

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！

【授课时长】

一至两天(6至12小时)

【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。

【授课对象】

制造业副总经理、PMC、采购、计划、调度、运作、资材/库存等部门相关人员。

【课程特色】

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。

【课程大纲】

一、生产计划概述

- 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、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

三、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

四、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、粗能力计划与能力规划
- 4、产能的调整与规划策略
- 5、产能调整模拟演练
- 6、投入与产出控制

五、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、现场动作经济原则分析
- 8、现场的质量管理
- 9、案例分析：某卷烟厂生产现场管理分享

六、紧急订单问题分析

- 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

七、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

八、物料存量控制

- 1、企业库存管理的通病
- 2、企业库存管理运作架构
- 3、采购、生产与仓储
- 4、库存管理的课题
- 5、产品的现货供应能力
- 6、ABC 管理法
 - (1) A、B、C 分类特征
 - (2) A、B、C 分类原则
 - (3) A、B、C 分类步骤
- 7、库存相关成本
- 8、包装综述
 - (1) 包装与物流系统要素关系一览表
 - (2) 包装功能
 - (3) 包装管理要点
 - (4) 改进包装
- 9、物料的盘点
- 10、呆滞物料的处理