

生产经理的案头“圣经”

经理“日智”丛书

PRODUCTION MANAGER
DAILY WISDOM

荟萃
丰田、微软等
世界著名企业的
先进生产方式与
理念

生产经理 日智

DAILY WISDOM
Production Manager Daily Wisdom
PRODUCTION MANAGER

张岩波 主编

博于问学，明于睿思，
笃于务实，志于成人。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



生产经理的案头“圣经”

经理“日智”丛书

PRODUCTION MANAGER
DAILY WISDOM

荟萃
丰田、微软等
世界著名企业的
先进生产方式与
理念

生产经理 日智

DAILY WISDOM

Production Manager Daily Wisdom

PRODUCTION MANAGER

张严波 主编

博于问学，明于睿思，
笃于务实，志于成人。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 提 要

作为生产经理，不仅要能在激烈的市场竞争中准确地把握机遇，还必须要面对很多新的挑战。这些挑战一方面来自于快速变化的外部环境，另一方面则与公司内部组织结构与运作模式息息相关。优秀的生产经理会在应对这些挑战的过程中逐步提升自己，充分体现其自身的价值，而只有不断学习才是自我提升的惟一途径。本书所介绍的内容将有助于生产经理站在一个更高的层次上思考问题。

本书从相关企业生产的基本业务知识、方法、技巧和国外先进的管理理念与方式中，精选出 365 个“智慧点”。每天一个“日智”，可以帮助生产经理尽快地提高自身素质和管理水平，进而促进企业业绩的提升和持续的发展。同时，在每一个“日智”的后面都加以精彩的“评点”，使读者可以更深刻地领悟“日智”的精髓，从而迈向更大的成功。

图书在版编目 (CIP) 数据

生产经理日智/张岩波主编. —北京: 机械工业出版社, 2005. 10

(经理“日智”丛书)

ISBN 7-111-17535-2

I. 生... II. 张... III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115653 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王 政 封面设计: 汤 维

责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·17.375 印张·1 插页·482 千字

0001—5000 册

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

编 委 会

主 编 张岩波

副主编 刘伟成 羊冷东

编委会成员 (以下排名不分先后)

张永成 李先银 王晓波

林 扬 杨昌宇 曹玉霞

潘丽丽 焦东京 彭 鑫

梁恩来 于 勇 王兰建

宋相涛 刘本芝 刘跃娟

前言

企业的发展、管理绩效的提升并非朝夕之事，却需朝夕之功。九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。竞争的加剧和工作、生活节奏的加快按照自己的逻辑重新塑造着社会秩序。以总裁、总经理、主管为题材的经管类图书和励志类图书如汗牛充栋，这些书有一个共同的特点，就是强调个体潜能可以速生丰产的无限开发，行文中精英主义哲学和投机主义哲学贯穿始终，为了满足时效化、快节奏工作和生活方式的需求，许多书的立意和切入点纷纷以时间来突显自己的效能，例如一周商务通、三天获利 20%、八小时改变一生、三十分钟项目经理……时间也从月、周、天、小时、分钟一路加速，如今已经精确到了秒，甚至像那种堪称综合性系统工程战略管理问题、组织管理问题、危机管理问题似乎也可以通过选用某个表格、套用某组制度、炮制某种案例情景来解决，某些前沿理论、实务也迎合了这种需求，Mini ERP、袖珍 CRM、微缩 MBA 等纷纷出炉……

有人将这种现象称为“简单管理”，但“简单管理”并没有实现原本讲求的流程优化和对信息处理的明晰化，却使管理呈现了符号化、线条化的怪异状态。这类“简单管理”让我们看到的是一座座职业经理人的制造车间和自动生产流水线，而这些书就成了自助式自动生产流水线的操作指南，排队等待的人正期待着像数学公式中的等量代换一样去洗髓换脑，等待着通过这个制造工艺源源不断地生产出职业经理、项目经理、业务主管来。蓦地，我们发现，“简单管理”真正简单的只是自己的头脑。

每个企业的环境不同、企业性质不同、发展阶段不同、竞争对手的状况不同，相应的做法也不可能相同。世上没有两片完全相同的树叶，超离现实的本本主义和不切实际的期待只能碰壁。

本节的理念是——事实上不存在一蹴而就的管理，更不存在立竿见影的成功，企业领导者要有不积跬步无以至千里的毅力，在每一天的学习和实践中稳步提高自己。

谋事在人，成事亦在人，运气往往是可遇而不可求的。因此，身为企业的生产经理，必须脚踏实地，从每一天做起，不可急于求成，世上没有包治百病的药，更没有后悔药。尽管时过境迁、世事难料，但是对经理们来说，环境可一变再变，生死存亡，难知天数，但回报最大的往往是你细心呵护过的每一个制度、每一件事、每一个人和每一个小细节。

