

三 资 企 业 现 场 管 理 经 验 丛 书

生产部主管

跟我学

SHENGCHANBU ZHUGUAN

GENWOXUE

广东省出版集团
广东经济出版社

李广泰 / 编著

丛书策划：李远谋 责任编辑：高文彪 责任技编：梁碧华

SHENGCHANBU ZHUGUAN

GENWOXUE

三 资 企 业 现 场 管 理 经 验 丛 书

生产部主管

跟我学 SHENGCHANBU ZHUGUAN

广东省出版集团
广东经济出版社

李广泰 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

生产部主管跟我学/李广泰编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.4

(三资企业现场管理经验丛书)

ISBN 7-80677-703-2

I. 生… II. 李… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 018293 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10.75 2 插页
字数	251 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1-6 000 册
书号	ISBN 7-80677-703-2 / F·1038
定价	23.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址 www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



前 言

找工作的时候，我有文凭、也有证件，可到现场一试，人家嫌没有经验；做管理时，我有胆识，也敢想敢干，可上司总嫌我没有经验；同事们说我，你没生过孩子，不知道肚子痛，可有的女人生过孩子了，下次照样肚子痛。这些都是没有经验的表现。

那么，经验是什么呢？

经验是对既往工作的总结和结果的结晶，这其中既要有工作过程，又要有它的结晶，两者缺一不可。

经验是宝贵的，因为它凝聚着曾经奋斗的艰辛、失败的酸楚、血泪与汗水交织的历程。

经验是你过河时搭起的小桥，不仅走过了自己，而且给别人留下了一条便捷之路。

经验是一棵长起来很苦，但吃起来却很甜的果子。

经验是前人栽下来的树，让后人去乘凉，并且用别人的劳动成果营造自己的惬意和幸福。

难道不是吗？亲爱的朋友，当你尽情地享用他人历尽千辛万苦得到的方法、结论和诀窍，顺利而简单地完成自己的工作并得到上司奖赏时，难道不觉得这轻松和容易背后所依靠的是经验吗？！

不错，的确是这样的，这正是现代人明智之举的一种典型表象。



本套《三资企业现场管理经验丛书》正是基于传授经验的目的而编写的，书中所涉及的方法、理念、思想、案例等完全取材于一些国际企业生产现场第一线的实践，是经过多次论证和考验的，真所谓“事事有原形、件件皆可查”。这样做的目的就是为了给读者提供一些可以拿起来就用，用了就有效的活生生的经验，而决非臆造的故事、空洞的设想。非常适合于企业界的现场主管以及正在努力想做主管的人阅读、学习和参照，当然，这里所说的主管仅仅是对一个职位的叫法而已，至于有的地方叫经理、主任、部长、课长、专员等什么的，都与此属于同一个范畴。

本套丛书所涉及的经验范围包括电子、塑胶、五金、机械、印刷和化工等多种行业，书的内容要求是以点带面、深入浅出，风格是图文并茂，原则是看之有物、用之有效。当然，是否真正具备了这些特点，还有待广大读者给予公论。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免会有错误和不足之处，恳请有识之士批评指正，多谢！

编著者



目 录

第1章 生产部主管入门

1 认识生产、生产部 /3

- 1.1 何谓生产 /4
- 1.2 走进生产部 /8
- 1.3 生产部在企业中起什么作用 /10
- 1.4 怎样建立生产部的组织结构 /12
- 1.5 生产部与其他部门有什么关系 /14
- 1.6 生产工作流程 /18
- 1.7 生产部门的职责 /22

2 管理生产部的要点 /30

- 2.1 生产部管理方针 /30
- 2.2 做好生产并不难 /32
- 2.3 好的东西是制造出来的不是检出来的 /33
- 2.4 生产第一与质量第一的关系 /36
- 2.5 轻松应用三级检验制度 /38
- 2.6 控制并降低生产成本的技法 /42



- 2.7 硬性的生产与软性的服务 /45
- 2.8 生产部的制约因素 /46
- 2.9 如何报告生产成果 /49

第2章 进行生产先计划

1 生产计划种类多 /53

- 1.1 生产计划的类别和任务 /53
- 1.2 制定生产计划的因素 /55
- 1.3 年度生产计划 /58
- 1.4 月生产计划 /61
- 1.5 周生产计划 /68
- 1.6 日生产计划 /69
- 1.7 临时生产计划 /70

2 定计划前先评审 /72

- 2.1 为什么要实施合同评审 /73
- 2.2 如何实施合同评审 /74
- 2.3 完成不了合同评审要求怎么办 /77

3 生产计划就是命令 /77

- 3.1 执行计划有诀窍 /78
- 3.2 完不成计划的对策措施 /79
- 3.3 加工作业的分配技巧 /80
- 3.4 产量要心中有数 /81
- 3.5 如何安排紧急生产任务 /82



第3章 生产的组织形态决定效率

- 1 建立灵活的生产组织体系 /87
 - 1.1 生产组织的职能是什么 /88
 - 1.2 如何布置生产线 /90
 - 1.3 确保工位平衡与流水拉的顺畅 /95
 - 1.4 人员与工位顶替的管理 /98
 - 1.5 临时工的管理 /99
 - 1.6 注重管理新手 /100
 - 1.7 有效管理生产资格人员 /100
 - 1.8 给下属充分授权 /101
- 2 注重生产组织,全面提高效率 /103
 - 2.1 造就生产多面手 /104
 - 2.2 搭建能动的生产平台 /105
 - 2.3 调动全员积极性 /109
 - 2.4 能达成计划并增产的方法 /111
 - 2.5 生产部管理制度 /112
 - 2.6 生产部人员任用方法 /121
 - 2.7 生产部的外部事务管理 /123



