



EBOOK

生产管理体系设计全案

——培训与指导

设计说明

《生产管理体系设计全案》是“弗布克管理体系设计全案系列”图书中的一本，按照“岗位职责+管理制度+工作流程+执行工具+实用表单+实施方案”六位一体的模式，对生产班组体系、安全生产体系、生产计划管理体系、产品研发管理体系、工艺技术管理体系、生产设备管理体系、生产质量控制体系、生产物控管理体系、生产现场管理体系、生产成本管理体系共10个内容进行了系统化设计。

- 本全案图书采用**岗位+制度+流程+工具+表单+方案**的结构方式
- **“纵向+横向”的坐标模式**：“纵向”是指对每本图书包括的各子业务模块进行设计；“横向”是针对“纵向”中的每一业务模块的“岗位、制度、流程、工具、表单、方案”等6个设计维度进行细化说明，详细阐述了如何应用这些维度所包括的关键因素，并提供了大量的模板、样例
- **体系化和精细化的双重维度**：体系使得管理更加规范和有条理，体系让管理明确化，并清晰地建立起各个模块间的关系；精细使得管理更加具体和详尽，并把具体的事项和任务明细化、明晰化
- **便于企业梳理自己的各项管理业务**：本体系设计提供的大量范例和模板，便于企业根据自己的实际情况选用、套用、改用。这样设计者既可以例可照参，又可以节约大量的时间
- **提供问题分析与解决工具**：本图书的最后一章提供了大量问题分析与解决工具，帮助相关人员解决实际工作中出现的问题，以便更好地开展工作
- 本书从“务实+实务”的角度出发，本着“拿来即用”的使用原则进行系统设计
- **本光盘PPT内容是本图书内容的培训与指导版本，不仅仅是简单的图书内容的再现**

目录

1	生产管理体系设计全案框架
2	如何设计岗位职责
3	如何设计管理制度
4	如何设计工作流程
5	如何设计执行工具
6	如何设计实用表单
7	如何设计实施方案
8	生产管理体系10大模块设计
9	生产管理问题分析与解决工具

1 生产管理体系设计全案框架

生产是企业生存与发展的基础。生产管理对企业来说就像是大树的根，不断供给养料，以保持企业的生存和发展。

生产管理是对企业生产系统的设置和企业运行的各项基础工作的统筹。只有加强生产基础管理，着力改进生产管理薄弱环节，才能进一步做好战略管理和经营管理等高层次企业管理工作，才能科学地推进发展方式转变和结构化调整，不断增强企业的可持续发展能力。

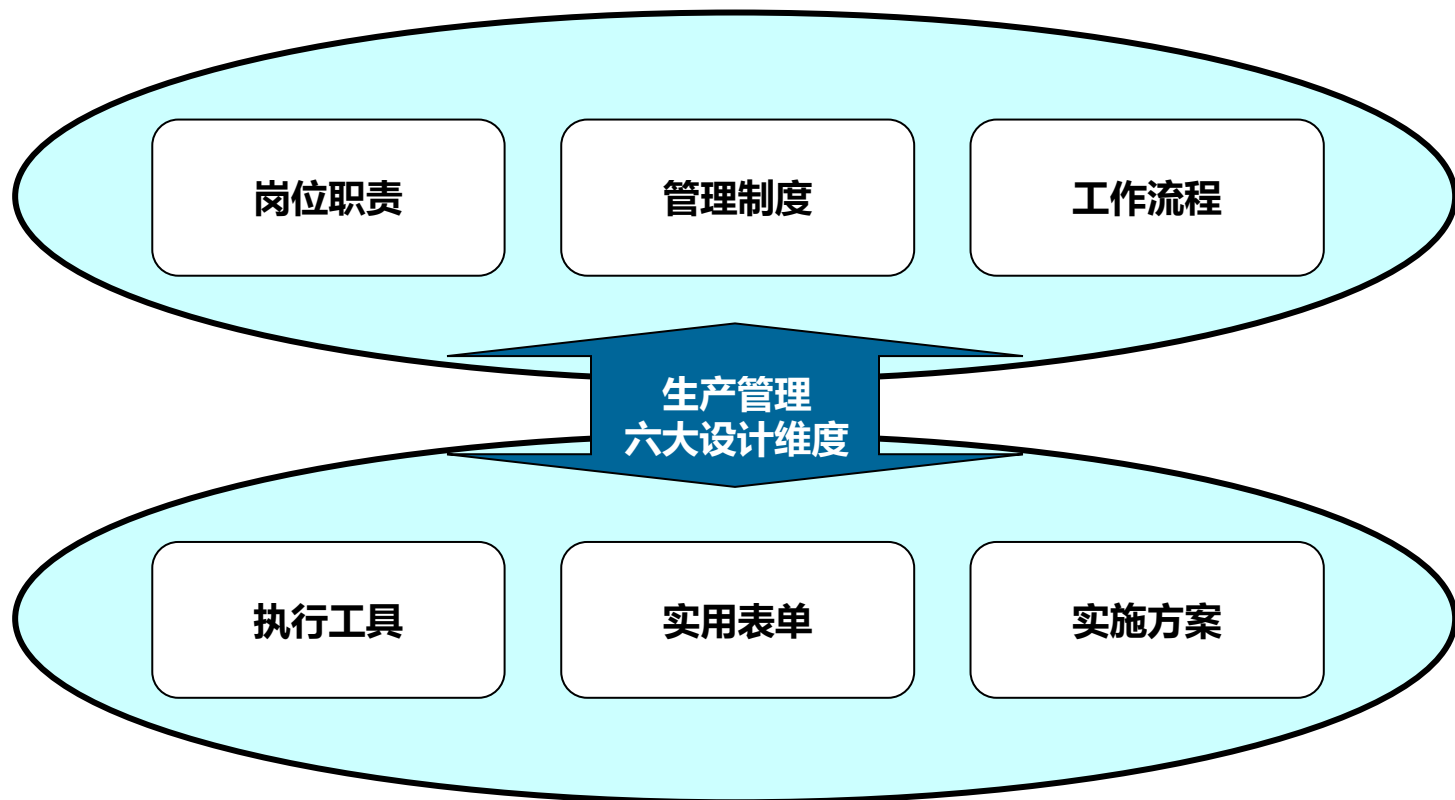
为了帮助生产部门更好地开展基础管理工作，相关人员需要了解并掌握生产管理体系。生产管理体系主要由生产班组体系、安全生产体系、生产计划管理体系、产品研发管理体系、工艺技术管理体系、生产设备管理体系、生产质量控制体系、生产物控管理体系、生产现场管理体系、生产成本管理体系共10大模块构成，具体如下图所示。



1 生产管理体系设计全案框架

生产管理体系中的各个模块，从岗位职责、管理制度、工作流程、执行工具、实用表单和实施方案六个维度进行设计，构成一个个小的子体系，具体如图1-2所示。

生产管理人员只要掌握了每个子体系中的内容，并按照体系中的要求和标准进行规范化、精细化管理，就能够实现“人人有事干，事事有规范，办事有流程，做事有工具，执行有表单，工作有方案”的目标，进而提高企业的整体生产管理水平和竞争力。



