

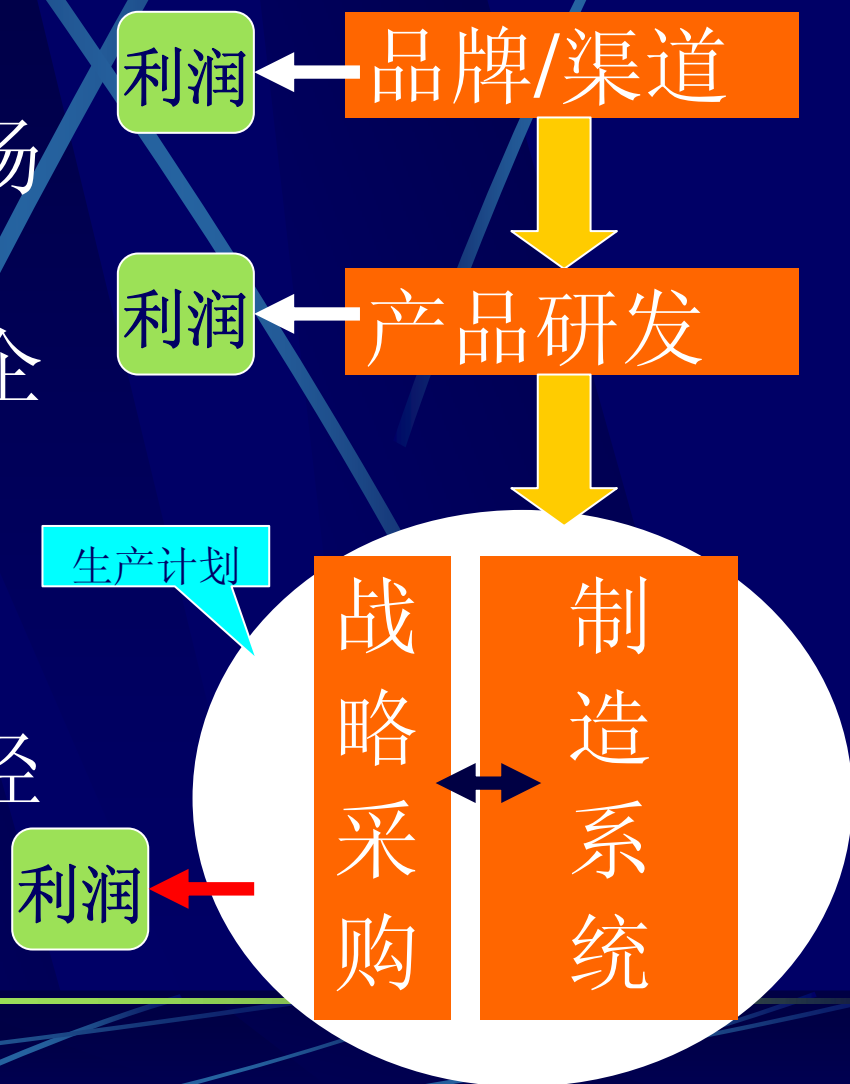
生产计划与过程控制

制造业观念的转变

- 站在客户的立场，用客户的眼光看待经营生产
- 最大限度满足客户需求，开拓市场；
- 在供需链的每一个环节杜绝一切无效劳动与浪费；
- 增加技术含量投入，增加服务投入，价值创新竞争；
- 按照增值的要求进行企业业务流程重组。

生产计划在企业管理中的定位与作用

- 企业经营目标——满足市场需求；追求利润最大化。
- 制造（生产）过程，是企业获得利润的重要源泉。
- 生产计划——制造（生产）系统纲领性文件。
- 生产计划——是企业实现经营目标的重要保障。



生产管理的线索---

- 人？
- 材料？
- 设备、流程？
- 订单？
- 生产计划！

生产计划分类

- 年度、季度生产计划；
- 月、周、日生产计划；
- 自制件配件计划；
- 新产品试制计划；
- 临时性生产任务；

制造部（生产部）是公司生产计划的唯一出口。

以计划为主线 进行生产管理的意义:

