

《制造业运营管理的核心管理流程-销售与运营计划》

【课程背景】

二十一世纪的经济是信息化经济，如何理顺庞大的供应、制造、销售、售后服务整个产业链条，保证企业平滑运转，是每个企业面临的巨大挑战。新经济条件下，企业之间的竞争已经从过去直接的市场竞争转向客户的竞争，企业不能再把利润最大化当作目标，而应该以客户满意的最大化、获取客户的忠诚度为主要目标，否则利润也不可能长久。

本课程是以满足客户需求为导向，以客户订单信息流为中心，带动物流、资金流的运转，并由此带来企业的业务流程再造和组织优化，使组织结构更加扁平化、信息化。销售和营运计划要围绕客户订单，关注订单如何确定销售计划、生产计划、库存计划，并有效管理，如何进行合理化资源配置，如何进行制造，如何进行产品配送。

通过此课程学习，我们会以业界成功最佳实践和大量的实战经验和教训，帮助企业夯实销售和营运各个环节的管理，缩短订单履行周期，提高企业对市场的响应速度和客户的满意度，综合提高企业的市场竞争能力。

【授课时长】

1天/6小时

【课程收益】

通过本项目的培训，可以帮助贵公司解决以下问题：

1. 使运营人员明确自己岗位要求和必备的工作能力；
2. 明确企业生产计划与物料运作管理的全过程；
3. 了解和掌握生产管理系统原理，以市场需求为导向，制订合理的销售预测与销售、生产计划，协调内外部资源，更加有效地进行生产组织；
4. 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；
5. 平衡外部顾客满意和内部成本控制，提高制造资源（人、机、物）利用效率；
6. 有效缩短生产周期，提高交期达成率；
7. 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；
8. 企业如何实施物料计划控制，降低库存和物流成本；

9. 从供应链管理目标出发，掌握建立现代物料管理系统的理论与方法，提高物料、库存控制人员的管理水平；

10. 整体提升现场和 PMC 管理人员目标管理能力，计划控制能力和执行能力。

四、培训对象：企业的总经理、副总经理，生产、运营总监、生产、技术、采购、物流、质量、设备等部门经理、主管、调度长、车间主任、班组长等所有生产系统管理人员

【培训方式】

- 1、讲师激情、精彩演讲占 40%
- 2、案例分析（从正面和反面两方面进行实例分析）占 25%
- 3、互动提问：讲师现场提问，学员作答，讲师点评占 10%
- 4、作业练习：现场练习和操作、表演展示占 10%
- 5、分组讨论：头脑风暴：各小组给出答案，讲师点评占 10%
- 6、视频教学：展示课程相关的视频欣赏占 5%。

【课程特色】

- 1、可操作性：聚焦于现场的实际操作训练与实践能力提升
- 2、系统提高：锁定生产计划和物料管理人员能力点，通过训练，改变管理行为，提升管理技能
- 3、寓教于练：制造型企业实际生产计划/物料/仓库/采购案例分析，您的困惑得到解答

【课程大纲】

模块一、组织创新篇——主动识别客户需求，适应柔性订单

（一）课程背景 1—竞争内外部环境给企业带来的挑战

流程不够合理和操作不够规范；

（二）如何解决内外环境对企业带来的挑战：

- 1、现代供产销一体化管理体系构建
- 2、供应链的结构模型 SCM-PMC
- 3、销售运营与现代物流之间的关系
- 4、传统条件下的企业生产计划
 - （1）传统的企业生产计划系统模式
 - （2）传统的企业生产计划的局限性
- 5、SCM 环境下的生产计划新特点
- 6、供应链下的集成生产计划与控制模型
 - （1）SCM 中的制造商、供应商、分销商信息交换