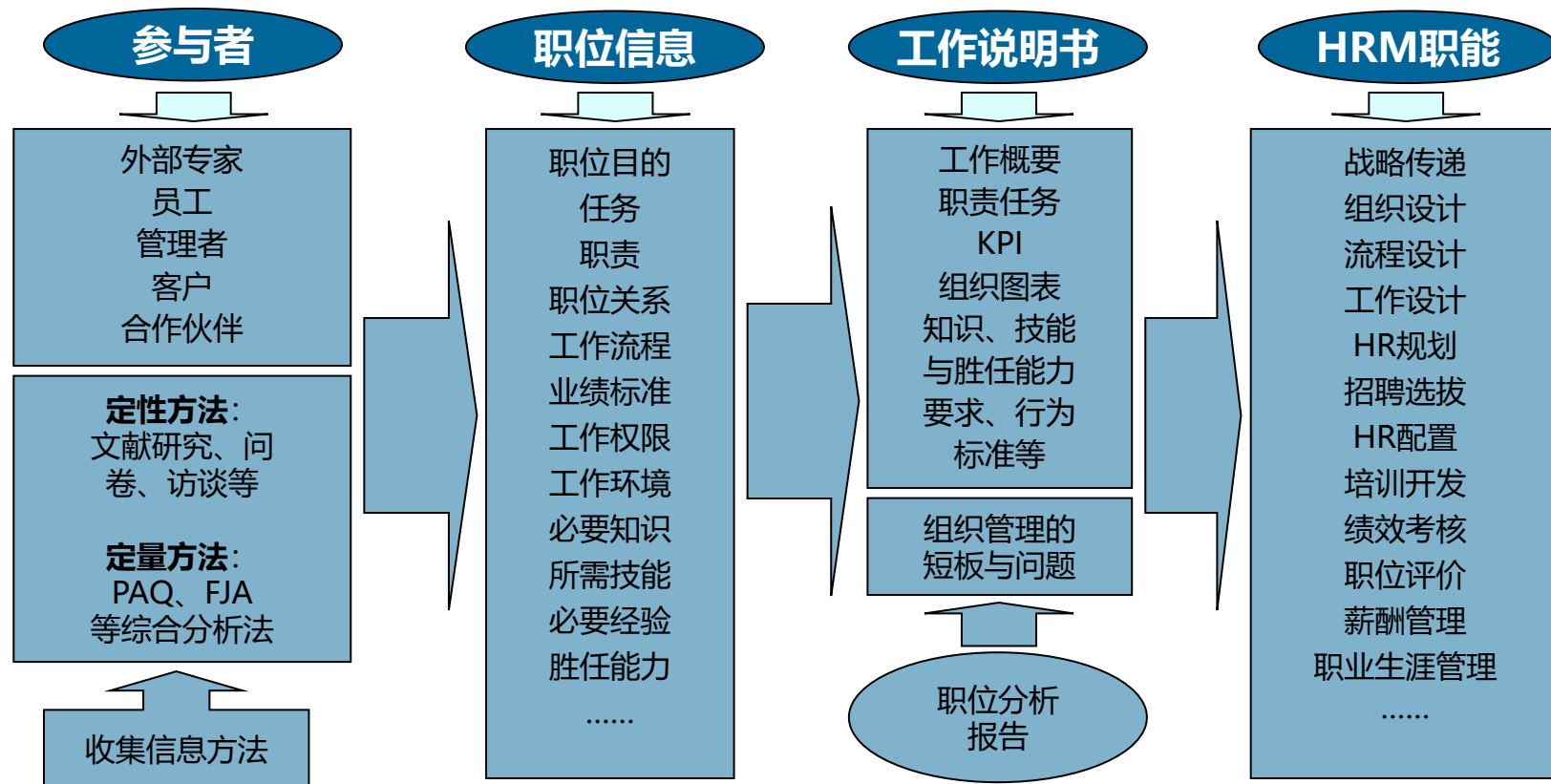
目录

- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

2 如何设计岗位职责

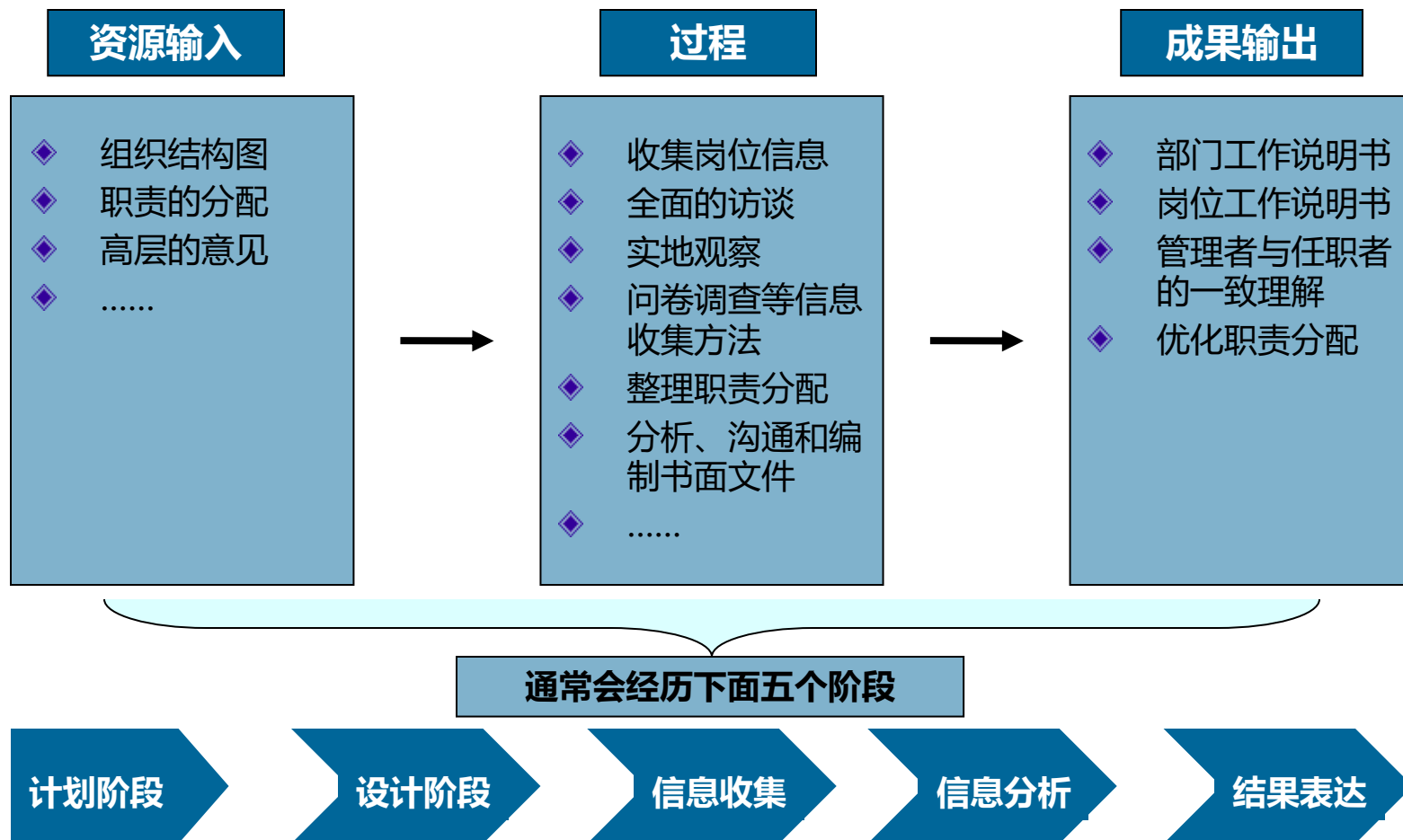
岗位职责是指一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及在岗位上应当承担的责任。岗位职责作为生产管理每个体系中的第一个维度来设计，是对生产管理岗位进行合理有效的分工，促使生产管理人员明确自己的岗位职责，认真履行岗位职责，出色完成岗位任务。

工作分析的系统模型：设计岗位职责必须进行系统的工作分析，包括建立系统模型、规范流程、信息来源、设计方法、模板设计、具体编写要求和注意事项等。



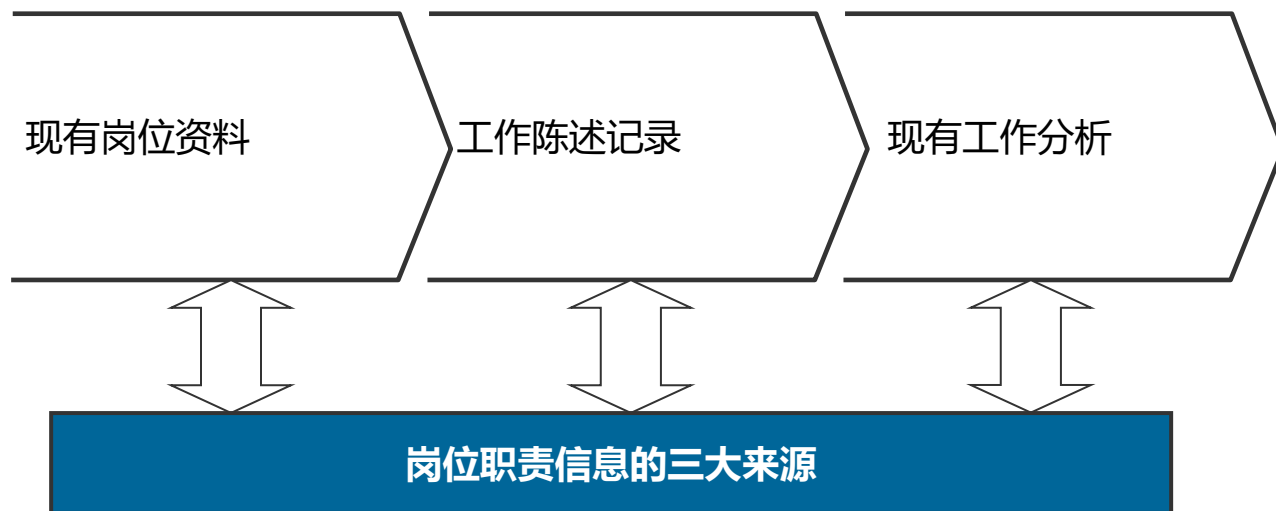
2 如何设计岗位职责

工作分析的规范过程，具体如下图所示。



2 如何设计岗位职责

岗位职责的信息来源：企业在设计生产管理人员的岗位职责时，首先应了解各项岗位职责的信息。岗位职责的信息来源如下图所示。



2 如何设计岗位职责

岗位职责的设计方法：企业在设计生产管理人员的岗位职责时，应掌握以下设计要求和方法，具体如下图所示。

方法1

岗位职责要围绕工作目标，从工作大类逐类设计，不能将一项很小的工作任务当成一项岗位职责来设计

方法2

每项职责先用几个关键词来概括说明该项工作内容，然后再具体描述怎么干，以及所要达成的结果

方法3

每项职责一般包括行动、完成的标准以及完成的期限等部分；一般情况下采用动宾结构进行阐述

2 如何设计岗位职责

岗位职责的编写示例

岗位概述诊断与优化，如下示例。

填写原则

- 一般用一到三句话表述
- 说明该岗位存在的目的和意义
- 简述该岗位的核心职责及重要的限制条件

填写要领

- 填写的模式，如：为了……，在……的指导下（影响下），（负责）……（工作）；
- 完成该岗位的关键职责详述后，再填写职责概述，会较容易

示例

车间主任岗位

岗位概述

车间主任的主要职责是带领车间班组完成企业下达的各项生产任务，其工作事项包括组织拟订车间工作计划，具体安排每月、每周、每个工作日的生产计划，负责生产现场与安全管理、指导培训车间各班组人员，并对生产成本和车间的作业效率负责。

2 如何设计岗位职责

• 工作职责诊断与优化

- 主要是列举本岗位的主要职责，是一个从输入，到加工，到输出的过程描述
- 工作职责应按照工作内容的重要性进行排序

示例

工作职责填写要求及示例

职责模块	具体的工作职责和工作内容
主要职责填写	<p>要对该岗位在每一项主要职责中所承担的具体工作责任进行限定和区分，即明确应承担的是领导（工作）、组织开展（工作）、具体执行实施（工作）、协调（工作）还是监督（工作）。</p> <p>示例：错误填写：制定（编制）生产计划 正确填写：组织制定（编制）生产计划</p>
目标达成填写	<p>要对该岗位完成每一项主要职责所应达到的工作要求进行具体描述，从时间要求、质量要求、数量要求和成本要求四个方面进行考虑，不一定四个方面都具备。</p> <p>示例：“于每月25号前提交下个月的月度生产计划，尽可能满足销售需求和新产品试生产的需要，使产品按期按量交付”。</p>
.....

