

(CIP) 数据

一品生产主管/紫夫著. —深圳: 海天出版社, 2005

(一品主管系列)

ISBN 7-80697-610-8

.一... .紫... .企业管理:生产管理 .F273

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖译(choately@sohu.com)

封面设计: 谭伟伟 责任技编: 卢志贵

责任校对: 黄海燕 邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

开本: 787mm x 1092mm 1/16 印张: 17

字数: 50千 印数: 1-6000册

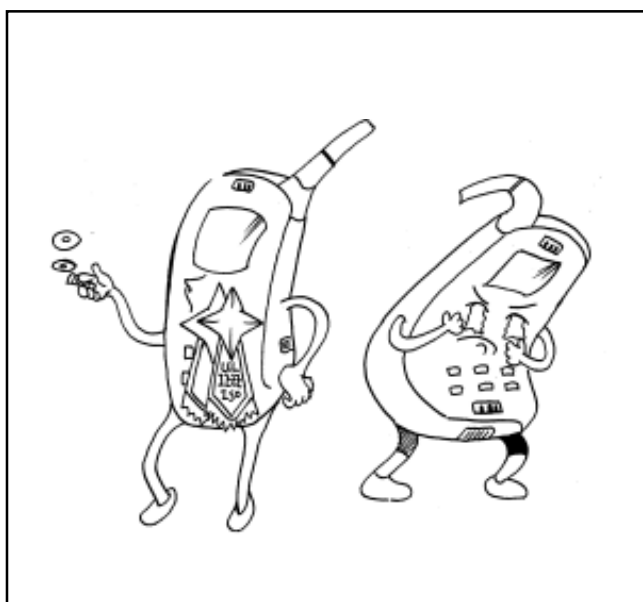
定价: 22.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 106939 号

第 1 篇



先见之明



生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。

1. 主管不是监工



如果你把生产主管理解为监督员工的工作状态，考核员工的工作成绩顺便再夹带私活，那你就不是生产主管而只是个监工。生产主管要干的不仅是监工的活，还有制定生产计划，成本管理，人事调配等等一系列与生产有关的事项，总之，假如你把自己当成一个监工，那你实在是太小看自己了。

2. 数量决定模式



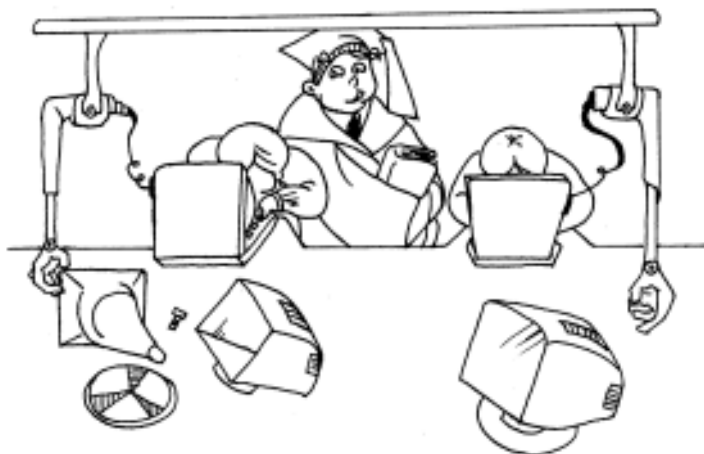
既然是生产主管先得搞清楚生产模式，这个问题只要眼睛不瞎就成，大量生产，中量生产和小量生产。不过这只是表面，更深层次则是怎么去合理配置生产作业，比如说大量生产一般是流水作业啦，配置的是专用机型，人员安排比较少；中量生产属于群组式，机器、人员、技术都是常规式的；而小量生产则会是一般机型众多员工——小量生产的东西肯定是应急市场的啦。

看清楚了这些，才不会成睁眼瞎。



生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。

3. 连贯运动



这种生产模式在设备安置好之后使用的时间长，换一次设备也不容易，基本就是大型的流水线了，所以叫做连续性生产。

这种生产模式的优点很明显，产品标准化程度高；采取一贯作业便于管理；员工可以在不熟练的情况下进行作业；物流输送便捷等等等等。但是这种模式的缺点却是隐藏着的，那就是，需要较高的生产技术和和管理；维修能力强制度健全；不能随便改变产品种类。还有，就是设备投资要花很多钱。

4. 间歇发作之利



这种生产模式和连贯运动最大的区别在于生产时间的长短。它的优点不少，缺憾也多，制造业比较喜欢这种模式。

优点无外乎产量上基本上属于中量或者少量生产，风险性小点；采取功能式布置，设备一般采用通用型，这个通用是最大的优点，通则不痛，你用不着为新买来的设备不能和旧设备兼容而心痛；其三是生产具有弹性，可以根据订单来，不见兔子不撒鹰。



你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。
生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果

