

# “PMC-生产计划与物料管理”-龚举成课程简介

**【参加对象】** 各公司企业中层、骨干管理人员，包括：生产总监、督导人员、经理、生产课(科)长、车间主任、班组长、基层管理者、主管、采购主管及储备干部等相关管理人员

**【温馨提示】** :本课程可为企业提供内训，欢迎来电咨询！

**【讲 师】** 龚举成

**【课 时】** 2天

当前我国制造业，已经走到了必须转型升级的紧要关头，企业要“转方式、调结构、促发展、保民生”，那在这个问题上该采取什么措施？国家指出转“方式”，我们企业应该转什么样的方式？结构怎么调整？

生产计划和物料控制部门是一个企业“心脏”，统筹营运资金、物流、信息等动脉，在精益生产时代，PMC部门显得尤为重要，然而 pmc 似乎天天都在救火！！似乎永远有解决不完的问题，“剪不断，理还乱”：

- ◇ 如何在供应链环节中大大缩短交期，提高准时交付率？
- ◇ 如何提高备料准确率？
- ◇ 如何减少呆滞物料？
- ◇ 如何提高企业内部供应链的柔性以应对外界需求的变化？……

这些问题一直困扰着我们！！

本课程从实战的角度出发，旨在提高企业 PMC 的综合管理素质，解决 PMC 工作中遇到的种种疑难问题，帮助现场干部实现从生产骨干到管理骨干的转变，从而创造出完全不同的业绩。

本课程通过对工厂现场管理各环节的透视与解析，使学员掌握现场管理各项工作之核心关键，树立管理人员大局观，把握处理现场问题的方法与技巧，快速提升现场生产与物料管理水平！

## 【课程背景】

- ◆ 微利时代，企业如何生存，如何突破利润的瓶颈，为什么不同工厂的制造成本差异会在 30%-60%？
- ◆ 库存太高，该用的材料没有到，不用的材料躺在仓库一大堆，现金变成了存货；资金积压严重；
- ◆ 生产计划的准确率差，经常性的停工待料：因为生产无计划或物料无计划，造成物料进度经常跟不上，以致经常性的停工待料。
- ◆ 生产上的一顿饱一顿饥：因为经常停工待料，等到一来物料，交期自然变短，生产时间不足，只有加班加点赶货，结果有时饿死，有时撑死。
- ◆ 物料计划的不准或物料控制的不良，半成品或原材料不能衔接上，该来的不来，不该来的一大堆，造成库存量增多，生产自然不顺畅。
- ◆ 生产计划表仅起形式上的作用，生产计划与实际生产脱节，计划是一套，生产又是一套，生产计划根本不起作用。
- ◆ 对销售预测不准或对产能分析不准，不能针对产能进行合理安排，没有空留余地，生产计划的机动性不强，
- ◆ 生产计划频繁变更，紧急订单多，生产管理者天天救火，生产线怨声载道，交期经常延误，客户抱怨不断；生产计划的执行就成了泡影。
- ◆ 计划、生产及物料进度协调性不强，影响交货期，降低公司声誉。
- ◆ 生产经常紊乱，品质跟着失控，造成经常性的返工，经常返工又影响生产计划的执行，造成恶性循环。

## 【课程目标】

- ◆建立制定完善的生产与物控运作体系、提升准时交货和降低库存成本；
- ◆预测及制定合理的短、中、长期销售计划，真正做到按订单组织生产，实现零库存管理；
- ◆对自身的生产能力负荷预先进行详细分析，提升生产效率，平衡生产节拍；
- ◆生产前期做好完整的生产排程和周生产计划，提高备料准确率,保持生产顺畅；
- ◆配合生产计划做到良好物料损耗控制和备料，完善降低物料损耗机制和停工待料工时，消灭生产现场的八大浪费；
- ◆对生产进度及物料进度及时跟进和沟通协调，缩短生产周期,提高企业竞争力
- ◆充分了解:物料计划、请购、物料调度、物料的控制(收、发、退、借、备料等)、生产计划与生产进度控制，并谙熟运用这门管理技术来解决问题。

