

高管实战手册系列

生产总监 实战手册

从入门到精通



从优秀到卓越

{ 5大生产单元
12种管理模块
68个实用案例 }

曹晓山 夏秋 / 著

PRODUCTION DIRECTOR

广东省出版集团
广东经济出版社

高管实战手册系列

生产总监 实战手册

曹晓山 夏秋 / 著

广东人民出版社
广东人民出版社

您是生产总监吗？

您准备成为生产总监吗？

如果答案是肯定的，那么就请您读一读这本书。

本书围绕“生产”这一主题，通过生产总监基础、生产管理模块、生产控制节点、生产运作手段、生产提升路径五个单元为您答疑解惑，指点迷津。

- 生产总监基础，为您解读生产总监的基本职责与素质要求。
- 生产管理模块，为您分析生产总监的管理范围。
- 生产控制节点，为您明确生产总监的控制要点。
- 生产运作手段，为您介绍生产总监的管理工具与管理方法。
- 生产提升路径，为您提供生产总监的提升方向与提升技巧。

生产总监在实战中的管理方法没有一定之规。因为相对于其他总监而言，生产总监的战线最长，贯穿企业经营的全过程；涉及面最广，牵扯到企业管理的全方位；同时受到的制约也最多，不同的行业有不同的特点。

不论是人事总监、财务总监，还是采购总监、营销总监，管辖的领域都比较集中，管理的内容都相对固定，管理的方法也都比较成熟，有相应的程序可以参照，有相应的规范可以执行，有相应的模式可以套用。这些程序、规范、模式，又很少受到行业特点的影响。而生产总监的工作，缺乏现成的程序、规范和模式，更需要靠知识和思路来指导，更需要由经验

和技巧来支撑。因此，增长知识、开阔思路、积累经验、提升技巧是生产总监做好工作的根本。而心领神会、融会贯通、触类旁通、举一反三则是生产总监管理工作取得成效的基础。

本书有四大特点：

一是独特性。拒绝趋同、力求创新是本书的宗旨，您可以感受到其结构、角度、内容、形式方面的与众不同。

二是针对性。提纲挈领、突出重点是本书的任务，您可以读到关键的、有代表性的和生产总监必备的管理知识。

三是实用性。提供方法、侧重应用是本书的要求，您可以学到一些新颖而有效的思维方式、管理经验和操作技巧。

四是可读性。信息充足、内容翔实、逻辑分明是本书的风格，您可以在饱览资讯之余，依旧保持清晰的思路。

如果您已经是生产总监，读完这本书，您将更容易走向成功。如果您准备成为生产总监，读完这本书，您就更容易实现梦想。

第一单元 生产总监基础

▼第一章 岗位基础——职责界定

第一节	生产总监的职位层次	5
第二节	生产总监的岗位目标	10
第三节	生产总监的取权构成	15
第四节	生产总监的工作内容	18

▼第二章 任职基础——素质要求

第一节	生产总监必备的专业背景	25
第二节	生产总监所需的运作能力	32
第三节	生产总理想的人格特征	39

第二单元 生产管理模块

▼第三章 前提模块——计划管理

第一节	计划管理的地位和作用	49
第二节	生产计划的要素和功能	53
第三节	计划编制的流程和依据	58
第四节	计划管理的阶段和要务	63

▼第四章 关键模块——人员管理

第一节	生产岗位的设置	71
-----	---------	----

第二节	生产编制的确定	80
第三节	生产人员的配备	86
第四节	生产定额的落实	93
▼第五章	基本模块——物料管理	
第一节	物料管理的内容	101
第二节	物料管理的原则	107
第三节	物料管理的方法	111
▼第六章	保障模块——设备管理	
第一节	设备管理的要求	123
第二节	设备管理的阶段	127
第三节	设备管理的重点	132
第四节	设备管理的模式	136
▼第七章	条件模块——能源管理	
第一节	能源管理的意义	145
第二节	能源管理的范围	148
第三节	能源管理的策略	151
第四节	能源管理的走向	156
▼第八章	效率模块——流程管理	
第一节	流程管理的原则	167
第二节	流程优化的方向	170
第三节	流程优化的阶段	175
第四节	流程再造的条件	181

