**第一期：《微利工厂降本增效》**

**解决：如何掌握当前生产经营主方向，突破经营效益瓶颈？**

1. **课程背景：**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **直接材料** | **直接人工** | **直接费用** | **质量损失** | **间接人工** | **制造费用** | **资产费用** | **技术研发** | **市场费用** | **经营办公** | **商品税费** | **利润** |
| **直接成本** | | | **间接成本** | | | | **经营成本** | | | |
| **商品售价** | | | | | | | | | | | |

如上图所示，构成产品的直接费用，制造产品的间接费用和经营工厂的各项花费摊销，全部作用于产品上，形成销售商品的成本。

一方面各项生产要素成本逐年上涨，另一方面市场购买力持续疲软；工厂需要内部降本以保持其正常的利润水平，以及在同业中的竞争优势。

* **但如何正确降本，才能实现工厂真正增效？**

传统制造业历经数十年发展，已经从差异化产品销售进入同质化竞争模式，除非在商品技术、制造工艺上出现创新性突破，否则寻求通过产品直接成本降低而建立竞争中的低成本优势其实难以实现。产业现状迫使我们将部分精力专注于产品间接成本节约和工厂经营成本优化上。

* **降本增效做什么？**

在同质化竞争时代，企业间产品技术差异与市场差异 愈来愈小，工厂在行业中的盈利能力取决于两点： 1、以更高的制造效率换取更低的加工成本；

2、以更短的制造周期换取更快的资金流转。

课程围绕生产经营的两大核心指标： **OEE生产综合利用率 和 DTD有效制造周期，** 展开降本增效的五大关键绩效：

【时间利用率】>反映工厂协同制造水平

【价值利用率】>反映工艺技术水平 【一次合格率】>反映产品技术水平 【物资周转率】>反映计划运营水平 【投入产出周期】>反映生产交付能力；

从而形成以绩效目标为导向，系统而完整的低成本生产经营管理体系，使学员从整体上把握生产经营管理的范围与重点。

**二、课程收益**

**1、掌握生产经营管理业绩突破方法！**

本课程完全遵循：“目标”>“绩效”> “方法”的学习逻辑，所学即能所用，所用即能所得，适宜受生产经营绩效低下困扰的管理者快速理清思路，找到方法；

**2、掌握生产经营管理主要工具与方法的运用！**

课程采用全实战教学方式,一边学一边练，把课堂当现场,用培训做咨询，学过就有改善！

通过课程学习，需掌握的工具与方法包括：

A、计划运营方面：滚动生产计划排程流程、安全库存计算方法、VMI供应链管理模式等

B、品质控制方法：FMEA风险分析方法、DOE正交试验设计、CP现场质量控制方案等

C、全面保全方面：设备全面维护保全架构、大数据智能化设备管理解决方案等

D、精益制造方面：动作经济性原理、人机匹配改善方法、成组设备布局技术等

E、班组管理方法：员工激励技术、5S现场管理核心实质、团队士气提升方法等

**3、输出对企业生产经营管理现状的科学评价与改进计划**

课程同时根据企业生产经营管理需求，细化二十项经营管理评价标准，并按全球制造业当前现状形成五级评价体系，帮助学员客观把握企业现状、寻找管理短板，梳理进阶路径。

**三、课程对象**

企业高层+中层：总经理、副总经理、工厂厂长、生产部长

**四、课时设置**

2天/12h

**五、课前准备**

1、对标行业成本水平，自评企业当前各项异常成本状态，罗列主要成本问题和已知原因：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 成本类别 | 成本科目 | 成本项目 | 对比行业水平现状 （很高、偏高、正常、更低） | 主要成本问题或原因描述 |
| 直接成本 | 直接经费 | 能耗费用 |  |  |
| 物流费用 |  |
| 直接劳务费 | 一线作业人工 |  |
| 直接材料费 | 产品材料成本 |  |
| 间接成本 | 间接经费 | 低值易耗摊销 |  |
| 工辅治具费用 |  |
| 财产保险费用 |  |
| 固定资产折旧 |  |
| 维修维护费用 |  |
| 间接劳务费 | 职工福利 |  |
| 管理人员工资 |  |
| 不良品返工工时 |  |
| 间接材料费 | 不良品材料成本 |  |
| 加工余料成本 |  |
| 经营管理成本 | 管理费用 | 办公接待开销 |  |
| 培训学习费用 |  |
| 检验试验费用 |  |
| 人事管理费用 |  |
|  | 经营费用 | 技术研发费用 |  |
| 市场推广费用 |  |
| 售后服务费用 |  |
| 利税规费等 |  |
| 财务资金成本 |  |
| 其他特殊成本构成项 | | |  |