2 如何设计岗位职责

编写岗位职责有一些约定俗成的表述词汇如下图所示，可针对性的选用。

1

针对制度、方案、计划等文件：

草拟、起草、拟订、编制、制订、拟定、审定、审核、审查、转呈、转交、提交、呈报、下达、备案、存档、提出意见

针对信息、资料：调查、收集、整理、分析、研究、归纳、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理

关于某项工作（上级）：主持、组织、指导、安排、协调、指示、监督、管理、分配、控制、牵头负责、审批、审定、签发、批准、评估

2

思考行为：研究、分析、评估、发展、建议、倡议、参与、推荐、计划

直接行动：组织、实行、执行、指导、带领、控制、监管、采用、生产、参加、阐明、解释、提供、协助

上级行为：许可、批准、定义、确定、指导、确立、规划、监督、决定

下级行为：检查、核对、收集、获得、提交、制作、办理

管理行为：达到、评估、控制、协调、确保、鉴定、保持、监督

专家行为：分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价、辨明、界定、提议、预测、协调、解释、支援

3

其他：维持、保持、建立、开发、准备、处理、执行、接待、安排、监控、汇报、计划、经营、确认、概念化、合作、协作、主持、获得、核对、检查、联络、设计、带领、指导、评价、评估、测试、建造、修改、执笔、起草、拟定、收集、引导、传递、翻译、组织、控制、操作、保证、预防、解决、推荐、介绍、支付、计算、修订、承担、支持、谈判、商议、面谈、拒绝、否决、监视、预测、比较、删除、运用

句式模板

管理层面：制定……；安排……；布置……；指导……；批准……

业务层面：执行……；完成……；开展……；听取……；提交……

2 如何设计岗位职责

岗位职责编写注意事项如下图所示。

1

岗位说明书是生产管理的基础性工作，是人力资源管理的主要内容，岗位说明书的编写，要按照系统思考的原则进行设计

2

编写优化不是人力资源部门单独可以完成的，要以其为主，吸收其他管理专业资深人员参加，也可以请专业的咨询公司，而且有时会不可避免地影响到正常工作需协调

3

针对“岗位”，而非针对“个人”；着重那些“应该”做的工作，而非“目前正在”做的；分析岗位的职责，而非岗位的明细

4

岗位说明书的编制是一个持续、渐进的过程，需要不断的修改、补充和完善才能逐步优化与提升

5

岗位说明书的编制过程复杂，工作量大，涉及人员多，要有足够的全方位准备

2 如何设计岗位职责

岗位职责设计模板如下图所示。

×× (岗位名称) 岗位职责	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

目录

- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

3 如何设计管理制度

制度是企业为完成其组织目标、维系其组织稳定，针对生产经营及管理活动制定的具有普遍约束性、反复适用性、权利义务并存的行为准则。

管理制度一般是指企业为完成某项任务或目标，要求相关人员共同遵守的办事规程或行动准则。生产管理制度设计作为生产管理各体系中的一个维度，主要作用是使生产管理人员能够按照制度的规定开展工作，确保工作的规范化、标准化。

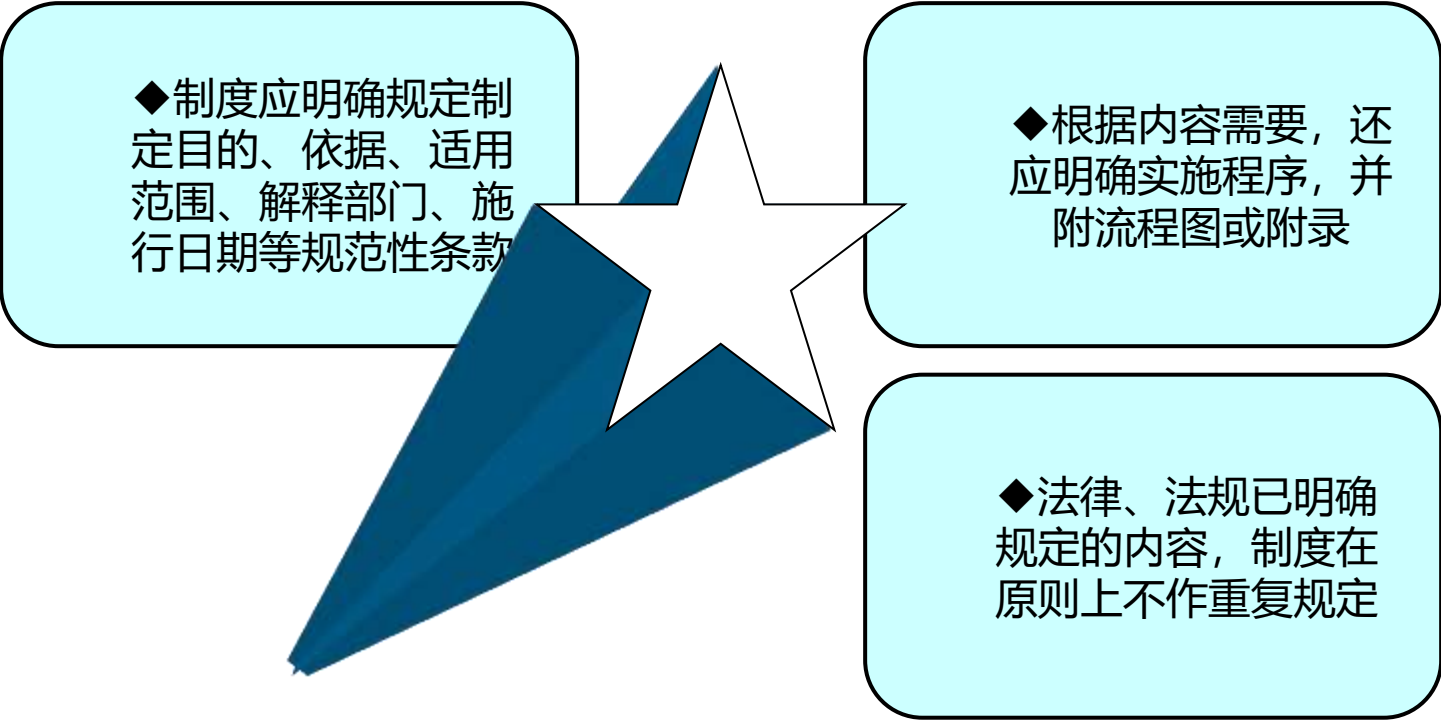
注：制度必须以公文形式发布才能正式生效，而用来发布制度的公文、通知本身不算制度。

- 在企业生产管理实践中，属于制度范畴的有：章程、规定、办法、细则、规范等。
- 不属于制度范畴的有：公司简介、指导意见、战略发展规划、年度计划、工作计划、说明书、帮助手册、合格标准、配置规范等。

3 如何设计管理制度

1. 管理制度的条款构成

良好的生产管理制度不仅可以保障企业生产部门运作的有序化、规范化，降低企业生产成本，而且可以防止管理的任意性，保护员工的合法权益。管理制度的条款主要由三方面内容构成，具体如下图所示。



