



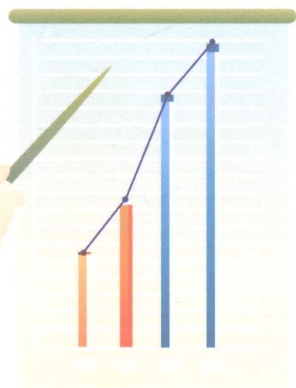
一套企业人喜爱的内训书
企业人案头必备

HOW-TO 企业人手册 系列丛书
打造一流的生产主管

Excellent Production Supervisor Handbook

优秀·生产主管·手册

周泰山 董伟 杨吉华 主编



广东省出版集团
广东经济出版社



HOW-TO 企业人手册 系列丛书
打造一流的生产主管

Excellent Production Supervisor Handbook

优秀·生产主管·手册

周泰山 董伟 杨吉华 主编

152416

广西工学院鹿山学院图书馆



d152416

广东人民出版社
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀生产主管手册. 白金版 / 周泰山, 董伟, 杨吉华主编. —广州: 广东经济出版社, 2009. 11

(HOW-TO 企业人手册)

ISBN 978-7-5454-0340-4

I. 优… II. ①周…②董…③杨… III. 企业管理: 生产管理—手册 IV. F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189628 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	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.75 2 插页
字数	178 000 字
版次	2009 年 11 月第 1 版
印次	2009 年 11 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0340-4
定价	20.00 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 邮政编码: 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: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •



前言

我们正置身于一个急剧变革的时代，由美国次贷危机引发的全球金融危机已经影响到了我国的实体经济，有的企业破产，有的企业以裁员、降薪来应对。对个人而言，职场竞争将更加激烈，有限的职位会有更多的人去“抢”，即使你目前有一个看似稳定的职位，说不定也会成为下一次裁员的对象。但在职场中，有的人有“金饭碗”，有的人是“不倒翁”，即使由于某种原因离开公司，也会很容易地觅到新“东家”，甚至薪水待遇比原来更好。这是为什么呢？那是因为他拥有“金刚钻”——持久的核心竞争力！

基于此，《HOW-TO企业人手册》系列丛书为企业人提供了一个极佳的学习及自我提升的机会。本丛书旨在将企业人塑造成其所在岗位的“专家”，通过学习本岗位手册，不仅可以积累知识、增长才干，更重要的是可以提升业绩，从而获得职位的晋升。

本丛书着重于企业人在各个专业岗位上如何较快地熟悉、适应工作，并提高自身的管理能力及业务素养。将各个专业岗位大量的重复性工作，按照实际操作要求找出规律性来，规定其标准的工作程序和工作方法，并用流程图、表单与制度的形式固定下来，从而使业务管理变得更加科学合理，有条不紊、忙而不乱，大大提高了工作效率，保证了工作的准确性、及时



优秀

生产主管手册

性和全面性。丛书最大的特点就是：一看就懂，一学即会，一用就见效。

本丛书已出版三辑共九册，对应九个岗位，分别为品管员、仓管员、采购员、报关员、跟单员、外贸员、人事文员、行政文员、生产文员。现推出第四辑，为员工三个职业阶段而设计——《优秀员工手册》、《优秀班组长手册》和《优秀生产主管手册》。

本书针对生产主管这一职业特点，首先介绍生产主管的职责与功能、必备条件及工作细节，然后一一阐述生产计划与安排、生产过程控制、生产现场管理、问题的解决等日常事务的处理方法、技巧，再介绍沟通协调、开会、员工训练与指导等贯穿于工作中的手段的运用，使生产主管的管理既有专的硬性的一面，又有巧的柔性的一面。本书内容循序渐进，案例丰富实用，对生产主管有很强的借鉴指导作用。

另外，在本丛书的编辑过程中，一些培训机构、咨询公司的顾问老师及企业一线的相关人员参与了编写和修改工作，具体为：王玲、田凤文、林世平、李锋、李胜、朱少军、朱仲华、陈小兵、邹凤、段水华、吴定兵、尹强、董际海、杨吉华、杨楸、许华、高琨、陈奇、谢汝萍、谷祥盛、张力、许秀娥、聂时虹、欧阳艳、严凡高。

《HOW-TO 企业人手册》丛书

编委会



目 录

第1章 优秀生产主管任职要求

第一节 生产主管的职责与功能 / 3

- 一、生产主管的职责 / 3
- 二、生产主管的角色 / 7
- 三、主管的人性特质 / 9
- 四、生产主管的管理功能 / 11

第二节 优秀生产主管必备条件 / 15

- 一、生产主管必备素质 / 15
- 二、生产主管必需的知识 / 16
- 三、生产主管必备能力 / 18

第三节 生产主管工作细节 / 20

- 一、理顺与相关部门的关系 / 20



- 二、要产量也要质量 / 24
- 三、控制并降低生产成本 / 26
- 四、掌控生产制约因素 / 29
- 五、不要被合格率迷惑 / 32
- 六、及时报告生产成果 / 38

