



华通咨询
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

制造业管理实操手册系列

生产绩效管理 实操手册

◇ 孙科柳 邵帅 著

- ➔ 生产绩效管理——激励企业上下协力完成目标的有力保障
- ➔ 生产绩效管理——推动生产绩效目标全面实现的管控标准
- ➔ 生产绩效管理——组织企业进行生产绩效评估的可靠依据
- ➔ 生产绩效管理——激励生产人员提高绩效水平的有效工具

精益生产
改善永无止境



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

制造业管理实操手册系列

生产绩效管理 实操手册

◇ 孙科柳 邵帅 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从生产人员的岗位管理、培训管理、作业管理、绩效管理、激励管理、福利管理及职业发展等七个方面,全面阐述了企业应该如何进行生产绩效管理,并通过大量的案例、图表解说,系统地展现了生产绩效管理的方法与步骤,具有很强的针对性和可操作性。

本书是生产主管及制造企业相关管理人员进行科学、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

图书在版编目(CIP)数据

生产绩效管理实操手册/孙科柳,邹帅著. —北京:
中国电力出版社, 2014.7
ISBN 978-7-5123-6112-6

I. ①生… II. ①孙… ②邹… III. ①企业管理—生产管理—手册 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第144952号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:王开云 责任印制:赵磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年10月第1版·2014年10月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·13.75印张·200千字

定价:35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

中国制造业经历了三十多年的粗放式发展，如今，在成本上升、全球化竞争进一步加剧等形势下，正面临着艰难的调整。制造企业如何破局？制造企业如何发展是摆在所有制造企业面前的一道难题。

过去，我们因为高速发展而忽视了这种事实，今天，面临着生存危机的时候，我们应该下决心正视这个问题了。正如任正非告诫华为一样：“我们没有人家雄厚的基础，如果我们再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。”

鉴于此，华通咨询的顾问老师和研发团队共同策划和编写了“制造业管理实操手册系列”图书。在过去数年里，华通咨询的顾问老师和专业研究团队紧密配合，为很多制造企业提供了针对性的诊断、分析和辅导活动，该系列图书也是这些实践经验的研究成果。

本系列图书的特点主要体现在以下几个方面。

一、制造企业的管理环节涉及采购管理、仓储管理、供应厂商管理、生产计划管理、生产流程管理、生产现场管理、质量控制管理等方面。本系列图书系统地梳理了制造企业的各个管理环节，并从基础出发，对各个环节的管理流程、管理内容、作业标准、工作方法等进行了详细的阐述，旨在提高各岗位人员的职业素养和工作技能，提高企业的整体管理水平，从而提升企业的市场竞争力。

二、注重实操和经验，从企业中来，到企业中去。华通咨询的顾问老师

和研发团队经常亲临企业一线，为企业在发展过程中遇到的问题出谋划策，为企业解决具体的实际问题出具可行的解决方案，为企业全面提升员工的岗位技能提供切实有效的培训，他们将这些实践经验和教训，以及实际工作的重点、难点、盲点以及这些问题的解决之道，都较好地融入了该系列图书之中，其针对性和可操作性非常强，也就是说读者可以拿来就用，真正做到了即学即会。

三、内容图表化，解决问题案例化。本系列图书通俗易懂，为了便于读者阅读和理解，很多内容都实现了图表化。另外，在解决问题方面，都尽量做到了案例化，通过对案例的分析与解读，为读者给出了具体的解决方案，这些案例大多来源企业一线，也是华通咨询的顾问老师和团队在为企业服务过程中实际遇到的问题。

《生产绩效管理实操手册》是“制造业管理实操手册系列”图书中的一本。本书从生产人员的岗位管理、培训管理、作业管理、绩效管理、激励管理、福利管理及职业发展等七个方面，全面阐述了企业应该如何进行生产绩效管理，并通过大量的案例、图表解说，系统地展现了生产绩效管理的方法与步骤，具有很强的针对性和可操作性。

