

汇百家企业管理之精华

集百名管理专家之智慧

经百家企业实践之检验

历百次精雕细琢之修订

SHENGCHAN ZONGJIAN

生产总监 工作手册

GONGZUO SHOUC

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

生产总监 工作手册

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产总监工作手册/邱庆剑编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.11

ISBN 7-80677-587-0

I. 生… II. 邱… 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 (2003) 第 095955 号

出版 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行 |

经销 | 广东新华发行集团

印刷 | 广东邮电南方彩色印务有限公司
(广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)

开本 | 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印张 | 18 2 插页

字数 | 314 000 字

版次 | 2003 年 11 月第 1 版

印次 | 2003 年 11 月第 1 次

印数 | 1~6 000 册

书号 | ISBN 7-80677-587-0 / F·949

定价 | 36.00 元

如发现印刷质量问题, 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·

序言一：一场生产管理的革命

1. 在这本书面前，人人平等

在翻开这本书之前，你肯定从来没有想到过：生产管理可以这样轻松，这样简单，而又这样有效！

从事过生产管理的人，可能都遇到过以下这样一些看似不大却十分烦人的事情：

——明明计划好了，也下了生产指令，却总是无法按期交货；

——为了完成生产任务，生产各个环节常常搞得手忙脚乱，然而，刚刚应付了一批，以为可以松一口气时，却还有更紧急的订单在等待着生产；

——生产现场一团糟，却顾不上处理，即使处理，也不见得好转，即使一时好转了，过几日又复旧样；

——生产单位之间、工序之间常常相互推卸责任，常常相互指责，认真分析起来，却总是找不出是哪一方的责任；

——生产物流管理经常脱离计划，无法均衡顺畅地流转，不是材料积压就是停工待料，不是物流“塞车”就是物流断流，不是半成品堆积如山，就是下一环节等待上一环节出货；

.....

这本书，正是针对这些问题而编写的，而其处理方式却又出乎意料般地简单，就一些简单的程序、明了的表格和一看就懂的考核指标而已。

更具特色的是，这本书抛开了所有高深的理论、复杂的公式和烦琐的叙述，它可以让一位在职的生产总监轻松地吹起口哨，也可以让一名普通工人自信地说：

我也能够做生产总监！

可以这样说，在这本书面前，人人平等——生产总监借助它可以达到的效果，一个普通工人也能达到！

2. 一场生产管理的革命

当我们的企业规模还很小的时候，当我们的管理手段还比较原始的时

候，我们的管理是简单的，也是相对轻松的，生产任务总是三下五除二就搞定了。

当企业的规模一天一天大起来，我们开始增加高素质的管理人才，开始寻求新的管理手段和管理方法，我们自己摸索管理方法的同时，还不惜重金请来专家，于是乎，一套一套看似完善的管理制度出台了，管理的每一个环节每一个方面我们都考虑到了。然而，就在我们以为可以靠这些专家的成果轻轻松松地做好管理的时候，却发现管理越来越困难了，问题接连不断地发生，冲突一浪高过一浪，作业人员的抱怨也越来越多。制度中太多的框框条条，没有成为效率和效益的促进器，反倒成了管理者与被管理者共同的沉重枷锁。

这本《生产总监工作手册》的出版，让很多管理者恍然大悟：我们一天天疲惫不堪地追求的管理方法，竟然是错误的方法！我们早已误入了一条歧途，我们不该丢弃最初的那些简单而有效的管理，去寻找烦琐而不实用的东西。

说这本手册在进行着一场生产管理的革命，是因为这本手册和其他所有的生产管理书籍都是“背道而驰”的。这之前我们所见的生产管理书籍，表面上看是一本比一本完善，一本比一本内容更丰富，事实上却是越写越烦琐，越写越脱离实际。《生产总监工作手册》的“革命”道路恰恰相反：删繁就简，返朴归真。从事多年理论研究的我，在生产管理理论方面并不欠缺，但我没有将生产管理理论化，而是尽可能向实践靠拢。我一直在企业担任高层领导，从事着实实在在的管理工作，切身体会告诉我，在一个企业里，最简单的管理才是最有用的，切实可行的管理才容易产生效益。

3. 这本书编写手法与众不同

所谓管理，就是让一个团队去实现你的意志，而不是你亲自去实现你的意志。这本书编写手法与众不同，正是体现了这一管理理念。

这本书遵循的基本思路是：面对一项工作任务的时候，我们首先是想到该谁负责任，其次是弄清楚怎样控制实施者，最后是怎样看实施者做得好与不好。除第一章外，每一章的第一部分是明确责任，第二部分讲述如何管理，第三部分讲述如何考核，开始于人，结束于人，以人为中心，以责任为要领，做到事事有人负责，人人有责可负的完美境地。

