

普
华
经
管



经理人每天一堂
管理课系列

生产经理365天 超级管理手册

王生平 郑洁 编著

职业经理人的常用工具

生产计划须谨慎，贯彻落实依理论
管理控制有标准，日常维护不可少

从白领到金领的必备读本

角色模拟，想经理之所想
一问一答，提供最佳对策

- ★ 精心编写了8套生产管理制度
- ★ 提供了7幅生产管理工具图
- ★ 介绍了76个生产安全控制要点
- ★ 提供了144张生产管理工作表单
- ★ 设计了365个生产管理工作事项

365天，1天1个知识点
每天都有新进展



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

6 经理人每天一堂
管理课系列

生产 经理 365天 超级管理手册

王生平 郑 洁 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

生产经理365天超级管理手册 / 王生平, 郑洁编著.
— 北京: 人民邮电出版社, 2013.4
(经理人每天一堂管理课系列)
ISBN 978-7-115-30949-5

I. ①生… II. ①王… ②郑… III. ①企业管理—生
产管理—手册 IV. ①F273-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第018370号

内 容 提 要

本书通过全方位细化生产部各岗位的工作事项,从生产经理的视角,详细介绍了生产管理工作中应掌握的各项技能,内容涉及生产计划制订、生产现场管理、生产效率提升、生产设备管理、生产物料管理、生产质量控制等多个方面,可以有效地帮助生产经理提高管理效率和工作业绩,增强团队的凝聚力。

本书适合生产部经理、生产控制工作人员、企业培训师、咨询师阅读参考。

经理人每天一堂管理课系列 生产经理 365 天超级管理手册

-
- ◆ 编 著 王生平 郑 洁
责任编辑 刘 盈
执行编辑 贾璐帆
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 21 2013年4月第1版
字数: 155千字 2013年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-30949-5

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

总序

国家“十二五规划”中对于加快我国制造业发展、提升管理与服务水平提出了很高的要求。这就要求各类企业必须尽快提升管理者的素质和能力，提升从业人员的管理水平，只有这样才能真正赶上产业升级的步伐，适应经济快速发展的需要。为此，国家出台了很多相关措施，例如，在《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020）》中具体提出了12项重大人才工程实施方案，其中“创新人才推进计划”、“青年英才开发计划”、“企业管理人才素质提升工程”和“高素质教育人才培养工程”已经全面启动。这些举措无疑为广大企业带来了信心与动力。

正是基于此，我们组织了一批企业一线管理人员、培训机构顾问和职业院校的教师，联合编写了这套“经理人每天一堂管理课系列”图书，目的在于配合国家的相关举措，为企业培养一大批高素质的管理人员，提升在职管理者的素质和岗位工作能力，促进企业人才队伍建设，进而改善企业的经营管理水平。

本系列图书具有以下几个方面的特点。

- 每本书的内容均分为三大部分，即岗位职责、管理技能和专业技能。在岗位职责部分，经理人可以了解到部门的职责权限以及自身的工作内容；在管理技能部分，经理人可以掌握工作中需要用到的各种管理知识；而在专业技能部分，经理人可以学到本岗位需要掌握的各项专业技巧和方法。
- 本系列图书的最大亮点是把经理人需要掌握的各项技能分解到365天当中，形成365个知识点，这样经理人可以每天学习一个知识点并运用于工作中，直至彻底掌握所有知识点。
- 本系列图书每一章的章前都设计了一段“A经理与Q先生/女士”的对话，

在对话中简要归纳了本章中经理人需要掌握的各项重点知识，同时每节前还设计了提示语作为本节的导引。这些设计极大地方便了读者的阅读与学习。

- 每本书中均运用了大量的图表，以方便经理人进行最直观的阅读和学习，同时还提供了“经典范本”、“实用案例”以及“扩展阅读”等栏目，对相关知识点进行了丰富和拓展，以便为读者提供更多的知识与信息。
- 作者充分考虑到现代人工作节奏快、压力大的特点，在编写时尽量做到“去理论化”而注重“实操性”，以精确、简洁的方式描述所有知识点，极大地满足了经理人希望快速掌握工作技能的需求。
- 本系列图书不仅可以作为职业经理人自我充电、自我提升的学习手册和日常管理工作的“小百科”图书，还可以为相关培训机构开展上岗培训、团队学习提供参考。

