

# 多品种小批量及产线优化管理

## 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？
- ◆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！

## 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。

## 课程对象

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。

## 课程形式

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。

## 培训时长

两天(12 小时)

## 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