5. 间歇发作之弊



这种间歇性生产模式的优点很明显，缺点也很明显，首先就是各工作站之间的平衡很难做到，大家各自为战了的确是不怎么好配合，这就看你这个主管的功夫了；其次是需要员工有比较熟练的作业技术，你得多花点钱去做培训；其三是原料和成本的库存数量比较大，财务主管会很恼火；其四，物流运输，这可能会耗去不少人工；其五，产量小单位成本当然高了，这件事老板更头疼。

6. 见兔子再撒鹰



还有一种生产模式是小型企业比较适用的，根据存货或者订单来生产。假如客户要求短时间内交货，那么一旦签订订单，就要马上发出产品，这在时间上肯定是来不及了，那么就看库存还有多少吧。一般这种生产模式就是看决定——预测一定时期内的市场需求，有计划地分批生产，这叫库存式生产。

订单式生产就更简单，纯粹是不见兔子不撒鹰。



生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。

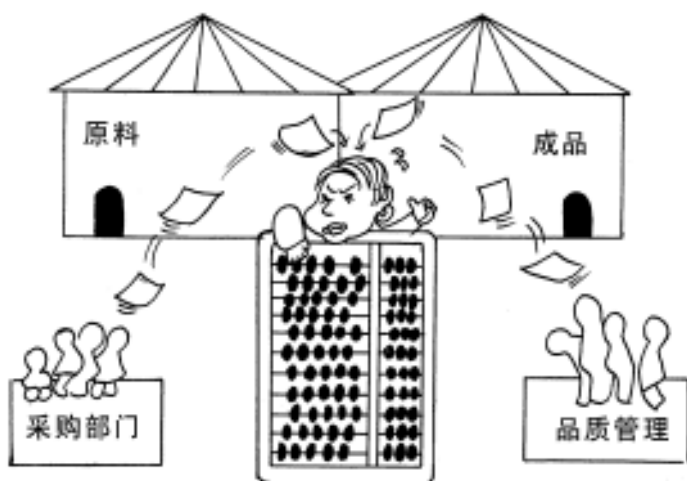
7. 先学会做半仙



优秀的生产主管先得学会预测，首先要能预测得出未来的销售量，虽然这是营销主管干的事，但是企业是个整体，员工可以各自为战，你们这些主管不行，否则老板会生气，后果很严重；其次是估算生产成本；第三是提供生产负荷信息，免得营销部门接来订单你却生产不了那么多；第四是预测未来的人力需求，和人事主管好好谈谈；第五，预测未来的设备需求。

把这五项算出个大概来，你是个成功的生产主管。

8. 盘点家底



做出正确的预测，需要先看看自己的家底，这家底就是存量——生产主管要先管理好存量。首先是产品所需要的原材料和辅料存储，发送，既不能浪费又不能影响产品品质；其次是成品的仓储管理，尽量减少损失；其三就是和采购部门和品质管理部門的沟通了，这会让你不用担心无米下锅也不用为产品质量和降低成本之间的矛盾发愁。



生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。

9. 像流水一样



盘点清楚家底，做出合理的预测之后，你就要开始计划生产流程了。先把生产过程设想清楚，第一步做什么，第二步怎么组装，第三步如何发送，这是个过程。如果能做到像流水一样顺畅，那么你管理起来也会很轻松。当然，这流水的前提是要有条平整的渠道，这就是你的设备和生产线。选择什么样的机器，是个值得考虑的问题。

10. 计划赶不上变化

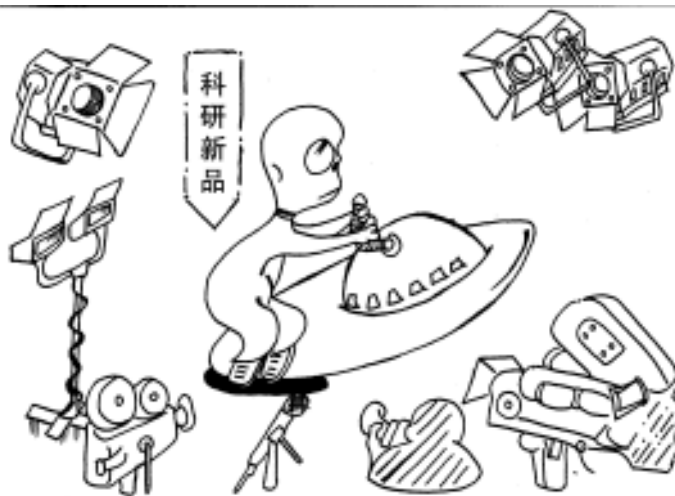


好了，前面说的这些你都做到了，现在，你要开始分派人员上流水线操作了，并且随时控制生产进度，你做出整体的计划，然后一步步实施，很好，你已经是个优秀的主管了，现在只需要知道计划赶不上变化——假如突然有紧急订单，你是否派得出人员去完成？在你的计划中留点机动的余地吧。



