

---

# 目 录

## 生产主管必备知识测评

猿	生产计划与进度控制必备知识测评 .....	猿
猿	什么是生产能力? .....	猿
猿	产能分析主要有哪些? .....	猿
猿	如何调整短期生产能力? .....	猿
猿	出货计划与生产计划应如何协调? .....	猿
猿	如何协调周出货计划与生产计划? .....	猿
猿	需求计划型与订单生产型的优缺点有哪些? ...	源
猿	生产计划方案确定后,应做哪些准备工作? .....	源
猿	许多公司有生产混乱的现象,如客户天天催货,计划部门频频更改出货计划,生产部门时而待料,时而通宵加班,品质一直上不去,生产效率极为低下,主要原因是什么? .....	源
猿	生产命令单的作用有哪些? .....	源
猿	生产排程应遵循什么原则? .....	源
猿	生产排程包括哪些要素? .....	源
猿	生产进度控制的步骤有哪些? .....	源
猿	常用进度控制工具有哪些? .....	源
猿	生产进度落后该采取什么补救措施? .....	源



	参考答案 .....	猿
在(悦)源(原)杂(原)源(源)猿	物料控制必备知识测评 .....	猿
	员物料控制不善容易造成什么损失? .....	猿
	圆袁好的物料管理应具备哪些职能? .....	猿
	猿援一个好的物料管理部门应具备什么样的职能? ...	猿
	.....	猿
	源袁什么是 月(源) 物料清单)? .....	猿
	缘袁什么是 粤(源) 分析法? .....	猿
	远袁粤(源) 分析法计算有哪些步骤? .....	猿
	苑袁如何对 粤(源) 三类物料进行存料控制? .....	猿
	愿袁什么是安全存量? 如何计算? .....	猿
	怨袁什么是最高存量? 如何计算? .....	猿
	员园袁什么是最低存量? 如何计算? .....	猿
	员员袁什么是订购点? 如何确定? .....	猿
	员圆袁什么是订货量? 如何计算? .....	猿
	员猿袁物料订购成本包括哪些方面? .....	猿
	员源袁如何降低物料成本? .....	猿
	员缘袁什么是物料需求计划( 粤(源) )? .....	猿
	员远袁粤(源) 的基本结构是怎样的? .....	猿
	员苑袁粤(源) 制订步骤是什么? .....	猿
	员愿袁粤(源) 运作中易遇到什么问题? .....	猿
	员怨袁什么材料适于存量控制? .....	猿
	圆0袁存量控制的方法有哪些? .....	猿
	参考答案 .....	猿
在(悦)源(原)杂(原)源(源)猿	全面品质管理必备知识测评	
	.....	猿
	员袁什么是全面品质管理( 栽(源) )? .....	猿
	圆袁全面品质管理( 栽(源) )的基本精神是什么? .....	猿
	猿袁缺点与不良品如何分类? .....	猿
	源袁质量管理中常用统计指标有哪些? .....	猿

缘导致不合格的原因有哪些？ .....	獭
远采取纠正 獭防措施的时机何在？ .....	獭
苑建立预防措施的总体步骤是什么？ .....	源
愿工厂里的检验通常包括哪些内容？ .....	源
怨什么是抽样？抽样应选择怎样的时机？ .....	源
园什么是抽样计划？怎样使用？ .....	源
员什么是 粤正合格质量水平)？ .....	源
.....	源
员什么是 陋况？ .....	源
员如何选择 陋况的形式？ .....	源
员如何理解来料检验规范？ .....	源
员陋况的实施目的是什么？ .....	源
员陋况陋况的适用范围是什么？ .....	源
员什么是品管圈( 陋况)？ .....	源
员陋况活动如何开展？ .....	源
员什么是无缺点计划？如何实施？ .....	源
员什么是提案制度？如何实施？ .....	源
参考答案 .....	源

