

优秀主管工作标准丛书

优秀生产主管 工作标准



涂高发 陈延德 ◎ 主编



中国时代经济出版社

>>>>>>>>>>>>>>>>>>>

涂高发 陈延德 ◎ 主编



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀生产主管工作标准 / 涂高发、陈延德主编.

—北京:中国时代经济出版社,2010.3

(优秀主管工作标准丛书)

ISBN 978-7-5119-0094-4

I. ①优… II. ①涂…②陈… III. ①企业管理:生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008463号

书 名: 优秀生产主管工作标准

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 涂高发 陈延德

出版发行: 中国时代经济出版社

社 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

发行热线: (010) 68320825 68320484

传 真: (010) 68320634

邮购热线: (010) 88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgscdj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 170千字

印 张: 12.5

印 数: 1 ~ 5000册

版 次: 2010年3月第1版

印 次: 2010年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0094-4

定 价: 28.00元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

一场波及全球的金融危机席卷欧美，中国也未能置身事外。长三角地区、珠三角地区的制造业纷纷受到影响，时至今日，许多中小型企业仍未恢复元气。企业的停工、倒闭导致许多管理人员纷纷被降薪、解职。

然而，这场风波之后，企业管理人员在茶余饭后总是谈及一个话题，那就是为什么你被解职了，而别人却高枕无忧呢？

其实，道理很简单，市场从来不会因为眼泪而产生顾惜之念，真正掌握企业管理真谛的管理人员无论身处何境，都会迎风而扬。社会在不断地向前发展，能领悟管理真谛的管理人员，均有一个共性，即：从管理中学习，从学习中总结，将总结反哺于管理，循环反复，不断提升自己。

“优秀主管工作标准”丛书就是基于此，将企业各部门主管所担负的各项业务工作，按照实际操作要求，从实际工作中找出规律性，介绍其标准的工作程序和工作方法，并用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，阅读起来简单易懂。同时配备了众多的典型案例，目的是更直观地将内容展示给读者。以供使用者学习、参照，使自己在工作岗位上不断提升，不断进步。

“优秀主管工作标准”丛书首推6本：

◇《优秀人力资源主管工作标准》：介绍人力资源主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍人力资源规划、人力资源需求分析、工作分析、员工招聘、员工试用、员工异动、员工培训、员工绩效考核与评估等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀生产主管工作标准》：重点介绍生产主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍生产计划制订、生产进度跟踪、车间生产安排、生产外协管理等方面的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀品质主管工作标准》：重点介绍品质主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍原材料

品质控制、半成品品质控制、成品品质控制、供应商品质控制、生产过程品质控制、不良品反馈与处理、品质体系认证活动、各项品管活动等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀采购主管工作标准》：重点介绍采购主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍采购计划与需求确认、供应商管理、采购价格管理、采购谈判与签约、采购跟催与接收、采购成本控制等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀销售主管工作标准》：重点介绍销售主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍销售人员培训与管理、客户开发与管理、营销渠道管理、销售广告与活动管理等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀财务主管工作标准》：重点介绍财务主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍财务计划编制、内部财务控制与审计、成本与绩效管理、企业职工薪酬管理、企业财务报表分析、企业税务系统管理的工作流程、技巧、方法。

“优秀主管工作标准”丛书有一定的深度和广度，由理论到实际，层层展开，是各在职部门主管，更是新晋职或将要晋职主管人士的一本拿来即用的实用案头手册，也是各培训机构可使用、推荐给学员的最好教材。

“优秀主管工作标准”丛书在编辑整理过程中，获得了众多经管院校的老师、企业一线管理者的帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、陈延德、赵慧敏、李建军、李海蓉、胡昊文、史立宣、李恒芳、朱霖、刘建伟、杨吉华、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生等。在此对他们一并表示感谢！

目 录

第1章 生产主管之岗位认知

1.1	生产主管的基本责任	2
1.2	生产主管的任职要求	4
1.3	生产主管的下属构成	7
1.4	生产主管的汇报对象	10
1.5	生产主管的协助对象	11
1.6	生产主管的工作权限	13
1.7	生产主管的工作目标	14
1.8	生产主管的工作流程	16

第2章 生产主管之部门领衔

2.1	生产部人员配置	20
2.2	生产部员工选拔	22
2.3	生产部员工训练	25
2.4	生产部员工评价	28
2.5	生产部部门激励	32
2.6	生产部部门沟通	33

第3章 生产主管之订单审查

3.1	订单审查的组织	38
3.2	外单转内单	40
3.3	订单审查	42
3.4	订单变更	46
3.5	订单统计	49

第4章 生产主管之产能分析

4.1	生产单位	56
4.2	产能与负荷管制表	57
4.3	产能预估分析	58
4.4	负荷预估分析	59
4.5	产能大于负荷	60
4.6	产能小于负荷	61

