

# PMC——生产计划与物料精益管控实战方法

## 课程背景：

生产不会计算,诸事都会白干。——佚名

管理就是预测和计划、组织、指挥、协调以及控制。——亨利·法约尔

我国大部分制造型企业有如下突出问题：订单交货及时率偏低、过程在制品库存量极大、计划人员不是不专业、就是在企业中无地位，无法有效掌控计划对车间的执行过程；另一方面，客户却反映不能及时交货。出现此种矛盾的状况，主要是公司生产计划组织工作出现偏差。很多工厂甚至没有统一指挥的计划物控职能。本课程将从计划源头，控管模式，控管计划工具等方面探讨，让企业明确生产计划的部门职责、计划流程及落地工具。

本课程站在生产厂长、生产经理、计划经理及车间主任、班组长、计划员的角度来详细讲解如何快速提升生产产量、提升生产效率！

## 课程收益：

- 让学员学习到整体年、月、周、日计划的实际排单方法
- 让学员学习到车间计划分解方法与落实方法
- 让学员有效掌握车间现场生产计划管理方法
- 教导学员学习生产计划中物料管控的技能
- 指导学员生产计划产量快速提升的实际方法
- 提升学员面对生产计划中插单等变异情况灵活处理方法
- 指导学员从精益角度做到计划中最高境界：快速降本增效的结果

## 课程工具清单：

《月计划排程表》《生产要货单》《生产要货回复单》《日计划排程表格》  
《日计划出货单》《车间生产日报表》《生产有效率计算公式》《精益 VSM 分析方法》

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**生产经理，PMC 经理、车间主管、班组长、生产计划专员，物控专员，

**课程方式：**课程讲授 50%，视频与文字案例分析及互动研讨 30%，实操练习 20%

## 课程大纲

### 第一讲：生产计划与物料管控现状痛点问题分析

#### 一、顾客对企业产品的要求现状

1. 品种更多（生产计划）
2. 质量更好（生产计划）
3. 交货更快（生产计划）
4. 价格更低（物料成本）

**课堂讨论：**哪个最重要？为什么？

#### 二、目前生产计划常见问题

1. 没有秩序——先要先投后出、后投后要先出
2. 没有掌握——PMC 对生产数据信息了解不到
3. 没有节点——对生产流程关键点产能控制不住
4. 没有反馈——车间仓库不反馈生产、物料数据
5. 没有约束——车间不听上级安排自行安排生产
6. 没有节拍——半成品要么不出要么全完成

### 三、目前物料管控中普遍存在的四大问题

1. 没有标准——用多用少一个样、少了就补
2. 没有制度——随便领用、使用，无人过问
3. 没有监督——使用过程中大量浪费无人监督
4. 没有追责——所有人为损失没人承担责任