这样的编写手法，看起来是多么简单，可惜的是，很多管理书籍的作者成天沉浸在学问之中，就把一些最基本的东西搞忘了。

4. 感谢

在这本手册的编写过程中，编者得到了众多企业家的支持和帮助，其中不少企业家还热情地在他们的企业里试用这本手册，使编者得以根据试用情况不断修改和完善。在此，编者深表谢意。另外，还应该感谢黄雪丽、刘先明、邱庆路等同志，他们为这本手册的编写做了大量工作。

邱庆剑
2003年10月8日

序言二：实现一个蓝领工人的金领梦

当管理越来越成为少数人的“特权”，管理书籍越来越复杂深奥的时候，我一直在思索着这样一个问题：

如何编写一本让所有人都看得懂、都用得上的通俗化的管理书籍？

管理的目的是为了发挥整个团队的精神。如果这个团队中的成员都不理解我们的管理意图，他们又怎么可能认同我们的管理，怎么可能发自内心地执行我们的管理指令呢？我们不能让管理成为我们的“特权”，我们必须让团队中的每一个成员都参与到管理中来，成为管理实施的一分子。

在我们给一些企业做咨询时，我们常常会听到这样的话：

“管理知识分子不能像管理工人那么粗暴。”

这句话乍一听还有几分道理，知识分子素养高，自尊心强，自律性强，所以我们不能像管理工人那样去管理他们。

的确，我们不能像管理工人那样管理知识分子。但是，说“管理知识分子不能像管理工人那么粗暴”的人，潜意识里有一种看法：管理工人就可以粗暴。

事实上，对工人粗暴是大错特错的。工人知识层次低，但从人的本性上来说，工人和知识分子是没有两样的。

在很多制造企业，工人与管理者的冲突向来是难以调和的，问题就和管理方式及管理理念有关。很多管理者甚至把工人视作机器的一部分，他们只是粗暴地要求工人执行命令，而很少甚至从不对工人说为什么要执行命令。这样管理的结果，是造成工人不负责任，导致次品不断、成本上升、进度缓慢等诸多问题。

我们知道，一个企业产品的质量，是生产出来的，而不是检验出来的，检验只是说明已经定型的产品质量是个什么样子，不能改变质量的水平，而生产环节的每一个工人，却可以决定产品质量的好坏。

同时，我们也知道，具有竞争力的合理成本也是生产工人决定的，而不是财务核算出来的。如果你把工人视作机器或机器的一部分，工人不会发自内心地控制消耗。

正是基于上述这样一些思想，我们一直在致力于管理技术的通俗化。我们这本《生产总监工作手册》就是这一通俗化思想的实践。这本书是生产管理方与被管理方共同的工作指南。管理方阅读它，可以指导自己的管理工作，被管理者即工人也可以通过阅读它，很好地理解管理意图，不断成长。通过对这本书的学习，一个普通工人也可以学会生产管理，成长为生产主管，甚至生产总监，从而实现从“蓝领到白领再到金领”的跨越！

邱庆剑

2003年10月8日

目 录

序言一：一场生产管理的革命	(1)
序言二：实现一个蓝领工人的金领梦	(4)

第一章 结合实际学习生产管理

1.1 结合实际学习生产管理	(2)
1.2 明白你该干什么	(4)
1.3 明白下属职责	(5)

第二章 如何做好生产计划管理

2.1 是谁的责任	(10)
2.2 如何做好生产计划管理	(11)
2.3 如何做好生产计划管理考核	(37)

第三章 如何做好材料采购与仓储管理

3.1 是谁的责任	(44)
3.2 如何做好材料采购与仓储管理	(45)
3.3 如何做好材料采购与仓储管理考核	(81)

第四章 如何做好产品制造管理

4.1 是谁的责任	(88)
4.2 如何做好产品制造管理	(89)
4.3 如何做好产品制造管理考核	(133)

第五章 如何做好成品管理

- 5.1 是谁的责任 (142)
- 5.2 如何做好成品管理 (143)
- 5.3 如何做好成品管理考核 (160)

第六章 如何做好质量管理

- 6.1 是谁的责任 (166)
- 6.2 如何做好质量管理 (168)
- 6.3 如何做好质量管理考核 (201)