第2章 生产计划与安排

第一节 编制生产计划 / 43

- 一、生产计划的内涵 / 43
- 二、生产计划的种类 / 43
- 三、制订生产计划的依据 / 44
- 四、制订计划的步骤 / 45
- 五、生产计划的调整 / 54
- 范本一 产能与负荷分析表 / 56
- 范本二 制造命令单 / 57
- 范本三 月生产计划表 / 58
- 范本四 周生产计划表 / 59

第二节 作业分配与指示 / 60

- 一、作业分配的功能 / 60
- 二、作业分配的方法 / 61
- 三、作业分配的实施 / 63
- 四、分配时指示、命令的技巧 / 64



第三节 轮班: 24小时都开工 / 66

- 一、工厂夜班的必要性 / 66
- 二、夜班、轮班安排需解决的问题 / 66
- 三、三种夜班、轮班方式 / 68
- 四、轮班工作的组织方法 / 70
- 五、夜班员工的福利 / 74
- 六、夜班工作纪律管理 / 77
- 七、夜班安全管理 / 79

第四节 加班的安排与管理 / 81

- 一、加班乃一举数失的工作方式 / 81
- 二、使加班变成皆大欢喜的事 / 85
- 三、建立有关加班的正确观念 / 88

自我检测 / 89

第3章 生产过程的控制

第一节 交货期管理 / 93

- 一、交货期管理的必要性 / 93
- 二、尽量缩短交货期 / 94
- 三、排除在制滞留品 / 96
- 四、对进度进行管理 / 98
- 五、插单、急单的应急处理 / 99
- 六、交货期延误的对策 / 101



第二节 生产数量控制 / 105

- 一、生产数量控制的作用 / 105
- 二、需进行数量控制的产品 / 105
- 三、不需进行数量控制的产品 / 107
- 四、数量控制的类别 / 108
- 五、数量控制的方法 / 108

第三节 生产质量控制 / 113

- 一、质量是制造出来的 / 113
- 二、应用三级检验制度 / 117
- 三、坚持“三不”原则 / 121
- 四、作业标准化 / 126
- 五、掌握好质量动态 / 131
- 六、加强工序质量控制 / 131
- 七、加强不合格品管理 / 136

第四节 降低生产成本 / 137

- 一、降低生产成本是确立竞争优势的根本 / 137
- 二、生产成本的组成 / 138
- 三、成本控制的具体措施 / 140
- 四、追求质量也是一种成本控制艺术 / 142
- 五、生产过程中成本控制要点 / 145

第五节 工伤事故防范 / 146

- 一、工伤事故的成因 / 146



- 二、工伤事故的防止 / 147
- 三、事故伤害率的计算 / 150
- 四、防止工伤事故的措施 / 152

第六节 职业健康安全管理 / 158

- 一、职业环境对员工健康的影响 / 158
- 二、职业环境危害控制的三个方面 / 161
- 三、化学物质危害的预防 / 162
- 四、噪音危害的预防 / 165
- 五、缺氧的预防 / 167

自我检测 / 170

第4章 生产现场管理

第一节 生产现场管理的基础——6S / 173

- 一、6S的含义 / 173
- 二、整理——摒弃无用的东西 / 175
- 三、整顿——让物品一目了然 / 181
- 四、清扫——时刻保持车间干净 / 186
- 五、清洁——将日常清扫予以程序化 / 199
- 六、安全——营造零事故环境 / 214
- 七、素养——养成良好的习惯 / 225

第二节 现场控制的方法——巡查 / 228

- 一、现场巡查的目的及要点 / 228



- 二、现场巡查的方法 / 235
- 三、现场巡查必带工具 / 237
- 范本一 生产现场5S评分表 / 239
- 范本二 现场巡查表 / 241
- 范本三 安全作业巡查表 / 242
- 范本四 现场巡视记录表 / 244
- 范本五 现场巡查总结表 / 245

