



高 效 运 营 管 理 系 列



指标|流程|考核 管理全案

生产中心必备手册

最简单、最实用、最有效的
生产管理模式全书

邱庆剑◎主编

“三步”成为优秀生产管理者
图表化、工具箱



- ▶ **让管理彻底简单化：**将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者。
- ▶ **把握关键因素，实现最大管理效益：**把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的。
从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

013059325

F270-62
15



高 效 运 营 管 理 系 列

指标、流程、考核管理全案

生 产 中 心 必 备 手 册



邱庆剑◎主编

最简单、最实用、最有效的
生产管理模式全书

“三步”成为优秀生产管理者
图表化、工具箱



北航

C1666058



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

F270-62
15
p

本丛书将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者。把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的。从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降。

本书内容全面，涉及生产管理各个功能模块：指标设定及评分方法，参考了中外大量成功企业的绩效考核经验；实用，指标设定、流程设定、考核方法设定，均在国内多家企业实践七年多，具备很强的可操作性。

本书是生产中心经理、生产中心主任、生产中心各岗位人员业务操作手册。

图书在版编目（CIP）数据

指标、流程、考核管理全案. 生产中心必备手册/邱庆剑主编. —北京：机械工业出版社，2013.6

（高效运营管理系列）

ISBN 978-7-111-42523-6

I. ①指… II. ①邱… III. ①企业管理—生产管理—手册
IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 102199 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：任淑杰 责任编辑：任淑杰

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·24.5 印张·2 插页·534 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-42523-6

ISBN 978-7-89433-996-6（光盘）

定价：68.00 元（含 1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

三步实现高效制造管理

面对繁杂的工作，管理者该从何入手？面对不同岗位的员工，如何管理才最有效？“高效运营管理系列”丛书正是为解决管理者这两个问题而编写的，本分册是其中的制造管理分册。

管理不是自己去执行，而是让别人按照您的意愿，去执行并达到您所需要的目标。基于这样一种通俗的理解，我们将复杂的工作彻底简单化：您的意愿是什么？您希望怎么执行？执行得好与不好怎么办？这三个问题，其实就是三个步骤，它是我们这套高效运营管理系列丛书的核心思想。

第一步，明确责任，设定指标。（明确事情该谁去做，有什么要求）

第二步，告知应该如何做（设定工作流程，让下属按照流程去执行，并告诉下属作为管理者的您在流程当中有哪些行为，为他们提供哪些帮助）。

第三步，对结果进行评价（进行考核，然后兑现）。

我们称这种简单化的管理为“三步式管理”，这三步为：指标+流程+考核。

在本书中，我们将企业制造管理的各个功能模块，分章节讲述。在每一章中，又分为三个步骤：第一个步骤是明确该功能模块的责任人，并为其制定考核指标；第二步，设定完成该功能模块的流程，并对流程进行讲解，以便执行者知道如何去执行；第三步，按照第一步设定的目标，对执行的结果进行考核。为了增加本书的实用性，我们在相关章节后面，附上了实用的管理制度实例。

如何管理得好？如何管理得轻松？这是每一个制造管理人员想知道答案的问题。

制造管理是一项十分繁杂的工作，管理者常常顾此失彼，以致给企业造成损失。从我们的实践来看，将制造管理简化为三步之后，既回答了管理者的问题，也充分调动了被管理者的主观能动性和工作激情，有利于降低管理成本，提升管理效益。

本书由邱庆剑主创，参与编写的人员包括：黄雪丽、邱庆辉、伍婕、陈敏、王晓英、

■ 指标、流程、考核管理全案

——生产中心必备手册

陈天保、单鸿亮、邱庆路、刘本安、蔡谷华、陈德勇、黄德辉、陈春、黄晓玲、吴伦、刘先明、廖宗珍、肖世进、杨晓春、黄行春、陈坚、李昌洪、向斌、谢晓璋、宋晋平、胡丽梅、江京戎、雷红梅。