希望本系列图书能够得到广大读者的认可。

“经理人每天一堂管理课系列”

图书编委会



前 言

生产部门负责生产产品，是企业的核心部门。生产管理涉及生产事务各方面的具体事项，生产经理作为企业生产事务的主要负责人，必须充分掌握生产管理的各项技能，带领部门人员做好生产管理工作。

本书主要分为以下三大部分。

◎第一部分“岗位职责”主要描述了生产经理的岗位职责，具体包括生产部的职责权限以及生产经理的职责要求和日常工作内容。

◎第二部分“管理技能”介绍了生产经理需要掌握的各项管理技能，如制订工作计划、汇报与下达指示、进行有效授权等。在这一部分中，特别指出生产经理应积极进行形象自检，确保拥有良好的个人形象，同时要经常进行自我反思，以便不断取得进步。

◎第三部分“专业技能”重点介绍了生产经理在日常工作中需要掌握的各项实际操作技能，具体内容如下。

◇第五章“生产计划制订”主要介绍了生产经理在生产订单审核、生产计划制订以及生产计划安排等方面需要掌握的知识。

◇第六章“作业现场管理”介绍了生产经理需要掌握的作业现场管理要点，如现场定置管理、现场工作安排等。

◇第七章“生产效率提升”介绍了生产经理在提升生产效率方面需要掌握的各种方法，如改善作业环境、进行标准化管理、消除生产瓶颈等。

◇第八章“生产设备管理”介绍了生产经理对企业各类生产设备的管理工作，如设备采购、日常管理以及日常维护保养等。

◇第九章“生产物料管理”介绍了生产经理在生产物料领取、使用、搬运等方面的管理工作。

◇第十章“生产质量控制”介绍了生产经理在控制生产质量方面应当掌握的基本要点，如提升员工质量意识、现场巡查等。

◇第十一章“生产安全控制”介绍了生产经理需要掌握的生产安全控制要点，包括生产现场安全控制、目视安全管理等内容。

◇第十二章“生产人员管理”介绍了生产经理在生产人员配备、招聘、培训、考核等方面的管理工作。

通过对本书的认真学习，生产经理可以较为全面地掌握生产管理的各项技能，更好地开展工作。

本书由中国管理科学研究会、全国高校经济管理专业教研协作会常务理事、企业管理硕士研究生导师、MBA导师王生平主持编写，参与编写的还有企业一线管理人员和职业院校老师，他们是张绍峰、刘冬娟、高风琴、吴丽芳、宿佳佳、申姝红、郑洁、刘军、李辉、赵静洁、赵建学、陈运花、段青民、杨冬琼、王丹、赵仁涛、柳景章、唐琼、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘海江、马丽平、匡仲潇、滕宝红。

由于编者水平有限，本书不足之处在所难免，在此希望广大读者批评指正。

本书阅读指南

本书每章前都有一段“导读”，简要介绍本章的基本内容，以方便读者阅读。

生产经理 365[®] 超越管理手册

第一章 生产部的职责

导读 >>>

生产经理要有效地开展工作，首先必须了解生产部在企业中所处的位置、职责权限以及日常工作流程，同时，还要明确一年的工作安排。



Q先生：A经理，请问，作为一名生产经理怎样开展生产部的管理工作呢？

A经理：你要了解生产部在整个企业中的位置，它的职责权限、日常工作流程以及与其他部门间的关系，只有这样，才能顺利地开展生产管理工作。

Q先生：那么，我该如何安排我的日常工作呢？

A经理：根据我的经验，你可以将日常工作按日、周、月、季度以及年度来进行安排。因为时间不同，要做的事情也有所不同。例如，每日要做的事情是常规的事情则需要长远计划的事情。只有做好恰当的安排，才能有条不紊，循序渐进地开展工作。