## 第二讲：PMC 部门人员核心工作分析

### 一、PMC 人员四项基本要求

1. 跨部门沟通能力
2. PMC 专业知识力
3. 产品技术通晓力
4. 计划安排协调力

### 二、PMC 人员五基本职责

1. 合理安排计划
2. 追踪物料进度
3. 过程计划管控
4. 处理异常事务
5. 协调部门合作

案例分享：某浙江电机企业计划经理的工作困惑

### 三、PMC 部门与其它部门六大协同

案例分享&互动思考：PMC 工作人员如何突破小巷思维

## 第三讲：生产计划总体排产的编排

### 一、生产计划四大模式分析

1. 订单式生产
2. 库存式生产
3. 临时性生产
4. 混合式生产
5. 四种生产方式的问题分析

现场练习：丰田神图

### 二、生产计划核心目标（结果）要求

1. 保证产品品质
2. 准时完成数量
3. 节奏定时产量
4. 降低产品成本

### 三、生产计划排产四大关键要求

1. 量产时有料
2. 上结时能做
3. 出货时准点
4. 算账时节省

### 四、生产计划排产六大准备工作

1. 提前查料
2. 精准核产
3. 工艺确认
4. 车间沟通
5. 承诺再下

6. 设备就位

## 五、生产计划编排实际方法

1. 年度生产计划编排方法

课堂演练：次年计划增加 30% 的年度计划预排方法

2. 月度生产计划编排方法

工具演练：月计划编排表

案例分享&互动思考：某上海原纺织品企业月度计划成功分析

课堂思考：月度计划编排应考虑的几个核心关键

3. 每周生产计划编排形式

课堂思考：周计划如何月计划转接为日计划

## 六、生产计划合理性的评估方法（六大衡量公式）

1. 日生产有效率计算公式

2. 人均产能产值计算公式

3. 车间在制品率计划公式

4. 生产计划达成率公式

5. 生产计划平均小时产量公式

6. 仓库物料周转率公式

课堂练习：计算本公司本车间的生产效率

## 七、生产计划实施保障手段（六大系统保障）

1. 技转系统——产品技术难以决定产量

2. 信息系统——ERP 系统（或报表系统）

3. 沟通系统——会议机制（或微信群）

4. 品质系统——不在现场解决大品质问题

5. 制度系统——对未完成计划有制度惩罚

6. 反馈系统——及时反馈现场出现的问题

案例分享&互动思考：某三家企业的会议沟通方式对比分析

现场讨论：你会选择哪种沟通方式、为什么？具体怎么用？

## 第四讲：车间生产计划日排产的流程实施

### 一、车间日计划安排前的四项准备

1. 查清物料情况

2. 了解车间产能

3. 熟悉产品工艺

4. 车间管理沟通

案例分享&互动思考：某南通企业计划准备事项细节分析

### 二、车间日计划接单关键八点要素确认

1. 批次号、计划号

2. 订单数、计划数

3. 特殊工艺、注意事项

4. 完成时间

5. 领导签字

6. 特殊标黑

7. 提前备料

8. 有错重打

现场演练：本公司/本车间生产日计划重新编制

### 三、车间日计划接单实施六个步骤

1. 计划的分解与落实
2. 物料の確認与领用
3. 任务信息传递沟通
4. 工序与人员的调配
5. 工艺与要求的核实

#### **6. 异常情况了解处理**

- 1) 车间日计划完成现场六异常处理宝典

**现场演练：**如何将当日计划的分解落实到车间任务

#### **四、车间日计划现场管理**

1. 车间日计划现场管理六点要求

**现场演练：**生产计划车间转换、安排的落地方法

2. 车间日计划执行四大问题处理

**ORID 行动学习思考：**回顾过去生产计划中问题

**现场演练：**生产计划中一至二个问题解决方安编制

3. 车间日计划完成六要领

**实用工具演练：**日计划反馈表单设计

### **第五讲：物料采购与仓库的有效管控**

#### **一、合格供应商对物料管控的四大影响**

**现场演练：**供应商对生产计划的影响力分析

#### **二、采购部对原物料进度的有效管控方法**

1. 采购部物料追踪六种工作方法

**互动思考：**订单式生产计划与小批量多变化订单生产计划追踪方法对比

2. 采购品质管控五种方法

**案例分享&互动思考：**某浙江鞋业公司采购计划体系形成过程

#### **三、仓库对原物料进出存储的有效管控手段**

1. 仓库内部管理六个维度

**案例分享&互动思考：**某江苏公司库存增加案例分析

**小组讨论：**如何正确认识 0 库存？

#### **2. 仓库生产计划执行中四个步骤**

- 1) 追踪材料（紧密）

- 2) 补给备料（及时）

- 3) 把控品质（精选）

- 4) 减少待料（节省）

3. 仓库日常呆滞品处理四招

**案例分享&互动思考：**某浙江小家电企业仓库问题形成过程及解决方案

### **第六讲：生产车间物料的领取与使用**

#### **一、生产车间物料领用时七点思考**

1. WHAT——领什么？

2. WHY——为什么领？

3. WHO——由谁来领？

4. WHEN——什么时间领？

5. WHERE——在哪领？

6. HOW——怎么领？效率最高？

7. HOWMUCH——领多少？数量如何控制？

## 二、生产车间物料使用六种高效方法

案例分享&互动思考：某浙江电机企业车间产量提高成功案例

## 三、生产车间物料管控六种节省路径

视频案例：《车间指导》片段

## 第七讲：生产计划过程的增效与降本

### 一、生产计划的精益思想四大导入

1. 四大思想对生产计划的影响与改变

工具：精益 VSM 价值流图分析

现场演练：找出本公司生产系统可改善点

### 二、精益计划三定原则落实

1. 物料供应稳定

2. 材料品质稳定

3. 人员稳定

### 三、生产计划过程浪费问题精益解决

1. 减少过量生产

2. 减少中间断点

现场演练：找出本公司断点并提出解决方案

3. 减少搬运浪费

4. 减少动作浪费

案例分析：某家纺企业枕芯生产精益过程成功案例

5. 减少等待因素

案例分析：某企业上海总厂 VS 浙江分厂

6. 提升产品质量

7. 减化过度加工

案例分析：某小家电企业生产过度案例分析

8. 减少技能浪费

案例分析：某公司月产提升方法分析

课程总结（培训知识促动复盘、培训效果呈现）