

多品种小批量短交期的生产计划与实施

讲师：赵又德

【课时】：2天

【课程大纲】

一、多品种小批量生产问题分析

- 传统与现代生产组织形式的区别
- 小批量多品种短交期企业的瓶颈问题
- 生产计划与物料管理做得差的现象
- 交货延误原因分析
- 协调不周及各部门给作业管理带来的困难
- 紧急订单问题分析
- 压缩生产周期的方法

二、生产计划（流程）解决办法

1. 科学预测

- 涉及物料管理责任的相关部门
- 理想的物流管理控制模式
- 重视需求预测分析
- 预测方法
- 市场需求转换成《年度生产计划》

2. 产销配合

- 销售接单的前提

- 销售人员应有的认知
- 生管人员应有的认知
- 生管必须掌握的信息资料
- 产销协调的时机
- 产销协调的原则
- 订单评审是产销协调的第一道关卡
- 产销会议应涉及的内容
- 产销会议注意事项
- 产销协调成功的关键

3. 物料齐套问题解

- 物料齐套的定义
- 物料不齐套的生产问题现象
- 物料不齐套生产问题根源
- 常规企业的物料管理问题模式
- 工场里的物料管理不善引发的恶性循环怪圈

4. 合理控制库存

- 重视 MRP 在生产运作及物料管理中的重要位置
- 扎实的生产物料数据工作是基础
- 重点梳理 MRP 系统数据管理作业流程
- 做好周滚动计划和压缩现场库存
 - A、将齐套物料订单编入周滚计划上线
 - B、压缩现场库存量
- 设置生产流程质量控制节点和优化控制点

- 合理的库存规划和动态识别可视化
- 周期标准设置（前置时间）
- 采购催交的应对策略

5. 生产计划排程

- 【小组操练】

三、精益生产（物流）实施方法

1. 缩短在制品流动周期：实现拉动式生产

1) 通过价值流图绘制，查找周期长原因所在

- 价值流绘制的介绍
- 现在状态的绘制
- 将来状态的绘制

2) 看板拉动生产让信息流动起来

- 看板（KANBAN）是实现JIT生产的管理工具
- 看板方式的体系
- 看板的种类
- 看板使用的前提条件
- 看板的运用方法
- 看板回收方法
- 看板的调整

2. 控制好生产周期：实现单元式生产

- 传统生产流水线布局特点分析
- 精益生产系统组装线模式特点

- 组装线布局的目的
- U型线布局优势分析
 - 单元式生产（一个流、出入口一致、多能工、屋台式、逐兔式、分割式）
- 开放式平行线布局方法分析
- 作业改善（站立式作业与互助作业、“追兔”式生产、一人多机）
- 工位设计目标
- 工位设计原理
- 组装线设计
- 物料补充系统说明
- 物料展示
- 线上双箱系统
- 物料配送
- 配套供料系统
- 物料补充
- 物料储存

3. 缩短物流等待周期：实现一个流生产

1) 科学布局----实施流线化生产

- 流线化生产的意义
- 流线生产与批量生产的区别
- 流线化生产的八个条件
- 流线化生产的建立

- 设备布置的三不政策
- 有弹性的生产线布置
- 流线生产的布置要点
- 一笔画的工厂布置

2) 流线化设备改造与调整

- 易被差遣原则
- 实用原则
- 流动原则
- 能屈能伸原则
- 弹性原则
- 窄面原则
- 三不原则
- 成长带原则