目前，我们正致力于为企业量身定制“高效运营管理模式”，我们将会在实践中，不断修订本套图书，让它更具有实用价值。同时，热切期望读者朋友及时向作者反馈应用情况，并提出宝贵的意见，联系邮箱：qiuqingjian@163.com。

目录

CONTENTS

前言 三步实现高效制造管理

第一章 指标、流程、考核管理全案 基本思想	1
管理成为一种拖累	1
做管理的“减法”	1
用指标管人	2
管理只有三步：指标+流程+考核	2
管理者与执行者的作用力模型	3
标准化流程是管理的灵魂	4
第二章 指标、流程、考核管理全案 生产中心组织基础	7
组织设计	7
职责划分	8
第三章 生产计划管理 指标+流程+考核	11
第一步 明确责任，设定指标	11
第二步 明确管理与执行流程	14
第三步 对执行结果进行考核	37
第四章 采购与仓储管理 指标+流程+考核	57
第一步 明确责任，设定指标	57
第二步 明确管理与执行流程	60
第三步 对执行结果进行考核	95
第五章 产品制造管理 指标+流程+考核	119
第一步 明确责任，设定指标	119

第二步 明确管理与执行流程·····	122
第三步 对执行结果进行考核·····	164
第六章 成品管理 指标+流程+考核·····	185
第一步 明确责任, 设定指标·····	185
第二步 明确管理与执行流程·····	187
第三步 对执行结果进行考核·····	202
第七章 质量管理 指标+流程+考核·····	209
第一步 明确责任, 设定指标·····	209
第二步 明确管理与执行流程·····	212
第三步 对执行结果进行考核·····	243
第八章 设备及工具管理 指标+流程+考核·····	267
第一步 明确责任, 设定指标·····	267
第二步 明确管理与执行流程·····	270
第三步 对执行结果进行考核·····	294
第九章 生产安全管理 指标+流程+考核·····	311
第一步 明确责任, 设定指标·····	311
第二步 明确管理与执行流程·····	314
第三步 对执行结果进行考核·····	328
第十章 技术开发管理 指标+流程+考核·····	347
第一步 明确责任, 设定指标·····	347
第二步 明确管理与执行流程·····	349
第三步 对执行结果进行考核·····	365
附录 指标考核辅助工具及问题答疑·····	383

第一章

指标、流程、考核管理全案 基本思想

管理成为一种拖累

在从事管理咨询过程中，我们接触过数百家企业。

我们发现一个现象：很多企业要么没有成型的管理制度，要么管理制度很复杂。

企业没有成型的管理制度，通常规模较小，靠的是“人治”。这种管理，当然跟不上企业发展的需要。那么，另一极端即管理制度很复杂又是怎么形成的呢？企业在成长过程中，不断制定、补充和完善管理制度（有的空降职业经理人为了显示自己的能力，一到任就制定一大堆制度，这样的“人才”一个一个进行着“建制”比赛），内容越来越丰厚，丰厚到了几乎无法实施的地步。此时，复杂化的结果，使管理成为一种拖累，连制度制定者都不一定能够记住制度上怎么写的，员工更是记不住了。

没有成型的管理制度，不可取；管理制度太复杂，复杂到实施有难度，也是十分不可取的。

基于这种现象，我们思考着如何解决企业管理的问题。

做管理的“减法”

我们在思考过程中发现，部队的管理是简单、快捷、标准而且有效的。比如士兵起床了，第一该做什么，第二该做什么，第三该做什么，深入到每一个士兵心中，落实到每一个士兵行动中，从而有了整齐划一的效果呈现出来。这是为什么呢？因为简单，易于掌握。

