

企业生产管理现场操作方法丛书

QIYE SHENGCHAN GUANLI XIANCHANGCAOZUOFANGFACONGSHU

5

主编/张屹

生产监督与作业控制

SHENGCHANJIANDUYUZUOYEKONGZHI

张屹 陈芳 编著

- 怎样通过现场巡视进行生产监督
- 怎样运用统计报表进行作业控制
- 生产监督的三大手段是什么
- 生产数量控制的技巧
- 生产进度控制的技巧
- 怎样进行成本控制
- 怎样进行品质控制
- 怎样进行作业方法、检验方法的控制

广东经济出版社

企业生产管理现场操作方法丛书

QIYE SHENGCHAN GUANLI XIANCHANGCAOZUOFANGFA CONGSHU

5

主编/张屹

生产监督与作业控制

SHENGCHANJIANDUYUZUOYEKONGZHI

张屹 陈芳 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产监督与作业控制/张屹, 陈芳编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(企业生产管理现场操作方法丛书⑤/张屹主编)

ISBN 7-80677-603-6

I. 生… II. ①张…②陈… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099654 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	171 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-603-6 / F·964
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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: {020} 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总序

在企业管理活动的众多分支当中，生产管理堪称重中之重，它包括的内容广泛，涉及面大，问题错综复杂。这使得生产管理几乎每天都处在发现问题、协调问题、解决问题的永无休止的循环往复之中，使生产管理者们经常是废寝忘食，夜以继日地投入工作。

然而管理又是一门严谨的科学，仅靠良好的愿望和冲劲并不能完全见效，搞好生产管理需要管理者具备三个基本条件：智慧、经验和方法。

智慧——是长期培养的结果；

经验——来自于学习和实践。

方法——《企业生产管理现场操作方法丛书》就是要交给你生产管理的一种行之有效的“方法”，使你能够在短期内，花费最少的时间和精力，掌握前人摸索了十几年甚至几十年的经验。

《企业生产管理现场操作方法丛书》从生产系统的建立到

2 生产监督与作业控制

生产计划、生产组织、生产统计、物料配合、生产协调，以及作业研究、人机工程、现场管理的各个方面，进行了全面系统的讲授，是一套完整的、专业的操作性极强的生产管理书籍，该丛书一套8本，包括：《生产系统建造与操控》、《生产计划及管理运筹》、《作业方式与工时设计》、《生产组织与物料配合》、《统计技巧与生产分析》、《生产监督与作业控制》、《人机工程与产能设计》、《生产协调与现场管理》。我们考虑到生产管理人员的实际需要，以及他们时间紧、工作忙的特点，在编写过程中，始终遵循这样的宗旨：

1. 使从事生产管理的人员能够用最短的时间，全面、系统地掌握生产管理的精髓。

2. 使学到的东西最实用、最具有操作性，并能够很快转化为自己的本领。

3. 注意提供有效的方法，学以致用。为了更好地做到这几点，我们赋予了丛书三大特色：

第一，图文并茂。

由于广大管理人员工作忙、时间紧张，长篇大论地讲解不但枯燥无味，也使人难以一下子把握中心，适量的图表使用，让人一目了然，使问题清楚明白。

第二，结合实际。

通过实例阐明方法和道理，更加生动形象，通俗易懂，可以很快将学到的知识融会贯通。

第三，操作性强。

这有以下的含义，书中的方法来自于实践，又可以很快地

用之于实践；表格、文件、范例具有代表性，能够直接引用。

本书适合于各类型企业的企业家、经理人、中高层及基层管理人员、文职人员和有志于从事生产管理的各类人员学习，也可作为企业培训的教材。

希望这套丛书能够成为广大从事现场管理和生产管理朋友们的良师益友。

由于知识水平和实际经验有限，加之编写时间仓促，疏漏与错误之处难免，恳请广大读者、企业界、商业界人士批评指正，提出宝贵意见。

张 屹

前 言

一些生产管理者常常会抱怨：拟定了计划，颁布了制度，确定了程序，为什么问题还是屡禁不止？

一些企业老板也往往感到疑惑：配备了精干的人员、先进的设备和充足的原料，为什么生产还会漏洞百出？

本书就是要告诉你一个行之有效的方法，那就是——生产监督。

生产监督，就是按照预定的计划、目标和标准，对企业生产经营活动的各个方面的实际工作进行检查、考核，并找出实际完成情况与原计划的差异，然后通过有效的作业控制及时纠正偏差，保证目标的实现。

但是，生产监督决不是蹲在现场看别人做事，也不是跟在别人后面指手画脚。管理者没有精力也没有必要去了解每一个部门、每一个员工、每一个时刻在做什么、怎么做。

生产监督有方法、有技巧，学会了方法就从容不乱，掌握了技巧就事半功倍。

《生产监督与作业控制》一书要告诉你的是：

- 怎样通过现场巡视进行生产监督；
- 怎样运用统计报表进行作业控制；
- 如何听取工作汇报；

2 生产监督与作业控制

- 生产监督的三大手段是什么；
- 生产数量控制的技巧；
- 生产进度控制的技巧；
- 怎样进行成本控制；
- 怎样进行品质控制；
- 怎样进行作业方法、检验方法的控制。

学以致用，便于读者操作是本书的目的。

深入浅出，循循善诱是本书的风格。

相信本书一定会为你解开生产管理的又一疑团，使你的工作再次取得进步。

读完这本书只需要三天时间，

三天之后，会在你身上应验那句话：

——士别三日，当刮目相看……

作者

目 录

总序	(1)
前言	(1)

