

石家庄永泰电力培训中心 组织编写

# 企业生产主管 实用培训教材

主编 赵宗锋



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

石家庄永泰电力培训中心 组织编写

# 企业生产主管 实用培训教材

主 编 赵宗锋

副主编 刘洪升 汤有德

王蓉英 牛士红

邢俊丽 曹宏霞



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

中国水利水电出版社

# 企业生产主管实用培训教材

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业生产主管实用培训教材/赵宗锋主编. —北京: 中国水利水电出版社, 2008

ISBN 978-7-5084-5205-0

I. 企… II. 赵… III. 企业管理: 生产管理—技术培训—教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 201582 号

|       |                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 企业生产主管实用培训教材                                                                                                                                                                                                              |
| 作 者   | 主编 赵宗锋                                                                                                                                                                                                                    |
| 出版 发行 | 中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044)<br>网址: <a href="http://www.waterpub.com.cn">www.waterpub.com.cn</a><br>E-mail: <a href="mailto:sales@waterpub.com.cn">sales@waterpub.com.cn</a><br>电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) |
| 经 售   | 北京科水图书销售中心 (零售)<br>电话: (010) 88383994、63202643<br>全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                      |
| 排 版   | 中国水利水电出版社微机排版中心                                                                                                                                                                                                           |
| 印 刷   | 北京密云红光印刷厂                                                                                                                                                                                                                 |
| 规 格   | 850mm×1168mm 32 开本 6 印张 161 千字                                                                                                                                                                                            |
| 版 次   | 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷                                                                                                                                                                                         |
| 印 数   | 0001—4000 册                                                                                                                                                                                                               |
| 定 价   | 19.00 元                                                                                                                                                                                                                   |

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

# 前 言

## PREFACE

生产主管是企业生产一线的管理者。如果把厂长（经理）比作是企业的“帅”，那么生产主管就是企业的“将”。企业的战略规划、生产任务，最终是通过生产主管们组织、指挥他们的团队来实施完成的。由此可见，生产主管在企业生产中有着十分重要的作用。因此，企业生产主管必须具备较高的管理能力，才能满足现代企业生产、经营活动的需要。俗话说：“千军易得，一将难求”，据广泛的调查了解，当前许多企业普遍存在着招聘不到合格的生产主管、在职的生产主管工作经验不足、业务素质不高等问题，导致企业生产不能正常开展，经济技术指标无法实现，严重制约了企业经济效益的提高。为了解决这一长期困扰企业的难题，帮助企业生产主管人员提高理论水平和管理技能，我们组织编写了这本《企业生产主管实用培训教材》，以满足企业对生产主管人员培训的需求。

编写这本教材的石家庄永泰电力培训中心，具有

丰富的生产主管的培训经验。十几年来，已先后为多家国有大型企业集团、上市公司、中外合资企业、民营企业进行过此类培训，行业涉及电力、煤炭、钢铁、石化、化工、军工、食品、生物工程等各类企业，培训生产主管数千人，其中多数已成为单位的生产管理骨干。在历次培训中发现，许多企业十分需要一套较为系统、专业、实用的生产主管培训教材；特别是一些新建企业，这种愿望更加迫切。为了满足各企业的急需和今后技术培训的需要，永泰电力培训中心在较短的时间内，精心组织编写了这本培训教材。本书以当前国内、国外较为先进科学的管理理念为核心，重点向广大读者介绍了生产主管在企业生产管理中的作用、权利和义务、具体的工作内容、相关的管理技巧、注意事项以及经验教训。对提高生产主管人员的操作技能、管理水平和企业的生产管理有很好的指导作用。整个教材的编写力求体现实用培训的特点，本着理论联系实际的原则，努力做到内容准确、文字精练、插图简明、通俗易懂，有很强的实用性。

本书共分 15 章，内容包括：树立竞争意识、服务意识和团队精神、生产主管的角色认知、生产主管的权力及运用、生产主管的交流与沟通技巧、如何用好

激励机制搞好团队建设、搞好岗位培训、组织召开会议的技巧、工作的布置与督导、生产主管的工作艺术、质量管理、现场管理、安全管理、成本管理、制订团队建设计划等 15 个方面的内容。读者可以把它看做是一个紧密联系的整体结构，也可以把它看成是相互独立的 15 个模块，便于企业在培训时灵活使用；既可用作生产主管的整体，亦可采用模块化教学方式，由企业根据需要进行选择相应模块进行培训。这本教材既有丰富的理论知识，又有具体的操作要领，有很强的实用性，特别适合各类企业生产主管人员的培训工作。为了理论联系实际，建议在学习完本教材后，生产主管们做为期一年的团队建设计划，以检验学习效果。

