201x年生产中心工作总结与计划

 报告人：XXX 2014年xx月xx日

201x年上半年，生产中心在公司领导的带领下，结合公司的经营策略，与公司各部门密切配合，通过管理系统的重组、优化与建立，组织构架与团队优化的实施，内部培训体系的执行，内外部沟通渠道与机制的建立，以及持续改进机制的初步推行，已基本实现年初制定的服务保障中心与信息中心的中心工作定位。在此基础上，进一步推进精细管理思想与执行力行为准则，实现管理系统的良性运行。虽然2014年上半年工作取得了一定的成绩，但也存在些许不足之处。在此对生产中心上半年的工作进行总结，并对下半年的工作进行规划。 一、2014年上半年工作总结 1.生产中心业务工作 1.1 项目管理部工程量

截止2014年6月30日，项目管理部售前支持组完成销售技术支持72次，其中省外支持18次，促成14个销售合同的签订，同时完成26个工程项目的地基指导工作；工程施工组完成约90个销售合同，涉及27个场地和道路施工以及521台车辆改装工作；项目管理组完成30家驾校70余次的支、总队验收配合工作，21家驾校的公安联网、产品试运行配合工作。 另外，完成中电巨鹰的网络、车辆安装工艺整改及新软件的测试作业，配合技术部完成格网与爱我本克的选型测试及新品档位传感器研发测试工作。 1.2 生产产能与品质

截止2014年 6月30日生产部共生产成品机箱 374台，其中a1/a2/a3/b1：11台；b2：19台；模拟考试：35台；c1考试：309台。成品合格率每月均达到100%，直通率因物料品质问题存在一定波动。1.3 仓储收发

 2.生产中心总费用3. 中心管理系统 3.1 组织架构与团队

根据工作流与业务模块，以项目管理为核心，以物控、质控、生产为基础保障，整合、调动公司现有内部资源，形成以项目管理为核心的运营管理模式与团队架构。

（2）从项目管理的角度出发，对项目管理部进行重组。将售前技术支持划入项目管理部，在项目源头进行风险预控与计划管理。同时建立3个工作小组：售前支持组、项目管理组与工程施工组，并从项目范围、项目管理体系模式、作业流程、职责权限、薪酬方面进行部门管理系统的建立与推行导入。

（3）结合中心组织结构优化，编制部门及岗位说明书，进一步明确部门与各岗位职责，细化分工，分立管理，结合绩效考核制度与薪酬制度，实现责、权、利结合与相承。

（4）工程施工组确定工程组长项目负责制，将工程项目小组工作分配权限下放各工程组长，由工程组长主导整体在建工程项目的施工与异常处理。

（5）识别员工的岗位胜任能力，结合工时统计分析结果，进行团队组织优化，截止目前精简人员8名。生产中心现有总人力：41人，项目管理部：33人（售前支持组5人，项目管理组5人，工程施工组23人），生产部：4人，物控仓储部：3人。

3.2管理体系

依据公司的业务执行实况，横向联系各个相关部门，以项目管理为工作展开核心，对销售订单的内外部执行整体流程体系、相关管理制度、业务沟通机制、问题处理机制及作业监管与考核机制进行了重新梳理与优化，整体实现从销售订单生成到内部生产交付直至工程施工验收的规范化、系统化管理，同时推行执行力行为准则，保证流程的运行效果，提升整体业务管理水平。

（1） 依据公司业务执行实况，结合项目管理部的业务工作重组与规划，重新梳理优化项目管理部作业流程，包括售前技术支持流程、工程项目管理流程、不良问题处理流程、现场施工控制程序、图纸及发货配置制作规范、现场指导规范等流程制度，通过培训、宣导与监控与考核手段，保证流程与制度的良好运行。

（2） 策划工程项目包干管理制度。通过包干范围、模式、作业流程、人员、费用模块及考核的专项策划，定义包干管理制度，工程施工费用整体降低7%-19%，促进员工作业效率的提升以及与企业的双赢。

（3） 建立作业人员工时分析改善制度。定义工作日志填写模式，结合工程日志，准确把握施工现场作业计划、进度、异常问题处理，每月统计分析工时数据，识别浪费工时主导因素，实施针对性作业与流程改善及员工团队调整与优化。

（4） 建立规范化、系统化生产计划与现场管理体系。通过生产计划管理流程与生产作业管理流程的制定与导入，实现生产现场有序、可控、均衡生产，在此基础上与技术部相互配合编制作业指导书，保证产品一致性与产品质量。

生产与出货过程均导入产品流程卡，保证产品及贵重物料的唯一追溯性。

生产现场导入5s定置管理、可视化管理，保证生产现场的作业环境，提升现场管 理水平。

 通过生产早会与看板管理的导入使员工对工作目标、工作流程，缺料状况，改善信 息，实际订单信息，当天工作内容等一目了然，做到工作日清与日检讨。

（5） 建立物料控制管理流程，结合产品bom单、物料采购周期、库存与销售订单状况，有计划的进行预见性、批量性物料申请与定时跟催，杜绝零星采购的管理缺陷与严重缺料状况，降低物料采购价格与难度，消除长期呆滞料的产生，确保销售订单的按时发货。 （6） 对仓库进行整体库容、库位规划，结合abc重点物料管控，依物料功能划分区域存放与标识，规范物料进出库管制程序，初步解决帐物不符、随意存放的混乱管理，降低物料损失率，提升库存盘点准确率。

（7） 制定场地退回物料的收发、跟踪处理制度，通过唯一编号、场地与时间控制物料的退领，结合有效的考核制度，降低关重物料的损失率。同时建立售后备件库以及管理制度，最大化缩短物料导致的售后延迟。

（8） 建立中心内外部沟通机制与渠道，实现中心内部各部门之间、中心各部门与其他业务部门之间的无缝沟通。 （9） 建立中心各部门新员工入职试用、培训及评价体系流程，规范员工入职试用评价方法，实现素质与薪酬相匹配。结合人资kpi考核制度对转正员工进行业绩评价，最大化发掘员工潜力，提高工作积极性。 3.3培训

建立各岗位员工素质模型，根据各部门人员业务达成能力与性向，结合员工培训需求与业务需要的识别，制定员工培训计划，编制培训教材，实施培训。基于信息资源共享，成立管理培训课堂，由人资部协调组织，利用内部资源跨部门聘请讲师，提升管理人员水平，使员工在企业发展中成长，企业在员工成长中发展。

2014年上半年，项目管理部完成20批次内部人员培训，3次销售人员集体培训，12次销售员个人培训；生产部完成14次专业技能培训；物控部完成4次针对性培训。 4.工作不足与缺陷

4.1 工程施工工艺不成熟，安装指导文件缺失，安装质量与一致性得不到保证。 4.2 生产与物控人员对现场安装工艺了解不足。

4.3 重大异常问题解决措施的制定与实施进度跟进与后期沟通不及时。 4.4 仓库账物卡一致性与盘点准确率存在差异，账务处理存在延迟与作业失误。 4.5 产品与作业方面质量意识不强。