- (2) 供应链管理环境下生产管理组织模式
- (3) SCM 环境下的生产控制 4 个新特点
- 7、销售与运营职能定位管理
- 8、销售、生产、采购等跨部门协作
- (三) 客户需求收集
 - 1、客户需求收集机制
 - 2、识别有效客户
 - 3、客户深入分析——如何进一步聚焦？
 - 4、需求收集的准备
 - 5、需求收集的常用方法详解
 - 1) 问卷调查法
 - 2) 客户访谈法
 - 3) 标杆分析法，“跟随型”企业致胜法宝
 - 4) 二手资料调研
 - 5) 市场原型法与技术原型法分析
 - 6) 需求收集的典型途径
 - 6、需求收集的输出：客户需求收集模板
 - 7、需求收集小技巧
- (四) 销售预测
 - 1、销售预测的外界影响因素
 - 1) 需求的动向
 - 2) 经济的变动
 - 3) 同业竞争的动向
 - 4) 政府、消费者团体的动向
 - 2、销售预测的内部影响因素
 - 1) 营销活动政策
 - 2) 销售政策
 - 3) 业务员
 - 4) 生产状况
 - 3、销售预测的方法
 - (1) 主观的方法——推测法
 - ① 根据经营负责人意见的推测法。
 - ② 根据推销员意见的推测法。
 - ③ 根据顾客与客户意见的推测法。
 - (2) 客观的方法——根据过去实绩的方法
 - ④ 时间数列分析法：目测法、折半平均法、移动平均法、最小平方法
 - ⑤ 相关分析法
- (五) 配送计划
 - 1、配送的功能要素及一般流程
 - 2、配送合理化的标志和实施措施
 - 3、配送路线与人员区域划分
 - 4、地址化管理
 - 5、装卸动作分析和改善
 - 6、交接、验货流程分析和改善

模块二、运营计划篇——如何进行产能负荷分析与计划排定

(一) 销售计划

- 1、主动管理订单，而不是被动响应
- 2、在计划的制定阶段区分不同客户服务水平
- 3、按照唯一的、可行的发货计划制定
- 4、按照销售计划与生产系统一致的规则运作
- 5、根据需求制定销售计划，按照承诺执行
- 6、订单安排原则
- 7、订单的评审和下达

【案例】销售计划管理业务流程介绍

- 8、产销协调
- 9、销售计划的状态及查询
- 10、销售计划的排程和重排程（订单履行计划表）
- 11、销售计划履行执行监控与异常调度
- 12、销售计划变更处理

【案例】订单计划管理案例介绍

(二) 库存计划

- 1、安全存量、最高存量、最低存量
- 2、EOQ 的计算
- 3、周转速度与周转率
- 4、ABC 分类法
- 5、七种情况下存量管制订购
- 6、库存是怎样产生的
- 7、案例：六个月降低 2000 美元
- 8、JIT 和 VMI

(三)、解决生产计划过程异常问题的工具和方法：

- 1、计划监控管理工具
- 2、生产数据追踪管理工具
- 3、月计划产能分析方法
- 4、月有效产能分析工具
- 5、订单评审管理与实施方法
- 6、产前订单评审盘点工具
- 7、日产能负荷分析与排产方法
- 8、优先生产排单分析工具

(四) 应用案例分析：

某公司月度主计划制定流程

模块三、运营控制篇——生产进度控制与生产订单异常的处理

(一) 课程背景 3——生产进度控制中常见问题

- 1、客户样品未出，订单却来了，怎么办？
- 2、客户的订单更改太快（或研发部技术资料变更快）有交期无明确的产品（技术、产品未定），怎么办？

(二) 如何解决生产进度中出现的问题

- 1、生产进度的跟进技巧：事前/事中和事后
- 2、生产进度异常的原因分析及解决

- 3、生产进度异常因应对策表
- 4、生产进度跟进中的沟通技巧
- 5、进度控制中主导作用—使跟催及时有力
- 6、现场练习：

交期延误的改善原则

- 7、紧急订单的处理
 - (1) 不可处理紧急订单
 - (2) 可处理紧急订单

(三) 生产订单异常处理中的应用案例分析：

- 1、某公司生产异常会议跟进表和生产协调会内容汇总
- 2、案例讨论：
 - (1) 多品种小批量订单的生产计划如何编制？
 - (2) 产销失调原因及对策？