

高效率生产现场管理丛书



● 李军 腾悦然 / 编著

SHENG CHAN JIAO QI GUAN KONG

生产交期管控



海天出版社
Haitian Publishing House

高效率生产现场管理丛书

SHENG CHAN JIAO QI

GUAN KONG

生产交期管控

● 李 军 腾悦然/编著



海天出版社
Haitian Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

生产交期管控/李军, 藤悦然编著. —深圳: 海天出版社, 2007

(高效率生产现场管理丛书)

ISBN 978-7-80747-035-9

I. 生… II. ①李…②藤… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第107880号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.hthp.com.cn>

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

责任技编: 钟愉琼 封面设计: 付承凤

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/32 印张: 16

字数: 100千 印数: 1-6000册

总定价: 75.00元(共3册, 本册25.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目 录

导 读 生产交期和效率提升

- 交期 / 1
- 生产效率 / 3
- 现场管理 / 4

第1章 做好计划保证生产

- 01 生产计划内容要求 / 6
- 02 生产计划条件及拟订依据 / 9
- 03 计划生产型企业生产计划编制 / 12
- 04 订单型生产计划编制 / 24
- 05 生产计划安排好 / 31
- 06 生产计划要做好协调 / 35
- 07 安排好紧急生产任务 / 37
- 08 计划延误要及时处理 / 39



第2章 控制好4M1E

- 01 人机料法环要控制好 / 44
- 02 岗位定员要做好 / 47
- 03 实行效率定员 / 51
- 04 考勤管理不能放松 / 57
- 05 加强员工训练沟通 / 62
- 06 绩效管理常抓不懈 / 69
- 07 现场设备使用管理 / 73
- 08 加强劳动纪律管理 / 82
- 09 进行设备维护保养 / 84
- 10 设备运行动态管理 / 96
- 11 对物料进行统一编号 / 101
- 12 物料发放管理好 / 104
- 13 材料台面摆放要合理 / 110
- 14 生产改善5W1H法 / 113
- 15 目视管理好处多 / 116
- 16 作业改善——现场IE手法 / 123
- 17 整理无用的东西 / 131
- 18 做好物品整顿 / 134
- 19 时刻保持干净 / 138
- 20 做好日常清洁 / 142
- 21 养成良好的习惯 / 148

第3章 控制生产过程

- 01 日常生产派工要重视 / 152
- 02 派工指令 / 155
- 03 做好生产作业准备 / 160
- 04 实施岗位交接班管理 / 163
- 05 监督作业者正确作业 / 166
- 06 控制好生产流水线 / 168
- 07 作业标准化 / 174
- 08 生产异常对策 / 177
- 09 生产瓶颈的预防与解决 / 181

第4章 交货期延误管理

- 01 缩短交货期的方法 / 188
- 02 交货期延误的对策 / 190
- 03 生产进度控制 / 194

第5章 高效率生产

- 01 现场工作的“七种浪费” / 200
- 02 管理工作的“七种浪费” / 206
- 03 做好时间研究 / 214
- 04 制订好标准时间 / 219
- 05 标准时间的计算——AWF法 / 224



06 推广和应用高效率生产方式的作用和意义 / 227

07 高效率生产的实现方法 / 232

08 防止“窝工”的设计 / 235

09 效率的计算和改善 / 238

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

高效率生产

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

881\ 生产管理交收管理

导 读

生产交期和效率提升

随着经济的发展，中国已逐步成为“世界级加工厂”，珠三角、长三角和环渤海地区已成为我国的生产加工基地，在科技水平不断提高，竞争日益加剧的今天，对企业生产管理的要求也越来越高。

企业为了生存和发展，都在不断地进行完善、加强管理，增强企业的竞争力。在现代企业管理中，管理方法多种多样，主要还是在质量、成本和交货期上下工夫。加强生产现场管理，提高生产效率和保证交货期，这是企业管理的重点。这三者紧密相连，相互影响，成为企业发展壮大的基础。要很好的进行生产管理就要有详细的生产计划，管理好生产要素和生产进程，进行高效率生产，不断提高生产效率，保证交货期顺利完成交货。

