



## 生產管理系列課程

### 壹、前言：

為要獲取基本的利潤，製造工廠首先必須做好有關生產活動的所有「計畫」與「管制」工作，包括生產計畫/物料存量計畫/現場派工與進度管理/倉儲料帳管理/採購委外管理/製程品質管理/設備保養管理。這還必須以「系統化」「計量化」方式，運用「科學管理」原則，建立合宜可有實施的機制，創建簡潔有效的技巧。更要進一步提升庫存周轉率，管控與保證訂單交期準確，維護競爭力。

### 貳、課程：

項次	課程名稱	課程重點說明	時數	頁碼
一	生產計畫與管制實務	包含主排程生產計畫/細部進度計畫/產能負荷管理/製令派工管理/生產備料管理/製程進度管制 各機制與技巧。	12	2
二	MRP 存量計畫管制	分析主要五種存量管理模式，個別機制流程與適用條件，深入建置各模組(例如BOM/MPS/請購分析)與關聯技巧。	7	5
三	倉儲盤點與物料管理	適合於一般中基層的倉管/採購人員，充分了解倉儲/料帳/盤點/存量控制 的關鍵理念與簡潔有效技巧，使工作順利。	7	6
四	如何防治與改善庫存積壓	這是適合中高階主管(高階幕僚)的高端課程，目的分析在庫存積壓周轉率低的原因，運用生產管理/物料管理高端技巧進行防治，也提供快速抑減庫存之道。	7	8
五	如何防治與改善交期延誤	這是適合中高階主管(高階幕僚)的高端課程，目的分析在不能「準時交貨」的原因，提供各種有效的對應機制與解決技巧。	7	9
六	精實生產系統	以豐田生產方式(TPS/JIT)為核心，介紹最有效的革命性的生產管理/生產工程運用模式與機制，達成「接近零庫存」與「完全無浪費」的境界，藉能充分降低成本，抑止浪費，達成「價值流」目標。	7-12	10



## 參、課程內容：

### 課程一：生產計劃與管制實務

#### 課程宗旨

- 一、生產管理一直被工廠界視為最困難設計及執行的環節，偏偏又極為重要，事實上生產管理根本就是製造業的重心所在。
- 二、生產管理是最「務實」的學問，並非一般書本學理所能解決，亟需深富現場實務經驗，又深入瞭解各種生產型態，各種不同規模，不同產品製程特性的要點，加上實際學理之導引，否則不易設計建立適正有效的生產制度。
- 三、即使具備的合適的生管制度，仍需工廠主管幕僚人員充份瞭解，否則也不易具體有效實施，因此對幹部的實務性的生管教育更顯得重要。
- 四、本課程即最實務的資深管理顧問師主講，舉例精闢，具有近二十年實際生管執行及顧問經驗，又以十年時間輔導企業生產管理電腦化，對貴企業之貢獻應可預期。

#### 課程效益

- 一、使您成為一位系統化管理人員
- 二、生產流程管理做到表格化、明文化，而非有經驗的超人臆測。
- 三、做好產能負荷管理，穩定平順排程。
- 四、適正排程與派工，使製程銜接，減少工時損失。
- 五、縮短產銷 Lead Time 提升競爭力