- 抓住了计划就抓住了工厂经营管理的灵魂
- 生产计划是生产管理的第一职能
- 生产组织要以计划为依据
- 生产监督要以计划为准绳

生产管理的最高境界-----



抛开具体的生产形式，将其变成

“制定计划”

“执行计划”

的纸上谈兵！

定期产销协调会议制度

资料准备：

销售部门：

- 1、销售及业务状况；
- 2、出货状况及客户要求。

制造部门：

- 1、生产计划及生产异动状况；
- 2、产能负荷状况；
- 3、物料需求及进料状况。

其他部门（技术、质控、采购物流）：

有关人员、设备、材料等产销事项。

会议检讨内容：

- 1、上一周产量报告；
- 2、产量差异原因及分析；
- 3、下一周生产预定活动及协调事项；
- 4、业务动态情况及协调事宜。

MWD三级计划管理 及3P控制模式

- Month-----月计划为龙头
 - Week-----周计划为指导
 - Day-----日计划为目标
-
- Production --- 产前计划
 - Production --- 产中监控
 - Production --- 产后总结

做任何事情都会不可避免地遇到问题，计划就是事先预防那些可能产生这些问题的因素的发生。

- 计划越详细，问题就越少。
- 计划越简单，问题就越多。
- 生产计划是预防生产过程出现偏差的重要保证。
- 生产计划是纠正偏差的重要手段。

何为有计划？

- 有目标地做事；
- 定量做事；
- 有程序地做事；
- 限定成本做事；
- 谁做什么事？
- 如何做？
- 结果如何？

何为无计划？

生产计划系统不完善的临床表现

构成生产计划系统的 三大子系统

- 生产计划的组织子系统
- 生产计划的表单子系统
- 生产计划的运作子系统

组织子系统



运作程序



人员配置



架构



功能

表单子系统

● 双规

规则

规范

生产计划表单“四化”

- 系统化
- 规范化
- 标准化
- 模式化

生产计划表单“三要三不要”

- 要简单,不要繁琐;
- 要通俗,不要深奥;
- 要形式稳定,不要变化无常.

生产计划表单的 “一个中心, 两个基本点”

- 以“指导生产”为中心;
- 以“便于操作”和“易于管理”为基本点.

生产计划表单的 “十六字方针”

- 明确目的;
- 规范要求;
- 表达清楚;
- 重点突出。

运作子系统

● 计划的研究

● 计划的制定

● 计划的管理

● 计划的监控

● 计划的协调

● 计划的总结

月度计划

● 内容:

定单排程 产值目标

人员配置 材料供应

● 要求:

量化 余地

● 特点:

计划单位较大 全面和概括

周计划

- 内容:

日程安排 交接安排 顺序安排

- 要求:

95%以上的准确率

不得偏离月计划

- 特点:

具体 严谨 平衡 唯一

日计划

- 内容:

人员工作安排 定时进度

- 要求:

98%以上的准确率

不得偏离月计划和周计划

- 特点:

精细 唯一性

计划的单位

● 单件数量

● 套数

● 金额

● 材料数量

● 时间

● 任务本身

如何制定一份有效的计划

- 有效计划的六条黄金规则：
 - 树立客户链的观念
 - 建立游戏规则
 - 恒定的生产节拍
 - 满负荷,均衡生产
 - 计划信息流与问题信息流分开
 - 避免内外归因