■ 交期

❖ 交期的理解

交期也叫交货期，是生产工作的重点，交货期的改善是对作业过程和进度从方法上进行有效地优化，使企业交货能力得到提升和超越。



❖ 保证交期的意义

在激烈的市场竞争中，保证交货期已成为企业竞争力和信誉的保证，也是企业最根本的生存方针，交货期管理是为了遵守和客户签订的货期，按质按量按期地交货。在提倡诚信的社会中，失去了信用，也会失去客户，最终也阻碍企业的发展。在交货期内不能交货给客户，会给客户带来工作上的困难，使客户无法按正常程序下工作而造成损失。生产现场因为交货延误，使员工士气低下，为挽回时间需要经常加班加点地工作，长此以往，会使员工情绪低落，精神疲倦、体力不支等，影响工作绩效，会出现生产效率低下，现场管理混乱，从而影响品质管理和成本管理，最终影响企业的发展。

❖ 交期顺利进行的条件

改善企业的交货期，保证生产顺利进行：

- ◆ 确定企业层面交货期保证方针，如制订具体明确的工作计划，形成完整系统的生产现场管理体系；
- ◆ 将交货期管理日常化，以交货期管理为重点，提高全员的交货期意识，开展交货期主题改善活动等，在日常生产工作中，以交货期为中心进行管理和生产；
- ◆ 对材料供应商进行交货期监督，如果没有材料，日常生产只能是无米之炊。再先进的管理方法，再高的生产效率，没有材料的及时供应，生产交货期一样无法实现。
- ◆ 要不断提高生产现场的效率，效率高了，生产周期自然缩短，才能保证如期交货。改善交货期有利于明确生产计划，使生产目标具体化，促进员工的交货期意识，提高企业的市场信誉等。

■ 生产效率

要保证交货期，就必须提高企业的生产效率。企业竞争从只关注品质的时代转入了高效率、低成本、优品质的全面发展时代，使企业深入到每个部署、每个关联环节挖掘潜能，以最小的投入，得到最大的产出，获得利润的最大化。

因此，应该实行高效率生产方式，即成本最低、品质最好、速度最快的一种追求综合效率最高的生产方式，改善生产中的浪费现象，持续地追求高效率的工作方法，加强生产现场管理，改善生产方法，控制生产过程，进行标准化作业，降低标准时间。在生产现场管理中，效率管理是关键，只有进行效率管理，改善效率，才能使生产顺利进行，保证交货期。





■ 现场管理

交货期的保证，效率的提高，主要体现在生产现场的管理中。进行有效的生产管理，必须制定详细的生产计划，控制好人、机、料、法、环等生产要素和生产进度。企业的生产计划是生产管理的依据，计划任务的确定，应充分考虑企业的生产能力和服从市场的需求。计划的制定应该保证生产有序进行，既要制定整体上的宏观生产计划，还要制定具体微观的生产作业计划，规定现场管理的内容和方向。有了完备的计划，加上优质的管理，生产才能有效地开展。

有了良好的计划，还需要切实地施行，管理好生产要素和控制生产进程。生产要素的管理包括人员、设备、材料的准备。

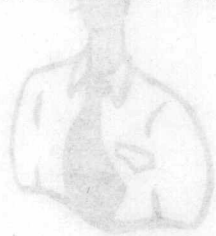
◆ 通过生产方法和现场环境的优化组合、岗位定员、绩效管理来提高员工的生产效率。

◆ 进行全面生产维护，设备运行动态管理。

◆ 材料使用要管理好，制订生产改善方法和做好5S活动，全面改善生产现场。

生产过程中，注意日常派工的安排，进行标准化作业，降低标准时间，消除浪费和生产异常，提高生产效率，保证交货期。

保证交货期和提高现场效率是一项系统复杂的工程，和生产的整个过程紧密相联。只有各个生产要素间优化组合，使整个生产过程正常运行，并能很好地控制生产过程，才能实现效率最大化。