第三单元 生产控制节点

▼第九章	生存节点——成本控制	
第一节	成本控制的基础	191
第二节	成本控制的方法	197

第三节	降低成本的途径	201
第四节	成本管理的趋势	208
▼第十章	信誉节点——质量控制	
第一节	质量控制的原则	215
第二节	质量管理的系统	221
第三节	质量管理的环节	227
第四节	质量失控的教训	230
▼第十一章	外需节点——订单控制	
第一节	订单控制的关注基点	239
第二节	订单接收的评审关键	243
第三节	订单生产的监控重心	246
第四节	订单履约的实现条件	252
▼第十二章	内力节点——安全控制	
第一节	安全控制的作用	261
第二节	安全控制的对象	262
第三节	安全管理的途径	274
第四节	安全管理的模式	278

第四单元 生产运作手段

▼第十三章	管理手段——运作工具	
第一节	用生产制度预控行为	287
第二节	用管理表单掌管节奏	292
第三节	用统计报表追踪过程	295
第四节	用调度会议协调问题	301
第五节	用现场管理督促秩序	306
▼第十四章	控制手段——运作方法	
第一节	适用于基础管理的“5S”法	315

第二节 适用于现场管理的目视法	320
第三节 适用于缺陷管理的“6 σ ”法	324
第四节 适用于周期管理的循环法	333

第五单元 生产提升路径

▼第十五章 进取路径——提升方向

第一节 准确认知自己的角色	343
第二节 努力培养必要的情商	347
第三节 积极练就管理的功力	352
第四节 尽量减少工作的失误	360

▼第十六章 完善路径——提升技巧

第一节 掌控目标的基本手法	369
第二节 培育团队的主要途径	374
第三节 合理授权的注意事项	380
第四节 有效激励的实现要素	385

结语	392
----------	-----

参考文献	393
------------	-----

s h e n g c h a n z o n g j i a n j i c h u

- 岗位基础——职责界定
- 任职基础——素质要求

第一章

岗位基础——职责界定

g a n g w e i j i c h u z h i z e j i e d i n g

●您将在本章学到：

- 生产总监的职位层次
- 生产总监的岗位目标
- 生产总监的职权构成
- 生产总监的工作内容

关键词: 因素 要求 分类 范围

第一节 生产总监的职位层次

生产总监，顾名思义就是企业生产的总管和监理，需要对生产进行全方位的掌控，包括生产的组织、过程的管理、问题的协调、绩效的提升等。

生产总监的职位层次，通常取决于企业的生产规模、经营性质和组织架构。企业规模的大小程度、经营性质的复杂程度、组织架构的繁简程度，是决定生产总监职位层次的主要因素。

一、企业规模决定职位层次

生产企业规模一般根据企业的员工人数、销售额和资产总额来确定。国家统计局于 2003 年制定的《统计上大中小型企业划分办法（暂行）》，明确了工业企业规模的划分依据，具体标准详见表 1-1。

表 1-1 工业企业规模划分标准

企业规模	从业人数（人）	销售金额（万元）	资产金额（万元）
大型	≥2000	≥30000	≥40000
中型	300 ~ 2000	3000 ~ 30000	4000 ~ 40000
小型	<300	<3000	<4000

显而易见，不同的企业在员工规模、销售额度、资产金额方面存在着很大的差距。小型企业的人数可能只有几十人，而大型企业的人数可能达到数万人；小型企业的销售额可能只有几百万元，而大型企业的销

售额可能达到几十亿元；小型企业的资产可能不到一千万元，而大型企业的资产可能超过一百亿元。不同的管理规模，不同的数量等级，对生产总监的要求肯定会有不同。一般而言，企业规模的大小与对生产总监的要求高低成正比，企业的规模越大，对生产总监的要求会越高，反之亦然。