## 課程大綱

### 一、生產管理的經營環節要點：

- 1.不同生產型態下的生產管理模式
- 2.不同產業特性下的生產管理要點
- 3.不同規範下的生產管理要點
- 4.良好生產管理制度之效益

### 二、如何做好大日程生產計劃：

- 1.訂單生產型態下的同步化排程技巧
- 2.量產型態下的週期式排程方法
- 3.單一生產型態下的 PERT 式排程方法

### 三、如何做好細部日程規劃：

- 1.程序工業的「基本工數」式自動排程技巧
- 2.生產線式的細部日程規劃
- 3.如何做好日程規劃之基本情報管理工作
- 4.標準工時的有效建立途徑

### 四、產能負荷管理之實務作法與效益：

- 1.工作中心之設定與產能管理規劃
- 2.生產批負荷展開之技巧及原則
- 3.產能負荷分析報表之有效運用

### 五、製程進度管理與在製品存量管理：

- 1.生產批製程進度管理之有效要訣
- 2.生產會議之運用
- 3.製程移動作業之有效管理技巧
- 4.有效的派工技巧
- 5.在製品存量管理之要訣及系統架構



六、現場績效管理要點：

- 1.效率管理
- 2.工時管理
- 3.其他績效控制要點
- 4.成本管理之要點

七、促成良好生產管理制度之配合要件：

- 1.使品質不良為最低之策略要點
- 2.運用銷售預測使生產計劃更為可行的技巧
- 3.運用 MRP 使生產計劃管理更為務實
- 4.生產技術上之協助策略

八、生產管理電腦化：

- 1.生產管理電腦化的環境需求
- 2.生產管理電腦化的系統架構
- 3.如何使生產管理電腦化導入成功



## 課程二：MRP 存量計劃管制

### 課程宗旨：

裝配業與加工業是台灣產業最主要型態，也普遍存在呆料備存庫存積壓，以及待料停工或生產力受損之困擾，演變很多經營上的困難，而在觀念多批小量 / 短交期生產、產品壽命週期縮短的擠壓下，更需要運用 MRP / ERP 的解決方案 而且，現今領導性製造業也莫不以 MRP / ERP 導入作為核心競爭力方向。

主講人近 30 年主持工廠實務及顧問工作，以及輔導工廠 MRP 電腦化設計導入的豐富經驗，已歸納出很多成功導入與推動的技巧與模式，相信對有心導入的企業，必有很大裨益。

### 課程大綱：

- 一、製造業困擾問題所在與 M R P 解決方案
- 二、M R P 的系統架構與效益方向
- 三、物料需求來源分析與庫存模式的選擇  
(包括 M R P / B T O / C T O )
- 四、主排程管理內涵與關鍵要領
- 五、C R P 效能負荷管理內涵及關鍵要領
- 六、庫存帳管理內涵及關鍵要領
- 七、B O M 及需求規劃流程與關鍵要領
- 八、採購託工管理內涵及關鍵要領
- 九、備料管理內涵及關鍵要領
- 十、如何使 M R P 與電腦化系統融合



### 課程三：倉儲盤點與物料管理

#### 課程宗旨：

不論何種製造業，物料與倉儲管理一直是最根本的工作，但卻很少製造業者感到沒有困擾問題。倉儲管理作不好，會使良料變成廢料損失；倉庫常感不夠用，而且備料費時 / 發錯料立即影響生產工作。料帳不準更是企業心頭之痛，造成不必要的呆料，或者停工待料交期延誤。不管 MRP 系統多麼精密，只要倉儲管理不好，一切都落空。為消除這些困擾，必須深入探討倉儲物料管理的本質，以及肇因所在，運用簡捷且有效的系統化 / 制度化方法，予以防治或消除。本講師在工廠管理輔導經驗極為豐富，以實務立場深入傳授其即學即用的祕訣，必能使物料管理人員豁然開朗，即學即用，解決很多困擾難題。

#### 課程大綱：

##### 一、物料管理不良的影響及原因分析

- (一) 呆料多 / 庫存積壓週轉率低 / 停工待料 損失多
- (二) 料帳不準與存量管理模式不宜，是主要肇因
- (三) 倉儲管理也是大問題

##### 二、做好物料管理的系統架構

- (一) 從 P D C A 四階段做分析
- (二) 從管理流程各功能做分析
- (三) 做好物料管理的五大策略

##### 三、如何做好儲位管理

- (一) 如何有效區分儲位及整頓儲位
- (二) 如何使儲位利用更有效化
- (三) 如何定期做儲位規劃



#### 四、落實先進先出的方法及呆料管理

- (一) 呆料肇因分析與先進先出
- (二) 先進先出確保物料品質的技巧
- (三) 如何廣面進行呆料防治與呆料處理

#### 五、料帳管理技巧 如何使料帳準確

- (一) 料帳不準的原因深入追蹤
- (二) 在入出庫作業中如何使料帳準確
- (三) 如何利用常時盤點使料帳準確

#### 六、如何以「常時盤點」方法使產銷順利

- (一) DPS 缺料分析法的原理與運用
- (二) 批次倉儲與事先備料整頓的方法
- (三) 處理對策的深化

#### 七、備料 / 領料作業如何有效處理

- (一) 事先備料與標準備料的背景
- (二) 生管派工與領料作業的關連

#### 八、實地盤點有效率進行要領

- (一) 如何設定嚴密有效的盤點計劃
- (二) 如何與倉儲規劃結合
- (三) 盤點的檢討要項

#### 九、如何利用盤點作管理稽核與調整

- (一) 日常盤點稽核的做法
- (二) 從實地盤點稽核管理的缺失與對策



## 課程四：如何防治與改善庫存積壓

### 課程宗旨：

庫存積壓與停工待料，一直是製造業經營者深感困擾的問題之一。尤其是庫存積壓，造成了產銷週轉率低，經營績效差的惡果；最怕是呆存變成劣化不良品，直接間接影響到製程不良的主因，甚至是報廢損失。此外，庫存多也同時造成倉庫龐大，管理費用高漲、管理困難的結果，更是浪費。

