

提质降本增效保交期

由输入到输出 · 基于结果为导向的

《多样少量速期全流程协同订单交付管理》

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？



如果是这样，那是时候走出大批量生产，实施小批多种管理了！



如何做好主生产计划平衡？



如何应对多品种、小批量的急单、插单、改单？



发生变化时如何进行生产排程的调整？



如何保证客户满意度，又能控制内部生产成本与库存指标？



如何实施供应链与物流协同作业？



如何进行生产过程中的订单安排及有效排期？



如何更好地做好生产过程中进度控制工作？



如何应对订单执行过程中的变更管理？

➤ 这些都是当今企业所面临的实质性问题.....

适合对象：

企业销售、研发、技术、工艺、供应链、采购、计划、质量、生产等相关管理者。

课程时间：

2天（12小时）

课程纲要：

章节	项目	主旨内容
一	常态化问题剖析	1. 生产效率严重低下，有时加班赶货，有时待料休假，非正常作业；

2. 生产品质不稳定，制程不良率居高不下，甚至造成客户频繁退货及内部抱怨；
3. 生产进度落后，交期较急的还没加工，交期不急的却生产出来造成现场库存；
4. 生产设备频繁故障，导致效率影响\品质不良\安全隐患；
5. 生产现场浪费严重，产品损耗率偏高，经常在仓库补料，要么生产超标，要么尾数缺料；
6. 物料进度经常延迟，导致生产环节失调；
7. 紧急加单或临时变更订单太多，生产计划变更频繁；
8. 安全事故时有发生，总是不能彻底预防，每天工作提心掉胆；
9. 工作异常接连不断，上午生产会，下午品质会，晚上检讨会，次日还有改善说明会；最终都成了扯皮会；
- 10.

		<p>员工整体士气不高，干部整天忙上忙下，忙进忙出，到头却落个“收尸队长”和“背锅侠”。</p>
<p>二</p>	<p>结构性问题 应对</p>	<p>1.</p> <p>没有有效进行订单评审和根据生产能力接单，大量超额接受订单，致使生产瘫痪；</p> <p>2.</p> <p>订单变更及生产过程变更频繁，产能不均衡也不稳定，无法掌握真正的生产负荷；</p> <p>3.</p> <p>计划部门的生产计划与销售部门的销售计划不同步，致使产销不能一体化运营；</p> <p>4.</p> <p>物料计划与生产计划不能协调同步作业，物料进度延迟供货，生产处于被动；</p> <p>5.</p> <p>实际生产能力未达到预定的标准生产能力，计划产能</p>

		<p>不能与有效产能相吻合，经常加班。；</p> <p>6. “假急订单”过多，信息错位或者误导，致使部分订单因为当初很急而生产执行后却往往滞留库存。</p>
<p>三</p>	<p>多样少量速期 管理特征</p>	<p>1. 重新定义小批量多品种环境下订单组织方式</p> <p>2. 构建适应小批量多品种的柔性生产方式</p> <p>3. 梳理小批量多品种生产现场的计划排产方法</p> <p>4. 导入小批量多品种生产现场的进度控制方法</p> <p>5.</p> <p>快速适应紧急订单与临时插单应变方式</p> <p>6.</p> <p>建议订单变更规则及变更管理执行过程管理</p>

<p>四</p>	<p>供应链协同</p> <p>-----</p> <p>交付管理</p>	<p>第一部分：PMC 的工作职责与工作目标</p> <p>1. PMC生管物控的工作职责</p> <p>2. PMC生管物控的工作目标</p> <p>第二部分：弹性产能负荷分析</p> <p>1. 产能负荷分析的步骤</p> <p>2. 产能负荷分析的关键点</p> <p>3. 人力负荷分析的方法</p> <p>4. 机器负荷分析的方法</p> <p>5. 产能负荷的管理方式</p> <p>第三部分：柔性生产计划制定与编排</p> <p>1、少量多样生产方式的特性</p> <p>2、少量多样生产方式的管理对策</p> <p>3、生产排程常见的六种方式</p> <p>4、计划排程的五大要素</p> <p>5、生产计划的时间跨度</p> <p>6、生产计划排程的优先五规则</p> <p>7、生产计划的内涵、实质与应满足的条件</p> <p>8、生产类型、特点与对策</p>
----------	---------------------------------------	---