希望本书能对广大读者有所帮助。同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2014年8月

目 录

前言

第一章 生产绩效管理综述 1

第一节 认知生产绩效管理 2

一、生产绩效管理的定义 2

二、生产绩效管理与生产作业的关系 2

三、生产绩效管理与生产绩效考核的区别 3

四、生产绩效管理的意义 4

第二节 生产绩效的管理流程 5

一、生产绩效的计划 5

二、生产绩效的辅导 6

三、生产绩效的考核 7

四、生产绩效的评估 8

五、生产绩效的奖惩 9

六、生产绩效的改进 10

第三节 生产绩效的量化 11

一、生产绩效量化的意义 11

二、有效量化生产效率 11

三、有效量化生产效能 13

四、生产绩效的其他量化功能 14

第二章 生产绩效管理的统筹规划 17

第一节 生产绩效管理制度的规划 18

一、生产绩效管理制度的意义 18

二、生产绩效管理制度的设计.....	18
三、生产绩效管理制度的确立.....	22
四、生产绩效管理制度的实施.....	24
第二节 生产绩效评价体系的建立	25
一、生产绩效的评价基准.....	25
二、生产绩效的评价过程.....	26
三、生产绩效的结果应用.....	27
第三节 生产绩效管理的推行策略	28
一、获取经营层的支持.....	28
二、获取管理者的配合.....	29
三、避开员工的抵触.....	30
四、让生产管理层主导.....	31
五、生产绩效的导入期管理.....	33
 第三章 生产绩效的指标设计.....	 35
第一节 生产绩效指标的确定	36
一、生产绩效指标的制订原则.....	36
二、生产绩效指标的具体类型.....	37
三、生产绩效指标的制订程序.....	38
第二节 建立关键绩效指标体系.....	39
一、分解生产企业的战略目标.....	40
二、确立生产部门的关键绩效指标	41
三、选择生产管理的关键绩效指标	43
四、构建生产关键绩效指标体系	43
第三节 评价要素的绩效指标设计	45
一、基于职责的业绩绩效指标设计	45
二、工作态度指标的设计	47
三、工作能力指标的设计	51
 第四章 岗位人员的绩效方案.....	 55
第一节 生产人员的绩效方案	56

