

优秀班组建设系列丛书

生产管理
方案

优秀班组长 生产管理方案

Youxiaubanzuzhang

SHENCHANGUANLIFANCAN

涂高发 安迪 / 主编

为企业工厂基层管理者
精心打造的实用宝典

中国时代经济出版社

优秀班组建设系列丛书

优秀班组长 生产管理方案

Youxiubanzuzhang

SHENCHANCHUANLIJIANCAN

涂高发 安迪 / 主编

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长生产管理方案 / 涂高发, 安迪主编. —北京:
中国时代经济出版社, 2008.8

(优秀班组建设系列丛书)

ISBN 978-7-80221-703-4

I. 优… II. ①涂…②安… III. 生产小组—工业企业管
理: 生产管理 IV. F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第122431号

优秀
班组
建设
系列
丛书

优秀
班组长
生产
管理
方案

涂
高
发

安
迪

主
编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙5号 鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008年8月第1版
印 次	2008年8月第1次印刷
印 张	12.5
印 数	1~5000册
字 数	200千字
定 价	25.00元
书 号	ISBN 978-7-80221-703-4

版权所有 侵权必究



班组是生产型企业的最小生产单位，班组管理是生产型企业管理中的基础。生产型企业的所有生产活动都在班组中进行，因此，班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。

一个班组中的领导者就是班组长，班组长是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，这是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指班组长为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产任务。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。所以，越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理水平的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

有鉴于此，我们陆续策划、编写了《优秀班组长工作效率提升手册》《优秀班组长管理培训督导手册》《优秀班组长如何控品质》《优秀班组长如何抓现场》《优秀班组长如何管员工》系列书籍。书籍出版面市后，编者接到许多电话和短信息，有的是读者阅读后在实际中获得很大帮



Preface

助，表示感谢的；有的是希望请作者去做企业内训的；有的是请作者去企业任职的；也有读者反映一些管理要点阐述不全面，如安全方面、生产管理方面……为了满足广大读者的需求及市场需要，我们继续探究班组长在管理方面的要点，并对目前国内的制造行业状况进行更深入的了解和调研，在这一基础上，再次策划、编辑以下三本实操书籍：《优秀班组长安全管理手册》《优秀班组长生产管理方案》《优秀班组长管理工具箱》，这三本书既可独立成书，又可与前面几本书互相呼应，构成一个完整的班组管理体系。

本丛书对广大班组长实现由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型转变有所帮助，对班组长开创美好的职业生涯有所帮助。它不仅可以作为班组长的工作指南，同时也可作为班组长的培训教材。

本书由涂高发、安迪主编，同时参予编写的人员有李宗坪、王春华、徐航、李国新、张玉枝、俞莎、王海潮、陈波、秦广、肖剑、朱仲华、李强、韦厚娟、刘礼武、陈英飞、曾仁辉、李清亮、谷祥盛、况平、王玲、杨春、高尚等，在此一并表示感谢！

本丛书的编写参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免疏漏之处，敬请谅解。



录

第一章	班组长与生产管理	
第一节	生产与生产管理	2
	一、生产的概念	2
	二、生产的形态	2
	三、生产管理的范围	4
	四、生产管理运作程序	5
第二节	班组长生产管理概述	9
	一、班组生产管理的任务	9
	二、班组长在生产管理中的地位	10
	三、班组长在生产管理中的职责	11
	四、班组长生产管理要点	11
第二章	生产计划	
第一节	生产计划的基础资料	14
	一、途程计划	14
	二、基准日程	17
	三、BOM清单	20
	四、生产能力	22
第二节	工厂常见生产计划	25
	一、3~6个月生产计划	25



