

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

生产经理

365^天

滕宝红◎编著

管理笔记



- ◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天的有计划的时间安排，记录工作中的琐事；通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

生产经理 365^天 管理笔记

滕宝红◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产经理 365 天管理笔记 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 1

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 制造业经理人)

ISBN 978—7—5454—1125—6

I. ①生… II. ①滕… III. ①企业管理: 生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 276239 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三路 11~13 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	12.25
字数	211 000 字
版次	2012 年 1 月第 1 版
印次	2012 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1125—6
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

作为企业中坚力量的部门经理，在企业中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理是企业的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的科学方法等。出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理的表现。

针对部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表单、工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖12个管理岗位，包括生产经理、品质经理、采购经理、行政经理、人力资源经理、仓库主管、物控经理、财务经理、销售经理、客服经理、安全主任和班组长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供工作总结、工作计划范例以及可以直接运用的表单。

为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！

目 录

导 读 365天管理阶段工作

- 一、一年365天时间分配 1
- 二、国家法定节假日 1
- 三、工作时间 2
- 四、阶段工作法 2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织生产计划实施工作，忙着制定和执行作业标准及工艺流程，忙着督促有关按工艺标准制作并及时向业务部门提供大货样，忙着协调各班组的分配，忙着拟订生产计划和交货期，忙着追踪正下单原辅材料，忙着组织生产车间生产安全管理工作，忙着解决生产现场中出现的各种问题……

- 一、制订当日工作计划 8
- 二、每日形象自检 15
- 三、参加或主持每日部门早会 20
- 四、生产作业分配 21
- 五、生产进度动态控制 24
- 六、生产进度静态控制 28
- 七、插单与急单应急处理 30
- 八、生产异常处理 31
- 九、生产现场巡视 36
- 十、了解设备运行动态 42

【范例01】设备巡检工作规范.....	42
十一、制订每日生产计划	44
十二、整理文件	46
管理心得	48

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好你一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：要与品质部人员一起对新进一批物料进行检验，外协加工跟催，对设备进行点检，生产数量需要有效控制……

惨啦！事情这么多，怎样才能理清呢？看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你每周正处于这种忙碌的“晕”状态，那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作更加有条理，更加轻松愉快！

一、制订一周工作计划	50
二、主持与参加会议	52
三、编制周生产计划	55
四、改善交货期延误	57
五、消除生产线瓶颈	61
六、控制生产数量	64
七、控制生产质量	69
八、做好设备点检工作	74
九、外协加工计划与跟催	78
【范例02】委外协议	81
管理心得	84

第三章 一月工作安排与落实

生产部工作事情多且杂，需要与各个部门沟通协调，如果没有按时做好工作，将会影响其他部门正常运转。由于机器设备出现问题，导致不能按期交货，销售部不得不与客户进行沟通协调。

每个月的工作有常规的，也有突发的，生产经理要做到让自己忙而不乱，井井有条，就必须做好工作安排。

一、制订一月工作计划	86
二、编制月生产计划	89
三、接单处理要点	94
四、解决设备空转问题	98
五、进行生产安全检查	102
六、月度员工绩效评估	105
七、编写本月工作总结与下月工作计划	110
【范例03】生产部月工作总结	110
管理心得	112

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，属于宏观性的，要对一个季度的重点事项做到心中有数。才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为生产经理，主要是根据年度生产计划安排每一个季度工作，但是对于急单、插单则要特别处理。要想让自己更加从容应对，你可以将自己每一季度工作都做好安排。

一、制订季度工作计划	114
二、生产人员聘用	116
【范例04】生产主管岗位职责	117
【范例05】生产主管岗位职责	118
【范例06】面试问题	119
三、生产部员工培训	120
四、建立生产设备台账	127
五、开展作业安全教育	130
【范例07】三级安全教育卡	131
六、生产现场推行5S活动	134
【范例08】关于开展5S征文大赛的通知	138

