

企业绩效管理方法丛书

JIXIAO GUANLI
FANGFA

赵山 / 编著

生产主管

绩效管理方法

科学的绩效管理是强化

企业价值观的引擎，是实现

人力资本增值的动力，是制

定具有竞争力薪酬的基础。



中国经济出版社
www.economyph.com

《企业绩效管理方法》丛书

生产主管绩效管理方法

赵 山 编 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产主管绩效管理方法/赵山编著. —北京:中国经济出版社,
2003.1

(企业绩效管理方法丛书)

ISBN 7-5017-5804-2

I. 生… II. 赵… III. 企业管理:生产管理-研究

IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101339 号

生产主管绩效管理方法

作 者:赵 山

责任编辑:高焕之

出版发行:中国经济出版社

社 址:北京百万庄北街 3 号
(100037)

印 刷:北京地矿印刷厂印刷

经 销:新华书店

开 本:880×1230 1/32

字 数:365 千字

印 张:14.375

版 次:2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印 数:1-5000

书 号:ISBN 7-5017-5804-2/F·4660

定 价:28.00 元

版权所有,侵权必究

《企业绩效管理方法》丛书

编 委 会

主 编 胡建新

副 主 编 袁兴林 刘鹏宇 吕建华 苗秀杰
赵 山 王 杨 杨枫梧 赵兰乾

编 委 侯忠义 杨雪春 丁志可 刘照地
陈鹏志 陈凌云 蒋定梅 何明敏
孟祥丽 程 琨 张良科 王澄宇
周忠民 蔡亚兰 张义军 刘彦庆
杨海辰 陈大鹏 詹子杰 张先勇
李颖秋 张玉锦 李柏松 何瑞欣
周悦平 齐 冲 陆晓飞 李秀敏
程砚平 苏亚莉 李淑敏

执行主编 尹彦品 高民杰

前言

在当代中国，企业之间的竞争开始从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。随着社会的发展和市场竞争的加剧，迫使企业不得不注重在现有生产能力的基础上，充分挖掘潜力，最大限度地提高企业的生产绩效与管理绩效，不断增强自己抗御各种风险的能力，从而保证企业成为市场中的强势主体。

生产是企业活动的重中之重，生产绩效如何将直接影响到整个企业的经营绩效和市场竞争力。因此作为组织企业生产的负责人，一名优秀的生产主管必须承担起比其他部门主管更大的责任，必须用高效的生产管理方法来提高本部门的生产和管理绩效，进而提高整个企业的经济效益。同时，生产主管的绩效管理职责与人力资源主管的绩效管理职责又不一样。其关注的对象不仅仅局限在员工绩效考评和人员激励上，而是更注重员工工作技能和知识素质的提高。

那么，生产主管应当如何提高自己的绩效管理水平呢？

目标是行动的指南

确立生产绩效目标应该是生产主管进行生产管理必须掌握的第一种方法。对于生产主管而言，需要确立以下几个主要目标：生产过程控制目标、人员管理绩效目标、采购控制绩效目标、质量控制绩效目标、成本控制绩效目标等。以上各个目标是衡量生产绩效和主管绩效的重要标准。

生产规划与设计是生产和生产管理的基础

一个完善的规划设计将直接影响以后的管理效果。生产规划的内容很多，生产设备配置、生产人员配备、生产流程安排等都需要进行合理的规划设计。设备配置妥当必然导致生产效率的提高；生产人员的配备达到最大的优化必然带来生产产量的最大化；生产能力的合理规划则可以使各种生产资源得到充分的运用；生产流程安排合理则能使生产时间科学地简化，从而使得单位时间的生产效率得到尽可能地提高。因此，生产规划与设计将是生产主管进行生产绩效管理不可或缺的工作。

人员管理绩效如何是衡量生产管理绩效的首要标准

在实践中，尽管生产管理者都承认人员绩效的重要性，但运作起来绩效管理总难免令人有“鸡肋”之感——员工绩效管理无法体现企业战略目标的价值：考核指标难以量化，结果也不准确、不科学；考核过程形式化，无法引起员工重视；考核结果的运用效果不佳，难以有效激励和约束员工。或者已经在以上取得了满意的成绩，但却只注重绩效管理的结果却忽视了管理的过程。一名成功的生产主管必须两者都能兼顾到。