第 1 章 生产监督与作业控制的组织及工作程序

第 1 节 生产监督与作业控制的内容	(3)
1. 生产监督及其作用	(3)
2. 作业控制及其步骤	(8)
3. 生产监督与作业控制的内容	(9)
第 2 节 生产监控的程序	(13)
1. 生产部肩负着生产监控的领导作用	(13)
2. 生产监控的组织系统	(15)



3. 生产监控的工作程序 (15)

第2章 生产监督的手段之一： 现场巡视

第1节 现场巡视的内容 (21)

1. 掌握生产进度 (21)
2. 发现品质问题 (23)
3. 操作方法 (24)
4. “5S”的检查 (26)
5. 安全事故 (29)
6. 看板 (30)
7. 劳动纪律 (35)
8. 车间工作状况总体评价 (35)

第2节 现场巡视的方法 (37)

1. 定期巡视法 (37)
2. 不定时巡视法 (38)
3. 重点抽查法 (39)
4. 全面巡视法 (40)

- 5. 专题法 (40)
- 6. 个人巡视法 (41)
- 7. 群体巡视法 (41)

第③节 现场巡视的要求及注意事项 ... (43)

- 1. 及时性 (43)
- 2. 重点性 (43)
- 3. 如何防止走马观花 (44)
- 4. 怎样防止下属摆样子 (45)
- 5. 要认真做好巡视记录 (46)
- 6. 现场巡视需要现场的配合 (47)

第④节 现场退视的5大技巧 (49)

- 1. 上视技巧 (49)
- 2. 下视技巧 (50)
- 3. 蟑螂搜寻技巧 (50)
- 4. 废弃物技巧 (51)
- 5. 下班巡视技巧 (52)



第3章 生产监督的手段之二： 统计报表

- ### 第1节 统计报表是生产监督的有力武器
- (55)
1. 统计报表的作用 (55)
 2. 统计报表是如何全面反映生产状况的 (55)
 3. 生产管理人员必须具有数字观念 (56)
- ### 第2节 如何运用统计报表进行生产监督
- (58)
1. 如何发现进度的落后 (58)
 2. 如何发现生产不配套隐患 (59)
 3. 如何评估各车间绩效 (60)

第4章 生产监督的手段之三： 工作汇报

- 第1节 工作汇报的重要性及基本内容** (65)
1. 什么是工作汇报 (65)
 2. 工作汇报是上下级沟通的重要途径 (66)
 3. “工作汇报”汇报什么 (68)
- 第2节 工作汇报的内容** (70)
1. 口头汇报与书面汇报 (70)
 2. 定期汇报与不定期汇报 (73)
 3. 事前汇报与事后汇报 (75)
 4. 一般汇报与问题汇报 (76)
 5. 个人汇报与部门汇报 (77)
- 第3节 工作汇报的具体要求** (78)
1. 工作汇报的“八要八不要” (78)
 2. 工作汇报的“三大纪律八项注意” (78)
 3. 工作汇报要遵守的“两个凡是” (79)



4. 工作汇报的“123原则”	(80)
5. 工作汇报范例	(80)
第4节 怎样听取汇报	(84)
1. 抓住问题一追到底	(84)
2. 要辩证地听取汇报	(85)
3. 要及时处理汇报中反映的问题	(86)
4. 要善于从汇报中发现人才	(86)
5. 从汇报中学习	(87)

第5章 数量控制

第1节 生产数量是生产监控的重要指标	(91)
1. 生产数量控制的重要性	(91)
2. 哪些产品的生产应该进行数量控制	(92)
3. “限量”数量控制	(94)
4. “足量”数量控制	(95)

5. 适合于“限量”与“足量”控制的产品类型
..... (96)

第2节 数量控制的基本方法 (97)

1. 生产总量控制 (97)
2. 阶段总量控制 (99)
3. 损耗设计 (101)
4. 零部件生产的配套控制 (103)
5. “小批量分解生产”的控制 (104)

第6章 进度控制

第1节 进度控制的内容 (111)

1. 什么是进度控制 (111)
2. 平衡进度控制 (113)
3. 产值进度控制 (114)



第2节 进度控制的方法 (116)

1. 巧妙处理插单、急单的方法 (116)
2. 打破瓶颈困扰, 提高生产进度 (118)
3. 提高设备利用率是确保进度的有效手段 (129)

第7章 成本控制

第1节 产品的成本组成与控制程序 (135)

1. 什么是成本控制 (135)
2. 产品的成本组成及分类 (136)
3. 成本的控制程序 (140)
4. 成本控制的机构与职能 (142)

第2节 成本控制的内容 (147)

1. 成本控制的基本内容 (147)
2. 产品投产前的成本控制 (148)

3. 产品制造过程中的成本控制 (150)
4. 产品流通过程中的成本控制 (152)

第3节 成本控制的五大方法 (154)

1. 设计成本控制法 (154)
2. 组织结构简化法 (158)
3. 提高效率法 (158)
4. 重点控制法 (159)
5. 加强采购管理 (160)

第8章 品质控制

第1节 品质控制的基本内容 (165)

1. 什么是品质控制 (165)
2. 影响产品品质的因素 (166)
3. 品质控制的作用 (166)
4. 制约产品品质的因素 (167)