本书精选出 365 个智慧点、知识点，既有策略、技巧、方法、谋略、实例，也有对容易被忽略问题的善意提示，读起来使人意味隽永。

一天一计，一个知识点启迪一扇智慧之窗，一个谋略谋求一次成功的机会……就像本书所言：

每天一谋，每日一智，365 天天都是机会！

编 者

目 录

前言 / IV

基础管理篇

- 【日智 1】基本工作量分析 / 3
- 【日智 2】价值工程的应用 / 4
- 【日智 3】生产时差与关键路线 / 5
- 【日智 4】产品数据管理 / 6
- 【日智 5】设施布局类型选择中的影响因素 / 7
- 【日智 6】项目控制会议 / 8
- 【日智 7】流程再造的设计方式 / 10
- 【日智 8】打造生产计划执行力 / 11
- 【日智 9】使用直方图 / 12
- 【日智 10】实施价值工程的程序 / 16
- 【日智 11】信息资料的收集 / 17
- 【日智 12】了解生产与运作的含义 / 18
- 【日智 13】运筹学在管理中的应用 / 19
- 【日智 14】精益生产的特性 / 21
- 【日智 15】生产管理的变化（一） / 22
- 【日智 16】生产管理的变化（二） / 24
- 【日智 17】看板，实现精益的桥梁和纽带 / 25

目 录

- 【日智 18】项目行动计划表 / 26
- 【日智 19】制造业集成化运作战略选择 / 27
- 【日智 20】研究、模仿竞争对手战略 / 29
- 【日智 21】妥协比力争更重要 / 30
- 【日智 22】网络图的绘制步骤 / 32
- 【日智 23】应用因果分析图 / 33
- 【日智 24】MRP 的输入与输出信息 / 34
- 【日智 25】认识质量体系 / 36
- 【日智 26】附加值的四大功能 / 37
- 【日智 27】生产控制图 / 38
- 【日智 28】生产的时间计算 / 39
- 【日智 29】物资消耗定额的制定 / 41
- 【日智 30】制造业的运作战略 / 42
- 【日智 31】物资需要量的确定 / 45
- 【日智 32】生产与运作的特征和趋势 / 46
- 【日智 33】库存重点控制 / 48
- 【日智 34】分析现有流程 / 49
- 【日智 35】生产设施的布局 / 50
- 【日智 36】流程再造实施中的常见问题 / 51
- 【日智 37】JIT 生产方式的目标 / 53
- 【日智 38】生产管理种类面面观 / 54
- 【日智 39】掌握科学的管理理论 / 55
- 【日智 40】管理是资源的有效整合 / 56
- 【日智 41】清理工作“七步走” / 57

目 录

- 【日智 42】生产流程再造 / 59
- 【日智 43】构架并行工程的四个关键要素 / 60
- 【日智 44】不可不知的标准效用 / 62
- 【日智 45】打造标准执行力 / 63
- 【日智 46】并行工程的组织结构 / 64
- 【日智 47】从概念学习做起 / 65
- 【日智 48】并行工程的组织构架 / 66
- 【日智 49】生产流程再造的规则 / 67
- 【日智 50】管理的最高境界 / 68
- 【日智 51】并行工程的人员构成 / 69
- 【日智 52】清理的最佳效果 / 70
- 【日智 53】产品数据管理系统 (PDM) / 71
- 【日智 54】推动标准化的车轮前进 / 73
- 【日智 55】DFA 使能工具 / 74
- 【日智 56】WBS 的制定程序 / 75
- 【日智 57】网络图的组成及绘制规则 / 76
- 【日智 58】项目报告 / 78
- 【日智 59】价值功能 / 80
- 【日智 60】流程识别和评估 / 81
- 【日智 61】流程再造中的工作设计 / 82
- 【日智 62】给你的下属定好目标 / 84
- 【日智 63】盘活目标的循环过程 / 85
- 【日智 64】制定目标的指导方针 / 87

目录

现场管理篇

- 【日智 65】了解现场使命 / 91
- 【日智 66】车间设施布局 / 92
- 【日智 67】细数生产布局类型 / 94
- 【日智 68】生产工作计划的内容 / 96
- 【日智 69】生产作业模特法 / 98
- 【日智 70】生产物料需求计划 / 99
- 【日智 71】生产运作管理（一） / 100
- 【日智 72】生产运作管理（二） / 102
- 【日智 73】目标管理就是正确授权 / 103
- 【日智 74】目标是组织的灵魂 / 105
- 【日智 75】目标设定求科学 / 106
- 【日智 76】生产与运作的管理 / 107
- 【日智 77】把握目标的实施要点 / 110
- 【日智 78】目标管理测评 / 112
- 【日智 79】并行工程的管理 / 113
- 【日智 80】缺陷与不合格区分对待 / 115
- 【日智 81】发现不合格产品时 / 116
- 【日智 82】残品的处置 / 117
- 【日智 83】生产管理的内容及程序 / 118
- 【日智 84】生产排列图 / 120
- 【日智 85】细数质量管理中的“七大法宝” / 121