我们给工人一份很复杂的文件，他看不懂。但如果我把文件简化为一张纸，告诉他第一步做什么，第二步做什么，第三步做什么，他很快就会了。

企业在成长过程中，盲目增加和完善管理制度，是在盲目地做“加法”，把很多舶来品拿来自己用，却与自己的实际情况不符合。

我们主张企业管理制度发展到一定程度上，就要做“减法”，用最简单、快捷、标准和有效的管理来替代复杂的管理。

用指标管人

我们该用什么管人？

人管理人当然不对，大家都知道，那是“人治”。很多人会说：以制度管人。以制度管，就是“法治”了，值得提倡。

但是，制度管人，有两个问题：一是制度本身的科学性、实用性和完善性是否达标；二是制度落实历来是一个难题。在很多企业，管理者和被管理者双方，都没有把制度搞明白，有制度也形同虚设。制度管人，是可行的，但太难，成本太高。

至于思想管理人、文化管理人等，也都只是辅助手段。

本书倡导的“指标+流程+考核管理”是用指标说话，用指标管理。先告诉你，我要的指标值是什么，然后告诉你该怎么做，最后对你做的结果用事前提出的指标进行考核。在管理实践当中，指标可谓是牵一发而动全身，是最有效的管理要素，也是可以直接和被管理者个人利益挂钩的要素。考核是一切管理的保障。

用指标管理人，体现在明确管理责任、提出考核指标和结果考核几个方面。

比如，在生产计划管理中，我们给生产计划部负责人明确如下指标，并在事后进行考核：

定性指标

- (1) 参与销售计划制订情况。
- (2) 年、月、周生产计划制订质量情况。
- (3) 生产与销售的协调工作质量情况。
- (4) 订单登记与安排情况。
- (5) 产能负荷分析工作组织情况。
- (6) 产能余缺协调情况。
- (7) 生产计划的分解、落实与下达情况。
- (8) 生产日程安排与协调情况。

定量指标

- (1) 存货周转率=销售成本÷平均存货×100%。
- (2) 全员劳动生产率=报告期完成产值（或增加值）÷全部职工平均人数。
- (3) 目标成本实现率=（目标成本-实际成本）÷目标成本×100%。

管理只有三步：指标+流程+考核

管理是让别人按照你的意图去完成工作，而不是你亲自去完成。“指标+流程+考核管理”正是基于这一简单的思想，将复杂的管理转化为简单而有效的“三步”。

第一步，明确各个职能部门的管理责任（中层管理者是明确部门内各个岗位人员的责任），并提出考核指标，解决“事情该谁做，有什么要求”的问题。

第二步，制订标准化工作规范或操作流程，解决“怎么做”的问题。这个流程，不仅仅是执行者的，也是管理者的，它既有执行者的执行过程，也有管理者的管理过程，是双方共同的“操作图”。在很多时候，管理者要的是什，执行者不知道，就是因为缺乏双方共同的流程。

第三步，按照第一步提出的考核指标，对各个部门进行考核，解决了“做得怎么样”的问题。

我们可以称这种简化的管理为“三步式管理——指标+流程+考核”。

三个步骤是循环往复的，考核后，需要对指标进行修订完善。这个循环如图 1-1 所示。



图 1-1 “指标+流程+考核”循环

“指标+流程+考核”是我们的三步式大思路，这是核心元素。在这一核心的周围，还有三个元素：①管理督导；②管理沟通；③管理诊断。这些元素，共同形成“三步式管理”整体思路，如图 1-2 所示。这个图看起来像一只飞翔的大鸟，“指标+流程+考核”为鸟的脊椎，“管理沟通+管理督导”是其双翅的骨架，而管理诊断是双翅上的羽毛。

管理者与执行者的作用力模型

三步式管理的实施过程，是管理者和被管理者相互作用力的过程，在多种作用力的作用下，实现管理目的。

首先是指标博弈力。

这些力中，最核心的是指标博弈力，包括指标制订、责任划分、结果考核。在这个过程中，双方可能是对立的，一方要求较高的目标，而另一方则要求较低的目标，双方博弈的结果，是共同设定一个既符合实际，又具有一定高度的目标。