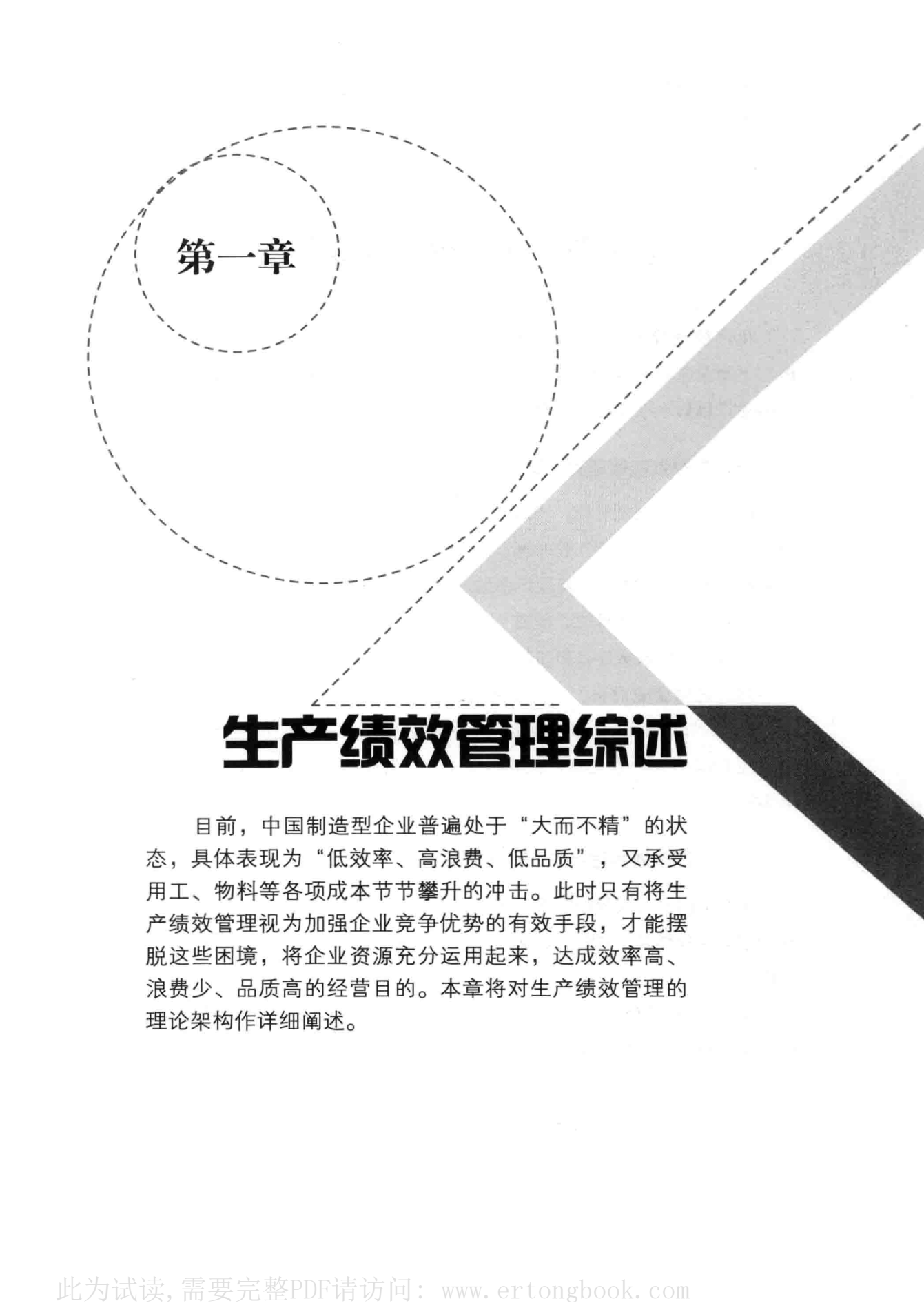
一、生产经理的绩效方案	56
二、生产主管的绩效方案	58
三、车间主任的绩效方案	61
四、生产培训专员的绩效方案	63
五、生产计划员的绩效方案	65
六、班组长的绩效方案	67
七、作业人员的绩效方案	69
第二节 质量人员的绩效方案	70
一、质量主管的绩效方案	70
二、产品质量保证专员的绩效方案	73
三、进料检验员的绩效方案	75
四、制程检验员的绩效方案	77
五、成品检验员的绩效方案	79
六、质量统计员的绩效方案	81
第三节 其他岗位人员的绩效方案	83
一、研发主管的绩效方案	83
二、产品设计师的绩效方案	85
三、采购主管的绩效方案	88
四、物料主管的绩效方案	90
五、生产统计员的绩效方案	92
六、设备管理员的绩效方案	94
七、安全管理员的绩效方案	95

第五章 生产绩效的沟通与辅导97

第一节 生产绩效的沟通管理	98
一、生产绩效的沟通原则	98
二、生产绩效的沟通流程	101
三、生产绩效的沟通渠道	105
四、生产绩效沟通的效果评估	106
第二节 典型作业组的沟通	107
一、生产团队的沟通	107
二、多小组协同作业的沟通	109

三、多部门协作的沟通.....	110
第三节 生产绩效的培训辅导	113
一、生产绩效的培训模式.....	113
二、生产绩效的培训内容.....	115
三、员工生产绩效的自我承诺.....	118
四、员工生产绩效的差异化辅导.....	119
第六章 生产绩效的考核与评估	121
第一节 生产绩效的考核模式	122
一、生产绩效的考核体系.....	122
二、生产绩效的考核周期.....	124
三、生产绩效的考核流程.....	126
第二节 生产绩效的考核方法	127
一、平衡计分法.....	128
二、目标管理法.....	132
三、360°考核法	135
四、532绩效考核法.....	139
第三节 生产绩效的评估管理	142
一、生产绩效的评估流程.....	142
二、生产绩效的评估方法.....	142
三、生产绩效的过程监控.....	145
四、生产绩效的阶段性评估	146
五、生产绩效结果的描述.....	147
第七章 生产绩效的奖惩管理.....	149
第一节 生产绩效的奖惩设计	150
一、生产绩效的奖惩原则.....	150
二、生产绩效的奖惩内容.....	152
三、生产绩效奖惩的组合设计.....	155
第二节 生产绩效的薪酬设计	158
一、绩效薪酬的支付方式.....	158