◆制度应明确规定制定目的、依据、适用范围、解释部门、施行日期等规范性条款

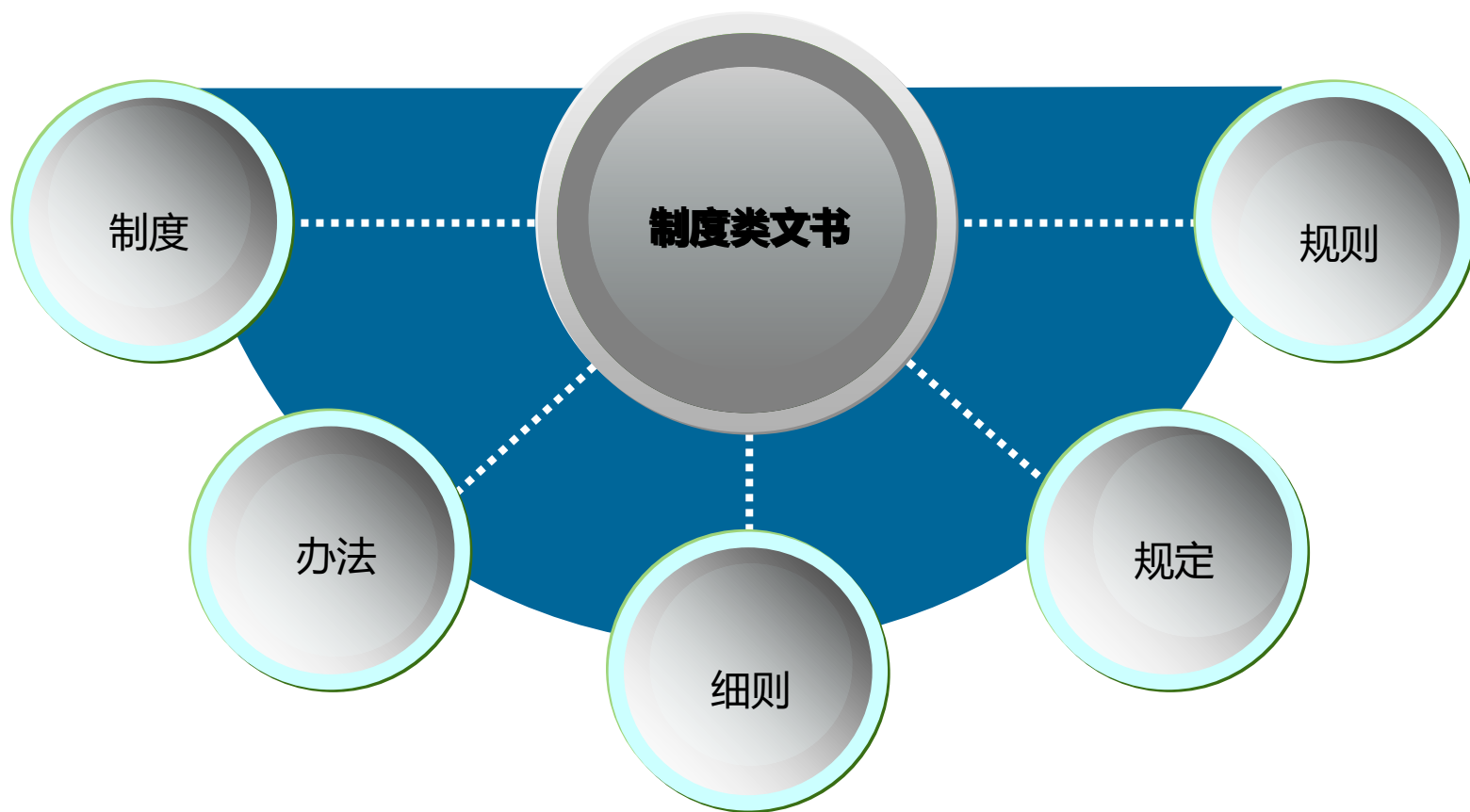
◆根据内容需要，还应明确实施程序，并附流程图或附录

◆法律、法规已明确规定的內容，制度在原则上不作重复规定

3 如何设计管理制度

2. 管理制度的文书形式

生产管理制度一般是由企业生产部制定，以书面形式表达，并以一定方式公示的针对某项事务给予处理的规范。制度类文书的五种形式如下图所示。



3 如何设计管理制度

生产管理制度编制规范

一套体系完整、内容合理、行之有效的生产管理制度要求制度设计人员在设计管理制度时需遵循一定的编写要求，即达成“三符合、三规范”，具体见下表。

设计规范	具体说明	
三符合	符合管理者最初设想的状态	
	符合企业管理科学原理	
	符合客观事物发展规律或规则	
三规范	规范制度制定者	<ul style="list-style-type: none">◎ 品行好，能做到公正、客观，有较好的文字表达能力和分析能力，熟悉企业各部门的业务及具体工作方法◎ 了解国家法律、社会公共秩序和员工风俗习惯，明确制度的制定、审批、修改、废止等程序及权限◎ 制度所依资料全面、准确，能反映生产经营活动的真实面貌
	规范制度的内容	<ul style="list-style-type: none">◎ 合法合规，制度内容不违反国家法律法规和公德民俗，确保制度有效，内容完善，制度体系完善、科学、系统，内容需规范、有效、有的放矢◎ 形式美观，制度框架格式统一、简明扼要、易操作，简洁、无缺漏◎ 语言简练，语言简洁、条例清晰、前后一致、符合逻辑规律◎ 制度的可操作性要强，注意与其他规章制度的衔接◎ 规定制度涉及的各种文本的效力，并用书面或电子文件的形式向员工公示或向员工提供接触标准文本的机会
	规范制度实施过程	<ul style="list-style-type: none">◎ 明确培训及实施过程、公示及管理、定期修订等内容◎ 营造规范的执行环境，减少制度执行中可能遇到的阻力◎ 规范全体员工的职责、工作行为及工作程序◎ 制度的制定、执行与监督应由不同人员担当◎ 记录制度执行的情况并保留

3 如何设计管理制度

生产管理制度设计步骤

企业在设计生产管理制度时，首先明确需要解决的问题及所要达到的目的，其次要找到制度的角度定位，并开展内、外部调研，明确制度规范化的程度，统一制度格式等。具体而言，生产管理制度设计的步骤如下图所示。

明确目的

企业制定各管理制度主要目的在于预警性地规避问题的出现或将已发生问题及其危害控制在一定范围内，以避免或减少不必要的损失，保证企业经营活动的正常、有序运行

定位角度

制度设计人员在设计或修订制度时站对、站稳制度设计的立足点，如战略角度、企业管理角度、部门管理角度、业务管理角度、人员角度等

调研问题

制度设计人员应进行调研访谈，了解企业实际存在的、业务运作过程中出现的、需要解决的问题等，从而设计出真正能满足企业需求的合适制度

规范统一

一套体系完整、内容合理、行之有效的企业管理制度应达到“三符合”、“三规范”及其他要求，具体请参照下文表2-4所示

起草制度

制度起草工作包括明确制度类别，确定制度风格和写作方法，明确制度目的，在调研的基础上进行制度内容规划形成纲要，拟定条文形成草案，并进行制度格式标准化

征求意见

制度草案制定完成后需通过意见征询、试行等方式获得相关建议，发现不足和纰漏。进行修改完善，直到最终定稿审批通过

制度公示

制度要为企业运营和发展服务，企业应以适当方式向全体员工公示，以示制度生效，便于员工遵守执行

3 如何设计管理制度

生产管理制度设计模板

生产管理相关制度设计的模板见下表。

制度名称	××制度		制度编号		
			受控状态		
执行部门		监督部门		生效日期	
第1章 总则 第1条 第2条 第_章 第_条 第_章 附则 第_条 第_条					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

目录

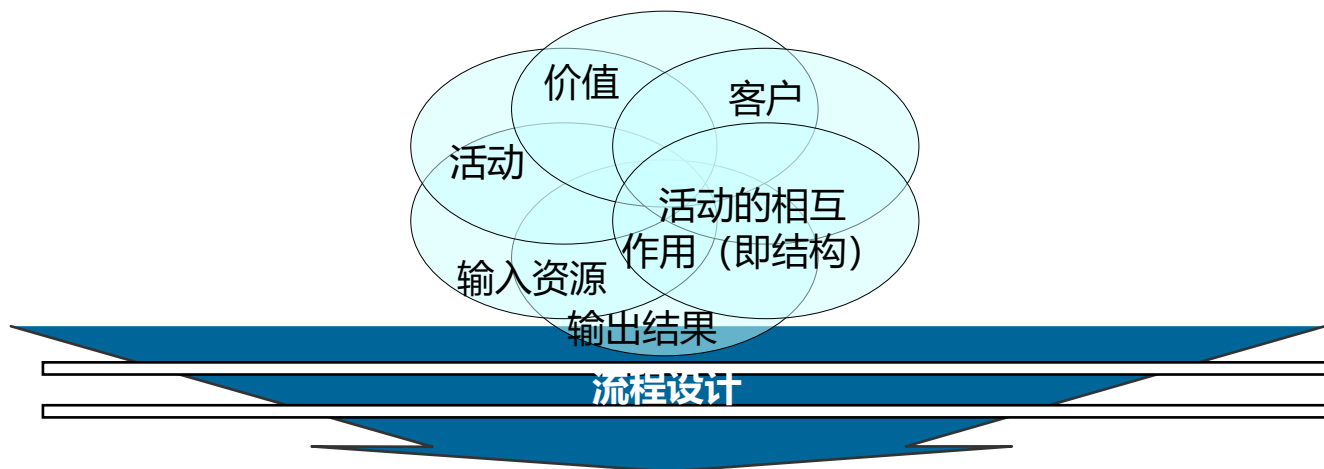
- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

4 如何设计工作流程

工作流程是指工作事项的活动流向顺序，主要包括实际工作中的工作环节、步骤和程序。工作流程中的组织系统中各项工作之间的逻辑关系是一种动态关系。工作流程作为体系中的一个维度，主要采用流程图的方式进行设计。工作流程图是通过适当的符号记录全部工作事项，用以描述工作活动流向顺序。工作流程图由一个开始节点、一个结束阶段及若干中间环节组成，中间环节的每个分支也都要求有明确的分支判断条件。

1. 工作流程设计考虑的因素

工作流程的设计应符合企业经营的需要，适应市场竞争的变化。在具体设计中应基于3C（顾客Customer、变化Change、竞争Competent），从六个要素来考虑。具体如下图所示。