说明：A经理是一名具有多年工作经验的生产经理；
Q先生是一名刚上任的生产经理。

2

本书在每章前设置了一段A经理与Q先生的对话。通过对话揭示本章的核心内容，方便读者在学习过程中掌握重点。

本书在每一节前都设置了“阅读提示”，简要介绍了本节内容。

第一节 生产部职责权限

阅读提示

生产部是企业的生产事务管理部门，在企业中既扮演执行任务的角色，又扮演监督控制的角色，有时还扮演决策协调的角色。

本书提炼了365个知识点，每个知识点都介绍了相关的专业知识，方便生产经理随时学习和查阅。

001 了解生产部所处的位置

生产部是企业的“主力部门”，主要负责制订生产计划、开展现场生产作业、控制生产质量等工作，同时要有效地使用生产物料、设备，并为部门员工提供安全的工作环境。

【经典范本 01】生产现场员工须知

生产现场员工须知

一、现场纪律

1. 员工必须遵守上下班作息时间，不迟到，不早退，严格按照企业规定进行刷卡操作。
2. 员工在生产现场必须穿工作服、工作鞋，戴工作帽和员工证。
3. 员工因特殊情况需请假的，应严格按照企业请假程序逐级向各级主管请假，得到批准后方可离开。

书中提供了相当多的“经典范本”供读者参考，这些范本都是成熟企业的管理规范，具有较高的参考价值。

“实用案例”栏目为读者提供了大量有价值的常用案例，能帮助读者完整地掌握相关知识点。

【实用案例】

××公司提高效率的目标

| 项目 | 计算式 | 单位 | ↗ |
|-----------|------------------------|------------|---|
| 作业效率(1) | 标准时间(ST)÷实绩时间(AT) | % | |
| 作业效率(2) | 总工数÷台(基), 延长的工作件数÷单位重量 | 工数/台, 工数/t | |
| 每一个人的生产效率 | 生产数量÷总人数 | 个/人·日(月) | ↗ |

扩展阅读

安全标语五十条

1. 安全第一，预防为主
2. 人人讲安全，安全为人人
3. 人人讲安全，事事为安全；时时想安全，处处要安全
4. 安全人人抓，幸福千万家
5. 安全生产，人人有责

针对正文中知识点不足的情况，我们设置了“扩展阅读”来扩展读者的视野，丰富其专业知识。

目 录

第一部分 岗位职责

第一章 生产部的职责..... 2

生产经理要有效地开展工作，首先必须了解生产部在企业中所处的位置、职责权限以及日常工作流程，同时，还要明确一年的工作安排。

第一节 生产部职责权限..... 3

001 了解生产部所处的位置 ... 3

002 了解生产部的职责权限 ... 4

003 了解生产部的工作流程 ... 6

第二节 365天工作安排 7

004 了解国家法定节假日 7

005 计算工作时间 7

006 采用阶段工作法 8

第二章 生产经理岗位须知 10

生产经理岗位须知主要包含两个方面的内容，即岗位要求和工作内容。岗位要求对生产经理的任职提出了各种要求，只有达到这些要求，生产经理才能胜任生产部门的管理工作；工作内容即生产经理主要的工作事项，这也是生产经理必须了解和掌握的。

第一节 生产经理岗位要求 11

007 个人形象要求 11

008 心理素质要求 12

009 专业知识要求 12

010 个人能力要求 12

011 职业道德要求 13

第二节 生产经理工作内容 14

012 日常管理工作内容 14

013 专业管理工作内容 15

第二部分 管理技能

第三章 基本管理技能..... 18

基本管理技能是指生产经理在日常管理工作中需要用到的一系列管理手段，如制订工作计划、进行有效授权、开展沟通工作等。生产经理只有掌握了这些基本管理技能，才能高效地开展工作。

