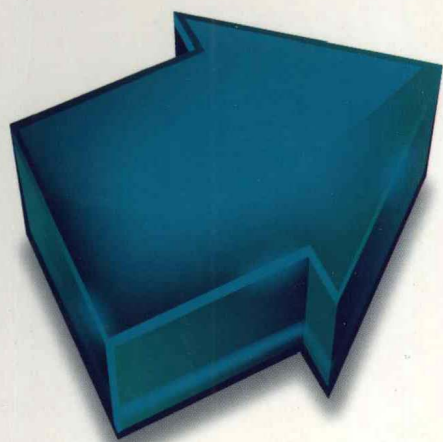


丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

生产主管系列



抓管理 促生产

当好生产主管的7种角色

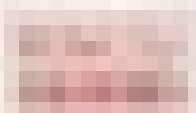
影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变

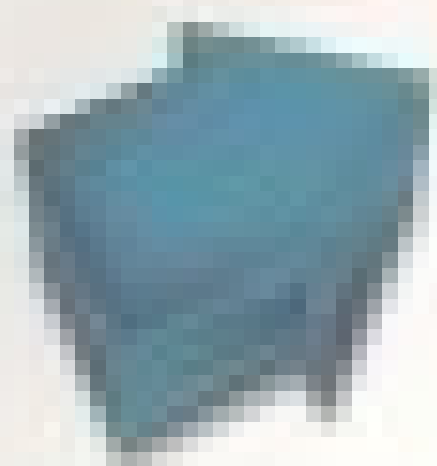


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

2022年度安全生产月活动



2022年6月



抓管理 促生产

当好生产主管的7种角色

——生产主管的7种角色

1. 生产主管是生产现场的“指挥官”
2. 生产主管是生产现场的“协调员”
3. 生产主管是生产现场的“监督员”
4. 生产主管是生产现场的“安全员”
5. 生产主管是生产现场的“质量员”
6. 生产主管是生产现场的“环保员”
7. 生产主管是生产现场的“节能员”

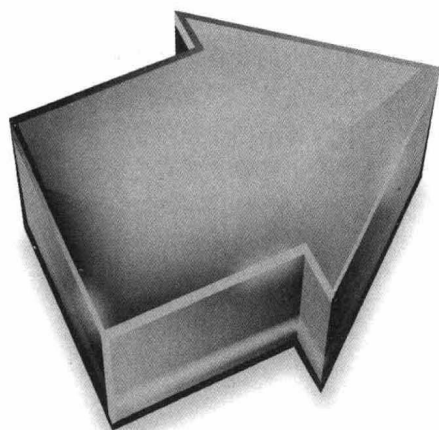


安全生产月活动

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

生产主管系列



抓管理 促生产

当好生产主管的7种角色



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

现代市场经济的发展证明,企业之间的竞争归根结底是生产效率、成本控制与管理能力的竞争。企业要想打造一个高效的、有生命力的生产现场,就少不了一位指导能力和管理能力都很强的生产主管。因为生产主管是生产现场的指挥者,是生产现场的核心,是生产管理好坏的关键。本书结合生产主管所扮演的7种角色,即领跑者、统筹者、协调者、决断者、监管者、考评者和更新者,全面、深入地论述了生产主管除了要有分析问题和解决问题的思路与方法外,还要有领导的胆识与心态、沟通的技巧和创新能力等,也就是要用统帅的气度、学者的思维、经济学家的头脑去想问题、办事情。通过对本书的阅读,希望企业生产主管能够找到提高生产现场管理水平的“炼金术”。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

抓管理促生产:当好生产主管的7种角色/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社, 2009.4

(影响时空管理丛书·生产主管系列)

ISBN 978-7-121-07604-6

I. 抓… II. 影… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166637号

责任编辑:李 静

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:860×1092 1/16 印张:10.75 字数:175千字

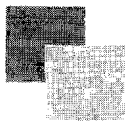
印 次:2009年4月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。



针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶领导系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。



总序

- 顶尖销售系列（7本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。
- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

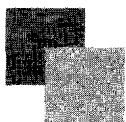
这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（海龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、



中国培训界七剑客点评

增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



前言

随着市场经济一体化的发展，经济浪潮一浪接一浪，令人眼花缭乱，应接不暇：市场上产品的品种越来越多，产品的生命周期越来越短，企业之间的竞争越来越激烈。此时，作为企业的生产主管更需要理性地把握自我、发展自我、完善自我和超越自我。

