



生产管理 解决方案

SHENGCHAN GUANLI JIEJUE FANGAN

滕宝红◎著

生产绩效 管理 解决方案

SHENGCHAN
JIXIAO
GUANLI
JIEJUE
FANGAN



深圳出版发行集团
海天出版社

随着国际化、自由化经济竞争压力的提高，制造业的成长不断面临考验，为使制造业持续成长，并把营运价值再提升，必须先将制造业内部做好监控，而生产是制造业内部最重要的活动，若能借由生产绩效来管理生产的过程，将各部门的工作及生产制造的成效进行衡量和分析，建立分析和生产之间关系的联系，就可以帮助管理者理顺近期生产绩效的潜在影响因素，使管理者快速制订决策，增强应变能力，以便提出改善工作，使生产流程优化、标准化和提高生产能力。

SHENGCHAN JIXIAO GUANLI JIEJUE FANGAN

ISBN 978-7-80747-797-6



9 787807 477976 >

定价：29.00元



生产管理 解决方案
SHENGCHAN GUANLI JIEJUE FANGAN

滕宝红◎著

生产绩效 管理 解决方案



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产绩效管理解决方案/滕宝红著.—深圳:海天出版社,2010.3

(生产管理解决方案)

ISBN 978-7-80747-797-6

I.生… II.滕… III.企业管理:生产管理 IV.F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第229954号

生产绩效管理解决方案

SHENGCHAN JIXIAO GUANLI JIEJUE FANGAN

出品人 陈锦涛

出版策划 毛世屏

责任编辑 涂 俏

责任技编 蔡梅琴

装帧设计  斯迈德设计

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司(0755-83144278)

印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司

印 张 17.75

字 数 200千

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2010年3月第1版

印 次 2010年3月第1次

印 数 6000册

定 价 29.00元

海天图书版权所有,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。

前 言

近年来，市场变化非常迅速，对于顾客导向程度较高的制造业来说，不仅需要正视公司的内部问题，还要随时观察市场，因应客户对产品售价、品质、交期的要求及交期达成能力、制成时间的控制、成本的掌握等各种因素变化，这些问题都是制造业必须思考和重视的。

随着国际化、自由化经济竞争压力的提高，制造业的成长不断面临考验，为使制造业持续成长，并把营运价值再提升，必须先将制造业内部做好监控，而生产是制造业内部最重要的活动，若能借由生产绩效来管理生产的过程，将各部门的工作及生产制造的成效进行衡量和分析，建立分析和生产之间关系的联系，就可以帮助管理者理顺近期生产绩效的潜在影响因素，使管理者快速制订决策，增强应变能力，以便提出改善工作，使生产流程优化、标准化和提高生产能力。

《生产绩效管理解决方案》一书主要介绍了企业的生产管理者应该如何做好生产绩效管理，从而能提高企业的生产效率。本书共分八个章节来描述：

第1章，分析生产管理的目标、影响生产绩效的因素，介绍生产绩效管理体系的建立要点。

第2章，简要介绍生产绩效计划的含义，再说明其制定方法。

第3章，以生产管理的业务流程为基点，建立P（效率）、Q（品质）、C（成本）、D（交期）、S（安全）、M（士气）六大关键成果领域的KPI指标体系，运用绝对量化和相对量化的手段，将生管、采购、设备、工程技术、品质等服务部门的绩效指标进行当量化，提升绩效考核的公平性。

第4章，从人力资源的角度介绍绩效管理实施的要领。



第5章，介绍绩效评估的原则、考评人员及考核方案的制定与推行要领。

第6章，介绍绩效考核结果的反馈内容与技巧。

第7章，从提升员工工作绩效的角度着手，讲述员工绩效提升的关键措施和技巧——加强绩效过程控制、沟通、设计合理薪酬与晋升制度。

第8章，从生产流程的角度着手，介绍提升流程绩效的方法——标准化、全面生产维护、生产线平衡、生产现场浪费消除等的操作要领。

为了让读者能够迅速抓住工作的核心与关键，全书通过大量的图表，生动、直观地将生产绩效管理的实施过程、操作技巧、操作步骤表现出来，具有很强的实操性，很适合企业相关部门人员学习和培训使用。

