

新形势下中国制造业管理转型升级（亿和）

课程大纲

一、中国制造之惑

0.从华为卡脖子之战说起

1.中国企业“昙花现象”

中国企业的发展规律可用一句话来形容：“寿命短、长不大，大不强、长不久”！

2.明晰中国制造业的大背景

3.中国制造业转型升级背景

4.中国传统制造业优势

5.中国制造业发展的瓶颈

- 中国制造以“廉”取胜而非以“精”取胜。
- 中国制造为“在中国制造”而不是“由中国制造”
- 中国研发为“在中国仿制”或“由中国山寨”
- 中国制造只是“中国组装”
- 中国制造的增值回报分析，仍处于产业的低利润区；
- 研发、制造和销售业务系统两端弱；
- 核新技术与核新零部件依赖进口，无自主知识产权；
- 产业结构低下，两高两低（高耗能、高污染低技术含量、产品附加值较低）

6.企业失败的原因分析

- 战略决策失误
- 对行业发展方向判断失误

- 过度扩张和盲目多元化
- 金融衍生品等虚拟经济盲目发展
- 过于依赖 OEM 模式
- 道德、社会责任的缺乏和监管缺失
- 基础管理缺乏、薄弱等等……

7、生存还是死亡

- 企业存在和发展的根源
- 中国制造两高两低不可持续性的生产模式
- 企业竞争力的五大指标
- 制造业面临着 30 年来最严峻的考验
- 大转型、大变革：找死？等死？

二、企业内忧外患

内忧:

- 1、创业发展先天不足；
- 2、以赚快钱、快赚钱为第一目的；
- 3、缺乏核心战略与发展规划；
- 4、产业集中度不高；
- 5、政策短板；
- 6、产业准入天花板；
- 7、财务管理缺失、信用不足、融资困难；
- 8、产品科技含量低、附加值低。

外患：

- 1.我国经济宏观调控迫在眉睫；
- 2.期间国际金融海啸来袭；
- 3.经济的急速下滑，市场 激烈震荡，生产经营困难，减产、停产、保生产…；
- 4.人力与材料成本急速上涨，通胀与通缩并行；
- 5.人口红利消失；
- 6.银根紧缩、人民币升值，货币战与贸易壁垒接踵而至；
- 7.金融危机蔓延，经济发展的外部环境恶化，外部危机的延伸，更加严重影响了我国经济的发展。
- 8.政府政策不明朗、不确定？

三、制造业转型升级核心

- 1.转型发展修道而保法-中国制造经营思路 9 反思
- 2.转型升级择人而任势-变革先变人，思路决定出路！
- 3.变革哲学“无形决定有形”维新恒变---国家与企业生存与可持续发展的唯一的路
- 4.社会转型、经济转型、企业转型
- 5.企业经营管理治理
- 6.企业战略的总体思路
- 7.经营管理目标规划思路
- 8.建立有效的人才治理机制
- 9.建立共和的企业文化

四、转型八大方略

- 1、“朝阳产业”向“战略产业”；
- 2、“多元化”向“归核化”；
- 3、“跳跃式”向“可持续性”；
- 4、“弱小散”向“产业高集中度”；
- 5、“低成本”向“差异化”；
- 6、“区域梯度转型-产业转移”；
- 7、“OEM 向 ODM ， OEM 向 OBM ；
- 8、“人治化向规范化、精细化。

五、转型九大路径

- 1、管控模式扁平化；
- 2、管理精细化；
- 3、产品研发创新化机制；
- 4、技术升级；
- 5、塑立自主品牌；
- 6、渠道、终端深耕细作化；
- 7、优化完善资金链、强化现金流量与流向管控；
- 8、供应链一体化；
- 9、实现管理信息化

六、管理升级策略

- 1.管理模式的三个阶段

- 经验型管理
- 科学型管理
- 现代型管理转型

2. 规范化管理导入

- 完善服务应用平台体系的建设
- 完善生产计划控制的模式
- 完善企业供应链管理加强应变能力
- 完善成本核算强化成本控制
- 优化人工管理信息分散、完善的基础数据
- 优化完善组织机构和业务流程
- 强化管理制度化去人治化管理现象
- 强化管理工具科学化应用与标准化、程序化

3、精细化管理导入

组织扁平化改革

撤除一切不增值的岗位

推行生产均衡化、同步化模式

实现零库存与柔性生产模式

推行全生产过程（包括整个供应链）的质量保证体系

推行拉动式准时化生产方式

实现零浪费、优品质、低成本精益生产体系

实现高效率对接市场需求模式。