
生产运营与业务流程优化

(中高层)

【 课程大纲】

第一讲 精益思想与生产运营管理

- 1、 看图片谈管理
 - 成事在天（传统作业）
 - 操控在我（精益管理）
- 2、 什么是运营管理
 - 从输入到输出的转换控制过程
- 3、 企业生产运营体系
 - 有竞争力的员工
 - 强有力的装备
 - 效率化的规范与流程
 - 忠诚的客户
 - 达成良好效益目标
- 4、 客户关注焦点
 - 价格、质量、交期
- 5、 从价本利看企业生产运营
 - 售价-成本=利润（粗放管理）
 - 售价-利润=成本（精益管理）
 - 售价+成本=利润（垄断企业）
- 6、 企业生存之道
 - 成本每年递减 **10%**

7、 企业管理四阶段

- 阶段一：经验管理
- 阶段二：制度管理
- 阶段三：精益管理
- 阶段四：文化管理

8、 什么是精益管理

- 从丰田生产方式（TPS）说起
- “精”表示精良、精确、精准；
- “益”表示利益、效益等等。

9、 什么是精益思想？

- 消除一切浪费
- 提高效率
- 价值导向
 - 价值由用户认定

10、 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

11、 精益管理直观效果

- 浪费为零
- 事故为零
- 故障为零
- 不良为零
- 库存为零

12、 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

13、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：优化
- 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

14、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)

15、运营活动过程的本质

- 价值增值过程
- 投入产出比

16、 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

17、 运营管理要关注的三条线

- 现状、目标、先进指标

18、 生产运营的六大要素和六大目标

19、 案例分析：

- 某公司成本分析表
- 某公司管理流程图

第二讲 生产运营之计划管理

1、 生产的 TOC 管理

- TOC 源于以色列的管理约束理论
- 美国制造业的秘密武器

2、 有效产出的制约因素是什么？

- 流程中的瓶颈

3、 生产目标与计划

- 成本目标
- 质量目标
- 交期管理

4、 自上而下的压力传导机制

- 目标需要分解
- 目标展开的系统图法
- KPI 管理

5、 自下而上的绩效保障机制

-
- 绩效管理、绩效沟通
- 6、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
- 7、生产运营的核心：生产计划
- 生产计划的类型
 - 影响生产计划的因素
 - 产能（瓶颈）
 - 时间（交期）
 - 原材料供应
 - 插单
- 8、生产计划要完成的任务
- 工厂布置
 - 主要机器的使用
 - 主料和辅料的搬运
 - 主要的制造方法
 - 各工序之间的时间预估
 - 各种标准和符号的规定
 - 生产数量及制造日程安排
 - 应用的所有物料和工具
 - 各项必要的记录表单
 - 品质保证体系
- 9、生产计划的编制

-
- 生产计划与 5W1H
 - 编制生产计划所需的资料
 - 编制生产计划的程序和方法
 - 大量大批生产计划的编制
 - 成批生产计划的编制
 - 小批生产计划的编制
- 10、 生产计划的执行与控制**
- 生产控制的对象 4M1E
 - 生产计划执行的相关部门职责
 - 生产控制的步骤
 - 物料采购
 - 制造过程管理,产量追踪
 - 检验
 - 在库管理
 - 出货管理
 - 订单变更时的调整
- 11、 生产进度落后时应采取的措施**
- 12、 追踪生产计划的方法**

第三讲 生产流程与流程优化

1、生产流程优化

- 在目前生产流程基础上改进，去掉没有增加价值的活动，去掉不必要的传递，使生产流程更加通畅，从而达到短期的迅速改进

2、需要优化的问题

-
- 是否总觉得有困难、差异?
 - 工作遇到瓶颈不易进行?
 - 不稳定、不合理、浪费?
 - 有返工件、不良品出现?
 - 有前、后续工序的抱怨?
 - 顾客使用上有困难?
 - 工作是否顺利、迅速地进行?
 - 能否用更少的劳力、获得更多的成果?
- 3、 生产流程评价的工具：价值工程分析
- 什么是价值流图 **VSM** ?
 - 价值流图能给我们带来什么 ?
 - 如何绘制价值流图 ?
- 4、 如何界定流程环节中的不增值 ?
- 价值 = 质量/成本 = 效益/成本
- 5、 如何消除不增值环节
- 6、 生产流程四要素
- 过程间逻辑关系
 - 过程活动的承担者
 - 过程的执行方式
 - 流程的结点、输入、输出
- 7、 流程的层次
- 一级流程
 - 二级流程
 - 三级流程
- 8、 流程优化的步骤

-
- 构思设计
 - 项目启动
 - 分析诊断
 - 流程设计
 - 流程重建
 - 监测评估

9、 生产流程优化的实施方法

- 阶段一：准备
- 阶段二：计划
- 阶段三：流程诊断评估和优化设计
- 阶段四：优化实施
- 阶段五：管理评估

10、 流程优化的六大要点

- 缜密规划
- 明确目标
- 合理要求
- 绩效导向
- 改善执行
- 习惯养成

11、 流程优化的工具

- 五个为什么
- 鱼刺图
- 头脑风暴
- PDCA 循环

第四讲 流程优化之少人化思维

1、时代背景

- 人工成本高涨
- 安全高企
- 职业员工难求
- 管理复杂

2、少人化思路

- 流程再造
- 多能工
- 智能机械

3、少人化实施方式

- 流程式生产
- 作业标准化
- 人机可分离
- 一人多工程
- 可移动设备
- 非定额编制
- 交接互助带

4、少人化的核心要素

- 员工专业化
- 操作标准化
- 设备自动化
- 考核合理化

第五讲 流程优化之零库存思维

- 1、 为什么说库存是“万恶之源”？
- 2、 库存控制的目标

-
- 最大的客户满意度
 - 最小的库存资金
 - 最高的合理利润
- 3、 供应链建立与优化
- 供应链与库存管理
 - 通过供应链优化库存
- 4、 库存的种类
- 在途库存
 - 周期库存
 - 安全库存
 - 投机库存
 - 季节性库存
- 5、 库存的分类
- 原材料
 - 外协件、组件
 - 在制品
 - 成品
 - 废品
- 6、 库存管理指标
- 库存周转率
 - 库存准确率
 - 库存盘点
- 7、 库存管理与控制
- 安全存量
 - 最高存量

-
- 最低存量
 - 订购前置时间
 - 订购点
 - 订货量
 - 定期不定量补货法
 - 定量不定期补货法
 - 定期、定量补货法
 - **A、B 双货位管理法**

第六讲 流程优化之数字化思维

1、我们面临的数字化时代

- 时间轴大大缩短
- 不同商业范式之间存在断点、突变和不连续性
- 商业逻辑在变化

2、数字化思维与量化管理

- 精准、精细、精密

3、数字化思维的初级阶段

- 用数字定目标
- 用数字订计划
- 用数字呈现问题
- 用数字分析问题
- 用数字完善管理

4、数字化基础应用

- 各类统计报表
- 各类分析报表
- 各类分析图表

-
- 量化的工作方案

-

5、宏观的数字化思维

- 数字化驱动战略
- 互联网思维
- 大数据思维
- 跨界系统整合思维

6、数字化应用场景

- 生产流程远程控制（工艺机密）
- 网络远程会议
- 网上办公、网上审批
- 网络远程产品定制
- 产品信息收集
- 供应链数据实时共享
-