客户第一的观念

企业外部：

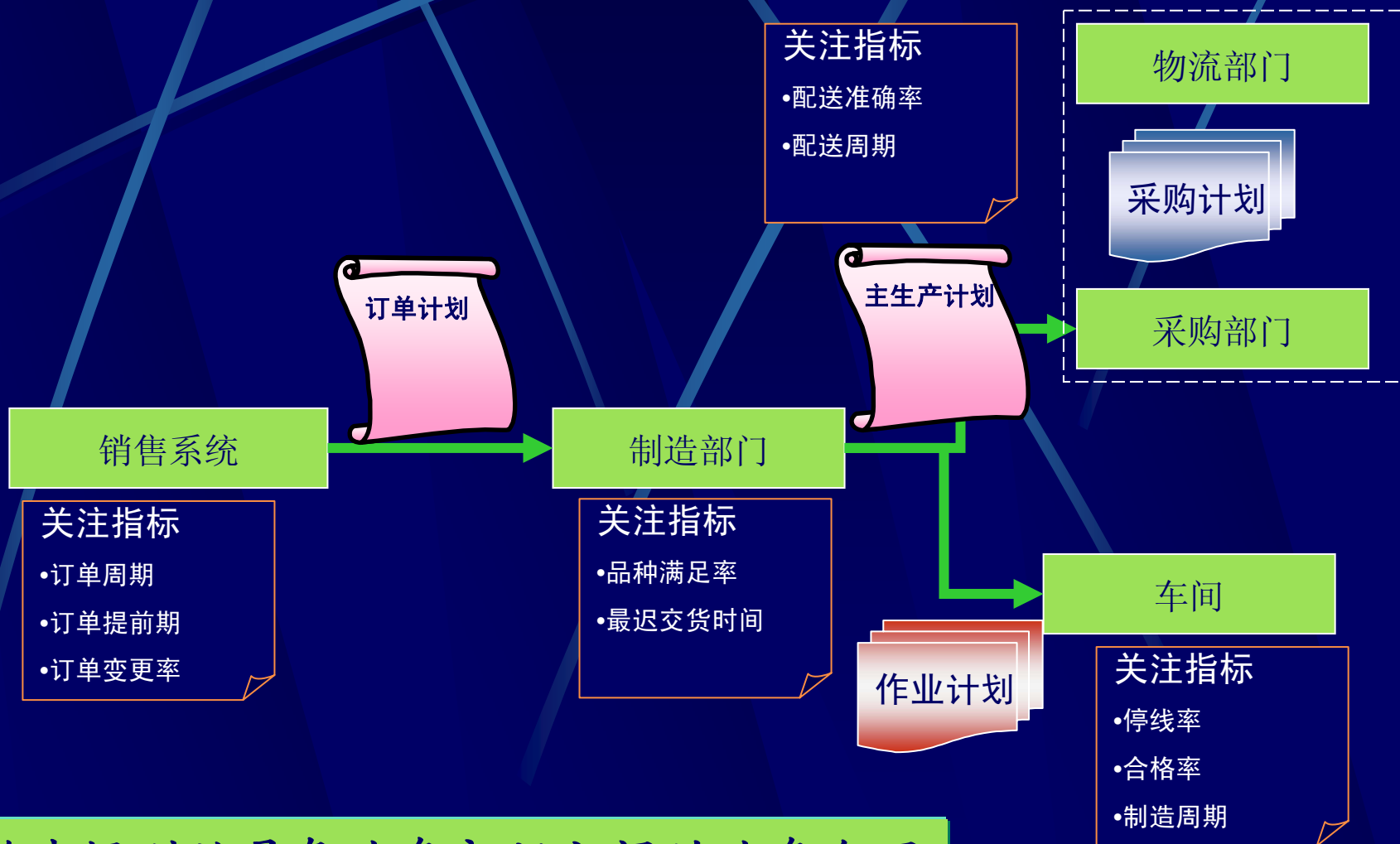
要与顾客建立起相互信赖的、价值双赢的、可持续性的良好关系。

企业内部：

制造系统是每一个职能部门顾客；

制造系统内，下道工序就是上道工序的顾客。

建立有效的游戏规则

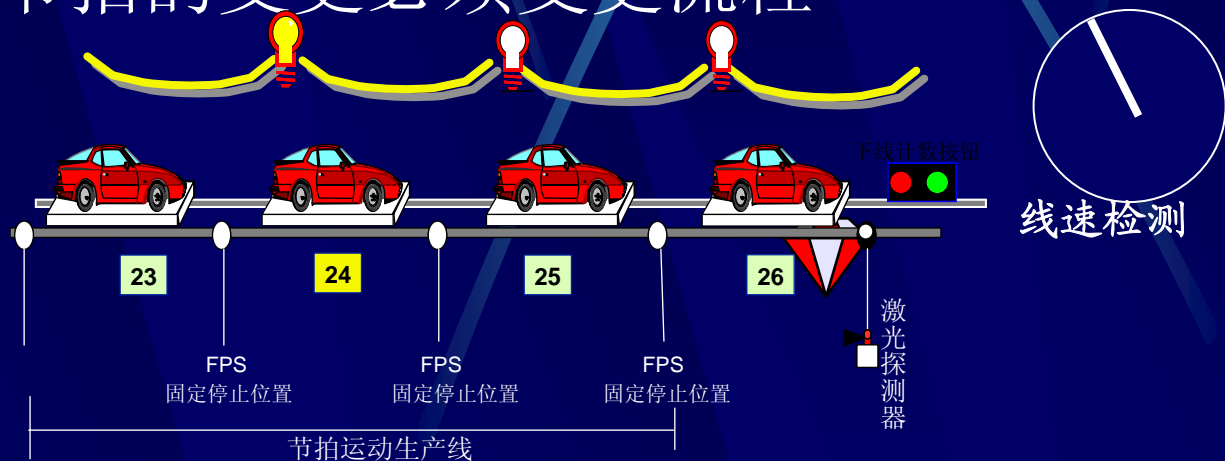


游戏规则就是各业务部门之间的业务合同

稳定的生产节拍

● 稳定的生产节拍包含：

- 各工序、工艺流程保持基本一致的节拍
- 在生产过程中，节拍必须固定
- 节拍的变更必须变更流程



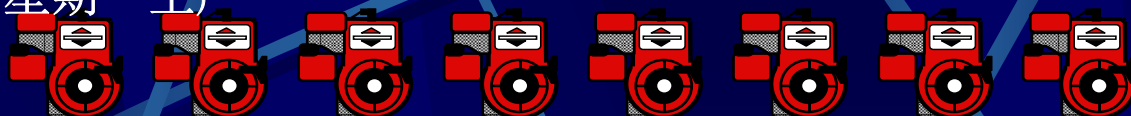
节拍的随意调整往往是混乱之源

随意变更生产节拍的危害

- 我们会发现很多公司在生产线出现问题不能达到要求时降低流水线速度、或者在任务不紧时调低生产线速度，这会导致非常不良的后果：
 - 向问题妥协，掩盖问题
 - 松懈，反正完成任务就行，浪费资源
 - 破坏员工的标准工作（员工完成一项工作必要的周期时间不会因为忙闲而改变）
 - 质量不稳定（萝卜快了不洗泥）