9、计划和生产控制八步骤

10、生产计划制定 --- 各阶段时间因素考虑

11、生产排序优先规则

12、生产计划排程表 MPS与 DPS

13、插单、加单产量规划和应变方法

14、紧急订单防范处理与应对

第四部分：优先率排程要领与演练

1、优先率排程的关键五要素

2、优先率排程的计算方式

3、优先率排程订单的处置方式

第五部分：弹性滚动排程要领与演练

1、滚动计划的特点和编制程序

2、滚动计划实施的滚动方式

3、滚动规则调节库存量和采购前置时间。

第六部分：弹性生产进度的控制

1、跨部门生产进度控制七步骤

2、生产进度监控三个阶段

3、生产进度控制个三方式

4、生产过程异常情况的出现、反馈与处理

5、生产进度落后的七条改善措施

第七部分：弹性生产排程问题解决

1、急单与插单的解决方案

2、短期生产力调整八大方法

3、控制插单急单的二十种措施

4、少量多样化订单的解决方案

5、产销失调的解决方案

6、产销协调流程的合理化与规范化

7、销售预测必须考虑的八大因素

第八部分：弹性生产线平衡技巧与改善

1、生产计划进度的控制方式

2、生产绩效检讨改进方式

3、工序平衡分析表

4、生产线平衡改善方法

5、生产平衡率的计算

第九部分：缩短交货周期确保准时交货

1、缩短订单处理周期

2、缩短采购处理周期

3、缩短生产处理周期

4、缩短运输配送周期

第十部分：弹性物料需求计划的制定

1、物料管理范围和意义

2、思考：企业凭什么打价格战

3、物料管理的职能：追求“5R”

4、思考：MC部门的主要职能有那些？

5、物料管理三大因素结构图

6、案例：深圳某电子有限公司结构图

7、物料管理精髓 --- 三不政策和八大死穴

8、物料控制的精髓——“三不”

9、物料计划流程七步骤

10、材料计划跟进流程实例展示

11、如何来制定物料需求计划

12、常备性物料需求计划与专用性（批次生产性）

物料需求计划

13、MRP、MRPII、ERP相关概念、区别

- 14、案例研讨——如何预防物料计划的“牛鞭效应”
- 15、安全心理对库存的影响
- 16、物料损耗如何来制定
- 17、问题研讨：物料损耗率如何制定？
- 18、问题研讨：如何避免生产收尾时，才发现物料短缺现象？

第十一部分：如何督促物料到位并保证齐套率

- 1、剖析物料供应不继六大方面
- 2、物料短缺八大原因
- 3、物料短缺七种预防对策
- 4、物料进度督促技巧
- 5、采购零配件的货期跟进
- 6、物料进度落后的对策

第十二部分：库存量控制与削减

- 1、影响库存水平的主要因素
- 2、物料库存量控制
- 3、求算库存周转率的意义
- 4、如何评判库存周转率

		5、提高库存周转率的八点要领 6、加速库存周转提高资金周转率
--	--	-----------------------------------

主讲：

张小强导师

广东省数智化高科技研究院 总顾问

广东省强国制造研究院 院长

中创投投资有限公司 董事长

人社部“中国创翼” 国赛评委

共青团中央 中国青年创业导师

蓝天助学志愿者协会 会长

著作人

中国管理科学研究院人才战略研究所专家委员会委员，国资委特聘运营管理专家；清华继续教育学院经理人研修班特聘专家；北京大学、山东大学、华中科技大学、中山大学等院校客座教授；香港生产力促进中心精益管理顾问；“双七”领导力大中华区启航导师。

曾任职于 联想集团 S C M供应链中心总经理；鸿海集团富士康科技

PCEBG事业群生产本部协理；法国松源股份质量副总、总经理等职务。

长期致力于企业规范化运营管理系统搭建与优化，通过自主经营与投资孵化的经营模式，独创并研究出了一套适合中国企业经营环境下的运营管理模式：以精细化为底层支撑，以数智化为顶层设计，构建基于企业全价值链为导向的“人 - 财 - 物 - 产 - 供 - 研 - 销 - 治”全面运营系统。开发并主讲课题有：《工业 4.0 与智能制造》《工匠精神与匠心智造》《零缺陷质量管理》《降本增效》《精益生产》《基于价值链为导向的供应链管理》《订单及时化生产与计划管理》《六型班组建设》《标杆管理与精益化生产运营》《以结果为导向的精益团队打造》《基于数字化工厂构建的质量策划与质量赋能》

