

工 業 管 理

生 產 管 理

講員：周 富 得 博士

健行科技大學工業管理系

消費型態的改變

👉 過去：

📁 賣方市場

📁 少樣多量的大量生產

👉 目前：

📁 買方市場

📁 追求個人風格與品味

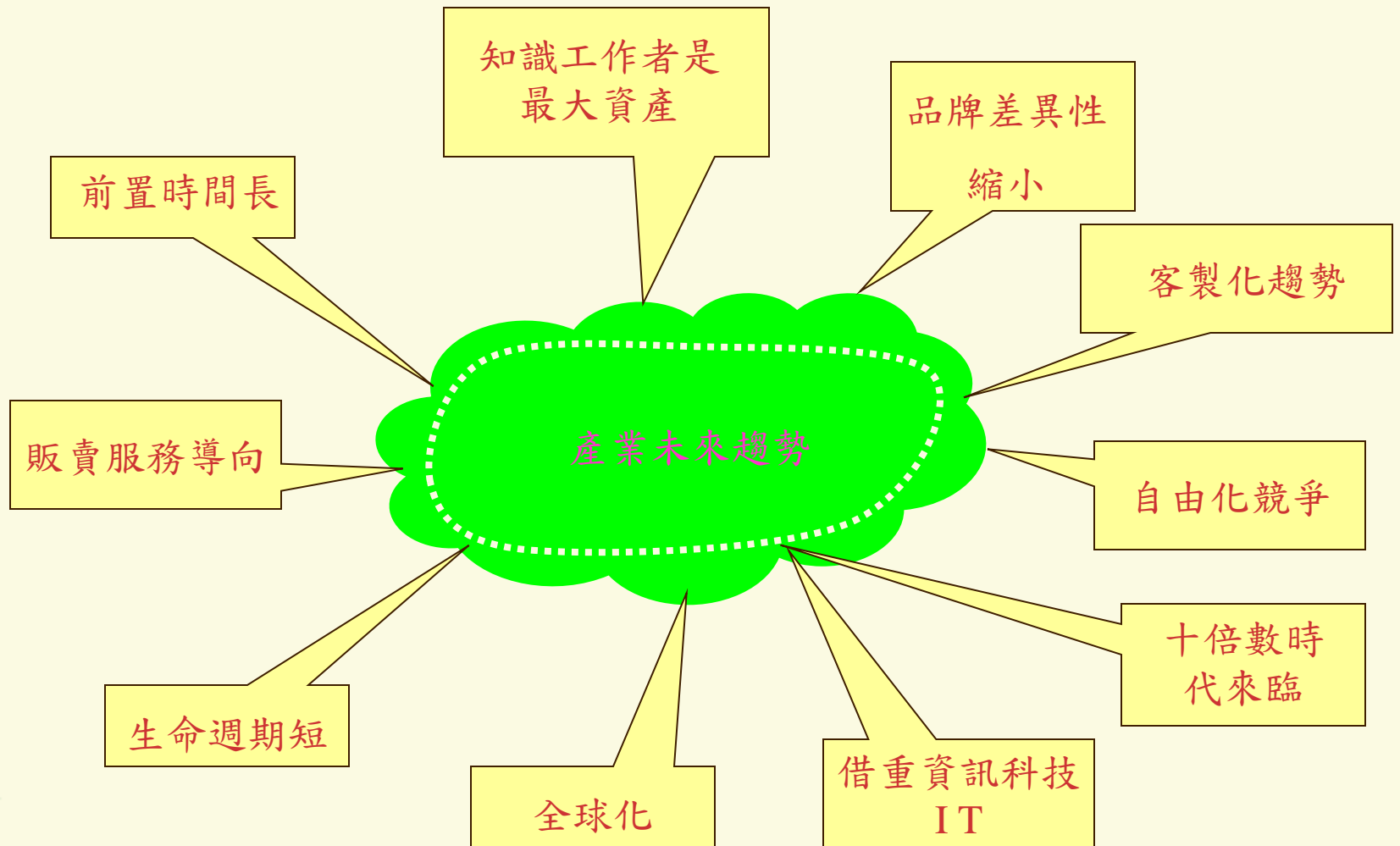
📁 彈性

📁 時間與時效

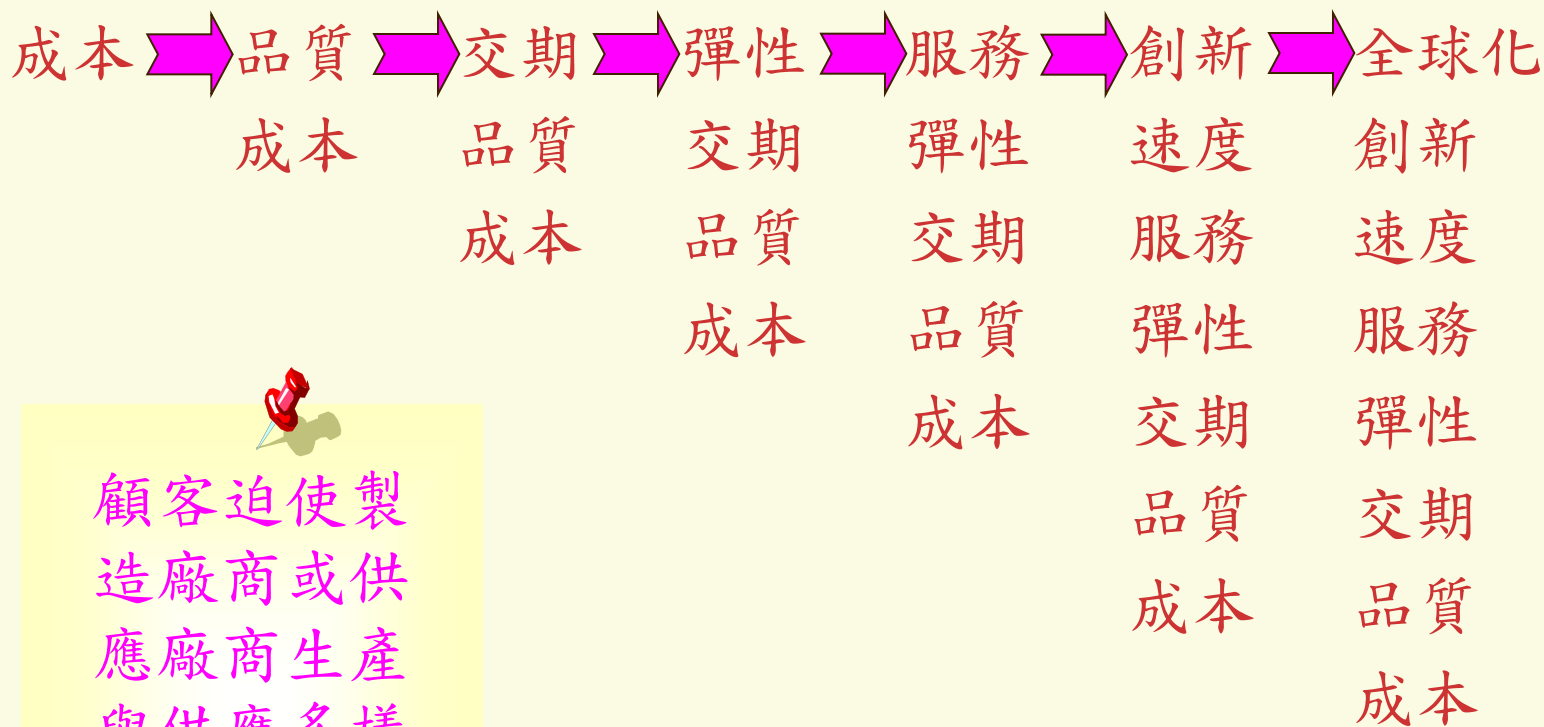
📁 客製化（訂單式生產）


