

《BOM 经营目标计划与控制管理》

王国超---**高端精益智造管理高级讲师/资深咨询师**



王国超老师，贵州师范大学教育学专业硕士、北京大学 EMBA 工商管理、维多利亚大学 MBA 高级工商管理硕士，国家一级企业人力资源管理师，精益管理留学回归实战专家，中国企业管理咨询联盟倡导人、中国精益智造整体解决方案践行者、东莞市智能制造倍增计划项目资深顾问、浙江精益研究院执行院长

一、【标准课时】12 小时（2 天）

二、【课程背景】：

- ① 外销锐减，内销竞争白热化，如何让企业先活下来，再基业长青。
- ② 中国的“世界工厂”面临多重挑战：管理成本上升、从事制造业的意愿低下。
- ③ 美国、德国、英国等发达国家纷纷提出以重振制造业为核心、以信息网络技术、数字化、智能化制造技术应用为重点；旨在依靠科技创新，抢占制造业新的制高点的“再工业化”战略，中国的“世界工厂”面临多重挑战：管理成本不断上升、如何定位企业的核心竞争力。
- ④ 人口红利消失、管理成本不断上升。
- ⑤ 制造业暴利时代已过时；微利与资本盈利成了主旋律。
- ⑥ 源头已经无法开源；节流才是利润增长点。
- ⑦ 产品定位升级、精益制造改革是利润蜕变的开始。
- ⑧ 多品少量短期的定制订单如何盈利？是开源还是节流？如何开源？如何节流？

三、【课程收益】：

利润倍增系统是从经营的五个维度 108 种法则帮助企业利益倍增，提升企业经营能力；

《运营企划管理利润倍增》---营销模式+生产模式+产品定位，形成核心竞争力使利润倍增；

《ABC 管理成本体系利润倍增》---① 全员成本意识+全员品质意识+全员效率意识+全员安全意识，② 指标自上而下的分解，自下而上的支撑，才能利润倍增；③ 体系降本增效 20 法则。

《搭建供应链管理体系统利润倍增》：① 短缩制程周期，短缩供应链周期，短缩运营管理周期；② 产供销模式的合理化；③ 流程合理化+SOP 标准化；④ 合理的 PC+MC 计划及控制管理；⑤ 合适的采购计划及控制管理；⑥ 合适的仓库计划及控制管理；⑦ 信息流共享管理；⑧ 供应链降本增效 32 法则

《品质安全管理利润倍增》---① 搭建 TQM 全面质量管理体系；② 构建品质经营管理文化及团队品质经营管理活动；③ 组建品质管理组织架构；④ FMEA 全解析；学习丰田与造车先育人的文化；⑤ 品质成本浪费 32 法则。

《搭建设备管理体系利益倍增》---① 搭建 TPM 全员维护设备管理体系；②构建基本方针与目标的分解管理；③从职工到总经理对设备管理不同视觉看职责及义务；④推行 TPM 的主要任务及目标；⑤从设备 8 大支柱看 24 种浪费管控法则

四、【培训模式】

引导启发思维，悟中求道。积极参与互动，从感受到感悟，知行合一。课程将运用以下不同的形式和方法：

- ① 互动演练环节
- ② 开场分享、活动
- ③ 沙盘体验
- ④ 趣味管理练习
- ⑤ 角色演练
- ⑥ 实践案例视频解析与讨论
- ⑦ 现场讲师引导与启发
- ⑧ 后续跟踪管理

八、【适合人员】：

董事长、总经理、运营总监、财务总监、供应链总监、生产总监、品质总监、设备总监等部门负责人

九、【课程大纲】

第一章：运营企划管理利益倍增

- 1、世界企业经济体基业长青之秘
- 2、如何让企业基业长青
- 3、企业基业长青必备的条件
- 4、基业长青的企业家必备的内心修炼的六重境界
- 5、将外部压力迅速转变为内部的动力
- 6、由比较优势转向培养核心竞争力
- 7、制造业未来竞争重点
- 8、企业管理战略定位
- 9、古今中外成功者案例感悟
- 10、企业基业长青需内外合璧
- 11、企业基业长青需构建共同的文化信仰
- 12、企业基业长青需要灵性悟道
- 13、企业基业长青：知行合一、四化管理
- 14、设计企业不同层级的经营管理战略
- 15、规划经营方针和目标
- 16、案例：松下经营之道
- 17、知人善任、帮助成长给人希望
- 18、知人善任、被认可和尊重

