

# 生产作业计划管理制度

## 1 目的

为了进一步完善生产计划编制程序，以准确的市场营销计划为基础确保生产作业计划的科学顺利实施，特制订本制度。

## 2 适用范围

营销公司、营销二部、制造部、物流部

## 3 职责

- 3.1 营销公司、营销二部负责制订市场预测报告、销售计划、发运计划；
- 3.2 制造部负责制订生产作业计划；
- 3.3 物流部负责提供库存产品清单；
- 3.4 生产副总负责召集相关人员对市场预测报告、销售计划、发运计划、生产作业计划、库存情况明细进行会审。

## 4 生产作业计划编制程序

- 4.1 营销公司、营销二部每月 20 日前制订详细的“销售计划”、“产品发运计划”以及“市场调研报告”，一并提交生产副总。
- 4.2 生产副总收到营销公司和营销二部的销售计划后，应会同营销副总、常务副总、总工程师、物流副总、财务副总召开专题会议，分析讨论销售计划的准确性和可行性，以此作为依据编制生产作业计划：
  - 4.2.1 依据销售计划，普查库存产品是否可以满足销售与市场需求，同时，品控部对库存产品质量抽查认定情况写出书面报告，明确库存量与销售量的差别，充分掌握营销、物流、技术、库存及相关资源信息，编制可行的生产作业计划，把库存量降到最低。
  - 4.2.2 首先保证下月立即发货产品的生产组织作业，充分利用各种资源确保在生产效率最大化的基础上组织生产，如制瓶机机速等相关效率指标要追求高水平高标准。
- 4.3 制造部根据会审结果编制具体的生产作业计划，并经制造部长审核签字和分管领导批准签字。
- 4.4 公司对料液利用率指标实行动态管理，阶段性地将料液利用率指标逐步提升，因此制订生产作业计划对该指标不能停留在一个水平上。
- 4.5 制造部接到经批准的生产作业计划后，应认真分析研究并制订以制瓶车

间和印花车间为主的《生产作业计划》分解表，将分解的生产作业计划指标纳入到各车间目标卡中。在确保平均料液利用率达到公司目标的基础上，根据实际情况制订各机台各个品种的料液利用率分解指标。

4.6 制造部应严格按照目标卡中生产作业计划设定的准确率与延误率等指标组织生产。印花产品应与素瓶生产相匹配，在组织印花生产时也要追求高质量高机速高效率，制造部应根据生产实际为印花车间设计准确率和延误率等指标并进行考核，不得以任何理由积压未印花素瓶。

## **5 销售计划内容**

包括：销售区域、销售人员、客户单位全称、产品规格名称、产品数量、产品吨重、产品料色、计划生产时间（应具体到小时）、是否一次生产或分批发货等相关说明。

## **6 产品发运计划内容**

包括：客户名称、送货地址、合同编号、产品名称规格型号、发货数量、包装方式（托盘、塑料箱、纸箱等）、单件数量（盘/箱数量）、运输方式等（自运、汽运、铁路、海运）、客户要求（或合同规定）最迟到货时间、运输防护要求、货物保险内容等。

## **7 市场调研报告内容**

调研报告至少应包括以下方面内容：市场状况分析、产品的市场地位、同行业竞争形势、潜在客户、产品结构调整建议、瓶型及外观改进信息、产品实物质量要求、包装改进、营销建议、当月及下月销售计划实施率等。分析可能遇到的风险及市场竞争状况并设计应对预案。

## **8 生产作业计划内容**

8.1 月度综合计划应尽可能详细地描述产品信息、原料信息和包装资材信息，至少还应包括：每座炉的产量及总产量、成品率、配合料产量、吨成品耗电、吨玻璃液耗油焦粉；

8.2 原材料准备计划：两台炉所用原料名称以及各种原料用量；

8.3 生产品种计划：产品名称及代码、生产机台、生产起止时间、机速、每个品种的合格率、产量、单重、吨数以及包装物；

8.4 如有新产品试制，应写明试制机台、段数、机速、产品单重、试制时间和试制数量等；

8.5 模具计划：模具名称、编号、需用数量等；

8.6 印花产品计划：产品名称及代码、生产机台、生产起止时间、机速、合格率、产量；

8.7 包装材料准备计划：包装物名称、规格、数量。

## **9 生产作业计划的变更**

9.1 销售计划发生变化时，营销公司须先核实现库存数量与模具等资源充分后，提前三天书面通知制造部，同时由物流部提供书面库存数量等信息交给生产副总和营销副总。由制造部做出书面生产作业计划变更通知书发至相关部门，变更通知应经主管领导批准。

9.2 制造部在遇到突发生产设备故障或其他因素时，不能按要求实施既定的生产作业计划，由制造部书面报告营销公司，经协商相关领导批准可以调整相关作业计划内容。

## **10 生产作业计划考核**

10.1 生产作业计划一经批准，各车间部门均要严格执行。

10.2 考核部门或考核人根据生产作业完成情况结合目标卡规定的指标每月进行考核。

## **11 生产作业计划发放范围**

总经理、常务副总、营销副总、总工程师、营销总助、生产副总、财务副总、物流副总、物流部、营销公司、营销二部、财务部、总工办、制造部、品控部、熔制车间、制瓶车间、印花车间、包装车间、电修车间、机修车间等。

## **12 保密制度**

生产作业计划为公司正式文件，文件中的所有信息，必须为之保密。

**13 本制度自 2010 年 1 月 20 日实施。**