二、绩效薪酬的等级划分	163
三、绩效薪酬的配置比例	166
四、绩效薪酬的分配与增长方式	167
第三节 生产绩效的奖惩实施	168
一、生产绩效的奖惩策略	168
二、维护绩效奖惩的公正性	171
三、维护绩效奖惩的严肃性	173
四、识别并规避奖惩的恶性竞争	175
五、实施人性化的绩效奖惩过程	179
第八章 生产绩效的持续优化	183
第一节 生产资源的效率优化	184
一、人力资源的效率优化	184
二、物料资源的效率优化	186
三、设备资源的效率优化	188
四、作业方法的效率优化	191
第二节 生产目标的效能优化	193
一、产量目标的效能优化	193
二、质量目标的效能优化	195
三、成本目标的效能优化	199
四、交期目标的效能优化	200
五、安全目标的效能优化	202
六、士气目标的效能优化	204
参考文献	209
后记	210



第一章

生产绩效管理综述

目前，中国制造型企业普遍处于“大而不精”的状态，具体表现为“低效率、高浪费、低品质”，又承受用工、物料等各项成本节节攀升的冲击。此时只有将生产绩效管理视为加强企业竞争优势的有效手段，才能摆脱这些困境，将企业资源充分运用起来，达成效率高、浪费少、品质高的经营目的。本章将对生产绩效管理的理论架构作详细阐述。

第一节 认知生产绩效管理

生产绩效管理是管理者和员工双方就“目标及如何实现目标”达成共识，并对员工是否成功达成目标进行考核的过程。其核心目的是通过提高员工的生产绩效水平来提高组织的整体效率和效益。

一、生产绩效管理的定义

绩效从字面意义上看，“绩”是指员工的业绩，即工作结果；“效”是指员工的工作效率，即工作过程。对制造型企业而言，绩效是指生产部门人员提高自身业务技能、提高生产率的过程和结果。

当对绩效进行管理时，既要考虑投入行为，也要考虑产出结果。因此，绩效管理包括应该做什么和如何做两个方面。

对制造型企业而言，生产绩效管理是运用有效的管理方案、流程和制度，对生产部门所有人员的绩效进行评估分析、有效管控及优化，以不断提高生产效率和产品质量、提升员工士气、降低成本、保证交期并促进安全生产。

二、生产绩效管理与生产作业的关系

生产部门所有人员的绩效工作来源于生产作业。在生产作业过程中，一些因素会增加作业工作量，进而降低生产效率。这些因素主要表现在以下几方面。

（1）因产品设计及规格方面的瑕疵、制造或操作方法不当、缺乏作业标准（如操作、质量方面）而增加工作量。

（2）因订货及生产计划欠佳而增加人员及设备停用时间。

（3）因设备故障、意外事件、迟到、早退、怠工而增加无效时间。

（4）因工作粗心造成产品不良，而造成返修、返工、报废、退货等成本的浪费。

(5) 因生产过程中材料损耗太大而导致成本过高。

针对员工在生产作业过程中的以上表现,企业管理者可以通过绩效管理,制订绩效考核指标,并设定绩效奖金,来激励生产员工提高绩效,这样便能规避以上不良现象的发生。例如,对于材料损耗太大现象,可以运用绩效奖惩(奖励材料利用率高的员工,惩罚材料损耗大的员工等)进行管控,以减少浪费,提高材料利用率;对于员工迟到、早退、怠工现象,可通过绩效辅导,使员工正确理解绩效对他们的作用,使其从认知上改变这些不良习惯,进而提高工作绩效。

三、生产绩效管理与生产绩效考核的区别

很多企业管理者存在这样一种认知误区:将生产绩效管理简单等同于生产绩效考核,将年末填写的那几张考核表当做生产绩效管理的全部。

实际上,生产绩效考核与生产绩效管理是两个不同层面的问题。绩效考核是绩效管理的一个组成部分,而绩效管理则是以绩效考核的结果作为参照,来提出改进绩效的方案。二者的区别见表1-1。

表1-1 生产绩效管理与生产绩效考核的区别

生产绩效管理	生产绩效考核
通过不断改善个人绩效水平,提升组织的整体绩效,侧重于信息沟通与日常绩效提高	考评员工对企业做了什么,客观真实地反映员工的实际工作绩效,侧重于判断和评估
包括制订绩效计划、动态持续的绩效沟通、绩效考核、绩效奖惩与绩效改善,是一个完整的绩效管理过程	是绩效管理过程中的局部环节,仅对员工已经完成的工作进行评定
属于过程管理,贯穿于日常工作,循环往复进行	是一个阶段性总结,只出现在特定的时期
注重在考核指标中体现企业的战略导向,考核结果的反馈与员工绩效改善计划的制订并行,在工作的过程中融入绩效改善计划的实施过程	确保将考核结果反馈给员工