本书由滕宝红、涂高发、许华编著，同时，在本书编辑过程中，有许多管理咨询企业的顾问老师及生产一线管理者以不同的形式提供了各种帮助，他们是李锋、李强、李春兰、李宗珲、杨吉华、尹强、朱少军、朱仲华、段水华、高淑芬、王玲、况平、匡仲潇、罗伟钊、段青民、张野、曹岷。

目 录

前言	1
----	---

第1章 生产绩效管理体系	1
--------------	---

第1节 生产管理的目标——Q C D	2
--------------------	---

1.1 生产的真正本质	2
-------------	---

1.2 何谓生产管理	2
------------	---

1.3 目标之一：质量（Quality）	4
----------------------	---

1.4 目标之二：成本（Cost）	5
-------------------	---

1.5 目标之三：交期（Delivery）	8
-----------------------	---

第2节 生产与绩效的关系	9
--------------	---

2.1 影响生产绩效的因素	9
---------------	---

2.2 生产绩效管理的目的	10
---------------	----

第3节 生产绩效指标与项目	11
---------------	----

3.1 生产绩效评估、分析指标	11
-----------------	----

3.2 生产绩效评估、分析项目	14
-----------------	----

第4节 建立及推动生产绩效管理	17
-----------------	----

4.1 生产绩效体系流程	17
--------------	----

4.2 绩效分析的基础——生产日报系统	21
---------------------	----

4.3 绩效信息的收集——生产统计工作	26
---------------------	----

第2章 制定绩效计划	39
------------	----

第1节 何谓绩效计划	40
------------	----

1.1 绩效计划是关于工作目标和标准的契约	40
-----------------------	----



1.2 绩效计划是一个双向沟通的过程	40
1.3 绩效计划制定的前提是参与和承诺	41
第2节 绩效计划的制定	42
2.1 绩效计划制定的目的	42
2.2 绩效计划制定的原则	43
2.3 绩效计划制定前要准备什么	45
2.4 充分沟通，达成共识	46
2.5 对绩效计划的审定和确认	48
第3节 绩效管理制度化	51
3.1 管理者为什么不愿做绩效管理	51
3.2 把绩效管理制度化，从制度上解决问题	53
第3章 生产绩效目标的量化	75
第1节 如何制定绩效目标	76
1.1 绩效目标和应负责任的区别	76
1.2 绩效目标的来源	77
1.3 制定目标的SMART原则	77
1.4 目标的衡量方法	79
1.5 确定绩效指标/标准	80
第2节 生产绩效的主要指标	82
2.1 员工离职率	82
2.2 出勤率	83
2.3 交期达成率	84
2.4 损耗率	84
2.5 品质系统执行度	85
2.6 退货率（批退率）	85
2.7 库存周转率	86
2.8 辅料消耗率	87

2.9 月盘亏金额	88
2.10 呆料金额	88
2.11 人均产出金额	88
2.12 出货准确率	89
2.13 客户投诉及时处理率	89
2.14 客户满意度	89
2.15 生产报废损失率	90
2.16 新旧比率	90
2.17 账物卡相符率	91
2.18 5S物料摆放合格率	91
2.19 盘点准确率	91
2.20 资料完整率	92
2.21 供料及时	92
2.22 供方信息反馈及时	92
2.23 材料库呆料率	93
2.24 供货合格率	93
2.25 报表准确率	93
2.26 报表按时率	94
2.27 无重大安全工伤、卫生事故	94
第3节 生产部岗位绩效目标量化	95
3.1 生产部的职责	95
3.2 生产部经理	96
3.3 生产主管	98
3.4 车间主任	100
3.5 班组长的绩效管理	102
3.6 生产计划员	104
3.7 生产员工的绩效管理	105
3.8 车间维修员的绩效管理	106