顾客：了解并满足顾客的需要

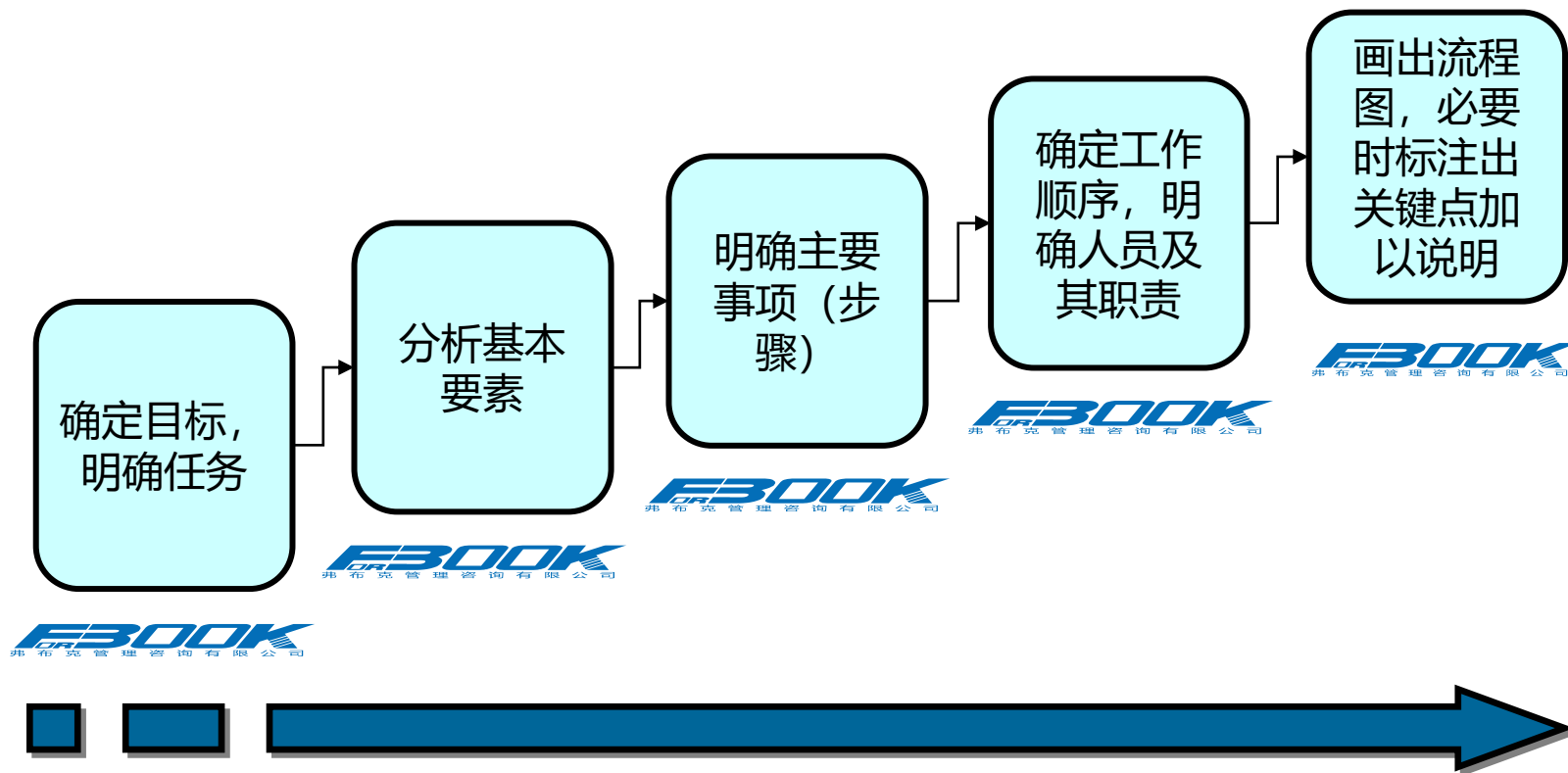
变化：适应外部市场环境的变化

竞争：规范企业的流程，并不断地加以改造

4 如何设计工作流程

2. 生产工作流程设计的步骤

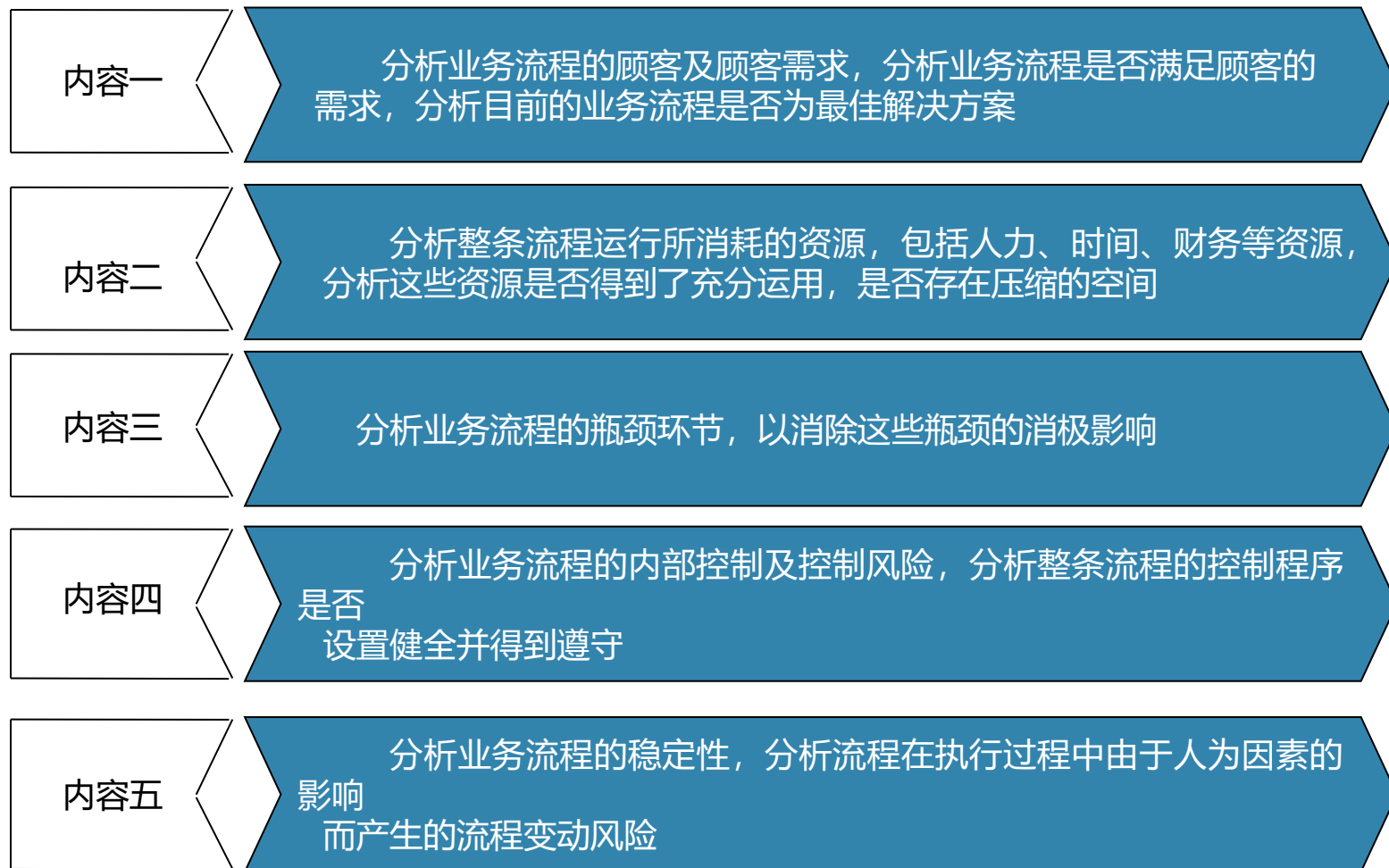
生产工作流程的设计主要是从企业的经营目标出发，对所有生产领域的相关工作进行设计，试图消除未以流程目标为中心的作业。主要工作流程设计的主要步骤如下图所示。



