
柔性生产计划与物料控制 (PMC)

【课程背景】

生产计划与物料控制 (PMC) 部门是企业的“心脏”，掌握着企业生产与物料运作的总调度和命脉，统筹营运资金，物流，信息等动脉，直接涉及影响生产部，生产工程部，采购，仓库，质量部，开发与设计部，设备，人力资源及财务成本预算控制等，其制度和流程决定公司盈利成败，因此 PMC 部门和相关管理层必须充分了解，物料计划，请购，物料调度，物料控制（收，发，退，借，备料等），生产计划与生产进度控制，并谙熟应用这门管理技术来解决问题，学习 PMC 课程从计划价值流切入分析工厂制造成本和缩短制造周期，提高物流过程循环效率（库存，资金的周转率）及客户满意率，为降低或消除物流过程中的非增值活动。

【课程收益】

- 建立完善的生产与物料运作体系，提升准时交货和降低库存成本
 - 掌握实施柔性生产系统分析思路与实现柔性生产的三大前提条件
 - 掌握预测及制定合理的长，中，短期销售计划，达成公司策略管理目标的思路
 - 掌握企业生产能力负荷分析思路与工具方法运用，实现企业产销一体化运作
 - 掌握作成月/周/日滚动生产计划的系统方法，提高备料准确率，保持生产顺畅。
 - 掌握柔性生产计划中常用的计划编制工具与方法
 - 掌握生产计划进度控制的常用工具的运用方法。
-

-
- 掌握库存分析思路与技术，制定物料采购计划的思路与方法
 - 掌握物料进度跟进方法，缩短生产周期，提高企业竞争力。

【课程对象】

生产副总，生产经理，PMC 经理，生产计划员，物料计划员，车间主任，采购主管等

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

60%理论+20%案例讲解+10%模拟演练+10%总结点评

【课程大纲】

一、为什么要进行柔性生产

1、市场压力与柔性生产难点分析

案例分析：家庭聚餐

2、生产型企业生产与销售的关系-

3、柔性计划的最终目的:减少资源与缩短时间-

二、柔性生产系统分析与前提条件

1、透过 VSM 看企业管理的价值 (VSM 图)

2、多品种少量/内外部干扰的柔性生产对策分析

- 制造型企业的要素构成分析

- 柔性生产分析与对策参考表 (柔性对策参考表)

3、生产类型与计划策略分析 (产品工艺矩阵图、订单交付周期模、产品定位模型图、产品定位模图)

- 基于产品与工艺分析的生产方式

- 生产管理类型与订单交付周期模型

- ABC(2/8 原则)分析-产品与客户的分类

4、瓶颈与约束分析 (TOC-OPT) -

5、计划策略分析矩阵 (物料策略矩阵图、客户分级管理表)

- 计划策略脱困路径之一：设计/制造成本

- 计划策略脱困路径之二：流程与时间改善

案例分析：某机械制造企业流程改善分析

6、柔性生产三大前提条件—生产线的柔性 (生产布局图、多能工表绩效 KPI 模型)

- 条件之一：生产线的柔性

- 条件之二：人员的柔性

- 条件之三：组织的柔性

三、销售计划与控制管理

1、中长期事业计划的管理

中长期计划—月计划—周计划—日计划 -

2、产品计划的策略定位（产品策略模型、客户分级表）

- 策略定位的前提—利润与销量
- 产品定位之三大策略—跟随，均衡，混合

案例分析：某企业产品计划的实施策略

案例演练：如何制定产品计划策略

3、销售订单与客户别，产品别的滚动管理模式（预测计算表、销售预测表）

案例分析：从国内服装行业看销售预测管理

- 认识销售预测
- 产品的生命周期
- 产品不同生命周期采用不同的预测方法

案例分析：快速成长期的预测计算方法

成熟期的预算计算方法

现场演练：销售预测计算

- 销售预测的流程

案例分析：某企业产品预测表

-
- 销售订单 N+2 月度滚动管理

4、月度生产计体系与流程 (MPS 表、产能计划表、滚动计划表)

案例演练：借不错钱？

- 主生产计划会议与主生产计划编制
- 制定(MPS)主生产计划的三大步骤

案例分析：某机械企业主生产计划

四、生产计划制定与管理

1、生产计划制订与跟进

- 生产计划制定与跟进七步骤
- 产销协调说明

角色扮演模拟：生产计划制定-

2、一级计划—生管部作成 (计划表、产能表)

- 月度投入，库存计划与控制管理作成
- 月度计划到日别计划的管理规范
- 标准能力，增产能力，最大产能计算

案例分析：某企业一级生产计划

3、负荷能力分析 (综合产出表、工程负荷表)

- 综合产出计算
-

- 工程内平衡能力评估

案例分析：某企业产能计算表

案例演练：计算工程综合产出

4、人力出勤与日历控制管理（出勤日历表）

案例分析：某企业出勤计划表

5、级生产计划—日别生产计划（生管部作成）（日别计划表）

案例分析：某企业日别计划表

6、三级计划管理—工程别日别计划（工程别计划表）

案例分析：某企业工程别计划表

7、四级计划管理—品名别日别产量排产计划（品名别计划表）

案例分析：某企业品名别计划表

8、五级计划管理—品名别优先顺序排程计划（排产计划表）

案例分析：某企业优先级排产计划表

9、多品种，小批量生产中存在问题

10、多品种，中小批量生产的时间分配管理

案例分析：某台资自行车公司群组运用案例

五、生产计划进度控制

1、进度控制的内容与三种思路（日报表/进度看板）

2、跨部门生产进度控制七步骤

3、生产进度落后六大改善措施-

4、生产异常协调与解决技巧

- 建立生产异常反馈机制

- 生产异常解决思路

六、库存分析与控制

1、库存控制与周转（制造型企业运作流程）

- 库存与库存周转

- 加速库存周转的意义

案例分析：高露洁与国内牙膏企业库存周对比

2、库存计划的四个关键模型（库存管理三角形原理、库存的成本模型图、库存计划模型）

- 库存管理的三角形原理

- 库存的成本模型

- 库存计划的四个模型

现场演练：库存计划计算

3、加快库存周转率（库存趋势分析表）

- 库存周转率提升的两个方向与八大步骤

- 及时处理呆滞料

-
- 供应商库存管理的六种方式

案例分析：西门子公司的VMI

4、物料交期管理（进度看板）

- 物料交期管理十战术
- 物料进度监控方法
- 物料进度落后措施对应方法

案例：GT企业物料跟催看板

物料动态监控系统

总结，答疑