3.9 生产统计员	108
3.10 车间物料员	109
第4节 工程技术部岗位绩效目标量化	111
4.1 工程技术部的职责	111
4.2 工程技术部经理	112
4.3 设备工程师	114
4.4 工艺工程师	116
4.5 工程部文员	118
第5节 物控部岗位绩效目标量化	120
5.1 物控部的职责	120
5.2 物控部经理	121
5.3 采购员	123
5.4 物控员	125
5.5 仓库主管	126
5.6 仓管员	128
第6节 品管部岗位绩效目标量化	130
6.1 品管部的工作职责	130
6.2 品管部经理	131
6.3 QC组长	134
6.4 ISO专员	136
6.5 IQC进料检验员	138
6.6 IPQC过程检验员	140
6.7 OQC出货检验员	142
6.8 QA品质稽核员	143
6.9 QE品质工程师	145
6.10 品管部统计员	147

第4章 实施绩效管理 149

- 第1节 绩效是需要辅导的 150**
 - 1.1 辅导过程中, 管理者需要做的几项工作 150
 - 1.2 三种常用的辅导方式 151
 - 1.3 辅导步骤 151
 - 1.4 中期回顾 153
 - 1.5 绩效计划的目标调整 154
 - 1.6 绩效辅导制度化 154
- 第2节 心有灵犀, 也须沟通 158**
 - 2.1 有关沟通的小实验 158
 - 2.2 绩效沟通的内容 159
 - 2.3 绩效沟通的方式 159
- 第3节 监督控制, 保驾护航 162**
 - 3.1 为什么要监控 162
 - 3.2 监控的过程 162
- 第4节 绩效信息, 事实依据 165**
 - 4.1 收集绩效信息的目的 165
 - 4.2 收集绩效信息的三种方法 166
 - 4.3 收集绩效信息的内容 167
 - 4.4 收集信息中应注意问题 167

第5章 开展绩效评估 169

- 第1节 绩效考核须秉持的原则 170**
 - 1.1 在考核过程中应秉持“公正”原则 170
 - 1.2 绩效考核要服务于员工的成长 170
 - 1.3 绩效考核要达成双赢结果 172
 - 1.4 让绩效考核不再冷冰冰 173



第2节 谁来考评	174
2.1 上级部门	174
2.2 直属主管	175
2.3 员工自己	176
2.4 同事	176
2.5 下属	176
2.6 外部机构	177
第3节 绩效考核方案	178
3.1 按不同职位类别设计	178
3.2 按不同层级设计考核	178
3.3 考核方案设计时应回答的问题	179
3.4 绩效考核方案的推行	183
第4节 绩效评估的程序	185
4.1 确立评估计划	185
4.2 确定评估标准	186
4.3 选择评估方法	186
4.4 收集数据	191
4.5 分析评估	192
第6章 生产绩效反馈	195
第1节 考核结果的反馈	196
1.1 考核完了做什么	196
1.2 什么是正确的反馈	197
1.3 绩效反馈的技巧	198
第2节 反馈面谈	201
2.1 绩效面谈为何难谈	201
2.2 制度层面让绩效面谈好谈	203
2.3 面谈准备要充分	205

2.4 建立融洽的面谈气氛	207
2.5 双向沟通, 多问少讲	208
2.6 问题诊断与辅导并重	209
2.7 不仅谈论过去, 更要发展未来	209

第7章 提升员工绩效 211

第1节 加强绩效过程控制	212
1.1 过程监督管理	212
1.2 过程辅导管理	214
1.3 持续的绩效改进	216
第2节 沟通: 员工绩效改善的关键	217
2.1 绩效沟通的必要性	217
2.2 绩效沟通中优缺点都要提	218
2.3 绩效沟通的具体做法	218
第3节 设计合理薪酬与晋升制度	224
3.1 改善分配机制	224
3.2 完善晋升制度	230