4 如何设计工作流程

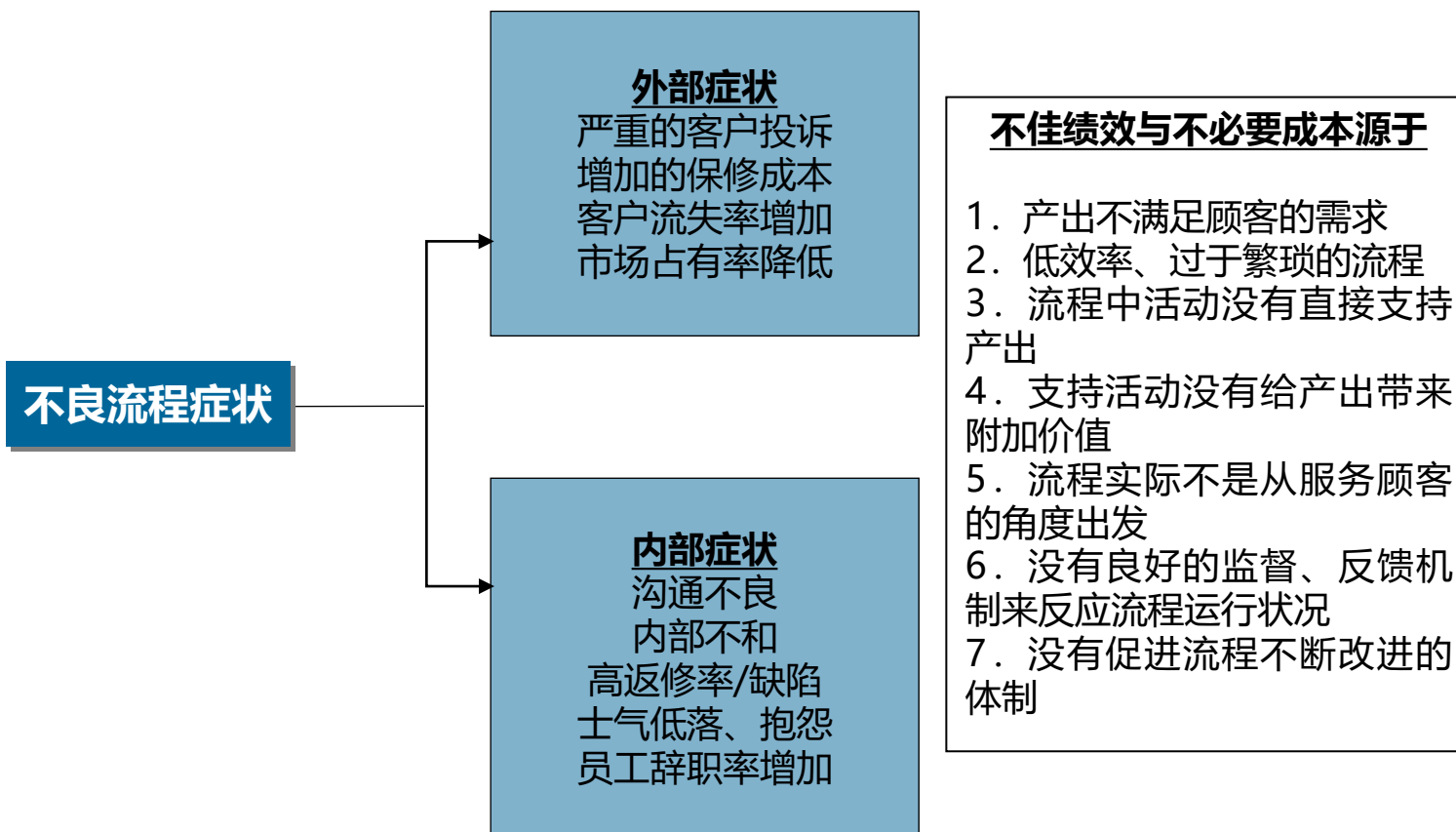
流程分析内容

进行流程分析，首先要找出、定义需要分析的流程，然后进行分析。流程分析的内容如下图所示。



4 如何设计工作流程

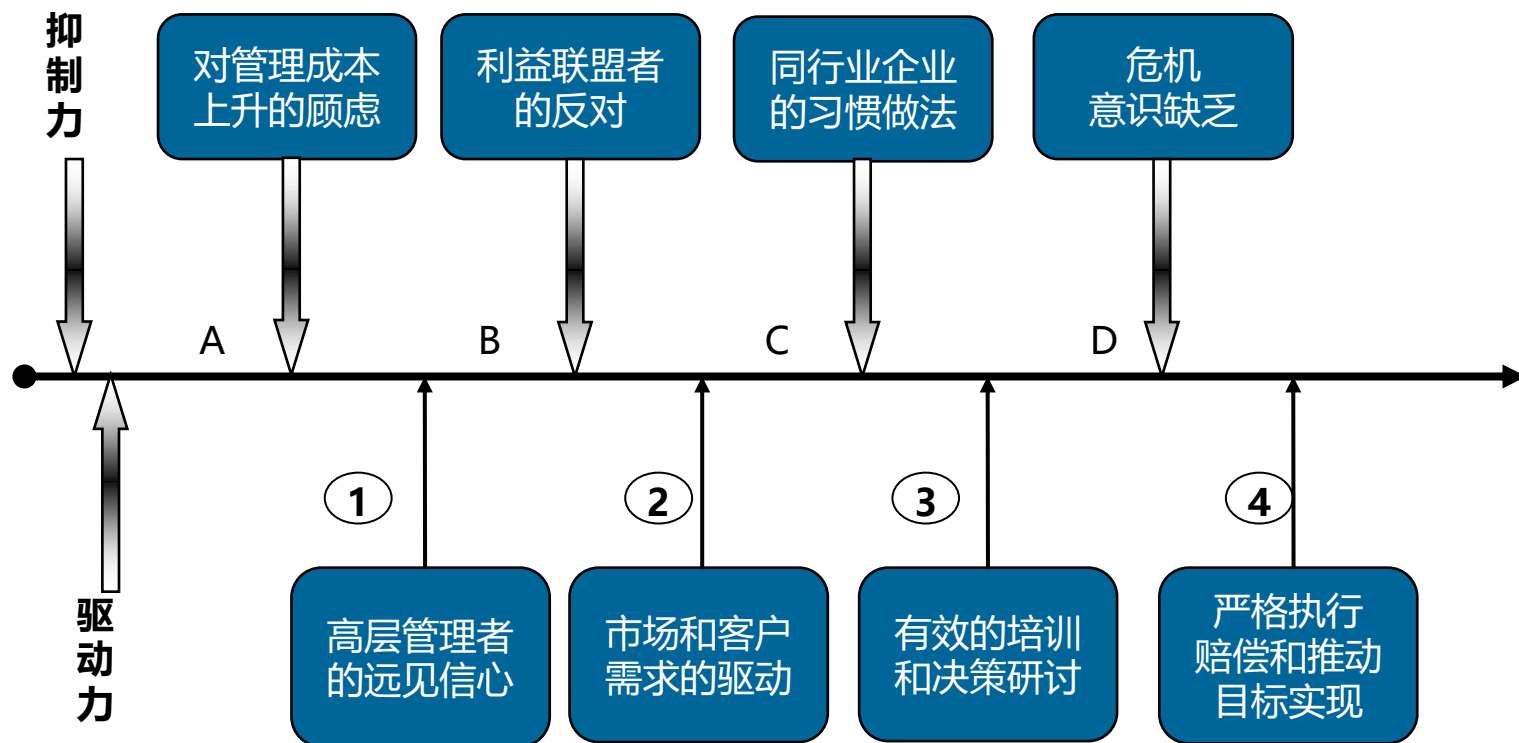
不良流程的症状分析如下图所示



4 如何设计工作流程

力场分析模型

力场分析模型是业务流程再造的重要分析工具。它可以有效识别新流程执行过程中的各种力量及其作用，作为一个系统的框架，它也能够全面展现流程的现状面貌，从而确定流程改进策略，找出具有最高成功可能性的改进方案和措施。该模型将与组织改善有关的信息分成两类：在工作中抑制改善的力量和驱动改善的力量，具体内容如下图所示。



4 如何设计工作流程

流程优化的工具清单

停止

1. 哪些是重复的和非增值的活动，可以停止
2. 相关内容：
 - (1) 简化
 - (2) 消除重复活动

技能

1. 如何利用多重技能来消减各部门的界限，提高工作范围与效率
2. 相关内容：
 - (1) 职能扩大
 - (2) 职能灵活以及授权

并行

1. 什么活动能够并行操作以减少流程处理时间
2. 相关内容：
 - (1) 处理时间
 - (2) 关键路线处理时间

输出

1. 如何将在一个流程中的人员合理地组织起来，保证提交的质量
2. 相关内容：
 - (1) 团队
 - (2) 协作

准备工作

1. 如何保证数据在事件发生的源头录入，并保证其质量
2. 相关内容：
 - (1) 重复工作
 - (2) 检验
 - (3) 检查全面质量管理

第一时间

1. 哪些是重复的和非增值的活动，可以停止
2. 相关内容：
 - (1) 简化
 - (2) 消除重复活动

需求

1. 如何保证信息能提交到需求者处
2. 相关内容：
 - (1) 信息需求
 - (2) 无纸化工作

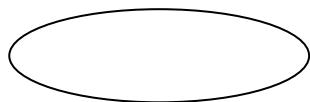
可视性

1. 如何保证流程的绩效可衡量
2. 相关内容：
 - (1) 绩效评估
 - (2) 流程绩效评估文化

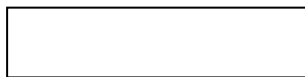
4 如何设计工作流程

流程图绘制符号说明

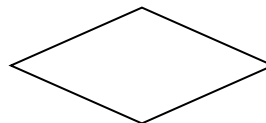
关于流程图符号，美国国家标准学会（ANSI）给出了相应的规定。下面对流程图设计过程中可能用到的符号进行一一介绍，以便规范使用。具体如下图所示。



