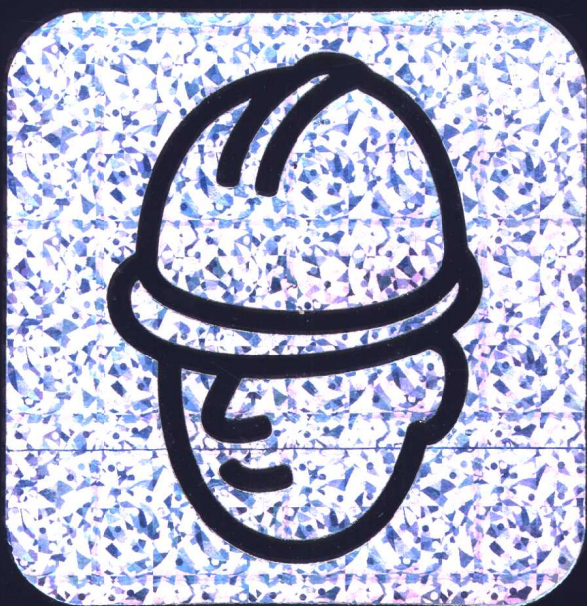




主管一日通 ⑥

吴少平 编著



生产主管一日通

—— 解决第一次当生产主管遇到的各种实际问题 ——

广东经济出版社



主管一日通 ⑥

吴少平 编著



生产主管一日通

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产主管一日通/吴少平编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(主管一日通丛书⑥)

ISBN 7-80677-580-3

I. 生… II. 吴… 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 092921 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	288 000 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 7-80677-580-3/F·942
定价	全套 (1~10 册) 230.00 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: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题

和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003年11月

目 录

第一章 生产主管的职责与权限 (1)

一、生产主管的职责 //2

1. 生产部门的职责 //2
2. 生产的职能 //3
3. 生产主管的具体职责 //4

二、生产主管的权限 //5

第二章 生产的规划与决策 (11)

一、需求预测 //12

1. 预测 //12
2. 预测方法 //15
3. 预测方法的选择 //19

二、生产能力规划 //22

1. 长期生产能力规划 //23
2. 生产能力中期规划 //27

三、生产能力决策 //38

1. 生产能力的计算 //39
2. 影响生产能力决策的因素 //44
3. 生产能力决策的步骤 //45

4. 评估不同生产能力方案 //49

5. 开发生产能力方案 //54

第三章 生产过程组织 (59)

一、生产过程的空间组织 //60

1. 厂区空间布置 (总平面布置) //60

2. 车间布置 //66

二、生产过程的时间组织 //69

1. 顺序结合方式 //69

2. 平行结合方式 //71

3. 平行顺序结合方式 //72

三、生产过程的劳动组织 //75

1. 劳动力的配备、分工与协作 //76

2. 工作组的组织 //77

3. 工作轮班的组织 //78

4. 劳动定员与定额 //79

5. 生产单位的配置 //82

四、流水生产线组织 //84

1. 流水生产线的形式 //85

2. 组织流水生产线的条件 //88

3. 流水生产线的组织设计 //89

第四章 工作系统设计 (107)

一、工作设计 //108

1. 工作专门化 //109

2. 工作设计中的行为方法 //111

3. 工作团队 //112

4. 方法分析 //113

5. 动作研究 //	118
6. 工作条件 //	121
二、作业测定与时间标准的建立 //	126
1. 测表时间研究 //	127
2. 标准动作单元时间 //	134
3. 预定时间标准 //	135
4. 工作抽样 //	137
三、员工报酬计划 //	141
1. 个人报酬方案 //	144
2. 群体报酬计划 //	144
3. 基于知识与管理的报酬方式 //	145
第五章 生产计划与生产控制	(147)
一、生产计划 //	148
1. 生产计划的主要指标 //	148
2. 生产计划的编制 //	152
二、生产作业计划 //	153
1. 成批生产的期量标准 //	154
2. 大量大批生产的期量标准 //	159
3. 厂级生产作业计划的编制 //	166
4. 车间内部生产作业计划的编制 //	170
三、生产作业控制 //	171
1. 进度分析 //	172
2. 倾向分析 //	174
3. 统计分析 //	175
4. 日程分析 //	177
5. 在制品占用量分析 //	179
四、生产成本控制 //	182

