

---

# 企业生产运营与质量管理

## 【 课程大纲】

### 壹、 精益生产思想和理念

#### 1、 丰田生产方式与精益生产

#### 2、 什么是精益思想？

- 消除一切浪费
- 提高效率
- 价值导向

#### 3、 精益思想包含的理念

- 价值
- 价值流
- 拉动
- 尽善尽美

#### 4、 什么是精益管理

- 增值与非增值
- 杜绝无价值的活动

#### 5、 不要伪精益管理（伪工作）

- 案例一：高速公路的标准化服务（谁是受益者）
- 案例二：某些企业所谓的 5S 管理（其实就是一装修工程）

#### 6、 传统管理 PK 精益化管理

- 浪费还是效益
- 任务导向还是结果导向

---

## 7、精益生产两大支柱

- 准时化
- 自动化

## 8、精益管理实施模式

- 第一步：（将）管理对象（分解、量化）
- 第二步：（变成）数字、程序、责任
- 第三步：（让工作）看得见、摸得着、说得准、有专人负责
- 第四步：复杂的工作简单化、简单的工作流程化、流程的工作定量化、定量的工作信息化

## 9、精益管理体系

- 基础：现场 5S 管理
- 提升工作之一：标准化
- 提升工作之二：消除浪费
- 进阶工作：改善
- 基本目标：效率提升、成本降低、品质提升
- 最终目标：竞争力提升

## 10、如何进行精益化管理

- 管“人”：
  - 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
  - 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：
  - 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向

- 
- 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）

## 式、 生产运营管理

### 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个基本问题

- 合理配置资源

- 
- 高效业务流程
  - 满足顾客需求
- 5、 运营管理要关注的三条线
- 现状、目标、先进指标
- 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

参、 生产目标与计划管理

- 1、 目标与计划的关系
- 2、 什么是计划？什么是生产计划？
- 3、 目标计划和绩效管理表
  - 项目、指标、责任主体或责任人
  - 问题点、对策
  - 完成或检查的时间、期限
  - 检查、证据
- 4、 生产计划的作用
  - 要保证交货日期与生产量；
  - 使企业维持同其生产能力相称的工作量（负荷）及适当开工率；
  - 作为物料采购的基准依据；
  - 将重要的产品或物料的库存量维持在适当水平；

- 
- 对长期的增产计划，作为人员与机械设备补充的安排

## 5、生产计划的内涵

- 为满足客户要求的三要素“交期、品质、成本”而计划

## 6、为企业利益对生产三要素“材料、人员、机器”进行准备、分配和使用的计划。

## 7、生产计划管理的主要内容

- 核定产能
- 确定目标
- 计划方法
- 制定生产、库存计划
- 生产进度计划和程序
- 计划实施与控制

## 8、生产计划的种类与内容

- 长期
- 中期
- 短期

## 9、生产作业计划流程

## 10、生产计划要关注的内容

## 11、关于产能与负荷

- 途程计划
- 负荷计划
- 生产能力的掌握

## 12、途程计划的编制

- 加工工序的顺序；
- 各工序的作业内容；

- 
- 各工序的标准时间；
  - 各工序使用的机器设备、必要的工具；
  - 各工序必需的作业人员及技能要求；
  - 所需材料规格、尺寸等；
  - 缓急顺序；
  - 其他必要事项。

### 13、生产计划管理应注意的问题

### 14、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

## 四、生产质量管控

### 1、 关于质量

- 什么是质量（产品质量、工程质量、工作质量）
- 质量管理的演变过程

### 2、 导致质量问题的主要因素

- 原材料（质量、交期）
- 设备（工艺指标、效率、故障率）
- 生产工艺（合理、清晰）
- 人员（职业化：应知、应会）

### 3、 质量成本

- 什么是质量成本
- 质量保证成本
- 质量损失成本

### 4、 质量管理的四大内容

- 质量策划

- 
- 质量保证
  - 质量控制
  - 质量改进
- 5、 质量问题与相关部门的关系
- 6、 关于生产错误与质量不良
- 生产过程中发现的缺陷叫生产错误
  - 质量检查中发现的缺陷叫质量不良
  - 不能保证 0 错误率，但可以保证 0 不良率
  - 不良品的二种类型
    - 日常性质量不良
    - 规律性质量不良
- 7、 不良品防治对策
- 制定操作标准与检验标准
  - 全面落实良好生产规范
- 8、 不良品的控制
- 9、 质量考核
- 10、 质量改善的工具
- 鱼刺图
  - 5W2H
  - PDCA 循环