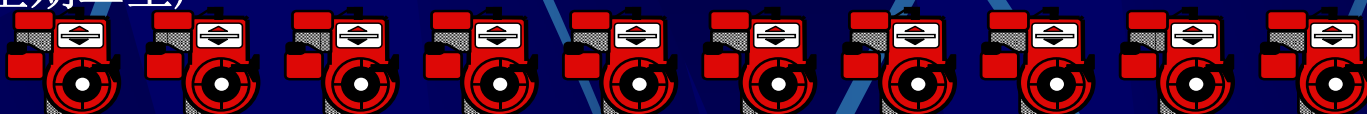
满负荷，均衡生产

星期一生产

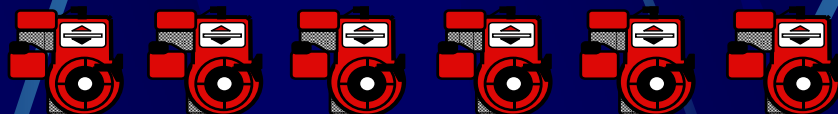


计划不饱和

星期二生产

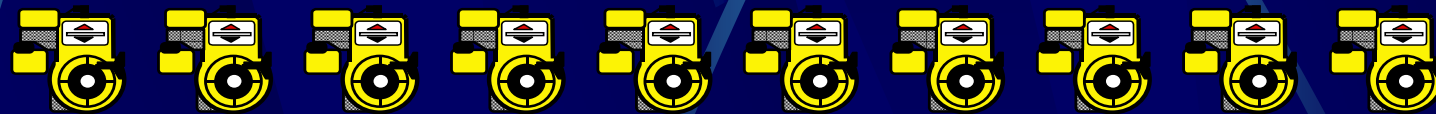


星期三生产



缺件

星期四生产



星期五生产



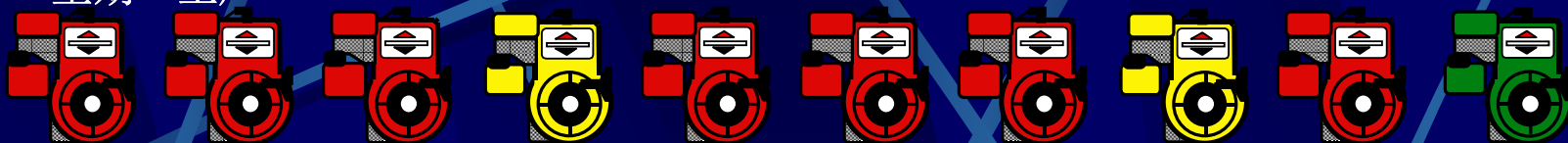
工装更改



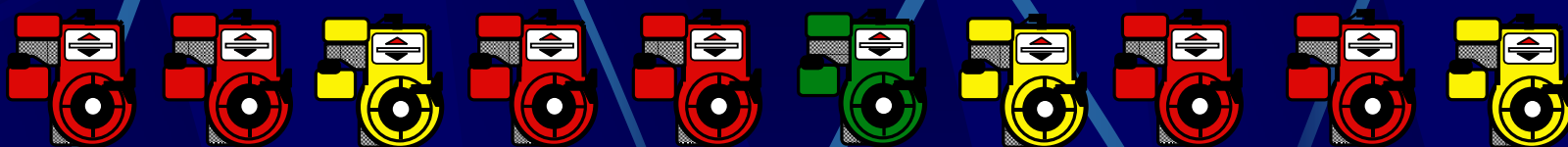
