相关部门追究其法律责任。

第三十二条 对单位扣发工资总额的处罚，最高不超过××%；对职工个人的处罚，最高不超过一年的生产性奖金总额（不含应赔偿款项），可并处行政处分。

第三十三条 由于各种意外（含人为的）因素造成人员伤亡和设备损毁，使正常生产受

到破坏的情况均为本企业安全事故，安全事故可划分为工伤事故、设备（建筑）损毁事故、交通事故三种（车辆、驾驶员、交通事故等制度由行政部参照本规定另行制定，并组织实施）。

第三十四条 发生的无人员伤亡生产事故（不含交通事故），按经济损失程度分级。

1. 一般事故：经济损失不足××万元的事故。
2. 大事故：经济损失等于或大于××万元，小于××万元的事故。
3. 重大事故：经济损失等于或大于××万元，小于××万元的事故。
4. 特重大事故：经济损失等于或大于××万元的事故。

第三十五条 发生事故的单位必须按照事故处理程序进行事故处理。

1. 事故现场人员应立即抢救伤员，保护现场，如因抢救伤员和防止事态扩大，需要移动现场物件时，必须做出标识，详细记录、拍照或绘制事故现场图。

2. 立即向单位主管部门（领导）和公司安全委员会办公室报告。

3. 开展事故调查，分析事故原因。公司安委办接到事故报告后，应迅速指示有关单位进行调查。轻伤或一般事故在××天内，重伤以上事故或大事故以上在××天内向有关部门报送《事故调查报告书》。事故调查处理过程应接受工会组织的监督。

4. 制定整改防范措施。
5. 对事故责任者作出适当的处理。
6. 以事故通报和事故分析会等形式教育职工。

第三十六条 无人员伤亡的交通事故。

1. 公司机动车辆发生交通事故后，驾驶员和有关人员必须协助交管部门进行事故调查、分析，参加事故处理。事故单位应及时向安委办报告，大事故或死亡事故应即时报告。事后，需补写“事故经过”的书面报告。肇事司机应在两天内写出书面报告交给单位领导。肇事部门应在××天内将肇事司机报告随本单位报告一并送交安委办。

2. 对员工驾车肇事，应根据公安部门裁定的经济损失数额的××%对事故责任者进行处罚，处罚款项原则上由肇事个人到财务部缴纳。处罚的最高款额以不超过上年度公司人均生产性奖金总额（基数按1.0计）为限。

3. 凡未经交管部门裁决而私下协商解决赔偿的事故，如公司的经济损失超过保险公司规定免赔额的，其超出部分由肇事司机自负。

4. 擅自挪用车辆办私事而发生交通事故的，按第2款规定加倍处罚；可视情节给予扣发一年以内的奖金或并处行政处分。

5. 凡因私事经主管领导同意借用公车而发生事故的，参照第2款处理。

6. 发生事故隐瞒不报（超时限两天属瞒报），每次加扣当事人三个月以内的奖金。

7. 开“带病车”，或将车辆交给无证人员或未经行政部门批准驾驶公司车辆的人驾驶，每次扣两个月的奖金。

第三十七条 事故原因查清后，如果各有关方面对于事故的分析 and 事故责任者的处理不能取得一致意见时，人力资源部有权提出结论性意见，交由单位及主管部门处理。

第三十八条 在调查处理事故中，对玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊者，应追究其行政责任，触及刑法的，追究刑事责任。

