

# 生产主管 能力提升 手册

慧企智 周志宏 主编



中国纺织出版社



# 前 言

**面**对经济全球化、资源紧张、市场竞争越来越激烈的现实，随着原材料采购成本、生产作业成本、人力资源成本等的不断上升，价格战愈演愈烈，企业要想在夹缝中求得生存，就必须走科学化的生产管理之路。在企业中有“兵头将尾”之称的生产主管，就是这一神圣使命的肩负者。作为企业生产运作的基石与生产一线的总指挥，面对全球化经济趋势下生产格局的大幅变化，迫切需要掌握系统、科学的管理知识技能、方法以及应对策略。

一名优秀的生产主管不仅需要具有国际化的视野与创新精神，而且需要具备扎实的专业知识和管理技能；要始终追求生产工作的高效、低耗、灵活、清洁与准时；要向车间平面布置要效益，向工艺流程要效益，向动作分析与作业研究要效益，向科学方法要效益；依据员工的实际能力安排生产进度，重视员工的技能培训与安全教育，督促与激励员工努力工作，提高生产效率，提升产品品质，降低生产成本，改善工作环境，实现一流的现场管理。

除了组织运筹企业的实际生产工作之外，生产主管还承担着上下沟通、参与协调各部门关系的重任。生产主管的管理水平与指导员工的工作方法会直接影响员工的工作情绪，并最终影响到产品质量与企业经营目标的完



成。作为联络企业战略与执行的纽带，生产主管需要将实际生产中的重要问题与事务及时向上级领导汇报，同时又要随时向下发布企业的各项计划与新政策，还要经常与其他相关部门主管讨论公司目标、部门运作等问题。所有这些，都要求生产主管具备良好的沟通能力与组织协调能力，广征博采先进的管理思想和管理方法，充分发挥团队的集体智慧，不断提高自身的综合素质，调整好自己的心态，坦然面对工作中的种种压力。

本书专为企业的生产主管量身打造，书中汲取了当今世界生产领域先进、实用的管理智慧，并结合多位资深生产主管的亲身体会和经验总结，分为生产管理、目标管理、成本管理、团队管理、心态调整五大板块进行阐述，内容详尽、全面、实用，深入浅出，是每位生产主管的案头必备与行动指南。

编 者

2006年3月



# 目 录

## contents

### 第一章 主管素质篇 ..... 1

- 【1】 你属于哪种类型 2
- 【2】 生产主管的作用与职责 3
- 【3】 生产主管的管理能力 5
- 【4】 准确把握你的原则与权力 7
- 【5】 做个“教练” 8
- 【6】 摆正你的心态 10
- 【7】 保持心态平衡 11
- 【8】 积极思考 13
- 【9】 理性面对压力 14
- 【10】 别犯这九种错误 16
- 【11】 错了，坦然承认 18
- 【12】 如何与上级相处 18
- 【13】 学会与上级沟通 20
- 【14】 及时向上级汇报 22
- 【15】 充电有法，工作有道 24
- 【16】 提升自身影响力 26
- 【17】 培养你的领袖气质 27



【18】成为受欢迎的生产主管 29

第二章 目标管理篇 ..... 31

- 【1】目标是组织的灵魂 32
- 【2】好目标的特征 33
- 【3】为什么没有好目标 34
- 【4】设定目标的理由 36
- 【5】设定目标的有效方法 37
- 【6】设定目标的步骤 38
- 【7】如何为员工制定目标 40
- 【8】将目标转化为工作计划 42
- 【9】把目标变成现实 44
- 【10】现场管理的目标 45
- 【11】目标管理 47
- 【12】目标管理的基本原则 49
- 【13】目标管理的执行 50
- 【14】目标管理的实施细节 52
- 【15】辩证看待目标管理 54
- 【16】推动目标管理的八大理由 55
- 【17】绩效考核中的目标管理 56
- 【18】目标管理应注意的问题 57
- 【19】安全目标的实施 58
- 【20】安全目标的考评 58
- 【21】设定安全目标体系 59
- 【22】安全目标管理特点 61
- 【23】安全目标管理作用 62
- 【24】安全目标管理注意事项 63