1. 成本控制的基本程序和方法 //	182
2. 成本控制的关键性工作 //	185
第六章 制定生产排程计划	(187)
一、制定生产排程计划的原则 //	188
二、大量生产排程计划 //	189
三、中量生产排程计划 //	192
四、少量生产排程计划 //	193
1. 生产载荷 //	193
2. 生产排序 //	201
第七章 质量管理与控制	(207)
一、质量与质量管理 //	208
1. 质量 //	208
2. 质量管理 //	212
3. ISO9000 系列标准 //	218
4. ISO14000 环境系列标准 //	222
二、全面质量管理 //	224
1. 全面质量管理的基本特征 //	224
2. 全面质量管理与 ISO9000 系列标准 //	226
3. 全面质量管理的基本内容 //	228
4. 全面质量管理的实施步骤 //	231
三、工序质量管理 //	236
1. 工序质量管理的内容 //	237
2. 工序质量因素 //	244
3. 控制工序质量 //	251

第八章 供应链管理与库存控制 (265)**一、采购管理 //266**

1. 采购的相互作用 //266

2. 采购作业 //268

3. 价值成本分析 //269

4. 外购 //271

5. 采购定价 //272

6. 集中与分散采购 //272

二、库存控制 //273

1. 库存及库存控制 //274

2. ABC 管理法 //277

3. 订多少货：经济订货批量模型 //279

4. 何时以经济订货批量再订货 //290

第九章 物料需求计划 (MRP) (295)**一、MRP 的输入与输出 //296**

1. 总进度计划 //296

2. 物料清单 //297

3. 库存信息 //301

4. MRP 输出 //302

二、MRP 方法 //303**三、闭环 MRP //312**

1. 生产能力需求计划 //313

2. 生产活动控制 //317

四、制造资源计划 (MRP II) //317

1. MRP II 概况 //317

2. MRP II 的参数 //320

3. 生产数据库 //322

第十章 精益生产与准时生产系统	(323)
一、精益生产 //	324
二、准时生产系统 //	330
1. 产品设计 //	332
2. 过程设计 //	333
3. 人员组织因素 //	338
4. 制造计划与控制 //	341
三、准时生产系统的主要方法 //	352
1. 看板管理 //	352
2. 零库存管理 //	356
3. 平准化生产 //	358
4. 缩短生产周期 //	359
5. 少人化管理 //	360
四、准时生产系统的转换 //	363
1. 转换考虑的因素 //	363
2. 制定成功的转换计划 //	364
3. 转换障碍 //	365
第十一章 项目管理	(367)
一、项目与项目管理 //	368
1. 项目 //	368
2. 项目管理 //	371
3. 项目管理组织 //	374
二、制定项目计划 //	376
1. 工作结构分解法 //	376
2. 甘特图计划法 //	377
三、审查项目计划方案 //	379
参考文献	(387)

第一章 生产主管的职责与权限

生产主管，简单地讲就是生产的负责人。所谓生产则是指一种物质转换的过程，是投入生产要素对原材料加以转换，从而产出某种物质——产品的过程。

生产主管是企业的中层管理者，是生产部门各种事务的执行者与监督者。在小型企业中，生产主管可能是企业生产部门的最高领导；而在大中型企业中，生产主管则对生产经理负责，代表生产经理完成对生产部门的管理任务。

一、生产主管的职责

生产主管的职责是领导员工执行生产部门的职责，完成生产职能及任务，并参予企业的生产决策。

1. 生产部门的职责

生产部门的职责如下：

- ①编制综合生产计划和月度生产计划。
- ②生产任务分配。
- ③实施生产日程计划。
- ④受理生产作业日报。
- ⑤生产能力安排与调整。
- ⑥生产预算控制与管理。
- ⑦与营销部各科的联系沟通。
- ⑧生产效率对策。
- ⑨生产制造方法的改善。
- ⑩实施标准生产作业方法。
- ⑪填报标准生产能力表。
- ⑫生产成本核算。
- ⑬降低生产成本对策。
- ⑭制定生产技术标准。
- ⑮对员工的技术培训、指导与考核。
- ⑯实施员工提案制度。
- ⑰生产现场环境卫生管理。

⑮索赔受理与处理。

⑯材料及部件管理。

2. 生产的职能

生产的职能按其管理不同，可以划分为计划、组织、控制三方面的具体内容。

在计划方面，主要是指根据企业所获得的实际订单及进行确定型预测，制定企业的生产计划与生产作业计划等。即负责制定企业生产的产品品种计划、质量计划、产量（产值）计划与生产进度计划等。生产计划的安排应在充分利用企业生产能力和各种资源、做好综合平衡的基础上，合理确定各项生产计划指标，全面地、经济地完成订货合同任务。