第七章 如何做好设备及工具管理

- 7.1 是谁的责任 (210)
- 7.2 如何做好设备及工具管理 (211)
- 7.3 如何做好设备及工具管理考核 (239)

第八章 如何做好生产安全管理

- 8.1 是谁的责任 (246)
- 8.2 如何做好生产安全管理 (247)
- 8.3 如何做好生产安全管理考核 (262)

第九章 如何做好技术开发管理

- 9.1 是谁的责任 (268)
- 9.2 如何做好技术开发管理 (269)
- 9.3 如何做好技术开发管理考核 (276)

第一章

结合实际学习生产管理

1.1 结合实际学习生产管理

1.1.1 如同安装一台电脑那么简单

有这样一个笑话，说的是一个城里人问一个乡下人米长在什么地方，乡下人戏弄说米长在树上，米树又高又大，人死了如果装在米树做的棺材里，到了阴间都不会挨饿。

这个城里人被戏弄了却不知道，因为他不知道米到底长在什么地方。可事实上，这个城里人要明白米长在哪里也很容易，到乡下走一走就行了。

同样的道理，我们没有在工厂呆过，很难知道生产是什么样子。可我们如果到工厂走一走，也就大致会弄懂一些。生产就是一些设备、一些材料和一些半成品、成品，都是看得见摸得着的。我们拿着一本生产管理的书，可能会觉得很抽象，但如果我们和这些看得见摸得着的东西结合起来，就一点也不会抽象了。

我们编写这本《生产总监工作手册》的目的，是要让你能立即懂得生产管理，很快胜任生产总监工作，你就要结合实际来学习。你每读一行文字，脑中就要设想一下你正在开展的“生产管理工作”是什么样的，第一步该怎么做，第二步该怎么做，第三步又该怎样。就如同你在家拿着本电脑DIY的书在安装一台电脑那样，书看完了，电脑也安装好了，电脑安装好了，书上的内容也在你脑中。