第5章 生产主管之计划排程

5.1	生产计划组织	64
5.2	生产计划内容	66
5.3	年度生产计划	69
5.4	月/周度生产计划	71
5.5	生产工作会	74
5.6	生产任务书	76
5.7	生产过程紧急应变计划	77

第6章 生产主管之配件需求

6.1	配件需求的管理组织	84
6.2	客户订单需求	85
6.3	BOM表	86
6.4	生产原始需求	87
6.5	生产净需求	87
6.6	采购任务单	88

第7章 生产主管之生产跟踪

7.1	生产跟踪组织	94
7.2	生产准备的跟踪	95
7.3	生产过程的跟踪	98

第 8 章 生产主管之熔铸工序

8.1	熔铸工序生产组织	112
8.2	熔铸生产准备	114
8.3	内模投放	117
8.4	毛坯件制造	118

第 9 章 生产主管之机加工段

9.1	机加工序生产组织	124
9.2	机加准备	126
9.3	制程检验	130

第 10 章 生产主管之模具制造

10.1	模具生产任务的来源	138
10.2	新模制造	141
10.3	修模	145

第 11 章 生产主管之装配工段

11.1	装配工序生产组织	150
11.2	装配车间小组派工	152
11.3	装配车间生产准备	155
11.4	装配过程控制	157

第 12 章 生产主管之设备管理

12.1	设备的使用	166
12.2	设备维修	169
12.3	三级保养制	170
12.4	设备检修	174

第13章 生产主管之外协加工

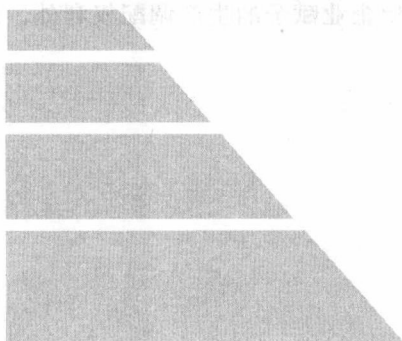
13.1 委外计划	180
13.2 委外跟催	184

第 1 章

生产主管

之

岗位认知



引言

何谓生产主管？

也许有人会说，是企业生产部门的领头人，并认为这只是一个单纯的头衔而已。其实在不同生产部门，领头人都有不同的称呼，例如：

- ◆生产部经理
- ◆生产部主管
- ◆生产部部长
- ◆生管课课长
- ◆生管组组长

而有的企业太小，干脆直接称生产主管为生产师傅。所以请大家记住，本书所说的生产主管不是所谓的一个头衔而已，而是指企业生产部部门领头人应该具备的管理责任。

1.1 生产主管的基本责任

企业的生产主管，除了领取工资以及行使企业赋予的生产调配权利外，还应该具备以下责任。如图1-1所示：

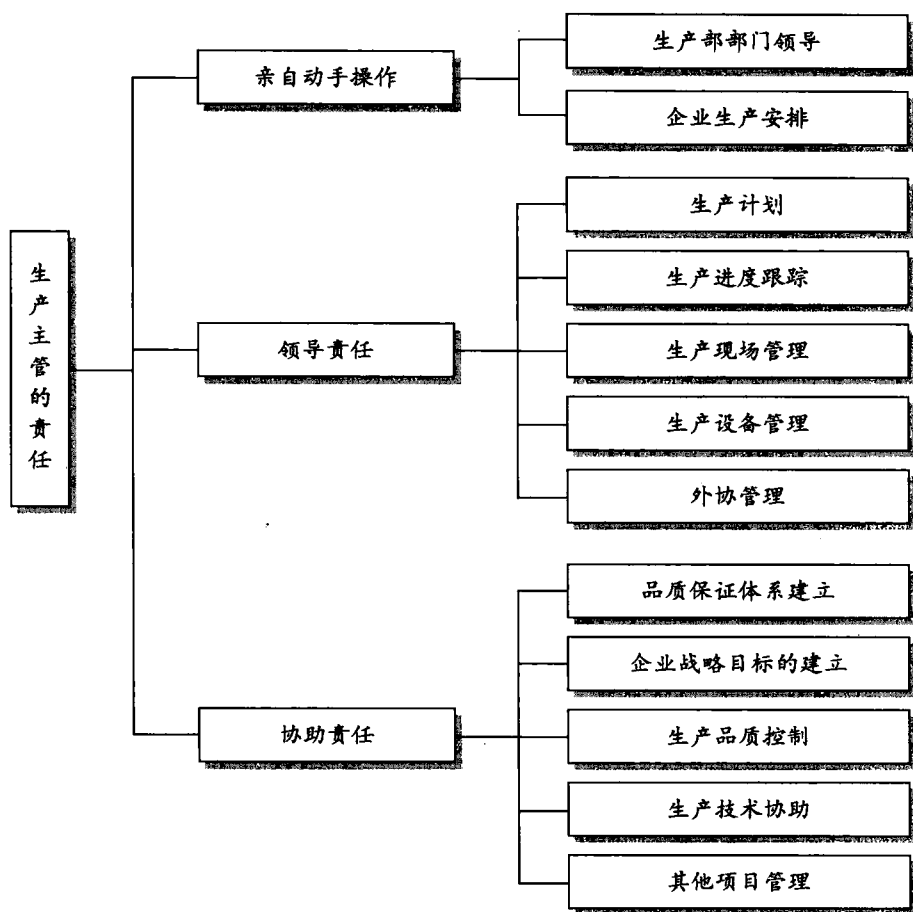


图1-1 生产主管的责任图

【典型案例】

某企业生产主管岗位职责

1. 组织建立和完善生产指挥系统、制订生产计划、检查生产工作、确保生产任务的完成。
2. 根据生产运行计划，掌握生产进度，搞好各车间的协调，组织分配劳动力，平衡调度设备材料。
3. 每周一次定期召开生产会，分析生产形势，提出解决问题的办法和措施。

