

# 《敏捷高效生产计划管理》

主讲：杨朝盛老师

## 【课程背景】

作为制造业，都会正面临交付效率的挑战，而作为制造业的一线管理者（班组长/骨干/主管等）是交付任务落地的关键节点，他们往往常面临以下**执行层痛点**：

- ◇ **计划赶不上变化**：频繁插单、工艺调整、设备故障导致日计划频繁调整，执行混乱。
- ◇ **人等料、料等人**：物料不齐套、人员技能不匹配导致产线频繁停线等待。
- ◇ **“救火队长”模式**：忙于处理突发异常（质量、设备、物料），无暇关注计划执行与优化。
- ◇ **信息传递失真**：计划指令理解偏差、进度反馈滞后、异常上报不及时，导致决策延误。
- ◇ **团队协同不畅**：班次交接不清、前后工序衔接不顺、与计划/设备/质量部门沟通低效。

本课程直击车间执行层核心痛点，提供可立即落地的工具和方法，提升一线管理者的计划执行力和交付保障能力。

## 【课程收益】

- **精准解读与拆解计划**：理解生产计划的核心要素，掌握将日/班计划有效分解到机台/人员的方法。
- **高效组织生产准备**：运用工具确保开班前人员、设备、物料、工艺文件100%就绪（开班准备检查）。
- **有效监控与过程控制**：实时掌握生产进度，识别偏差，运用可视化工具进行现场管理。
- **快速响应与处理异常**：掌握结构化的问题分析与解决流程，缩短异常处理时间（5Why、快反机制）。
- **优化现场沟通与协调**：提升班前会效率，加强班次交接，改善跨岗位/跨部门协作。
- **应用实战工具提升效率**：掌握并应用多个专为车间层设计的计划执行与进度管理工具包。

## 【课程对象】

班组长、生产人员、工程师、主管等

## 【课程时间】

1天（6小时/天）

## 【课程大纲】

## 一、高效生产管理

### 1. 什么叫管理？

- 管理的基本职能：计划、组织、指挥、协调与控制
- 生产管理
  - 生产资源管理 4M1I：人员、方法、设备、原料、信息
  - 生产管理三大绩效指标：生产效率、原料出品率、设备利用率
  - 生产力
- 计划管理
- 现场管理两大基石
  - 5S
  - 标准化

### 2. 生产效益提升

- 生产效益=生产效率\*生产利润
- 人员的能力：多能工培训体系
- 设备的能力：全面生产维护（TPM）
- 东风集团现场管理铁三角
- 消除七大浪费
- ECRS
- 节拍生产（T/T）

### 3. 高效生产准备：开班前 100% Ready！

- 人员准备：多能工安排、班前会要点（工具：多能工矩阵图）
- 设备准备：点检要点、快速换型（SMED）
- 物料准备：齐套检查（工具：物料齐套检查清单）
- 工艺文件与首件确认：标准作业指导书(SOP)、首件确认流程

**案例分享：许昌卷烟厂卷包快速换型（SMED）**

## 二、敏捷过程管控

### 1. 生产进度监控可视化

- 核心指标看什么？
  - 计划达成率
  - 净产出
  - 停线时间

- 不良率
- .....
- 3大看板：
  - Andon 看板
  - 快反看板
  - 拉动看板

## 2. 如何及时发现偏差？

- “三现主义”
- 定时巡检
- 走动式管理（MBWA）
- 视频监控

## 3. 整体效率提升诀窍：充分利用短时间停线时间

- 强制点检清单：利用停线进行设备关键部位点检（如清洁、润滑、紧固）
- 微培训工作坊：组织 3-5 分钟技能微培训（如新员工操作要点、质量缺陷识别）
- 5S 突击战：划定责任区执行快速清洁整顿（工具定位、废料清除、地面油污处理）
- 并行作业调度：停线期间调度人员执行其他可独立作业任务（如返工品处理、报表填写）
- 缓冲在制品活用：在关键工序设置少量缓冲库存，确保后工序在短停线期间持续运行。
- 多能工闪电支援：停线时释放出的人员立即支援瓶颈工序（需提前训练跨岗位技能）

## 三、高效团队协作

### 1. 高效班前会

- 10 分钟班前站会
- 标准化流程：任务传达→目标设定→安全提醒→问题反馈→士气鼓舞（工具：班前会标准化清单）

**课堂实践：模拟演练“10 分钟班前站会”的标准化流程的实施技巧。**

### 2. 无缝的班次交接

- 交接内容：生产进度、设备状态、异常情况、待办事项、物料情况等。
- 交接工具：标准化交接班记录表。

- 交接确认与责任界定。

**案例分享：**某烟草卷包车间“三交清”制度（生产、质量、设备）。

### **3. 高效跨部门沟通**

- 与计划员：反馈进度、报告异常、沟通调整需求。
- 与设备维修：准确描述故障、配合维修。
- 与质检员：及时反馈质量问题、协同处理。
- 与仓库/物料：准确反馈物料剩余量、消耗节奏、需求时间。
- 高效沟通技巧：清晰、准确、及时、闭环；摆数据、提需求、说结果。

**沙盘模拟 1：**突然接到插单任务（急单），如何调整现有计划并组织生产？

**沙盘模拟 2：**关键设备突发故障，预计修复 2 小时，如何应对？如烟草包装机主电机发生故障

分组讨论、方案制定、代表分享、讲师点评

### **4. 课程总结**