第五节	做好生产作业统计	103
	一、班组生产作业统计的内容	103
	二、班组各类生产报表统计	104
第四章	班组生产质量提升	
第一节	生产质量管理术语	112
	一、抽样检验	112
	二、AQL接收质量限	113
	三、直通率	115
	四、PPM	119
	五、缺陷等级	120
	六、合格率	122
	七、限度样本	123
第二节	班组生产质量控制要点	124
	一、强化质量意识教育	124
	二、严抓平稳操作	125
	三、严格执行“三不原则”	125
	四、广泛开展QC小组活动	128
	五、完善岗位质量负责制	129
	六、班组质量管理责任	129
第三节	班组现场质量控制细节	131
	一、建立并管理好样板	131
	二、按作业指导书要求作业	132
	三、执行首件检验	134
	四、质量三检制	139
	五、正确处理作业中的不良品	141
	六、把后道工序当客户	147



第五章

班组生产效率提升

第一节

生产中的七大浪费 156

一、超量生产造成的无效劳动 157

二、库存过多的浪费 157

三、等待的浪费 158

四、搬运的浪费 159

五、动作上的浪费 159

六、加工本身的无效劳动和浪费 159

七、制造不良品的浪费 159

第二节

问题的把握与改善 160

一、生产现场中尽是问题 160

二、发现问题的方法技巧 163

三、解决问题的方法程序 166

第三节

运用工程分析提高效率 171

一、工程分析目的 171

二、工程分析符号 172

三、工程分析步骤 173

第四节

设定标准时间提高作业效率 177

一、什么是标准时间 177

二、标准时间的用途 177

三、工时消耗的组成 178

四、标准时间的组成与计算 181



第五节

运用人一机配合分析法提高效率..... 183

一、人一机配合分析法采用的分析记号 183

二、人一机配合分析法的目的和目标 184

三、人一机配合分析法的步骤 184

参考文献 190

第一章

班组长与生产管理



第一节

生产与生产管理

一、生产的概念

1. 通俗的理解

生产就是制造物品，是要制造出具有某种用途、对社会有用的物品。制造物品存在以下三个基本问题：

- (1) 完成的时机，即交货日期。
- (2) 制造的内容，即品质。
- (3) 制造所需的费用，即成本。

2. 生产的真正本质

生产的真正本质是运用材料(Material)、机械设备(Machine)、人(Man)，结合作业方法(Method)，即所谓的4M；达成品质(Quality)、成本(Cost)、交期(Delivery)，即Q、C、D要求的作业活动。

二、生产的形态

1. 计划生产型

计划生产型是指为满足一个由不特定顾客所构成的市场需求，对产品的式样、品质、规格等先做计划、再从事生产的形态。例如，食品、服装、汽车、家电等行业的生产。计划生产除作业度稳定、成本较低外，还具有以下特征：



- (1) 依销售预测来进行计划生产，且多为大批量生产。
- (2) 产品的设计在一定期间内定型化。
- (3) 使用的机械设备大都为专机、单能机。
- (4) 工厂布置基本依产品类型来进行。
- (5) 产品的单位制造时一般都比较短。
- (6) 采用流程作业方式，作业细分化，对员工的作业熟练度要求不很高。
- (7) 所需的材料，可依生产计划做相当有计划的采购。

2. 订货生产型

订货生产型是指在每次生产时，按客户订单所要求的式样、品质、规格等进行组织、安排的生产形态。典型的有造船、土建工程等。

一般来说，订货型生产通常是多品种少量生产，所以工作量不稳定，程序变更频繁，机械运转率较低，作业度容易改变。但由于是只有接到订单才生产，所以经营比较稳健，除此外，订货型生产还具有以下特征：

- (1) 依照订单要求进行生产，基本上是多品种少量生产。
- (2) 接受订单后才进行设计或生产组织。
- (3) 使用的机械设备多用广泛通用的机械。
- (4) 工厂布置大都依机种别或产品固定型来进行。
- (5) 产品的制造周期较长。
- (6) 对作业人员的熟练度要求高。
- (7) 所需的材料除部分通用品或标准品外，需要每次订购。

订货生产的关键在于如何在确保品质的前提下，缩短交货期。

3. 混合生产型(计划生产与订货生产的混合)

