

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

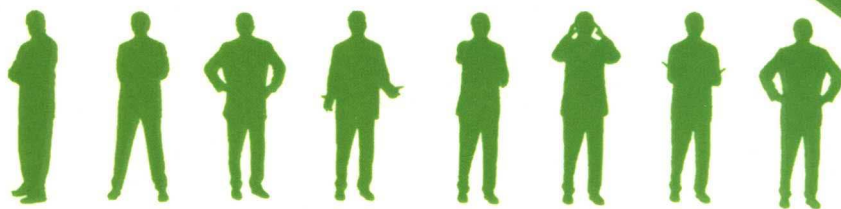


“1+1” 岗位高效工作手册系列

生产主管

高效工作手册

—— 王西明 冯 彬 编著 ——



生产主管做什么与怎样做的完美手册

赠工具光盘



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



1+1 岗位高效工作手册系列

生产主管高效工作手册

王西明 冯 彬 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

生产主管高效工作手册 / 王西明, 冯彬编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 10
(1+1 岗位高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-16703-3

I. 生… II. ①王…②冯… III. 企业管理: 生产管理—手册 IV. F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 130770 号

内容提要

本书以生产主管的实际岗位职责为出发点, 从生产主管岗位描述、生产主管的团队管理、生产能力开发管理、生产作业计划控制、生产作业过程管理、全面品质管理、劳动安全管理、5S 活动与设备管理和生产物料供应管理 9 个方面, 对生产主管在工作中面临的问题进行了全程式指导, 并对生产主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼, 便于生产主管迅速抓住工作的核心与关键, 深入理解该岗位所需要的各种知识与技能。

本书是生产主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

1+1 岗位高效工作手册系列 生产主管高效工作手册

◆ 编 著 王西明 冯 彬
责任编辑 李耀东

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.25

2007 年 10 月第 1 版

字数: 200 千字

2007 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16703-3/F

定 价: 39.80 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主 编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编 委

孙海芳	黄昌华	张 岩	周仁钺	徐 恺	张耀升	聂新梅
杨宗勇	赵梓杰	席宗龙	王西明	段少伦	包咏璜	朱 旻
蒋 健	马 麟	薛利朝	马艳霞	朱仕友	陈凌云	孙 健
庞建春	韦志夫	孙科柳	李欣颖	于 枫	孙 俪	王晓慧
冯 彬						

前言



《1+1 岗位高效工作手册系列》由图书和光盘组成。**书的功能**：全面提升岗位的适应能力、操作能力以及管理能力，是使能力得到提升和工作更加高效的解决方案。**光盘的功能**：光盘实际上是一个工具箱，涵盖了与岗位相关的表格、制度等，内容全面务实，稍做修改即可使用，省时省力，十分方便。

《生产主管高效工作手册》是《1+1 岗位高效工作手册系列》图书中的一本，它以生产主管的实际岗位职责为出发点，对生产主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对生产主管应掌握的管理技能进行了归纳与提炼，便于生产主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识与技能，是生产主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

为了便于生产主管学习和掌握该岗位的相关要点，本书采用了“行为对照与案例学习”的方法，针对每一个训练要点，归纳列举了在工作中所出现的一些典型的高低效行为（高效行为给生产主管以榜样，低效行为给其以警示），既便于生产主管深入理解要点内容，又便于其在现实的工作中对照应用。

针对每一个训练要点，本书还安排了国内外企业成功或失败的案例，并进行了深入的剖析与解读，这些案例以事实说话，充分涵盖了要点的思想内涵，可以使生产主管身临其境地参透其中的道理，为自己的行动提供有效的借鉴。

在本书每一章的最后，均安排了“能力检测与训练要点”，并设计了相应的能力检测训练题，着眼于各个岗位的工作人员对自身能力的检测与提高。另外，为了方便读者，我们为本书配备了一张光盘，光盘收录了生产主管在日常工作中所需要的各种工具、表格、制度与流程，读者稍做修改即可使用，能节省大量的时间，事半功倍。但是，生产主管在使用这些工具、表格等内容时，一定要结合企业和岗位的实际情况，做到举一反三，切不可生搬硬套，应因需而变。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编 者

