

生产经理

必知的100堂

管理课

柴一兵◎编著



管理者职业发展通道，高端人才自我培养模式



北京工业大学出版社

生产经理

必知的100堂

管理课

柴一兵◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产经理必知的 100 堂管理课 / 柴一兵编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-5639-4369-2

I . ①生… II . ①柴… III . ①企业管理 - 生产管理
IV . ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 131761 号

生产经理必知的 100 堂管理课

编 著: 柴一兵

责任编辑: 李周辉

封面设计: 孙希前

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: 北京天正元印务有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 26.5

字 数: 362 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4369-2

定 价: 39.80 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

企业的部门经理是企业的中间管理层，处于企业生产经营活动中的“二传手”的位置，担负着企业生产经营的目标设计、作业计划、组织指挥、产品开发、质量控制、产品营销、物料控制、标准制定与推广等多方面的中间环节业务管理工作，是企业管理过程中的重要组成部分。而生产经理又因生产工作的重要性，在其中起着尤其重要的作用。

企业生产经理是现代企业生产体系中非常重要的职能角色，但是众多的生产经理远没有掌握管理现代企业的能力，他们需要专业而适用的岗位技能培训。本书正是迎合了这一需求，从实际生产管理、作业等方面给予了专业指导，让生产经理在平凡的岗位做得更优秀。本书通过全面阐述生产经理的岗位职责、岗位要求、管理技能和实战技巧，教他们如何快速、科学地安排生产，并按期保质保量地把产品生产出来，当一个既轻松又有成就感的生产经理。

目 录

第一章 生产经理岗位认知

生产经理作为生产部门的管理者，无时无刻不受到来自质量、交货日期及成本的压力，这时要做好两件事：一是要做正确的事，二是要正确地做事。而做好这两件事的前提就是必须对环境及自身有一个准确地把握和认知。

第一课 生产经理岗位描述	2
第二课 生产经理的职能	6
第三课 生产经理的岗位要求	9
第四课 生产经理的岗位职责	13
第五课 生产经理的工作分析	20

第二章 生产经理的绩效考核

绩效考核是一项系统工程，涉及公司的发展规划、战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准、评价内容及评价方法等，其核心是促进企业管理水准的提高及综合实力的增强，其实质是使员工个人的能力得以提升，并确保人尽其才，使人力资源的作用发挥到极致。

第六课 确定生产经理的关键绩效工作	26
第七课 确定生产经理的绩效考核指标	30
第八课 生产经理绩效考核方法的选择	37



第九课 生产经理绩效考核人员及沟通	39
第十课 生产经理的绩效评估	42

第三章 生产管理组织

生产管理工作是企业管理的重要组成部分，它与财务管理、市场营销、人力资源管理、战略管理、信息管理等方面共同组成企业管理系统，支撑整个企业的生存和发展。管理中最核心的问题是对人的激励问题，激励不是操纵，不是牵制，而是对人的需要的满足，是通过满足需要对人的行为的引导和对人的积极性的调动。

第十一课 什么是生产管理	46
第十二课 生产管理的原则	49
第十三课 关于工作标准	52
第十四课 工作评定	54
第十五课 工作测定的标准数据系统	58
第十六课 工作地的管理	60
第十七课 工作轮班组织	62
第十八课 轮班工作的组织方法	64
第十九课 工作轮班管理要点	68

第四章 生产任务管理

生产任务管理，是为企业提供针对制造有关的生产任务单从生产计划、投料与领料、生产检验与汇报、到产品入库、任务单结案全过程监督与控制，协助企业有效掌握各项制造活动信息，管理生产进度，提高生产效率，提高产品质量与满意度的一种管理工作。

第二十课 编制生产计划	74
第二十一课 生产计划管理	77
第二十二课 生产过程组织	81



第二十三课 种类分析及成本评估	83
第二十四课 进行作业分配	87
第二十五课 作业排序	89
第二十六课 生产进度控制	96
第二十七课 生产进度控制的措施	100
第二十八课 插单与急单的应急处理	102
第二十九课 生产异常的排除	104
第三十课 生产异常报告	106
第三十一课 从时间角度看交货期管理	112
第三十二课 从流程角度看交货期管理	115
第三十三课 交货期作业及管理重点	118
第三十四课 交货期管理重点	120