生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。

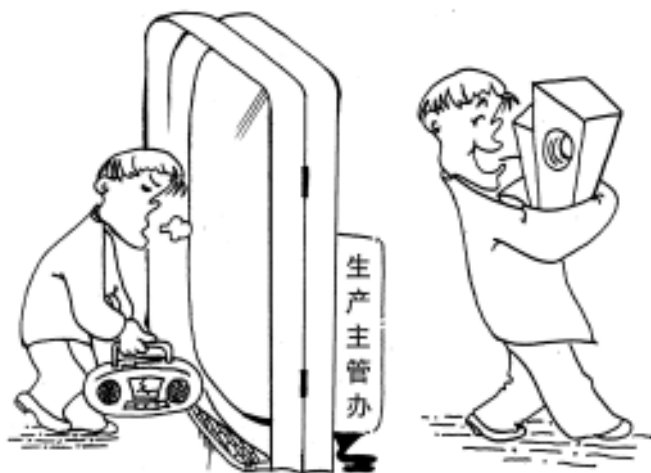
11. 你是关键



新产品的开发简直就是企业的维生素，假如没有新产品的不断开发，企业早晚会因为维生素缺乏而出大问题。

虽然新产品开发承担的风险很大，但是一旦成功，利润可观，老板要笑晕过去。别以为这个开发与你无关，要知道，新产品的开发除了要有技术能力外，还需要你来设计新产品的成产和作业程序，少了你这道环节，开发就是浪费钱。所以你不仅要参与到新产品的研究过程中去，还要在设计过程中尽量周详一些，才能降低风险——废话了不是，不参与研究如何设计出生产流程？

12. 改良主义

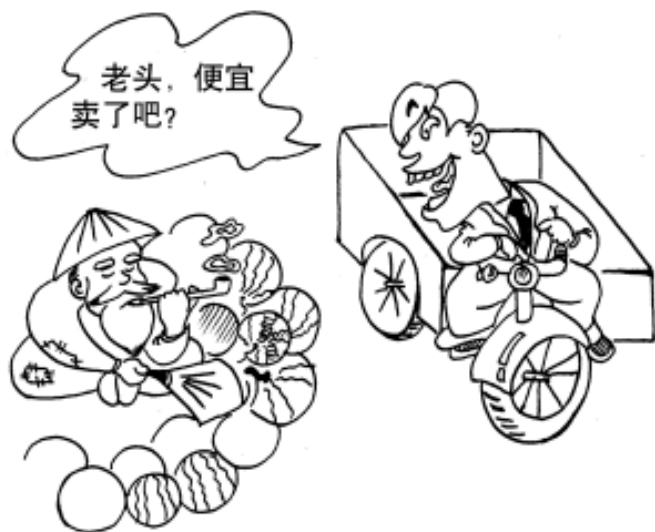


由于多数产品开发上市后，都有一定的寿命周期，企业为了发展，在缺乏新产品开发的时候只好对现有的产品加以改善，开发出旧产品的新特征新功能，借此扩大市场。在这个改良过程中，生产主管需要发挥极大的作用，比如说对产品品质和作业流程的改善。其实，产品的改良，更多的是品质和生产流程的改良。



你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。
生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果

13. 左右逢源



生产主管在人们的印象中除了是个监工之外，就是一个费尽心机降低生产成本的吝啬鬼。的确，降低成本是生产主管的主要工作，因为老板需要利润，财务主管需要成绩，你只好做出贡献——唯一不希望你降低成本的，大概是品质管理部门的主管了，这也就是成本与品质的矛盾。至于营销主管，他比你更矛盾，品质好价格低，他更容易出成绩。总结一下就是你必须两头兼顾三面讨好——你还不能得罪员工，否则人事主管要跟你扯皮。

14. 绝活需练熟



产品的生产设计算是生产主管的绝活了，其他主管还干不了。产品的成产设计一般分为功能设计和制造流程设计。所谓功能设计，就是设计出有优异功能和效应的产品，顺利达到销售的目的；所谓流程设计，就是新产品的整体作业流程和规划工作，包括原材料采购，机器设备，人力技术等等，一直到产品的完成，这中间发生的所有过程，都属于流程设计的范畴，也是生产主管的职责所在——你或许像个导演，策划镜头安排摄制讲述一个完整的生产过程。



你忘记其中某一项，你的预测就是半仙算命，全是胡说。
生产预测的目的是生产出满足市场需求的产品或者服务，但是这种预测的内容实在是很多，一共六大项，如果

15. 有个标准好做事



企业所有的营运活动都有具体的标准，生产主管的标准很多，而且需要严格执行。从原料到产品还有整个作业流程，标准一个接一个，某个环节不达标，产品就走样。

标准对于生产主管来说真的很重要，没有标准就会制造废品，就会延误货期，就会增加成本，更要命的是还会出事故。最后企业也可能因为缺乏标准而完蛋。所以制定标准也需要思考，至少，你得让自己做得到，其次，你得做得让别人满意。