

柔性生产计划与排期控制

课程背景

- ◆“计划又要改！你们计划怎么搞的”——车间主管怨声载道：要么忙得要死：制造部门天天救火，产能不够，人力不够，材料告急，客户催货；要么闲得要死：设备闲置，工人放假，生产停线。
- ◆随着市场竞争的激烈，工厂品种不断增多，批量不断减少，生产计划不但要以市场需求和客户个性化的要求来确定，还要根据企业制造资源的实际能力和库存、生产进度的动态变化来调整，制造过程的优化和监控成为提高企业核心竞争力不可回避的环节。
- ◆如何做好需求管理，获得较为准确的预测？如何做好主生产计划？以应对不准确的预测和不断变化的客户需求？当内部能力发生变化时如何进行主生产计划排程与调整？如何妥善安排进度，既保证生产指标的实现，又保证企业生产秩序与生产线的相对稳定？
- ◆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

- ◆了解和掌握生产管理系统原理，以市场需求为导向，制订合理的生产预测与生产计划，协调内外部资源，更加有效地进行生产组织。
- ◆优化排产体系和流程，改善物流管理与车间现场控制，提高生产系统的快速、柔性和敏捷化响应能力。
- ◆帮助学员加强解决问题的意识，提升生产管理系统人员业务能力，更好的下达生产计划以及控制生产进程的能力。
- ◆平衡外部顾客满意和内部成本控制，提高制造资源（人、机、物）的利用效率。
- ◆提高学员生产现场管理和紧急订单处理能力。
- ◆通过物料计划与物料跟进，物料存量控制内容讲解，使生产计划相关人员更能科学合理的控制物料存量，使物料能准时到厂，避免缺料延误生产交期。

课程对象

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，视频教学法，老师点评法等。

培训时长

一至两天(6至12小时)

课程大纲

一、柔性生产概述

- 1、生产计划工作目标
- 2、案例分析：某印刷公司效率越高经营反而越差原因分析
 - (1) 提高有效产出----有没有多卖出产品？
 - (2) 降低库存----有没有减少库存？
 - (3) 减少营运费用----有没有因此裁减人员？
- 3、生产计划的基本权责
 - (1) 生产计划
 - (2) 进度控制
 - (3) 产能规划

二、柔性生产管理的意识转变

- 1、现代企业生存的条件与目标
- 2、认清自身的情况和道路
- 3、改善给企业带来的影响
- 4、改善提案与改善之旅活动
- 5、浪费意识
- 6、库存意识
- 7、有效的消除库存的方式
- 8、效率意识
- 9、假效率与真效率

三、生产计划系统实务

- 1、年度计划策略管理
 - (1) 如何确定生产量及生产计划量
 - (2) 计划订单中,详细数据手法
- 2、月度计划管理
 - (1) 主生产计划平衡对象
 - (2) 主生产计划的重排与修订
 - (3) 主生产计划模拟演练
- 3、市场预测与生产计划的衔接与平衡
 - (1) 生产能力计划平衡
 - (2) 物料需求计划平衡与供应商协调
 - (3) 生产计划会议的组织
 - (4) 计划物流管理信息系统

四、生产订单与排程管理

- 1、订单处理流程
- 2、订单优先级管理
 - (1) 前推或后推排程
 - (2) 决定生产的优先法则
- 3、周计划管理
 - (1) 周/日进度计划编制
 - (2) 急单、插单的处理
 - (3) 辅助计划的优化
 - (4) 维修保养、OJT 技能培训
- 4、APS 高级排程方法
 - (1) 针对大订单的平准化计划
 - (2) 针对小订单的成组计划
 - (3) 瓶颈管理

五、如何做好产能规划

- 1、影响产能的因素解析
- 2、如何科学的计算和评价产能
- 3、流水布局设计的类型
- 4、流水布局设计优劣的衡量标准
- 5、布局设计与改善的原则与要领
- 6、实现一笔画的生产布置
- 7、粗能力计划与能力规划
- 8、产能的调整与规划策略
- 9、产能调整模拟演练
- 10、投入与产出控制

11、案例分享：某知名企业 U 型布局

六、作业标准化建立生产现场管理

1、何为现场

2、走进现场

- (1) 当问题（异常）发生时，要先去现场
- (2) 检查现物（有关的物件）现象（表现的特征）
- (3) 当场采取暂行处理对策
- (4) 发掘真正的原因并将它消除
- (5) 标准化以防止再次发生

3、生产活动的 6 条基本原则

4、现场的日常工作

- (1) 现场的质量管理
- (2) 现场的成本管理
- (3) 交货期管理

5、现场实际作业应把握的内容

6、生产现场 5S 管理

7、标准化作业

8、标准化的三大要素

9、生产节拍运用与计算

10、认识和区分标准化和非标准化作业

11、标准化作业实施方法

12、员工多技能培育

13、实施一人多机多工程

14、快速切换的实施法则

15、现场动作经济原则分析

16、案例分析：某卷烟厂标准化作业的建立与生产现场管理分享

七、紧急订单处理

1、紧急订单的本质

- (1) 紧急调整生产顺序治标不治本
- (2) 压缩生产、采购周期是首选的改善方向
- (3) 必须设置库存时，把库存设在哪里？设置多少合适？

2、影响交货期的因素分析

- (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

八、物料计划与物料跟进

1、如何制定和规划物料计划

2、制定物料计划时应考虑的内容

3、物料计划制定的流程

4、物料的损耗计算

5、物料需求库存的规格型号和数量核对

6、供方 A、B、C 分类管理

7、供方交期确定

8、物料跟进的技巧和方法