第五章 生产作业过程控制

生产作业管理是生产型企业最重要的管理内容，因而也是生产型企业中的职业经理人最需要掌握的管理技能。本节旨在帮助经理人提高生产作业管理水平，系统介绍了建立生产系统、工作设计与研究、编制生产计划、生产调度管理、生产技术管理、产品质量管理等方面的知识。

第三十五课 生产数量的控制	126
第三十六课 数量控制的方法	129
第三十七课 生产质量控制	132
第三十八课 辅助生产过程质量控制	136
第三十九课 生产成本控制	138
第四十课 成本监督与差异纠正	141
第四十一课 生产作业方法控制	145
第四十二课 生产设备控制	150
第四十三课 生产设备点检	154
第四十四课 生产设备的校正	158
第四十五课 设备故障的预防	162



第六章 生产安全管理

搞好安全生产管理，是全面落实科学发展观的必然要求，是建设和谐社会的迫切需要。生产安全关系到企业和全体生产员工的生命财产安全，生产经理必须加强对安全生产的领导，把安全生产工作当作日常重要工作来做。

第四十六课 安全生产管理基本概念	166
第四十七课 生产安全作业基准	170
第四十八课 安全评价方法	180
第四十九课 安全评价的分类	185
第五十课 开展生产安全教育	188
第五十一课 安全教育方式	192
第五十二课 生产作业安全检查	195

第七章 价值流分析

价值流图分析，就是先对运作过程中的现状进行分析，分析每个工序的增值和非增值活动，包括准备、加工、库存、物料的转移方法等，记录对应的时间，了解分析物流信息传递的路径和方法，然后根据分析情况来判别和确定出浪费所在及其原因，为消灭浪费和持续改善提供目标。

第五十三课 什么是价值流	210
第五十四课 价值流图析技术	213
第五十五课 价值流图析实际应用	215
第五十六课 价值流图析的实施	220
第五十七课 实施价值流管理的前景	222

第八章 生产质量管理

质量是企业赖以生存和发展的保证，是开拓市场的生命线；提高

质量能加强企业在市场中的竞争力，降低质量会给企业带来相当大的负面影响。质量出现问题会降低公司在市场中的竞争力，增加生产产品或提供服务的成本，损害企业在公众心目中的形象。



第五十八课 质量与质量管理	228
第五十九课 全面质量管理	236
第六十课 质量管理体系及 ISO 9000 族标准	238
第六十一课 质量管理的分析方法	240
第六十二课 质量管理的七种工具	244
第六十三课 抽样检验方案	248
第六十四课 6 σ 管理	251

第九章 生产现场管理

现场管理对生产的精心计划和组织，可以缩短劳动时间提高生产效率；对设备的及时保养和维护可以提高设备效率，延长设备使用时间；对工艺的严格要求，可以提高产品合格率和质量，减少返工和报废。

第六十五课 5S 实行的意义	254
第六十六课 5S 组织结构及责任	256
第六十七课 5S 的推进要领	260
第六十八课 5S 工作检查要点	262
第六十九课 目视管理的定义与特点	272
第七十课 目视管理的主要内容	274
第七十一课 6S 管理与其他管理	279
第七十二课 看板管理的使用	283
第七十三课 看板的种类及使用实务	286
第七十四课 标准化	290
第七十五课 现场巡视	293



第十章 生产需求预测

对于许多大公司的生产经理来说，他们经常需要在不知道未来的情况下作出决策、在不知道销售情况时要作出库存指令、在不知道产品需求的情况下购买新设备、在不知道利润是多少的情况下进行投资。这时，对生产需求的预测就显得十分重要了。

第七十六课 生产预测分类及程序	300
第七十七课 不同内容和时间的预测	304
第七十八课 生产定性预测的方法	306
第七十九课 生产定量预测的方法	309
第八十课 季节性预测方法	316
第八十一课 生产的因果预测方法	319
第八十二课 做好生产预测还要重视有效的监控	322

