

主编 朱少军

生产经理



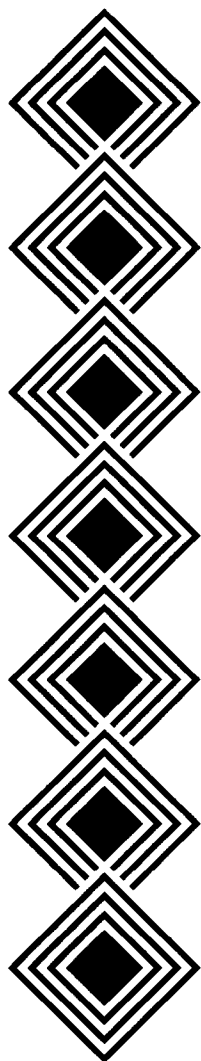
制造业经理人案头手册系列
Production Manager Desk Manual

广东省出版集团
广东经济出版社

主编 朱少军

生产经理

案头手册



制造业经理人案头手册系列

Production Manager Desk Manual

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产经理案头手册 / 朱少军主编. —广州: 广东经济出版社, 2007. 7

(制造业经理人案头手册系列)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 570 - 0

I. 生… II. 朱… III. 制造工业 - 工业企业管理: 生产管理 - 手册 IV. F407. 406. 2 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 055490 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠印刷实业有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	24.5 2 插页
字数	336 000 字
版次	2007 年 7 月第 1 版
印次	2007 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 570 - 0
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

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。

面对激烈的竞争，企业要想立于不败之地，并有序地正常运转，部门经理所起的作用不可忽视。其作用是通过履行中层管理职能，尤其是业务职能来体现的。

部门经理所担负的，有些是大量的重复性工作，但可以按照客观要求，找出规律性来，规定标准的工作程序和工作方法，用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，使部门经理的主管业务科学合理，有条不紊，忙而不乱，大大提高工作效率。

“制造业经理人案头手册”系列丛书就是为各项业务的主管经理设计的工作参考书，内容涵盖各项业务的内容介绍、工作流程、工作标准、工作技巧与方法，以及与业务相关的企业有关制度、表单等管理工具。

“制造业经理人案头手册”系列丛书共分两辑，现推出第一辑，包括生产经理、技术经理、质量经理、物控经理四个岗位。

《生产经理案头手册》是为生产经理而设计的，内容包括以下六大部分：

◆ 认识生产——介绍生产类型及生产管理的范围、生产管理功能与运作程序，让生产经理对生产有一个总体的认识，对自己的工作范围及运作程序有个大

致的了解。

◆ 生产布局——介绍厂址选择、车间布局、物流管理、流水线布置的方法、技巧，让生产经理对生产布局的各个方面都了解，在面临厂部扩大，进行该方面的工作时游刃有余。

◆ 生产计划——计划是做好工作的第一步，在本部分介绍生产计划的内涵、任务、用途、种类及订立条件和依据，再分不同计划介绍订立方法，同时介绍与出货计划的协调方法。

◆ 生产控制——以达成交期为目的，介绍各种控制的方法和手段，包括发出作业指令、掌握生产信息、进行现场巡视、预防并解决生产瓶颈、交货期延误的对策、生产异常的对策和生产日报系统的建立与运用。

◆ 生产效率提升——以生产效率提升为焦点，介绍各种方法、工具、手段，包括5S活动、定置管理、工程分析、人一机配合分析、设定标准时间、执行标准作业等。

◆ JIT生产方式——介绍JIT生产方式的基本原则、方法和具体手法，尤其重点介绍实现JIT的管理工具：目视管理、看板管理的运用步骤、技巧及实例。

本书由朱少军主编，参与编写和提供资料的人员还有：匡炳煊、匡粉前、谢国雄、叶镇武、王明轩、王明勇、王刚伟、孙妍、何加喜、崔玉琴、荣奎、荣强、黄根艺、胡联伟。

编著者

2007年5月

目 录

CONTENTS

第 1 章 认识生产

第 1 节 生产类型及管理范围	2
一、什么是生产	2
二、生产的类型	2
三、生产管理的范围	4
第 2 节 生产管理功能与运作程序	6
一、生产管理的目的	6
二、生产管理的功能	6
三、不规范的生产管理运作程序	8
四、合理、规范的生产管理运作程序	9
■ 相关链接01 制造业务管理办法	13