多年的培训经验告诉我们：对生产主管的培训，要特别注重把管理理论和生产实践紧密结合，让他们带着问题来学习，带着答案回到一线生产管理实践中去，使企业的生产任务、方针、目标通过生产主管落到实处。充分发挥生产主管在企业生产管理中的积极作用，不断提高企业生产管理水平，为企业创造更高的经济效益。

由于本教材编写时间仓促、水平有限，书中难免出现差错，如发现不妥之处，恳请使用单位和广大读

者批评指正。

为帮助生产主管解决学习过程中遇到的疑难问题，指导生产主管开展团队建设，我们培训中心开办了学习服务热线及相关网站，欢迎大家电话咨询或网站留言。

学习热线：0311-85910195（白）13315469669（夜）

学习网站：[www.eyongtai.net](http://www.eyongtai.net)

编者

2007年11月20日



# 目 录

## CONTENTS

|                      |    |
|----------------------|----|
| 前言                   | 1  |
| 第一章 竞争               | 1  |
| 第一节 物竞天择, 适者生存       | 1  |
| 第二节 竞争存在的必要性         | 4  |
| 第三节 企业面临的竞争          | 6  |
| 第四节 个人面临的竞争          | 13 |
| 第二章 培养服务意识、团队精神      | 19 |
| 第一节 服务是竞争力的保证        | 19 |
| 第二节 上下流程间的服务是产品质量的保证 | 22 |
| 第三节 培养团队精神, 打造无敌团队   | 27 |
| 第三章 生产主管的角色认知        | 35 |
| 第一节 生产主管的 3 种角色      | 35 |
| 第二节 生产主管的主要职责和要求     | 40 |
| 第三节 案例分析             | 41 |
| 第四章 生产主管的权力及运用       | 46 |
| 第一节 生产主管的权力          | 46 |
| 第二节 用好手中的权力          | 50 |
| 第五章 不当两头受气的生产主管(沟通)  | 54 |
| 第一节 沟通的重要性           | 55 |
| 第二节 学会和上级相处          | 61 |



|            |                            |            |
|------------|----------------------------|------------|
| 第三节        | 学会向上级汇报工作 .....            | 64         |
| 第四节        | 学会和各类员工沟通 .....            | 66         |
| 第五节        | 同级沟通 .....                 | 68         |
| <b>第六章</b> | <b>用好激励 .....</b>          | <b>71</b>  |
| 第一节        | 激励在企业中的应用 .....            | 71         |
| 第二节        | 表扬的学问 .....                | 80         |
| 第三节        | 批评的学问 .....                | 83         |
| 第四节        | 发奖金的学问 .....               | 86         |
| 第五节        | 高级激励 .....                 | 91         |
| <b>第七章</b> | <b>团队建设、留住人才 .....</b>     | <b>94</b>  |
| 第一节        | 优秀团队的特点 .....              | 95         |
| 第二节        | 优秀团队领导应具备的素质 .....         | 99         |
| 第三节        | 建立与团队成员的信任 .....           | 101        |
| 第四节        | 直面团队 .....                 | 103        |
| 第五节        | 面对变革 .....                 | 115        |
| <b>第八章</b> | <b>团队岗位培训 .....</b>        | <b>117</b> |
| 第一节        | 岗位培训的内容和方法 .....           | 117        |
| 第二节        | 培训新员工 .....                | 118        |
| 第三节        | 培训在职员工 .....               | 120        |
| 第四节        | 培养人才的根本方法——OJT（在职培训） ..... | 121        |
| <b>第九章</b> | <b>会议技巧 .....</b>          | <b>128</b> |
| 第一节        | 开会的基本技巧 .....              | 128        |
| 第二节        | 开好班前会 .....                | 129        |
| 第三节        | 开好生产碰头会 .....              | 131        |
| 第四节        | 开好“上传下达”会 .....            | 132        |
| 第五节        | 开好事故分析会 .....              | 133        |
| <b>第十章</b> | <b>工作的布置与督导 .....</b>      | <b>135</b> |
| 第一节        | 学会合理布置工作 .....             | 135        |