📁 多樣少量式的生產

產業未來的趨勢



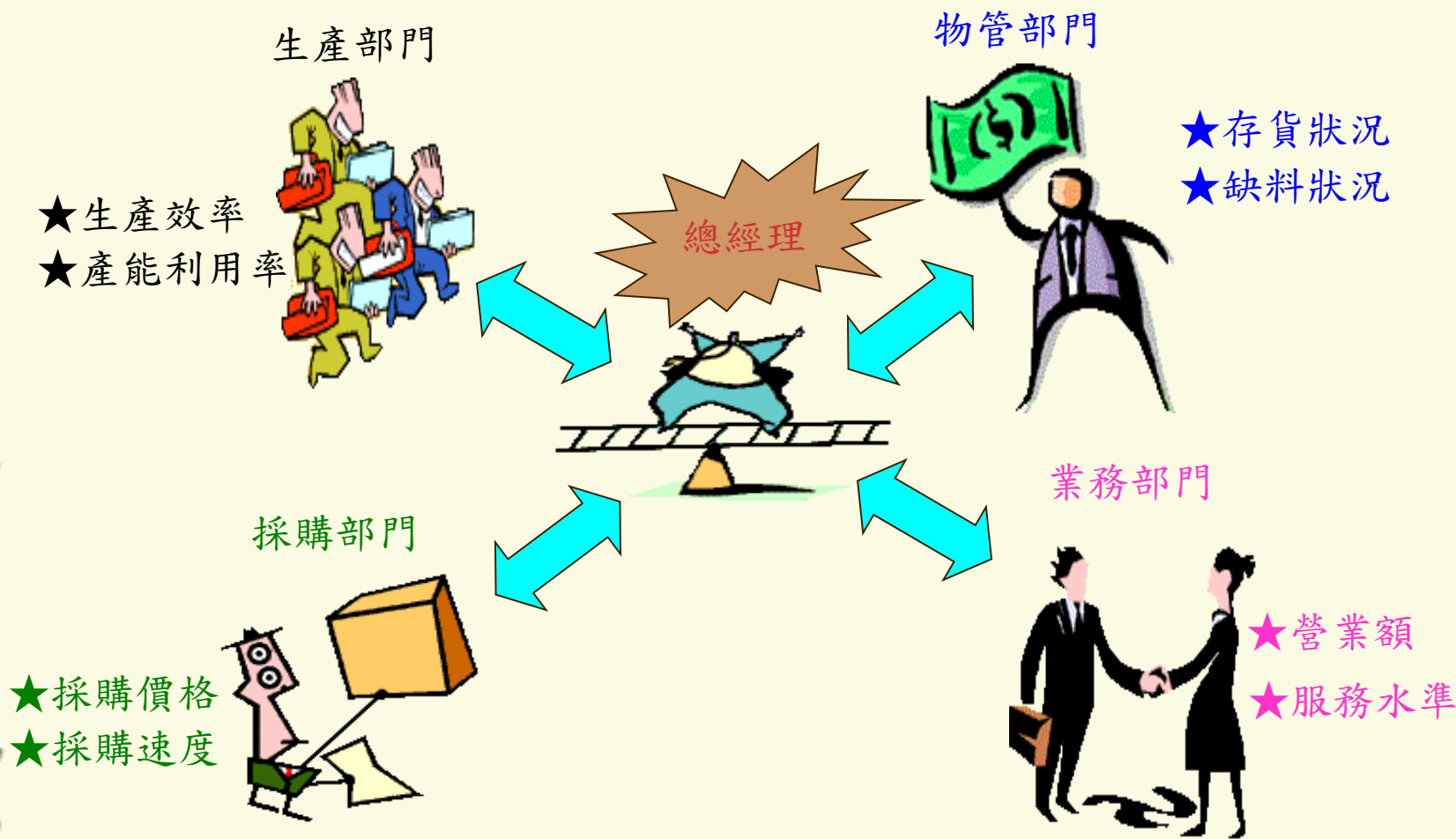
管 理 目 標 趨 勢 變 遷



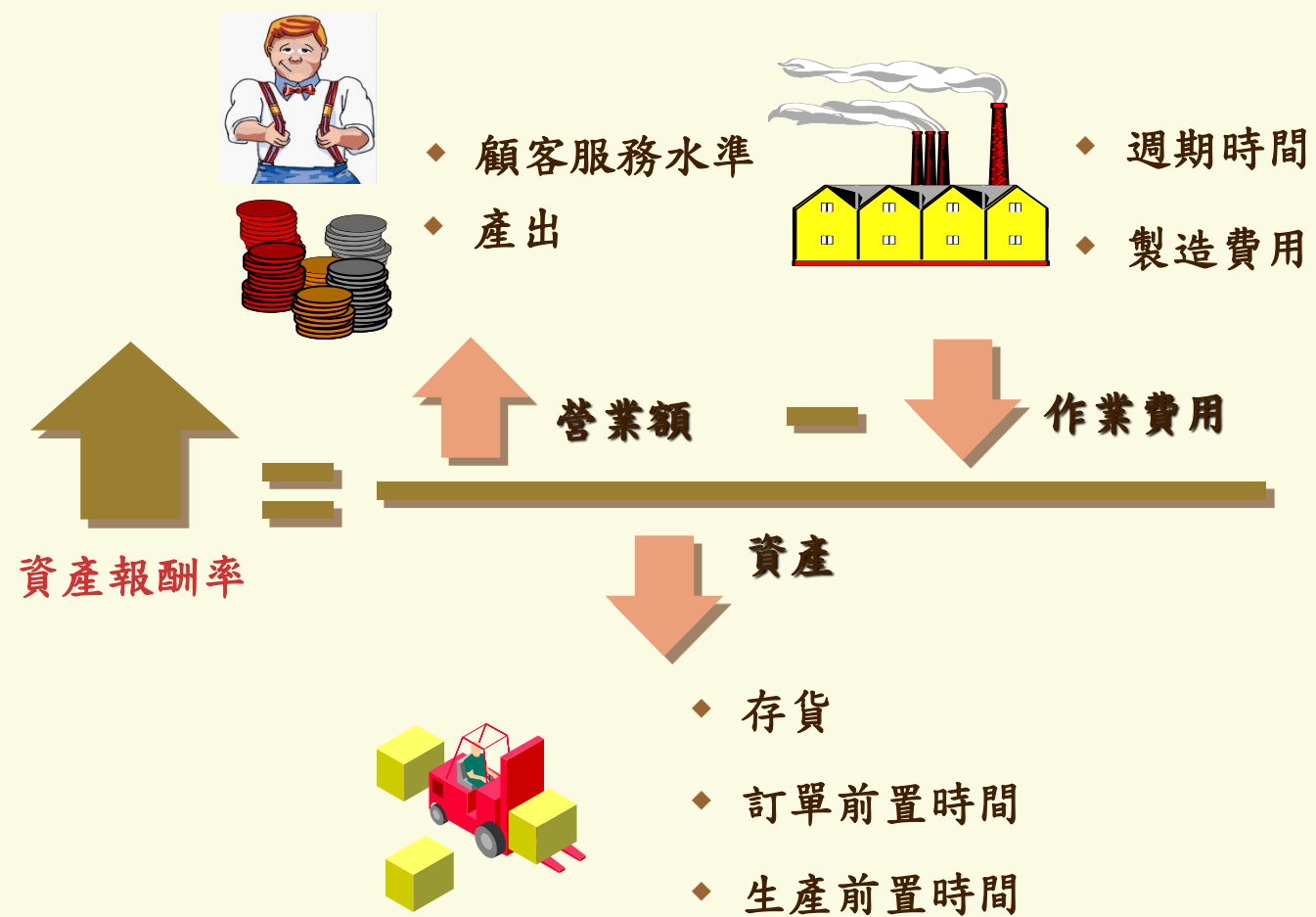


