



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO 企业人手册之
“卓越主管工作手册”系列

卓越 生产主管手册

实战
精华版



冯 飞 主编

ZHUOYUE SHENGCHAN ZHUGUAN SHOUC

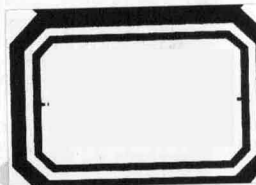
从优秀到卓越、打造一流的生产主管
企业中层管理人员培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

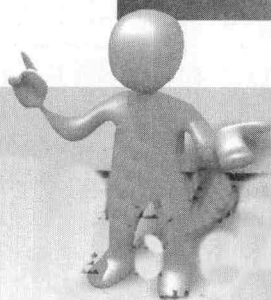
HOW-TO 企业人手册之
“卓越主管工作手册”系列



卓越

实战
精华版

生产主管手册



冯 飞 主编

企业中层管理人员培训首选图书

广东经济出版社
广东出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越生产主管手册：实战精华版 / 冯飞主编. —2 版. —广州：广东经济出版社，2011. 12

(HOW-TO 企业人手册之“卓越主管工作手册”系列)

ISBN 978-7-5454-1036-5

I. ①卓… II. ①冯… III. ①企业管理：生产管理—手册
IV. ①F273-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 220077 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社内)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.25 2 插页
字数	229 000 字
版次	2011 年 12 月第 2 版
印次	2011 年 12 月第 2 次
印数	6 001~11 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1036-5
定价	29.50 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：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

我国是制造业大国，但还不是制造业强国。要使我国的制造业真正强大起来，很重要的一个方面，就是要发展现代产业体系，加快改造提升传统制造业，大力推进信息化与工业化融合，提高产业核心竞争力，同时提升作为企业中坚力量的主管们的管理水平。

各级主管是制造企业的中坚人物，其不能停留在优秀这一水平上，而是要从优秀到卓越，这也是产业升级、打造先进制造业的迫切需要。

先进制造业是相对于传统制造业而言的，是指制造业不断吸收电子信息、计算机、机械、材料以及现代管理技术等方面的高新技术成果，并将这些先进制造技术综合应用于制造业产品的研发设计、生产制造、在线检测、营销服务和管理的全过程，实现优质、高效、低耗、清洁、灵活生产，即实现信息化、自动化、智能化、柔性化、生态化生产，取得很好的经济、社会和市场效益的制造业总称。

作为一名卓越的主管，要能够把信息技术与其他先进制造技术相融合，驾驭生产过程中的物质流、能量流和信息流，实现制造过程的系统化、集成化和信息化。采用先进制造模式，提高产品质量、市场竞争力、生产规模和速度，实现数字化设计、自动化制造、信息化管理以及网络化经营。因此，各级主管要适应先进制造业发展的需求，在职场中充分发挥竞争优势，不要再抱着“没有功劳也有苦劳”的想法，不能再依赖传统的工作方法，依然停留在以往粗放型管理的手法

上，而是要更新知识结构，创新工作方法，通过循序渐进的不断学习，掌握更多的知识、技能、方法、新技术等，以提升自己的综合素质和管理水平。

基于此，“HOW-TO企业人手册”系列丛书中的“卓越主管工作手册”系列为企业人提供了一个极佳的不断学习及自我提升的机会。本系列推出第一辑四个岗位：《卓越生产主管手册》、《卓越采购主管手册》、《卓越物流主管手册》和《卓越仓库主管手册》。

本系列丛书具有有别于其他同类书籍的鲜明特点：

- 完全与工作相关，能帮助读者解决工作过程中的一些实际问题。

- 既关注专业能力，更注重管理能力的提升。

- 提供规范的管理制度、表格范本，可节省读者在事务方面的处理时间。

- 每章后面有一份工作自检清单，以帮助读者在开展某项工作时进行正确的思考，对你的管理状况有一个客观的认识，引领读者从分析迈向行动。

在本丛书的编辑过程中，一些培训机构、咨询公司的顾问老师及企业一线的相关人员参与了编写和修改工作，具体为：谭双可、李胜、朱少军、朱仲华、柳景章、杨冬琼、邹凤、段水华、段丽荣、吴定兵、尹强、杨吉华、赵仁涛、许华、高琨、陈奇、谢汝萍、谷祥盛、张力、许秀娥、聂时虹、欧阳艳、严凡高、林红艺、李家林。