第8章 提升生产流程绩效 235

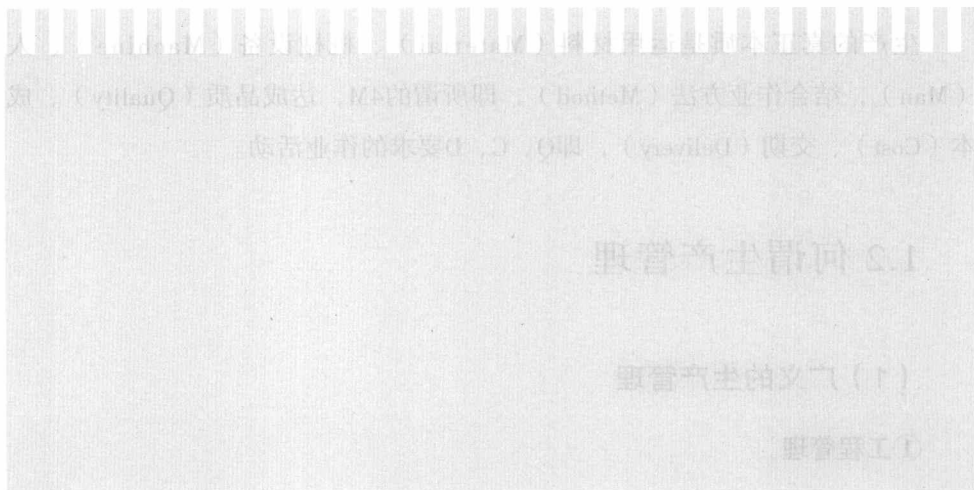
第1节 标准化	236
1.1 何谓标准化	236
1.2 标准化的特征及目的	237
1.3 标准化的种类	239
1.4 标准化的步骤	240
1.5 标准化的要点	242
1.6 如何让员工按标准化作业	243
第2节 全面生产维护	246
2.1 何谓全面生产维护	246



2.2 消除六大损耗	248
2.3 全面生产维护的五项活动	249
2.4 自主维护步骤	251
2.5 全面生产维护的关键点	252
第3节 生产线平衡	253
3.1 节拍、瓶颈、空闲时间	253
3.2 生产线平衡的重要性	254
3.3 生产线平衡的目的	255
3.4 生产线平衡的意义	256
3.5 生产平衡率的计算	256
3.6 实现生产线平衡的方法	257
3.7 生产线工艺平衡的改善原则	258
第4节 消除7种致命的浪费	259
4.1 等待的浪费	259
4.2 过多搬运的浪费	261
4.3 过度生产浪费	261
4.4 动作浪费	262
4.5 过度处理浪费	263
4.6 库存浪费	264
4.7 修正浪费(次品)	267
参考书目	268

第1章

生产绩效管理体系





第1节 生产管理的目标——QCD

1.1 生产的真正本质

(1) 通俗的理解

制造物品即可称之为“生产”，当然是要制造出具有某种用途，对社会有用的物品。而制造物品时，就存在以下三个基本问题：

- ①完成的时机，即交货日期。
- ②制造的内容，即品质。
- ③制造所需的费用，即成本。

(2) 生产的真正本质

生产的真正本质是运用材料（Material）、机械设备（Machine）、人（Man），结合作业方法（Method），即所谓的4M，达成品质（Quality）、成本（Cost）、交期（Delivery），即Q、C、D要求的作业活动。

1.2 何谓生产管理

(1) 广义的生产管理

- ①工程管理。

工程管理是生产管理的中心，保证顾客所要的产品在既定的时间内以一定的费用生产，合理运用材料、人员及机械设备、生产方法的管理方法，是为生产计划与生产控制所做的一连串事务。

②品质管理。

企业内如何以最经济的方法制造出满足顾客要求的产品管理体系。如：ISO 9000、TQC等。

③成本管理。

成本管理目标是：

- a.降低生产费用，提高生产效率；
- b.维持目标成本，确保预定的利益。

④作业管理。

这是关于作业方法的管理，是生产管理中最基本的管理方法。此管理如没有达到一定的程度，其他的各项管理均难以获得好的效果。

作业管理即为改善作业，使之标准化，训练、指导作业者，使生产品质、效率、成本维持良好的状态。

⑤设备管理（含设施、工具管理）、工厂布置。

这是对生产主体（人、机）的管理。

⑥物料管理、采购管理、外协管理、运输管理。

这是对生产对象（材料、零件、产品）的管理。

⑦安全。

就是对工厂安全（环境安全、作业安全、职业健康安全等）的管理。

⑧综合管理。

就是对企业全面性的管理。

（2）狭义的生产管理

狭义的生产管理其范围就是广义生产管理的中心——工程管理，包括：

①生产计划。

②生产控制。