第 2 章 生产布局

第 1 节 厂址选择	24
一、厂址选择应考虑的因素	24
二、厂址选择的方法	27

第2节 车间布局	30
一、车间的组成部分	30
二、车间布局的原则	31
三、车间的总体布置	33
四、车间的设备配置	34
第3节 物流管理	38
一、什么是物流	38
二、什么是物流管理	39
三、物流管理的方法	39
第4节 流水线布置	47
一、流水线配置的特点	47
二、流水线配置的时机	48
三、流水线设计方法	48
四、流水线式样	48
五、生产线布置原则	50

第3章 生产计划

第1节 生产计划概述	54
一、生产计划的内涵	54
二、生产计划的任务及用途	54
三、生产计划的种类	55
第2节 生产计划条件及拟订依据	56
一、生产计划的基础条件	56

二、生产计划的拟订依据	57
第3节 计划型生产计划编制	58
一、计划型生产计划程序	58
二、计划生产量确定	59
三、生产能力分析	59
四、月份生产计划制定	64
五、日程计划制定	64
六、库存补充方式生产计划	67
第4节 订单型生产计划编制	69
一、订单型生产的特征	69
二、订单型生产相关计划	70
三、生产计划的订立要求	71
■ 相关链接02 生产月计划表	73
■ 相关链接03 生产周计划表	74
■ 相关链接04 产能负荷分析表	75
■ 相关链接05 _____月生产日程表	76
■ 相关链接06 第_____周生产日程表	77
第5节 生产日程安排	78
一、安排的考虑因素	78
二、订单生产型企业日程安排	78
三、计划生产型企业日程安排	81
第6节 生产计划协调	82
一、月出货计划与月生产计划协调	82
二、月出货计划与周生产计划协调	82

■ 相关链接07	订单生产安排表.....	84
■ 相关链接08	产销时间协调表.....	85
■ 相关链接09	产销时间数量协调控制表.....	86
■ 相关链接10	订货通知单.....	87
■ 相关链接11	订单更改通知单.....	88
■ 相关链接12	生产计划控制程序.....	89
■ 相关链接13	产销协调实施办法.....	92
■ 相关链接14	产能与负荷分析实施办法.....	95
■ 相关链接15	生产计划变更管理规定.....	98

第4章 生产控制

第1节	发出作业指令.....	102
一、	作业指令的方法.....	102
二、	作业指令的功能.....	103
三、	作业指示票据——作业指示板.....	103
四、	作业指示票据——出库单.....	105
五、	作业指示票据——作业单.....	107
六、	作业指示票据——移动单.....	110
七、	作业指示票据——其他.....	110
■ 相关链接16	生产指令单.....	112
■ 相关链接17	制造通知单.....	113
■ 相关链接18	出库单.....	114
■ 相关链接19	单记、多页式作业单.....	115
■ 相关链接20	连记、单页式作业单.....	116
■ 相关链接21	移动单.....	117
■ 相关链接22	作业日报.....	118

■ 相关链接23 生产日报表.....	119
第2节 掌握生产进度.....	120
一、生产进度的动态控制	120
二、生产进度的静态控制	123
■ 相关链接24 生产进度变更通知书.....	126
■ 相关链接25 生产进度跟踪表.....	127
■ 相关链接26 日生产计划控制看板.....	128
■ 相关链接27 作业进度表.....	129
第3节 掌握生产信息.....	130
一、生产信息的分类	130
二、生产信息不明确的后果	132
三、活用生产信息	132
四、捕捉生产现场的信息	132
第4节 进行现场巡视.....	135
一、现场巡视的目的及要点	135
二、现场巡视的要求	140
三、现场巡视的方法	142
第5节 预防并解决生产瓶颈.....	146
一、生产瓶颈的表现形式	146
二、引发瓶颈的因素	147
三、常见的生产瓶颈及解决方法	148
第6节 交货期管理.....	152
一、交货期管理的必要性	152

二、缩短交货期的方法	152
三、交货期延误的对策	153
相关链接28 交期延误报告书	156
第7节 生产异常应对	157
一、什么是生产异常	157
二、生产异常的及时应对	157
相关链接29 生产异常报告单	159
第8节 活用生产日报系统	160
一、生产日报的用途	160
二、生产日报的要求	160
三、工厂常用生产日报表介绍	160
相关链接30 个人作业日报表	162
相关链接31 部门别生产日报表	163
相关链接32 品管日报表	164
相关链接33 成品入库日报表	165
相关链接34 产品揭示板	166
相关链接35 生产周报	167
相关链接36 生产月报	168
相关链接37 不良品统计表	169
相关链接38 生产作业管理办法	170
相关链接39 生产异常处理办法	174
相关链接40 生产进度控制办法	179
相关链接41 标准工时管理办法	183
相关链接42 工艺流程与作业标准管理制度	186

