

# 《制造企业生产管控模式》

## ——中国式精益生产

### 课程背景：

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\*\*。

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？

对于如何管理企业，很多管理学教科书都不乏连篇累牍的理论阐述，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。

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.建制度/写流程——无人遵守
- 5.精益生产——无效
- 6.推行 6S——形式
- 7.搞变革——失效
- 8.请高人——痛心

原因出在哪里？

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？

□ 本课程提供的是一套全新的基于中国人的生产管理模式，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；

□ 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 $\geq 30\%$ 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 在生产运作中的特点——非稳定态模式

##### 一、前推后拉.滚动排查

##### 二、频繁调整.快速反应

##### 三、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：

## 第十讲：控制八大手法

### 一、限制选择法

#### 二、三要素法

课堂演练：《三要素法》的制作演练；

老师点评：

### 三、横向控制法

课堂演练：《横向控制法》的制作演练；

老师点评：

### 四、分段控制法

课堂演练：《分段控制法》的制作演练；

老师点评：

### 五、数据流动法

课堂演练：《数据流动法》的制作演练；

老师点评：

### 六、稽核控制法

课堂演练：《稽核控制法》的制作演练；

老师点评：

### 七、案例分析法

课堂演练：《案例分析法》的制作演练；

老师点评：

## 八、全员主角法

课堂演练：《全员主角法》的制作演练；

老师点评：

### 第十一讲：流程动作分解与绩效控制

1. 订单评审作业流程与跟单员绩效考核指标
2. 生产计划作业流程与计划员绩效考核指标
3. 物控作业流程与控制员绩效考核指标
4. 采购作业流程与采购员绩效考核指标
5. 仓管作业流程与仓管员绩效考核指标
6. 生产工艺作业流程与工艺员绩效考核指标
7. 品检作业流程与品检员绩效考核指标
8. 机修作业流程与机修员绩效考核指标
9. 生产作业员流程与绩效考核指标
10. 人事作业流程与绩效考核指标
11. 财务作业流程与绩效考核指标

课程总结