混合生产型是在订货生产的形态上，对共同的零配件或半成品、材料有计划地进行生产安排。

这是为应对产品多品种化、规格个别化(少量多品种)要求及短交期要求，降低产品成本，而将共同的零配件或半成品、材料统一地、有计划地安排生产。



三、生产管理的范围

1. 广义的生产管理

(1) 工程管理

工程管理是生产管理的中心，保证顾客所要的产品在既定的时间内以一定的费用生产，合理运用材料、人员及机械设备、生产方法的管理方法。它是为生产计划与生产控制所做的一连串事务。

(2) 品质管理

品质管理即考虑如何以最经济的方法制造出满足顾客要求的产品管理体系。如，ISO 9000、TQC等。

(3) 成本管理

成本管理目标是降低生产费用，提高生产效率；维持目标成本，确保预定的利益。

(4) 作业管理

作业管理是关于作业方法的管理，这一管理如果没有达到一定的程度，其他的各项管理就难以获得好的效果。作业管理即为改善作业，使之标准化、培训、指导作业者，使生产品质、效率、成本维持良好的状态。

(5) 设备管理(含设施、工具管理)、工厂布置

设备管理是对生产主体(人、机)的管理。

(6) 物料管理、采购管理、外协管理、运输管理

物料管理、采购管理、外协管理、运输管理是对生产对象(材料、零件、产品)的管理。

(7) 安全管理