顧客迫使製造廠商或供應商生產與供應多樣、適量、適質且低成本的商品

協調困難 — 各自追求績效



業者期望結果：增加資產報酬率



追求局部最佳化的迷思

長久以來，不同部門的人努力追求各自功能最佳績效的計畫：

📁 業務：拼命接單、滿足客戶各項需求

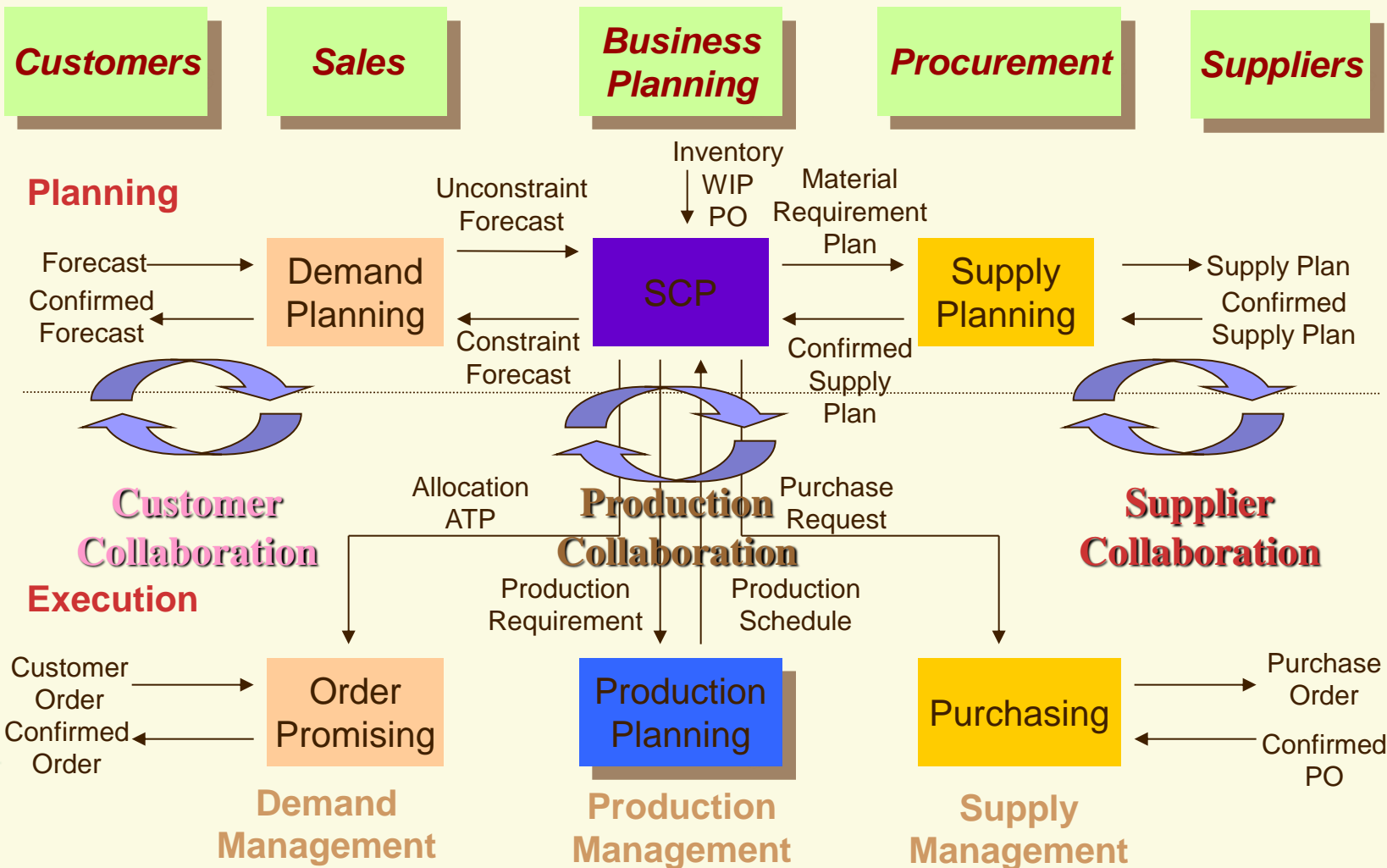
📁 生管：降低生產成本、提高設備利用率與生產效率

📁 物管：降低存貨、提高服務水準