第5章 生产效率提升

第1节 推行5S夯实管理基础.....	190
一、5S是管理的基础	190
二、5S的含义	192
三、5S推行要领	193
四、整理(SEIRI)活动执行	199
五、整顿(SEITON)活动执行	205
六、清扫(SEISO)活动执行	215
七、清洁(SEIKETSU)活动执行	224
八、素养(SHITSUKE)活动执行	229
■ 相关链接43 工厂生产现场5S活动表	232
■ 相关链接44 整理、整顿检查重点	233
■ 相关链接45 清扫检查重点	239
■ 相关链接46 整理检查表	241
■ 相关链接47 物品废弃申请单	242
■ 相关链接48 不要的库存品一览表	243
■ 相关链接49 不要的设备一览表	244
■ 相关链接50 不要空间一览表	245
■ 相关链接51 整顿鉴定表	246
■ 相关链接52 清扫检查表	249
■ 相关链接53 生产现场5S检查表	251
■ 相关链接54 事务部门5S评分表	252
■ 相关链接55 生产现场5S评分表	254
第2节 定置管理促进人与物有效结合	256
一、定置管理的含义	256
二、定置管理的任务与作用	257

三、定置管理的内容	258
四、定置管理实施步骤	261
五、定置管理手法——油漆作战	268
六、厂区定置技巧	272
七、仓库定置要点	275
八、定置管理的实施与控制	281
九、推行定置管理注意事项	282
第3节 运用工程分析提高效率	284
一、工程分析目的	284
二、工程分析符号	285
三、工程分析步骤	286
第4节 运用人一机配合分析法提高效率	290
一、什么是人一机配合分析法	290
二、人一机配合分析法采用的分析记号	290
三、人一机配合分析法的目的和目标	291
四、人一机配合分析法的步骤	291
第5节 设定标准时间提高作业效率	297
一、什么是标准时间	297
二、标准时间的用途	297
三、工时消耗的组成	298
四、标准时间的组成与计算	301
五、现场观测——工作日写实	303
六、现场观测——瞬间观测	309
七、现场观测——测时	316

第6节 执行标准作业提高生产效率	322
一、什么是标准作业	322
二、标准作业的条件	322
三、标准作业三要素	323
四、标准作业和作业标准的区别	325
五、标准作业的表单	325
六、标准作业制作	328
七、标准作业培训指导	329
八、标准作业与改善	330
■ 相关链接56 装配作业标准书	332
■ 相关链接57 作业标准书	333
■ 相关链接58 作业指导卡	334

第6章 J I T 生产方式

第1节 JIT生产方式概述	336
一、什么是JIT生产方式	336
二、JIT的基本原理	336
三、JIT生产方式的优点	337
四、JIT生产方式的目标	337
五、JIT生产方式的基本方法	338
六、实现适时适量生产的具体手法	340
第2节 JIT之工具一：目视管理	342
一、目视管理的含义	342
二、生产现场目视管理对象	342

三、目视管理的内容	344
四、目视管理方法	348
第3节 JIT之工具二：看板管理.....	354
一、什么是看板管理法	354
二、看板的功能	355
三、实施看板管理的条件	355
四、实施看板管理的准备工作	356
五、看板的种类	357
六、看板使用规则	361
七、看板编制设计要点	362
八、工序看板运行方法	362
九、外协件看板运行方法	365
十、电子看板	367
十一、看板应用细节	368
参考文献.....	379

第 章

认识生产

- 生产类型及管理范围
- 生产管理功能与运作程序

第 1 节

生产类型及管理范围

一、什么是生产

1. 通俗的理解

制造物品即可称之为“生产”，当然是要制造出具有某种用途、对社会有价值的物品。而制造物品时，就存在以下三个基本问题：

- (1) 完成的时机，即交货日期。
- (2) 制造的内容，即品质。
- (3) 制造所需的费用，即成本。

2. 生产的真正本质

生产的真正本质是运用材料(Material)、机械设备(Machine)、人(Man)，结合作业方法(Method)，即所谓的4M，达成品质(Quality)、成本(Cost)、交期(Delivery)，即Q、C、D要求的作业活动。

二、生产的类型

1. 计划生产型

为满足一个由不特定客户所构成的市场需求，对产品的式样、品质、规