2007 年 8 月

目 录



第一章 生产主管岗位描述	1
第一节 生产主管的权责	3
一、生产主管的能力要求	3
二、生产主管的工作内容	8
三、生产主管的权责	11
第二节 生产部的组织结构建设	12
一、生产部的职能和协作机制	13
二、设计符合生产需要的组织结构	15
三、生产部的岗位说明书	17
四、劳动力配备与作业组的协作形式	20
附录 1：高低效行为对照表	23
附录 2：经典案例解说	25
附录 3：工作技能检测及思考要点	27
第二章 生产主管的团队管理工作	29
第一节 培养基层生产人员	31
一、实行早晚会制度	32
二、生产作业中的训练和教导	33
三、新进生产人员的持续培养	35
四、积极挖掘下属的潜质	36
第二节 培养基层生产管理人员	37

一、生产作业中的授权与监督机制	38
二、选拔和培训储备人才的方式	40
三、处理部属不当行为的步骤	42
第三节 绩效管理和员工成长模式	44
一、生产人员的薪酬管理	44
二、生产管理中的激励措施	47
三、生产计划与绩效管理的关系	49
四、高效生产型员工的成长模式	50
附录 1: 高低效行为对照表	52
附录 2: 经典案例解说	53
附录 3: 工作技能检测及思考要点	54
 第三章 生产能力开发管理	 57
第一节 提高劳动定额能力	59
一、工序结构分析和工时消耗分类	59
二、实时观测生产现场工时消耗的方法	62
三、劳动定员管理	64
四、劳动定额管理	66
第二节 生产能力评估	68
一、生产能力评估指标	69
二、影响生产能力的因素	73
三、不同类型企业生产能力的差异	75
第三节 生产能力开发	77
一、根据市场需求调整生产能力	77
二、短期、中期和长期的生产能力规划	79
三、生产能力的开发过程	81
附录 1: 高低效行为对照表	83
附录 2: 经典案例解说	85
附录 3: 工作技能检测及思考要点	86



第四章 生产作业计划控制	89
第一节 生产作业实施的基础	91
一、厂区布置和车间布置	91
二、建立完善的生产管理运作系统	94
三、运用作业排序提高生产效率	96
四、生产成本分析和控制过程	98
第二节 生产任务的分解和实施	100
一、销售计划和生产计划的关系	100
二、根据时间段制订生产计划	102
三、根据生产单位编制生产计划	103
四、对下属班组生产计划进行审核和跟踪	105
第三节 生产插单管理的技巧	106
一、生产插单作业的应对技巧	107
二、插单产量规划和过程控制	108
三、有效控制插单的 5 种措施	109
附录 1: 高低效行为对照表	111
附录 2: 经典案例解说	113
附录 3: 工作技能检测及思考要点	114
第五章 生产作业过程管理	117
第一节 作业行为设计	119
一、作业专业化动作和条件分析	120
二、标准动作单元的时间管理	121
三、流水线的形式、条件和设计方案	121
第二节 作业过程控制	126
一、作业过程说明书	126
二、批量生产作业的流程管理	128
三、控制生产进度的 3 种方式	129

四、跨部门生产的进度控制	130
第三节 作业过程浪费控制	131
一、浪费的概念和原因	131
二、改善浪费的指标和原则	134
三、控制浪费的 PDCA 流程	135
第四节 解决生产过程中的问题	136
一、生产作业问题的分析方法	136
二、解决生产作业问题的基本步骤	139
三、生产作业改善的结果检验	140
附录 1: 高低效行为对照表	141
附录 2: 经典案例解说	143
附录 3: 工作技能检测及思考要点	144
 第六章 全面品质管理	 147
第一节 全面品质管理基础	149
一、制造业品质管理的 3 个阶段	149
二、生产流程和品质管理的关系	151
三、监督和指导作业人员的品质工作	153
第二节 全面品质管理的实施	154
一、制造业品质管理的实施流程	154
二、制造业品质管理的方法	156
三、品质变异的来源和控制措施	160
第三节 作业品质的检验控制	161
一、制定品质检验标准的条件	162
二、作业行为的质量控制	163
三、不合格品的管理方法	165
四、品质成本分析和管理的	167
附录 1: 高低效行为对照表	169
附录 2: 经典案例解说	171
附录 3: 工作技能检测及思考要点	172



