

# 生产计划与物料控制

## 【课程背景】

企业 50%的不良品都源自物料问题。

销售预测总是有误差，生产计划调度人员素质有待提高。

库存问题越来越严重，想构建完善的物料控制体系，却抓不住要领。

生产计划年年制定，实施过程却事与愿违生产计划与物料控制部门（PMC）是制造业企业的“心脏”，掌控营运资金、物流、信息等动脉，其制度和流程直接决定企业能否有效统筹资源，能否实现高效有序生产！特设本课程以在短时间内彻底解决您在“生产计划和物料控制”方面的难题！

“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？如何制订生产计划和物料部门的目标，并进行有效管理，提高工作人员的执行力？

## 【授课时长】

两天(12 小时)

## 【课程收益】

掌握价值流分析和有效的滚动预测方法。

明确企业生产计划与物料运作管理的全过程。

帮助计划人员认清自己角色并准确定位。

教会学员均衡生产计划与物料控制的方法。

掌握订单与紧急订单处理的技巧。

学会库存控制与交货期管理的特殊要求。

学员迅速、准确、全面地掌握成本控制的解决方案。

帮助企业解决在生产计划与物料控制环节中存在的隐患。

物料的账务管理能力，达到物账一致，库存管理的目标和库存量的计算。

企业如何实施物料计划控制，降低库存和物流成本。

### **【授课对象】**

制造业企业总经理、副总经理、PMC、采购、计划、调度、运作、生产、资材/库存等部门相关人员。

### **【课程特色】**

讲授法，互动提问法，分组讨论法，案例分析法，视频教学法，作业练习法，老师点评法等。

### **【课程大纲】**

#### **一、生产之概述**

- 1、整体导入——在您的企业是否经常出现这样的问题
  - (1) 产能是凭经验估出来的
  - (2) 生产计划达成率低
  - (3) 紧急订单特别多
  - (4) 排生产计划无依据，排程技巧不佳
  - (5) 没有做物料计划
  - (6) 欠料、断料频繁发生
  - (7) 交期达成率极低
  - (8) 管理员不明白如何进行员工目标管理和评估
  - (9) 管理和员工执行力差，工作效率低……
- 2、生产的本质：合适的时间生产客户需要的合格的产品
- 3、生产管理人员的主要工作职责
- 4、生产管理的范围
- 5、明确产销组织与部门间沟通、协调
- 6、销售与生产运作流程图
- 7、产销协调方式
- 8、销售计划、生产计划、出货计划的协调
- 9、综合性产销计划表
- 10、定期产销协调会议制度
- 11、日常产销工作链接流程图

#### **二、现代生产管理创新思维**

- 1、竞争环境给企业带来的挑战
  - (1) 多种少量——计划、执行难度加大
  - (2) 货期短——跟单的压力越来越大

- (3) 质量高——既要保证货期又要保证质量
- (4) 价格低——要求降低成本
- 2、思考：是什么原因导致环境形势这么严峻
- 3、生产运作对客户满意度和财务成果的影响
- 4、影响客户满意度的主要方面
- 5、企业的最终目的是什么？影响企业利润有哪些因素
- 6、MTS(按库存生产)的生产管理特点
- 7、MTO(按订单生产)的生产管理特点
- 8、精益生产管理理念及其指导作用
- 9、案例分析：现代订单型生产企业，生产计划人员怎样从跟单角度出发，进行管理，如何掌握技巧？如何面对跨行业的订单变更？

### 三、生产计划

- 1、生产计划的内涵
- 2、生产计划的任务
- 3、生产计划的用途
- 4、生产计划的种类
- 5、生产计划的内容
- 6、生产计划应满足的条件
- 7、生产计划的标准
- 8、途程计划
  - (1) 途程计划的内容
  - (2) 途程计划的要点
  - (3) 途程计划的编制
  - (4) 途程计划表
- 9、负荷计划
  - (1) 负荷计划的目的和标准
  - (2) 负荷计划的要点
  - (3) 生产能力的掌握
  - (4) 生产能力不足时的对策——案例
  - (5) 负荷计划步骤
  - (6) 个别订货生产型生产计划
  - (7) 个别订货生产与预估生产的比较
  - (8) 各生产相关计划要点
  - (9) 个别订货生产计划程序
- 10、生产计划内容及订立依据
- 11、销售别、产品别生产计划表
- 12、月份生产计划表
- 13、生产日程计划
  - (1) 生产日程表
  - (2) 日程计划
  - (3) 生产日程计划架构
  - (4) 生产日程计划体系
  - (5) 日程计划拟定
  - (6) 日程计划实施步骤

- (7) 影响日程计划的因素
- (8) 计划生产型的系统构成
- (9) 生产计划程序
- (10) 生产计划量的确定
- (11) 月份生产计划的拟定
- (12) 案例：月份生产计划表
- (13) 日程计划追求的目标
- (14) 日程计划拟定的考量点
- (15) 日程计划的类型
- (16) 日程计划的拟定要点
- (17) 基准日程—日程计划的标准
- (18) 基准日程表

14、实例分析：日生产计划的排定

15、现场讨论：生产例会的组织技巧--谁组织？谁参加？解决什么问题？相关部门如何配合？需准备什么会议资料？形成什么执行事项？前期确定的问题有无解决？

#### **四、生产异常之进度与交期管理**

- 1、生产异常对策
- 2、生产异常的掌握
- 3、生产异常的反应
- 4、生产进度异常因应对策表
- 5、交期延误的原因探讨
- 6、交期延误的改善原则
- 7、交期延误的改善对策
  - (1) 销售部门的改善对策
  - (2) 研发、设计部门的改善对策
  - (3) 采购部门的改善对策
  - (4) 生产部门的改善对策
- 8、现场讨论：
  - (1) 生产进度异常分析与工作改进？
  - (2) 插单生产如何应对？
  - (3) 多品种小批量订单的生产计划如何编制？

