

主管一日通®

生产 主管一日通

(修订版)



吴少平◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团

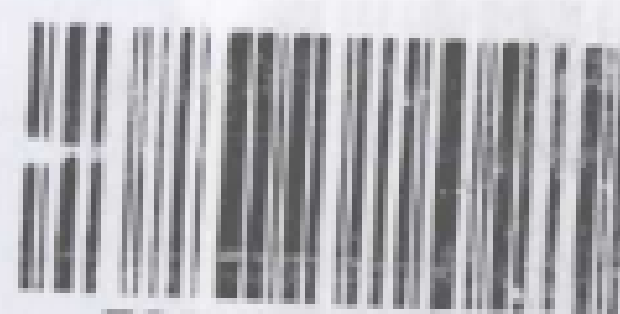
广东经济出版社

生产主管一日通

(修订版)

本书为从事生产管理的人士而准备，为您列举了生产管理工作中的常遇难题，并提供具体解决方案。书中为您展示了生产管理工作的操作流程与操作要领，帮助您从入门到精通，胜任生产管理工作的挑战。

生产主管一日通(修订版)



788677580285

RMB:28.00

¥28.00

全套十册 定价:280.00元

主管一日通⑥

生产

主管一日通

(修订版)

吴少平◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团

广东经济出版社

修订版序

主管，在现代企业管理体系中扮演着十分重要的角色。

主管在企业中向下代表企业的领导，负责向下属宣布公司的目标和计划，并监督下属执行，同时负责管理和领导所属员工；向上代表基层管理者和员工，负责向上反映计划的执行情况、目标的完成状况以及企业所面临的情况，并向上反映下属的利益要求。所以说主管对下是高层领导和经营者的替身，对上是情报员和员工利益代表；同时，主管还因其具有丰富的专业知识、熟练的业务技能或高超的专业技术，经常担当起培训师和引导员的角色，带领新员工入门，帮助员工提高业务技能。因此，主管也被认为是企业管理体系运作的轴承。

自 2004 年起，为满足现代企业经营理念和现代企业管理制度在中国推行带来的需求，我们组织专家编写了“主管一日通”系列丛书，旨在为各行业身处主管职位的人士传授现代管理理念，所在职位的岗位职责、工作要求和操作实务，管理方法和管理技巧等知识。丛书推出后受到了极大欢迎，得到了众多读者的称赞和认同，并被一些企事业单位用作培训教材。但随着时间的推移，更为科学、严谨、高效的管理理念和管理制度不断诞生，为使读者获得更新更具时效的实用管理知识，我们邀请专家对丛书进行



了修订再版。

本次修订再版着眼于内容的更新与补充，大量删节了原版中的过时内容和冗余知识，补充最新管理知识、制度和技巧，并增加了部分实用的管理制度、表格、案例，将理论与实际相结合，力图使纷繁庞杂、晦涩难懂的管理知识更容易为读者所理解和接受。同时，对全书的章节编排、版式进行了修改，以期能为读者提供更为轻松和舒适的阅读环境。

希望本书的修订再版能带给您更多的帮助。

赵世平

2008年10月



总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行者，又是企业决策的参与者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、



预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编者

2003年11月

目 录

第一章 生产主管的职责与权限 (1)

生产主管，简单地说就是生产的负责人。所谓生产则是指一种物质转换的过程，是投入生产要素对原材料加以转换，从而产出某种物质——产品的过程。生产主管是企业中层管理者，是生产部门各种事务的执行者与监督者。在小型企业中，生产主管可能是企业生产部门的最高领导；而在大中型企业中，生产主管则对生产经理负责，代表生产经理完成对生产部门的管理任务。

一、生产主管的职责 //2

二、生产主管的权限 //10

第二章 生产的规划与决策 (15)

生产主管对生产部门的领导是通过规划、决策与监控等行为来进行领导的，其中第一步就是做出规划与决策，如制定长期生产计划，年度生产计划，月度生产计划，排程计划等。而这一切计划又必须以生产能力的规划（计划）为基础为中心。生产主管作为一个企业生产运作的组织者和管理者，不能只停留在现有的生产能力的利用上，而应着眼于未来的生产能力，规划决策出一套积极发展的生产能力计划，对企业及社会生产能力的的需求做出预测，规划出中长期生产能力计划，并对企业资源进行整合和优化配置，围绕企业目标，组织生产和进行有效监控，全面完成生产任务。



- 一、需求预测 //16
- 二、生产能力规划 //27
- 三、生产能力决策 //44

第三章 生产过程组织 (67)

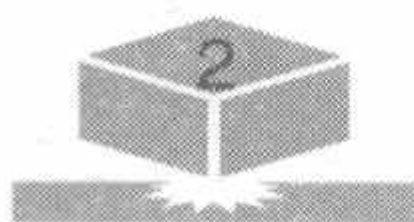
产品的生产过程是指从原材料投入生产开始,直到成品检验合格入库为止所经历的全部过程。生产过程一般是由许多部分组成,根据各部分在生产过程中的作用不同,可划分为基本生产过程、辅助生产过程和生产服务过程三个过程,其中基本生产过程是主导部分,其余部分都是围绕着基本生产过程进行的。