第七章 劳动安全管理	175
第一节 安全生产管理基础	177
一、生产作业安全管理基础	177
二、生产作业安全管理的内容	179
三、生产人员的安全职责	181
四、生产车间的安全管理制度	182
第二节 安全生产管理规范	185
一、执行安全管理制度	185
二、安全生产规范过程	187
三、安全生产检查制度	189
第三节 预防和处理安全事故	191
一、安全事故的预防措施	191
二、安全事故的处理过程	192
三、安全事故紧急处理预案	195
附录 1：高低效行为对照表	197
附录 2：经典案例解说	198
附录 3：工作技能检测和思考要点	199
第八章 5S 活动与设备管理	201
第一节 5S 活动的基础	203
一、5S 活动的起源	203
二、5S 活动的内容	204
三、企业环境与 5S 活动的关系	207
第二节 5S 活动推行的过程	208
一、5S 活动的导入时机	208
二、5S 活动的推行要领	209
三、5S 活动的推行过程	212
四、推行 5S 活动的注意事项	214

第三节 生产设备维护与管理	215
一、设备使用和维护制度	215
二、设备修理制度	218
三、设备改造与更新	221
附录 1: 高低效行为对照表	223
附录 2: 经典案例解说	225
附录 3: 工作技能检测及思考要点	226
 第九章 生产物料供应管理	 229
第一节 生产需求预测和物料需求计划	231
一、物料管理的任务和物料分类	232
二、物料需求计划的内容	233
三、仓库管理和物料节约	235
四、物料供应流程	237
第二节 生产物料供应管理	237
一、制定物料供应计划的流程	238
二、物资消耗定额	241
三、物料跟踪	242
四、督促物料到位的方法	243
五、物料订购流程	245
六、设定安全库存量	245
第三节 库存控制	248
一、存量管制的 5 种方式	248
二、物料短缺的原因及对策	251
三、防止物料短缺的措施	255
附录 1: 高低效行为对照表	257
附录 2: 经典案例解说	258
附录 3: 工作技能检测及思考要点	260
 第十章 光盘介绍	 263

第一章

生产主管岗位描述



生产主管作为生产管理的核心人物，在制造企业中扮演十分重要的角色，是各项生产工作落实的关键。为配合企业的运营和市场开发，生产部必须努力完成产品开发和生产计划，满足客户需求，这就要求生产主管在工作中应制订工作计划，完善生产组织结构，合理地划分下属人员的责权，并对整个生产作业系统进行引导和管理。

本章将对生产主管的岗位职责、权力和责任，以及生产部组织结构建设等内容进行具体分析，如图 1-1 所示。

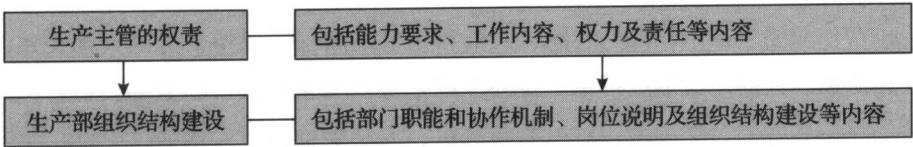


图 1-1 生产主管的岗位描述

第一节 生产主管的权责

生产主管作为生产部的管理者，必须明确自己的工作内容和权责，如表 1-1 所示。

表 1-1 生产主管的工作内容和权责

内容	说明
生产主管的能力要求	包括基础性能力、管理能力和计划执行能力等
生产主管的工作内容	包括生产作业管理、质量管理、设备管理、物料管理和生产安全管理等
生产主管的权力和责任	包括生产主管在企业中的地位，与其他部门主管的关系和主要职责等

一、 生产主管的能力要求

生产主管的工作内容及权责必须建立在岗位胜任能力的基础上，为了完成生产目标，生产主管需要具备以下几种能力。

1. 基础性能力

生产主管的基础性能力主要包括 3 个方面的内容。

(1) 专业知识和技能

生产主管是生产部的领导者，在生产管理过程中需要解决一些专业性的问题，这就要求生产主管必须具备丰富的专业知识和较强的专业技能，以及对专业问题的分析和判断能力。

(2) 人际关系处理能力

生产作业要求部门和部门之间、人员和人员之间都要保持良好的人际关系，以便互相协助，共同完成生产目标。对外生产主管要与采购部、物流部、销售部、行政部等保持良好的合作关系；对内要与班组、人员保持高效的沟通。因此，生产主管必须具备良好的人际关系处理能力。