第一节 制订工作计划 19

014 工作计划的格式 19

015 工作计划的内容 19

016 工作计划的制订步骤 21

第二节 汇报与下达指示 21

 017 向上级汇报工作 21

 018 听取下级汇报工作 22

 019 正确地下达指示 23

第三节 进行有效授权 24

 020 明确授权要素构成 24

 021 避免踏入授权误区 25

 022 掌握必要授权方法 26

第四节 团队管理技能 27

 023 认识企业团队管理 27

 024 团队管理的基本要点 27

第五节 日常沟通管理 29

 025 了解常见的沟通方式 29

 026 了解常见的沟通障碍 30

 027 明确沟通的共识 30

 028 向上沟通的注意事项 31

 029 水平沟通的注意事项 31

 030 向下沟通的注意事项 32

 031 需要立即沟通的情况 33

 032 掌握倾听员工的方法 34

第四章 自我管理技能 36

生产经理除了要掌握基本管理技能之外，还要做好自我管理的工作，这主要包含两个方面，即个人形象自检和自我反思。通过形象自检，生产经理可以获得更好的个人形象；通过自我反思，生产经理可以发现个人失误，以便及早做出改进，取得更大进步。

第一节 个人形象自检 37

 033 男士形象自检内容 37

 034 女士形象自检内容 39

第二节 自我反思工作 40

 035 了解自我反思内容 40

 036 做好自我反思记录 41

 037 自我反思推广运用 41

第三部分 专业技能

第五章 生产计划的制订 44

生产计划是生产活动的开始，没有良好的生产计划，生产工作将很难开展。因此，为了顺利开展生产工作，生产经理应充分掌握生产计划制订的步骤和方法。

第一节 生产订单审核 45

 038 划分订单审核职责 45

 039 生产部审核职责划分 46

 040 了解企业外单 46

 【实用案例】客户(××)向××公司发来的采购单 46

 041 了解企业内单 47

 【实用案例】××公司的内单(生产订单) 47

 042 生产部订单审核流程 48

 【实用案例】××公司订单变更的处理 49

| | | | | | |
|----------------------|----------------|-----------|--|-------------|----|
| 043 | 生产订单取消处理 | 50 | 067 | 处理突发情况 | 69 |
| 044 | 开展订单统计工作 | 50 | 068 | 控制生产不稳定因素 | 70 |
| 第二节 | 生产计划的制订 | 51 | 069 | 解决不平衡生产线 | 70 |
| 045 | 生产计划的任务与用途 | 51 | 第六章 生产现场管理 72 | | |
| 046 | 生产计划的类别 | 52 | 生产现场管理是生产经理最主要的工作内容, 因为现场是企业产品的生产场所。只有管理好生产现场, 才能生产出好的产品, 从而为企业增加效益, 提高利润。 | | |
| 047 | 生产计划的制订依据 | 53 | 第一节 生产现场定置管理 | 73 | |
| 048 | 制订计划生产型计划 | 54 | 070 | 了解现场定置管理内容 | 73 |
| 049 | 确定计划生产量 | 54 | 071 | 结合现场人与物 | 74 |
| 050 | 分析生产能力 | 55 | 072 | 制定现场定置管理标准 | 76 |
| 051 | 分析生产技术能力 | 55 | 073 | 绘制现场定置图的要求 | 77 |
| 052 | 分析生产人员负荷 | 56 | 074 | 绘制现场定置图 | 78 |
| | 【实用案例】××公司生产人员 | | 【实用案例】××公司生产现场 | | |
| | 需求计算表 | 57 | 定置图 | 79 | |
| 053 | 分析生产设备负荷 | 58 | 075 | 实施定置管理的流程 | 81 |
| 054 | 制订库存补充方式生产计划 | 59 | 076 | 实施定置管理的要点 | 81 |
| 055 | 了解订单型生产的特点 | 59 | 第二节 生产现场工作安排 | 83 | |
| 056 | 制订订单型生产计划 | 60 | 077 | 了解常用的生产派工方法 | 83 |
| 第三节 生产计划安排与协调 | 63 | | 078 | 使用生产派工单 | 84 |
| 057 | 订单生产型企业日程安排 | 63 | 079 | 使用生产指令单 | 85 |
| 058 | 计划生产型企业日程安排 | 64 | 080 | 使用加工路线单 | 85 |
| 059 | 协调月出货计划与月生产计划 | 64 | 081 | 使用单工序工票 | 86 |
| 060 | 协调月出货与周生产计划 | 64 | 082 | 使用传票卡 | 87 |
| 第四节 生产计划变更 | 65 | | 第三节 生产现场信息利用 | 87 | |
| 061 | 生产计划变更时间 | 65 | 083 | 了解现场生产计划信息 | 88 |
| 062 | 生产计划变更步骤 | 65 | 084 | 了解现场生产统制信息 | 89 |
| 063 | 生产计划变更注意事项 | 66 | | | |
| 064 | 订单频繁变更的处理 | 67 | | | |
| 065 | 插单与急单产生的原因 | 68 | | | |
| 066 | 处理插单与急单 | 68 | | | |

