

企业生产运营管理和成本控制

让制造型企业拥有高效控制运营成本的能力

主讲：范斌

【课程背景】

企业的生产管理之痛：

- 企业运营效率低，运营成本高，运营成本不可控；
- 基层管理人员能力不足，执行力差；
- 生产效率低，品质管理差，订单准交率低，库存成本高；
- 运营计划外支出多，利润达不到预期。
- 组织，速度和规模间的匹配力不足，企业难以做的更大，走的更远。

背后的原因：

- 管理系统不完善不健全，依赖于人的经验，个部门负责人缺乏成本控制能力；
- 中基层管理成本意识不足，欠缺主动控制成本的行为和意识；
- 欠缺科学的先进的成本控制理念和管理工具的加持和武装

本次课程，范老师将多年运营管理咨询，帮助众多客户成功优化和提升生产运营成本控制水平，实现利润倍增的秘诀和工具，用深入浅出的方法，沉浸式的方式交给学员，使学员能够学之能用，用之有效，助力企业突破发展的瓶颈，实现成本可控、利润倍增。

【课程收益】

- 对企业现有的生产成本控制体系进行全面的分析和诊断，明确改善和优化的方向和路径；
- 掌握提升中基层成本控制理念和执行力，推动主动控制运营成本行为和意识的一套机制；
- 建立企业的运营管理管理的行动预算，如何做符合各级部门年度财务预算的行动计划；
- 建立企业总体目标和各部门的目标，使得运营管理行动支持达成财务预算预算，如何做符合各级部门年度财务预算的行动计划；
- 掌握精益生产的思想和工具与成本控制相结合的手段；
- 课程现场制定行动改善计划，课后跟踪行动落实，追踪学习成果；
- 课程两大目标：**帮企业赚钱**（提升效率，降低库存，减少生产成本）；**更好的服务客户**（持续降低成本，给企业带来更大利润）

【课程特色】 实战落地，丰富的企业案例分享，理论结合实践，工具性强，落地咨询式培训

【课程对象】 生产经理，人事经理，财务经理，PMC 经理，采购与物流经理，质量经理，及以上级别企业高管，工艺工程师等

【课程时间】 1.5 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

第一天 主要内容：成本管控和运营目标

一、精益生产介绍

- 1、什么是精益生产
 - 1、1 精益思想 -- 认识八大浪费
 - 1、2 精益生产介绍
 - 1、3 5S 和平稳运营
 - 1、4 JIT 生产和自动化
- 2、精益思想中成本和利润的关系

二、全员成本意识

- 1、认识成本的类别
- 2、成本和利润的关系
- 3、各级部门对于成本和利润的贡献

三、产品的成本结构与成本分析

- 1、产品 BOM
- 2、什么是 VA (产品附加值)
- 3、VA 在产品总值的占比
- 4、固定资产分摊占比
- 5、企业如何界定产品的成本结构
- 6、直接成本
- 7、间接成本
- 8、财务系统和运营管理的配合

四、企业年度预算与各产品（各部门）的预算关系

- 1、企业年度预算

- 2、各产品（各部门）的年度预算
- 3、企业整体预算的审核与通过
- 4、月度/季度预算追踪和调整
- 5、结合预算实施结果的奖励制度

五、为达成企业年度预算，如何建立企业运营目标

- 1、由企业年度预算导出年度运营目标
- 2、各产品（各部门）根据年度预算和企业年度目标创建各部门目标
- 3、为达成目标，各部门制定行动计划
- 4、月度/季度行动计划追踪
- 5、结合预算实施结果和目标达成的结果制定奖励制度

第二天（半天） 主要内容：经营管理者成本控制能力提升

六、管理者的管理意识和认知

- 1、管理者的精益思维

- 2 流程控制和执行标准
 - 2、1 生产流程和产能评估
 - 2、2 产线产量控制要点
 - 2、3 产线质量控制要点
- 3 生产效率评估
 - 3、1 如何计算本企业的生产效率
 - 3、2 各个辅助部门的效率评估
 - 3、3 建立效率提高目标

七、管理者的能力提升

- 1 关注现场管
 - 1、1 人员管理
 - 1、2 机器、设备管理
 - 1、3 原材料来料质量控制
 - 1、4 方法控制和标准化作业
 - 1、5 环境管控和环节衔接

2 异常管理

- 2、1 突发/偶发事件处理
- 2、2 产品质量扰动
- 2、3 产品产量扰动
- 2、4 试制产品管理

3 管理者的沟通能力

- 3、1 问题分析能力
- 3、2 沟通过程中的地位识别
- 3、3 主动设立目标的能力

八、学员结合以上知识点，现场做如下作业

- 1、主管业务的成本分析
- 2、降低成本的改进方案
- 3、主管业务的效率评估
- 4、制定提高效率目标的行动计划

九、讲师现场评价学员作业