1. 流程的开始或结束



2. 具体作业任务或工作



3. 决策、判断、审批



4. 单向流程线



5. 双向流程线



6. 两项工作跨越、不相交



7. 两项工作连接



8. 作业过程中涉及的文档信息



9. 作业过程中涉及的多文档信息



10. 与本流程关联的其他流程



11. 信息来源



12. 信息储存与输出

流程图的绘制越简洁、明了，操作起来越方便，推进和执行人员也更容易接受和落实。所以，在一般情况化下，仅使用其中的5~6种符号就基本可以满足绘制流程图的需要了。

4 如何设计工作流程

生产管理流程设计工作要求

生产管理流程设计可降低成本，完善服务，促进企业文化发展，生产管理流程设计工作方法及成功条件如下图所示。

生产管理流程设计成功必备条件

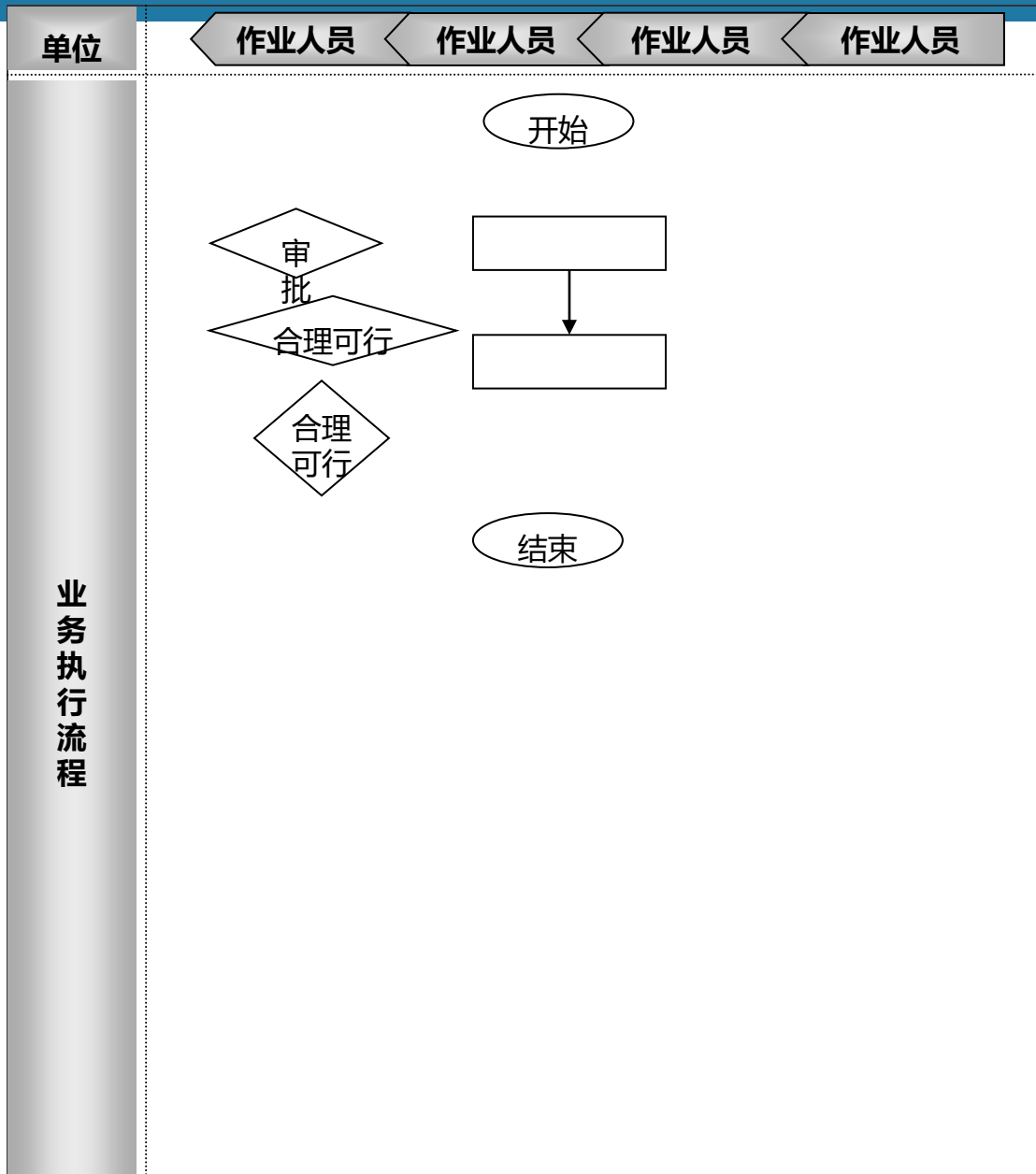
- ◎ 获取高层领导的帮助，企业核心人员对生产管理流程给予积极支持
- ◎ 生产管理流程设计人员对生产管理业务具有敏锐洞察力、敏捷应变能力，能清楚看到问题症结所在，并能较快找出解决办法
- ◎ 员工对生产管理流程设计与实施充满热情，并积极参与
- ◎ 尽早组织宣传、交流，使员工清楚并理解流程方案及其实施意义
- ◎ 员工支持现行流程的改变，并能以善意的心态接受各种可能的结果

生产管理流程设计工作要求

- ◎ 使生产管理流程设计策略与企业经营目标、信息技术水平相符合
- ◎ 明确说明新流程优势和作用，取得高层领导支持
- ◎ 选择一个合适的生产管理流程为的起点，有效推进流程设计与调整
- ◎ 明确新生产管理流程对现存企业文化的影响，推动企企业文化的成功
- ◎ 及时评估生产管理流程成果，制定切实可行的评估计划和方案
- ◎ 制定保持生产管理流程设计与执行的成果并使之扩大化的措施

