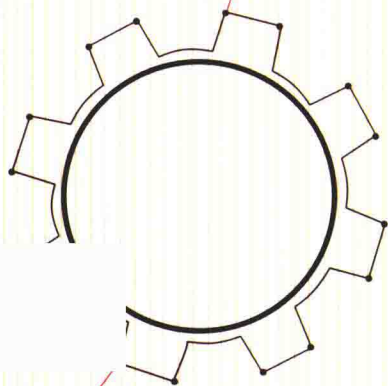


6大
管理技能

如何做一名 优秀的 生产经理

滕宝红 李永江 编著

25个
经验提醒



6大管理技能
25个核心问题

25个经验提醒
22个工具表单

生产经理实战手册

22个
工具表单

25个
核心问题



如何做一名 优秀的 生产经理

滕宝红 李永江 编著



广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做一名优秀的生产经理 / 滕宝红, 李永江编著. —广州: 广东旅游出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5570-0399-9

I. ①如… II. ①滕…②李… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 124193 号

如何做一名优秀的生产经理

Ruhe Zuo Yiming Youxiu de Shengchan Jingli

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 13.25 印张 231 千字

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

总 序

据研究,接受过严格培训的员工,工作效率能提高 17.4%,成本能降低 30%,创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计,企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平,已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍,是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案,以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色:

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用,从岗位选择到具体的培训内容,都尽量贴近企业管理实际,贴近岗位工作实际,强调针对性和实操性;同时十分注重培训效果,要求受训者边学习边操练,快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著,同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔,充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料,在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业,及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用,是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位,既包括中国现代企业通用的基本岗位,如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位,也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位,可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色,我们虽然尽量考虑周全,但也难免会有疏漏与失误之处,欢迎行家和读者指正。

本书学习目标



☆生产经理岗位认知

生产经理岗位描述

生产经理岗位要求

☆生产管理组织

什么是生产管理

编制定员与员工配备

工作地与轮班组织

☆生产任务管理

编制生产计划

进行作业分配

跟踪生产进度

处理生产异常

改善交货期延误

☆生产作业控制

作业方法控制

生产数量控制

生产质量控制

生产成本控制

生产设备控制

生产安全控制

☆生产现场管理

6S 管理

目视管理

看板管理

标准化

现场巡视

☆生产人员管理

生产人员聘用

生产人员的培训

员工工作日常监控

目 录

第一章 生产经理岗位认知

第一节 生产经理岗位描述 / 3

- 一、均衡生产, 调度有序 / 4
- 二、产品质量控制 / 5
- 三、人员管理 / 5
- 四、生产计划与安排 / 6
- 五、生产设备的管理 / 6
- 六、生产安全管理 / 7
- 七、现场管理 / 7