过程是生产绩效管理的关键

生产管理绩效是生产过程管理的体现，生产过程的优化必然带来生产绩效的提高。作为生产主管而言，要提高生产绩效就必须在管理过程中选择最佳的作业排序，最先进的生产方式，加强现场管理，尽量优化流程，节省时间和人力。

采购管理是生产绩效管理的基石

任何生产活动，只有在采购了充足的生产资料和生产设备的基础上才能得以顺利的展开，采购必须坚持适量、适时、适价、适质、适地原则，采用 JIT 采购，加强采购风险控制，如此一来，既降低了采购成本，又提高了采购绩效。

质量是生产绩效管理生命

质量是一个企业生存的根本，生产质量直接关系到企业产品的质量。作为生产主管，质量管理和控制的效果是评价其生产绩效管理的重要指标。质量管理和控制主要从质量工序、质量成本等方面着手，完善质量标准，做好质量检验和改进工作，从而提高质量管理绩效。

成本管理是生产绩效管理的前提

企业效益的好坏在很大程度上取决于相对成本的高低，如果成本所挤占的利润空间过大，那么相应的企业的剩余利润则相对降低。因此，生产主管在进行绩效管理时，必须将成本绩效管理作为其工作的重要内容。

绩效管理是一种先进的管理方法，对加入 WTO 后的中国企业来说，利用这一先进的管理方法有利于提高企业综合竞争力，抢占市场竞争的制高点。有鉴于此，我们在有关专家和学者的帮助和指导下，编撰出版了这本《生产主管绩效管理方法》，在此对他们一并表示感谢。

由于绩效管理刚刚引入国内，企业管理界对此还处于探索状态，加之编者水平有限，书中难免存在失误，敬请广大读者批评指正！

编 者

2002 年 11 月

目 录

第 1 章 确立生产绩效目标

- § 1 生产主管与生产绩效管理 4
 - 生产主管的角色定位 4
 - 生产主管与绩效管理 6
- § 2 生产绩效目标的构成 10
 - 生产绩效目标的个别属性与等级层次 10
 - 生产绩效目标的构成 12
- § 3 生产绩效目标的设立 20
 - 目标预测 20
 - 制定目标的原则 23
 - 目标陈述清单 24
 - 如何设立生产绩效目标 26
 - 生产绩效目标的控制体系 31

第 2 章 生产规划与设计

- § 1 生产设备的选购与布置规划 38
 - 生产设备的选购 38
 - 生产设备的布置规划 42
- § 2 生产能力设计 49
 - 生产能力 49
 - 生产能力度量 52
 - 影响生产能力设计的因素 53