第三十九条 各级单位领导或有关干部、职工在其职责范围内，不履行或不正确履行自己应尽的职责，有如下行为之一并造成事故的，按玩忽职守论处。

1. 不执行有关规章制度、条例、规程的或自行其事的。

2. 对可能造成重大伤亡的险情和隐患，不采取措施或措施采取不力的。

3. 不接受主管部门的管理和监督，不听取合理意见，主观武断，不顾他人安危，强令他人违章作业的。

4. 对安全生产工作漫不经心，马虎草率，麻痹大意的。

5. 对安全生产不检查、不督促、不指导，放任自流的。

6. 延误装、修安全防护设备或不装、修安全防护设备的。

7. 违反操作规程冒险作业或擅离岗位或对作业漫不经心的。

8. 擅自移动有“危险禁动”标志的设备、机器、开关、电闸、信号等。

9. 不服指挥和劝告，进行违章作业的。

10. 施工组织或单项作业组织有严重错误的。

第七章 附则

第四十条 本制度由公司安全委员会办公室负责制定、修订、完善和废止，交总经理审批后生效。

第四十一条 本制度自发文之日起执行。公司以前制定的有关制度、规定等若有与本制度相抵触的，按本制度相关规定执行。

2. 安全生产会议管理办法模板

安全生产会议管理办法

第一条 为充分发挥各级安全生产管理部门的作用，做好对各单位安全生产状况的研究分析及重大安全生产问题的对策制定，公司实行安全生产例会制度。

第二条 适用范围。本办法适用于公司班组以上部门。

第三条 会议内容以安全生产为主，具体包括以下三个方面。

1. 了解前段时间、前一班的安全生产、工艺情况，以及工作中存在的问题和注意事项，布置下一步安全、生产和工艺操作等工作。

2. 学习安全生产标准、安全规章制度、安全操作规程等知识，传达上级部门的有关通知、文件精神。

3. 通报违章违纪行为和先进事迹。

第四条 会议形式和会议责任人。

1. 公司级安全生产会议于每年的××月××号左右举行，由副总经理负责，安全部负责记录。

2. 公司安全生产小组每季度组织召开一次安全生产委员会会议，由安全生产小组组长负责，并安排相关人员进行会议记录。

3. 部门、车间级安全会议要求每月一次，由部门经理、车间主任负责召开，时间不限，地点由会议负责人决定。并在部、车间安全记录中记录会议内容。

4. 各班组每周组织召开一次安全生产会议，由班长或车间主任负责召集，时间、地点由各车间部门自定。在各班组交接班记录中进行会议记录。

5. 各专业性安全会议由各主管职能科室领导负责召开，并安排相关人员负责会议记录。

6. 各部门领导根据实际情况可以安排召开部门紧急安全会议。

第五条 会议负责人在召集开会之前，应做好有关资料准备工作，列出会议上要讨论解决的问题。重要会议在会后要下发会议纪要。

第六条 发布会议通知时，须明确会议相关事宜。要把会议主题、会议开始时间、会议时长和会议地点交代清楚。

第七条 与会人员应按时参加会议，确实不能参加的要在开会之前和会议负责人说明情况，并得到允许。对未经允许擅自不参加会议或迟到、早退的人员，会议负责人有权对其进行处罚。

第八条 各部门负责人必须严格执行会议决定。

第九条 本办法自颁布之日起实施。

（三）安全生产管理工具表单

1. 安全工作计划表

编号： 部门： 计划月份： 年 月

日 期	安全项目	直接责任人	负责人	检查人	检查要点
1					
2					
.....					
31					

2. 安全工作会议表

编号： 填表日期： 年 月 日

安全生产工作 重点课题	
课题分析	
对 策	
费用预算	
与其他部门的联系	
记载事项	

3. 安全区域划分表

区域 责任部门	部门作 业区域	1 号通道	2 号通道	3 号通道	4 号通道	5 号通道

4. 安全自检日志表

部门：

填写日期：

自动检查结果			
建议事项			
厂 长		意见	
经理指示			

5. 安全检查记录表

编号：

检查时间： 年 月 日

一、基本情况				
企业（集团）名称				
详细地址			邮编	
法定代表人		联系电话		
平均从业人员总数		特种作业人员总数		
二、检查内容				
检查项目	检查内容	标准分	扣分记录	得分
责任制贯彻落实情况	1. 是否制定有《安全生产会议（例会）制度》、《安全生产责任制度》和《安全生产奖惩制度》			
	2. 是否召开过年度安全生产工作会议对安全生产工作进行统一部署			
	3. 今年以来，决策层召开安全生产专题会议的次数，研究解决的主要问题，是否有会议记录			
	4. 是否制定了当年的安全生产控制指标、安全生产的工作目标和控制指标的分解情况			
	5. 是否将责任层层分解相关职能部门			
	6. 是否开展了责任落实情况动态检查，并有相关资料			
	7. 本公司是否设有安全生产管理机构及人员配备数量			
	8. 专职安全生产管理人员总数，是否建立有专职和兼			

	职安全管理员档案			
	9. 本“公司-车间-班组”的安全生产管理体系建立情况			
	10. 对全省安全生产工作会议精神的贯彻落实情况			
防范重特事故情况	1. 是否制定有《重大事故隐患管理规定》			
	2. 是否开展了重大事故隐患调查，重大事故隐患个数及评估、监控和整改及建立有相应管理档案的情况			
应急救援情况	1. 是否建立了事故应急救援指挥机构			
	2. 是否制定有事故应急救援预案并报当地安全生产监督管理部门备案			
	3. 是否有专职或者兼职应急救援组织			
	4. 是否配备有应急救援设备、器材和物资			
伤亡事故情况	1. 发生伤亡事故起数、死亡事故情况			
	2. 职工千人重伤率和千人死亡率是否超过控制指标			
	3. 是否为从业人员交纳工伤保险金			
安全生产培训情况	1. 是否制定有《安全培训教育制度》			
	2. 企业负责人和安全生产管理人员持证上岗率是否达 100%			
	3. 特种作业人员持证上岗率是否达 90%以上，特种作业人员档案是否健全			
	4. 是否开展职工三级安全培训教育，培训率是否达 95%以上，档案是否健全			
	5. 是否开展了“安全生产月”活动及活动开展的情况			
开展安全生产检查情况	1. 是否建立有《安全生产检查制度》			
	2. 今年开展安全生产检查查出的隐患数量及整改率			
事故信息报送	1. 伤亡事故统计信息是否按要求报送			
	2. 今年以来报送安全生产工作信息共有多少条			
	3. 重大事故隐患信息报送情况			
三、检查结论				
四、整改意见				

检查人员签名：

被检查单位负责人签名：