第十一章 产品设计和工艺选择

产品设计和工艺选择要解决的是怎样设计产品和怎样选择生产过程的问题。设计过程是一个融合了艺术的过程，而工艺选择更重视的是科学化的管理和生产，世界一流的厂商都能够将艺术和科学有效地结合起来，实现艺术向现实的转化。

第八十三课 产品开发与设计重在过程	328
第八十四课 产品设计的财务分析	332
第八十五课 新型产品的设计	335
第八十六课 工艺过程的选择	341
第八十七课 工艺流程的设计	346
第八十八课 业务流程的设计	351

第十二章 搞好生产布局

生产布局包括企业厂址的选择、厂区生产单位的配置、车间内各



组成部分和设备的布置等内容。这些是生产系统组织职能的前期工作，生产系统布局工作质量的好坏直接关系到企业的经济效益及其长远发展，应该受到企业充分的重视。

第八十九课 厂址的选择	358
第九十课 厂址的选择评分法	362
第九十一课 厂址规划的方法	364
第九十二课 生产单位布置类型	369
第九十三课 厂区平面布置	375
第九十四课 车间布置	380
第九十五课 服务业企业平面布置	384

第十三章 生产人员管理

如何防止陷入各种文山会海，如何处理下属之间的明争暗斗，这些经常是企业管理者们最苦恼的问题。其实，管理是一门科学，领导是一门艺术，用人更是一种谋略。生产经理的一个主要职责就是：协调人员之间的关系，引导建立积极向上的工作环境。

第九十六课 生产人员聘用	388
第九十七课 员工的甄选和配置	392
第九十八课 生产人员的培训	395
第九十九课 多面手的培养	398
第一百课 员工工作日常监控	402

第一章

生产经理岗位认知

生产经理作为生产部门的管理者，无时无刻不受到来自质量、交货日期及成本的压力，这时要做好两件事：一是要做正确的事，二是要正确地做事。而做好这两件事的前提就是必须对环境及自身有一个准确地把握和认知。



第一课 生产经理岗位描述

生产经理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。

生产经理作为企业内关键岗位的干部，在企业的管理与作用上具有举足轻重的地位。让合格的生产经理担当岗位责任，对企业的管理水平提升，企业生存和发展会起到决定性作用。特别是中小型企业，它们多数为生产型企业，其内部管理以生产管理为中心，自然将生产经理推向了企业管理的最前沿。生产经理在企业中承担着完成产品订单的任务，且具有很高的目标性与严肃性，协助其他部门保证产品质量满足用户要求，实现按期交货得到用户认同，努力细化管理各环节实现生产成本降低，以及实现高标准的文明生产现场，与其他各部门的工作相比，生产经理的管理幅度和深度更大，使岗位责任十分沉重和巨大。

