

日企经理人的生产实践经验汇编  
班组长必备的生产管理实用手册

交期是与客户维护好关系的一个重要条件。  
本书从企业生产的各个层面着眼，全面阐述如何进行交期控制，  
具有很强的实操性和指导性。

精益生产现场管理系列丛书

黄杰◎编著

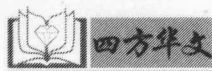
# 班组长 如何促进交期

★一部揭示控制生产节奏、协调生产关系、保证交期的秘籍。

★一部汇集保证交期的战略宝典。



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



精益生产现场管理系列丛书

黄杰◎编著

日企经理人的生产实践经验汇编  
班组长必备的生产管理实用手册

# 班组长 如何交接



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长如何促交期/黄杰编著. —北京: 经济管理出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5096-0722-0

I. 班… II. 黄… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 138422 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 徐 雪

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

14.25 印张 211 千字

2009 年 10 月第 1 版

2009 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0722-0

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部  
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

在全球性金融危机之下，不少企业纷纷壮烈落马，幸存企业的利润空间也大幅度缩水，不具备竞争优势者即被淘汰已成铁的定律，而制造业企业又首当其冲。

## 总序

订单大量缩水，销量急剧下滑，裁员、浓缩重组……许多企业基本都处于亚健康状态，外部虎视眈眈，内部问题成堆，内忧外患，日子很难过！优胜劣汰是自然界亘古不变的客观规律，也是企业永远无法逃避的魔咒。制造业企业生存主要取决于两个因素：一个是市场/产品，一个是管理。

众所周知，质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中形成和实现的，因此市场/产品在很大程度上也依赖于生产管理。

日本的品质改善专家今井正明曾说过，任何一家企业，都必须从事三项可赚取利润的主要活动：开发、生产、销售，而生产现场正是这些活动发生的场所，生产管理既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

如何降低生产成本，提高企业竞争力？有效提升生产管理是关键！

综观在金融海啸宏观大背景下坍塌的企业，虽各有各的“导火索”，但有一点是共同的，那就是都存在基础管理漏洞。

美国次贷危机的源头是贷款机构向信用程度较差的借款人提供的次级按揭贷款。

中国“毒奶粉”源于对原料奶收购环节监管的失控。

……

“千里之堤，溃于蚁穴”、“基础不牢，地动山摇”。基础管理是企业生存和发展的根基，生产管理是基础管理的重要内容，是企业持续发展的基本

保证。

调研资料显示：制造加工中产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的，90%的问题源于生产管理。因此，生产管理是制造加工型企业的核心管理内容。能否实施有效的生产管理，成为决定企业、班组长是否具有竞争力的关键因素之一。

生产管理如何抓？包括哪些内容？怎样管理？

结合在日企十多年的中高层管理实践，以及多年国内职业培训师和企业  
管理顾问经验，根据制造企业及现场班组长的实际情况与需求，我总结出了  
《班组长如何管现场》、《班组长如何控成本》、《班组长如何保安全》、《班组长如何促交期》、《班组长如何抓质量》这套系列丛书。

本丛书力求弥补市场上传统生产管理类图书的不足，系统而全面地指出了现场生产管理中存在的问题。从管现场、控成本、保安全、促交期、抓质量五个方面分别将现场生产管理中的现场、成本、安全、质量、交期五个重点问题一一击破。

本丛书注重拓展现场班组长的视野以及培养其解决实际管理问题的能力，为生产型企业提供了全方位的生产管理指导方法，生产管理理念新颖独到，形式清晰明了，语言通俗易懂，讲解方式配以小故事、图片、数据图表、经典案例分析等形式，引人入胜。每小节后附的互动问题能引导读者积极思考，最后一章相关工具表单可用于对管理效果进行实际检验，查漏补缺，是制造企业及现场管理者必备的工作指南。

成本管控与企业运营系统改善顾问 黄杰

2009年6月

## 前 言

速度就是一切，它是竞争不可或缺的因素。

——美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇  
新经济时代，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。

——美国思科公司总裁钱伯斯

猎豹要捕获猎物，必须具有比对手更快的速度，否则它将被自然无情地淘汰。速度成了猎豹生存的砝码。

羚羊的速度是每小时 90 公里，被称为“长跑冠军”，但是它的天敌猎豹的速度更快，每小时可达 110 公里，被称为“短跑冠军”。猎豹正是凭借比羚羊更快的速度，才能将其捕获，否则只能饿死，这是自然界竞争的法则。

动物之间的竞争是企业间竞争的写照，现代企业竞争已不是大鱼吃小鱼的年代，而是猎豹与羚羊赛跑、“快鱼吃慢鱼”的时代。在信息时代没有来临之前，企业竞争如同海底世界之大鱼吃小鱼。但是信息时代的到来却使得这一法则转变为“快鱼吃慢鱼”。