自我检测 / 246

第5章 有效解决问题

第一节 工作场所中尽是问题 / 249

- 一、什么是问题 / 249
- 二、工作场所中都是问题 / 251
- 三、各式各样的问题 / 252

第二节 发现问题的方法技巧 / 253

- 一、各种检查表 / 253
- 二、检查表的运用 / 254
- 三、注意事项 / 256

第三节 解决问题的方法与程序 / 258

- 一、解决问题的各种方法 / 258
- 二、解决问题的标准与程序 / 259



范本一 三不检查表(关于勉强、浪费
以及不均的检查表) / 265

范本二 5W2H检查表 / 266

范本三 4M检查表 / 267

范本四 工作场所的五大任务 / 270

范本五 PQCDSM检查表 / 271

自我检测 / 272

第6章 自我能力提升

第一节 沟通协调 / 275

- 一、辅佐上司的两大步骤 / 275
- 二、最好的沟通：尊重专业 / 278
- 三、最快的融合：改变你自己 / 280

第二节 开会的艺术 / 282

- 一、正确的会议观念 / 282
- 二、企业一般会议的类别 / 285
- 三、生产主管开会时的技巧 / 289

第三节 员工训练与指导 / 291

- 一、训练员工的正确观念 / 291
- 二、员工训练的最佳时机 / 291
- 三、TWI训练方式 / 292



优秀

生产主管手册

四、多能工培养 / 296

自我检测 / 299

参考文献 / 300

第

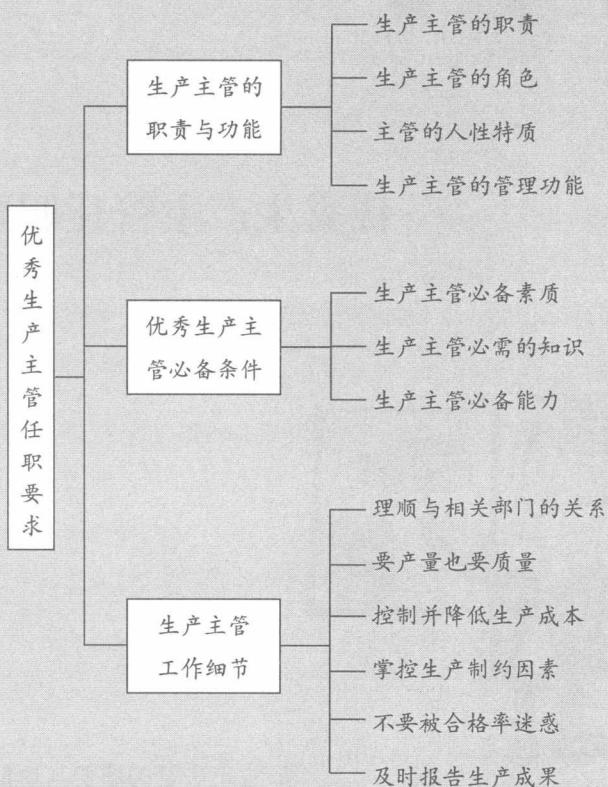
1

章

优秀生产主管任职要求



- 生产主管的职责与功能
- 优秀生产主管必备条件
- 生产主管工作细节



优秀生产主管任职要求示意图



第一节

生产主管的职责与功能

一、生产主管的职责

做了主管，岗位发生了改变，其职责、工作目标、行为规范同时发生了变化，新任主管首先应该知道自己的工作职责、工作目标以及环境对角色的要求。

做员工时，目标是管好自己，完成好主管交给的任务，工作单纯，任务具体，人际沟通简单，责任小；但作为主管，其个人目标是跟团队的工作目标一致的，仅仅靠做普通员工时吃苦耐劳、勤勤恳恳已经远远不能满足岗位目标的要求。一个企业的主管必须学会管理团队，在团队中实施组织、协调、指挥、控制、激励，通过团队所有成员共同努力实现组织目标，在部门内进行服务质量的全面管理。包括：

- (1) 建立与上级的沟通，把握上级意图。
- (2) 建立健全各岗位规章制度。
- (3) 根据岗位特点编制工作规程和工作标准。



(4) 对员工的工作进行指导、检查、培训、考核。

(5) 保证本部门的设施、设备的正常使用。

(6) 处理客人投诉。

(7) 进行成本控制。

(8) 完成工作任务。

(9) 使部门工作保持活力。

除了主管岗位的共同性职责之外,根据岗位业务特点的不同,各个主管的岗位职责也有个性差异。于生产主管而言,可通过阅读本公司的生产主管的说明书了解其具体职责。以下摘录某公司生产主管的岗位说明书供参考。

生产主管岗位说明书

岗位名称	生产主管	直接上级	生产总监	下属岗位	班组长 (拉长)
1. 岗位总体描述	负责生产组织管理工作,生产计划和生产作业计划的编制、落实;进行生产现场、生产调度(段长)、生产领班、工序质量管理,完成公司下达的各项生产任务				
2. 岗位设置目的	加强生产组织管理、现场管理、工序管理,提高生产效率和产品质量				
3. 岗位目标	◇实现公司下达的生产作业计划 ◇贯彻执行产品质量管理方针、技术文件、技术规范和质量管理程序				
4. 行政权限	日常工序生产组织、调度工作的指挥权;生产任务分配权;临时生产计划的调整权;生产人员的临时加班权;临时用工权(计时)				