讨论：以上的生产安排有什么问题？

满负荷，均衡生产

星期一生产



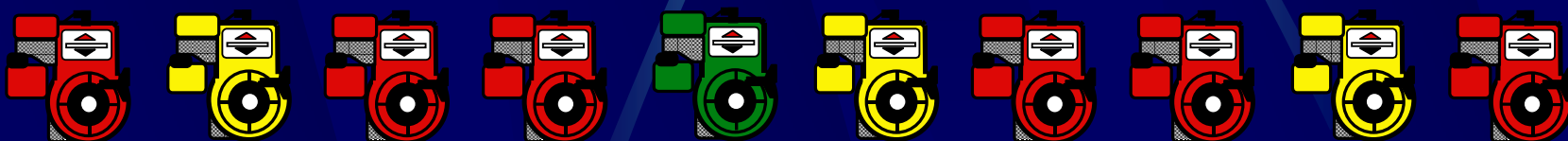
星期二生产



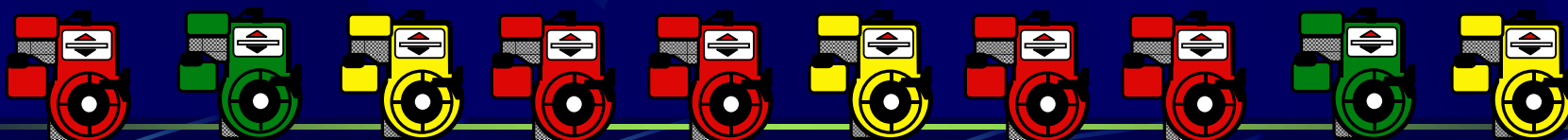
星期三

现场改善,培训学习,设备维护

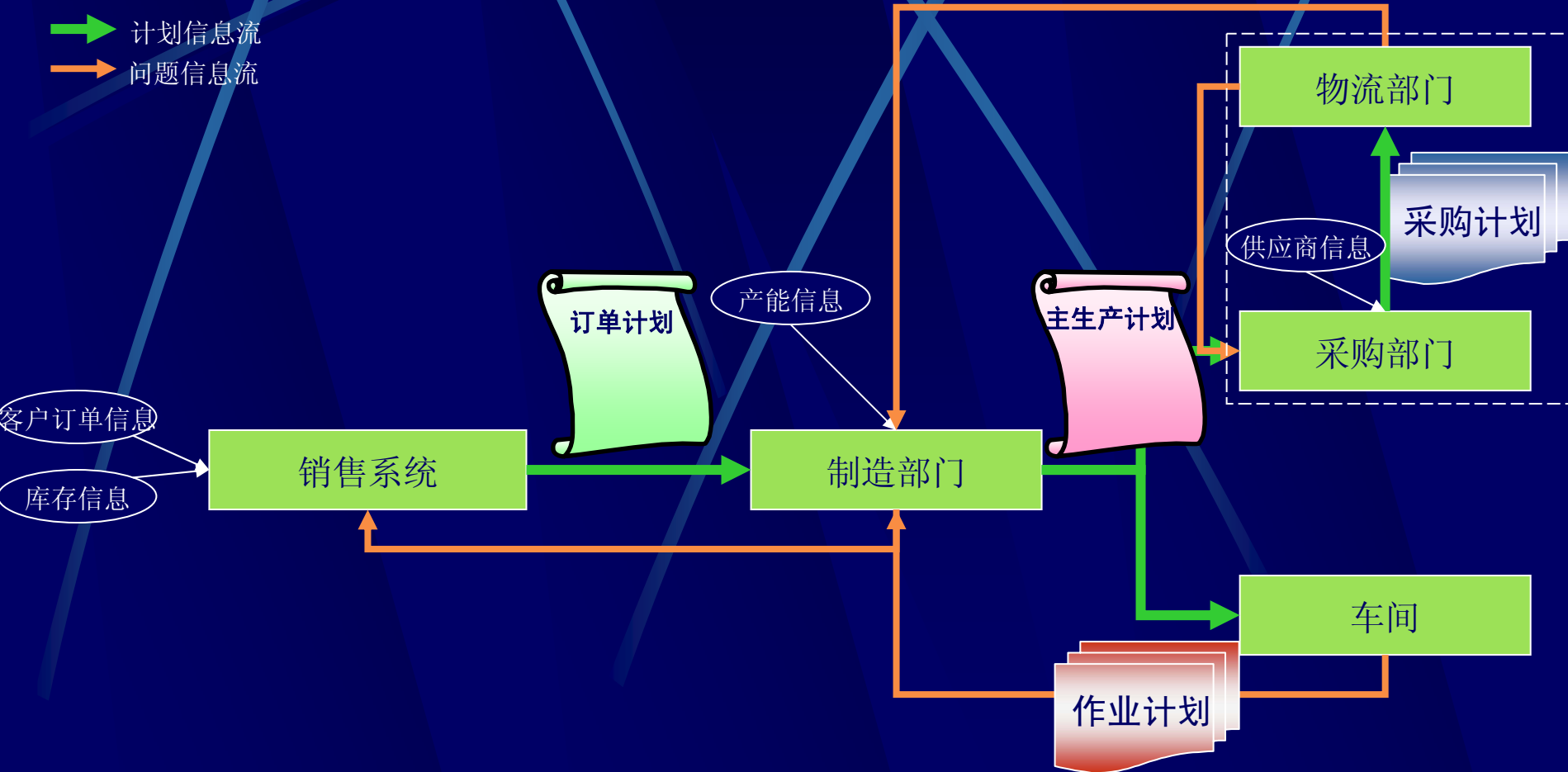
星期四生产



星期五生产



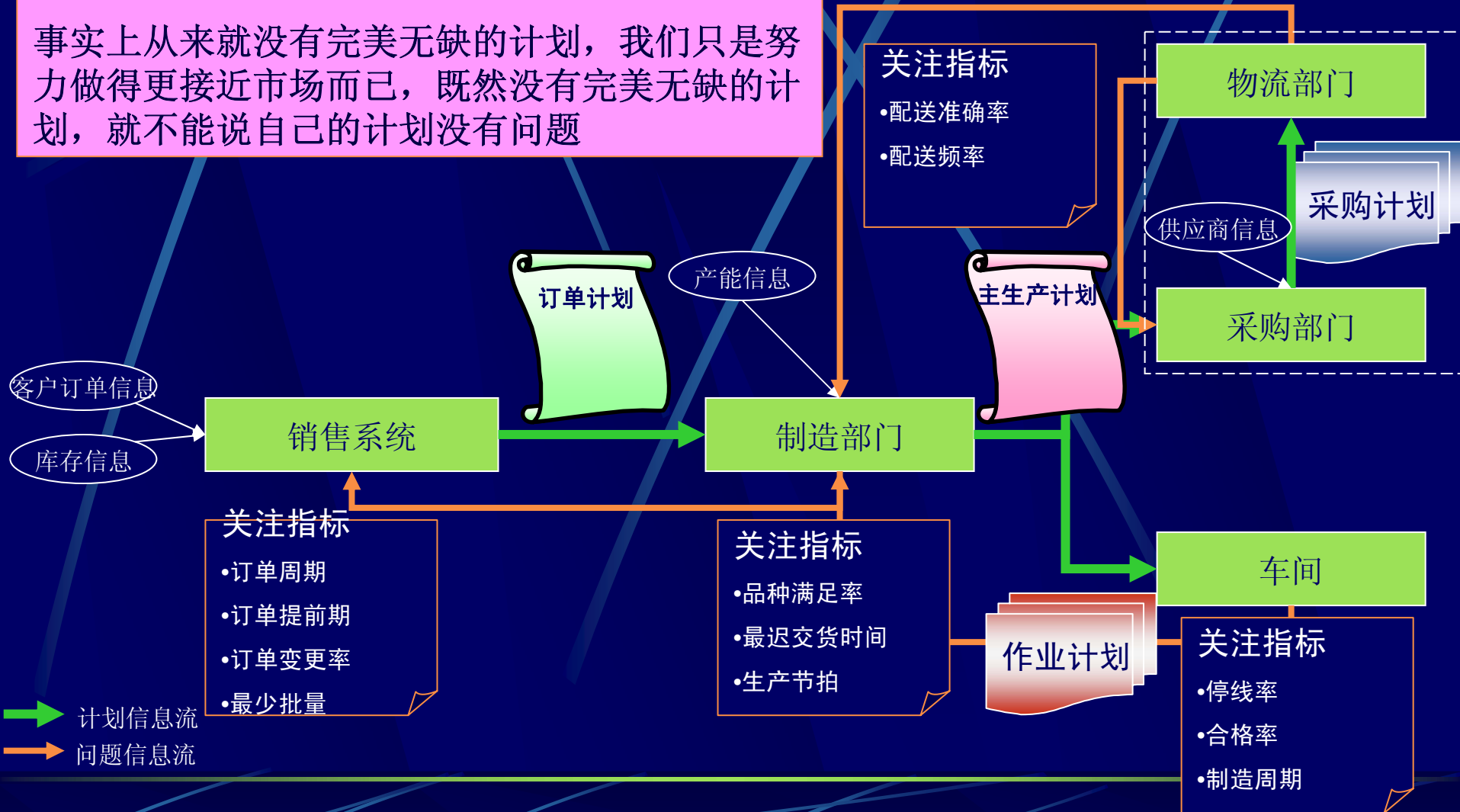
计划信息流与问题解决 信息流分离



避免内外归因

任何计划的问题, 都可以从外部找到理由, 但于事无补。

事实上从来就没有完美无缺的计划, 我们只是努力做得更接近市场而已, 既然没有完美无缺的计划, 就不能说自己的计划没有问题



产前计划

- 人员组合
- 工艺准备
- 物料配合
- 设备配置
- 动力保证

产中监控

- 进度控制
- 成本控制
- 品质控制
- 材料控制
- 安全控制

产后总结

- 工时投入总结
- 工资投入总结
- 材料耗用总结
- 合格率总结
- 成本总结
- 进度总结

祝各位同事工作进步！

-----谢谢大家