现在，我们来看一下某企业的生产经理岗位说明书，来初步认识一下生产经理这一岗位（如表 1-1）。



表 1-1 某企业生产经理职位说明书

职位名称	生产经理	职位代码	008	所属部门	生产部
职 系	管 理	职等职级	4	直属上级	总 经 理
职位概要：主要负责公司的生产管理、安全环保管理、员工教育培训					
管理职责：					
一、日常工作					
1. 在公司总经理领导下，抓好公司生产全面管理工作，负责所管理部门日常事务处理和协调					
2. 制订生产计划，组织均衡生产，保证设施和人力的均衡负荷，提高设备利用率和完好率					
3. 贯彻执行公司领导下达的各项指令和计划，及公司各项规章制度					
4. 组织协调生产班组之间的衔接工作，按时参加生产、安全、环保会议，并认真组织安全、环保、综合专业日常等检查工作					
5. 负责统一组织储存产品验收入库，检查产品数量 and 产品质量，保证产品入库及时、准确、安全					
6. 负责产品入库后的保管工作，监督装卸人员和司磅化验人员，保证产品出库前无污染、无损坏、无丢失					
7. 负责给司磅员工和操作工分配发货任务，同发货人员办理交接手续，对发货员实行“三统一分”管理，即统一收货、统收库存、统一对账、分工管理					
8. 依据部门的《成品库装车、运输、安全卫生管理规定》对搬运工、装车工、运输人员的违规行为有监督、处罚的权力					
9. 维持停车秩序，保证车辆流动顺畅，提高车辆进出场和装车效率					
10. 做好厂区用电、防火，厂区内门窗、结构件等设施的安全监督检查					
11. 全面保证成品出库质量完好，无损坏、无污染					
12. 负责维护办公设施及相关岗位的安全工作，负责全厂区的卫生工作，内部人员考核与管理					
13. 负责全公司技改工作，及时解决生产上出现的技术性问题。组织制订改进计划，促使公司质量管理的持续改进					
14. 建立和完善本部门的各项管理制度、业务流程及有关专项管理制度，组织实施各项管理制度，保证工作规范化开展					
15. 组织落实管理层工作规划，制订部门工作计划并组织实施，分配各项工作任务，督办、检查、考核工作执行结果并及时向上级领导汇报					
16. 负责所管理部门人员的工作培训和考核管理，组织本部门职工在职培训和教育					
17. 负责部门所辖人员的奖励建议、处罚，对直接下属员工进行考核					
18. 负责监控产品生产操作过程中的成本控制，公司的用水、用电、氮气、蒸汽、压缩风等生产费的签字确认，降低损耗，节约成本					
19. 有权对生产过程产品质量要求进行监控和组织处理客户的投诉要求					
20. 有权对所管理部门各级人员做一些临时性工作安排					
21. 抓好文明生产与安全生产					
22. 负责全公司安全教育培训工作					



续表

二、安全管理工作
1. 认真执行安全管理、检查、设备设施维护，安全制度、规章、规程的完善
2. 负责每日核对工作，做到当日产品的入库、出库、库存无差错，发现差错应及时采取措施并向部门汇报
3. 认真执行为确保安全的各项操作规程或工作程序
4. 指导、监督生产管理流程，满足成本控制的要求，提高生产效率
5. 认真填写产品入库、出库、发货台账，确保数据的准确性和真实性
6. 组织执行生产安全、设备安全标准及实施方案，实现安全生产
7. 制订并实施日生产计划，检查生产过程出现的异常，监督生产管理各项制度的执行
8. 每天协助保卫部对厂区内外车辆秩序进行检查督促，做好各类操作票据的登记工作，及时消除安全隐患，及时处结率 100%
9. 组织开展生产部安全教育，安全技能培训，督促本厂职工提高自身安全意识和安全素质。考核合格率 100%
10. 维持司机现场秩序，防止现场打架斗殴事件发生
11. 认真学习并组织实施各类安全环保事故应急救援预案，每半年演练一次
12. 加强罐装车辆的管理，不产生移动污染，运输过程无明显恶臭
13. 维持停车秩序，保证危化品物流车辆流动顺畅，提高车辆进出场和装车效率。确保厂界范围内的交通安全
14. 实现各类台账的动态管理，不断完善各类台账模板的全面性。对建立的危险化学品车辆检查记录台账、（重点以车辆资质、装置、运行状况为主要内容）、装卸车及船只台账、过磅及化验等台账及时检查、完善
15. 遵守公司的《安全管理制度》和《公司综合管理制度》
16. 及时、如实上报各类事故，严格执行事故“四不放过”的原则
17. 经营活动无违反《中华人民共和国安全生产法》行为

通过对表 1-1 中生产经理岗位说明的阅读，我们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认识生产经理的工作。

一、均衡生产，调度有序

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，确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，确定工艺流程。

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。

生产管理小贴士

正确的生产管理观念，源于对生产管理本身定义的明确和掌握，这一点是每一位从事生产管理者首先必须明确的观点。



第二课 生产经理的职能

一、人员管理

人员管理是每一个部门管理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：

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

(2) 可根据生产任务指标，归类所下订单中各产品的性质，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。

(3) 协调各班组的分配，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。

(4) 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。

(5) 带头遵守厂部的各项规章制度，在制度的许可范围内，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。

(6) 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，能够公正、公平，以理服人，以事实为根据。

(7) 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，