出版著作 11本：

《一本书读懂工业 4.0 》

《工业 4.0 与智能制造》

《匠心智造》

《砍掉浪费》

《中国智造转型升级之路与精益实践》

《不懂管理你就自己干到死》

《今天你创业了吗》

《在绝望中寻找希望》

《新常态正能量》

《受益一生的哈佛谈判课》

《疯狂管理》

服务客户代表：

中航工业、宇通客车、中国中车、广州本田、东风日产、中国一汽、五羊本、
玉紫集团、龙工集团、振华集团、中国空空导弹研究院、中沙石化福田汽车、
陕汽集团、博世科技、大众汽车、戴卡轮毂、浙减减震器、东风本田、德尔福
派克、德国 GETRAG 、万安集团、洛阳正大、柳工集团、首农股份、新希望、
新希望六合、通威集团、双胞胎、铁骑力士上美塑胶、Peer 皮尔轴承、中
宇集团、金麒麟集团、西安航天、太古飞机、国家核电、国家电网、中航六院、
沈鼓集团、沈飞集团、蓝英工业、秦川机床、现代摩比斯、上海沃尔沃、亿隆
自动化、南玻集团、TDK-EPC 爱普科斯、正泰电工、许继电气、威胜仪表、
华立仪表、海康威视、京东方、华为松山湖、歌尔股份、隆基股份、先声电器
OPPO 手机、中兴通讯、富士康科技、国人通信、海尔集团、海信集团、澳柯
玛集团、美的家电、日立影像（中国）、日立电梯、格兰仕、TCL 集团、华
阳多媒体、科锐电子、赛尔富电子、北方微电子、Varian 医疗设备、生益科

技、铂阳集团、泰宝防伪、中集集团、铎响汽车、三一重工、中联重科、中通客车、西蒙电气、格力股份、长虹 - 华意、皮尔轴承、金发科技、晚安家居、欧派家居、斯帝罗兰、九牧集团、TOTO 卫浴、惠达实业、立邦涂料、诺和诺德制药、伊利乳业、泸州老窖、茅台集团、汾酒集团、扳倒井酒业、黄河嘉酿啤酒、娃哈哈、稻香村、双汇股份、金锣食品、蒙牛集团、华润三九、国药集团、仁和药业、修正药业、石药集团、华润雪花啤酒、燕京啤酒、雅戈尔、奥康鞋业、红蜻蜓、比音勒芬、柒牌服饰、361 服饰、安踏股份、西得乐集团、南昌电力、紫金矿业、首铂集团、中国电力设备、烟台南山集团、科瑞石油装备、冀东水泥、南方水泥、中联水泥、中铝瑞闽、中石油集团、云天化集团等上千家国内外知名企业。

部分项目咨询辅导成果：

- 1、 2009-2012 年 辅导 南方水泥 精细化管理项目：年降本 420 万元。
- 2、 2010-2012 年 辅导 西蒙电气 均衡化生产项目：年产能提升 21%。
- 3、 2011-2014 年 辅导 振华电子 流程优化项目：生产周期从 11 天缩减为 5 天。
- 4、 2013-2015 年 辅导 攀钢重庆钛业 精益生产项目：年降本 630 万元。
- 5、 2015-2017 年 辅导 九江双蒸酒业 精细化管理项目：库存周转率提升

60%。

6、 2017-2019 年 辅导 晋煤集团金石化工 价值链管理项目：计划达成率由 56%提升至95%，集约化管理减员 210 人，分公司通标件集采作业降本 700 万元。

7、 2017-2020 年 辅导 通威股份 精细化管理项目：生产能耗降低 11.6% ，设备备件成本降低 23 万元，产品一次性合格率从 84%提升至 99.5% 。

8、 2018-2020 年 辅导 贵州轮胎 零缺陷质量管理项目：设计质量提升 30%，供应商质量提升 27%，生产过程质量提升15%。

9 、 2019-2021 年 辅导 腾飞科技 技术整改项目：产 SKU 品类从 2700 种优化为 640 种，实现年降本 7100 万元，增效 37% 。。

10 、 2020 年 -2022 年 辅导 通合集团 供应链（军工板块）项目：生产产能提升 47% ，产品质量提升 31% ，出货同期从 16 天缩减为 7 天，综合降本 3300 万元。