这一力量是相互作用的。

其次是督导推动力。

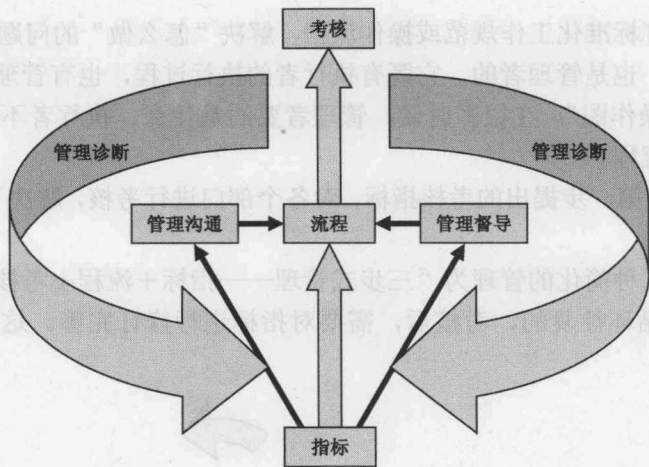


图 1-2 三步式管理整体思路

管理者实施督导，对执行者形成一种推动力。这一推动力，是“三步式”管理的有效保障之一。

最后是诊断反推力。

执行结果考核出来了，管理者会思考指标的合理性、管理的有效性等，这将有助于推动管理者改善管理手段和方式，提升管理水平，因此是一种反推动力。

上述三种力形成了作用力模型，如图 1-3 所示。

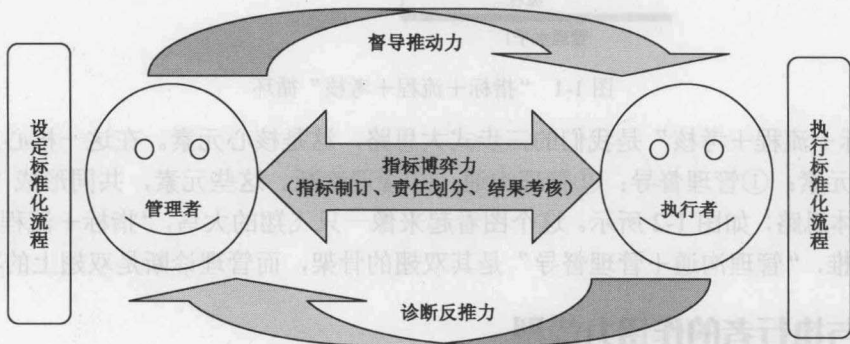


图 1-3 管理者和被管理者作用力模型

标准化流程是管理的灵魂

标准化工作流程的意义是什么？
我们打个比喻吧。在某个公园里，只有草地，没有道路。那么，100 个人步行，就一定有 100 个人不知道怎么走，最后，是 100 个人在草地踩出 100 串不同的脚印，久之，整个草地上的草都被踩死了。如果事先经过科学的设计并在草地上修一条路呢？情况就完全不一样了，100 个人即使都是第一次进这公园，他们也知道如何行走。

第二章

指标、流程、考核管理全案 生产中心 组织基础

管理是建在一定的组织之上的，任何管理意志，都需要一定的组织去实现。组织建设，是生产制造中心管理的第一步。

我们这本手册的组织结构包括三个层次：第一个层次是分管生产的副总经理，称“生产副总经理”或“制造中心总监”均可；第二个层次是生产制造中心各部门经理，他们对自己所负责的部门承担责任；第三个层次是各部门职员和各生产工厂的工人。

站在生产制造中心层面，必须先明确各部门的职责，提出考核指标，然后才谈得上流程和考核。我们本章介绍生产副总经理实施“指标、流程、考核”三步式管理的组织基础。本书以后各章对制造管理各个模块的管理讲述，都是建立在固定的组织建设之上的。

