

“生产管理百问百答”系列丛书



Supervision and Management of Production

生产监督管理

百问百答

One Hundred Questions & Answers

刘婷
主编

广东
东



“生产管理百问百答”系列丛书

生产监督管理

江苏工业学院图书馆

藏书章

Supervision and Management of Production
One Hundred Questions & Answers

刘婷 主编

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产监督管理百问百答 / 刘婷主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 5

(生产管理百问百答系列)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 833 - 6

I. 生… II. 刘… III. 企业管理: 生产管理: 监督管理 - 问答 IV. F273 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)年 009808 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	惠州日报印务公司(惠州市江北文化 1 路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.5 2 插页
字数	154 000
版次	2008 年 5 月第 1 版
印次	2008 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 833 - 6
定价	18.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)38306055 38306107 邮编:510075

邮购地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020)37601950 邮政编码:510075

营销网址:<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 翻版必究 ·

前 言

制造业比较发达的珠三角和长三角地区，已成为世界级的加工基地。随着生产技术水平的不断提高，人们对产品质量、成本、交货期等提出了更高的要求。因此，对企业管理水平的要求也更严格。向国内外学习先进的管理方法和管理经验是非常必要的。

在珠三角和长三角地区，有不计其数的从业人员从事现场生产管理，保守估计也有几十万人以上，但目前大多数的生产管理者不是专业的管理人员，也鲜有专业院校的毕业生。90%的管理人员都是企业中成长起来的，他们经验丰富，但文化程度不高，缺乏管理理论知识。生产管理首先靠的是经验，但是从事管理工作仅仅有经验是不够的，要想提升，还必须具备一定的专业知识。但让他们去系统地学习，一没时间，二面对深奥的理论也显得无所适从。因此，针对这种情况，我们推出了这套傻瓜管理系列——《生产管理百问百答》，它通俗易懂，简单易学，实操性强，是一套实用的管理教材。它用简单的知识问答形式来满足部分想提升但又苦于找不到方法的管理人员的需要。

《生产现场管理百问百答》主要从生产现场概述、生产现场人员管理、生产设备管理、现场物料管理和现场方法管理等方



面进行讲解。

《生产监督管理百问百答》主要从生产监督的方法、生产计划监督、生产物料的使用、生产过程的监督和生产品质监督等方面进行讲解。

《生产物料控制百问百答》主要从物料需求控制、物料采购、品质管理、物料使用管理和物料仓储管理等方面进行讲解。

《生产安全管理百问百答》主要从生产安全组织管理、生产安全教育、生产作业安全、安全事故预防和生产安全事故的处理等方面进行讲解。

《生产品质管理百问百答》主要从生产品质管理基础知识、品质检验控制、生产工序质量控制、不合格品控制、生产品质管理活动和计量器具的使用等方面进行讲解。

本套丛书以问答的形式对工厂管理中的问题一一作了讲解。相信本套图书的出版，会对工厂的一线管理人员有所帮助，切实解决生产中遇到的实际难题。

本套丛书由刘婷主编，参加编写的顾问老师和工厂一线管理人员有侯建国、赵梓君、张洪艳、匡炳焕、叶镇武、王明勇、王刚伟、孙妍、何加喜、崔玉琴、荣奎、荣强、黄根艺、胡联伟、胡志敏、刘金培、刘彩玉。

编者

2008年4月

目 录

第一章 生产监督的方法

第一节 现场巡视 2

- ❖ 生产现场巡视有什么要求? 2
- ❖ 现场巡视有什么方法? 3
- ❖ 什么是定期巡视? 3
- ❖ 什么是不定时巡视? 4
- ❖ 什么是重点抽查? 5
- ❖ 什么是全面巡视? 5
- ❖ 什么是专题巡视? 6
- ❖ 什么是个人巡视? 6
- ❖ 什么是群体巡视? 7
- ❖ 现场巡视的内容有哪些? 8
- ❖ 现场巡视怎样掌握生产进度? 8
- ❖ 品质问题的巡视要注意什么? 9
- ❖ 操作方法的巡视要注意什么? 10
- ❖ 5S巡视要注意什么? 11
- ❖ 安全事故的巡视要注意什么? 12
- ❖ 检查设备的方法有哪些? 13
- ❖ 看板的现场巡视要注意些什么? 13
- ❖ 劳动纪律的巡视要注意什么? 14