01

生产计划内容要求

企业要管理好，生产计划很重要。保证生产交期和和提高生产效率的前提条件，就是要有一个完整合理的生产计划。制定好详细的生产计划对生产的顺利进行有举足轻重的作用。

■ 生产计划的内涵

生产计划简单地说：就是“什么时候在哪个单位，由谁做什么，做多少”的作业计划。其实质：

- ◆ 为满足客户要求的三要素“交期、品质、成本”而计划。
- ◆ 使企业获得适当利益，而对生产的三要素“材料、人员、机器设备”的适切准备、分配及使用的计划。

生产计划是各项生产活动的目标与基准。如果没有生产计划或计划不周，会对日常的生产活动产生很多不良的影响，使生产活动不能顺畅展开。

■ 生产计划的任务及用途

❖ 生产计划的任务

- ◆ 要保证交货日期与生产量。

◆ 使企业维持同其生产能力相称的工作量(即负荷, 及适当开工率。

◆ 作为物料采购的基准依据。

◆ 将重要的产品或物料的库存量维持在适当水准。

◆ 对长期性的增产计划, 作人员及机械设备的补充安排。

❖ 生产计划在生产管理上有下列用途

◆ 物料需求计划的依据。

◆ 产能需求计划的依据。

◆ 其他相关计划的制定依据, 包括: 途程计划、外协计划、人员计划等。





生产计划的种类

生产计划依期间不同分为大日程计划(长期生产计划); 中日程计划(中期生产计划); 小日程计划(短期计划)。

因生产形态的不同, 各计划的重点也有所差别。

❖ 大日程计划(长期计划)

通常是一年或更长期的生产预定计划, 预定每月生产的品种与生产量的计划。虽因销售的变更、调整, 多少会有不正确的地方, 但原则上还是要由经营者或高阶主管拟定。

❖ 中日程计划(中期计划)

通常是月份或3~6个月的计划, 决定月份生产产品的种类、数量。在中日程计划里生产数量及交货日期已确定, 同时开工日期、物料需求也基本确定。

中日程计划原则上是由生管部门主管拟定。

❖ 小日程计划(短期计划)

小日程计划是依据中日程计划来展开的, 是将具体生产任务分配给作业场所、作业者, 并规定开工与完工日期的计划。计划中应明确谁做、做多少的量、何时开始、何时完成、使用什么机械。

小日程计划的执行主体是基层作业单位/作业者, 原则上由制造单位主管拟定。

要点提示

02

生产计划条件及拟订依据

生产活动必须有计划、有效地运用企业相关的部门、人员及资源，否则生产活动不可能顺畅；而生产活动的龙头是生产计划，可以说生产活动从计划开始。没有计划，生产也无法顺利进行。

■ 一项好计划的基础条件

拟定一项好的计划，首先要做到5W1H。

- ◆ 何时(When)：时间(时期)——何时开始，何时结束。
- ◆ 何地(Where)：空间(场所、位置)——在哪里生产、作业。
- ◆ 何人(Who)：生产主体——要求何人(机)去做。
- ◆ 何物(What)：生产对象(材料、产品)——需要什么、生产什么。
- ◆ 为何(Why)：生产目标——为何要这样做。
- ◆ 如何做(How)：生产、作业方法——如何才能做好。

■ 有计划性的生产

无论何种生产型态，首先都要重视计划，实施有计划地生产。无计划性意味无序，无序的结果便是无效率，最终是无效益。当



然，有了计划，并不是说它就一成不变、不能变，企业的生产管理，变更计划是不可避免的，实际工作中不要怕变更，因为现实中存在变更才显得计划的重要。

■ 生产计划的拟订依据

生产计划是生产活动的基础，是各相关部门、人员工作活动的依据。而这些活动是相互关联的，必须有序地进行。要让拟定的生产计划发挥应有的作用，就必须要有好的拟定依据。计划的依据按机能别分为如下五种：

❖ 作业计划的依据

- ✦ 作业及加工的场所(成本部门)。
- ✦ 作业及加工的种类、顺序(制程系列)。
- ✦ 标准工时等。

❖ 制程计划，余力计划的依据

- ✦ 作业及加工制程别的能力基准(保有工时，每小时产能)。
- ✦ 作业及加工制程别的负荷基准(负荷工时)。

❖ 日程计划的依据

- ✦ 基准日程表。
- ✦ 加工及装配批量(大、小)。

❖ 材料计划及零件(半成品)计划的依据

- ✦ 零件构成表及零件表。
- ✦ 安排区分、供给区分。
- ✦ 批量大小、产出率。