《HOW-TO企业人手册》系列丛书

编委会

导读一

生产主管提升课程安排

第一章 生产主管有哪些任职要求

- ☐ 生产主管有哪些职责与功能
- ☐ 生产主管应具备哪些条件
- ☐ 生产主管工作中应注意哪些细节

时间安排：

第二章 如何抓住生产计划这一主线

- ☐ 怎样编制生产计划
- ☐ 如何做作业分配
- ☐ 怎样保证24小时都开工
- ☐ 怎样管理加班工作

时间安排：

第三章 如何对生产过程加以控制

- ☐ 怎样确保交货期
- ☐ 如何控制生产数量
- ☐ 如何控制生产质量
- ☐ 怎样降低生产成本
- ☐ 如何防范工伤事故
- ☐ 职业健康安全如何管

时间安排：

第四章 生产现场怎么管

- ☐ 怎样在生产现场开展6S活动
- ☐ 怎样进行现场巡查

时间安排：

第五章 怎样发现并有效解决问题

- ☐ 为何说工作场所中尽是问题
- ☐ 怎样发现工作中的问题
- ☐ 怎样解决已发生的问题

时间安排：

第六章 如何提升自己的管理能力

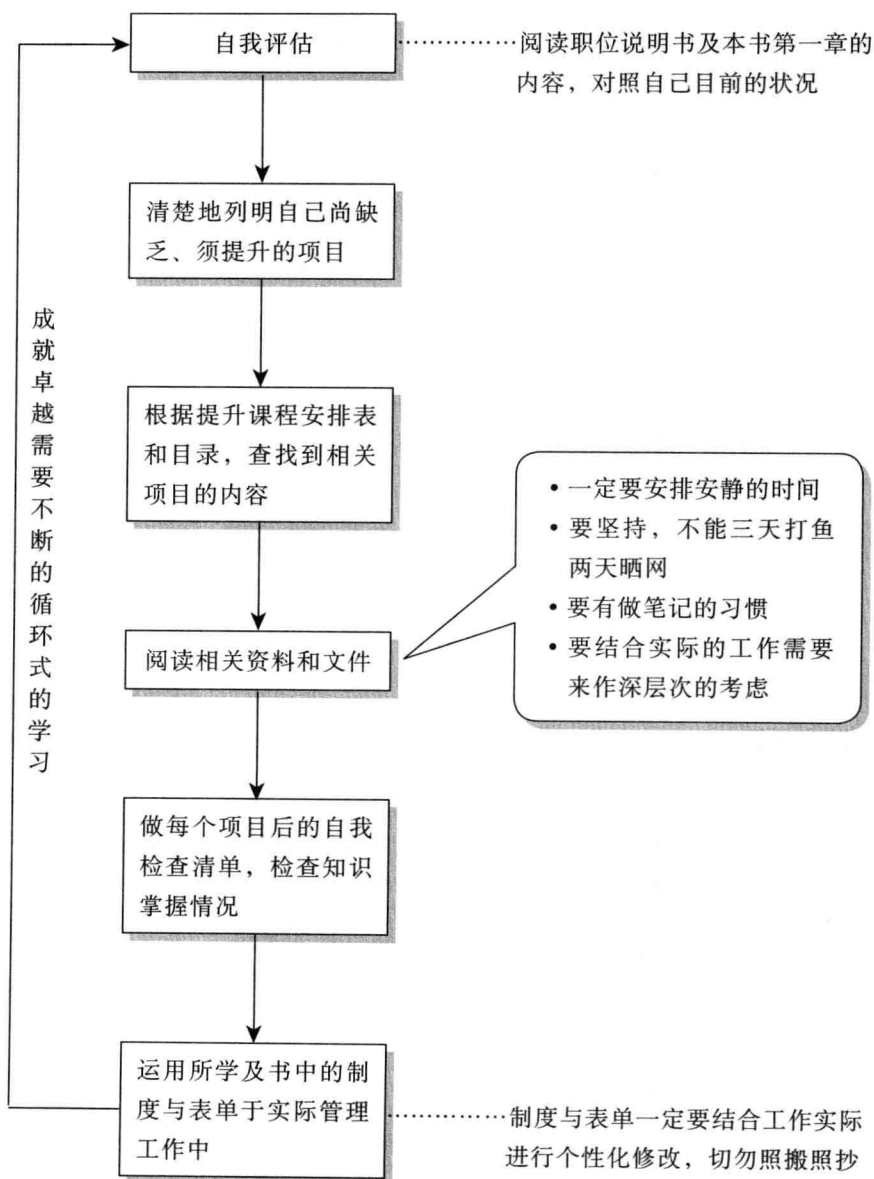