### 第三章 团队管理篇 ..... 65

#### 目 录

- 【1】 团队管理之一：计划 66
- 【2】 团队管理之二：组织 66
- 【3】 团队管理之三：管理者 67
- 【4】 团队管理之四：控制 69
- 【5】 团队管理之五：协调 70
- 【6】 精心选择你的团队成员 70
- 【7】 从培训开始打造第一流的员工 71
- 【8】 团队培训的“五项修炼” 72
- 【9】 新员工安全培训 74
- 【10】 积极予以反馈 75
- 【11】 如何树立威信 76
- 【12】 下达命令的技巧 77
- 【13】 批评的技巧 79
- 【14】 不要吝啬你的赞美 80
- 【15】 根据性格类型进行激励 82
- 【16】 巧用“苏格拉底妙法” 83
- 【17】 让员工充分发表意见 85
- 【18】 善于倾听 86
- 【19】 与员工沟通中的弊病 88
- 【20】 掌握沟通的卓越艺术 89
- 【21】 满足员工的合理要求 90
- 【22】 取信员工，鼓励成功 92
- 【23】 强化横向交流 93
- 【24】 水平沟通技巧 94
- 【25】 建立团队的授权文化 95



- 【26】 团队授权的障碍与原则 97
- 【27】 团队冲突的五个阶段 99
- 【28】 妥善处理团队冲突 101
- 【29】 团队保持活力秘招 103
- 【30】 团队挫折管理 104
- 【31】 勿让工作变成“磨洋工” 105
- 【32】 劳动定额的制定依据与方法 107
- 【33】 有效委派工作 110
- 【34】 提高员工工作效率 112
- 【35】 打造高绩效生产组织 114
- 【36】 流畅、简单、实用的团队绩效管理 116
- 【37】 团队奖励操作要点 119
- 【38】 追求的不仅仅是利益 120
- 【39】 莫用亲情代替制度 121
- 【40】 个体意志与团队精神的失衡 122
- 【41】 人越多力量越大吗？ 123
- 【42】 卓越的团队氛围 124
- 【43】 卓越团队的管理法则 126
- 【44】 营造良好的学习氛围 127
- 【45】 锻造团队协作竞争力 128
- 【46】 生产计划人员的必备特质 129
- 【47】 用管理魅力去影响你的员工 131
- 【48】 做一名成功的“舵手” 132

**第四章 生产管理篇** ..... 135

- 【1】 生产管理的范畴 136
- 【2】 生产管理的内容与方式 137



【3】 建立生产管理组织	138
【4】 生产管理决策	140
【5】 孤木难成林	142
【6】 构建良好的生产管理环境	143
【7】 不可不知的标准化	144
【8】 标准化的作用	148
【9】 实施标准化	150
【10】 探索 SOP	151
【11】 精益生产	153
【12】 精益生产理念	156
【13】 精益生产三原则	159
【14】 全面了解 JIT	160
【15】 一个流生产	161
【16】 小看板，大机能	162
【17】 看板的分类与使用	163
【18】 目视管理	165
【19】 认识 CIP	167
【20】 MRP 与 MRP-Ⅱ	169
【21】 生存基石 ERP	171
【22】 价值分析 (VA) 与价值工程 (VE)	176
【23】 供应链 (SC) 与供应链管理 (SCM)	180
【24】 SCM 中的生产计划与控制	184
【25】 采购管理	187
【26】 物料储存设计原则	192
【27】 物料管理要点	193
【28】 物料搬运要点	194
【29】 物料的包装与识别	195
【30】 物料编码的功能	196



- 【31】 物料编码的原则 198
- 【32】 物料编码的方法 199
- 【33】 物料盘点与 ABC 分析 201
- 【34】 向时间要盘点效益 202
- 【35】 物料的领取、使用与设计变更 203
- 【36】 物料领发有学问 204
- 【37】 仓储的功能 206
- 【38】 仓储管理的作业流程 207
- 【39】 SCM 中的库存管理问题 209
- 【40】 需求放大效应 211
- 【41】 供应链的不确定性 212
- 【42】 益处多多的生产管理 6S 213
- 【43】 6S 要点分析 215
- 【44】 6S 的导入 217
- 【45】 6S 的推行 218
- 【46】 6S 的八大目的 220
- 【47】 6S 的八大效能 222
- 【48】 6S 与其他活动的关系 224
- 【49】 员工与管理者在 6S 中的责任 225
- 【50】 定置管理 226
- 【51】 标识的分类与误区 229
- 【52】 还标识本来面目 231
- 【53】 现场管理者的主要责任 232
- 【54】 日常管理要项 233
- 【55】 生产现场经常出现的问题 236
- 【56】 现场问题的界定 238
- 【57】 现场问题的原因分析 239
- 【58】 现场问题的原因确定 241



