

多品种小批量及产线优化

【课程背景】

你正竭力控制生产进度吗？

你每天为生产切换烦恼吗？

你无法知道订单何时完成吗？

紧急订单频繁发生！！怎么办？

小批量多品种生产成本低！！怎么办？

客户的要求无法快速反应怎么办？

本课程内容系统完整、实务剖析、注重实战与操作技巧，将是本次培训的最大特色！

【授课时长】

两天(12 小时)

【课程收益】

“忙碌，不代表有效率；方法，远胜于苦干”，通过本课程 2 天的培训，您将能够：

明确小批量多品种环境下生产现场的发展方向。

掌握适应小批量多品种的柔性生产线。

掌握小批量多品种生产现场的生产计划方法。

掌握小批量多品种生产现场的进度控制方法。

【授课对象】

制造业副总经理、PMC、采购、计划、调度、运作、资材/库存等部门相关人员。

【课程特色】

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析法、老师点评法、视频教学法等。

【课程大纲】

一、小批量多品种的绩效原则

- 1、什么是绩效管理
- 2、绩效管理的意义
- 3、绩效管理的内容
- 4、生产绩效设定的原则
- 5、PMC 绩效指标与组织架构
- 6、常规绩效缺陷

二、紧急订单问题分析与解决

- 1、紧急订单的本质
 - (1) 紧急调整生产顺序治标不治本
 - (2) 必须设置库存时，把库存设置在哪里？多少比较合适？
 - (3) 压缩生产、采购周期是首选的改善方向
- 2、影响交货因素的分析
 - (1) 生产能力
 - (2) 订单量
 - (3) 周转库存数量、原材料库存数量
 - (4) 采购周期
- 3、生产方式的选择
 - (1) 生产周期最短的生产方式
 - (2) 周转库存最小的生产方式
- 4、案例分析：某企业单元生产方式录像

三、齐套问题分析

- 1、物料不齐引发的生产问题
 - (1) PMC 部门的难题
 - (2) 生产车间的难题
 - (3) 采购部的难题
- 2、物料与生产计划控制改善重点
 - (1) 重视 MRP 在生产运作及物料管理中的重要位置
 - (2) 扎实的生产物料数据工作是基础
 - (3) 重点梳理 MRP 系统数据管理作业流程
 - (4) 做好周滚动计划和压缩现场库存
 - (5) 设置生产流程质量控制节点和优化控制点
 - (6) 物料常规分类与定义
 - (7) 物料重要程度分类和对策
 - (8) 合理的库存规划和动态识别可视化
 - (9) 合理的库存规划和动态识别可视化
 - (10) 对库存进行可视管理
 - (11) 周期标准设置（前置时间）
 - (12) 采购催交的应对策略
- 3、齐套问题改善方法
- 4、物料不齐套的其他原因分析及对策
 - (1) 紧急订单（紧急采购）
 - (2) 某供应商延迟交货或缺货
 - (3) 临时设计变更
 - (4) 计划频繁变更

- (5) 质量不良
- (6) 漏订货
- (7) 帐实差异过大

5、案例分析：某小家制造业剃须刀生产齐套分析

6、小组讨论：针对本公司运作实际情况，找出物料齐套最大的问题点，然后找出解决办法

四、拉动式生产计划法

1、什么是 JIT

2、什么是拉动式生产

3、拉动式生产的运作

- (1) 生产布局
- (2) 产品分族
- (3) 生产周期
- (4) 生产节拍
- (5) 拉动生产计划

4、拉动看板管理设计

5、拉动式计划法的适用范围

五、瓶颈驱动式生产计划法

1、排产同序化

2、排产同期化

3、产能最大化

4、瓶颈驱动式生产计划法排产步骤

- (1) 确认瓶颈位置
- (2) 针对瓶颈制定生产计划、投料计划
- (3) 物料投放控制
- (4) 过程中控制
- (5) 针对异常记录采取对策，逐步实现事前控制。
- (6) 解决瓶颈生产，达到订单排产顺畅。

5、案例分析：深圳某电子企业 E R P 实施

6、小组讨论：找出本企业或部门瓶颈位置，并给出相应的解决思路和办法

六、瓶颈产能优化方法

1、瓶颈概述

2、瓶颈计划优化的一般原则

- (1) 交货期先后原则
- (2) 客户分类原则
- (3) 产能平衡原则
- (4) 工艺流程原则

3、小组问题讨论

七、认识单元生产

1、生产线的设置

2、单元生产

3、单元生产的共性和特点

4、单元生产的优点

5、单元生产目标

6、交期作业及管理重点

八、单元生产线排程

- 1、设计单元生产线
- 2、把握现状
 - (1) P/Q 分析
 - (2) 产品分族
 - (3) 确定标准工时
 - (4) 制作装配表
 - (5) 绘制工程图
 - (6) 产能负荷分析
- 3、标准 WIP
- 4、生产线编程
 - (1) 装配型生产线
 - (2) 加工型生产线
 - (3) 单元生产线布局
 - (4) 单元生产线工站间的物料补充货架
 - (5) 标准操作书
 - (6) 多能工培养

九、生产线改造

- 1、设备改造与选购
- 2、废除传送带，制作单元作业台
- 3、运用目视管理，控制生产进度
- 4、让信息流动起来
- 5、亲自动手，实施布局
- 6、案例分析：某企业生产线改造全过程

十、快速切换，应对计划变更

- 1、设备损耗计算
- 2、设备的十大浪费
- 3、产品快速切换常用方法
- 4、SMED 法有 4 个基本要求
- 5、快速切换案例