
《企业生产与运营管理》

【课程背景】

当前，生产制造型企业普遍面临着用工成本上升、原材料成本上升、能源成本上升和用工慌的局面，前几年受市场与利益的驱使，许多企业抢点布线，将注意力放在“早开工早投产早获益”上，存在“粗放发展、粗放建设、粗放生产”的问题，在“微利时代”已到来的今天，粗放型生产、粗放型管理、靠外延发展生存的企业由于不具备竞争优势，必将走上成本价格倒挂、企业亏损之路，为了迅速扭转这一被动局面，企业应加快生产管理升级、实施精细化管理，通过推行规范化管理，建立良性运行机制，追求高效率、降低生产成本、提高生产经营价值，增强企业的竞争力。

【课程大纲】

壹、 生产与运营管理基础

- 1、 生产主管的“盲、忙、茫”
 - 管理服务的对象：问题→目标→经营
- 2、 生产的六大要素和六大目标
 - 生产现场经常碰到的问题
 - 生产管理的九个化
 - 生产管理关注的八个率
- 3、 什么是运营管理
 - 长期决策（运营系统设计）
 - 运营战略
 - 产品开发与工艺设计
 - 生产过程设计
 - 厂方选址和设施布置
 - 工作设计
 - 短期决策（运营系统计划与控制）
 - 生产计划

-
- 库存控制
 - 质量管理
 - 能力计划
 - 作业计划
 - 供应链管理
- 4、 运营管理要关注的三条线
 - 现状、目标、先进指标
 - 5、 生产管理如何有效进行？
 - 管理围绕目标开展，目标依据经营制定
 - 管理就是管人、理事
 - 管人的意义、内容和方法、工具
 - 理事的意义、内容和方法、工具
 - 6、 企业生产运营主要流程
 - 7、 案例分析：
 - 看照片悟管理
 - 某公司成本分析表
 - 某公司管理流程图

二、生产成本管理与控制

- 1、 成本关于生产成本
 - 认识成本与费用
 - 成本的形成与分类
 - 成本的量本利分析
- 2、 成本控制的基础工作
- 3、 成本控制的实用技巧
 - 强化员工成本意识---人民币化
 - 花钱的业务行为管理
 - 大额支出的审核
 - 跑、冒、滴、漏管理
 - 费用预算管理

-
- 成本系列控制要点
 - 4、 成本与浪费
 - 寻找浪费的 4M 方法
 - 生产现场的七大浪费
 - 5、 生产成本定额管理
 - 原材料消耗定额的制定
 - 辅助消耗定额的制定
 - 燃料消耗定额的制定
 - 动力消耗定额的制定
 - 工具消耗定额的制定
 - 物质消耗定额的制定
 - 劳动定额的编制
 - 6、 质量成本管理与控制
 - 成本控制的重心--质量成本
 - 质量预防成本
 - 质量鉴定成本
 - 质量内部损失成本
 - 质量外部损失成本

三、生产现场 5S 管理

- 1、 5S 管理的内容和方法
- 2、 定置管理（现场物料、在制品、成品管理）
- 3、 目视管理（傻瓜式管理）
- 4、 案例分析：
 - 某公司现场改善对比图片
 - 某公司现场改善问题分析

四、生产计划管理

- 1、 什么是计划？什么是生产计划？
- 2、 生产计划的作用与内涵
- 3、 生产计划管理的主要内容

-
- 4、 生产计划的种类与内容
 - 5、 生产作业计划流程
 - 6、 生产计划要关注的内容
 - 7、 关于产能与负荷
 - 途程计划
 - 负荷计划
 - 生产能力的掌握
 - 8、 生产计划管理应注意的问题
 - 9、 物料需求计划
 - 物料需求计划的编制依据
 - 物料管理工作应注意的问题

五、如何提升员工的工作效率

- 1、 员工的 OJT 训练
 - 能力是练出来的
- 2、 流程、标准、方法明确
- 3、 布置工作的 5W1H 法
- 4、 检查：人是自私的
- 5、 考核与绩效管理

六、如何提升设备运行效率

- 1、 设备管理的价值
- 2、 设备维护与点检
- 3、 设备的综合效率
 - 设备工作时间与价值开动时间
 - 减少设备的无效时间
 - 如何降低设备运行费用