在陋况原杂陋况原困缘 作业现场管理必备知识测评

.....	缘
员缘缘员]工作改善手法是什么？ .....	缘
园缘缘缘改善循环是什么？请用图文表示。 .....	缘
猿什么是目视管理？ .....	缘
源如何进行目视管理？ .....	缘
缘目视管理导入的顺序怎样？ .....	缘
远制造现场怎样进行目视管理？ .....	缘
苑什么是流水线？ .....	缘
愿流水线管理的重点是什么？ .....	缘
怨什么是 陋况？ .....	缘
员请以图示表明现场 陋况和生产线的关系。 .....	缘





# 第一章

## 生产主管必备知识测评



## 生产计划与进度控制必备知识测评

测评对象：\_\_\_\_\_

测评时间：\_\_\_\_\_

测评说明：

以下共有 10 道题，每题 5 分，共计 50 分，主要测试生产计划与进度控制方面的知识，请认真作答，测一测你的强项，找出你的弱项，并提出改进计划。

测评题：

1. 什么是生产能力？

2. 产能分析主要有哪些？

3. 如何调整短期生产能力？

4. 出货计划与生产计划应如何协调？

5. 如何协调周出货计划与生产计划？

---

远需求计划型与订单生产型的优缺点有哪些？

苑生产计划方案确定后，应做哪些准备工作？

愿许多公司有生产混乱的现象，如客户天天催货，计划部门频频更改出货计划，生产部门时而待料，时而通宵加班，品质一直上不去，生产效率极为低下，主要原因是什么？

怨生产命令单的作用有哪些？

员生产排程应遵循什么原则？

员生产排程包括哪些要素？

员生产进度控制的步骤有哪些？

员常用进度控制工具有哪些？

员生产进度落后该采取什么补救措施？

---

缘如何做到生产环节之间的平衡？

缘如何平衡生产部门之间的关系？

缘如何平衡生产任务轻重缓急之间的关系？

缘如何进行日常生产预测预报工作？

缘什么是生产调度牌板？

缘生产调度工作的程序是怎样的？

参考答案：

缘生产能力(简称产能)是指生产设备在一定的时间内所能生产的产品数量,产能通常以标准直接工时为单位。产能分为正常产能和最大产能。

正常产能:指历年来生产设备的平均使用量。

最大产能:指生产设备所能产出的最大产量或所能安排的最高负荷量。

超出产能的工作负荷,将导致失信于顾客并且造成过高的在制品库存水平;反之,太少的工作负荷会造成高的产能差异,成本上升。

---

④产能的分析主要针对以下几个方面：

- (员)做何种机型以及此机型的制造流程。
- (圆)制程中使用的机器设备(设备负荷能力)。
- (猿)产品的总标准时间,每个制程的标准时间(人力负荷能力)。
- (源)材料的准备前置时间。
- (缘)生产线及仓库所需要的场所大小(场地负荷能力)。

猿如出现临时的加单、生产数量有较大的变动、人力负荷与机器负荷均较为繁重的情况,调整的方法有：

- (员)加班、两班制或三班制,增加机器开机的台数、开机时间。
- (圆)培训员工的熟练操作程度,增加临时性的工人。
- (猿)一些利润较低或制程较为简单的可以发外包。

源出货计划与生产计划协调的方法主要有：

(员)出哪些订单:当订单数量超过生产能力时,根据轻重缓急协调出哪些订单。

(圆)出哪些客户的订货:哪些是重点客户,哪些是一般客户,哪些客户可以协调。

(猿)出哪些产品:纵观全局,选择出哪些产品最有利。

(源)产品的数量:产品数量出多少有利于生产的安排。

(缘)总数量是多少。

(远)根据以往的情况,保留适当的时间余地,以利于紧急加单使用。

缘周生产计划是生产的具体执行计划,其准确性应非常高,否则,无充裕的时间进行修正和调整。周生产计划应在月生产计划和周出货计划基础上进行充分协调,应考虑到以下因素：

(员)人力负荷是否可以充分支持,不能的话,加班、倒班是否可以解决。

(圆)机器设备是否准备好,其产能是否能达到预定产能,若人力

---

或机器无法达到,发外包是否可以解决。

(猿物料是否已到位,如未到位是否完全有把握在规定的时间内到位。

(源工艺流程是否有问题,有问题能否在规定时间内解决。

(缘环境是否适合生产产品环境的要求。

远两者的优缺点列举如下:

