

专 权 实

提升生产总监的专业素养，提高公司整体核心竞争力

业 威 用

公司生产总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

GONGSI
SHENGCHAN ZONGJIAN

GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司
卓越管理

北京工业大学出版社

公司生产总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司生产总监工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3887-2

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—企业管理—生产管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069328 号

公司生产总监工作细化执行与模块

主 编: 周文敏

责任编辑: 符彩娟

封面设计: 冀之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 22.75

字 数: 355 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3887-2

定 价: 43.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

生产总监，是企业生产过程的总负责人，毫无疑问，他是企业生产部门的核心人物，对企业的生存与发展起着决定性的作用。很多人都认为，一个企业最重要的岗位是总经理，事实上并非如此，生产总监往往是一个企业最具有价值的领导者。原因很简单：第一，他是总经理意志的体现者和执行者；第二，他是企业产品的制造者和产品质量的控制者；第三，他是企业重要资源的掌控者，比如物料进入的渠道、客户的资料，甚至员工的任用以及调配等。

说到底，生产总监代表总经理对企业的一切生产活动进行管理，对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。生产总监既是计划的执行者和决策者，又是生产过程的监控者，对企业目标的实现负有重大的责任。他的任何工作都可以被称为管理，他的工作就是通过计划、组织、指挥和控制等手段实现企业资源的优化配置，创造最大的经济效益。

面对激烈的市场竞争和复杂多变的消费需求以及日新月异的生产管理技术，生产总监的一切活动都必须以客户为中心，以市场为导向，实行迅捷、柔性、批量多品种的生产，以提高对市场的快速反应能力。这一切的实现都需要生产总监具备与其职位相称的素质与能力。

那么如何才能当好一名生产总监，如何才能具备与职位相对称的素质和能力呢？进行必要的学习和培训是一个比较快捷的方式和途径。鉴于此，本书对生产总监的岗位进行了全方位的解释和说明，对生产总监需要了解的知识以及在生产

管理工作中可能会遇到的一些问题，利用相关的图、表格进行了详细的阐述。本书能够让你对生产总监的工作有一个全面的认识，提升相应的知识水平，切实帮助你提高工作能力。

当然，因为能力水平有限，本书在编写过程中难以避免一些错误的出现，望及时指出，以便在后续的修订中进行改正，不胜感激。

目 录

第一章 生产总监的岗位定位

第一节 职责定位	003
一、计划方面的职责	003
二、组织方面的职责	004
三、控制方面的职责	004
四、具体职责	005
第二节 素质定位	007
一、职业素质	007
二、能力素质	008
三、知识素质	010
四、观念素质	011
五、效率素质	012
六、身体素质	012
第三节 任务定位	013
一、生产科的任务	014
二、成品科的任务	015
三、检验科的任务	016

第四节 权限定位	016
----------------	-----

第二章 企业产能的测定

第一节 市场需求预测	023
一、预测的特点	024
二、基本流程	025
三、预测方法	026
四、方法的选择	029
第二节 企业产能规划	031
一、产能规划的类型	031
二、长期企业产能规划	031
三、中期企业产能规划	034
第三节 企业产能决策	041
一、计算产能	041
二、影响因素	045
三、决策的步骤	046
四、产能方案的评估	048
五、企业产能方案的开发	051

第三章 工作系统的设计

第一节 系统设计的原理与方法	057
一、工作专门化的原则及优缺点	058

二、工作系统设计的方法	060
三、团队的组建及形式的选择	061
第二节 环境子系统的设计	063
一、视觉照明设计及考虑因素	064
二、气候设计及影响因素	066
三、噪声和振动控制	067
四、周围色彩、装饰的设计	069
五、安全性设计	071
六、工作间歇设计	073
第三节 方法、动作研究	073
一、工作研究的特点	074
二、方法研究的原因及过程	074
三、动作研究的技巧与原则	078
第四节 工作标准时间测定	080
一、测表时间研究法的基本步骤	081
二、标准动作单元时间的研究步骤	082
三、预定时间标准的优点	083
四、工作抽样的两个基本应用	084
第五节 薪酬系统的设计	086
一、两种常见的薪酬方式	087
二、个人薪酬方案的形式	088
三、群体薪酬计划方案	088
四、基于知识与管理的薪酬方式	089

第四章 产品设计的控制

第一节 产品设计的内涵	093
一、产品设计的重要性	094
二、产品设计的目标	094
三、产品设计的要求	095
四、产品设计的趋势	096
第二节 产品设计的因素	097
一、生命周期因素	097
二、可维修性与可靠性因素	098
三、制造设计与再制造因素	099
四、并行工程因素	100
五、面向客户的因素	104
六、组合因素	105
七、稳健因素	105
八、定型因素	107
第三节 产品设计的流程	108
一、设计的过程	108
二、设计的思路	109
三、设计的关注点	110
第四节 产品的研究与开发	111
一、基本内容	112
二、选择方式	112
三、选择领域	114
四、决定规模和费用范围	115