随着市场竞争的白热化，企业也要学会快。现在市场风云瞬息万变，谁能抢先一步获得信息、抢先一步做出应对，谁就能捷足先登，独占商机。这是快者为王的时代。

Modell 体育用品公司的 CEO 默德在一次圆桌会议上重复了钱伯斯的那句话，他对与会的 CEO 们说：想要在以变制胜的竞赛中脱颖而出，速度是关键。

加拿大决定将枫叶旗定为国旗时，近水楼台的加拿大厂商却没有先得

月，反倒是远在亚洲的日本借此机会赚得满盆金。日本厂商在加拿大决定将枫叶旗定为国旗的第三天，便将枫叶小国旗及带有枫叶标志的玩具赶制了出来，并在加拿大市场销售，销售量自然大得惊人。日本人正是依靠惊人的速度才能在“二战”后迅速地崛起，成为世界经济强国。

制造业能否及时生产出市场所需的产品，是其能否在市场中得到长远发展的关键。保证交期、快速交货已成为许多企业的共识，但在实际生产中，企业管理人员不得不面临这样的问题：

1. 停工待料，员工无所事事。
2. 为了保证交期，企业所有人员加班加点，身心疲惫。
3. 淡季，停工；旺季，忙碌得没有头绪。
4. 前一工序的在制品过多积压，后一道工序却拼命催货。
5. 不良过多，经常出现返工，生产成本增加。
6. 生产计划不能得到执行。

.....

这些问题使企业形成了一种恶性循环：生产交期延误，客户抱怨，员工的生产积极性降低。作为一线管理人员——班组长应该怎样解决这个困扰已久的问题呢？

本书为你提供了答案。

本书共分为五篇：夯实管理篇、严阵以待篇、长驱直入篇、锁定目标篇、处变不惊篇。夯实管理篇主要从企业对交期管理及其现状的理解等方面入手，便于班组长对交期有一个总体的认识 and 了解；严阵以待篇主要介绍了生产能力规划、确定生产周期及物料控制三个方面，这一篇是制订生产计划的准备篇，班组长通过学习此篇可以了解制订生产计划所需做的准备；长驱直入篇主要介绍了生产计划的概念、编制及安排，班组长可以掌握制订和安排生产计划的步骤和要点；锁定目标篇主要包括生产作业控制、生产作业调度、生产绩效管理、消除生产“瓶颈”等内容，这一篇主要围绕如何控制生产计划按原来的目标进行，防止出现偏差这一内容展开；处变不惊篇包括外协管理应对紧急订单、交期延误管理、应对生产异常事件三部分内容，生产

中难免会有一些意外情况发生，如紧急订单、生产异常等，这些意外会给生产带来很大影响，班组长通过这一篇的学习可以掌握处理意外情况的技巧。

另外，本书中附有大量的表格，班组长可以直接运用到生产交期管理工作中，方便、实用。

最后，希望本书能够帮助企业在“快鱼吃慢鱼”的时代，加快速度，抢占先机，做一条竞争力很强的“快鱼”。



|                      |    |
|----------------------|----|
| 第四章 确定生产周期 .....     | 35 |
| 一、确定生产周期的重要性 .....   | 35 |
| 二、确定生产周期的提前期 .....   | 36 |
| 三、确定生产批量和生产间隔期 ..... | 37 |
| 第五章 物料控制与生产计划 .....  | 41 |
| 一、物料的概念 .....        | 41 |
| 二、物料控制的精髓 .....      | 44 |
| 三、物料管理的五大职能 .....    | 46 |
| 四、物料需求计划的制订 .....    | 49 |
| <b>第三篇 长驱直入</b>      |    |
| 第六章 了解生产计划 .....     | 55 |
| 一、生产计划是什么 .....      | 55 |
| 二、制订生产计划的原则 .....    | 59 |
| 三、生产计划的主要指标 .....    | 63 |
| 四、制订生产计划的标准时间 .....  | 70 |
| 第七章 编制生产计划 .....     | 75 |
| 一、生产计划的编制步骤 .....    | 75 |
| 二、生产计划的编制方法 .....    | 78 |
| 三、订单型生产计划编制 .....    | 85 |
| 四、批量型生产计划编制 .....    | 89 |