- ☐ 怎样做好沟通协调
- ☐ 怎样开好会
- ☐ 怎样对员工进行训练与指导

时间安排：

说明：以上PPT图片文档可供读者检测自学效果，培训老师也可将其作为课件使用。

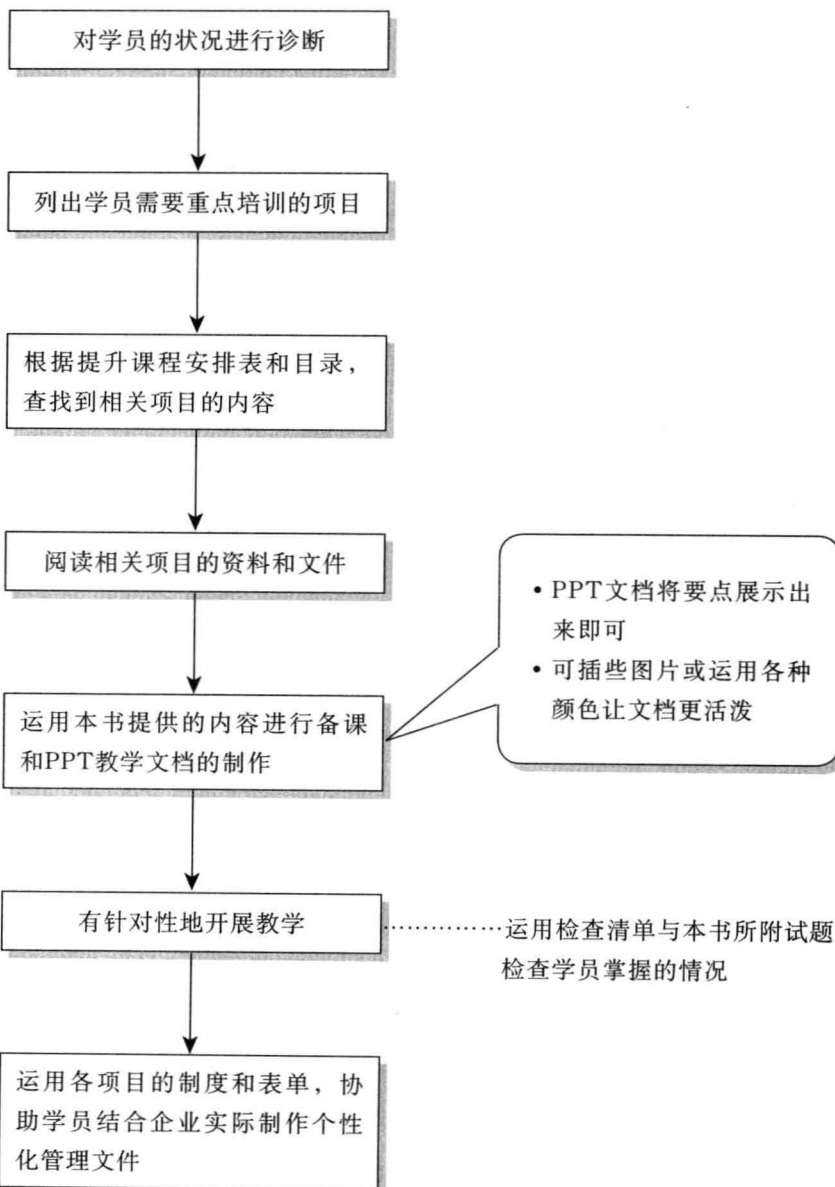
导读二

生产主管学习指南



导读三

培训老师使用指南



目 录

导 读

导读一 生产主管提升课程安排	1
导读二 生产主管学习指南	2
导读三 培训老师使用指南	3

第一章 生产主管有哪些任职要求

第一节 生产主管有哪些职责与功能	2
一、生产主管的职责有哪些	2
二、生产主管扮演什么角色	5
三、主管应具备哪些人性特质	6
四、生产主管应具备哪些管理功能	7
第二节 生产主管应具备哪些条件	10
一、生产主管须具备哪些素质	10
二、生产主管须具备哪些知识	10
三、生产主管须具备哪些能力	11
第三节 生产主管工作中应注意哪些细节	13
一、理顺与相关部门的关系	13
二、要产量也要质量	15
三、控制并降低生产成本	17
四、掌控生产制约因素	19