| | | | |
|-----------------------|----------------|-----|---|
| 085 | 了解现场生产性信息 | 89 | 力采取各种办法,提高生产效率,如改善作业环境、进行标准化管理、消除生产瓶颈、控制过早生产和减少作业浪费等。 |
| 086 | 了解现场信息不明确的后果 | 90 | |
| 087 | 捕捉现场故障信息 | 90 | |
| 第四节 现场生产异常情况处理 | | 92 | |
| 088 | 现场生产异常情况的内容 | 92 | |
| 089 | 生产异常情况处理 | 93 | |
| 090 | 出具生产异常情况报告 | 94 | |
| 091 | 使用异常报告表 | 95 | |
| 092 | 核算生产异常工时 | 96 | |
| 093 | 判定生产异常责任 | 96 | |
| 094 | 应对生产现场停工 | 98 | |
| 095 | 确定现场备料时间 | 99 | |
| 096 | 应对生产现场抢工 | 99 | |
| 097 | 了解生产现场返工原因 | 101 | |
| 098 | 应对生产现场返工 | 102 | |
| 第五节 生产现场看板管理 | | 103 | |
| 099 | 了解企业常用看板 | 103 | |
| 100 | 了解JIT生产看板 | 104 | |
| 101 | 了解品质看板管理 | 105 | |
| 102 | 了解供应商看板 | 105 | |
| 103 | 了解自制件外发看板 | 106 | |
| 104 | 了解车间品质信息看板 | 106 | |
| 105 | 了解车间品质计划看板 | 107 | |
| 106 | 了解客户投诉信息看板 | 107 | |
| 107 | 了解生产现场其他看板 | 108 | |
| 108 | 编制现场看板 | 108 | |
| 第七章 生产效率提升 | | 110 | |
| 除了常规的生产现场管理,生产经理还要尽 | | | |
| 第一节 改善作业环境 | | 111 | |
| 109 | 安排现场合理照明 | 111 | |
| 110 | 加强现场通风 | 111 | |
| 111 | 摆放好生产设备 | 112 | |
| 112 | 改善工作地面情况 | 112 | |
| 113 | 优化现场人机配合 | 113 | |
| 114 | 制定现场员工须知 | 113 | |
| 【经典范本01】生产现场员工 | | | |
| 须知 | | 113 | |
| 115 | 实施现场5S管理 | 115 | |
| 116 | 开展现场整理工作 | 116 | |
| 117 | 开展现场整顿工作 | 117 | |
| 118 | 开展现场清扫工作 | 117 | |
| 119 | 开展现场清洁工作 | 118 | |
| 120 | 开展现场素养活动 | 119 | |
| 121 | 开展现场5S检查工作 | 119 | |
| 122 | 开展5S评比考核 | 121 | |
| 第二节 现场效率提升 | | 122 | |
| 123 | 了解企业生产过程中的常见问题 | 123 | |
| 124 | 了解问题点的所在 | 123 | |
| 125 | 了解找出问题点的方法 | 124 | |
| 126 | 开展效率问题检查 | 125 | |
| 127 | 采用4M检查表 | 126 | |
| 128 | 设立效率提升目标 | 130 | |
| 【实用案例】××公司提高效率的 | | | |
| 目标 | | 130 | |

| | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|
| 第三节 实施标准化管理 | 131 | 好生产设备的各项管理工作, 确保设备完好。 |
| 129 明确生产标准化的目标 ... | 131 | |
| 130 明确良好标准的制定要求 ... | 132 | |
| 131 严格执行标准 | 133 | |
| 132 做好标准修订工作 | 134 | |
| 第四节 消除生产瓶颈 | 134 | |
| 133 分析生产瓶颈产生的原因 ... | 135 | |
| 134 查找瓶颈位置 | 135 | |
| 135 解决生产瓶颈 | 136 | |
| 第五节 控制过多、过早生产 ... | 137 | |
| 136 分析过多生产的原因 ... | 137 | |
| 137 分析过早生产的原因 ... | 138 | |
| 138 控制生产进度 | 138 | |
| 139 控制投入进度 | 138 | |
| 140 控制出产进度 | 139 | |
| 141 控制工序进度 | 140 | |
| 第六节 生产进度控制 | 140 | |
| 142 生产进度控制步骤 | 141 | |
| 143 生产进度控制的方法 ... | 141 | |
| 【实用案例】生产进度表 | 142 | |
| 144 生产进度控制工具 | 143 | |
| 145 生产进度改善措施 | 143 | |
| 【实用案例】××公司生产进度 | | |
| 落后原因分析表 | 144 | |
| 第八章 生产设备管理 | 145 | |
| <hr/> | | |
| 生产设备是现代工业生产活动中不可或缺的 | | |
| 器具。这里所说的设备是指企业在生产过程中使 | | |
| 用的机器、工具等。生产经理应带领部门人员做 | | |
| 第一节 生产设备采购管理 ... | 146 | |
| 146 了解企业生产设备 | 146 | |
| 147 明确生产设备的采购要求 ... | 146 | |
| 148 明确生产设备的采购流程 ... | 147 | |
| 149 验收生产设备管理 | 148 | |
| 150 生产设备安装调试 | 148 | |
| 151 生产设备相关资料管理 ... | 148 | |
| 第二节 生产设备日常管理 ... | 149 | |
| 152 为生产设备编号 | 149 | |
| 153 建立生产设备台账 | 150 | |
| 154 实施设备“三定户口化” ... | 151 | |
| 155 明确设备操作程序 | 152 | |
| 156 明确设备操作要求 | 152 | |
| 157 进行使用设备登记 | 153 | |
| 158 进行生产设备巡检 | 154 | |
| 159 制定巡检标准书和巡检卡 ... | 154 | |
| 160 处理巡检结果 | 156 | |
| 161 明确设备精度校正范围 ... | 156 | |
| 162 了解设备精度校正方法 ... | 156 | |
| 163 实施内部校正 | 156 | |
| 164 处理内部校正结果 | 157 | |
| 165 设备交接手续办理 | 157 | |
| 166 明确设备交接内容与标准 ... | 158 | |
| 第三节 生产设备维护保养 ... | 158 | |
| 167 生产设备日常保养 | 159 | |
| 168 生产设备一级保养 | 162 | |
| 169 生产设备二级保养 | 163 | |
| 170 生产设备磨损的类型 ... | 163 | |