(员需求计划型

①需求计划型的优点有:

葬有一定存货,可防备旺季时的产能不足;

遭准备较为充分,因为人力、机器、物料上有良好的计划;

精因能提早准备,交货能及时;

凿能调节淡旺季的人力需求,人员较为稳定,产品品质有保障。

②需求计划型的缺点有:一旦销售预测不是很准确,容易千万成品浪费。

(圆订单生产型

①订单生产型的优点有:根据订单安排,人力、机器、物料上不会造成大的浪费。

②订单生产型的缺点有:

葬人力、机器、材料准备不充分,容易延误交期;

遭容易造成旺季时的产能不足;

精容易造成人力需求上的大起大落,影响员工的稳定性和产品品质。

远生产计划方案确定后,应在以下几方面有所准备:

(员人员:人力负荷是否合理,人员是否符合需求数量。

(圆机器:机器是否够用,其产能是否很快提升,有无其他异常问题。

(猿工模、夹、治具:是否准备充分,其品质是否良好。

(源物料:是否准备充分,未准备充分的是否确定能按时归位,其

---

品质是否有异常。

(缘生产工艺 生产工艺、制造流程是否有问题。

(远品质控制 品质控制方法、规程是否有准备,各控制点是否准备妥当。

(苑培训 人员培训是否到位,是否能熟悉本岗位的操作,速度如何,是否会影响生产效率。

愿各部门对效率的影响原因有:

(员销售部门没有进行销售预测,没有制定适当的销售计划。

(圆销售部门没有对订单进行评审,没有根据企业的生产能力接单,大量超额度接受订单。

(猿生产部门没有进行完善的产能分析。

(源计划部门的生产计划与销售部门的销售计划不同步。

(缘物料计划与生产计划不能协调同步进行。

(远物料进度经常延迟或品质经常不良。

(苑关键性机器设备保养不善,经常有故障,修理时间太长。

(愿生产过程中品质不稳定,经常出现返工或返修。

(怨生产进度控制不好,不能与生产计划同步。

(员)紧急加单或临时取消订单太多,生产计划变更频繁。

(圆)实际生产能力未达到预定的标准生产能力。

怨生产命令单的作用主要有:

(员制造部门:为生产部门提供生产依据,协助生产部门主管分派工作并控制产品制造。

(圆财务部门:提供用料情况给成本会计部门作为成本计算的依据。

(猿材料仓库:作为领用材料多少的依据。

(源成品仓库:作为成品入库的依据。

(缘计划部门:作为生产计划部门控制生产进度的依据。

---

生产计划排程的安排应遵循以下原则：

（员交货期先后原则：交期越短，交货时间越紧急，越应安排在最早时间生产。

（圆客户分类原则：客户有重点客户和一般客户之分，越重点的客户，其排程应越受到重视。如有的公司根据销售额按粤月法对客户进行分类，粤类客户应受到最优先的待遇，月类次之，悦类更次。