|             |                            |            |
|-------------|----------------------------|------------|
| 第二节         | 任务布置后的指导很重要 .....          | 136        |
| 第三节         | 督导中的问题 .....               | 138        |
| 第四节         | 不要将“督导”变成“代办” .....        | 139        |
| <b>第十一章</b> | <b>生产主管的工作艺术 .....</b>     | <b>142</b> |
| 第一节         | 学会弹钢琴 .....                | 142        |
| 第二节         | 发现并解决问题 .....              | 143        |
| 第三节         | 执行政策的“刚”与“柔” .....         | 145        |
| 第四节         | 提高执行力 .....                | 146        |
| 第五节         | 从霍桑实验看团队管理 .....           | 147        |
| 第六节         | 生产主管的一天 .....              | 148        |
| <b>第十二章</b> | <b>品质是生命 —— 质量管理 .....</b> | <b>150</b> |
| 第一节         | 质量管理和现场质量管理 .....          | 150        |
| 第二节         | 怎样查找质量问题 .....             | 151        |
| 第三节         | QC 小组活动 .....              | 152        |
| <b>第十三章</b> | <b>5S —— 现场管理 .....</b>    | <b>155</b> |
| 第一节         | 5S 的含义 .....               | 155        |
| 第二节         | 怎样整理 .....                 | 157        |
| 第三节         | 怎样整顿 .....                 | 158        |
| 第四节         | 怎样清扫 .....                 | 159        |
| 第五节         | 怎样清洁 .....                 | 159        |
| 第六节         | 提高素养 .....                 | 160        |
| <b>第十四章</b> | <b>团队安全管理 .....</b>        | <b>162</b> |
| 第一节         | 安全第一，预防为主 .....            | 162        |
| 第二节         | 事故与处理 .....                | 163        |
| <b>第十五章</b> | <b>成本控制 .....</b>          | <b>168</b> |
| 第一节         | 成本控制在现代企业中的作用 .....        | 169        |
| 第二节         | 成本核算是领导的事 .....            | 170        |

|     |                         |            |
|-----|-------------------------|------------|
| 03  | 第三节 他山之石.....           | 173        |
| 88  | 第四节 怎样更节约.....          | 178        |
|     | <b>附录 制定团队建设计划.....</b> | <b>181</b> |
| 143 | ..... 木芝升工的管主汽主         | 章一十第       |
| 143 | ..... 琴附单会学             | 节一第        |
| 143 | ..... 烈同来编共配公           | 节二第        |
| 143 | ..... “柔”已“咽”的策题计特      | 节三第        |
| 146 | ..... 式证对高典             | 节四第        |
| 147 | ..... 野管加国管编炎条置从        | 节五第        |
| 148 | ..... 天一西管主汽主           | 节六第        |
| 150 | ..... 野管量测 —— 命主鼠两品     | 章二十第       |
| 150 | ..... 野管量测就配麻野管量测       | 节一第        |
| 151 | ..... 烈同量测处查特总          | 节二第        |
| 153 | ..... 凉部器小 00           | 节三第        |
| 153 | ..... 野管量测 —— 22        | 章三十第       |
| 153 | ..... 义合的 22            | 节一第        |
| 153 | ..... 野管料总              | 节二第        |
| 158 | ..... 野管料总              | 节三第        |
| 159 | ..... 日清料总              | 节四第        |
| 159 | ..... 吉清料总              | 节五第        |
| 160 | ..... 养素高编              | 节六第        |
| 163 | ..... 野管全支人因            | 章四十第       |
| 163 | ..... 主代测配，一策全支         | 节一第        |
| 163 | ..... 野代已站事             | 节二第        |
| 168 | ..... 野管本如              | 章五十第       |
| 169 | ..... 田升的业全升服主陆资本如      | 节一第        |
| 170 | ..... 事的前野量算总本如         | 节二第        |

## 第一章 竞争

竞争就是为了取胜或占据优势而进行的争斗。

本章通过达尔文进化论的适者生存理论，说明竞争的客观存在和必要性，进而讨论企业、生产主管个人在这个市场竞争的大环境下如何找准自己的位置，形成竞争意识。

### 第一节 物竞天择，适者生存

**物竞：**生物的生存竞争；**天择：**自然选择。物竞天择，适者生存就是生物经过激烈的生存竞争，适应自然环境的优势物种得以生存！

19 世纪，生物学家达尔文在一个群岛上发现这里的海鸟翅膀要比别的地方的短而有力，深入研究发现是因为这里的海风比较大，长翅的海鸟抵抗不了强大的海风而无法生存，只有短翅的海鸟才能适应环境，生存下来，进而得出结论：**物竞天择，适者生存。**