- 19、决战在终端市场，决胜在生产现场！
- 20、**案例**：金拱门快速的崛起之秘

第二章：搭建 ABC 精细化管理成本体系利益倍增

- 1、眼睛盯着市场，工夫下在现场
- 2、全员品质意识
- 3、全员效率意识
- 4、全员安全意识
- 5、全员成本意识
- 6、构筑现代企业部门经营理念和经营方针
- 7、制定部门基本方针和行动计划
- 8、制定单元产品别行动方针
- 9、选择具有核心竞争力的管理指标
- 10、定位精准，目标差异化管理
- 11、目标要权重，资源配置要合理
- 12、通过达标来把握 2:8 法则
- 13、通过饼状图来把握项目中的构成要素
- 14、通过排列图来把握重点
- 15、通过推移图来把握趋势
- 16、改善成果通过财务数据来验证（管理成本体系）
- 17、管理成本体系内部交易的管理规则
- 18、成本是设计和要求出来的
- 19、改善成果差异具体分析具体对策
- 20、瞄准利益倍增费用科目重点管控
- 21、严格把控企业的盈亏平衡点
- 22、如何增加企业利益的方法
- 23、开源难必开，节流易须常态化管理
- 24、构筑高品质、低成本和高效益的长期竞争体系
- 25、从业务改善到课题改善
- 26、制定 PDCA 行动方针目标的具体改善课题
- 27、构建企业到部门再到班组最后到岗位的任务分解管理体系
- 28、**案例**：广东制药--- ABC(Activity Based Costing) 作业成本体系改善案例
- 29、**案例**：佳能工厂高处着眼，细处着手经营体系
- 30、牢固底子，绷好面子，才能过好日子

第三章：搭建产供销运营系统利益倍增

1. 供应链运营管理屋
2. **动漫案例透析**：供应链改善降本增效

3. 供应链运营管理的浪费如何减少库存增加资金流
4. 如何规划产品经营战略
5. 产销存需求特征分析
6. 选择合适的生产经营模式
7. 精益供应链降本增效整体思路
8. 现场头脑风暴：揭开企业供应链问题的遮羞布
9. 构筑经营理念和经营方针
10. 服务目标的设定
11. 规划高效的组织架构
12. CO-PO-MO 订单管理流程
13. 明确部门和岗位工作职责和指标
14. 运营管理角色定位与改变
15. 运营管理者的素养
16. 跨部门运营计划的管理
17. 塑造团队执行力文化
18. 用 SWOT 优劣势分析法制定销售战略
19. 产供销定例会议
20. 生产能力过不足对应策略
21. 高效的 APS 排程系统
22. 沙盘演练：减少库存，缩短制程，提升综合运营能力
23. 如何建立科学合理的 BOM 管理体系
24. 如何建立物料的申购/入库/在库/安全在库等
25. 备品备件的极少化管理体系
26. 采购周期 SOP 化
27. 生产周期 SOP 化
28. 采购渠道 SOP 化
29. 物料生命周期总成本评估
30. 降低采购成本模式及技术 SOP 化
31. 零存量管理系统

第四章：品质安全管理利益倍增

1. 企业品质安全管理现状
2. TQM 全面质量管理体系
3. 品质程度和顾客反映管理
4. 品质经营理念
5. 案例：三星电子品质经营管理体系解析
6. 制定满足客户的质量管理体系
7. 品质组织架构

8. 品质团队经营管理活动
9. 5S 与质量管理的关联图
10. 现场 KANBAN 管理
11. 品质成本有哪些？
12. 丰田案例：在安全生产的基础上，全面降低生产成本
13. FMEA&CONTROL PLAN
14. 产品品质规范基准图
15. SCM TQM：“4 检”&“4 不”不良的控制管理
16. 质量预警与分析管理
17. 六个西格玛&精益管理运用时的风险分析控制管理
18. 建立 CFT(Cross Functional Team)跨部门快速响应机制
19. 5GEN 管理：领导干部下基层
20. 人品就是产品的品质体系打造
21. 案例：培养生活成本意识和行动意识降低不良率，提升直通率
22. 人员教育系统成果的运用管理

第五章：搭建设备管理体系利益倍增

1. 企业经营环境分析
2. 经营理念、经营基本方针与经营目标
3. 推行 TPM 组织架构
4. TPM 与各部门间的关系
5. 推行 TPM 组织职能职责
6. 推行 TPM 的主要任务
7. 推行 TPM 的终极目标
8. 将公司目标分解到部门目标
9. 将班组目标分解到岗位目标
10. ETM 设备生命周期的全过程管理
11. 世界最高竞争力公司 TPM 改善全景图
12. TPM 相关八大支柱活动间的关联管理
13. 推行 TPM 活动体系
14. TPM 在各阶段主要的目的
15. TPM 活动推行步骤
16. TPM 推行系统的卓越成效
17. 案例：标杆企业推行 TPM 活动给企业带来的效果
18. 运营管理指标事例 1
19. 运营管理指标事例 2
20. 运营管理指标事例 3
21. TPM 活动切入点分析

22. TPM 专项调研评估
23. TPM 应有状态的设定
24. 彻底把握 24 大损失点
25. 损失项目与成本及机能别活动的关联
26. 现场的体制改善，发挥机器和人的极限状态
27. 损失项目调查分析
28. 依据策略系统图整理个别改善的项目
29. 依据管理成本费用科目有针对性的改善
30. 项目成立和实施的状况追踪
31. 项目成果确认
32. 案例：丰田 TPM 生产方式和效率损失事例
33. 智能制造工厂发展方向：车间智能化
34. 数据推移分析与预警控制+改善管理实现降本增效
35. 案例：手工作业到自动化管理
36. 案例：自动化到数字化管理
37. 案例：数字化到智能化管理
38. 智能运维管理系统助推节能减耗
39. 智能运维案例：水电汽节能减耗
40. 案例：通信设备、汽车电子 APS+MES+WMS+RFID 自动识别系统
41. 案例：电子行业 ERP+WMS 盘料立库项目
42. 智能仓储案例：---WMS+TMS+WCS 整体解决系统方案

-----END-----