| | | | | | |
|--|-------------|-----|----------------------|---------------|-----|
| 171 | 设备磨损的对策 | 164 | 193 | 处置现场不良物料 | 183 |
| 172 | 对生产设备进行润滑 | 165 | 194 | 了解不用物料产生的原因 | 184 |
| 173 | 查找生产设备“六源” | 165 | 195 | 了解物料不用的不良影响 | 185 |
| 174 | 对设备运行进行动态监督 | 166 | 196 | 应对物料不用的情况 | 185 |
| 175 | 了解生产设备故障种类 | 167 | 197 | 控制部件先行 | 186 |
| 176 | 分析设备故障产生的原因 | 168 | 198 | 处置产品扫尾时物料 | 187 |
| 177 | 预防设备故障 | 168 | 199 | 了解常见剩余物料产生的原因 | 188 |
| 178 | 管理设备故障 | 169 | 200 | 处理常见剩余物料 | 189 |
| 179 | 修理故障设备 | 169 | 201 | 处理生产中的剩余物料 | 189 |
| 180 | 禁止设备异常操作 | 170 | 202 | 了解特采物料的不同情形 | 189 |
| 181 | 出具生产设备事故报告 | 171 | 203 | 处理特采质量问题 | 190 |
| 182 | 处理设备管理薄弱环节 | 172 | 204 | 了解企业生产辅料 | 191 |
| 183 | 推行全面生产维护 | 172 | 205 | 了解辅料管理存在的问题 | 191 |
| 184 | 全面生产维护的内容 | 173 | 206 | 生产辅料的管理方法 | 192 |
| 第九章 生产物料管理 | | 174 | 207 | 安排专人负责保管 | 192 |
| <p>企业生产离不开各类物料，而生产部又是物料的主要消耗部门。因此，生产经理要从物料的领取、使用、搬运以及盘点各个方面做好管理。</p> | | | 208 | 对保管工作进行分类 | 193 |
| 第一节 物料领取控制 | | 175 | 209 | 定期统计辅料台账 | 193 |
| 185 | 了解生产物料领取方式 | 175 | 210 | 简化辅料领取手续 | 194 |
| 186 | 办理物料领用手续 | 175 | 211 | 节约使用辅料 | 195 |
| 187 | 有效控制退料补货 | 176 | 【实用案例】××公司辅料以旧换新方法说明 | | 195 |
| 188 | 控制物料超领 | 177 | 212 | 完善辅料报废手续 | 196 |
| 第二节 物料使用管理 | | 179 | 第三节 物料使用状况分析 | | 197 |
| 189 | 清楚物料去向 | 179 | 213 | 了解物料使用统计内容 | 197 |
| 190 | 应对物料分流 | 180 | 214 | 物料使用统计方法 | 198 |
| 191 | 检查摆放台面 | 182 | 215 | 订单核算法 | 198 |
| 192 | 合理摆放台面物料 | 182 | 216 | 部门综合法 | 199 |
| | | | 217 | 台账法 | 200 |
| | | | 218 | 对比法 | 200 |

| | | | | | |
|---|-----------------|-----|------------------|------------------|-----|
| 219 | 进行超料报告与分析 | 201 | 239 | 将质量与绩效挂钩 | 219 |
| 220 | 物料异常分析工作 | 201 | 240 | 管理好生产样品 | 219 |
| 221 | 分析消耗定额执行情况 | 202 | 241 | 积极推行现场自检 | 219 |
| 222 | 分析物料利用率 | 203 | 242 | 鼓励作业人员互检 | 220 |
| 第四节 | 物料搬运管理 | 203 | 243 | 安排专业人员专检 | 220 |
| 223 | 了解物料搬运的方法 | 204 | 244 | 开展现场巡查 | 220 |
| 224 | 掌握搬运工作的控制点 | 204 | 245 | 了解现场巡查必备工具 | 222 |
| 225 | 小心搬运危险物料 | 205 | 246 | 及时整改发现的问题 | 223 |
| 226 | 小心搬运易损物料 | 207 | 247 | 监督员工正确作业 | 223 |
| 227 | 选择合适的搬运设备 | 207 | 248 | 填写现场作业日报 | 224 |
| 228 | 了解搬运检查项目 | 208 | 249 | 使用作业日报 | 225 |
| 第五节 | 生产物料盘点管理 | 209 | 250 | 消除作业日报的问题 | 225 |
| 229 | 物料盘点的作用 | 209 | 251 | 了解生产流水线的特点 | 225 |
| 230 | 物料盘点方式 | 210 | 252 | 管理流水线 | 226 |
| 231 | 物料盘点的执行步骤 | 210 | 253 | 了解作业标准文件种类 | 228 |
| 232 | 盘点差异原因追查 | 212 | 254 | 使用作业标准文件 | 228 |
| 233 | 盘点差异处理 | 213 | 255 | 缩短交货期 | 229 |
| 第十章 | 生产质量控制 | 214 | 256 | 处理交货期变更 | 230 |
| <p>没有生产质量的保障,生产活动只会造成浪费,而不会给企业带来效益。因此,生产经理可以从日常生产质量控制和控制不良品产出两个方面来严格控制生产质量。</p> | | | 257 | 把后道工序当客户 | 230 |
| 第一节 | 日常生产质量控制 | 215 | 258 | 避免产品外观瑕疵 | 231 |
| 234 | 提高全员质量意识 | 215 | 259 | 制定质量奖惩方案 | 232 |
| 235 | 宣传质量意识 | 215 | 【经典范本02】现场质量奖惩方案 | | 232 |
| 236 | 开展质量管理培训 | 216 | 第二节 | 严格控制不良品产出 | 234 |
| 237 | 了解“三不原则”的内容 | 217 | 260 | 企业产生不良品的原因 | 234 |
| 238 | 实施“三不原则” | 217 | 261 | 部门内部原因分析 | 235 |
| | | | 262 | 加强现场首件检验 | 236 |
| | | | 263 | 加强作业人员控制 | 237 |
| | | | 264 | 加强生产设备控制 | 238 |
| | | | 265 | 加强测量事务控制 | 238 |