2、选择一个常规产品，描述当前主要工艺过程，并列举制造中典型问题（可续表）：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 输入的其他物料 | 最长周期零件工序作业描述 | 本序典型问题（如缺陷、低效、故障、安全等） |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |

3、列出通过本次培训，期望达成的目标（可续表）：

|  |  |
| --- | --- |
| 期待解决的典型问题 | 期待改善的量化绩效 |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |

**六、课程大纲**

**第一讲：工厂降本增效三大方向  
1、工业产品成本构成**

1.1.产品直接成本特质

1.2.间接生产成本特质

1.3.经营管理成本特质

1.4. 从经营角度看成本构成

1.5.同质化生产面临的成本竞争

**2、企业有没有钱赚？ → 最直接的成本浪费**

2.1.直接人工成本浪费分析

实战演练： OEE生产综合利用率分解

2.2.间接人工成本浪费分析

案例解析：某企业1:8的间接：直接人力比

**3、企业能不能赚钱？ → 最严重的成本浪费**

3.1.质量成本损失放大规律

案例：某企业8000万质量赔偿的起源

3.2.检验质量的桎梏：95%的良率极限

**4、企业能不能赚钱？→ 最隐形的成本浪费**

案例：某企业资金周转效率分析

DTD有效生产周期

4.1. DTD的指标定义与计算方法

4.2. DTD对企业盈利能力的影响

**5、工厂降本增效的关键绩效**

5.1.衡量生产管理水平 → 时间利用率

5.2.衡量工艺技术水平 → 价值利用率

5.3.衡量产品技术水平 → 一次合格率

5.4.衡量计划运营水平 → 物资周转率

5.5.衡量制造交付水平 → 投入产出周期

***课堂实战：***

***估算产线OEE当前水平，研讨效率浪费原因，并发布视频报告***

**第二讲：工厂现场浪费发掘与改善定向**

**1、等待浪费现状分析**

案例：企业辅助作业与主生产作业时间不匹配形成的损失

改善：运用滚动计划拉动4M1E协同制造

**2、搬运浪费现状分析**

案例：上卸货形成的料率浪费与叉车的成本浪费

改善：借鉴丰田JIT系统优化物流配给

**3、过度加工现状分析**

案例：物料批量性流转导致的质量成本浪费和让步接收损失

改善：单元化作业布局实现一个流生产

**4、动作浪费现状分析**

案例：服装加工缝纫作业效率浪费

改善：运用低成本自动化技术改善作业效率

**5、不良浪费现状分析**

案例：企业过程质量控制缺失形成的不良品浪费

改善：SPC过程控制的原理与摩托罗拉成功实践

**6、库存过量浪费现状分析**

案例：企业缺失远期库存变化监控导致的存量增加

改善：借鉴超市补货的JIT库存驱动方法

**7、物流过慢浪费现状分析**

案例：加速物流的三大条件：产线平衡、连续物流和拉动生产

***课堂实战：***

***现场浪费分析，研讨改善思路，并发布视频报告***

**第三讲：保障工厂低成本高效运行三大体系**

**1、TPM全面生产力维护体系**

1.1.全员计划保全方法

1.2.全员设备保全方法

1.3.全员效率保全方法

1.4.全员品质保全方法

1.5.全面生产力维护的推进方法

**2、SOP标准化作业体系**

2.1.安全作业与标准化作业

2.2.高质量作业与标准化作业

2.3.高效率作业与标准化作业

2.4.标准化作业的实现方法

**3、JIT拉动式计划体系**

3.1.平推动式与拉动式生产的区别

案例：丰田从车间拉动→工厂拉动→供应链拉动过程

学习：库存管理的锯齿模型与拉动生产的核心原理

3.2.瓶颈对工序的拉动

学习：运用数字化车间实现柔性滚动计划的信息架构

3.3.计划对物料的拉动

3.4.需求对供应链的拉动

***课堂实战：***

***制造现场提质增效地图绘制，并发布指标思维导图***

**七、课后输出**

各学习小组总结学习内容，完成现场降本增效思维地图，要求横向到边（识别所有影响因素）且纵向到底（分解到部门工作职责层），并提交审核。