现代市场经济的发展证明，企业之间的竞争归根结底是生产效率、成本控制与管理能力的竞争。企业要想打造一个高效的、有生命力的生产现场，就少不了一位指导能力和管理能力都很强的生产主管。因为生产主管是生产现场的指挥者，是生产现场的核心。但是，实际上目前国内的大部分生产主管往往是凭借自身具备的业务技能或高水平的技术从基层岗位上被提拔上来的。他们中的很多人往往不太擅长管理生产现场，尤其是在确保产品质量、遵守交货期、降低生产成本等方面。所有这些问题都是生产主管迫切需要解决的。

本书从7个方面详细阐述了生产主管的主要职责。

(1) 领跑者——促进生产的“领头羊”。生产主管是生产管理优劣的关键。

(2) 统筹者——全盘筹划生产事务。对于生产目标是什么、生产计划怎么做、如何有效控制生产成本等问题，生产主管不仅要认识到，更应该提出解决的办法，以便在整个生产过程中顺利地统筹一切相关的活动。由此可见，生产主管在企业中扮演着十分重要的角色，是企业各项生产工作落实的关键人物。

(3) 协调者——培养良好的组织沟通能力。现场管理千头万绪，由于经营管理的局限性、完成任务的紧迫性和人际关系的复杂性等问题，生产主管要善于发现问题、分析原因、找出解决问题和优化现场管理的方案。

(4) 决断者——冷静做出相应决策。生产现场可以说是企业管理中最为纷繁芜杂的地

方，每天都有可能发生不良品、货物混装、工伤事故、交期延误、生产作业异常等问题，而这些又都是生产主管必须解决的问题。

(5) 监管者——做好现场监控工作。生产主管是生产现场的监管者，对生产现场的状态和生产结果负有全部的责任。

(6) 考评者——准确评价下属绩效。生产主管要对员工的工作绩效情况进行考评，同时要与员工沟通意见，听取他的困难和要求。而且在必要时，生产主管要对生产计划进行适时调整，以便更好地引导员工行为，加强员工的自我管理，提高工作绩效，发掘员工潜能。

(7) 更新者——改善和优化生产过程。生产主管对生产现场的改善和对生产过程的优化，可以提高员工的积极性，提升企业的生产效率，为企业经济效益的提高打下良好的基础。

“工欲善其事，必先利其器”。显然，在商业的美丽画卷已经铺开的今天，我们需要一批卓越的一线生产主管的诞生和成长。而这一诞生和成长过程，也正是一名生产主管提升自身学习能力和掌握学习方法的过程。生产管理的好坏，一方面取决于生产主管的素质和效率意识，另一方面取决于生产主管对管理工具的掌握和运用。

生产主管除了要有分析问题和解决问题的思路与方法外，还需要有领导的胆识、心态、沟通的技巧等，简而言之，生产主管要用统帅的气度、学者的思维、经济学家的头脑去想问题、办事情。希望身为生产主管的你能在本书中找到提高生产现场管理水平的“炼金术”。

目 录

第 1 章 领跑者——促进生产的“领头羊”	1
1.1 生产主管的职责	2
工具 生产主管类型表	3
案例讨论 积极寻找员工的最佳成长期	6
1.2 生产主管必备的知识体系	8
工具 QC 旧七大直方图	13
案例讨论 某电子设备制造企业的精益六西格玛管理体系	14
1.3 生产主管必备的能力要求	16
工具 生产主管管理能力表	19
案例讨论 某系统软件企业生产主管的非常管理模式	20
本章小结	21
第 2 章 统筹者——全盘筹划生产事务	22
2.1 制定并执行生产计划	23
工具 生产计划月报表	26
案例讨论 用合理的计划实现生产目标	27
2.2 调整及开发企业生产能力	28
工具 生产主管高效行为与低效行为对照表	33



目录

案例讨论 适时调整生产能力	34
2.3 控制企业生产成本	35
工具 生产成本控制能力自测表	42
案例讨论 沃尔玛的成本控制策略	43
本章小结	44

第 3 章 协调者——培养良好的组织沟通能力 45

3.1 与上级领导的沟通	46
工具 沟通能力测试表	49
案例讨论 赵主管的烦恼	51
3.2 与平级同事的沟通	52
工具 沟通能力评估表	56
案例讨论 如此沟通	56
3.3 与下属的沟通	57
工具 非语言沟通表	62
案例讨论 你有“问题员工”吗	63
本章小结	65

第 4 章 决断者——冷静做出相应决策 66

4.1 生产作业行为设计	67
工具 生产主管综合能力测试表	72
案例讨论 改善流程的优势	73
4.2 生产作业过程中的浪费控制	74
工具 减少生产作业过程中的浪费实例演练表	78
案例讨论 某电子设备厂生产作业过程中的浪费分析	78
4.3 生产作业异常问题的处理	79