五、进行评价	116
六、对客户进行研究	117

第五章 生产排程系统的编制

第一节 大量生产排程系统	123
一、系统的基本特征	124
二、系统制定的策略	125
三、系统制定的要点	127
第二节 中量生产排程系统	128
第三节 少量生产排程系统	129
一、生产载荷的分配方法	129
二、排序决策	135

第六章 物料需求计划的应用

第一节 物料需求计划系统	143
一、生产进度计划	144
二、物料清单	145
三、企业库存信息	148
四、物料需求计划的输出	149
第二节 物料需求计划的实现方法	150
一、物料需求计划的优点	150
二、物料需求计划的要求	151

三、物料净需求的确定	152
第三节 闭环物料需求计划系统	154
一、闭环物料需求计划的特点	154
二、企业产能需求计划	155
三、生产活动控制	158
第四节 制造资源计划	158
一、产生的背景	159
二、具体的参数	160
三、生产数据库	161

第七章 生产过程的组织与控制

第一节 空间组织	165
一、空间组织的两种形式	166
二、厂区空间布置	166
三、车间的布置	169
第二节 时间组织	170
一、顺序移动	170
二、平行移动	171
三、平行顺序移动	172
第三节 劳动组织	174
一、生产单位的配置	174
二、工作组的组织	176
三、劳动力的配备、分工与协作	177
四、劳动定员与定额	178
五、工作轮班的组织	180

第四节 流水生产线	182
一、特征与优点	182
二、常见的形式	183
三、必备的条件	186
四、具体的组织设计	186

第八章 生产作业的控制与管理

第一节 生产计划的含义及编制	191
一、层次及特征	192
二、主要指标	193
三、编制步骤	195
第二节 期量标准与计划的编制	196
一、大批量生产的期量标准	197
二、成批生产的期量标准	201
三、生产作业计划编制的流程	204
四、厂级生产作业计划的编制	205
五、车间级生产作业计划的编制	206
第三节 生产作业控制方法	207
一、生产作业统计	207
二、倾向分析	209
三、进度分析	210
四、在制品占用量分析	211
五、生产周期分析	213

第九章 产品质量的控制

第一节 质量的概念	217
一、产品质量	218
二、工程质量	220
三、质量环与工作质量	220
第二节 质量控制与反馈	221
一、质量方针的制定和实施	222
二、质量的厂内外反馈	223
三、PDCA 工作循环	225
第三节 质量系列标准	227
一、ISO 9000 系列标准	227
二、ISO 14000 环境系列标准	230
第四节 全面质量控制	232
一、“全面”的基本特征	232
二、基本内容	234
三、实施步骤	237
第五节 工序质量控制	241
一、控制的内容	242
二、控制的方法	248
三、控制工序质量	253
第六节 质量成本控制	262
一、质量成本的分类	262
二、成本分析	264
三、成本管理	266

第十章 供应链网络的控制

第一节 企业采购控制	271
一、采购的相互作用	272
二、采购过程	273
三、价值分析	274
四、外购	276
五、采购定价	277
六、集中与分散采购	277
第二节 供应商控制系统	278
一、供应商的选择	278
二、供应商的评价	279
三、供应商的审核与认证	280
四、伙伴关系的建立	281
第三节 库存控制系统	282
一、库存的含义	283
二、库存的作用	283
三、库存控制目标	285
四、库存控制的基本条件	285
五、库存分类管理控制法	286
六、EOQ 模型	287
七、ROP 模型	290

第十一章 JIT 系统的使用

第一节 JIT 系统的目标及基础	295
一、JIT 系统的目标	296
二、JIT 系统的基础	297
第二节 JIT 系统的实施方法	309
一、看板管理	310
二、零库存管理	312
三、平准化生产	313
四、缩短生产周期	314
五、少人化管理	315
第三节 JIT 系统的转换	317
一、因素考虑	317
二、转换计划的制订	318
三、障碍的规避	319

第十二章 项目控制的实施

第一节 项目的特征与生命周期	323
一、项目的特征	324
二、项目生命周期	325
第二节 项目控制属性及组织	326
一、目标三要素	326

二、六个基本任务	327
三、项目控制决策	328
四、项目控制组织	329
第三节 项目计划编制的方法	331
一、工作结构分解法	331
二、甘特图计划法	332
三、网络图	333
第四节 项目计划方案的评审与控制	336
一、计划评审技术	337
二、关键路径法	338
第五节 项目控制的执行	339
一、项目控制的流程	339
二、项目控制的类型	342
三、项目控制的要点	344



第一章

生产总监的岗位定位