

# “柔性生产计划、排程管理与物料控制”-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！

**【培训讲师】** 龚举成老师

**【费用】**

**【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，生产计划与物料管理部门显得尤为重要，然而生产计划与物料管理部门似乎天天都在救火！！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，旨在提高企业生产计划与物料管理部门的综合管理素质，解决生产计划与物料管理部门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>	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>

	<b>2、产能与生产负荷分析</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 产能的概念；</li> <li>➤ 决定产能的要素；</li> <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	<b>3、生产线布局改善、效率改善与平衡技巧</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 生产布局改善；</li> <li>➤ 一个流生产、柔性生产；</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> <b>4、生产计划概念、类型与制订要领</b> <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>● 掌握生产计划与进度控制的有效工具</li> </ul>
<b>第一天结束</b>			
<b>第二天</b>			
<b>时间</b>	<b>内容</b>	<b>方法</b>	<b>目的</b>
— 2次课间休息	<b>5、生产过程控制与异常协调</b> <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> <b>6、急单插单的解决技巧</b> <b>7、产销失调的解决对策</b> <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> <b>第四部分：物料的控制与管理</b>	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>

	<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> <li>➢ 物料管理的目标；</li> <li>➢ 物料管理主要内容；</li> </ul> <p><b>2、物料需求计划管理</b></p> <p><b>3、物料采购策略与管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <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> </ol>	<p>讲解,</p> <p>讨论</p> <p>练习,</p> <p>展示</p> <p>案例</p> <p>分析</p>	<p>●</p>
<b>第二天结束</b>			

## 【主讲老师简介】 龚举成 老师



◆ 中南大学工学学士，清华大学 EMBA

精益六西格玛研究会高级咨询师

金喜 ERP 首席架构师、ERP 专家

3Q7S-卓越的现场管理培训第一人

美国 GA 注册国际职业培训师

10 年生产质量管理经验，6 年咨询培训经验

## 【主要工作经历】

上海汽车工业集团总公司（中国三大汽车集团之一）

公司工作将近十年，期间，主要负责生产、质量日常管理、生产革新、质量改善等工作。

FAG 轴承（德资）

在工作期间主要负责公司全面改善管理。

## 【专业资格】

迄今拥有十六年在上汽集团、多家外资公司和国内知名企业担任品管部经理、生产部经理、人力资源开发部经理、生产副总、管理者代表、总经理等职经验，理论和实战经验十分丰富，曾为 100 多家企业提供过成功的管理咨询和企业内部培训，涉及的领域有精益生产、**成本压缩**、3Q7S、TWI、IE 工业工程、TPM、TS16949、ISO9001、ISO14001、薪酬体系设计和绩效管理、物料控制、设备管理、TQM 全面质量管理、高绩效团队建设、流程再造、执行力等

## 【擅长领域】

精益生产培训、如何有效降低工厂成本、3Q7S—卓越的现场管理、现场管理的利器—IE 工业工程、TWI—现场主管的技能提升训练、MTP-中高层干部管理技能全面提升、精益采购与供应链管理、TPM—全面设备维护、高效绩效管理、PMC—生产计划与物料控制、精益理念与管理、精益物流、精益研发、单元化生产、精益布局、精益制造系统设计、TQM、TS16949:2009 质量管理体系内审员培训、TS16949 五大工具培训

## 【授课风格】 实战派

授课思路清晰，逻辑严密，善于结合实例让学员对精益生产管理的各种工具方法有更深刻的认识和理解，并将自己丰富的实用管理技能与经验与学员分享，实用性、参与性大大加强

## 【主讲课程】

《精益生产管理》、《如何有效降低工厂成本》、《TWI---现场主管技能提升训练》、《现场改善的利器---IE工业工程》、《3Q7S---工厂卓越的现场管理》、《中高层干部管理技能全面提升》、《精益采购与供应链管理》、《高效绩效管理》、《PMC—生产计划与物料控制》、《TPM—全面生产设备维护》、《APQP 产品质量先期策划》、《PPAP 生产件批准程序》、《MSA 测量系统分析》、《FMEA 潜在产品失效模式及后果分析》、《SPC 统计技术控制》、《工厂损失分析与成本管理》、《TS16949:2009 质量管理体系内审员培训》

## 【主要培训客户】

上海大众，上海通用汽车，上汽粉末冶金、春风控股、时风集团，北汽福田，格力电器，福州华科光电、环驰轴承、海歌电器、华北电网、华药集团、河北天伟化工、三元、石家庄车辆厂、翔鹰集团、鹏程拉索、神龙轴承、常熟拓凯、银鑫磁业、浙江宏鑫科技有限公司、宁波德曼压缩机有限公司、宁波欣新电器有限公司、宁波兴邦电器有限公司、宁波精成车业有限公司、宁波蜗牛锻造有限公司、宁波阜成电器有限公司、宁波华腾电机有限公司、宁波泛光防护用品有限公司、宁波市友杰机械有限公司、慈溪市隆贝塑胶有限公司、宁波永成双海汽车部件有限公司、宁波搏盛管件有限公司、浙东汽车配件有限公司、宁波龙腾五金制造有限公司、宁波云峰防火设备有限公司、宁波金波减震器有限公司等



序号	课程名称	培训对象	课时
1	《精益生产管理》	中高层、骨干	2天
2	《现场改善的利器—IE工业工程》	中高层、骨干	2天
3	《“3Q7S”卓越的现场管理》	生产、技术骨干	2天
4	《TWI 一线主管技能提升培训》	生产、管理骨干	2天
5	《TPM 全面生产维护保养》	生产、管理骨干	2天
6	《中高层干部管理技能全面提升》	中高层	2天
7	《高效绩效管理》	中高层	2天
8	《精益采购与供应链管理》	采购、管理骨干	2天
9	《PMC—生产计划与物料控制》	生产、技术骨干	2天
10	《如何有效降低工厂成本》	中高层、骨干	2天
11	《TS16949:2009 质量管理体系内审员培训》	中高层、骨干	3天
12	《TS16949:2009 五大工具培训》	中高层、骨干	4天