工具 生产作业异常问题处理表	85
案例讨论 如何处理生产作业异常问题	86
本章小结	87

第 5 章 监管者——做好现场监控工作 88

5.1 现场有效监控的策略	89
工具 5S 管理评分表	95
案例讨论 建筑业利用 VPN 进行远程监控	97
5.2 做好安全生产管理工作	98
工具 安全生产管理能力表	105
案例讨论 加强防范措施，确保生产安全	106
5.3 控制生产进度	107
工具 产品生产计划表	111
案例讨论 柯达新产品的生产进度控制	112
5.4 实施全面质量管理	113
工具 生产主管全面质量管理能力自测表	119
案例讨论 确保生产高质量产品	120
本章小结	121

第 6 章 考评者——准确评价下属绩效 122

6.1 绩效考评概述	123
工具 员工行为规范表	126
案例讨论 王主管的员工绩效考评	127
6.2 绩效考评的实施	128
工具 作业人员考评表	132
案例讨论 员工在聊什么	133



目录

本章小结	134
------------	-----

第 7 章 更新者——改善和优化生产过程	135
----------------------	-----

7.1 发现并解决生产现场问题	136
-----------------------	-----

工具 生产现场巡查表	140
------------------	-----

案例讨论 发现现场问题	141
-------------------	-----

7.2 优化生产现场和生产过程	142
-----------------------	-----

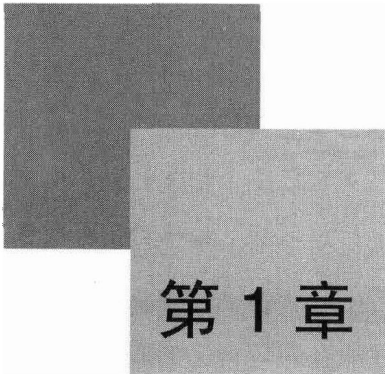
工具 生产主管生产规划和决策管理能力自测表	146
-----------------------------	-----

案例讨论 海尔产品设计策略	147
---------------------	-----

本章小结	148
------------	-----

后 记	149
-----	-----

参考文献	151
------	-----



第 1 章

领跑者——促进生产的“领头羊”

作为生产现场指挥者的生产主管，处于生产现场的中心位置上，是生产现场管理好坏的关键所在。所以，要想打造一个高效、有生命力的生产现场，就少不了一位指导能力和管理能力都很强的生产主管。由于生产主管在生产部门中处于最高的地位、享有较好的工作条件、拥有最大的权威，因此生产主管必须担负起更大的责任，努力提高本部门的生产效率和效益，使企业具有更强的竞争力。

随着现代市场竞争环境的日益加剧，什么样的生产主管才能符合企业的要求呢？现代科学管理的方法要求生产主管尽可能地对实际工作有所了解，这样才能在生产过程中给员工安排合理的工作任务。当然，作为生产主管，除了要具有分析问题和解决问题的思路与方法外，还需要有领导的胆识、肚量、心态，有交际的艺术和沟通的技巧。简而言之，生产主管在生产过程中要用统帅的气度、学者的思维、经济学家的头脑去做事。



第1章 领跑者——促进生产的“领头羊”

1.1 生产主管的职责



本节要点

1. 生产主管是生产部门的核心
2. 生产主管的权责

生产主管必须明确自己的职责，这是对生产主管的一个基本要求。唯有如此，生产主管才能在履行自己的职责时真正做到有的放矢。

1.1.1 生产主管是生产部门的核心

在生产过程中，生产主管是对生产现场的状态和生产活动的结果负全部责任的核心。首先让我们来明确一个概念，即何为生产主管。

1. 生产主管的身份

(1) 生产主管是既管又理的人。现代企业进入了技术、资金、信息与人才密集型的时代，因此生产主管已不再是过去那种高高在上的管教者，而是合情合理的管理者，要用理性和换位思考的方式来管理员工。

(2) 生产主管是负责团队业绩优劣的人。企业各部门若能取得良好的业绩，员工也定会对其所在部门主管的领导能力予以肯定。在实践中，如果团队出错，一定是从上往下来追究；如果团队有功，也是从下往上来奖励。生产主管是整个团队业绩优劣的负责人。

(3) 生产主管是综合处理各方面关系的人。生产主管既要尽力领导下属完成上级交给的任务，又要善于争取到上级的支持与信任，维持人际关系的良好运行。

2. 生产主管的类型

生产主管在生产部门中扮演着多种角色，这也就决定了生产主管的类型是多样的。一般情况下，生产主管可以分为几种类型，如表 1-1 所示。