

---

# 《生产计划与库存控制管理(PMC)》

吴诚老师

## 【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，如何有效组织生产并控制库存?如何进行生产的组织与流程的创新，并不断提升生产管理水平?将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的生产计划与库存控制管理(PMC)策略，以便取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康采购与供应链高层主管;康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校总裁班特聘讲师)，基于对供应链、生产运营的研究，并结合多家知名企业的工作及辅导经历，特推出该《生产计划与库存控制管理(PMC)》课程。

## 【培训对象】

计划、调度、生产、采购、物流、供应链等部门员工与领导，及计划管理相关人员。

## 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了供应链环境下的“生产计划与库存控制管理(PMC)”的基础理论、业务框架及主要业务流程，对计划与库存业务中出现的各种问题与困难进行了详细的分析，并融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的企业关注计划与库存管理的经营战略，并得以从中受益：

- 1、了解生产运作与库存控制的管理流程体系，及如何建立业务监控平台;
- 2、了解并掌握生产、计划、供应、库存等方面的管理策略、流程、方法、工具、模板等，并能熟练的运用到工作中;
- 3、了解并掌握生产、计划、库存业务的衡量标准与考核体系，并持续解决与改善具体工作;

## 【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训;
2. 指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题;
3. 操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地;

---

4. 通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

5. 气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

## 【课程大纲】

### 第一部分:生产计划与库存控制管理(PMC)概述

1. 生产计划与库存控制管理(PMC)理论介绍
2. 生产模式介绍(流程式、装配式、单元式…)
3. 传统生产模式的特征与不足分析
4. 现代生产模式的特征及形式详述((MTS、ATO、MTO、ETO 等)

备货型生产方式(MTS)的特点

订货型生产方式(MTO)的特点(ODM\OEM)

定制型生产方式(ETO)

装配型生产方式(ATO、BTO)

“三来一补式”生产方式介绍

大批量生产方式的特点

多品种小批量生产的特点

单件生产方式的特点

5. 如何选择最优的生产模式?
6. 生产计划与库存控制管理(PMC)基础知识介绍
7. 计划与库存控制业务的组织与分工
8. 计划与库存控制人员的工作理念和行为准则(华为版本)

案例：某通讯设备制造企业计划与控制业务运作模式及 KPI 体系介绍;

案例：某汽车生产企业“计划管理月报”分享

---

## 第二部分:需求预测与计划管理

### 1. 需求预测与计划管理策略介绍

如何做好需求预测管理(预测、计划、订单等)?

制定预测的原则与一般步骤

### 2. 需求预测制定方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII...)

### 3. 物料计划制定方法

一般计划方法

物料需求计划(MRP)(ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)

订货点法(最小\最大库存计划方法)

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

如何管理与评估计划变更?如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

### 4. 生产计划的管理策略及其选择(均衡生产、柔性控制)

### 5. 如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

### 6. 如何管理与评估计划变更?

### 7. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

### 8. 如何制定各种计划管理监控报表及报告?

---

案例：某设备制造企业 S&OP 体系介绍;

案例：我国某 500 强机械制造企业 S&OP 机制简介;

案例：某集团公司生产计划与进度控制体系介绍。

### 第三部分:生产调度管理与产能规划

1.什么是欠料(欠料的标准与定义)?什么是物料供应管理(齐套的标准与定义)?

2.如何从组织\流程上进行齐套工作的分工与管理?

3.如何从策略上保证物料及时齐套供应?

L/T 管理机制

计划批量的设置

如何设定安全库存?

VMI 管理

JIT 管理

相关需求\独立需求的管理

长周期物料、高价值物料的计划方法分析

最小、最大库存管理

4.如何从技术上保证物料及时齐套供应?

生产调度例会管理机制

TOC 理论研讨

物料基础数据的监控与管理

IT 工具的运用管理(ERP、APS 及其它辅助工具)

库存告警机制的建设(RYG 管理、预缺料管理)

如何有效跟单与追料?