第二节 目视管理 15

- ❖ 什么是目视管理? 15
- ❖ 目视管理有什么特点? 15
- ❖ 目视管理有什么作用? 15



❖ 目视管理有哪些工具？	17
❖ 目视管理的对象是什么？	18
❖ 什么是定置管理？	20
❖ 定置管理有哪些种类？	21
❖ 工厂如何实施定置管理？	21
❖ 生产现场如何实施定置管理？	22
❖ 什么是看板管理？	23
❖ 实施看板管理的条件有哪些？	24
❖ 如何使用看板？	25
❖ 看板编制设计要点有哪些？	26
❖ 什么是红牌作战？	27
❖ 红牌怎样制作？	27
❖ 什么是颜色管理？	29

第三节 生产报表 30

❖ 统计报表有什么作用？	30
❖ 统计报表有哪些种类？	30
❖ 统计报表如何全面反映生产状况？	31
❖ 怎样利用统计报表发现进度落后？	31
❖ 产生生产不配套的原因有哪些？	33
❖ 什么是生产日志？	34
❖ 什么是生产日报？	35

第四节 工作汇报 37

❖ 什么是工作汇报？	37
❖ 工作汇报有什么作用？	37
❖ 工作汇报的内容有哪些？	38
❖ 工作汇报的形式有哪些？	39
❖ 如何听取汇报？	40



第二章 生产计划监督

第一节 编制生产计划 42

- ❖ 什么是生产计划? 42
- ❖ 生产计划的任务和用途是什么? 42
- ❖ 生产计划的种类有哪些? 43
- ❖ 生产计划的基础条件是什么? 44
- ❖ 生产计划的拟订依据是什么? 44
- ❖ 计划生产型企业计划程序有哪些? 45
- ❖ 怎样确定计划生产量? 46
- ❖ 怎样分析设备负荷? 47
- ❖ 怎样拟订月生产计划? 48
- ❖ 怎样拟订日程计划? 48
- ❖ 什么是库存补充方式生产计划? 50
- ❖ 什么是产能与负荷分析? 51
- ❖ 怎样制定产能与负荷分析管制表? 51
- ❖ 怎样进行产能预估分析? 52
- ❖ 怎样进行负荷预估分析? 53
- ❖ 产能与负荷分析有哪些对策? 53

第二节 生产计划的管理 55

- ❖ 什么是生产计划的信息管理? 55
- ❖ 市场信息管理要注意哪些问题? 55
- ❖ 怎样使用客户订货资料? 55
- ❖ 什么是企业生产能力? 56
- ❖ 生产计划的物料供应有哪些内容? 57
- ❖ 产品编号系统有什么作用? 59
- ❖ 怎样发放生产计划? 60
- ❖ 生产计划怎样存档? 61



- ❖ 修订计划有哪些程序? 62
- ❖ 怎样调整生产计划? 62

第三章 生产物料的监督

第一节 物料采购 66

- ❖ 什么是物料? 66
- ❖ 什么是采购预算? 67
- ❖ 采购预算编制的依据是什么? 67
- ❖ 供应商有哪些种类? 68
- ❖ 对供应商分析的因素有哪些? 68
- ❖ 影响采购价格的因素有哪些? 69
- ❖ 采购价格的确定方式有哪些? 71
- ❖ 采购议价策略的步骤有哪些? 71
- ❖ 怎样对供应商进行交货期监督? 72
- ❖ 引起协调差距的主要原因是什么? 73
- ❖ 怎样进行物料跟催? 75

第二节 物料需求计划 76

- ❖ 什么是物料需求分析? 76
- ❖ 什么是物料ABC分类法? 76
- ❖ 物料需求ABC分析法的步骤是什么? 77
- ❖ 物料需求计划的对象是什么? 77
- ❖ 什么是物料需求计划(MRP)? 78
- ❖ 物料需求计划的基本结构是什么? 78
- ❖ 建立物料需求计划管理系统必需的资料有哪些? .. 80
- ❖ 物料需求计划的机能是什么? 81
- ❖ 什么是物料清单(BOM)? 81
- ❖ 怎样编制物料清单? 82



