

《PMC-生产计划物料控制及交期全面管理》

(2天/12小时)

一、本课程培训的目的：

“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？

通过培训，进行有效改善，最终达到提高 PMC 及相关人员整体管理水平的要求。

二、培训后的收益：

通过本项目的培训，可以帮助贵公司解决以下问题：

- 1、使 PMC 有关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，制订合理的生产预测与生产计划，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、灵活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，计划能力和执行能力。

三、培训对象：

计划/跟单/业务跟单/客服/生管/物控/采购/仓库/品质/一线现场管理等负责人及相关人员

四、培训方式及特色：

（一）培训方式：

- 1、讲师激情、精彩演讲占 45%
- 2、案例分析（从正面和反面两方面进行实例分析）占 20%

- 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%。

(二) 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，您的困惑大家解答，您所参加的不是一堂枯燥的“填鸭”课程

五、课程大纲：

主题导入---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、交期达成率很低；
- 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……

第一部分：组织规划篇——PMC 工作定位与跨部门协作

- 1、PMC 工作定位与规划
- 2、PMC 工作必备五条件
- 3、[案例分析] 此案例您以为什么是您关注的重点？或者说您把什么做为您工作的重心？
- 4、优秀 PMC 成功的关键：（1）生存理念；（2）工作的条理性
- 5、PMC 是公司与客户之间联系的纽带和桥梁
- 6、PMC 如何站在客户的角度把事做好？
- 7、PMC 如何跨部门开展工作？
- 8、跨部门协作不良的原因
- 9、跨部门协作不良带来的后果
- 10、视频教学：沟通协调的技巧
- 11、[学员谈学习感想和体会]随机抽查或由员工自己举手发言：
 - （1）谈谈您对本部分内容学习的体会和感想；
 - （2）今后在工作和生活中您将如何将学到东西运用于实践？并简说其思路。

第二部分：生产策略篇——现代生产管理创新思维

引言——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

思考：是什么原因导致环境形势这么严峻？

- 1、生产运作对客户满意度和财务成果的影响
 - (1) 影响客户满意度的主要方面；
 - (2) 企业的最终目的是什么？影响企业利润有哪些因素？
- 2、MTS(按库存生产)的生产管理特点
- 3、MTO(按订单生产)的生产管理特点
- 4、精益生产管理理念及其指导作用
- 5、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？
- 6、故事分享：所长和博士的故事。
- 7、现场讨论：小学毕业、初中未毕业——怎么做老板？博士为什么老是为老板打工？从中你得到什么启示？

第三部分：生产计划篇——生产的本质、生产计划制定与变更

- 1、生产的本质-运用“5M1E”达成“Q、C、D”的活动
- 2、销售预测方法
- 3、生产计划的内涵
- 4、生产计划的任务
- 5、生产计划的用途
- 6、生产计划的种类
- 7、制定生产计划的依据
- 8、生产计划的内容
- 9、生产计划看板管理
- 10、制定生产计划的基本原则
- 11、生产计划编制程序
- 12、月生产计划的拟定
- 13、实例分析：月生产计划的排定
- 14、日程计划追求的目标
- 15、日程计划拟定的技巧
- 16、实例分析：日生产计划的排定
- 17、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？

第四部分：生产分析篇——生产能力分析、人力和机器负荷分析

- 1、什么是生产能力？
- 2、决定生产能力的步骤？
- 3、案例分析：
 - (1) 根据产能分析制定生产计划--某五金厂产能分析实例
 - (2) 根据人力负荷分析制定生产计划—某电器厂人力负荷分析实例
 - (3) 根据机器负荷分析制定生产计划--设备综合效率 OEE 的计算
- 4、现场练习：
 - (1) 某配件厂机器负荷分析练习。
 - (2) 优先率的计算实例

第五部分：生产进度篇——生产异常分析、生产进度与交期管理

- 1、何谓生产异常？
- 2、如何掌握生产异常？
- 3、当出现生产异常时我们如何作出反应？

- 4、生产进度异常因应对策表
- 5、生产进度落后的措施
- 6、进度控制的类型
- 7、交期延误的原因探讨
- 8、交期延误的改善原则
- 9、交期延误的改善对策
- 10、生产进度的跟进技巧
- 11、生产进度异常的原因分析及解决的工具—特性要因图
- 12、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？
- 13、分析：产销失调原因及对策？
- 14、专题展开：PMC强势心理建设——只有主导才能打造成功

第六部分：现场控制篇——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、目标管理与落实及绩效的评估
- 7、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。

第七部分：物料控制篇——从供应采购、仓储、物控、品管的管理要点

（一）供应和品质层面的系统管理

专题讨论 1：如何保证采购物料进度（质量）不会出问题？

- 1、培养供应商质量意识
 - （1）培养 2、培养供应商正确的质量方法——坚持“三步曲”：
 - （2）供应商质量意识的关键——对待任何缺陷要做到“三不”政策；
- 2、公司采购要明确采购标准；
- 3、供应商早期参与设计；
- 4、供应商资格认证
- 5、检验与测试
- 6、关口前移实施免检
- 7、供方商质量的持续改进

专题讨论 2：如何保证采购物料进度（交期）不会出问题？（如何缩短采购周期（从采购处理订单到送货结束），提供采购交期达成率？）

（二）物控层面的管理：

- 1、正确认识物料管理的 5R
- 2、制定物料计划的目的
- 3、物料计划制定的依据
- 4、物料计划的核心内容
- 5、物料管理的工具-ABC 法
- 6、常备性物料的需求计划
- 7、某公司：[月份物料需求计划表]范例
- 8、某公司：[周物料需求计划表]范例
- 9、专用性物料需求计划

- 10、 某公司：[专用性物料需求计划表]
- 11、 存量的设置与控制
- 12、 物料交期跟催的方法技巧
- 13、 课堂练习：（1）分析企业物料短缺及原因？（2）如何解决？
- 14、 物料延误后应采取什么措施
- 15、 现场讨论：（1）如何控制物料的消耗？（2）物料管理中经常遇到的问题及改善对策？（3）老师点评。

（三）从库存控制层面进行管理：

- 1、 库存的周转
 - （1）衡量一个企业运营好不好的四个指标
 - （2）库存的周转的两个指标及其计算
 - （3）加速库存周转的意义
- 2、 库存管理
 - （1）库存管理的核心思想——一个中心、两个基本点
 - （2）库存成本的构成——由两部分构成
 - （3）提高库存准确度——它是保证库存计划准确的关键。
- 3、 如何加速仓库物料周转
- 4、 如何降低原材料库存
 - （1）供应商管理库存
 - （2）与供应商的关系发展——由对立关系转变为战略关系
 - （3）共享的信息平台——用信息代替库存。
- 5、 案例分享——西门子公司的VMI

第八部分：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. 处理客户投诉的沟通方法和技巧：（1）“移情法”（2）“三明治法”（3）：“谅解法”（4）“引导征询法”
- 8、 与客户沟通禁止法则
- 9、 与客户沟通九句禁语
- 10、 获取客户好感的六大法则
- 11、 客户永远是对的
- 12、 PMC 要具备的基本礼仪：（1）坐车（2）接待（3）乘电梯（4）拜访（5）用餐（7）握手（8）穿着等
- 13、 PMC 的压力与情绪调控
- 14、 视频教学：什么是真正的幸福和成就感