4 如何设计工作流程

生产管理流程图的设计如下所示



4 如何设计工作流程

生产管理业务执行流程关键节点说明的设计见下表。

业务执行流程关键节点说明	
关键节点	相关说明
1	
2	
3	
4	
5	
6	

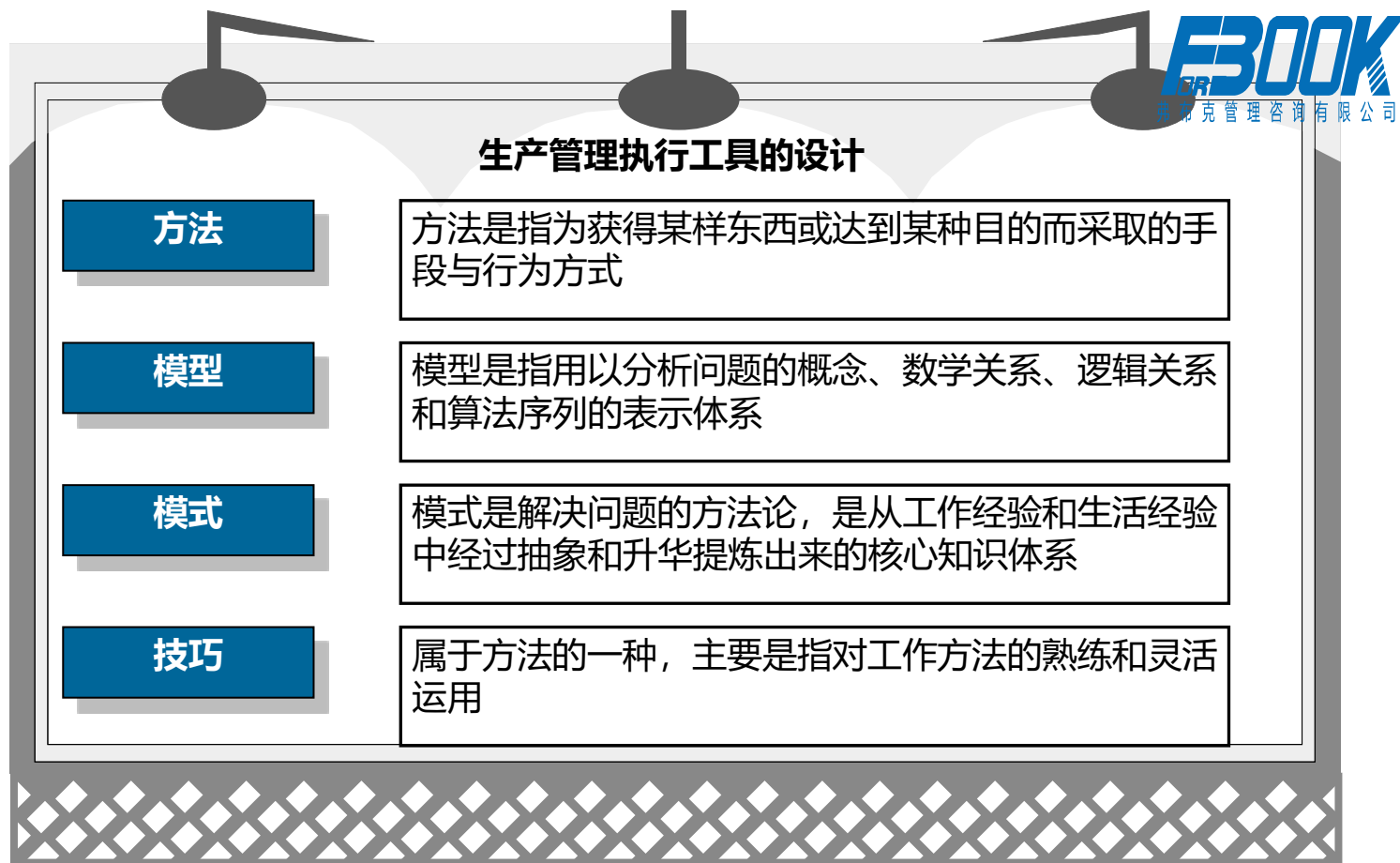
目录

- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

5 如何设计执行工具

执行工具设计内容

生产管理执行工具是指为了使生产管理人员达到、完成或促进某项生产管理事务的手段，主要包括方法、模型、模式、技巧等相关内容，用来帮助生产管理人员更好地开展工作。



5 如何设计执行工具

执行工具设计要点

企业在设计生产管理执行工具时，要注意把握以下三个要点，具体如下图所示。



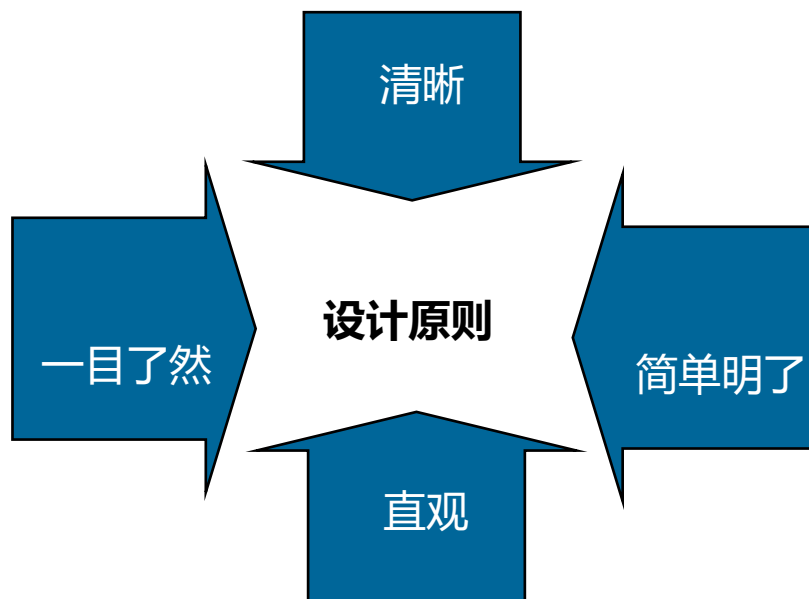
目录

- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

6 如何设计实用表单

实用表单主要是指生产管理工作过程中需要的各种表单，主要作用是为了对相关工作进行记录和衔接。

实用表单设计原则如下图所示。



6 如何设计实用表单

实用表单内容设计

实用表单的内容主要从以下三方面入手进行表述，具体内容如下图所示。

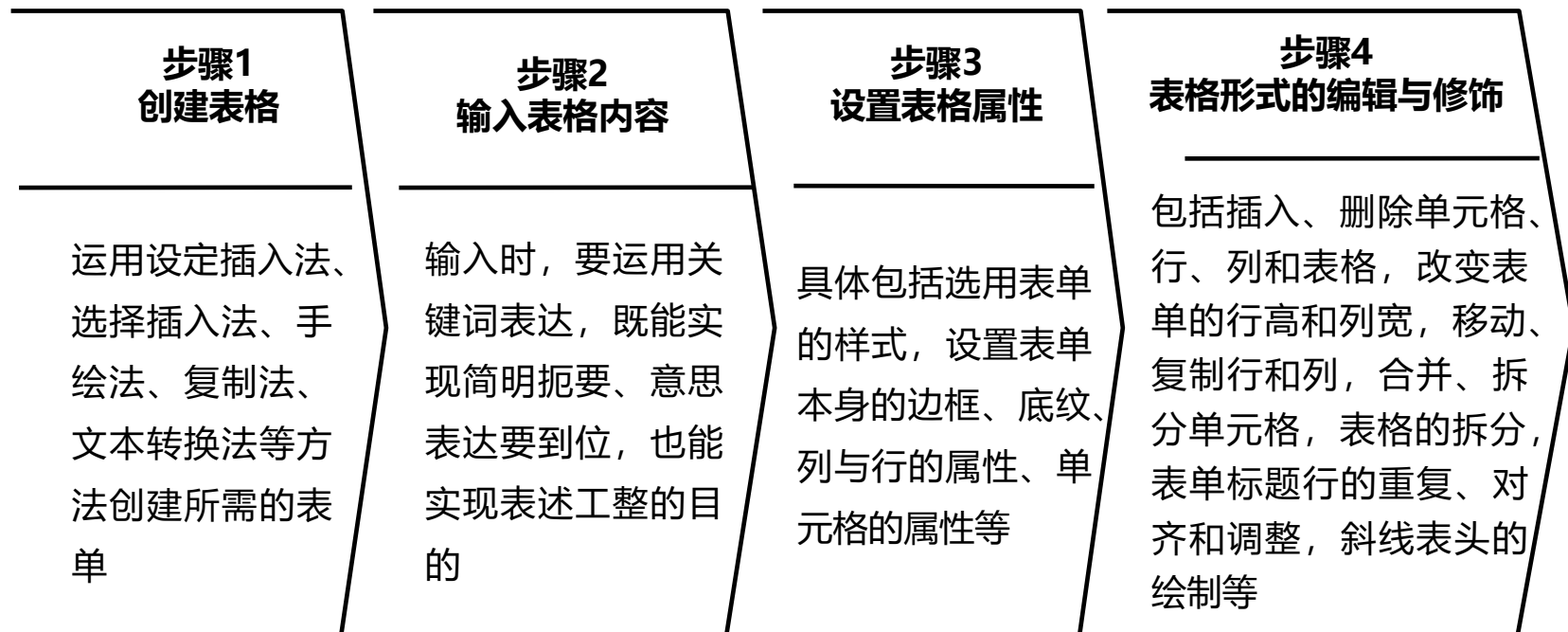


6 如何设计实用表单

实用表单设计方法

设计表单就是将表单的行、列看成坐标的横轴、纵轴，将需要表达的内容清晰、简洁、直观地置入坐标中予以展现的过程。

最常见的表单绘制工具有Word、Excel等，设计人员可根据工作需要选择使用。这里仅介绍用Word绘制表单的步骤，具体内容如下图所示。



目录

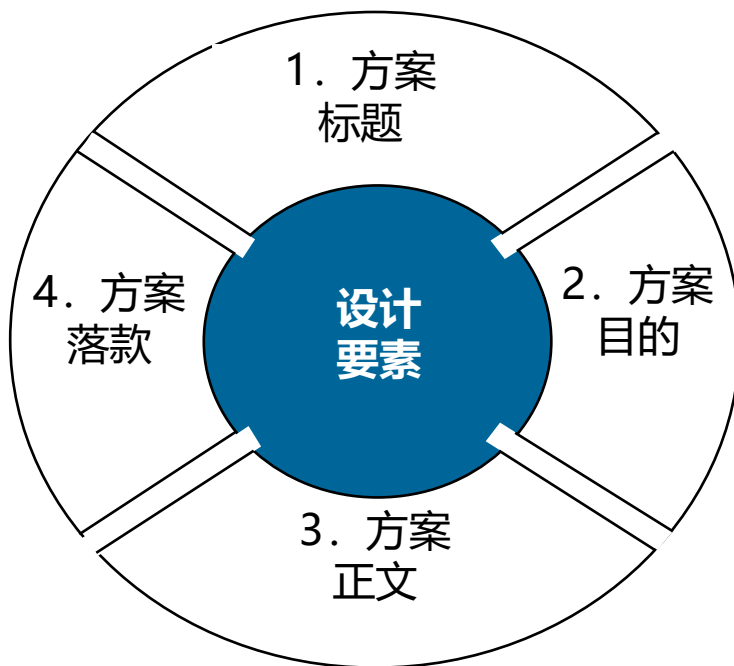
- 1 生产管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 生产管理体系10大模块设计
- 9 生产管理问题分析与解决工具

7 如何设计实施方案

生产实施方案是指对企业生产工作，从目标要求、工作内容、方式方法及工作步骤等做出全面、具体而又明确安排的计划类文书。

1. 实施方案设计要素

实施方案设计要素主要包括方案标题、方案目的、方案正文、方案落款四部分内容，具体如下图所示。



7 如何设计实施方案

(1) 方案标题设计

设计实施方案的标题通常有以下三种方法。

第一种方法是二要素法，即“实施内容+方案”，如“班组文化建设方案”。

第二种方法是三要素法，即“实施部门/人员+实施内容+方案”，如“车间员工绩效考核实施方案”。

第三种方法是四要素法，即“实施时间+实施部门/人员+实施内容+方案”，如“2012年8月生产部安全生产培训方案”。

(2) 方案目的设计

方案目的是指实施本方案能够给企业或相关部门带来的好处。目的设计要求简明扼要，叙述时常用“为……”、“为了……”开头，然后说明目的制定的依据，常用“根据……，结合本公司的实际情况，特制定本实施方案”。如“为了保证本企业员工生命财产的安全，防止突发性重大事故发生，并能在事故发生后迅速有效控制处理，根据本企业实际情况，特制定本方案。”

(3) 方案正文设计

方案正文内容主要包括实施目标、实施步骤、政策措施、基本方法及要求等，每部分内容均应设计得具体、详细，特别是“实施步骤”一项，对各个阶段的时间、实施内容、负责部门及要求等都要做非常具体、详细而又明确的布署和安排，这样便于各个部门、人员去贯彻执行。

(4) 方案落款设计

一般在方案的最后要标明方案的制定部门和制定日期，有时也需要写明方案的编制人员、审核人员和批准人员以及相应的日期。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/748140051047006026>