【范例09】5S活动知识竞赛题	139
七、生产现场目视管理检视	141
八、生产现场看板管理	143
管理心得	148

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，要写生产部年度工作总结及下一年度工作计划，制订年度生产计划，配合品质部对生产设备精度进行校正……

这个时候可以说是生产经理忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发时间，可以让你在年终各项工作更好地完成。

一、年度工作总结与下一年计划	150
【范例10】生产部年度工作总结	151
【范例11】生产部年度工作计划	155
二、制订年度生产计划	158
三、年终绩效考核	159
【范例12】某企业生产部年度考核办法	160
四、生产成本控制	165
五、尽量减少设备磨损	170
六、设备精度校正	172
七、预防设备故障	175
【范例13】生产设备日常管理制度	177
八、制定安全作业基准	179
【范例14】员工安全须知	181
管理心得	186
参考文献	187

导读

365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样才能进行合理分配？作为生产经理，这是必须考虑的问题。

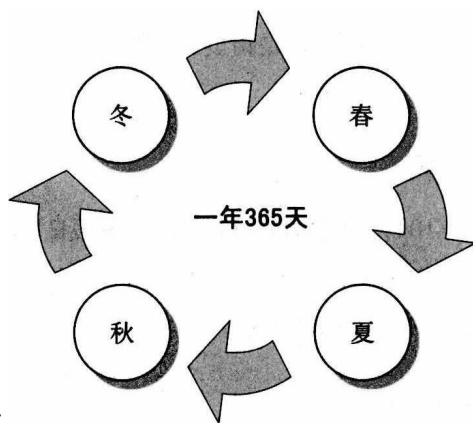


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

生产经理要对时间进行合理分配，明确一年中的国家法定节假日。因此，可以将一年中的国家法定节假日分列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

表1 国家法定节假日

序号	假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二

续表

序号	假日名称	放假天数	日期
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

（一）工作时间计算

年工作日： $365\text{天} - 104\text{天}(\text{休息日}) - 11\text{天}(\text{法定节假日}) = 250\text{（天）}$

季工作日： $250\text{天} \div 4\text{季} = 62.5\text{（天）}$

月工作日： $250\text{天} \div 12\text{月} = 20.83\text{（天）}$

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必须时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工有效工作时间是达不到8小时的。必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

生产经理可以采用阶段工作法，对工作进行安排。那什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季度、年度各个不同阶段。

生产经理将每天、每周、每月、每季度进行安排，做好时间安排，工作事项，对工作进行分阶段总结。

表2 生产经理阶段工作安排

序号	阶段	工作事项	备注
1	一日	(1) 制订当日工作计划 (2) 每日形象自检 (3) 参加或主持每日部门早会 (4) 生产作业分配 (5) 生产进度动态控制 (6) 生产进度静态控制 (7) 插单与急单应急处理 (8) 生产异常处理 (9) 生产现场巡视 (10) 了解设备运行动态 (11) 制订每日生产计划 (12) 整理文件	
2	一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持与参加会议 (3) 编制周生产计划 (4) 改善交货期延误 (5) 消除生产线瓶颈 (6) 控制生产数量 (7) 控制生产质量 (8) 做好设备点检工作 (9) 外协加工计划与跟催	
3	一月	(1) 制订一月工作计划 (2) 编制月生产计划 (3) 接单处理要点 (4) 解决设备空转问题 (5) 进行生产安全检查 (6) 月度员工绩效评估 (7) 编写本月工作总结与下月工作计划	

续表

序号	阶段	工作事项	备注
4	季度	(1) 制订季度工作计划 (2) 生产人员聘用 (3) 生产部门员工培训 (4) 建立生产设备台账 (5) 开展作业安全教育 (6) 生产现场推行 5S 活动 (7) 生产现场目视管理检视 (8) 生产现场看板管理	
5	年度	(1) 年度工作总结与下一年计划 (2) 制订年度生产计划 (3) 年终绩效考评 (4) 生产成本控制 (5) 尽量减少设备磨损 (6) 设备精度校正 (7) 预防设备故障 (8) 制定安全作业基准	