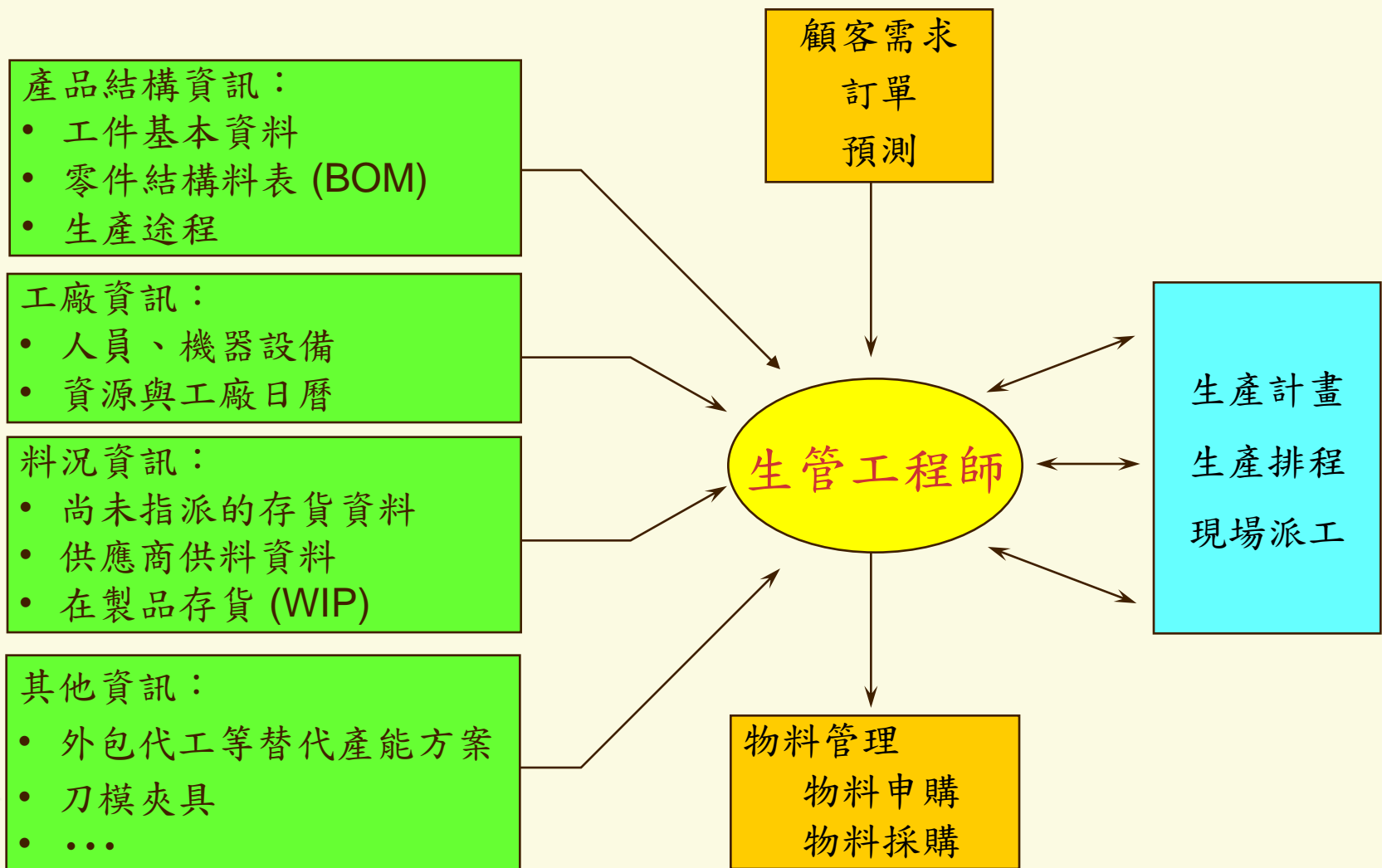
📁 採購：降低採購成本

追求局部最佳化的結果，卻模糊了整體最佳績效計畫的方向，就像多頭馬車一樣，大家都非常努力，卻仍然沒有很好的績效.....