- 一、生产过程的空间组织 //68
- 二、生产过程的时间组织 //78
- 三、生产过程的劳动组织 //85
- 四、流水生产线组织 //94

第四章 工作系统设计 (119)

生产工作系统设计包括工作设计、作业测定与时间标准的建立以及员工报酬。企业依赖于人的努力(例如,工作)来达到目标,从而强调了工作系统设计的重要性。过去,生产主管经常忽略工作设计,把它交给相应的技术人员去做。然而,近几年研究表明,许多工人对他们的工作普遍感到不满,从而引发了新的工作系统设计;有些设计是由对生产力不断提高的关注引起的。工作系统设计现在成为提高生产力并持续增长的关键。

- 一、工作设计 //120
- 二、作业测定与时间标准的建立 //139



三、员工报酬计划 //155

第五章 生产计划与生产控制 (161)

生产作业计划是生产计划的具体执行计划，其主要任务是落实计划，合理组织生产过程，实现均衡生产与提高经济效益。而生产则是按生产计划的要求，组织生产作业计划的实施，全面地掌握生产情况，了解计划与实施之间的偏差，及时调整生产进度，调配劳动力，合理利用生产设备，控制物料的储备与搬运做好生产服务工作。在生产作业计划与生产控制中，生产主管应制定好生产作业计划及标准，也可称为是控制标准，指导编制好生产作业计划，同样也可以称为是控制计划，因为任何计划都有其控制的一面，进行生产控制与管理。

一、生产计划 //162

二、生产作业计划 //168

三、生产作业控制 //187

四、生产成本控制 //198

第六章 制定生产排程计划 (205)

生产排程计划，即时间进度日程安排计划，它是指企业内部对各项资源的使用进行时间的选择，与设备、厂长、人力活动有关。它既能帮助也能阻碍生产战略。生产主管应该重视排程计划在企业中扮演的重要角色。生产主管应认真指导生产部门编制好生产排程计划，保证生产计划的顺利实施。

一、制定生产排程计划的原则 //206

二、大量生产排程计划 //207

三、中量生产排程计划 //210

四、少量生产排程计划 //211



第七章 全面质量与工序质量管理 (227)

产品质量是企业发展的生命线，是增强企业竞争力的支柱，是经济效益的源泉。坚持质量第一，提高质量意识，严格质量管理与控制，稳定和提高产品质量，是生产主管的基本职责之一。生产主管在质量管理中的工作主要是就生产过程中质量方面的问题进行管理与控制，因此生产主管应深刻了解质量与质量管理，在企业中推行全面质量管理，对工序质量进行与控制，同时要树立质量成本观念，把质量成本降到最低点。

一、全面质量管理 //228

二、工序质量管理 //241

第八章 供应链管理与库存控制 (271)

供应链管理是一个相当热门的话题，是物流管理的扩大与延伸，是企业“第三个利润源泉”的中心所在，它作用于运输、配送、库存、保管、采购等环节，由此许多企业都设有专门的供应链管理部门来协调管理这些行为。对于生产主管来说，供应链管理的中心问题是库存控制以及和库存控制相关的采购及供应商的管理。

一、采购管理 //272

二、库存控制 //280

第九章 物料需求计划 (MRP) (303)

物料需求计划 (Material Requirements Planning, MRP) 是一个基于计算机的信息系统，为非独立需求存货 (例如原材料、组合零件、组件等) 的订货与时间进度安排而设计。从预定日期开始，把产成品制定数量的生产计划向后转换成组合零件与原材料需求，用生产提前期及其他信息决定何时订货以及订多少货。因此，对最终产品的需求产生了对被计划期分解开来的底层组件的需求，使订货、制作与装配过程都以确定的时间安排，以及时完成最终产品，并使存货保持在合理的低水平上。MRP 成功地解决了根据最终产品计划生成零部件需求计划的问题，它能计算出为完成产品生产计划，需要生产哪些零部件，生产多少，什么时候下达零部件的制造任务，何时完成。





- 一、MRP 的输入与输出 //304
- 二、MRP 方法 //312
- 三、闭环 MRP //321
- 四、制造资源计划 (MRP II) //327

第十章 项目管理 (333)

项目是由一系列独特的活动组成,需要在限定的时间跨度内完成一系列给定目标。项目的非常规性给项目管理提出了许多与生产日常管理有所不同的方法。项目管理一般都会设置项目经理。不论是项目经理,还是生产主管,在对项目进行管理时都应深入研究项目的独特性,利用甘特图等方法制定项目计划,同时生产主管灵活运用网络计划技术对项目方案进行审查与优化。

- 一、项目与项目管理 //334
- 二、制定项目计划 //343
- 三、审查项目计划方案 //346

附录: 生产管理表格 (355)

参考文献 (367)