第一章

一日工作安排与落实

引言

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织生产计划实施工作，忙着制定和执行作业标准及工艺流程，忙着督促有关按工艺标准制作并及时向业务部门提供大货样，忙着协调各班组的生分配，忙着拟订生产计划和交货期，忙着追踪正下单原辅材料，忙着组织生产车间生产安全管理工作，忙着解决生产现场中出现的各种问题……

作为生产经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

我们来看一个案例，看看你是否同孙经理一样，每天忙忙碌碌却没有成效。如果没有，那就恭喜你，将自己的工作安排得很好。如果有，那就需要好好反思，应该怎样合理规划自己一天的工作。

孙亮是某公司的生产经理，为人勤奋、关心下属、服从上司、事事都亲自过问，但是每当下班时却感到自己一天无所事事，没时间与家人相处，没时间与朋友聚会，没时间读书，业余时间当然也没有了。总之，每天忙得都不是地方。孙经理一天的工作记录如表1-1所示。

表1-1 一天工作记录

序号	时间	具体事项	备注
1	8:30	召开生产部门班组长早会，了解生产情况及各班组人员情况	
2	9:00	陪同物料部、品质部、采购部、人力资源部人员对生产车间进行巡视	
3	10:30	回到办公室，将刚才各部门人员在巡视中反映问题综合记录，并进行分析	
4	11:30	阅读各车间的上月工作情况总结汇报	
5	12:00	匆匆吃过午饭，看了会儿报纸，与同事聊天，突然想起总经理交代的关于下月生产计划报告还没有完成，明天就要上交，于是马上回到办公室	

续表

序号	时间	具体事项	备注
6	14:00	到仓储部门领取生产物料，协助检验刚到一批新物料	
7	16:00	刚准备写生产计划报告，一个下属进来请示和审批，同时聊了一会儿生产安全问题	
8	16:30	到业务部取下一季度销售计划，顺便到人力资源部了解生产人员招聘情况	
9	17:30	到了下班时间，没有写完报告，将没有写完的报告和需要处理文件带回家中，又得加班了	

其实，仔细研究孙经理一天的工作记录，可以发现不用这么忙，最后弄到还要晚上回家加班。以下事项，是完全可以不用亲自处理，或者说是可以延时处理，可以快速处理的。

事项一：

陪同其他部门人员到生产车间巡视，可以由生产主管全权负责。

事项二：

到仓储部门领取生产物料，可以由物料员负责。

事项三：

制订生产计划，可以安排生产计划员负责，然后自己对计划进行审核。

事项四：

到业务部和人力资源部了解相关情况，可以安排其他人员，不必自己亲自处理。

仅仅以上四项，加起来的时间足足有四五小时，如果进行了合理安排，那还需要晚上回家加班吗？

因此，作为生产经理，一定要做好每天时间安排、把握工作重点、运用管理方法、总结管理心得，从而更加有效地利用每一分钟。

一、制订当日工作计划

生产经理在制订当日工作计划前，要对当日时间和工作事项进行分析，根据工作事项的紧急性、重要性按先后顺序排列，保证优先完成重要紧急事项。

（一）时间清单分析

生产经理将一天的法定工作时间，按照每30分钟为一段，进行分段，然后逐项填写实际活动事项。在活动事项后，填入该活动事项相应的计划用时、实际用时、超时及超时原因。



工作提示

如果有跨时段工作，只需要填入开始时段就可以。因为通过实际用时栏，可以清楚地了解跨时段工作的时间。

表1-2 时间清单分析表

姓名：

日期：

序号	时间	活动事项	计划用时	实际用时	超时	原因
1	8:30~9:00					
2	9:00~9:30					
3	9:30~10:00					
4	10:00~10:30					
5	10:30~11:00					
6	11:00~11:30					
7	11:30~12:00					
8	12:00~12:30					
9	12:30~13:00					