

TOC-生产管理实战培训

主讲台湾赵智平

课程介绍：

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。

课程目标：

- 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

学员对象

- 生产，品质，供应链等公司各部门中高层主管

课程时间

- 共计 2 天 12 小时 (上午 9 : 00-12 : 00 ; 下午 13 : 30-16 : 30)

课程大纲

第一单元、 让公司创造营收及增加利润的生产管理

一、 赚钱的策略地图_BSC 模式

- 杜邦分析图
- 量本利分析

二、 公司赚钱必须关注的三件事

- ▣ 增加有效产出
- ▣ 降低作业费用
- ▣ 减少存货

三、 生产管理的必须管好的三件事：品质(Q)、交付(D)与成本(C)

四、 生产管理的关键绩效指标(KPI)

- ▣ 制造周期(速度)竞争力：制造周期效能(MCE)
- ▣ 准时交货竞争力：准时交货率(OTD)
- ▣ 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)

五、 为公司赚钱的关键工序：瓶颈工序

- ▣ 成本损失：瓶颈浪费一小时，全厂损失一小时的产出/产能
- ▣ 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
- ▣ 限制理论(TOC)
- ▣ 生产线平衡：为何产出不能如预期
- ▣ 产销协调：使生产系统赚取最大的利润

第二单元、 创建制造周期(速度)竞争力

- ▣ 订单资源规划模型
- ▣ 缩短制造周期的目的
 - 缩短客户等待的时间
 - 降低库存
 - 释放现金、改善现金流量
- ▣ 分解工艺流程
- ▣ 确定生产工时_预定工时法
- ▣ 指派生产资源
- ▣ 决定并优化最长的生产路径：关键链
- ▣ 以小批量移转缩短制造周期

第三单元、 创建准时交货竞争力与降低库存风险

- ▣ 订单资源规划模型
 - 决定是否需要原物料、零组件库存
 - 赚钱体现在现金流而不是存货
 - 接单时即决定是否能 100%交货
- ▣ 依单制造的生产排程
 - 只对瓶颈排程
 - 轻松的生产进度与跟单管理

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

第四单元、创建成本竞争力

- 以投资报酬率决定改善项目： $ROI=(\Delta T-\Delta OE)\div\Delta I$
- 以瓶颈工序为核心评估改善项目
 - 将事后首件检查改为事前首件检查
 - 快速换线四步骤
 - 运用 OEE 决定改善项目
- TLS：限制理论(TOC)、精益生产(LEAN)与 6 希格玛(SIX SIGMA)的比较
- 持续缩短制造周期

第五单元、车间现场管理

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

➤ 教练技术三步走