❖ 物料需求计划的实施有哪些步骤?	83
❖ 怎样开展信息调查分析?	85
❖ 怎样由生产计划推导分析物料需求量?	86
第三节 物料仓储管理	88
❖ 仓库的规划设计有什么要求?	88
❖ 为什么要对货位进行编号管理?	89
❖ 物料堆放的原则是什么?	90
❖ 物料堆放的方法有哪些?	91
❖ 怎样控制仓库的温、湿度?	92
❖ 如何进行仓库安全保卫工作?	93
❖ 怎样加强仓库防火工作?	95
第四节 物料使用管理	98
❖ 如何使用物料保管账卡?	98
❖ 怎样进行物料盘点?	99
❖ 盘点后有哪些处理措施?	100
❖ 怎样降低物料使用成本?	100
❖ 怎样保管上线物料?	102
❖ 怎样控制上线物料的用量?	103
❖ 怎样消除物料浪费?	105
❖ 怎样管理超领物料?	106
❖ 怎样控制副料的使用?	108
❖ 什么是呆废料?	109
❖ 为什么要处理呆废料?	110
❖ 怎样预防与处理呆料?	110
❖ 怎样预防与处理废料?	113



第四章 生产过程监督

第一节 员工监督管理 116

- ❖ 如何管理员工出勤? 116
- ❖ 如何管理员工缺勤? 118
- ❖ 如何进行加班管理? 119
- ❖ 如何进行绩效考核? 120
- ❖ 现场规则宣导的内容有哪些? 123
- ❖ 为什么会产生不遵守规则的问题? 124
- ❖ 改正不遵守规则有什么方法? 125
- ❖ 什么是现场训练(OJT)? 126
- ❖ 怎样进行现场训练(OJT)? 127
- ❖ 怎样对新员工进行培训? 128
- ❖ 怎样实行作业者多能化? 130

第二节 生产现场监督管理 132

- ❖ 什么是现场? 132
- ❖ 现场监督的任务是什么? 132
- ❖ 现场管理者的职责范围是什么? 133
- ❖ 管理者如何创造良好的生产现场? 135
- ❖ 管理者怎样监督作业者正确作业? 136
- ❖ 什么是作业方法控制? 136
- ❖ 什么是加工方法控制? 137
- ❖ 什么是现场改善? 140
- ❖ 现场改善有什么作用? 141
- ❖ 什么是“三直三现”法? 141
- ❖ 什么是5W2H法? 142
- ❖ 什么是PDCA改善循环法? 143
- ❖ 什么是现场巡查法? 144



❖ 什么是作业标准化?	145
❖ 作业标准文件的种类有哪些?	146
❖ 怎样活用作用标准书?	147
❖ 怎样活用QC工程表?	148
❖ 如何进行作业标准化训练?	149
第三节 生产数量控制	152
❖ 什么是生产数量控制?	152
❖ 哪些产品需要进行数量控制?	152
❖ 哪些产品不需要进行数量控制?	154
❖ 产品数量控制的种类有哪些?	154
❖ 怎样进行生产总量控制?	155
❖ 怎样进行损耗设计?	156
❖ 怎样进行零部件生产的配套控制?	156
第四节 生产成本控制	158
❖ 什么是成本?	158
❖ 什么是成本分析?	159
❖ 成本核算的程序是什么?	160
❖ 成本控制的程序是什么?	161
❖ 怎样制定成本标准?	162
❖ 如何监督成本的形成?	163
❖ 怎样纠正偏差?	164
❖ 进行成本控制的工作有哪些?	164
❖ 降低成本的原则是什么?	166
❖ 降低成本的具体方法有哪些?	167
第五节 安全生产监督	169
❖ 什么是安全生产?	169
❖ 生产部门的安全职责是什么?	169



❖ 安全管理任务是什么？	171
❖ 怎样调查分析、评价企业安全状况？	172
❖ 怎样制定安全目标程序？	173
❖ 怎样量化安全目标？	174
❖ 什么是“四新教育”？	175
❖ 日常安全教育有哪些方法？	175
❖ 怎样进行管理者的安全教育？	177
❖ 什么是新员工三级安全教育？	178
❖ 怎样进行特种作业人员安全教育？	179
❖ 怎样确保指示准确接受？	181
❖ 员工接受指示时有什么心态？	182