五、不要被合格率迷惑	21
六、及时报告生产成果	25

第二章 如何抓住生产计划这一主线

第一节 怎样编制生产计划	28
一、什么是生产计划	28
二、生产计划可分为哪几类	28
三、依据什么来制订生产计划	29
四、制订计划要经过哪几步	30
五、如何调整生产计划	35
范本一：产能与负荷分析表	36
范本二：制造命令单	36
范本三：月生产计划表	37
范本四：周生产计划表	37
第二节 如何做作业分配	38
一、作业分配有什么功能	38
二、宜采用哪一种作业分配的方法	38
三、作业分配的实施	40
四、分配时如何技巧地指示、命令	41
第三节 怎样保证24小时都开工	42
一、如何倒班和轮休	42
二、怎样选择夜班、轮班方式	43
三、如何组织轮班工作	45
四、应为夜班员工提供哪些福利	47
五、如何管理夜班工作纪律	49
六、如何管理夜班的安全	50
第四节 怎样管理加班工作	51
一、为什么加班应该尽量避免	51

二、怎样使加班变成皆大欢喜的事	53
三、怎样建立有关加班的正确观念	55
自我检测	56

第三章 如何对生产过程加以控制

第一节 怎样确保交货期	58
一、不关注交货期有什么后果	58
二、如何才能尽量缩短交货期	58
三、怎样排除在制滞留品	60
四、如何消除“等待”而带来的停滞	61
五、怎样处理插单、急单	62
六、交货期延误了怎么办	63
第二节 如何控制生产数量	65
一、为什么要控制生产数量	65
二、哪些产品需进行数量控制	65
三、哪些产品不需进行数量控制	66
四、数量控制控什么	67
五、数量控制的方法有哪些	67
第三节 如何控制生产质量	70
一、质量是制造出来的还是检验出来的	70
二、怎样执行三级检验制度	72
三、为什么要坚持“三不”原则	74
四、怎样推行作业标准化	78
五、怎样做才能掌握好质量动态	81
六、工序质量怎么控制	81
七、不合格品怎么管	84

第四节 怎样降低生产成本	85
一、为什么要降低生产成本	85
二、生产成本由哪些部分组成	86
三、可采取哪些具体措施来控制成本	86
四、降低成本可不可以降低质量	88
五、生产过程中应对哪些成本加以控制	90
第五节 如何防范工伤事故	91
一、为什么会产生工伤事故	91
二、98%的事故真的可以防止吗	92
三、事故伤害率的计算指标有哪些	94
四、工厂中各种工伤事故的防止方法	95
第六节 职业健康安全如何管	99
一、职业环境对员工健康有何影响	99
二、职业环境危害控制从哪三个方面进行	100
三、如何预防化学物质危害	101
四、如何预防噪音危害	103
五、如何预防缺氧	104
自我检测	106

第四章 生产现场怎么管

第一节 怎样在生产现场开展6S活动	108
一、什么是6S	108
二、怎样整理——摒弃无用的东西	110
三、怎样整顿——让物品一目了然	113
四、怎样清扫——时刻保持车间干净	117
五、怎样清洁——将日常清扫予以程序化	125
六、怎样确保安全——营造零事故环境	137
七、怎样养成良好的习惯——素养	143

第二节 怎样进行现场巡查	146
一、现场巡查巡什么	146
二、现场巡查有哪些方法	150
三、现场巡查须带上什么工具	152
范本一：生产现场5S评分表	153
范本二：现场巡查表	155
范本三：安全作业巡查表	156
范本四：现场巡视记录表	157
范本五：现场巡查总结表	157
自我检测	158

第五章 怎样发现并有效解决问题

第一节 为何说工作场所中尽是问题	160
一、什么是问题	160
二、工作场所中都是问题吗	161
三、到底有哪些问题	162
第二节 怎样发现工作中的问题	163
一、检查现况有哪些方法	163
二、怎样运用检查表来发现问题	164
三、找问题时要注意什么	165
第三节 怎样解决已发生的问题	166
一、解决问题的方法有哪些	166
二、怎样一步一步地来解决问题	166
范本一：三不检查表	171
范本二：5W2H检查表	171
范本三：4M检查表	172
范本四：工作场所的五大任务	174
范本五：PQCDSM检查表	175