在组织方面，生产的职能主要包括两项内容：一是搞好生产过程组织与劳动组织的统一。搞好生产过程组织就是指合理组织产品生产过程的各个阶段、各道工序在空间上与时间上的协调衔接。在此基础上，生产主管还要正确处理劳动者之间以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系。生产过程组织与劳动组织是以长期计划和年度生产计划的品种方向、生产规模为依据，具有相对的稳定性，但也不是一成不变的。生产经营型企业中，为了开拓市场，提高效率，生产要特别重视生产过程组织与劳动组织形式的应变能力的培养。二是搞好生产准备组织工作。主要包括安排好设计、工艺、人力、物料、能源、设备完好运转等方面的准备工作。生产准备工作要着重抓好经济效益分析，如工艺方案的经济分析，经济采购批量的计算，设备选择的经济评价等。在保证完成生产任务的前提下，取得最佳效益。

在控制方面，是指对企业的生产过程实行全面控制。生产

控制是按照生产方面的计划或标准与实际完成情况进行对比,一旦发现偏差,要及时采取措施加以纠正。具体包括对生产进度进行控制、对产品质量进行控制、对生产成本进行控制、对库存与资金占用进行控制等。

3. 生产主管的具体职责

生产主管的具体职责应为:

①结合企业的经营目标和生产实际,为决策层提供生产规划方面的建议、方案。

②为决策层提供生产方面的信息。

③为实现企业的经营目标提供生产方面的保证。

④对企业的生产环节进行计划、组织、控制,并创造一个文明、安全、无污染的生产环境。

⑤准确无误地接受决策层的任务,接受其指导,执行具体的部门业务。

⑥将决策层的任务原原本本地传给下级,并详加说明,查到下级彻底理解为止。

⑦率领下级,团结一致,共同奋斗,完成决策层交给的各项工作任务。

⑧对本部门发生的问题超过自己权限的要及时上报决策层。

⑨主动自觉地处理好工作中出现的各种矛盾。

⑩负责对本部门下属人员的考核评价、教育指导和提升、转职申报。

⑪代表本部门处理好本部门与决策部门,本部门与其他部门的关系。

二、生产主管的权限

生产主管的权限主要是在生产经理或企业负责人的授权下进行管理，其权限是与其职责相对应的，主要是拟定各种计划，实施各项管理及控制：包括生产技术管理、品质管理、产品制造管理、进度管理、现场管理、资材管理、采购管理等；生产效率改进、生产物耗、生产成本的管理、控制；质量成本的管理控制；安全生产管理控制。拟定的计划主要有：月负荷计划；月制造人员计划（含加班）；月材料需求计划；制造基准日程审批；制造、派工等指令下达；周、日生产计划。

生产主管及各级生产管理人员的具体权限如表 1-1。

表 1-1 生产主管及其各级生产管理人员的具体权限

区分	业务内容	经办单位	权限					备注
			承办人	组长	主管	经理	总经理	
年度生产计划	1. 年度负荷计划							
	1-1 人员计划	室	☐	☐	☐		☒	会有关单位
	1-2 生产设备计划	技	☐	☐	☐	☐	☒	会有关单位
	1-3 检验设备计划	品	☐	☐	☐	☐	☒	会有关单位
	1-4 冲模模具计划	技	☐	☐	☐	☒		会有关单位
	1-5 工具、夹具计划	各科		☐	☐	☒		会有关单位
	1-6 测定工作计划	品		☐	☐	☒		会有关单位
	1-7 电力设备计划	安	☐	☐	☐	☐	☒	会有关单位

(续上表)

区分	业务内容	经办单位	权限					备注
			承办人	组长	主管	经理	总经理	
年度生产计划	2. 年度材料计划							
	2-1 国外件材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	2-2 大宗材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	2-3 常备材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	2-4 库存材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	3. 年度外包计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
中小日程计划	1. 月工程负载计划	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		复印有关单位
	2. 月生产线人员计划 (含加班)	各科		☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		复印有关单位
	3. 月材料需求计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	4. 制造基准日程设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		会有关单位
	5. 制造命令收发及交货期决定	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	6. 设计变更接收	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	7. 周生产计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			复印有关单位
	8. 日生产计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			复印有关单位
	9. 周材料督促计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			复印有关单位
工程计划的编制	1. 人员配置设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	2. 机械配置设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	3. 标准时间设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	4. 预防保养计划	各科		☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	5. 电检设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	6. 电力设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	7. 机械设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		
	8. 修理请求	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			