第二节 生产经理岗位要求 / 8

- 一、知识要求 / 8
- 二、个人素质要求 / 8
- 三、管理能力要求 / 10
- ☆探究·思考 / 11

第二章 生产管理组织

第一节 什么是生产管理 / 15

- 一、生产管理的基本任务 / 15
- 二、生产管理的地位 / 15
- 三、生产的要素 / 16
- 四、生产管理的原则 / 17

第二节 编制定员与员工配备 / 19

- 一、编制定员 / 19
- 二、员工配备 / 21
- 三、作业组的组织 / 22

第三节 工作地与轮班组织 / 24

一、工作地管理 / 24

二、工作轮班组织 / 26

☆探究·思考 / 32

第三章 生产任务管理

第一节 编制生产计划 / 35

一、产能与负荷分析 / 35

二、制订与实施月生产计划 / 38

三、制订细部生产计划 / 40

第二节 进行作业分配 / 43

一、作业分配的功能 / 43

二、作业分配的方法 / 44

三、作业分配的步骤 / 45

四、作业分配实施要点 / 46

第三节 跟踪生产进度 / 46

一、生产进度的动态控制 / 46

二、生产进度的静态控制 / 50

三、插单与急单的应急处理 / 51

第四节 处理生产异常 / 52

一、生产异常的种类 / 52

二、异常状况排除 / 53

三、生产异常报告 / 54

四、生产异常责任分析 / 55

五、生产异常处理 / 56

第五节 改善交货期延误 / 57

一、交货期作业及管制重点 / 58

二、缩短交货期的方法 / 60

三、交货期延误改善对策 / 60

四、对已延误交货期的补救方法 / 62

☆探究·思考 / 63

第四章 生产作业控制

第一节 作业方法控制 / 67

- 一、作业文件的制定与管理 / 67
- 二、作业指导及教育 / 69
- 三、进行作业改善 / 69

第二节 生产数量控制 / 72

- 一、生产数量控制的作用 / 72
- 二、生产数量控制的产品范围 / 72
- 三、生产数量控制的类别 / 74
- 四、生产数量控制的方法 / 74

第三节 生产质量控制 / 77

- 一、各级生产人员质量责任 / 77
- 二、生产制造过程质量管理 / 78
- 三、辅助生产过程质量控制 / 79

第四节 生产成本控制 / 81

- 一、制造成本的组成 / 81
- 二、生产过程成本控制要点 / 82
- 三、现场成本控制目标的确定和分解 / 83
- 四、成本监督与差异纠正 / 83

第五节 生产设备控制 / 86

- 一、建立生产设备台账 / 86
- 二、设备运行动态管理 / 88
- 三、做好设备点检工作 / 90
- 四、减少设备磨损 / 93
- 五、设备精度校正 / 95
- 六、设备故障预防 / 98

第六节 生产安全控制 / 100

- 一、制定安全作业基准 / 100
- 二、开展作业安全教育 / 106
- 三、进行生产安全检查 / 108

☆探究·思考 / 115

第五章 生产现场管理

第一节 6S 管理 / 119

- 一、6S 管理的作用 / 119
- 二、6S 活动的内容 / 120
- 三、6S 推行工具一：定置管理 / 123
- 四、6S 推行工具二：定点摄影法 / 128
- 五、6S 推行工具三：红牌作战 / 129
- 六、6S 推行工具四：油漆作战 / 132

第二节 目视管理 / 135

- 一、目视管理的目的 / 135
- 二、生产现场目视管理的对象 / 136
- 三、推行目视管理的基本要求 / 137
- 四、目视管理实施要领 / 138

第三节 看板管理 / 140

- 一、看板的功能 / 141
- 二、看板的分类 / 141
- 三、实施看板管理的条件 / 143
- 四、看板使用规则 / 143
- 五、看板编制设计要点 / 144
- 六、看板的管理 / 145

第四节 标准化 / 146

- 一、标准化的目的 / 147
- 二、良好的标准的要求 / 147
- 三、标准化步骤 / 149
- 四、标准化实施要点 / 150

第五节 现场巡视 / 152

- 一、生产现场巡视的目的及要点 / 152
- 二、生产现场巡视的要求 / 156
- 三、现场巡视的方法 / 158

☆探究·思考 / 161

第六章 生产人员管理

第一节 生产人员聘用 / 165

- 一、员工招聘 / 165
- 二、员工甄选 / 168
- 三、员工配置 / 169

第二节 生产人员的培训 / 170

- 一、现场规则的遵守 / 170
- 二、新人入职指引 / 172
- 三、多面手培养 / 173
- 四、现场培训 / 174

第三节 员工工作日常监控 / 176

- 一、打卡监控 / 176
- 二、工资管理 / 176
- 三、工作绩效评估 / 178
- 四、有效沟通 / 181
- 五、部门会议 / 181
- ☆探究·思考 / 182

附录

总自检 / 183

常用工具表单 / 190

参考文献 / 201

第一章

生产经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解企业生产经理的工作内容及职责要求
- 了解企业生产经理应具备的知识要求、个人素质要求和管理能力要求

主题词：工作职责 岗位要求 知识要求 个人素质
管理能力

.....
第一节 生产经理岗位描述

生产经理，顾名思义，是主管生产的部门经理，负责把销售部接来的订单安排生产，并按期保质保量地把产品生产出来。

在人们的印象中，生产经理在企业各部门经理中是最忙的一个，常常是晚上 11 点还在办公室解决各种各样的问题，星期天也没有休息。那么，生产经理究竟在忙什么呢？如果你已经是生产部门的一个主管，应该对生产经理忙什么有一定的了解。如果你是从事其他工作的，现在要去做生产管理方面的事务，可能就不太清楚了。也许，你会想，生产经理不就是做做计划，开开会，用得着那么忙吗？