自我检测	176
------------	-----

第六章 如何提升自己的管理能力

第一节 怎样做好沟通协调	178
--------------------	-----

一、怎样辅佐上司	178
二、如何与同级协调相互支持	180
三、如何借助部属来完成工作	181

第二节 怎样开好会	182
-----------------	-----

一、你有正确的会议观念吗	182
二、企业通常有哪些会议	184
三、如何利用开会解决问题、表现自己	186

第三节 怎样对员工进行训练与指导	188
------------------------	-----

一、训练员工的正确观念	188
二、什么时候开展员工训练最好	188
三、怎样运用TWI训练方式	188
四、如何培养多能工	191

自我检测	193
------------	-----

自我测试题	194
-------------	-----

参考文献	197
------------	-----

第一章

生产主管有哪些任职要求

第一节

生产主管有哪些职责与功能

一、生产主管的职责有哪些

做了主管，岗位发生了改变，其职责、工作目标、行为规范同时发生了变化，新任主管首先应该知道自己的工作职责、工作目标以及环境对角色的要求。

做员工时，目标是管好自己，完成好主管交给的任务，工作单纯，任务具体，人际沟通简单，责任小；但作为主管，其个人目标是跟团队的工作目标一致的，仅仅靠做普通员工时吃苦耐劳、勤勤恳恳已经远远不能满足岗位要求的要求。一个企业的主管必须学会管理团队，在团队中实施组织、协调、指挥、控制、激励，通过团队所有成员的共同努力实现组织目标，在部门内进行服务质量的全面管理。包括：

- (1) 建立与上级的沟通，把握上级意图。
- (2) 建立健全各岗位规章制度。
- (3) 根据岗位特点编制工作规程和工作标准。
- (4) 对员工的工作进行指导、检查、培训、考核。
- (5) 保证本部门的设施、设备的正常使用。
- (6) 处理客人投诉。
- (7) 进行成本控制。
- (8) 完成工作任务。
- (9) 使部门工作保持活力。

除了主管岗位的共同性职责之外，根据岗位业务特点的不同，各个主管的岗位职责也有个性差异。于生产主管而言，可通过阅读本公司的生产主管的说明书了解其具体职责。以下摘录某公司生产主管的岗位说明书供参考。

生产主管岗位说明书

岗位名称	生产主管	直接上级	生产总监	下属岗位	班组长（拉长）
1. 岗位总体描述	负责生产组织管理工作，生产计划和生产作业计划的编制、落实；进行生产现场、生产调度（段长）、生产领班、工序质量管理，完成公司下达的各项生产任务				
2. 岗位设置目的	加强生产组织管理、现场管理、工序管理，提高生产效率和产品质量				
3. 岗位目标	• 实现公司下达的生产作业计划 • 贯彻执行产品质量管理方针、技术文件、技术规范和质量管理程序				
4. 行政权限	日常工序生产组织、调度工作的指挥权；生产任务分配权；临时生产计划的调整权；生产人员的临时加班权；临时用工权（计时）				
5. 岗位职责	• 贯彻各项生产管理规章制度，对违章指挥、违章生产以及发生的安全事故负责 • 编制生产计划和生产作业计划，按时完成各项生产制造任务，对完不成生产计划和生产作业计划的情况负责 • 依据生产实际情况和客户需求变化，制订临时生产作业计划 • 负责安排生产分工、工序进度、生产人员调配；对计划漏项、生产安排不均衡、工时利用率低、生产管理混乱负责 • 负责领导贯彻生产现场管理，落实5S管理标准，实施目视管理，对5S管理不达标负责 • 负责临时用工（计时）管理，确定临时用工任务和工时 • 负责工序生产质量管理 • 负责生产劳动纪律管理，保证准时开工、按时下工，督导员工遵守劳动纪律 • 承担生产工作过程中的安全生产和防火工作，对违章作业、违章生产负责 • 负责设备状态、检测、维护、保养管理工作，对设备管理差错负责 • 负责直接下属人员的业绩考评和业务指导，对下属人员的工作业绩完成情况负责				
6. 工作关系	• 对公司经理负责 • 同其他部门协调生产工作关系 • 协调各生产班组的工作关系 • 协调集团公司、外部单位与公司的生产业务关系				