二、经营性质制约职位层次

经营性质是企业生产方式的概括，一般分为多元型、综合型和单一型。多元型企业的主要特点是涉足领域广，综合型企业的主要特点是生产同类产品但门类较多，单一型企业的主要特点是只生产一种产品但有不同型号。通过表 1-2 所列出的三个企业，可以看出这种区别。

表 1-2 企业经营性质区别

经营性质	企业名称	主营产品	涉足领域
多元型	雅戈尔集团	面料、服装、配饰等	纺织、外贸、地产、投资
综合型	美的集团	空调、洗衣机、冰箱、厨用电器等	家用电器
单一型	绿源集团	电动自行车	制造

雅戈尔集团属于多元型企业，主要产品包括面料、衬衫、西服、西裤、休闲服、T 恤、领带等，除服装、面料、配饰外，还涉足贸易、地产和投资领域，采用跨国经营的模式。美的集团属于综合型企业，主打家用电器，产品门类齐全，拥有完整的空调产业链、洗衣机产业链、冰箱产业链、微波炉产业链和洗碗机产业链，小家电产品群和厨房家电产品群。绿源集团属于单一型企业，只生产不同型号的电动自行车，如豪华型、标准型和简易型等。

不容置疑，以上三种类型企业的生产方式和经营性质有着本质的区别，对生产总监的要求肯定会有较大差异。同样的道理，多元型企业、综

合型企业对生产总监的要求会明显高于单一型企业，因为多种门类的产品生产，需要生产总监具备更多的专业知识、管理经验和协调能力。

案例

张先生，46岁，国外名牌大学MBA毕业，所学专业是计算机，现任某集团公司生产总监。该公司旗下有多家制造型企业，包括计算机、手机、模具、塑胶厂等，员工总数超过10000人。张先生除了对现有生产企业进行监管外，还要负责在建工厂的管理和对拟收购工厂的评估、谈判工作。

黄女士，42岁，本科毕业，所学专业是工业管理，现任某塑料制品公司的生产副总。该公司拥有员工1200人，主要产品包括塑料袋、塑料器具和包装材料三大类，销售渠道为订单和自营相结合。为扩大销路，企业正在准备相关质量管理的认证工作。黄女士的工作范围包括对全部产品生产的组织与监控、订单的落实以及生产部门之间的协调、企业认证工作的准备和申报等。

谢先生，35岁，专科毕业，所学专业是化工，从蜡烛厂一线生产工人做起，毕业回厂后又从事过多年的技术管理，现担任生产总监一职。该蜡烛厂有员工180人，主要产品为普通民用蜡烛，产品大多出口非洲。谢先生的工作范围是对蜡烛生产和技术的监控与协调。

点评

由于企业规模和经营性质的不同，三位生产总监在职位层次和职责上存在着很大的差别。张先生作为一个多元型大型企业的生产总监，除了管理不同的生产业务外，还要兼顾与生产相关的项目管理等，其工作范围广、内容多、责任大。黄女士作为综合型中型企业的生产总监，除了监管三大类产品的生产外，还要负责落实订单和组织原料，同时要负责企业的质量管理认证工作。而谢先生作为单一型小

型企业的生产总监，管理工作则相对简单，只需负责蜡烛的生产和技术管理。而三位总监不同的教育背景，也与他们的职位层次相吻合。如具有国际视野的张先生应该对跨国经营游刃有余；具有扎实管理基础的黄女士应该对管理的多头性应对自如；具有实际操作经验的谢先生应该对蜡烛的生产和技术管理了如指掌。

三位虽然同样是生产总监，但管理的内容和范围却有明显的差异，这种差异说明了生产总监职位层次的多样性和复杂性。

三、组织架构影响职位层次

组织架构有不同形式，主要包括直线制、职能制和事业部制。

直线制是一种以企业内部系统为单位进行垂直管理的组织形式，在企业内部按系统从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各系统的负责人对所属系统的一切问题负责。其结构如图 1-1 所示。