第4章 管好生产的每个过程

1 生产准备过程要开好头 /129

- 1.1 首先准备生产技术文件 /130
- 1.2 配备适宜的人员 /131
- 1.3 制定生产线配置管理表 /132
- 1.4 生产工具、治具、仪器和设备要好用 /134
- 1.5 理顺流程次序,摆好材料 /135
- 1.6 要按时点检所使用的器具 /136

2 生产进行过程与自主管理 /137

- 2.1 自主管理 /138
- 2.2 自检和互检的技法 /139
- 2.3 按作业指导书要求作业 /141
- 2.4 正确处理作业中的不良品 /144
- 2.5 建立 GOOD、BAD 样板,以便参照 /146
- 2.6 特殊工序、过程管理 /147
- 2.7 过程中产品的转运方法 /149
- 2.8 “首件”的管理 /151
- 2.9 转换生产 MODEL 的技法 /152
- 2.10 全面实施防错措施 /154
- 2.11 进行产品老化的注意事项 /156
- 2.12 产品包装技法 /158



3 生产异常过程的管理 /159

- 3.1 修理品的管理方法 /159
- 3.2 有效管理返工或返修作业 /161
- 3.3 作业中发现不良材料时要慎重处理 /163
- 3.4 妥善处理生产事故 /164
- 3.5 友善地与品管人员进行“对机” /165
- 3.6 报废产品的批准过程 /166
- 3.7 妥善处理突发问题 /167
- 3.8 工程变更的管理方法 /170
- 3.9 建立偶发事故反应计划 /170

第5章 生产绩效管理

1 及时统计生产状况 /175

- 1.1 统计生产的方法 /175
- 1.2 每日生产总结 /177
- 1.3 调整生产计划的时机和方法 /179
- 1.4 有效管理生产直通率 /180
- 1.5 确保增产 /183
- 1.6 如何计算和管理生产性 /184
- 1.7 及时盘点 /186

2 绩效统计表单面面观 /188

- 2.1 生产日报 /189
- 2.2 生产稼动日报 /192



- 2.3 产量揭示看板 /193
- 2.4 生产周报 /195
- 2.5 生产月报 /196
- 2.6 生产质量记录单 /197
- 2.7 不良品统计报单 /198
- 2.8 不良分析对策表 /199

第6章 生产资料管理

1 文件类生产资料的管理 /203

- 1.1 生产计划表 /203
- 1.2 质量监控计划 /204
- 1.3 图纸 /204
- 1.4 作业指导书 /205
- 1.5 BOM /206
- 1.6 产品规范 /206
- 1.7 各种空白报表 /207
- 1.8 各种联络文件和记录 /209

2 用具类生产资料的管理 /215

- 2.1 工具与治具 /215
- 2.2 生产辅具何其多 /217
- 2.3 贴纸与标识用品的管理 /217
- 2.4 不同用途的笔类 /219



3 材料类生产资料的管理 /219

- 3.1 生产物料应无损耗 /220
- 3.2 生产辅料须有效 /220
- 3.3 特采物料慎重使用 /225
- 3.4 LOSS 材料合理使用 /226

第7章 打造亮丽的生产现场

1 环境亮丽意味着档次高 /231

- 1.1 因时或因地制宜布置生产现场 /231
- 1.2 5S + 2 = 7S 行动 /234
- 1.3 现场装饰和标语的策划方法 /243
- 1.4 井然的现场秩序与标识 /245
- 1.5 人文因素对现场的影响 /247
- 1.6 现场空气环境要清新 /248
- 1.7 亮丽的现场需要全员维护 /249

2 现场安全最重要 /250

- 2.1 制定误发事故反应计划,以防万一 /252
- 2.2 安全生产源于我心 /253
- 2.3 生产安全常抓不懈 /254
- 2.4 生产垃圾合理处置 /256
- 2.5 现场安全要监察 /258



第8章 持续改进生产部

1 实施持续改进是发展的需要 /263

- 1.1 持续改进改什么 /264
- 1.2 轻松实施 CAR 对策 /265
- 1.3 提升劳动效率的技法 /270
- 1.4 全力调动生产积极性 /272
- 1.5 打造一流的员工队伍 /273
- 1.6 培养值得信赖的帮手 /275
- 1.7 人员的调任 /277
- 1.8 改进现场的布局 /280

2 适时改进生产方式 /282

- 2.1 改进生产方式的时机 /282
- 2.2 看板管理 /285
- 2.3 JIT 方式 /292
- 2.4 精益生产 /302
- 2.5 计算机集成制造系统 /317
- 2.6 MRP II 与 ERP /319
- 2.7 标杆管理模式 /325
- 2.8 同行发展的启示 /327

3 附录:企业管理

常用缩写词中英文对照 /330

生

产

部

第1章

主管入门





1 认识生产、生产部

你一旦身为生产部的主管，那么你同时就变成一名司机了。认识生产、生产部就是从认识你的驾驶证开始的，这驾驶证就是老板发给你的任命书，它是关于下面内容的一个文件：

证件：生产部主管驾驶证

姓名：当好官

性别：女/男=三七分成

年龄：而立之年正好，其他年龄也可

性格：动中有静，刚柔相济

车辆：生产大车

车名：同公司名称（好大发公司）

种类：全能牌，任何生产车都能开

车号：同公司的注册号码

期限：同劳动合同期限（一般为一年）

生产部主管，你要开的车就是生产大车。作为新手，你的首要任务是先熟悉、了解和掌握它，比如它的构造、性能、特点、要求、任务等，而绝对不要试图改变它，因为改变它将承受很高的风险并付出代价。而只有在完全摸透了它的时候，才可以知彼知己、想办法改变它，让它变成你得心应手的工具，以便更出色地完成各种生产任务。

生产和生产部的运作像一辆车：