生產管理系統



生產管理規劃



製造系統的分類與特性

專案式生產方式

間歇式生產方式

重覆性生產方式

連續性生產方式

☞ 特性

☞ 佈置方式

☞ 生產管理重點

☞ 物料管理重點

生產製造系統分類

☞ 影響生產管理政策、技術或程序的特徵包括有：

📁 產品的生產策略：

☀ 製造的前置時間、產品樣式

📁 產品的流程型態：

☀ 產品數量

📁 製造生產選用的技術

生產製造系統分類

☞ 產品的生產策略：

📁 訂單式生產：

☀ Make To Order

☀ 強調：

📄 產品針對特定顧客作設計與生產

📄 產品包含研發生產的技術能力

📄 顧客必須忍受較長的前置時間

☀ 生產管理重點：


📄 時程與成本的控制


生產製造系統分類

接單式生產：


☀ Build To Order ; BTO


☀ 強調：


 允許顧客在產品的式樣與功能上，作部分的變化

 顧客仍然必須忍受製造、組裝的前置時間

☀ 管理重點：

 供應鏈的管理

 前置時間的縮短

 週期時間的縮短


生產製造系統分類

接單組裝式生產：


☀ Assembly To Order


☀ 強調：


 允許顧客在產品的式樣上，作部分的變化

 顧客仍然必須忍受組裝的前置時間

☀ 管理重點：

 管理與控制共用料件與零組件

 前置時間的縮短


 週期時間的縮短


生產製造系統分類

計劃式生產：

☀ Make To Stock


☀ 強調：

 立即獲得良好品質、價格合理以及標準的現成產品

 顧客毋須忍受等候的前置時間

☀ 管理重點：

 控制成品的庫存量

 生產計畫

 產銷協調

生產製造系統分類

☞ 產品的流程型態：

📁 固定式製造流程 (Fixed Site Manufacturing)

📁 零工工廠式製造流程 (Job Shop)

📁 流程型工廠式製造流程 (Flow Shop)

☀ 連續性流程生產 (Continuous Flow)

☀ 專屬重覆性流程生產 (Dedicated Repetitive Flow)

☀ 混合重覆性流程生產 (Mixed-model Repetitive Flow)


☀ 批量流程生產 (Batch Flow)

生產製造系統分類

➡ 製造生產選用的技術：

 人工作業

 機械自動化

 電腦化

生產力與績效指標

➡ 人類的行為會受到績效指標的影響

➡ 一般常見的生产力指標

📁 根據產出數量來評估衡量

📁 根據在製品數量 (WIP) 來評估衡量

📁 :

➡ 這些指標是否恰當？

➡ 這些指標是否有迷思？

績效評估指標制訂時考量方向

過程指標

產出指標

量的指標

質的指標

服務性指標

產品性指標

☞ 平衡計分卡

員工績效不佳的原因探討

☞ 沒有誘因與動機

==> 給予適當的獎勵與懲罰

☞ 沒有客觀公正的績效評估機制

==> 建立健全客觀且公正的績效評估機制

☞ 採取不恰當的績效評估指標或標準

==> 採取合適恰當的績效評估指標與標準

☞ 員工不知道如何把工作做好

☞ 沒有明確的指示或任務

☞ 沒有採用正確的方法或工具

==> 良好的溝通互動以及教育訓練

如何提昇競爭優勢

➡ 降低成本

📁 生產製造成本

📁 管理與銷售成本

➡ 增加產品差異化

📁 研發時效、技術與風格

==> 找出核心競爭優勢予以強化

==> 找出瓶頸弱點予以改善

如何建立競爭優勢或障礙

價值優勢

高	服務／技術／速度 領導者 (Service/Technology / Speed Leader)	成本與價值 領導者 (Cost & Service/ Speed/Tech Leader)
低	一般商品市場 (Commodity Market)	成本領導者 (Cost Leader)

低

高

生產力優勢

課程講授完畢

謝謝！