- 【59】 “5W2H”法 242
- 【60】 制止八大浪费 243
- 【61】 寻找浪费根源的4M法 244
- 【62】 建立提案改善制度 246
- 【63】 推行提案改善制度 249
- 【64】 现场改善的概念与目的 251
- 【65】 现场改善的原则与信念 253
- 【66】 现场改善“四五六” 254
- 【67】 现场改善的顺序与流程 255
- 【68】 全员改善的重要性 256
- 【69】 客户要求什么 257
- 【70】 感谢客户抱怨 258
- 【71】 五个基本问题 259
- 【72】 管理“上帝”的CRM 261
- 【73】 新产品的界定 264
- 【74】 新产品研发组织 264
- 【75】 新产品的研发战略 266
- 【76】 新产品的研发模式 267
- 【77】 新产品的研发要点 269
- 【78】 新产品研发八阶段 270
- 【79】 并行工程 272
- 【80】 产品技术任务书 275
- 【81】 产品技术设计与工作图设计 276
- 【82】 工艺管理 278
- 【83】 品质管理释义 278
- 【84】 进行品质管理的理由 280
- 【85】 品质管理要点 280
- 【86】 QCC活动 282



- 【87】 PDCA 循环 284
- 【88】 TQM——向更高的层次迈进 286
- 【89】 4M 管理 289
- 【90】 品质控制与品质保证 290
- 【91】 保障品质稳定 292
- 【92】 制程品质管制 293
- 【93】 品质不良的原因及对策 294
- 【94】 品质管制讲“四化” 295
- 【95】 抽样检验的目的与原则 296
- 【96】 抽样检验的方法 297
- 【97】 缺陷与不合格之关键症结 298
- 【98】 虽差一字，别有天壤 299
- 【99】 不良品处理要项 300
- 【100】 六招控制不合格品 301
- 【101】 不合格品的评审与处理办法 302
- 【102】 不合格品的纠正措施 304
- 【103】 将验证延伸到物料的源头 305
- 【104】 制程能力分析 306
- 【105】 生产能力 307
- 【106】 生产能力核定 309
- 【107】 生产能力计算 311
- 【108】 提高生产能力的技巧 312
- 【109】 影响安全生产的因素 313
- 【110】 安全知识 314
- 【111】 安全管理四阶段 316
- 【112】 计划应了然于胸 317
- 【113】 生产计划的制定准则 318
- 【114】 勿忘及时交流 320



【115】 生产排程	321
【116】 日程安排方法及注意事项	321
【117】 生产工作分派	323
【118】 时刻催查	324
【119】 生产进度管制	324
【120】 把握生产管理大环境	325
【121】 企业生产管理新趋势	326

## 第五章 成本管理篇 ..... 329

【1】 成本何以居高不下	330
【2】 为何忽视降低成本	331
【3】 降低产品成本的三大作用	332
【4】 建立降低成本组织	333
【5】 抓好降低成本的关键环节	334
【6】 短长期降低成本之道	336
【7】 目标成本管理	337
【8】 目标成本的计算	338
【9】 成本控制优劣决定企业盈亏	338
【10】 成本控制解析	339
【11】 作业成本控制	342
【12】 成本控制的类型与范围	343
【13】 成本控制的步骤	345
【14】 传统的采购成本控制策略	346
【15】 现代采购成本控制策略	348
【16】 采购成本控制要点	350
【17】 成本决策与分析	352
【18】 将成本分析进行到底	353
【19】 购入价格的成本估算	354



【20】	成本管理新理念	355
【21】	精益成本管理五方面	356
【22】	质量成本再认识	358
【23】	完善质量成本概念	359
【24】	质量成本分析	360
【25】	质量成本支出	361
【26】	质量成本管理的五个关系	362
【27】	产品研发设计三误区	364
【28】	研发设计成本控制三要点	365
【29】	研发设计成本控制四方法	366

参考资料 .....	368
------------	-----

## 编 委 会

主编：慧企智 周志宏

编委：毕乃令 高团兴 高月飞 姜瑞英 刘 杰

李鹏月 彭 鑫 彭贤峰 孙雪梅 王 坤

王学周 徐从波 徐从玲 徐从英 徐从娟

袁 兵 张 强 张科强

# 第一章



# 主管素质篇





## 1 你属于哪种类型

所谓“知己知彼，百战不殆”，做到“知己”，对做好生产管理工作至关重要。那么，如何才能做到“知己”呢？管理专家经过研究，将生产主管分别通过其工作表现与工作状态进行了划分，从而得出以下类型，我们可以根据这些类型对号入座，以从根本上使自己的管理水平有一个提高。