目 录

- 【日智 86】抽样检验的知识 / 123
- 【日智 87】作业排序前的准备工作 / 125
- 【日智 88】作业排序的问题 / 126
- 【日智 89】不合格产品巧控制 / 127
- 【日智 90】“紧急放行”重在时机把握 / 128
- 【日智 91】对象选择的方法与技巧 / 130
- 【日智 92】质量管理的原则 / 131
- 【日智 93】找到改善要点 / 132
- 【日智 94】何谓物料管理 / 134
- 【日智 95】流水线生产模式（一） / 135
- 【日智 96】流水线生产模式（二） / 137
- 【日智 97】关注物料搬运环节 / 138
- 【日智 98】面向质量的设计 / 139
- 【日智 99】定位管理的标识 / 141
- 【日智 100】领发料时遵循的原则 / 142
- 【日智 101】制定改进方案 / 143
- 【日智 102】功能评价的方法 / 145
- 【日智 103】了解全面质量管理 / 146
- 【日智 104】功能整理的方法 / 147
- 【日智 105】多品种流水线生产的设计 / 148
- 【日智 106】有效减少半成品库存 / 150
- 【日智 107】生产管理系统 / 151
- 【日智 108】生产设备选购时的考虑因素 / 152
- 【日智 109】列出需求计划清单 / 154

目录

- 【日智 110】 物料编号 123 / 155
- 【日智 111】 关联图表 / 157
- 【日智 112】 质量管理 QC 新工具 / 159
- 【日智 113】 把好物料验收关 / 163
- 【日智 114】 准备工作要充分 / 164
- 【日智 115】 零件分类成组及其方法 / 166
- 【日智 116】 防止呆料的频繁产生 / 167
- 【日智 117】 构架成组生产流水线 / 168
- 【日智 118】 物料管理中的成本控制 / 170
- 【日智 119】 生产基础数据 / 171
- 【日智 120】 细数成本组成 / 172

方法管理篇

- 【日智 121】 成本的其他分类方法 / 177
- 【日智 122】 提出方案的方法 / 178
- 【日智 123】 方案的综合评价 / 179
- 【日智 124】 实施准时采购的方法 / 180
- 【日智 125】 成本控制的原则 / 182
- 【日智 126】 价值工程的实施方法 / 183
- 【日智 127】 齐心协力降低成本 / 184
- 【日智 128】 企业管理与方法整合 / 186
- 【日智 129】 降低成本的有效方法 / 187
- 【日智 130】 流水线运输方法 / 189

目 录

- 【日智 131】精益生产模式的产生 / 190
- 【日智 132】流水线的平面布置设计 / 191
- 【日智 133】降低成本组织的建立方法 / 193
- 【日智 134】协同工作 / 194
- 【日智 135】平衡混合流水生产线 / 196
- 【日智 136】精益生产模式的要点 / 197
- 【日智 137】控制零缺陷 / 199
- 【日智 138】运作管理方法 / 200
- 【日智 139】打造产品的更多卖点 / 202
- 【日智 140】生产要精益求精 / 203
- 【日智 141】精益生产模式的特点 / 205
- 【日智 142】精益生产模式的目标 / 206
- 【日智 143】精益生产模式的原则 / 208
- 【日智 144】生产测时法 / 210
- 【日智 145】生产设计分层法 / 212
- 【日智 146】精益生产的“看板” / 213
- 【日智 147】精益生产的基础 / 214
- 【日智 148】看板虽小用之有道 / 215
- 【日智 149】精益生产的体系结构 / 217
- 【日智 150】标杆瞄准法 / 218
- 【日智 151】QC 小组活动法 / 219
- 【日智 152】目标管理法 / 222
- 【日智 153】全面质量管理实施方法 / 224
- 【日智 154】矩阵数据分析法 / 226