第五章 生产质量监督

第一节 工序质量控制 184

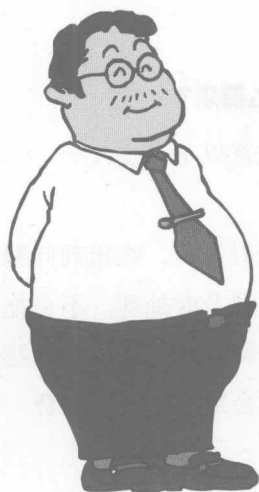
❖ 影响工序质量的因素有哪些？	184
❖ 怎样设置工序质量控制点？	186
❖ 工序管理的内容有哪些？	187
❖ 工序管理的步骤是什么？	187
❖ 怎样编写工序作业指导书？	188
❖ 怎样进行工序质量检验？	189
❖ 巡回检验对生产因素的检验的内容有哪些？	191
❖ 工序检验规划及作业程序是什么？	192
❖ 怎样加强工序质量信息控制？	193

第二节 质量品质检验 195

❖ 什么是品质检验？	195
❖ 什么是全数检验？	195
❖ 什么是抽样检验？	196



❖ 抽样检验有哪些种类?	197
❖ 什么是例行检验和确认检验?	198
❖ 什么是逐批检验和周期检验?	198
❖ 什么是理化检验和感官检验?	199
❖ 什么是“三检制”?	200
❖ 什么是检验状态的标志?	200
❖ 怎样进行工程检查?	201
❖ 为什么要进行首件检验?	202
❖ 首件检验有什么要求?	202
❖ 什么是过程检验?	203
❖ 什么是最终检验?	205
❖ 什么是入库检验?	206
❖ 怎样防范标准误差?	207
❖ 怎样防范质检人员误差?	208
❖ 怎样进行半成品制程控制?	210
❖ 怎样进行半成品完工检验?	212
第三节 不合格品控制	214
❖ 什么是不合格品?	214
❖ 不合格品产生的原因是什么?	214
❖ 怎样进行不合格品的标志?	215
❖ 怎样进行不合格品的隔离?	217
❖ 不合格品要如何处置?	219
❖ 怎样进行不合格品的记录?	220
❖ 怎样预防与控制不合格品?	222
❖ 为什么不良品确认后要退回?	222
参考文献	225



第一章

生产监督的方法



第一节 现场巡视

❖ 生产现场巡视有什么要求？

生产现场巡视要注意以下几点：

1. 及时。

现场巡视一定要及时进行，在出现问题之前就要发现和解决。生产管理中的问题要及时处理，不可拖延。现场巡视中发现问题应立即处理，否则时间一长，小问题就会变成大问题，会产生不良的后果，如会加大材料的浪费，使生产进度落后，管理混乱等。

2. 注意重点。

凡事都有一个重点，做事才能有条不紊，否则不但做不好事，反而会把事情搞得一团糟。如果在巡视时不分轻重眉毛胡子一把抓，在小事上纠缠不已，就看不到问题的关键。所以，要把握重点，对重点问题进行深入探讨，其他不重要的问题则可暂时放到一边，或者另行安排人员来处理。

3. 目的明确。

在巡视之前，一定要有目的地带着问题去巡视。比如，发现产品的不合格率上升，就可以带着这个问题去生产现场，向基层管理人员了解情况，查看各生产环节，听取品质部人员汇报等；还可以向物料部门查询，了解一下是否是采购的材料不合格；也可以通过观察作业人员的现场操作，以清楚地知道是不是因为操作不当而造成的。



4. 要做好巡视记录。

进行现场巡视时，最好随身带个记录本，将巡视过程中发现的问题记录下来。如果同一问题在记录本上出现几次以上，就证明在该环节存在着严重缺陷，需要着力解决。如果属于落实不力的，应对相关人员进行严厉批评，限时解决，对出现问题较多的员工或车间进行整顿，对从未出现问题或问题较少的员工或车间给予表扬，甚至可将其列为学习榜样，让其他车间来参观。

❖ 现场巡视有什么方法？

现场巡视的方法有以下几种：

1. 定期巡视。
2. 不定期巡视。
3. 重点抽查。
4. 全面巡视。
5. 专题巡视。
6. 个人巡视。
7. 群体巡视。

❖ 什么是定期巡视？

定期巡视是指固定时间的巡视，比如：每周末全体生产管理人员对各车间的巡视，每天早晨开工前各车间主管对各班组的巡视等。

1. 定期巡视的特点。