9、分析：产销失调原因及对策？

10、专题展开：PMC强势心理建设——只有主导才能打造成功

#### **五、生产线平衡技巧与生产绩效管理**

- 1、生产线平衡技巧与改善
- 2、企业平衡生产线范例
- 3、生产线改善前后平衡率的计算
- 4、生产统计与生产报表分析
- 5、生产系统关键绩效（KPI）
- 6、目标管理与落实绩效的评估及分析指标
- 7、交期作业及管制重点
- 8、小组讨论：每个人写出自己做计划工作中最大的二到三个困扰问题
- 9、生产绩效评估体系表——案例：东方电器开关厂滚动生产计划的推行

#### **六、生产物料管理**

- 1、企业物料管理的职能
- 2、企业物料管理的精髓
- 3、常备性物料的需求计划
- 4、月份物料需求计划表
- 5、周物料需求计划表
- 6、专用性物料需求计划
- 7、专用性物料需求计划表
- 8、BOM 表的分析与运用
  - (1) 做扼要型 BOM 表
  - (2) 扼要零件表
  - (3) 扼要零件表的作用
  - (4) 做结构型零件表
- 9、呆料的形成与防范技巧
  - (1) 呆料形成的原因分析
  - (2) 如何通过跨部门的参与，防止和有效处理呆料

## 七、采购活动

- 1、采购的重要性
- 2、采购杠杆原理
- 3、采购资产回报率
- 4、采购策略
- 5、供应商资料卡
- 6、供应商资料卡
- 7、成本分析表
- 8、供应商评核
- 9、采购进度控制
  - (1) 采购进度控制表 1
  - (2) 采购进度控制表 2
  - (3) 采购交货延迟检讨表
- 10、厂商资料调查表
- 11、外协厂商的审查基准
- 12、案例：供应商选择
- 13、采购策略
  - (1) 供应商资料卡
  - (2) 成本分析表
  - (3) 供应商评核
- 14、采购进度控制
  - (1) 采购进度控制表 1
  - (2) 采购进度控制表 2
  - (3) 采购交货延迟检讨表
  - (4) 厂商资料调查表
- 15、外协厂商的审查基准
  - (1) 案例：供应商选择
  - (2) 供应商管理
  - (3) 准时化采购环境下的供需合作关系

- (4) 双赢供应关系管理
- 16、供货商交期管制之道
- 17、改善供货商物料品质的管理技巧
- 18、供货商物料品质管制实施手法
- 19、供应商控制的关键要素与技巧
- 20、如何建立与有效实施供应商评鉴体系

## 八、库存管理

- 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
  - (1) 管理成本
  - (2) 库存折旧
  - (3) 库存成本
  - (4) 水电费用
  - (5) 搬运成本
- 8、降低库存的有效途径分析
  - (1) 如何有效建立供应商库存寄售制？
  - (2) 如何有效实施库存“体外循环”
  - (3) 如何有效规划供应商系统供货
  - (4) 如何有效实施全球采购与供应商集成
  - (5) 如何有效执行采购与物流外包
- 9、库存包装
  - (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
- 10、案例分析：美的空调库存管理

## 九、准时化生产 (JIT) - 生产计划与在制品和物料的有效控制

- 1、JIT 生产方式的要点
- 2、JIT 和采购功能
- 3、JIT 对供应商的影响
- 4、JIT 生产方式下的生产计划与物料控制
  - (1) 推进式控制系统与拉动式控制系统区别与应用
  - (2) 准时化生产方式(JIT)运用的独特之处
  - (3) 如何透过准时化生产机制解决订单频繁变更
  - (4) 如何透过工程技术 (PE/IE) 手法达到生产柔性化
- 5、看板管理在 JIT 生产与拉动供货中的应用

- (1) 如何运用看板管理拉动供应商 JIT 供货
- (2) 如何运用看板管理拉动物料仓库配送
- (3) 如何进行各工序间的在制品拉动

#### 6、MRP 与 JIT 看板管理相结合的物料配送运作技巧

- (1) 影响物料供应不继的分析
- (2) 物料短缺的原因及预防对策
- (3) 物料进度督促的技巧

#### 7、案例分析：丰田公司如何与供应商实现 JIT

### 十、物料需求计划 (MRP)

- 1、MRP 在中小企业中的应用
- 2、MRP 在实施中的问题
- 3、物料需求计划的运作方式 (MRP)
- 4、MRP 用料需求规划的执行程序、流程与关键要领分析
- 5、如何有效计划常备性物料与专用性物料
- 6、MRP 系统的运作程序原理与实施成功的条件?
- 7、现代企业 MRP、MRPII、ERP 实施的方式、障碍及解决方案

### 十一、客户应对篇——客户服务和客诉处理的技巧

- 1、售前、售中、售后服务的技巧
- 2、思考三个问题：
  - (1) 如何确认客户所需样品？
  - (2) 何制定合理的报价？
  - (3) 如何接收客户正式订单？
- 3、补充说明：
  - (1) 如何进行订单评审？
  - (2) 如何处理口头订单？
  - (3) 如何签单（签约），应注意哪里细节问题，规避风险？
  - (4) 当客户订单有变更时如何处理？
- 4、程序服务与个性化服务的特点及应用
- 5、客户投诉的价值
- 6、处理客户投诉的步骤：
  - (1) 让客户发泄，充分道歉
  - (2) 受理客户投诉
  - (3) 寻求解决问题的方案
  - (4) 答复客户
  - (5) 跟踪服务
- 7、案例分析：某汽车零部件企业客户售后服务