目 录

- 【日智 155】 生产进度管理方法 / 227
- 【日智 156】 生产标准数据法 / 229
- 【日智 157】 生产动作分析法 / 230
- 【日智 158】 生产过程分析法 / 232
- 【日智 159】 工作抽样法 / 233
- 【日智 160】 作业测定方法 / 234
- 【日智 161】 企业工作研究方法 / 235
- 【日智 162】 田口的质量方法 / 236
- 【日智 163】 生产工作设计方法 / 237
- 【日智 164】 生产计划与管理 / 239
- 【日智 165】 管理是一门交叉学科 / 240
- 【日智 166】 合理实施, 事半功倍 / 241
- 【日智 167】 作业方法研究 / 243
- 【日智 168】 流水线生产组织方法 / 244
- 【日智 169】 流水线生产的条件及设计准备 / 245
- 【日智 170】 单一对象流水线的组织设计 (一) / 248
- 【日智 171】 单一对象流水线的组织设计 (二) / 249
- 【日智 172】 多对象流水线的组织设计 / 251
- 【日智 173】 作业排序的标准和方法 / 253
- 【日智 174】 准时化生产组织 / 254
- 【日智 175】 形式多样的生产方法 / 255
- 【日智 176】 JIT 生产方式的方法 / 256
- 【日智 177】 劳动定额的制定依据 / 258
- 【日智 178】 定额制定, 有法可依 / 259

目 录

- 【日智 179】劳动定额的最高水平 / 262
- 【日智 180】JIT 生产方式的基本方法 / 263
- 【日智 181】掌握 TPM 的活动方法 / 264
- 【日智 182】缩短作业更换时间 / 265

技巧管理篇

- 【日智 183】利用成组技术 / 269
- 【日智 184】综合生产计划的内容 / 270
- 【日智 185】对外部因素的管理和应变 / 271
- 【日智 186】对内部因素的管理策略 / 273
- 【日智 187】实施计件工资 / 274
- 【日智 188】计件工资的具体形式 / 275
- 【日智 189】计件工资的计算 / 276
- 【日智 190】浮动工资的操作 / 277
- 【日智 191】计时工资的基本内容 / 279
- 【日智 192】奖励工资的操作原则 / 280
- 【日智 193】巧使工资结构化 / 282
- 【日智 194】结构工资的实施程序 / 283
- 【日智 195】消除不信任的声音 / 284
- 【日智 196】混合流水线组织设计 / 285
- 【日智 197】价值工程的特征 / 286
- 【日智 198】了解价值工程 / 287
- 【日智 199】生产作业管理战略 / 288

目 录

- 【日智 200】 优先调度规则的复杂性 / 290
- 【日智 201】 排序的约翰逊法则 / 291
- 【日智 202】 妥善解决目标冲突 / 292
- 【日智 203】 倾听下属的心声 / 293
- 【日智 204】 管好设备 / 294
- 【日智 205】 砍柴需要磨刀工 / 295
- 【日智 206】 生产同步化的实现 / 297
- 【日智 207】 抓住 TPM 的运用核心 / 298
- 【日智 208】 设备管理的方法和组织 / 299
- 【日智 209】 设备维护保养三级跳 / 300
- 【日智 210】 中途停摆有对策 / 301
- 【日智 211】 细数设备保养的方式 / 302
- 【日智 212】 生产设备管理 / 303
- 【日智 213】 设备修护管理方法 / 305
- 【日智 214】 构建成功的管理模式 / 306
- 【日智 215】 并行模式造就成功产品 / 307
- 【日智 216】 并行构建的四个主力框架 / 308
- 【日智 217】 打造优秀的并行团队 / 310
- 【日智 218】 并行工程团队的管理 / 311
- 【日智 219】 生产运作的核心竞争力 / 312
- 【日智 220】 制造业运作组织方式的战略选择 / 315
- 【日智 221】 做成功的战略模仿者 / 317
- 【日智 222】 服务业的现场服务模式 / 318
- 【日智 223】 优秀服务承诺的驱动力 / 320

目 录

- 【日智 224】在压力中求生存 / 321
- 【日智 225】放眼制造业产品的国际化发展方向 / 323
- 【日智 226】质量管理 / 325
- 【日智 227】产品质量的形成 / 326
- 【日智 228】全面质量管理 (TQC) 阶段 / 328
- 【日智 229】常用的质量管理统计方法 / 329
- 【日智 230】全面质量管理的含义 / 331
- 【日智 231】全面质量管理的工作原则 / 332
- 【日智 232】工艺对象专业化布置 / 333
- 【日智 233】产品对象专业化布置 / 335
- 【日智 234】关于人体动作的十项经济原则 / 336
- 【日智 235】达拉斯第一钢铁厂推行标准化作业活动 / 337
- 【日智 236】产品导向的布局方法 / 339
- 【日智 237】装配线的平衡 / 340
- 【日智 238】混合布局方法 / 341
- 【日智 239】生产能力的概念和度量 / 343
- 【日智 240】生产能力计划管理 / 344
- 【日智 241】扩大生产能力的核心问题 / 346
- 【日智 242】核定年度生产能力 / 347
- 【日智 243】优选产品品种的方法 / 348
- 【日智 244】劳动生产率的计量标准 / 349
- 【日智 245】生产率的提高能带来什么 / 350
- 【日智 246】合理安排生产时间 / 351
- 【日智 247】工时定额对提高生产绩效的作用 / 352