1.1.2 认识你所在的企业

要结合实际学习管理，首先就得认识你的管理对象，即你所在的企业。

下面，是你应该了解的基本方面。

● 公司历史沿革

包括公司成立于什么时候，由哪些人发起，至今经历了哪几个发展阶段等。

● 公司基本情况

就是通常意义上的企业简介，即企业的行业性质及产品。

● 公司资本结构和目前经营情况

主要是了解企业是谁的，或者说是哪些人的，这些人持股情况怎样，这些出资者是什么身份或什么性质的实体。可以列成下表（表 01-01）。

对于经营情况，主要阅读一系列会计报表，从中把握企业的总体经营情况。

表 01-01 资本结构表

投资者姓名	投资者性质	投资金额	投资比例	公司注册资本
合 计				

● 公司组织机构、各机构工作职能及各机构负责人

图 01-01 是一个工业企业的机构图，你是这个机构图中的一个成员，同时，我们这本《生产总监工作手册》也是在这幅机构图的前提下展开编写的。

● 公司发展规划

即公司未来一定时期内的经营目标，以及实现这些目标的战略。

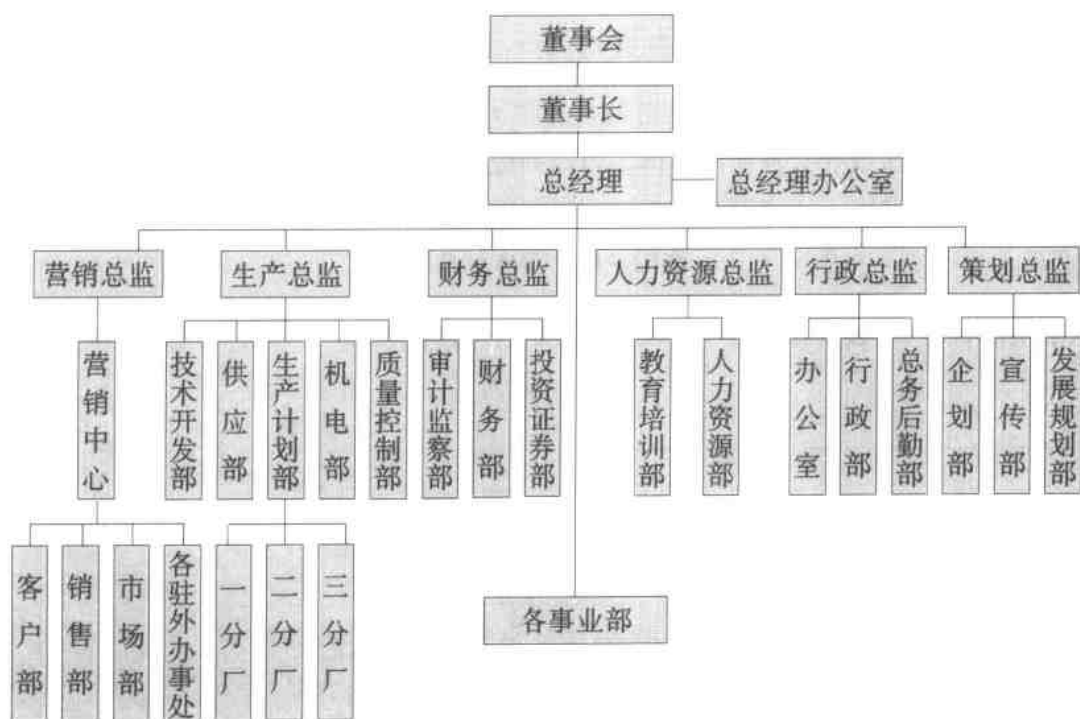


图 01-01

1.2 明白你该干什么

我们到一个企业，首先要明白两个问题：

——我能干什么？

——我该干什么？

前一个问题你自个儿回答就是了，后一个问题的答案在下面：

● 生产总监工作职责

1. 全面管理公司生产和技术开发工作，组织工厂按照公司制定的工艺流程进行生产，并在总经理批准下组织技术开发部对工艺流程进行改进；
2. 负责组织拟订生产、技术、供应、机电、质量各部内部机构设置和制定内部管理方案，提高管理效率；
3. 负责组织设备增减计划的制定、设备的维护保养，努力提高设备使用效率

和完好率；

4. 负责组织制定生产、供应、技术开发等工作计划，协调生产系列各部门关系，以及生产系列各部门与公司其他部门的关系；
5. 负责生产队伍建设与考核工作；
6. 参与公司生产战略规划和年度、月份计划的制定；
7. 负责向总经理报告生产情况，并听取意见、接受监督；
8. 其他相关工作。

1.3 明白下属职责

我们这本书将你定位在“生产总监”的位置上，要开展好你的工作，你必须发挥你所领导的团队的作用。而要发挥他们的作用，你得明白哪些人和机构归你管辖，他们各自都该干些什么。从图 01-01 中，你已经看到，你管辖的职能部门有技术开发部、供应部、生产计划部、机电部、质量控制部，在生产计划部下面，还有各个分厂。

你所管辖的职能部门的职责如下：

● 技术开发部

1. 参与新产品开发，负责产品工艺设计；
2. 参与成本定额的制定，标准工时的制定，标准用料的制定；
3. 工厂布置、生产线布置；
4. 工艺流程设计与改善；
5. 样品制造进度控制；
6. 新产品使用说明与使用跟踪；
7. 各项操作规范的制定与检查；
8. 其他相关工作。

● 供应部

1. 根据市场与生产需求，负责制定采购计划，经批准后组织采购实施；
2. 采购合同的签订和实施；

3. 认真做好市场供求信息调查, 优质采购, 确保生产所需;
4. 认真进行物料消耗分析, 在保证生产的前提下降低资金占用, 提高存货周转率;
5. 负责材料仓库管理, 确保物资安全;
6. 负责物料的初加工工作;
7. 参与公司生产计划的制定工作;
8. 其他相关工作。

● 生产计划部

1. 组织生产计划的制定, 并经批准后实施;
2. 订单的审核、登记与分发;
3. 生产负荷统计和产销平衡调度;
4. 负责生产计划的检查和进度控制工作;
5. 用料管理与控制;
6. 负责各个分厂的协调工作;
7. 安全生产检查与处理;
8. 其他相关工作。

● 机电部

1. 编制设备计划, 并经批准后实施;
2. 设备管理工作;
3. 设备保养维修工作;
4. 各种能源的核算与分配工作;
5. 设备安全使用检查与处理;
6. 其他相关工作。

● 质量控制部

1. 制定质量准则, 经批准后实施;
2. 原料入厂质量检验的执行及异常情况处理;
3. 生产过程中质量的检查与记录;
4. 成品检查与记录;
5. 成品各项功能测试及技术要求参数的检测;

6. 检验器具的使用与保管;
7. 质量异常处理与追踪;
8. 协同处理质量投诉;
9. 执行质量管理的各种活动;
10. 质量问题分析、报告;
11. 其他相关工作。