现在，我们还是先来看一下某企业的生产经理岗位说明书吧。

生产经理岗位说明书

岗位名称：生产副总经理	岗位编号：
所在部门：公司办	岗位定员：1 人
直接上级：总经理	直接下级：总经理助理、生产安全部、机动能源部及各分厂负责人
岗位目的 依据公司发展规划和年度生产目标，组织领导产品生产、设备管理和能源保障工作，全面负责保质、保量、按时为客户提供合格的产品，提升企业的综合制造能力，保障公司各生产单位的正常生产秩序和满足新产品试验需求。	
工作职责 1. 协助总经理，参与经营决策。 协助总经理制定公司经营战略；负责组织制定与实施生产战略规划，提高公司生产能力和生产效率；对生产发展战略规划的正确性负责；参与制订公司年度经营计划、预算方案；参与公司重大财务、人事、业务问题的决策；掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议。 2. 保证产品产量与质量。 依据企业年度生产目标，组织制订进度计划，拟订质量、安全措施，检查落实考核要求，保证企业产品产量的全面完成。 3. 做好生产准备。 依据市场与设备状况，组织编制大修、工具制造计划，提供满足生产需要的条件，确保生产制造的有序运行。	

续表

4. 保障能源配置。

依据同期能源消耗指标,组织分解能源消耗指标,完善计量手段,推广节能技术,实施节能措施,加强考核,实施奖惩,保障能源的有效使用。

5. 组织现场管理。

依据集团公司现场管理要求,指导组织企业生产现场管理工作,目标分解到各分厂,建立二级管理目标。实施监察、考查,确保生产现场管理达标。

6. 控制费用成本。

依据财务审计部下达的年度费用成本指标,组织分解落实到下属有关部门、分厂,审订重点成本的专项考核办法,依据权限规定审批各项费用支出,确保生产管理项目的正常运行,保证生产过程费用成本的有效控制。

7. 组织协调、属员管理。

依据生产运行过程出现的问题,负责协调产品投入产出全过程的各类管理、技术、操作问题,定期审核各类报表单据,处理突发事件,协调解决分厂与部门之间的矛盾,提出纠正措施,以保证公司生产过程的有效运行;履行对属员的任命、考核、奖惩与晋升的建议权。

任职条件

1. 品行端正,具有强烈的责任心和敬业精神,职业素质良好;
2. 有较强的开拓创新精神,熟悉生产型企业的生产经营管理;
3. 善于开拓市场,市场资源丰富,善于根据市场变化作出正确的决策;
4. 具有良好的组织、协调、沟通能力,善于团队合作。

任职资格

1. 具有相关企业正职工作经历,或大型企业副职工作经历;
2. 身体健康,心理素质良好,具有承受来自各方面压力的能力;
3. 具有电子或其他相关专业背景;
4. 具有较熟练的英语或日语听、说、读、写能力,日语熟练者优先;
5. 大学本科以上(含大学本科)学历,具有研究生学历者优先。

通过对以上岗位说明的阅读,相信你对生产经理的工作范围有了一定的了解。下面,我们再从具体职责的角度来谈谈生产经理的工作。

一、均衡生产,调度有序

均衡生产的重要性在第二章中会重点讲到,在此主要介绍生产经理为了确保均衡生产所要做的工作:

第一,配合公司,根据公司下达的生产任务指标,结合生产部的生产实力,具体组织生产计划的实施工作。

第二，负责实施上级下达的生产任务指标，贯彻落实至班组。

第三，制定和执行现场作业标准及工艺流程，从而使生产按照客户的需要进行，保证进度和质量。

第四，实现全面均衡的同步生产，使最终的产品便于包装及装箱。

二、产品质量控制

产品质量的控制是生产控制的重点之一。在产品质量控制方面，生产经理的工作有：

第一，接单后，组织各组现场管理人员分析该标准的工艺特点，仔细阅读工艺单的制作要求。

第二，根据标准样品与各个部门协商制定质量标准，制定工艺流程。

第三，新产品上线前务必督促有关现场管理员制作产前样品、对一线生产员工的操作辅导到位，要求组长、质检人员进行巡检和半成品抽检。

第四，严格要求并督促各组员工按工艺标准制作，并及时向业务部门提供大货样。

第五，产品在上线前即将生产时，督促有关现场管理人员组织本班组成员开生产例会或早会，对该产品作详细的说明，并将技术部提供的样品、工艺单及质量标准进行书面通知，公布于众。

