

# TOC 生产管理实战训练

## 【课程背景】

面对国内外环境的变化，中国的制造业开始压力越来越大，问题越来越多，利润越来越低，中国的制造业“我们怎样生存下去，如何赢得竞争？”如何让你的企业更赚钱，本课程引进以色列企管大师高德拉特博士(Dr Eliyahu Goldratt)发明的 TOC (Theory Of Constraints)约束管理是一套先进的管理策略，针对企业运营和生产管理各种难题，提供突破性的解决方法。

TOC 强调用系统的方法识别并消除企业管理中的“约束”即“瓶颈”，指导企业如何集中有限的资源，用在整个系统中最重要的地方，以达到最大的效益，令企业在极短时间内及无需大量额外投资下，达致运作及盈利上的显著改善。

## 【授课时长】

一至两天(6 至 12 小时)

## 【课程收益】

掌握如何让公司创造收入增加利润的生产管理模式。

掌握生产管理的三件事：品质(Q)、交付(D)与成本(C)。

掌握为公司赚钱的关键工序：瓶颈工序。

掌握和学习 创建制造周期(速度)竞争力，优化生产周期。

掌握创建准时交货竞争力与降低库存风险，优化生产排程。

掌握如何降低成本的方法，第四单元、 创建成本竞争力。

掌握车间现场管理，解决人员流动等问题。

## 【授课对象】

市场部、设计开发、工程、生产、品质、采购、仓储物流等公司各部门中高层主管。

## 【课程特色】

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，企业案例分析法等。

## 【课程大纲】

一、让公司创造营收及增加利润的生产管理

## 1、赚钱的策略地图\_BSC 模式

- (1) 杜邦分析图
- (2) 量本利分析

## 2、公司赚钱必须关注的三件事

- (1) 增加有效产出
- (2) 降低作业费用
- (3) 减少存货

## 3、生产管理的必须管好的三件事：

- (1) 品质(Q)
- (2) 交付(D)
- (3) 成本(C)

## 4、生产管理的关键绩效指标(KPI)

- (1) 制造周期(速度)竞争力：制造周期效能(MCE)
- (2) 准时交货竞争力：准时交货率(OTD)
- (3) 成本竞争力：设备综合效能(OEE)

—— 时间稼动率

—— 性能稼动率

—— 一次良品率(FPY)

## 5、为公司赚钱的关键工序：瓶颈工序

- (1) 成本损失：瓶颈浪费一小时，全厂损失一小时的产出/产能
- (2) 增加利润：瓶颈增加一小时的生产力，全厂增加一小时的生产力
- (3) 限制理论(TOC)
- (4) 生产线平衡：为何产出不能如预期
- (5) 产销协调：使生产系统赚取最大的利润

## 二、创建制造周期(速度)竞争力

### 1、订单资源规划模型

### 2、缩短制造周期的目的

- (1) 缩短客户等待的时间
- (2) 降低库存
- (3) 释放现金、改善现金

### 3、分解工艺

### 4、确定生产工时\_预定工时法

### 5、指派生产资源

### 6、决定并优化最长的生产路径：关键链

### 7、以小批量移转缩短制造周期

## 三、创建准时交货竞争力与降低库存风险

### 1、订单资源规划模型

- (1) 决定是否需要原物料、零组件库存
- (2) 赚钱体现在现金流而不是存货
- (3) 接单时即决定是否能 100%交货

### 2、依单制造的生产排程

- (1) 只对瓶颈排程
- (2) 轻松的生产进度与跟单管理

### 3、原物料库存政策

- (1) 决定供应链的原物料库存水准
  - (2) 降低原物料库存但不失去赚钱的机会
  - (3) 原物料的补给
- 4、库存制造的模式
- (1) 决定供应链的产成品库存水准
  - (2) 降低产成品库存风险但不失去赚钱的机会
  - (3) 结合产成品库存与排程决定生产顺序

#### **四、创建成本竞争力**

- 1、以投资报酬率决定改善项目
- 2、以瓶颈工序为核心评估改善项目
- 3、将事后首件检查改为事前首件检查
- 4、快速换线四步骤
- 5、运用 OEE 决定改善项目
- 6、TLS：限制理论(TOC)、精益生产与六西格玛的比较
- 7、持续缩短制造周期

#### **五、车间现场管理**

- 1、轻松的 6s 管理
- 2、绩效管理不当干预
  - (1) 任何事管制回路
  - (2) 控制图的应用
  - (3) 戴明的漏斗实验
- 3、员工胜任能力与培训
  - (1) 成功工作的三要素
  - (2) 新进员工的转证
  - (3) 在职培训(OJT)
  - (4) 多能工培训
- 4、员工流动性大的因应对策
  - (1) 瓶颈工序的因应对策
  - (2) 非瓶颈工序的因应对策
- 5、简单易用的原因分析技术
  - (1) 现场 4M1E 的管理
  - (2) 车间日志
  - (3) 发生异常时快速地排除原因恢复生产
- 6、化解冲突的手法与技能：冲突图
- 7、由管理者转为管理教练
  - (1) 发挥员工潜能
  - (2) 教练技术三步走

#### **六、企业现场走访**

- 1、老师与培训学员一起到企业现场进行巡视，发现企业瓶颈问题一一记录
- 2、小组针对记录的瓶颈问题进行分析改进
- 3、小组组员上台分享本质的成绩
- 4、老师点评
- 5、学员问题答疑

