

《制造企业生产效率管控》

——提升生产效率 30%的控制模式

课程背景：

- 1.中国式管理其实是人情化管理，这种管理方式有利于建立柔性.和谐的气氛，最大程度地激发被管理者的热情与忠诚。但既然是人情化管理，被管理者就可以选择不接受或不报答管理者的人情，因此这种管理方式的主动权掌握在被管理者手中，是一种管理者丧失了主动权的管理模式。
- 2.中国与西方，人情化管理与制度化管理，二者各有利弊，该如何结合？
- 3.对于如何管理企业，很多管理学教科书都不乏连篇累版的理论阐述，很多老师也帮助企业做过这方面的培训。我发现这些管理教科书最大的问题就是理论和实际有很大的差距。
- 4.差距在哪里呢？这个差距就在于理论提供的那种解决模板，它假定了整个管理过程是相对稳定的，而我们实际的管理过程是极不稳定的，而这种极不稳定态决定了管理的过程失去控制，过程失去控制的结果最终就没有结果。

一、企业管理问题谁都知道，就是解决不了：

- 1.上了 ISO——没用！
- 2.上了 ERP——瘫痪！
- 3.绩效考核——罢工！
- 4.聘请顾问——上当！
- 5.精益生产——无效！
- 6.推行 5S——形式！

二、生产管理的困惑：

- 1.有订单的企业，却总难准时交货，客户天天抱怨。怎么办？
- 2.大家都很忙，但货却出不去，效率低，产出少，导致员工工资上不去，人员留不住，企业陷入恶性循环，怎么解？
- 3.员工操作不规范，生产过程无标准，品质问题频繁出，返工客诉时时有，怎么办？
- 4.采购物料不及时，车间常常停工等。时间浪费掉，效益没出来，怎么办？
- 5.材料成本越来越高，但浪费却有增无减，做得多，亏得多，怎么办？
- 6.专家老师的课听了不少，也请过不少；体系.模式.制度文件也搞过不少。但就是没有用，怎么办？
- 7.当问题出现引发具体究责时，部门间经常会发生低效的推诿和争吵，怎么办？

8.本课程提供的是一套全新的基于中国人的生产绩效管理新模式，管事利用西方化的工具，管人利用中国的价值观。在企业内建立事的标准，并辅之以企业人心管理模式，打造企业核心控制力和凝聚力。控制出效益，约束出效益，讲师非常注重管理与控制的辩证关系，不讲大道理，只讲操作方法，如何通过事的过程来控制人的行为，如何通过人的行为来控制事的结果。这就是控制与管理的精妙所在；

9.讲师在本课程中深入探讨中国人在做事时的陋习，通过对人性的研究而开发出来的一套管理方法，此课程结合老师 20 余年来对中国人文及西方科学管理的研究和实践，以及在管理培训实战中呕心沥血的心得之作，是管理思想的一次重要革命。此课程已经在 200 余家企业的实践中得到验证，充分证明综合生产效率提升 $\geq 25\%$ 以上！全国唯一，值得您的期待！

课程目标：

- 1.了解管人与管事的不同和区别；
- 2.了解控制与管理的区别，以及管控的目的和意义；
- 3.掌握开展各种控制法的理论.方法；
- 4.掌握提高执行力的工作方法和工具；
- 5.掌握提高团队责任心的方法和工具；
- 5.掌握企业有效的管控模式的开展方式，推进步骤，员工参与的具体做法。

授课方法：理论讲授,数据分析,图片分享,工具介绍,工具演练,分组讨论,结果发布,讲师点评,课后作业,内容考试与标准答案,持续改善计划。

适合对象：制造企业高层领导.中层管理者.部门主管等

培训课时：2 天

课程大纲

第一讲：中国企业管理的现状

一、中国企业的改革难题

- 1.人的问题
- 2.先进管理体系在我国遇到的尴尬

二、遇到难题的原因

- 1.企业所处的阶段
- 2.培训的误区

三、提升生产效率的误区

- 1.反积极性
- 2.压抑的积极性
- 3.军队为什么高效
- 4.员工的积极性不可靠
- 5.领导人自己没有积极性

四、中国企业的改进之道

第二讲：约束出效率（上）

一、效率从哪里来？

二、城市交通拥堵的启示

三、集体弱智现象

四、中国企业的管理误区

五、中国企业存在的问题

- 1.组织结构的缺失
- 2.人/事不分的管理体制必须打破

第三讲：约束出效率（中）

一、部门对部门如何约束？

二、如何约束业务？

三、如何约束客户？

1. PMC 部门对客户的约束

2. 约束客户的好处

四、如何约束老板？

五、对采购员的七重控制

1. 物控如何约束采购？

2. 稽核员如何约束采购？

3. 仓库如何约束采购？

4. 人事部门如何约束采购？

5. 品质部门如何约束采购？

6. 财务部门如何约束采购？

7.采购主管如何约束采购？

第四讲：约束出效率（下）

一、如何约束仓管

- 1.物控如何约束仓库
- 2.车间如何约束仓库

二、计划的权威性建立

三、如何保证计划不变？

- 1.滚动与滚动计划

第五讲：PMC在工厂的运作特点——非稳定态模式

- 1.前推后拉.滚动排查
- 2.频繁调整.快速反应
- 3.滚动计划与冷冻计划的操作

第六讲：生产交期保障的六大动作——动作分解图

动作1：《日协调》动作

- 1.日协调动作操作要领
- 2.《日协调会动作控制卡》

动作2：《日备料》动作

- 1.日备料动作操作要领
- 2.《日备料动作控制卡》

动作3：《日计划》动作

- 1.日计划动作操作要领
- 2.《日计划动作控制卡》

动作4：《日稽核》动作

- 1.日稽核动作操作要领
- 2.《日稽核动作控制卡》

动作5：《日考核》动作

- 1.日考核动作操作要领
- 2.日考核动作控制卡

动作 6：《日攻关》动作

- 1.日攻关动作操作要领
- 2.《日攻关动作控制卡》
- 3.生产交期保障六大动作与 OEC 绩效模式运用

第七讲：物料控制链的六个动作——对单制

- 动作 1：日计划下达的控制要点
- 动作 2：看板拉动式管理的控制要点
- 动作 3：生产跟进的控制要点
- 动作 4：异常快速处理的控制要点
- 动作 5：现场 PK 竞赛与样板打造的控制要点
- 动作 6：现场工艺改善的控制要点

第八讲：物料控制链的六个动作——备料制

- 动作 1：完善物料清单的控制要点
- 动作 2：仓库整改的控制要点
- 动作 3：物料需求计划的控制要点
- 动作 4：物料采购及时性的控制要点
- 动作 5：仓库备料及时性的控制要点
- 动作 6：欠料提报及时性的控制要点

第九讲：技术部门与品质部门的标准控制

一、如何做准物料清单（BOM 表）

课堂演练：《套料表》与《标准工时》的制作演练；

老师点评：

二、品质部门的流程控制

课堂演练：《品检作业流程控制卡》动作演练；

老师点评：

三、人事与财务部门的控制方式

- 1.人事如何控制绩效？
- 2.财务部如何控制成本？

课堂演练：绩效数据的控制演练；

老师点评：

四、标准化的本质：流程化+数据化

五、流程编写七步法

课堂演练：流程编写步骤训练；

老师点评：

课程总结：