

---

# 《生产与运营管理》

## 吴诚老师

### 【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，生产与运营管理水平将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。为此，基于对生产运营及供应链管理的研究，并结合曾经在多家知名企业的任职经历及辅导经验，吴诚博士(曾任：华为公司采购总监;富士康采购与供应链高层主管;康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校 总裁班 特聘讲师)，将与您一起回顾“生产与运营管理”的理论知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例，一起探讨不同行业、不同产品、同一产品的不同生命周期的成本控制方法与管理策略……故此，特推出该《生产与运营管理》课程。

### 【培训对象】

运营、审计、财务、供应链、物流、计划、采购、制造、仓储等部门总监、经理、主管，及企业运营管理相关的人员。

### 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了生产与运营管理的基础理论，核心框架及流程，结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注企业运营管理的经营战略，并得以从中受益：

1. 了解生产与运营的重要性、内容、范围、特点、目标，掌握运营体系建立与管理的方法;
2. 了解并掌握生产与运营管理策略、需求与计划管理、采购与供应商管理、分销与物流管理的工具及方法，并能熟练分析与运用;
3. 了解并掌握生产与运营管理模式下的企业运营绩效评估标准与方法。

### 【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训;
2. 指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题;
3. 操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地;

---

4. 通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

5. 气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

## 【课程大纲】

### 第一部分：价值链--供应链—生产运营管理概述

#### 1. 价值链与价值链分析

价值链理论的提出与发展

价值链分析法的现实意义

价值链的战略和战术应用

从价值链到供应链

案例：某著名物流企业价值链分析与运作模式探讨

#### 2. 供应链的定义及发展

什么是供应链与供应链管理？

供应链的类型、特征与形式

SCOR 供应链模型介绍

供应链管理的主要内容、目标、要求及挑战

供应链管理的四大支点

供应链管理规划的八大原理

#### 3. 生产运营的核心内容

销售预测与生产计划管理

采购与供应商管理

仓储与分销配送管理

运营与绩效管理……

---

案例：中石化成品油供应链现状研讨；

案例：“华为、FOXCONN、美的电器”生产与运营管理体系介绍与比较。

## 第二部分：生产与运营管理策略

1. 什么是生产与运营管理？
2. 生产与运营管理与企业竞争力的关系
3. 生产模式分析与流程再造 BPR
4. 卓越运营新思路——注目三个关键流程

预测与计划管理

采购与供应商管理

分销与物流配送管理

5. 如何实现卓越运营——全面监控与持续改进？

生产模式分析与流程再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)

物流规划与管理(内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流)

精益设计、精益采购、精益生产、精益物流管理

供应商关系维护与管理策略(如何实现战略采购与供应商合作伙伴)

推式与拉式生产规划与管理

库存策略与规划管理

供应链的信息化管理策略

延迟制造与快速反应管理

柔性计划与均衡生产管理

ODM、OEM 策略选择

B2B 电子商务与企业供应链管理

---

物流网络规划与再造

供应链绩效管理监控体系

供应链管理监控平台设计与智能分析工具

案例：企业生产与运营管理体系与模型介绍；

案例：生产成本控制与生产效率提升系列精典案例分析；

案例：企业生产与运营管理系列案例分析。

### 第三部分：生产与运营管理之---需求预测与计划管理

#### 1. 需求预测与计划管理

如何做好需求预测管理(预测、计划、订单等)?

制定预测的原则与一般步骤

#### 2. 需求预测制定方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERP II\DRP\DRPII...)

#### 3. 物料计划制定方法

一般计划方法

物料需求计划(MRP)(ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)

订货点法(最小\最大库存计划方法)

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

如何管理与评估计划变更?如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

---

如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

#### 4. 物资供应管理

欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料(机制、措施、方法与工具)

物料齐套供应管理办法及工具

如何运用合理的库存管理模式(安全库存、VMI、JIT.....)?

相关需求\独立需求的管理

长周期物料、高价值物料的计划方法分析

如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更...)?

呆滞物料产生原因的分析与规避

#### 5. 库存控制管理

库存控制的任务与目标

供应链管理环境下的库存控制方法

定期库存控制

定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理:

产品预测准确率的控制方法(产品预测准确率模型及应用)

VMI、JIT、“糖果人”等模式

其它库存控制方法与策略

案例: 华为销售与生产计划体系介绍;

案例: 某著名电器生产企业库存失控的案例分析;

案例: 制造型企业内部运营体系管理模式及案例分析。

---

#### 第四部分：生产与运营管理之---采购与供应商管理业务

1. 采购管理的目标及挑战是什么?

2. 采购与供应商管理的内容与范围

如何界定采购业务的职能?

采购流程的设计

供应商管理的重点业务

供应商考评与评级

3. 采购与供应商策略管理?(策略部分)

供应商关系识别与采购策略分析

采购战略管理与分析

采购战术及方案设计

采购模式设计与选择

4. 采购成本控制的方法与技术(实务部分)

采购成本控制的方法与技术简介

传统的控制采购成本的方法介绍

如何通过设计控制来降成本

如何通过性能控制来降成本

如何通过质量管理来降成本

如何通过采购控制来降成本

降低采购成本的通用十大手法(重点介绍与分析)

其它常用的降低采购成本的方法介绍(30余种降低成本的方法介绍)

.....

案例：某集团公司采购策略及运作方式介绍;

---

案例：8种供应商关系定位及其对应采购策略系列案例分析与研讨。

案例：华为采购策略及运作方式介绍；

案例：8种供应商关系定位及其对应采购策略系列案例分析与研讨。

## 第五部分：生产与运营管理之---分销配送管理业务

### 1. 成品仓储与物流配送管理

#### 2. 如何设计和优化物流配送系统

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”——系列物流成本案例分析；

案例：如何有效监控与规划配送物流体系？

### 3. 物流与配送管理

配送中心的概念、种类、功能介绍

配送中心的现代化物流技术

配送中心的工艺及运作管理

### 4. 物流成本管理

仓储成本分析与控制

运输成本分析与控制

配送成本分析与控制

物流包装成本分析与控制

装卸搬运成本分析与控制

流通加工成本分析与控制

物流信息成本分析与控制

其他物流成本分析与控制

案例：海尔物流配送中心案例分析。

---

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”——系列物流成本案例分析；

案例：如何有效监控与规划配送物流体系？

## **第六部分：如何实现卓越的生产与运营管理——全面监控与持续改进**

1. 生产与运营绩效测评框架设计
2. 生产与运营流程 KPI 体系设计
3. 建立生产与运营绩效评价指标体系的方法
4. 绩效评价指标体系的需要考虑的主要问题
5. 生产与运营绩效改进策略

案例：某知名通讯设备制造生产企业生产与运营绩效评估体系详述；

案例：某知名电器集团生产与运营绩效评价与激励机制探讨；

案例：现场互动、答疑。……