物竞天择，适者生存带来的思考。

#### 1. 环境决定规则

在自然界里，这种新的关系就是新的食物链结构。无论是原有物种还是新生物种，都必须适应这个新的食物链，并且融入其中，否则就会被淘汰。在食物链中没有位置的生物就没有“食物”。



物竞天择给我们的启示是：自然界的优胜劣汰是一个漫长的

过程，而处于社会变革日益加剧、竞争环境正在形成的大社会环境中的我们，这种优胜劣汰更加明显，只有能适应环境的个体，才能生存下来，不能适应环境的个体，必然面临淘汰。

新的环境塑造了新的规则，新的规则重新解释竞争，要取得竞争的胜利就要适应环境。自然环境的变化决定自然界的竞争法则，社会环境的变化决定社会竞争的规则。每一次自然环境的改变，都会给地球上的生物带来巨大的冲击；同样，社会环境的改变——制度的改变、战争、疾病等，也会给人类带来巨大的冲击。在每一次环境改变之后，不论是自然的还是社会的，一种新的模式就会被建立起来，取代原来的旧模式。

## 2. 落后就要挨打，发展才是硬道理

“落后就要挨打”是伟人毛泽东提出来的。纵观中国历史，落后挨打的例子比比皆是，每个留下民族耻辱的时刻都是这个民族落后于世界的时候：甲午战争、火烧圆明园、南京大屠杀等。竞争的社会环境告诉我们，为了生存，我们要适应环境，不断进取、求新，形成竞争力，因为落后就要挨打。

“发展才是硬道理”是另一位中国伟人邓小平南巡讲话提出来的。1992年1月29日，南行途中的邓小平来到珠江冰箱厂，当听说这个乡镇企业小厂在7年间，产量增加了16倍，排名全国第一，产品出口到东南亚一些国家，他高兴地说：“我们的国家一定要发展，不发展就会受人欺负，发展才是硬道理。”

两代伟人，从一个问题的两个方面阐述了同一个道理。回顾历史，落后就要挨打，为了“不挨打”，展望未来，我们就要求发展，因为发展才是硬道理。

随着社会主义市场经济的进一步发展，企业越来越面临市场的竞争和选择，只有发展，提高企业的竞争力，企业才能在竞争的环境下占有一席之地。

这个道理同样适用于作为处于社会变革期的个人，没有什么“铁饭碗”，只有不断提高自己的综合素质，才能不被竞争的大环境淘汰，才会求得个人职业生涯的更大发展。

### 3. 不看过程，只看结果

竞争的环境中，作为竞争环境下个体的我们，也许有种种劣势，但如果我们一味地抱怨社会不公平、环境不好将无济于事，因为竞争的环境只看你实际的竞争力，不看过程看结果。



#### 开眼界：一个老板的自白——不看过程，只看结果

常听一些员工背后批评他们的老板，说他们的老板凡事只看结果不看过程，冷血动物一般，一点人情味也没有，除了顾着赚钱，其他一律不闻不问。老板指派的工作，他们本来完全可以做得很好，但由于  $n$  种原因他们没能做好，老板应该耐心听他们解释才对，但老板却“只看结果，不看过程”，根本就不允许他们解释，劈头盖脸就是一顿指责。最后这些员工往往得出结论：这个老板走不远，因为他不懂得人性化管理。

噫！怪了。我要说，这个老板没有错，他做得非常正确。真正的老板必须把握全局，要成事而不是做事，就是要只看结果不看过程。这样的老板不会走不远，相反，那些婆婆妈妈只看过程不看结果的老板，才是真正走不远。

刚开始办工厂，有些员工没有完成我下达的任务（目标），众所周知，毫无例外他们都有各种各样合理的解释，甚至是形形色色不可抗拒的原因。我心太软，把所有问题都自己扛，原谅了他们，并鼓励他们别气馁。时间一久，我发觉不对，从头到尾都不对，我错了，完全错了。员工没完成定额可以向管理人员解释，工厂没完成任务（目标）管理人员可以向我解释。但是，工厂没有赚到钱我向谁解释？长期下去工厂破产了，我因此负债累累又向谁解释？工人工资发不出，市场不认可我的产品，我又向谁解释？穷困潦倒，老婆小孩吃不饱穿不暖，我又向谁解释？解释值多少钱？解释有个屁用。

渐渐地，我也变成铁石心肠只看结果不看过程了。

有一次，有一个班组没有完成定额，班头向我解释说：“老板，你也清楚，这段日子老是下雨（生产这个产品要太阳晒），我们实

在是完成不了定额了。”

我问他：“上星期人家那个班组怎么完成了？”

“他们生产时那段日子总出太阳。”