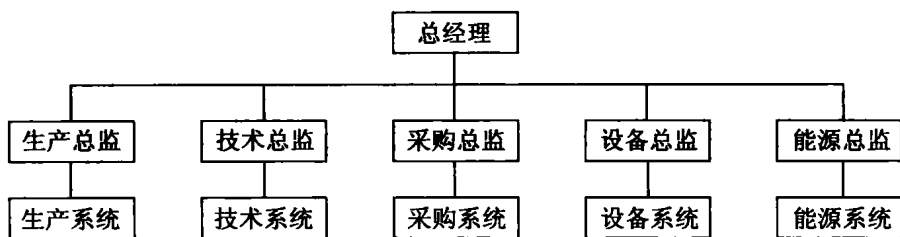


图 1-1 直线制组织架构图

职能制是一种在系统主管之下设立相应的职能机构以协助其从事管理工作的组织结构，系统主管主要通过职能部门进行管理，下级主管除了接受系统负责人的指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。其机构如图 1-2 所示，其中生产车间主管既要听从生产总监的指挥，也要服从技术、供应、设备、动力等职能部门的业务领导。

事业部制是以地区或产品为单位进行独立管理的组织形式，从产品的

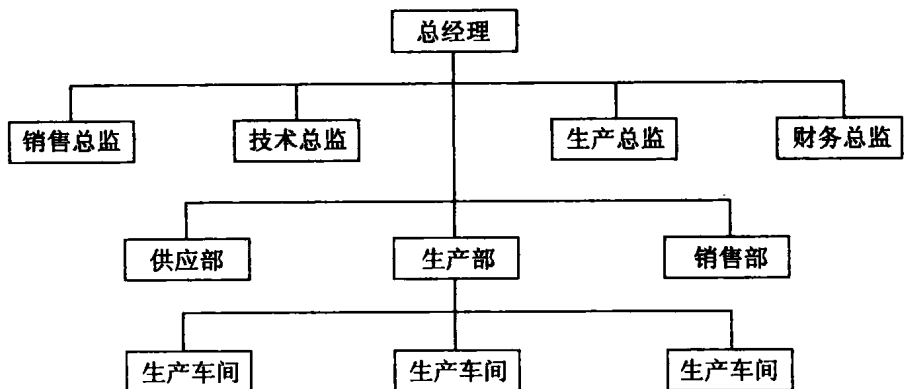


图 1-2 职能制组织架构图

设计、原料采购、成本核算、产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，事业部内按职能分工，部门总监各司其职。其机构如图 1-3 所示。

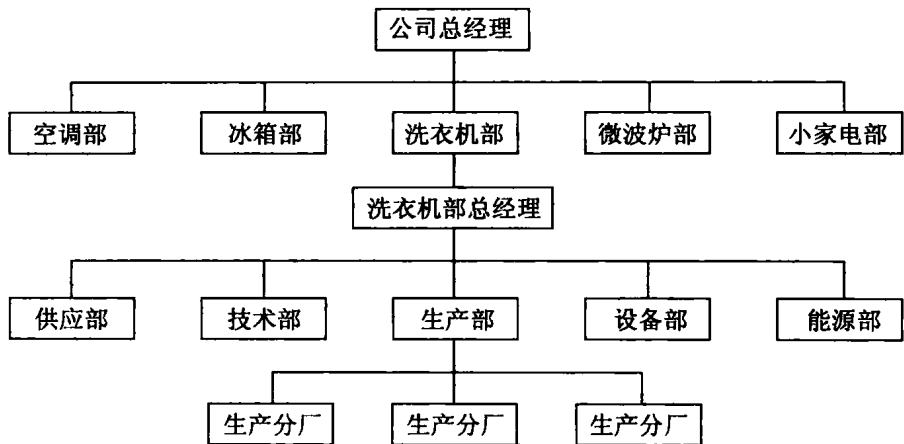


图 1-3 事业部制组织架构图

毫无疑问，不同的组织架构对生产总监的要求侧重点会有差异。直线制架构对生产总监的要求主要侧重在控制能力，以适应垂直管理的模式；职能制架构对生产总监的要求主要侧重在产品知识和协调能力方面，以适应多产品的生产和多职能部门之间的平衡；事业部制对生产总监的要求主要侧重在内部管理方面，以适应独立核算的模式。