### 一、根据工作表现划分

#### 1. 事必躬亲型

这类生产主管对员工毫无信心，不愿花时间辅导员工，讨厌授权，事必躬亲，不懂得与员工分享。

#### 2. 毫不抗拒型

这类生产主管强调绝对服从，对上忠心耿耿，唯命是从，但也不会主动做事，一切行动听指挥。

#### 3. 固执守旧型

此类型的生产主管循规蹈矩，固执守旧，时刻担心员工威胁其地位。

#### 4. 好为人师型

一些生产主管好“走动管理”，指示员工如何进行工作，这本不是什么坏事，但遗憾的他们表面上看似关心工作进度，实则希望员工多请示与汇报，无形中对员工工作造成干涉。

#### 5. 目标明确型

此类生产主管具有明确的目标意识，能注意到大的生产环境与客户需求的变化，最终做出综合性的判断，并主动积极地发现及解决问题。

### 二、根据工作状态划分

#### 1. 悠闲逍遥型

此类型生产主管对事务处理并不懈怠，但也不肯特别卖力。在他人看来，这类人的工作能力似乎不错，一切都在其掌控之中。

#### 2. 焦头烂额型

这种类型的生产主管每天从早忙到晚，难以处理工作范围内的事，问题一个个接踵而来。为了解决这些问题，连每天的正常管理工作都乱了手脚，搞得焦头烂额。

#### 3. 积极主动型

此类型的生产主管对生产管理事务相当重视，会努力去发觉、掌握问



题，且坚定不移地达到自己预订之目标。

### 三、成功的生产主管的风范

- (1) 善于引入新的生产管理观念。
- (2) 乐于听取他人良好意见。
- (3) 信赖员工，适时授权。
- (4) 专业能力强，果断且勇于负责。



启示：

人贵自知，作为一名生产主管，重新审视自己非常重要。通过本节学习，希望每一名生产主管都能认清自己的类型，努力发挥成功主管应有的风范，将生产工作搞得有声有色。

## 2 生产主管的作用与职责

### 一、生产主管的作用

无论何种工种或行业，其共性就是拥有共同的劳动手段与对象，直接承担着一定的生产任务，其中也包括服务产品。因此，生产主管有三个重要作用。

- (1) 既是承上启下的桥梁，又是员工与管理者之间联系之纽带。
- (2) 直接影响着决策的实施，影响着企业目标的最终实现。
- (3) 作为生产的直接组织与参加者，既是技术骨干，又是业务上的多面手。

### 二、生产主管的职责

生产主管综合素质的高低决定着企业的生产工作能否顺利进行，因此，生产主管是否尽职尽责至关重要。生产主管的职责主要包括：

#### 1. 生产管理

生产管理包括现场作业、材料管理、成本核算、工程质量、机器保养等。具体体现在七个方面。

(1) 完成生产计划。不论预定式生产还是接单式生产，生产主管均有责任完成当日的生产计划。道理很明显，如果生产计划完不成，营销计划



自然就会成为泡影，企业也就难以获得利润。

(2) 提高产品质量。生产主管负有防止不良产品的出现的责任。同时，还必须在不断降低成本的基础上设法提高产品质量，否则企业将在竞争中失去生存空间。质量关系到市场与客户，生产主管要为按时按量地生产高质量的产品而努力。

(3) 提高生产效率，遵守与缩短交货期。提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘生产潜力、改进操作与管理，生产出更多的高质量产品。同时，生产主管还负有遵守与客户约定的货期的责任。此外，还要想方设法缩短工程时间从而达到缩短交货期的目的。

(4) 标准成本的维持与降低成本。降低成本包括能源的节约、原材料的节省、人力成本的降低等。生产主管有遵守规定制造成本的责任，不仅要维持标准成本，还要谋求降低成本，在市场竞争上取得卖价的有利地位。

(5) 督导机械设备的正常运转与保养。生产主管负有督导员工正确使用生产现场的机械设备，定期地进行规定内容的点检、保养工作的责任。在异常发生时，修复设备也是生产现场的工作，否则难以完成计划预定的生产数量。

(6) 检查 6S 执行的彻底性。6S 活动在提高生产现场的生产效率、防止劳动事故发生方面起着重要作用，故生产主管应力行推进 6S，否则，就会走下坡路，导致生产工作无法正常进行。

(7) 劳动事故的防止。生产主管有防止劳动事故发生、排除不安全因素及不安全操作行为之责任。有安全不一定有一切，但无安全就肯定无一切。

## 2. 劳务管理

劳务管理包括排班、勤务、考勤、人事调配、技术培训、团队建设、情绪管理及安全操作、卫生、福利、保健等。

## 3. 辅助上级

生产主管应及时地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级的参谋。

## 4. 培训员工

很多生产主管缺乏系统的管理知识，必须经过系统的理论培训来提高管理水平，使生产管理工作由自发上升到自觉的层次。



启示：

生产主管是生产管理的直接指挥与组织者，肩负着重要使命，发挥着重要作用，履行着重要职责。作为一名生产主管，明确自己的地位、使命与职责，是搞好生产管理工作的基础。