## 第八章 安排好生产排程 ..... 93

一、生产计划排程的概念 ..... 93

二、生产排程安排的标准 ..... 95

三、生产计划安排的步骤 ..... 100

四、计划排程的注意事项 ..... 105

## 第四篇 锁定目标

## 第九章 生产作业控制 ..... 111

一、作业控制的准备 ..... 111

二、生产作业控制的内容 ..... 114

三、生产控制的基本程序 ..... 116

四、生产作业的进度控制 ..... 119

五、生产作业的在制品控制 ..... 121

## 第十章 生产作业调度 ..... 125

一、生产调度的概念 ..... 125

二、生产调度工作的机构设置 ..... 128

三、生产调度的程序 ..... 129

四、生产作业的组织时间调度 ..... 131

五、生产调度工作的评估 ..... 133

## 第十一章 生产绩效管理 ..... 135

一、生产绩效评估、分析指标 ..... 135

二、生产绩效评估、分析项目 ..... 137

三、建立及推动生产绩效管理 ..... 138

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第十二章 消除生产瓶颈 .....       | 141 |
| 一、生产中的生产瓶颈及其影响 .....    | 141 |
| 二、生产瓶颈对交期的影响 .....      | 143 |
| 三、生产线平衡及效率计算 .....      | 144 |
| 四、消除生产瓶颈的方法 .....       | 146 |
| 五、改善生产流水线, 消除生产瓶颈 ..... | 148 |

## 第五篇 处变不惊

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第十三章 外协管理应对紧急订单 ..... | 155 |
| 一、紧急订单的本质 .....       | 155 |
| 二、外协管理的概念 .....       | 158 |
| 三、外协管理的操作流程 .....     | 162 |
| 第十四章 交期延误管理 .....     | 169 |
| 一、交期延误的原因 .....       | 169 |
| 二、消除交期延误的措施 .....     | 171 |
| 三、准时生产方式 JIT .....    | 173 |
| 第十五章 应对生产异常事件 .....   | 177 |
| 一、什么是生产异常 .....       | 177 |
| 二、如何应对生产异常 .....      | 179 |
| 三、机械故障问题的预防 .....     | 181 |
| 附录 生产交期管理常用工具 .....   | 187 |
| 1. 甘特图控制法 .....       | 187 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 2. 决策树法 .....        | 189 |
| 3. 约翰逊法 .....        | 194 |
| 4. MRP 流程图 .....     | 196 |
| 5. 班组长的沟通能力测试表 ..... | 200 |
| 6. 生产计划变更通知单 .....   | 202 |
| 7. 年度产品别生产预算表 .....  | 202 |
| 8. 每日订单完成状况追踪表 ..... | 203 |
| 9. 生产进度异常报告书 .....   | 203 |
| 10. 生产进度追踪表 .....    | 204 |
| 11. 生产进度控制表 .....    | 205 |
| 12. 生产进度表 .....      | 206 |
| 13. 各班次生产产量记录表 ..... | 207 |
| 参考文献 .....           | 209 |
| 后 记 .....            | 211 |

**第一篇**

**夯实管理**



# 第一章 认识交期

## 本章提要:

### ► 交期的概念

### ► 现代制造业的状况

### ► 企业对交期的错误认识

## 一、交期的概念

交期也称交货期，是生产工作的重点。交期、质量及成本是生产管理的三个要点。交期的改善是对作业过程和进度从方法上进行有效的优化，使企业交货能力得到提升和超越。

激烈的市场竞争环境下，按时交货已成为企业竞争力和信誉的保证，同时也成为企业根本的生存方针。交期管理出现问题会直接导致以下结果：

- (1) 在已预定的交期内不能交货给客户，会造成客户生产上的困难。
- (2) 不能遵守合约，将会丧失信用，失去客户。
- (3) 因交货延误挫伤生产现场作业者的工作热情。
- (4) 生产人员为了保证交期必然要延长工作时间，这样会造成员工体力不支，影响工作绩效。
- (5) 交期管理不善，会严重影响到企业的品质管理和成本管理，最终影

响企业的长远发展。交期的顺利进行，需要企业提供一定的条件，这些条件分别为：

①制订明确的生产计划。生产计划是生产工作的指南，制订明确的生产计划可以使生产工作有序进行，为保证交期提供了基础。

②加强交期管理。企业管理人员要加强对交期的管理，提高全员按时交货的意识，通过各种管理手段如开展交期改善竞赛活动等，加强交期的管理。

③选择信誉良好的材料供应商。材料是生产进行的基础，没有材料生产就无法开展。因此企业要选择信誉良好的材料供应商，保证材料能及时到位，避免出现停工待料的情况。

④不断提高生产效率。要保证交期，必须提高生产效率。较高的生产效率可以使企业以最低的成本、最快的速度获得最好的产品。企业可以通过提高员工的工作技能、改善生产设备等方面入手不断提高生产效率。

#### 思考题：

1. 交期的概念是什么？
2. 交期管理不善会出现哪些问题？
3. 交期顺利进行的条件是什么？

## 二、现代制造业的状况

近年来，很多制造业企业遇到了交期延缓即不能按时交货的困难，这是前所未有的。为什么会出现这种现象呢？是因为企业所处的大的市场环境由过去的高额利润时期进入了现在的低利润时期，市场环境发生了根本性的变化。

### 1. 现代制造业企业的状况

低利润时代，企业内部的管理体制也要随之改变，如果企业固守不前，