4. 根据生产需求, 编制物资采购供应计划, 并认真实施, 及时联系解决生产缺口物资。

5. 项目清单下达后负责组织生产人员, 核实相关材料到位情况; 按生产进度要求, 安排工作前、后、缓急制作。

6. 抓好设备管理、提出更新改造方案、定期组织维修保养、提高设备完好率和利用率。

7. 负责生产中的技术和质量保证工作, 发现问题及时组织解决和处理; 重大问题直接汇报总经理。

8. 负责制定加工工艺, 处理加工过程中出现的各种问题, 协调与相关部门的关系。

9. 负责控制内部加工的质量, 解决影响加工质量的各种措施。

10. 负责生产过程中的安全措施。

11. 负责建立生产进度、安全、质量等规章制度。

12. 负责控制生产成本、组织革新、提高效率, 对有能力加工的要自己加工。

1.2 生产主管的任职要求

生产主管的重心在于生产的管理、调节。所以说, 生产主管的头衔不是人人都可以戴的, 其必须具备一定的任职要求。

1.2.1 素质要求

(1) 身体健康, 无病(即使有, 也是不妨碍工作的程度)。

(2) 性格方面应稳健、规规矩矩、一丝不苟、守约、遵守纪律、宽容、幽默、不和他人发生口角。

(3) 人品态度方面, 须谦虚、冷静、率直、兴趣广泛、感情丰富; 不讨好上司, 也不愚弄部下。

(4) 具备良好的人际关系, 能洞察他人的情感, 善解人意; 和谁都公平交

往，不说他人的坏话；家庭和睦。

(5)礼仪方面，有正确的礼仪、外表(礼节、言谈、态度、衣着)良好，会根据场合注意谈话主题。

(6)人生观方面，有自己的人生观、职业观，能经常反思自己的人生观。

1.2.2 知识要求

1. 产品知识

应了解公司产品在市场的位置及产品的性能、构造、规格等。

2. 有关生产的知识

制订生产计划，能对交货期进行管理；能进行品质管理、降低成本；能对生产上发生的事故采取改善措施。

1.2.3 能力要求

1. 指导力

善于交流、联络感情，能把目标和设定该目标的理由对成员解说清楚，使其确实地被执行；为达到目标能采取行动排除障碍。

2. 判断能力和决断能力

有判断事物好坏的能力、在判断的歧路上有决断能力，并且一旦决定了，若无大的理由不会轻易改变。

3. 表现力

语言简单明了，用他人易理解的语言表达；能书写易理解的文章，必要时能使用外语会话和用外语写文章。

4. 说服力

静听他人的意见，能条理清楚地说明问题、能使对方接受自己的思考方向(方法)。