我黑着脸说：“出太阳还是下雨关我什么事？没有完成定额就是你的错。是不是天下雨大家就不用吃饭了？还有，请你务必记住，人家那个班生产的时候总出太阳证明天也助他，你这个班生产的时候总下雨证明天也不助你。天助的人我也助，天不助的人我爱莫能助！”

不知这个班头理解了我的话没有，我甩下这句话就走了。当然，我毫不留情扣了他们的工资。任何解释一分钱也不值，我们绝不要养成听解释的习惯，更不要养成找理由解释的习惯。这两种习惯都要不得，是阻碍我们通往成功最凶恶最隐蔽最温柔的敌人。

现实就是这么残酷无情！

现实从来就不相信眼泪！！

## 第二节 竞争存在的必要性

在非竞争的环境下，企业或个人往往形不成压力，激不起斗志，所从事的事业也往往得不到快速的发展。几十年前的计划经济模式就是一个非竞争环境的典型事例。只有竞争环境，才能激起企业与个人的进取心，实力不断增强，获得更大的竞争优势；但也不可否认，一些不适应环境的个体将会被淘汰。

### 1. “鲶鱼效应”的启示

沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，喜密集群息，被捕捞上来的沙丁鱼因挨得太紧而窒息死亡。所以，挪威渔民总在捕捞沙丁鱼的鱼箱内放一条鲶鱼，因为环境陌生，鲶鱼四处游动，到处引起摩擦。沙丁鱼受“异类”的冲击，紧张起来，四处游动，这样大大提高了沙丁鱼的成活率。

鲶鱼效应给我们这样的启示：竞争能激发活力，提高竞争力。





## 2. 案例分析

### 【案例 1】伊拉克战争

伊拉克石油资源丰富，但综合国力不强，是只肥美的羔羊而不是强壮的雄狮，十年的经济制裁更使伊拉克的国力不堪一击；面对强大的美国，面对伊拉克战争，只有败退，总统被处绞刑，丧失主权。中国也有因国力不强而遭外来侵略的历史。如果我们的综合国力不强大，在国际事务中还会听到我们的声音吗？九·一八、卢沟桥事变是不是还会重演？

综合国力就是一个国家的国际竞争力，不强大就要挨打。

### 【案例 2】扶不起的“阿斗”

作为生活在竞争最为激烈的“三国”时期一国国君刘备的儿子，虽然经历了“长坂坡”，但一直没有形成竞争意识，当上国君后不思进取，偏安一隅，最终只落得国破受辱的结局。

竞争的环境下，培养竞争意识是关系到生死存亡的大事。

### 【案例 3】电影《天下无贼》中的“傻根”

傻根单纯，自认为跟狼都能处成好朋友，觉得人性总比狼性好，不相信天下有贼，只身携带“巨款”远途返家，途中几次“巨款”被盗，但终因女贼良心发现而获保全。但他最终仍未认识到天下有贼这个事实。傻根幸运，因为他遇到良心发现的贼；傻根不幸，因为他最终没认识到有贼的事实。假如有下次，傻根还有

这种幸运吗？其实，贼的环境又何尝不是我们现在竞争的环境呢，我们能当傻根或被善意的让别人当作“傻根”吗？

培养竞争意识，不当“傻根”。

#### 【案例 4】 部分国企衰落的启示

在旧的计划经济模式下，国企没有多少自主权，习惯于等饭吃。但计划经济转入市场经济后，部分国企不适应这种变化，一下子“没饭吃”，又不会“找饭吃”，坐以待毙，面临的只有死路一条。

企业，是社会的“个体”，企业需要竞争意识。

#### 【案例 5】 电信行业变革的启示

二十几年前，安装一部固定电话要交几千元的初装费，还要等上几个月才能给你放号装机，消费者不满意，但由于其独家经营，客户也无可奈何。随着“入关”，电信行业积极变革，多家经营，形成了竞争局面；初装费免了，装机只需打个电话，一般三天内就能享受电信服务了，而且服务态度也好了，客户满意度高了。面对强大的国外电信企业，中国的电信企业站稳了。

有了竞争环境，培养企业竞争意识，企业才会获得生存空间。

### 第三节 企业面临的竞争

#### 1. 企业要面对同行竞争

随着市场化进程的不断深化，很少再有垄断行业，行业内同行竞争日趋激烈，只有做大做强企业才会获得竞争优势，那些发展缓慢的企业面临的只有被兼并或倒闭。

#### 2. 企业要面对市场竞争

大部分商品市场已饱和，产品价