总之,在实际生产绩效管理中,企业管理者应正确看待生产绩效管理,不可只看到绩效考核或评估而忽视对绩效管理全过程的把握。

四、生产绩效管理的意义

生产绩效管理的意义体现在两方面：一方面是生产效率化，它以生产作业的过程为重点，针对生产资源（人员、设备、物料、作业方法等）有效的运用，如制作模具生产工作站的效率达到95%以上；另一方面是生产效能化，它以生产作业的结果为重点，主要针对通过绩效管理所产生的成果目标的完成程度，生产企业常以产量、质量、成本、交期、安全、士气等作为衡量指标。

1. 生产效率化

生产效率化，是将生产部门有限的生产资源经过规划，做到最佳的配置与运用，使资源的功能最大化。其主要表现在以下四个方面。

（1）人力资源的效率化。可通过人力计划与配置、工作轮换、工作丰富化等方法促进人力资源的效率化。

（2）设备资源的效率化。可通过设备自动化、人机配合、提高设备运转率等方法促进设备资源的效率化。

（3）物料资源的效率化。可通过减少损耗量、利用余料、提高物料使用率等方法促进物料资源的效率化。

（4）作业方法的效率化。可通过简化流程、制订作业标准等方法促进作业方法的效率化。

2. 生产效能化

生产效能化，是生产部门人员整合所有生产资源，确保实现预期的生产目标。通常情况下，可用以下六个方面的效能化作为衡量指标。

（1）产量效能化。对各生产要素（人员、设备等）进行定期检核，确保产能利用率最大化。

（2）质量效能化。通过质量管理和控制，完成预期的品管效益。

（3）成本效能化。通过成本管控，降低材料成本、人工成本和制造费用的效能。

（4）交期效能化。准时送达所需数量的产品或服务的效能。

（5）安全效能化。安全进行生产的效能。

(6) 士气效能化。确保高昂的员工士气的效能。

通过以上具体阐述,便能初步地理解生产绩效管理。总之,只有在正确理解生产绩效管理知识理论的基础上,才能通过生产绩效管理帮助员工“挖掘”出绩效,从而提高组织的整体绩效。

第二节 生产绩效的管理流程

生产绩效管理是一个完整的系统,它通过管理者和员工的持续沟通,经过绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效评估、绩效奖惩和绩效改进六个环节的不断循环,持续改善员工绩效,进而提高组织的整体绩效水平。