第一章

生产主管的职责与权限

生产主管，简单地说就是生产的负责人。所谓生产则是指一种物质转换的过程，是投入生产要素对原材料加以转换，从而产出某种物质——产品的过程。

生产主管是企业的中层管理者，是生产部门各种事务的执行者与监督者。在小型企业中，生产主管可能是企业生产部门的最高领导；而在大中型企业中，生产主管则对生产经理负责，代表生产经理完成对生产部门的管理任务。



一、生产主管的职责

生产主管的职责是领导员工执行生产部门的职责，完成生产职能及任务，并参与企业的生产决策。

1 生产部门的职责

生产部门的职责如下：

- ①编制综合生产计划和月度生产计划。
- ②生产任务分配。
- ③实施生产日程计划。
- ④受理生产作业日报。
- ⑤生产能力安排与调整。
- ⑥生产预算控制与管理。
- ⑦与营销部各科的联系沟通。
- ⑧生产效率对策。
- ⑨生产制造方法的改善。
- ⑩实施标准生产作业方法。
- ⑪填报标准生产能力表。
- ⑫生产成本核算。
- ⑬降低生产成本对策。
- ⑭制定生产技术标准。



- ⑮对员工的技术培训、指导与考核。
- ⑯实施员工提案制度。
- ⑰生产现场环境卫生管理。
- ⑱索赔受理与处理。
- ⑲材料及部件管理。

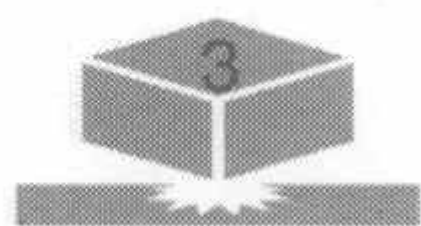
2 各岗位生产主管的具体职责

(1) 生产厂厂长岗位职责

- ①负责全厂的日常及行政管理工作，并对总经理负责。
- ②负责全厂人员的工作状态，指挥生产的正常有序运转。
- ③负责组织全厂各项规章制度的制定，并监督执行。
- ④负责对科长、主管的工作考核，切实做好奖惩工作，提高工作积极性。
- ⑤负责组织对装置的改造、维护及保养工作，对设备的定期检修准确及时地作出决策。
- ⑥及时召开生产会议，听取各单位的工作汇报并及时给出处理意见。
- ⑦负责生产与销售环节的沟通，及时调整生产方案。
- ⑧负责公司可持续发展的项目调查，为公司的进一步发展壮大提供可行性依据。
- ⑨完成公司交给的其他工作。

(2) 生产管理科科长岗位职责

- ①负责全厂的生产管理工作，并对厂长负责。





②负责各项生产计划指标的制定、传达和实现。

③负责装置区生产、储运区油品转输以及辅助系统的日常生产调度工作，保证安全生产。

④深入基层，调查研究生产和管理中出现的問題，为厂长决策提供依据。

⑤加强员工的素质教育，及时了解他们管理中存在的困难和問題。

⑥加强各员工的交流和沟通，及时了解员工的思想动态，提高凝聚力。

⑦及时准确传达上级指令，并组织各班长贯彻执行，对基层反映的问题要及时组织有关部门解决。

⑧及时组织力量处理生产过程中的突发事故及异常问题，并及时向厂长汇报。

⑨按时完成厂长交给的其他工作。

(3) 生产管理科工艺副科长岗位职责

①协助生产管理科长加强各项工艺技术的管理工作，并对科长负责。

②监督各班组职工的操作状况，严肃工艺纪律和交接班制度。

③负责有关文件和资料的归档管理，做好质量记录的编目、归档、贮存、查阅、处置；检查各班组质量记录和保存情况。

④及时了解各设备的运行情况，确保各项工艺指标的落实，并协助科长对各班进行考核评比。



⑤负责外培人员选送和进修学习等方面的管理工作。

⑥协助科长定期组织生产技术分析会，解决生产中出现的
技术问题，并为检修及改造做好技术准备。

⑦负责生产系统的业务学习及业务培训工作并定期考核。

⑧及时完成厂长交给的其他任务。

(4) 生产管理科设备副科长岗位职责

①负责全厂生产检修及日常的设备管理工作，并对厂长负
责。

②负责维修工人的业务培训、管理和岗位练兵活动，并严
格执行各项技术指标和技术规范。

③负责检修完成后的质量检查和验收工作，并做好记录。

④负责制定月、季、年度生产检修计划，定期检查、分
析、总结生产检修情况，确保各项检修指标的落实。

⑤及时了解设备的运行状态，确保设备安全、经济运行。

⑥负责监督设备的维护保养工作，组织设备的检查、评
比。

⑦采取切实措施，保证检修质量，降低消耗，增加效益。

⑧降低检修率，加强职工业务素质教育，安全正确使用各
种设备。

⑨认真完成厂长交给的其他工作。

(5) 生产管理科工艺主管岗位职责

①协助生产管理科长加强各项工艺技术的管理工作，并对
科长负责。

②协助生产管理科长做好生产计划的制订工作。