安全管理是对工厂安全(环境安全、作业安全、职业健康安全)等的管理，以杜绝人身和设备事故的发生，确保生产任务的顺利完成。

(8) 综合管理

综合管理是对企业全面性的管理。

2. 狭义的生产管理

狭义的生产管理其范围就是广义生产管理的中心——工程管理，包括生产计划与生产控制。



四、生产管理运作程序

现在通过下述两种企业生产管理运作简要介绍以让大家更深入体会合理、规范的生产管理运作的重要性。

1. 不规范的生产管理运作程序

一般来说，管理不规范的小企业，生产管理工作相对简单，其工作程序如图1-1所示。

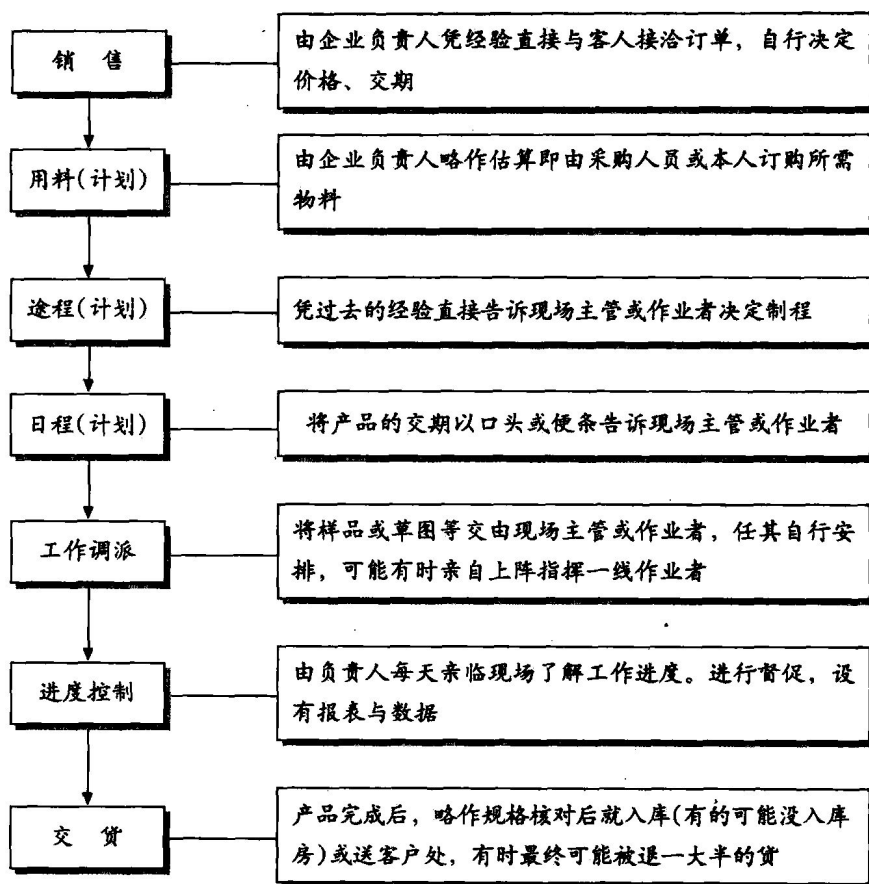


图 1-1 不规范的运作程序图



2. 合理、规范的生产管理运作程序

发展到一定规模的企业，生产管理的运作必须合理化、制度化，让生产计划、生产控制及现场管理密切联系、配合。

(1) 计划生产型生产管理运作程序

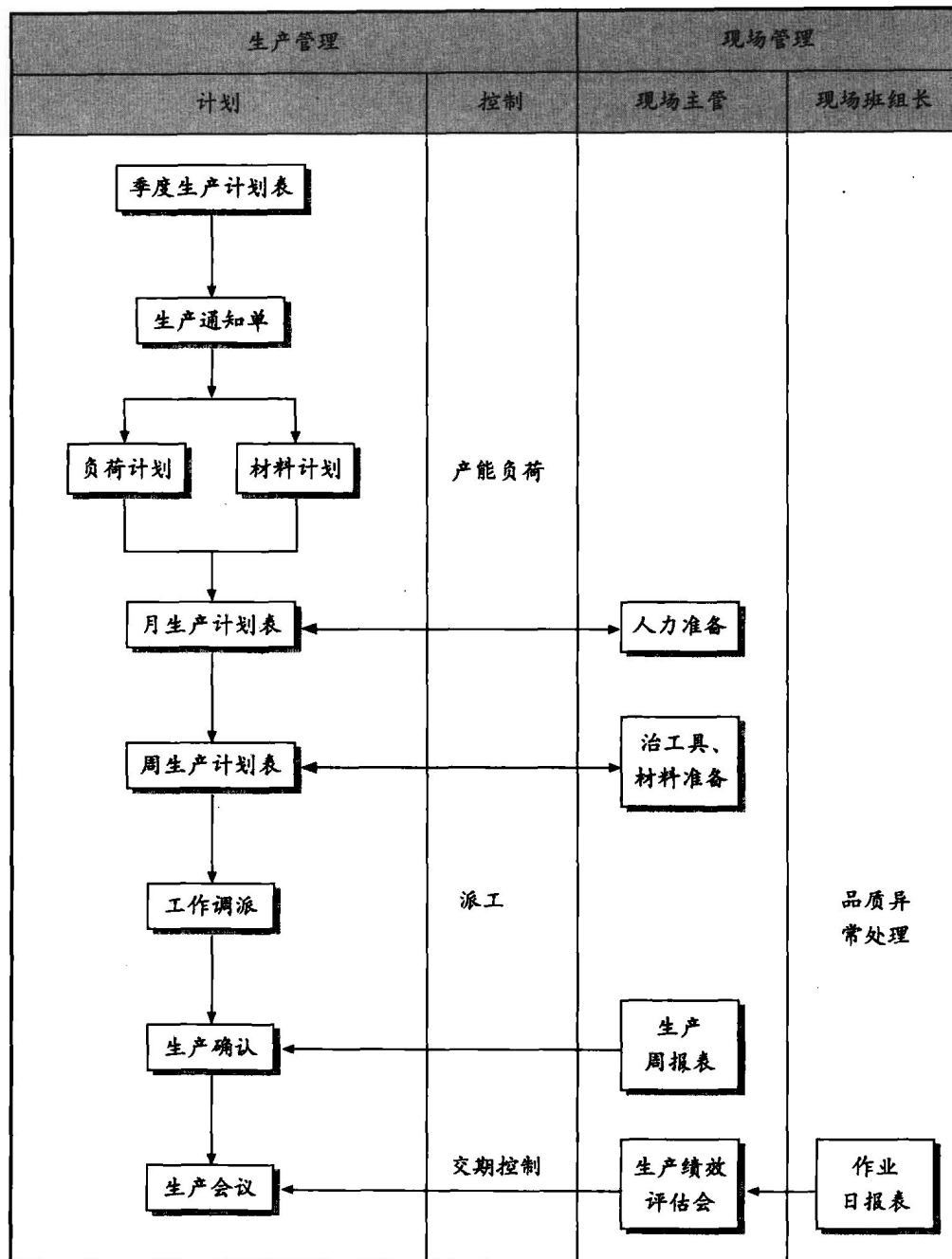
① 生产管理作业程序。

表 1-1 合理、规范的生产管理运作程序

运作程序	作业要项	应用表单
生产计划	产销配合与库存调整 物料需求计划(MRP: 物料) 产能需求规划(CRP: 人力、设备)	销售计划表 生产计划表 产能负荷分析表 成品库存表