---

物料供应管理的其它办法及工具

## 5.产能规划与改善管理

产能规划的基本内容

产能规划的类别、产能的构成

产能规划的步骤

产能的衡量标准与体系

如何合理规划与改善产能?

效率改善的基础与改善方向

运用 IE 技术改善的原理、原则

瓶颈产生与消除

现场 7 种浪费分析

制造程序分析与改善

动作效率分析与改善

作业效率分析与改善

“U”型布局和连续流

案例：某大型通讯设备制造企业 PMC IT 系统应用状况介绍;

案例：富士康欠料(RYG)处理办法介绍;

案例：某著名 OEM 制造企业产能规划经验分享;

## 第四部分:库存控制战略&战术管理

### 1. 供应商关系与库存控制策略

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

---

供应商关系与库存控制策略(8种供应商关系定位及对应采购&库存策略分析)

案例：供应商关系定位与采购&库存策略系列精典案例分析;

案例：“国美”采购体系与运作模式介绍;

## 2. 采购战略分析与库存控制

战略 1：集中认证，分散采购

战略 2：“WIN-WIN”

战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

战略 5：全球采购……

## 3. 采购战术分析与库存控制

战术 1：一般性方案

战术 2：低附加值加工类

战术 3：高技术定制加工类

战术 4：垄断及准垄断供应类

战术 5：价格频繁波动类

战术 6：配套类……

案例：某著名电商采购策略与库存控制的精典案例分析;

案例：某 500 强商品流通商业企业采购策略分析。

案例：华为、富士康、康佳采购策略案例分析与比较;

## 4. 如何通过采购模式来控制库存?

采购模式的分析与选择

标准采购订单

一揽子采购订单与 JIT 供货

---

长单采购

VMI 采购

JMI

JIT 采购

风险采购

OEM 采购 ……

案例：华为采购策略与采购订单方式介绍;

案例：XX 知名企业采购运作方式分析(IBM 采购理念);

## **第五部分:库存控制技术管理**

1. 库存控制的重要性

2. 降低库存的有效途径分析

3. 供应链管理环境下的库存控制方法

定期库存控制

定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理：

ABC

2/8 法则

周转库存

缓冲库存

安全库存……

产品预测准确率的控制方法(产品预测准确率模型及应用)

---

VMI、JIT、“糖果人”等模式

其它库存控制方法与策略

缩短提前期

防止价格上涨

提供销售折扣

加大采购批量

以赊购方式购买

加大运输量

按经济批量订购

减少库存损耗

加强预测

库存物料标准化

及时处理呆滞物料……

案例：汽车制造行业库存控制精典案例分析与分享；

案例：“中联重科”库存控制精典案例分析与分享。

## **第六部分:如何做好库存分析与监控?**

1. 在途物料的管理(供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…)
2. 超期物料的管理
3. 来料不良的监控与管理
4. 呆坏帐的监控与管理
5. 物料低周转的原因分析
6. 物料呆滞产生原因的分析

---

7. 如何监控与处理呆滞物料(处理的原则、要求、途经…)

8. 如何及时处理呆滞物料(替代、消耗、变买…)

9. 库存积压资金的原因分析

10. 内部物流的监控与风险管理

11. 如何实现库存的动态监控?

12. 如何进行库存分析?如何制作《库存分析报告》?

案例：某知名制造企业呆滞物料处理办法探讨;

案例：某电器生产企业库存失控的案例分析;

案例：某通讯设备制造企业《库存分析报告》模板研讨;

## **第七部分:生产计划与库存控制管理(PMC)(PMC)KPI 体系及改善**

1. 物流与供应链指标体系分析

合同及时齐套发货率(%)

生产存货周转率(次/年)

采购成本下降率(%)

合同平均运作周期(天)

2. 生产计划与库存控制管理(PMC)指标体系分析

计划及时齐套发货率(%)

原材料库存周转率(次/年)

订单完美率(%)

低周转及呆滞物料比例(%)

库存准确率(%).....

3. 某企业 PMC 业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍;

---

案例：某企业库存计划业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍;

经验分享：现场答疑与经验交流