## 【课程内容】

第一天			
时间	内容	方法	目的
—  2次课间休息	<p><b>第一部分：PMC改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 当前严峻国际、国内环境形势分析</li> <li>➢ 生产物料管理面临的共同难题</li> <li>➢ PMC概念</li> <li>➢ 生管的工作职责</li> <li>➢ PMC基本运作流程</li> <li>➢ PMC工作目标</li> </ul> <p><b>第二部分：认识和消灭生产现场的八大浪费</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 库存的浪费</li> <li>➢ 过量生产的浪费</li> <li>➢ 搬运的浪费</li> <li>➢ 作业本身的浪费</li> <li>➢ 等待的浪费</li> <li>➢ 动作的浪费</li> <li>➢ 产品不良、返工返修的浪费</li> <li>➢ 管理的浪费</li> </ul> <p><b>第三部分:生产计划与进度控制：</b></p> <p><b>1、生产类型、特点与对策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生产管理的原理；</li> <li>➢ 生产类型（存货生产型、订单生产型）；</li> </ul> <p><b>2、产能与生产负荷分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 产能的概念；</li> <li>➢ 决定产能的要素；</li> </ul>	讲解,  讨论,  案例分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 了解 PMC 基础概念</li> <li>● 认识和消灭生产现场的八大浪费</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 如何分析人力负荷；</li> <li>➢ 如何分析机器负荷；</li> </ul>		
—	<b>午餐、休息</b>		
— 2次课间休息	<p><b>3、生产线布局改善、效率改善与平衡技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生产布局改善；</li> <li>➢ 一个流生产；</li> <li>➢ 单元式生产、U型布局；</li> <li>➢ 生产线平衡分析</li> <li>➢ 个别效率、整体效率</li> <li>➢ 消除生产瓶颈—木桶原理</li> <li>➢ 工时测定分析（节拍时间、标准时间）；</li> <li>➢ 工序作业改善的ECSR原则；</li> </ul> <p><b>4、生产计划概念、类型与制订要领</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生产计划的概念；</li> <li>➢ 生产计划的内容；</li> <li>➢ 生产计划编排的要素；</li> <li>➢ 生产排程常见的问题</li> <li>➢ 生产计划排程的优先原则；</li> <li>➢ 生产计划制订的流程；</li> <li>➢ 生产计划进度延误的原因与对策</li> <li>➢ 生产准备工作内容；</li> </ul>	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>掌握生产计划与进度控制的有效工具</b></li> </ul>
<b>第一天结束</b>			
<b>第二天</b>			
时间	内容	方法	目的
— 2次课间休息	<p><b>5、生产过程控制与异常协调</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生产控制的内容（事前控制、事中控制、事后控制）；</li> <li>➢ 影响生产进度落后的要素；</li> <li>➢ 生产进度落后的改善措施；</li> <li>➢ 生产异常的发现、反馈与处理；</li> </ul> <p><b>6、急单插单的解决技巧</b></p> <p><b>7、产销失调的解决对策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 交期延误的原因；</li> <li>➢ 交期延误改善对策；</li> <li>➢ 定期产销协调会议；</li> </ul> <p><b>第四部分：物料的控制与管理</b></p> <p><b>1、物料控制与管理概述</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 认识采购、生产、仓储物流过程</li> <li>➢ 物料控制的精髓是“三不”原则</li> </ul>	讲解, 讨论 练习, 展示  案例分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生产异常管理的方法</li> <li>● 掌握物料控制与管理的方法和工具，培养PMC管理内部专家</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 物料管理的目标；</li> <li>➢ 物料管理主要内容；</li> <li><b>2、物料需求计划管理</b></li> <li><b>3、物料采购策略与管理</b></li> <li>➢ JIT 准时化物料配送</li> <li>➢ 定量采购方式</li> <li>➢ 定期采购方式</li> <li>➢ 安全库存 VS 最高库存 VS 最低库存</li> <li>➢ 订购前置时间与订购点策略</li> <li>➢ 经济订购批量 (EOQ)</li> <li>➢ 瓶颈采购、关键采购、常规采购、杠杆采购 (风险高低、采购金额大小实施四象限采购)</li> <li>➢</li> </ul>		
—	<b>午餐、休息</b>		
<p>—</p> <p><b>2次课间休息</b></p>	<p><b>4、精益库存管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 库存的概念；</li> <li>➢ 库存的优点与坏处；</li> <li>➢ 库存管理的目标</li> <li>➢ 周转率与周转天数；</li> <li>➢ 不良库存发生的原因与对策；</li> <li>➢ 库存 ABC 管理方法；</li> <li>➢ VMI-供应商管理库存；</li> <li>➢ 库存盘点；</li> <li>➢ 呆滞料管理；</li> <li>➢ 物料入库、出库、存储管理的流程；</li> <li>➢ 仓库安全管理</li> </ul> <p><b>第五部分: PMC 综合管理能力提升</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 时间管理</li> <li>➢ PMC 应掌握的管理工具</li> <li>1. 5W1H 方法</li> <li>2. 4M1E (人、机、料、法、环)</li> <li>3. 目标的 Smart 法则 (聪明法则)</li> <li>4. PDCA 循环 (计划、执行、检查、改善)</li> <li>5. 80/20 法则 (要事第一)</li> <li>6. 尽善尽美,改善无止境</li> </ul>	<p>讲解,</p> <p>讨论</p> <p>练习,</p> <p>展示</p> <p>案例</p> <p>分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>
<b>第二天结束</b>			