（猿产能平衡原则：各生产线生产应顺畅，半成品生产线与成品生产线的生产速度应相同，机器负荷应考虑，不能产生生产瓶颈，出现停线待料事件。

（源工艺流动原则：工序越多的产品，制造时间越长，应重点予以关注。

所有的生产排程系统都有一些共同的要素。不管生产计划系统是由人工安排还是由电脑设计，都必须包括：

（员工作部门（车间、线、组、拉、机器）的种类与名称。

（圆按从零件到成品的制造顺序。

（猿制造产品所需要的时间。

进度控制的步骤有：

（员销售部门根据计划部门提供的产能负荷资料，作为接受订单的依据，超出负荷需与计划部门协商。

（圆销售部门接受订单后，计划部门与销售部门协调一个合理的销货计划。

（猿根据销货计划，计划部门安排出月、周生产计划。

（源物料控制人员根据生产计划，月轮及库存状况分析物料需求，并提出请购计划。

（缘采购部门根据请购计划和请购单订货，并制定采购进货进度表。

（远物控人员和采购人员根据采购进度计划及时跟催。

（苑检验人员按规程检验物料，有异常情况须在规定的时间内处

---

理完毕。

(愿)货仓在生产前及时备好生产物料,遇有异常及时反馈给物控人员。

(怨)制造部门按计划控制产能,并将生产进度不断地反馈给计划部门人员。

员常用的进度控制工具有:

(员)各种图表:采购方面的物料进度、生产上的进度、出货的进度等可绘制折线图、柱状图等图表在看板上,可及时掌握各方面的进度,加以控制。

(圆)各类报表:如利用生产日报表、周报表、月报表可对日、周、月的生产进度进行掌握,以便更好地加以控制;利用采购进度控制表对采购进度加以控制,以控制好物料的进度。

(猿)各种进度控制箱:如采购跟催箱,按日期分成规格,将当天要跟催的事务放入当天的格中,按日跟催,生产进度控制同样也可使用这种方法。

(源)电脑系统:如有的公司建立起采购跟催电脑系统,能自动生成各类进度控制的表格和图表,如采购进度表、生产进度表等,这样控制进度就更为方便了。

员生产进度落后时应采取以下措施:

(员)增加人力或设备:

①增加瓶颈工序的人力与设备。

②招聘临时工。

(圆)延长工作时间:延长工作时间,实行两班制或三班制。

(猿)改进制造流程:生产技术人员设计一些夹、治具,改善制程,提高效率。

(源)外发加工:将一些订单外发加工。

(缘)协调出货计划:由销售部门与客户协调,适当延迟交货期。

(远)减少紧急加单:在进度落后的情况下,尽量减少紧急加单。

---

员要做到生产环节之间的平衡必须做好以下几件事：

(员掌握各生产环节对所加工产品的生产能力、生产规律和生产特点。

(圆掌握重点生产环节的情况变化。

(猿掌握各相邻生产环节在产品生产上的承接方式和联系形式，以及正常开、停机或事故状态下停机的先后次序及其之间的影响。

(源主动调度 按时查问各生产环节的工作状况或规定有关生产环节和重要岗位按时向调度进行汇报。

(缘深入各生产环节了解情况，调整生产安排，解决在制品流通不畅等问题。

(远掌握生产过程中主要和关键设备的运转、检修情况，有关的主要技术参数等。

(苑建立各生产环节开工、运转、配合工作的顺序表和有关情况的调查记录。

员缓平衡生产部门之间的关系的方法有：

(员靠调度工作去调动辅助单位协作配合的积极性，在对生产活动的作用上，各主要生产车间同等看待。在安排工作任务时要恰当，解决问题时要协商；通过宣传和教育，使他们树立急一线之所急、干一线之所需的为基层服务、为一线服务的指导思想，主动配合，积极工作，使整体生产活动达到协调。

(圆在解决全局性生产关键问题时，可通过调度命令，责成有关部门负责，限期解决。

(猿依靠领导和制度，借助领导的支持和制度的威力，推动辅助车间和职能部门的工作，解决它们之间的工作纠纷。

(源对老大难问题、重大平衡问题，通过调查研究，召开专题会议，调动各方面的力量共同努力解决。

员提高好轻重缓急的平衡，有助于企业实施“用户第一、信誉至上”的管理宗旨。要做好此项平衡工作，就必须：