另外，在工作中冲突是无法回避的，甚至冲突已成为管理工作中的一种常态。作为生产主管，要将工作冲突引向良性发展，尽量避免恶性冲突。

在与上级、同事以及下属交往的过程中，常见的冲突处理模式有 5 种，如图 1-2 所示。

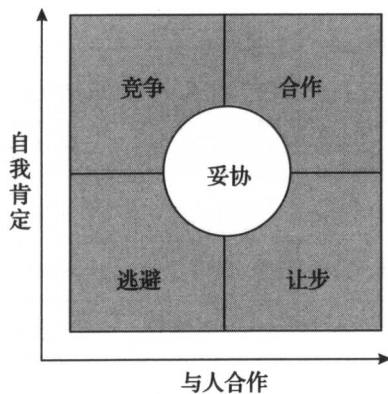


图 1-2 5 种冲突的处理模式

为了更好地理解 5 种处理模式，下面通过列表的方式进行说明，如表 1-2 所示。

表 1-2 5 种冲突的处理模式

处理模式	策略	处理结果	使用时机
竞争	单赢	问题得以解决 产生后续报复 今后关系难处	有紧急事故发生时 推行重要但不受欢迎的政策时 避免自己受他人欺负时
合作	双赢	双方关系得以改善 双方的意愿和需求得以实现和满足 问题得以解决	为改善人际关系时 双方都不妥协时 与他人有不同观点时
逃避	双输	问题被搁置 气氛得以缓和 问题未能解决	问题不重要也不紧急时 缓和紧张气氛时 处于无法改变的环境中
让步	单输	以对方的方式解决问题 问题得以正确解决 一方做出让步，问题得以解决	建立良好关系，为以后打基础 发现自己的方法有误时 对方处于优势时
妥协	不输 不赢	问题暂时得以解决 以相对合理、双方可以接受的方式 共事	时间紧迫时 问题复杂，双方实力相当时

从表 1-2 可以看出，生产主管在工作中需要根据实际情况，灵活地运用 5 种处理模式来解决冲突，具体步骤如图 1-3 所示。

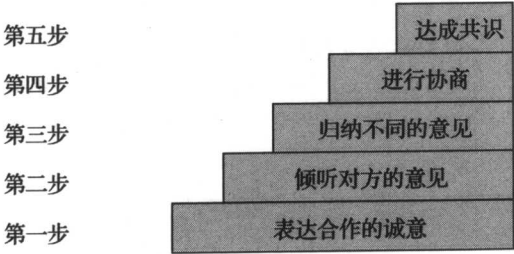


图 1-3 处理冲突的 5 个步骤

生产主管需要按照以上 5 个步骤，结合处理冲突的 5 种方式，有效地引导和处理各种冲突，以便改善生产作业状态。

(3) 分析判断能力

由于在生产过程中，会遇到各种各样的问题，只有利用有限的信息进行分析和判断，才能找到问题的症结所在，从而提出解决方案。

2. 管理能力

生产主管要想做好管理工作，必须具备一定的管理能力与技巧，具体包括以下3个方面的内容。

(1) 现场管理能力

现场管理能力包括人员、设备、材料、作业方法和环境管理等能力。

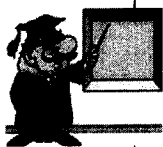
进行现场管理时，生产主管需要考虑以下3个问题

- ✓ 如何有效地提高生产效率，发现并消除浪费
- ✓ 如何制定先进的质量控制方法，提高产品质量
- ✓ 如何打造一支一流的生产作业队伍



(2) 培训管理能力

生产主管要组织或亲自培训下属，除专业技术培训外，还包括一些管理知识和理念的灌输，这就要求生产主管必须具备教导和培训的能力。例如，将教育培训与实地指导相结合，岗位培训与技能培训相结合等。



在进行指导与培训时，生产主管要注意以下4方面的问题

- ✓ 培训内容要简明、扼要
- ✓ 培训多职能员工，建立自主管理团队
- ✓ 对新进人员进行入职培训，并鼓励新进人员自我学习
- ✓ 有针对性地指导，对典型问题进行全面分析和讲解

(3) 作业改善技巧

生产主管要树立现有的作业方法不是最好的，每件工作均有改善、提高的空间的意识。这就要求生产主管要善于发现生产作业中存在的问题。

① 如何改进作业方法

- 杜绝浪费，建立规范的操作流程。
- 针对特定项目进行专案改善，留存完整的记录，并制成工作改善报告。
- 删除、合并、重组和简化作业环节。