途程计划	产品资料的建立及运用 经济制程的设计 生产技术业务的推展及改善	标准材料表 标准途程单 标准工时表 标准成本表
日程计划	优先顺序与日程安排 经济生产批量 紧急订单的处理	基准日程表 生产日程表
工作调派	生产准备 实际生产活动的调度 分批成本计算的处理	制造命令单 样品制造单 制造变更通知单
进度控制	制程状况与数据的掌握 进度异常的处理 日程计划的调整 生产实绩的分析与评价	生产日报表 在制品移转单 成品入库日报表 制造令完工联 生产管制表

② 生产计划、生产控制与现场管理关系，参见表1-2。

表1-2 计划生产型生产管理作业关系表



(2) 订货生产型生产管理运作程序

订货生产型的产品变化较为频繁，通常又视产品是否需重新设计而有所区别，其作业程序有以下两种：

① 新产品：新产品是指需要重新设计或制样的产品，其程序需从设计或样品制作开始，其作业程序如图1-2所示：

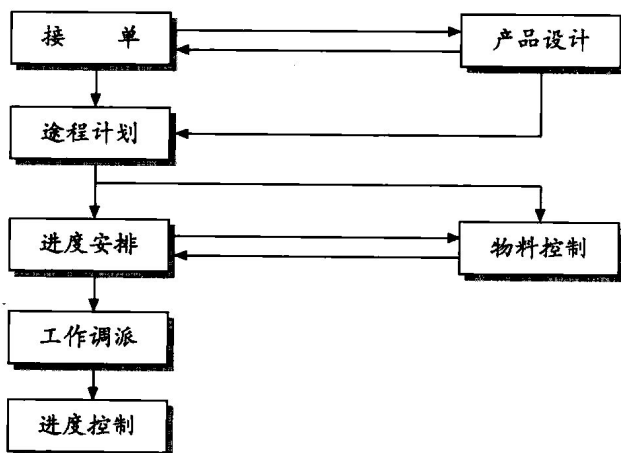


图 1-2 某订货生产型生产管理作业程序图（新产品）

② 老产品：指已生产过不必重新设计或制作样品，且生产资料完备。对于老产品的生产管理往往已经比较成熟，其作业程序如图1-3所示：

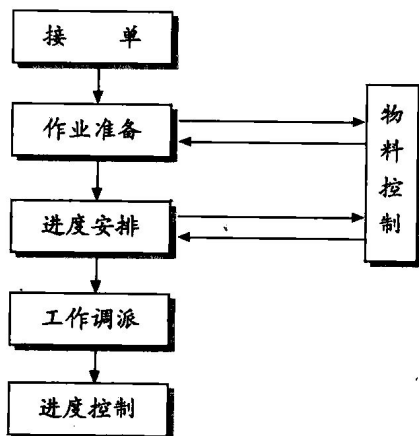


图 1-3 订货生产型生产管理作业程序图（老产品）