2 生产主管绩效管理方法

生产能力规划 58

§ 3 生产过程规划 65

生产过程的界定 65

技术文件——装配图和作业流程图 68

工艺过程规划选择 71

§ 4 工作设计 74

工作设计的界定 75

工作设计需要考虑的因素 76

工作设计的方法 79

BPR 与工作设计 88

第3章 生产人员绩效管理

§ 1 生产率的提高 97

劳动生产率的计量标准 99

合理安排生产时间 102

标准化作业 105

学习曲线与经验曲线的运用 108

§ 2 工作分析与岗位设计 112

建立绩效标准 114

生产主管的工作分析职能 116

全方位岗位评价标准的确立 124

§ 3 沟通与员工参与 128

绩效面谈与绩效回馈 129

绩效评估争端的解决 134

员工参与与员工授权 136

§ 4 生产人员绩效评估 140

图解式考评法 140

量表法 142

关键事件法 145

§ 5 生产人员的激励与培训 147

两种绩效薪酬方案 149

群体激励方案 151

对生产人员进行培训 154

第 4 章 优化流程, 提高绩效

§ 1 关于流程绩效 165

§ 2 工艺流程: 选择与分析 168

工艺流程分类 168

产品—流程矩阵 171

工艺流程图分析 172

工艺流程绩效分析 175

§ 3 通过合理的作业排序提高绩效 179

甘特图分析 179

优先调度规则 184

作业排序的绩效考核标准 187

§ 4 旨在提高流程绩效的“5S” 189

“5S”的实施 190

运用“5S”提高生产流程绩效 192

运用“5S”检查表对员工绩效进行考核 194

§ 5 “省人力化”的 JIT 生产方式 198

JIT 如何提高绩效 199

省人力化 202

§ 6 以人为中心的敏捷制造 207

敏捷制造与绩效 208

敏捷化制造过程 213

敏捷化竞争的关键——人力资源 216

- § 7 企业流程再造与作业改善 219
 - 现有流程再设计 221
 - 再造后的新流程 223
 - 流动作业的改善与均衡生产 227

第 5 章 采购控制

- § 1 采购标准 234
 - 适量 236
 - 适价 240
 - 适质 242
 - 适时 246
 - 适地 248
- § 2 准时采购 249
 - 为什么要推行准时采购 249
 - 准时采购的特征 250
 - 如何有效地实施准时采购 253
- § 3 采购风险控制 256
 - 选择合格的供应商 256
 - 采购进货控制 261
 - 采购人员风险控制 264
 - 建立采购控制制度 266
- § 4 采购绩效评估 271
 - 采购绩效评估指标 271
 - 采购绩效指标 272
 - 采购绩效评估标准 274
 - 采购绩效评估的实施 275
 - 采购人员的绩效评估 279

第 6 章 质量管理与控制

- § 1 质量标准 286
 - 质量目标与标准 286
 - ISO9000 标准 288
- § 2 质量控制 296
 - 工序质量控制 296
 - 控制图 299
 - 质量成本预测和计划 301
 - 质量成本控制 306
 - 不良质量成本分析 307
- § 3 质量检验 312
 - 质量检验目标 312
 - 质量检验方法 314
 - 质量检验的控制 320
 - 不合格品的控制 322
- § 4 质量改进 324
 - 质量改进的目标 325
 - 质量改进的过程 327
 - 怎样进行质量改进 330
 - 质量改进中的定点超越 336
 - 质量改进中的员工绩效 337

第 7 章 成本控制管理

- § 1 成本与成本控制 344
 - 成本控制程序 346
 - 成本控制标准 347

- § 2 成本预测 350
 - 目标成本预测 351
 - 成本降低幅度预测 354
- § 3 成本计划 357
 - 生产成本计划与绩效管理 358
 - 生产成本计划有哪些内容 360
 - 怎样编制生产成本计划 363
- § 4 标准成本控制系统 371
 - 标准成本的类型与作用 372
 - 标准成本的制定 374
 - 标准成本差异分析 382
- § 5 成本控制与绩效反馈 389
- § 6 成本控制与绩效考核 393

第 8 章 生产系统绩效评价

- § 1 生产系统绩效评价体系 401
 - 如何进行绩效评价体系设计 404
 - 生产绩效评价体系的指标 405
 - 生产绩效评价体系标准的确定 410
- § 2 生产绩效评价计划 412
 - 生产绩效评价计划的程序 412
 - 生产绩效评价目标 413
 - 生产绩效评价的信息收集 415
 - 生产绩效评价的双向沟通 420
- § 3 生产绩效评价 422
 - 生产绩效评价主体 422
 - 生产绩效评价方法 423
 - 生产绩效评价的实施 426

§ 4 生产系统员工绩效考核	431
员工绩效考核内容	431
员工绩效考核的评定要素	436
如何制定员工绩效考核标准	437
员工绩效考核方法	439

第 1 章

确立生产绩效目标

要点提示：

▲生产主管与生产绩效管理

▲生产绩效目标的构成

▲生产绩效目标的设立

案例导入

安琪尔航空公司定有长程性的大目标和各项策略。公司董事长兼总裁戴伯特（Ant·Dibert）每年照例需谕知总公司高级主管研定若干项大目标，纳入公司的年度利润计划之内。

该公司的年度大目标，通常包括有关利润、成本、成长率、市场渗透计划、服务、幕僚部门绩效及资金需要等项目应达成的成果。然后以此为据，由上而下，由组织中的营运、行销、产业关系、法律、财务及行政管理等部门，分别设定其目标。凡此种种目标，综合而成该公司整体的年度利润计划，作为公司日常作业决策的工具和基础。

该公司在各地机场分别设有一位主管。公司经营的航空业务主要是为了服务顾客。因此，对于顾客服务，公司向来持极高的绩效标准。此项顾客服务绩效标准，照例由各地机场主管会同制定，各机场不再设定个别性的目标。该公司以此项标准为基础，逐月考评实际的绩效。

目标是一个企业不断奋斗的动力，对企业来说是这样，对生产部门也是这样，生产主管要提高本部门各项工作的绩效，就必须结合实际，制定出一个切实可行的目标。在此基础上将总目标分解成各个业务部门的小目标，从而保证生产绩效管理目标能够顺利有序地完成，本章将就生产主管如何设立生产绩效管理总目标以及如何协助各业务部门定立子目标进行详细的阐述。