| | | | | | |
|---|--------------------|-----|---------------------|--------------|-----|
| 266 | 加强关键工序质量控制 | 238 | 284 | 高空作业安全管理 | 251 |
| 267 | 加强特殊工序质量控制 | 239 | 285 | 无尘车间作业安全管理 | 252 |
| 268 | 加强末件检验工作 | 240 | 286 | 防静电作业安全管理 | 252 |
| 269 | 加强产品包装质量控制 | 240 | 287 | 生产利器安全管理 | 252 |
| 270 | 加强包装的品质检验 (PQA) | 241 | 288 | 生产现场消防安全管理 | 253 |
| 第十一章 生产安全控制 | | 242 | 289 | 配备现场消防设备 | 254 |
| <p>要想进行高效的生产活动，生产经理必须首先严格控制生产安全，具体可以从生产现场安全控制、目视化安全管理、安全事故预防与处理、制订安全应急计划以及职业病的预防与管理等方面加以控制。</p> | | | 290 | 进行现场消防安全检查 | 255 |
| 第一节 生产现场安全控制 | | 243 | 291 | 控制生产现场污染 | 256 |
| 271 | 设置现场安全标志 | 243 | 292 | 加强安全管理与教育检查 | 256 |
| 272 | 保持必要的防护状态 | 243 | 293 | 加强电气设备安全检查 | 257 |
| 273 | 对“四新”人员进行安全教育 | 244 | 294 | 加强岗位安全规范检查 | 258 |
| 274 | 配备安全消毒设备 | 244 | 295 | 加强劳保用品使用检查 | 259 |
| 275 | 配备常用劳保用品 | 244 | 296 | 推动员工进行自我安全检查 | 260 |
| 276 | 正确使用劳保用品 | 246 | 297 | 整改现场安全隐患 | 261 |
| 277 | 监督员工正确操作 | 246 | 298 | 跟进安全隐患整改情况 | 262 |
| 278 | 现场设备安全管理 | 247 | 299 | 复查安全整改后情况 | 262 |
| 279 | 高、低温工序作业安全管理 | 248 | 300 | 做好安全管理记录 | 263 |
| 280 | 有毒、有害工序作业安全管理 | 248 | 301 | 现场作业人员记录 | 263 |
| 281 | 密封区作业安全管理 | 249 | 302 | 做好现场安全活动记录 | 264 |
| 282 | 动火作业安全管理 | 249 | 303 | 做好违章处罚与奖励记录 | 265 |
| 283 | 冲压作业安全管理 | 251 | 第二节 现场目视安全管理 | | 265 |
| | | | 304 | 设置现场安全色 | 265 |
| | | | 305 | 设置现场对比色 | 267 |
| | | | 306 | 设置现场安全标志 | 268 |
| | | | 307 | 设置安全标志牌 | 268 |
| | | | 308 | 使用安全标志牌的要求 | 269 |
| | | | 309 | 检查和维修安全标志牌 | 269 |
| | | | 310 | 设置职业病危害标志 | 269 |