组织设计

图 2-1 是我们列举的一个生产制造中心组织设计实例。在本书以后各章中，均以此组织架构来明确管理责任，并实施考核。

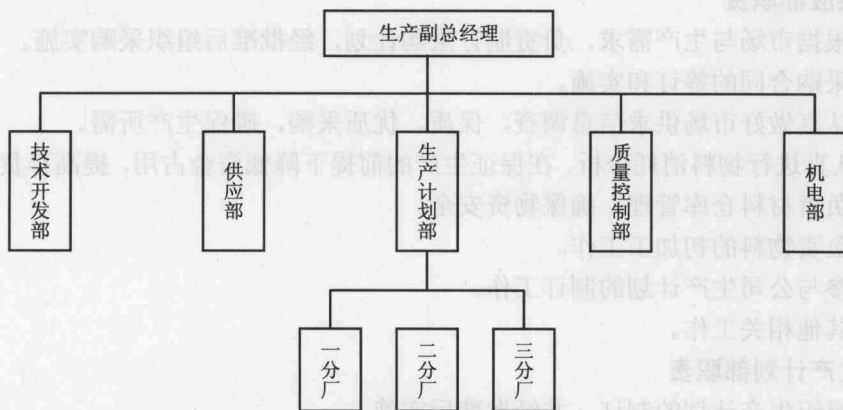


图 2-1 生产制造中心组织设计

职责划分

1. 生产副总经理职责

(1) 全面管理公司生产和技术开发工作,组织工厂按照公司制定的工艺流程进行生产,并在总经理批准下组织技术开发部对工艺流程进行改进。

(2) 负责组织拟订生产、技术、供应、机电、质量各部内部机构设置和制订内部管理方案,提高管理效率。

(3) 负责组织设备增减计划的制订,设备维护保养,努力提高设备使用效率。

(4) 负责组织制订生产、供应、技术开发等工作计划,协调生产系列各部门关系,以及生产系列各部门与公司其他部门的关系。

(5) 负责生产队伍建设与考核工作。

(6) 参与公司生产战略规划和年度、月份计划的制订。

(7) 负责向总经理报告生产情况,并听取意见、接受监督。

(8) 其他相关工作。

2. 技术开发部职责

(1) 参与新产品开发,负责产品工艺设计。

(2) 参与成本定额的制定,标准工时的制定,标准用料的制定。

(3) 工厂布置、生产线布置。

(4) 工艺流程设计与改善。

(5) 样品制造进度控制。

(6) 新产品使用说明与使用跟踪。

(7) 各项操作规范的制定与检查。

(8) 其他相关工作。

3. 供应部职责

(1) 根据市场与生产需求,负责制订采购计划,经批准后组织采购实施。

(2) 采购合同的签订和实施。

(3) 认真做好市场供求信息调查,保质、优质采购,确保生产所需。

(4) 认真进行物料消耗分析,在保证生产的前提下降低资金占用,提高存货周转率。

(5) 负责材料仓库管理,确保物资安全。

(6) 负责物料的初加工作。

(7) 参与公司生产计划的制订工作。

(8) 其他相关工作。

4. 生产计划部职责

(1) 组织生产计划的制订,并经批准后实施。

(2) 订单的审核、登记与分发。

- (3) 生产负荷统计和产销平衡调度。
- (4) 负责生产计划的检查和进度控制工作。
- (5) 用料管理与控制。
- (6) 负责各个分厂的协调工作。
- (7) 安全生产检查与处理。
- (8) 其他相关工作。

5. 机电部职责

- (1) 编制设备计划，并经批准后实施。
- (2) 设备管理工作。
- (3) 设备保养维修工作。
- (4) 各种能源的核算与分配工作。
- (5) 设备安全使用检查与处理。
- (6) 其他相关工作。

6. 质量控制部职责

- (1) 制定质量准则，经批准后实施。
- (2) 原料入厂质量检验的执行及异常情况处理。
- (3) 生产过程中质量的检查与记录。
- (4) 成品检查与记录。
- (5) 成品各项功能测验。
- (6) 检验器具的使用与保管。
- (7) 质量异常处理与追踪。
- (8) 协同处理质量投诉。
- (9) 执行质量管理的各种活动。
- (10) 质量问题分析、报告。
- (11) 其他相关工作。