本課程是以資深的顧問師的豐富經驗為中心，深入分析庫存發生根源，以及庫存積壓的原因所在；以 SFC 現場管理手段及 MRP 手法為基準，包括生產模式 / 生產計劃 / 存量計劃 / 銷售預測與訂單管理 / 現場在製品管理 等等技巧，發展出防治多餘庫存發生的機制，提供給企業界參考，共同為企業解決困擾問題。

### 課程大綱：

- 一、庫存對產銷經營的影響分析
- 二、成品 / 半成品積壓的原因分析
- 三、運用生產模式解決庫存積壓的技巧
- 四、運用 MRP 技巧解決半成品庫存的技巧
- 五、在銷售預測準確度不高的條件下的解決技巧
- 六、原物料庫存積壓的原因分析
- 七、物料庫存模式與適用條件分析
- 八、運用 MRP 技巧使原物料庫存減低的方法
- 九、在製品存滯的原因分析
- 、改善與防治的基本理念與體質需求





## 課程五：如何防治與改善交期延誤

### 課程宗旨：

交期延誤是現象，很多企業經常也為此而各部門互究責任，爭執不可開交，未必有濟於事；為解決此困擾，我們必須深入分析原因，從營業部門/生產計劃/物料計劃管制/生產技術/製程體質...各主要面出發，對症下藥，運用各種技術面與管理面的技巧，形成機制，才有真正解決(抑減)的效益。

本課程是以資深顧問師的豐富經驗為中心，深入分析交期延誤的原因所在，以 IE 手段及「全面生產管理」手段為基準，發展出的防治技巧與機制，與企業界有心的朋友共享，共同為企業存續發展而貢獻。

### 課程大綱：

- 一、進度交期延誤對工廠經營的影響
- 二、進度交期延誤的五大關鍵肇因分析
- 三、從生產排程模式與技巧進行防治
- 四、從物料角度出發的防治與改善技巧
- 五、從製程品質角度出發的防治改善技巧
- 六、從製程現場管理體質出發的改善技巧
- 七、從生產技術角度出發的改善技巧
- 八、MRPII 電腦化系統的輔助
- 九、綜合討論



## 課程六：精實生產系統

### 課程宗旨：

製造業面臨極為嚴酷的經營挑戰，尤其 OEM / ODM 接單生產型態，已經形成多批小量、短交期、產品規格訂單多變的經營環境，使製造廠更不能不強化生產管理與生產技術。

從豐田汽車公司演化出來的「剛好及時」JIT 生產方式，30 年來一直是製造業非常希望仿效運用的好機制，因為它可以大幅減少庫存，提昇製造週轉率，又能夠促使材料 / 人員 / 設備三項「製造資源」最有效的排配與運用，使車間生產力為最高，浪費損失工時為最少，為企業建立核心競爭力。這種方式再經過演化，形成更有效的產銷管理模式，稱為 Lean Production（精實生產），意即完全有效，沒有浪費，生產力為最高。

這種「精實生產」，需要建置靈活的生管機制，也需要先建立堅強的車間（工藝）體質，並非僅有理念而已。本課程講師為科班出身的資深 IE 專家，早期奉派在日本受訓，豐田生產方式即為兩大主題之一，而二十餘年來擔任企業顧問輔導工作，尤其深入生產管理與 IE 領域，特的心得，講授 JIT 模式及工作設計改善與生產管理近 30 年，極具口碑。相信對貴企業引進「精實生產」必有極大助益。



## 課程大綱：

### 一、精實生產 (Lean Production) 的背景與理念

1. 製造業七大浪費所在
2. 再分析現時代下製造業必須的核心競爭力
3. 深入分析庫存原因與抑減之道
4. 精實生產方式的理念方向
5. 精實生產的目標指向

### 二、實現精實生產的機制與技巧

1. 精實生產的根本設計
  - (1) 大幅壓縮庫存
  - (2) 快速響應市場與及時因應生產異狀
  - (3) 絕對的工作改善(高績效生產)
2. 平準化生產技巧與條件
  - (1) 快速及時響應市場的平準化生產體制
  - (2) 混流式生產線(柔性生產)的運用方法
  - (3) 平準化生產的必備條件體質
3. 一個流生產方式
  - (1) 橫式配列 (一個流生產) 體制的運用技巧
  - (2) 一個流生產必備條件分析
4. 看板方式的運用
  - (1) 看板拉式作業的理念與機制
  - (2) 看板的兩大形式及運用方法
  - (3) 看板方式的三項必備條件與體質需求
5. 實現高績效生產的技巧
  - (1) 人字旁自動化的理念
  - (2) 真正高績效的生產線設計導向
6. 行燈式現場管理的運用方法

### 三、實例解析與問題討論