第六，组织督促各现场管理员将质量问题解决于车位之上，处理于成品之前，以降低成品的返工率，从而保证产品质量。

三、人员管理

人员管理是每一个部门经理的工作责任之一。生产经理在生产人员管理方面主要有以下工作：

第一，负责生产部人员的安排、调度，制定、修订各项工作流程标准，核定部门员工的工作量。

第二，可根据生产任务指标，归类所下单中各产品的性质，根据客户对产品的质量要求，结合自身对车间各班的了解情况，进行合理的分配，并固定人员生产，督促生产进度及现场收尾工作。

第三，协调各班组的生分配，使之恰到好处。根据有关人员的技术水平，结合各方面因素，进行合理的工作分配。

第四，负责本部门员工的培训、教育和管理，配合人力资源部进行考核、奖惩，跟进部门员工的工作。

第五，带头遵守厂部的各项规章制度，在制度的规则上可以适当加入一些激励机制，充分发挥员工及有关人员的积极性、创造性，使之为公司更好地服务。

第六，督促每位员工准时上下班，做好车间有关人员的考勤工作。在考勤时，做到公正、公平，以理服人，以事实为根据。

第七，调动车间生产员工的紧迫感，采取有效措施提高生产工作气氛，使生产线员工士气高涨。

四、生产计划与安排

第一，根据销售部下发的订单，拟订生产计划和交货期，下达生产指令，保证按时交货，负责对市场部收取订单后的后续工作，负责产品的品质、交货期并参与供应厂商的评估。

第二，及时追踪正下单的原辅材料，如有需上报解决的问题应及时上报处理。

第三，组织车间各有关人员做好一切产前准备工作，如生产设备的配置、人员的调配、工具的搭配等。

第四，配合技术部准备好相关的工艺装备、实物样板等各类生产的必备用品，使每款产品上线都井井有条。

五、生产设备的管理

生产设备的管理要确保完好、运转正常。

第一，制定生产设备使用、保管、点检、保养及故障维修的制度。

第二，督促各车间各组员工负责保养好各自的机器设备，做到“谁使用—谁保管—谁维护”。

第三，督促有关人员定期对生产设备进行检修、调整、维护和保养。

第四，督促各组员工每天上班清洁机器，检查自用设备是否完好，发生异常及时通知维修人员进行维修，以保证机器运作正常。

六、生产安全管理

生产安全也非常重要，具体工作有：

第一，做好防火、防盗等安全工作，做到安全第一。

第二，做好安全生产、消防等方面的宣传工作。

第三，严禁一切易燃品及火种进入生产车间，车间内杜绝吸烟。

第四，每天下班前需督促有关人员检查车间每个角落，做好安全检查工作。

第五，下班后督促各有关人员关闭好门窗，大门上锁前务必检查各门窗是否关闭妥当，清理车间人员，关闭车间电路。

第六，督促每位员工养成人离机关的习惯，并提醒有关人员定期安检。

七、现场管理

1. 做好现场整理整顿工作

相关工具、设备定位放置，排放整齐，不准随意摆放、挪动或调换；

与生产无关的个人物品（如茶杯、零食等）严禁带入车间；

半成品、成品要堆放整齐，不可随意捆绑，不能落地，次品隔离并加以标志，防止机器漏油造成污渍，对不同型号的半成品或成品分开，以免造成混乱；

保证生产现场的环境卫生清洁，督促有关人员每天打扫生产现场，督促各组员工保持环境卫生；

督促有关人员定期擦洗门窗、现场地面及各生产备用工具。

2. 解决现场中的各种问题并使之标准化

生产现场的活动是很复杂的，在生产作业现场常见问题也有很多，如作业流程不顺畅、设备故障、安全事故、重复返工、物品标志不清、异常未及时发现、异常事故重复发生等等。当发现生产现场的问题时，首先要界定问题——问题点究竟出在哪里。当真正清楚了问题点的核心所在时，要针对核心的问题进行专门、细致的分析，思考究竟使用什么样的技巧和方法去解决问题，才能卓有成效地帮助企业的相关管理者彻底找出完善的整改计划。在实施了有效的改善措施之后，还需要将所做的有效措施进行标准化，把应做到的事情都分别按步骤地逐个记录下来，并要求每个部门都严格地按照标准运行。