5. 行动力

能发起行动，并马上到达发生问题的现场。

6. 有能力教育成员

了解所属成员的水准，能准备必要的教材，并且有耐心，能一直教到被教育者明白为止；在教育后仍对其进行跟踪、考核。

7. 作业改善的方法

了解如何调查现状的方法，思考新方法或能启发他人想出方案，且实行新方法。

8. 信息的收集力

有良好而宽广的人际网络关系，了解如何活用信息的方法。

9. 用人方法

了解人事管理的规则；用人时公平、合理；精通赞扬、训示的技巧。

10. 说服上司的能力

会想办法使上司帮助解决问题；能为改善事项准备充足的理由和材料；有能力说服上司从而实现自己的想法。

【典型案例】

某企业生产主管选拔标准

招聘：一名，生产主管。

需要具备以下条件：

1. 教育背景

生产等相关专业本科以上学历。

2. 工作经验

六年以上生产管理工作经验，至少两年同等管理岗位工作经验，有制造业10年以上经验。

3. 知识/技能

(1) 熟悉所在产业、行业的生产过程；熟悉原材料的供应渠道。

(2) 熟悉生产规程以及质量标准。

(3) 熟练使用办公软件。

4. 素质要求

- (1) 具有敬业精神和拼搏精神；能够带领团队，发挥较好的团队合作精神。
- (2) 优秀的表达能力、沟通能力、领导能力，能够承受高强度的工作压力。

1.3 生产主管的下属构成

生产主管的下属有两种：一种是直接下属，即生产部的职员；另一种是职权下属，即生产部管辖范围内的员工。企业需要的生产实务需求越多，生产部的管辖范围就越宽。现提供一种生产主管的下属构成作为参考，如图1-2所示：

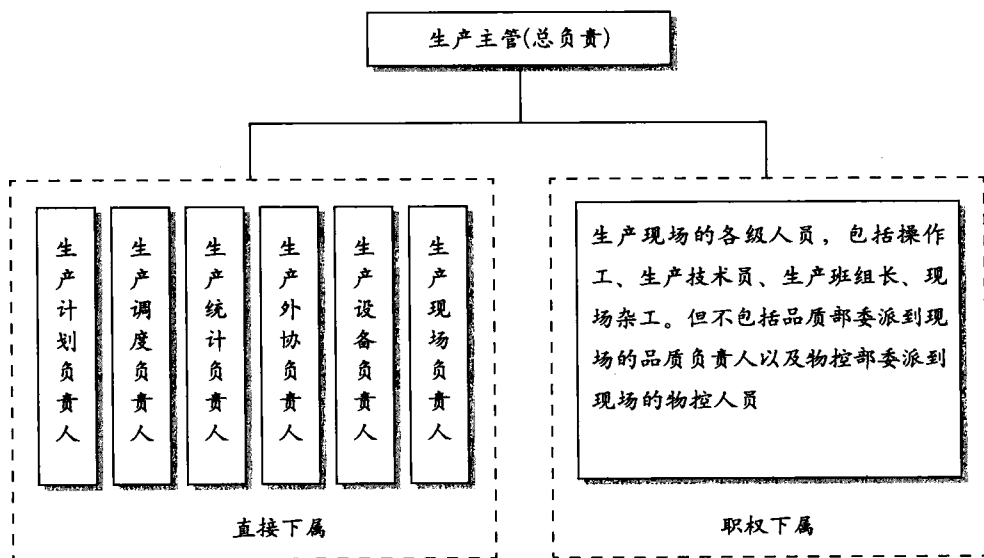
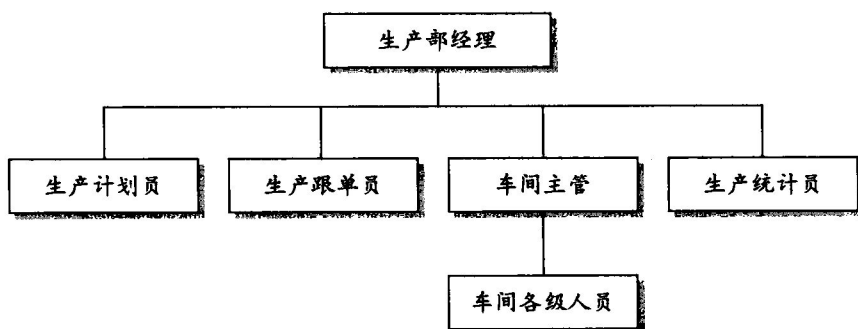


图1-2 生产主管的下属构成图

【典型案例1】

某小型企业(150~500人)生产部的组织架构图



职能分配表

职务	配置人数	主要职责	职级
生产部经理	1人	生产总体规划、生产进度的总体控制及总体负责生产部工作	2级
生产跟单员	3人	具体负责生产的进度跟踪工作。跟单包括厂内与外协跟单	3级
生产计划员	1人	负责生产计划日期、数量的安排	3级
车间主管	5人	全权负责车间生产、行政、品质、安全工作	3级
生产统计员	1人	负责生产数据的统计、生产任务单的发放、生产部日常事务的处理	4级