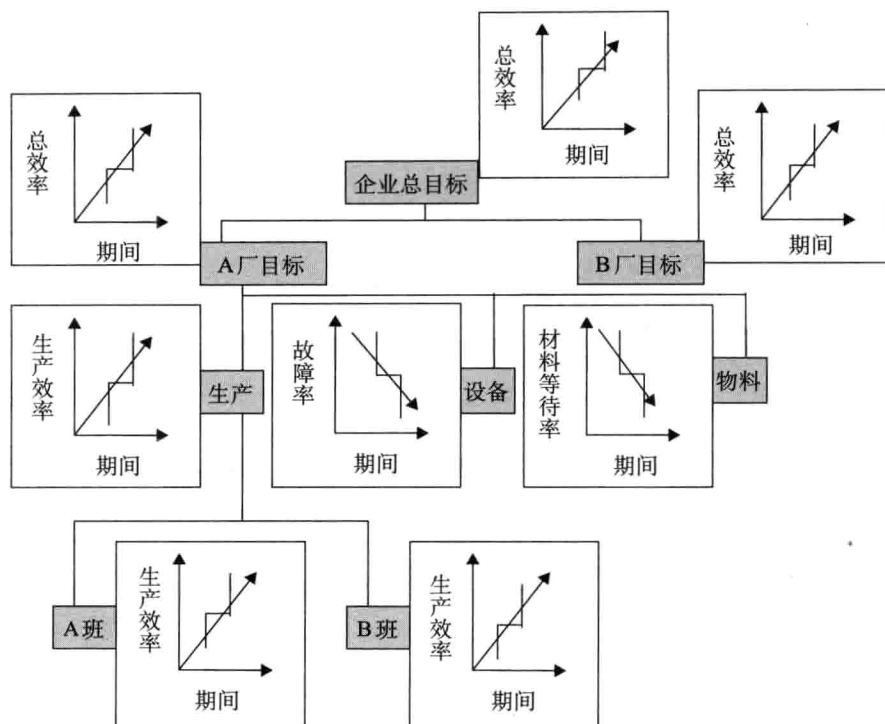
一、生产绩效的计划

生产绩效的计划是生产绩效管理的基础环节,它能明确实现生产目标的时间、责任、方法和过程。若不能制订合理的生产绩效计划,就谈不上生产绩效管理。而要制订生产绩效计划,首先要确定生产绩效目标。生产绩效目标分解示例如图1-1所示。

依据图1-1所示的生产绩效目标分解图,可以确定企业的总目标、各部门的目标和个人的目标,然后以此制订具体的生产绩效计划。

在制订具体的生产绩效计划时,应力求切实可行和细化,这样能够保证整个生产绩效管理的有效实施。生产绩效计划的作业内容主要包括以下几方面。

- (1) 绩效周期内所要达到的工作目标。
- (2) 达成目标所用的时间。
- (3) 具体的目标成果。
- (4) 判断员工取得成功的标准。
- (5) 可能遇到的困难与障碍。



(6) 资源的分配与支持。

生产绩效计划的制订应经过生产绩效计划草案的制订、各层级协商和修改定案三个步骤。在制订生产绩效计划之后，企业管理者应对员工进行辅导，使员工正确理解生产绩效计划，并对员工的生产作业进行指导和监督，促使员工按照生产绩效计划提高个人绩效。

二、生产绩效的辅导

生产绩效辅导是生产绩效管理的重要环节，它是指管理者帮助员工正确理解生产绩效计划，并对其生产作业过程中存在的潜在障碍和问题，提供解决问题的办法和措施。若生产绩效辅导工作不到位，生产绩效管理将不能落到实处。

下面我们针对生产绩效的辅导形式和辅导步骤进行阐述。

1. 生产绩效的辅导形式

可供选择的生 产绩效辅导形式一般 有 下 列 几 种。

(1) 说明辅导。为解说生产绩效计划的内容,管理者应事先准备一些通俗易懂的文字材料和实际案例;遇到员工不明白时,可进行反复说明。

(2) 咨询辅导。针对员工在工作中遇到的问题(包括工作问题或心理问题),管理者要积极倾听,并有效引导员工找到解决方案。

(3) 答疑辅导。对于抱有独特见解的员工,管理者要对其提出的问题给予热心的解答。

2. 生产绩效的辅导步骤

通常情况下,生产绩效的辅导可通过以下三个步骤来进行。

(1) 强调辅导的目的和重要性。向员工说明要讨论的具体内容以及为什么要讨论这些内容,并鼓励员工积极提出自己的想法和建议。

(2) 总结并确认员工所遇到的具体问题。这类信息的收集途径如下:

1) 管理者自上而下地收集。管理者在收集信息时,要带有一定的目的性,多关注关键信息。

2) 员工自下而上地反馈。管理者不可能时时刻刻都关注着员工,因此他所看到的信息很可能是不完全的或是偶然性的,所以要教会员工做好日常工作记录,一旦遇到困难,应及时向管理者反馈。

(3) 商议期望达成的结果,并找出解决问题的办法。管理者与员工需要针对问题进行充分沟通,确保双方就理想结果达成共识,并尽量多采取提问方式,来引导员工找出达成这一结果的具体方法和途径。例如,“这种情况下,你将采取什么方法来处理?”,“如果……你将怎么办?”,“你认为这几种方法的利弊有哪些”等。

三、生产绩效的考核

生产绩效考核是生产绩效管理的重要环节,是按事先制订的生产作业目标和绩效标准对员工进行考察的过程。若生产绩效考核出现问题,则会给生产绩效管理带来严重的负面影响。

下面仅表述常用的四种生产绩效考核方法,具体见表1-2。