

# 生产计划与物料控制

## 课程背景：

- 企业是否库存水平高涨，缺货率却愈加频繁
- 企业是否急单引起插单，效率低下矛盾重重
- 企业是否库存周转率低，资金需求高于同行
- 是否面临订单批量越小，交付期越短的压力
- 是否安全库存标准不变，从来没有动态调整
- 计划异常情况频频出现，客户满意大幅降低
- 采购生产销售相互独立，缺乏系统团队协作

## 课程收益：

- 讨论出订单作业总周期及各作业段周期；
- 计算出各产线适时生产负荷,并对生产资源进行优化调配；
- 设计出适合本公司的主生产计划与生产作业计划格式及相关表单；
- 规划出处理插单,延误---等异常状况的处理对策预案,建立产供销协调的机制；
- 尝试从常备料和非常备料的角度,分别从时间和空间的角度管控库存；
- 熟练运用定量法,定期法,ABC法等简单实用的物控手法；

## 学员对象：

各职能部门经理，主管，主办科员及生产部门班组长以上干部、PMC 相关从业人员；

## 授课方式：

- 课前诊断、数据分析、明确问题
- 课中演练、案例解析、解决问题
- 课后落地、跟踪辅导、检查纠偏

授课天数：2天(6h/day)

## 课程模型：



## 课程大纲：

### 第一讲：计划本质解决什么问题

- 思考：我们为什么管理的很累？
- 讨论：计划不是什么?计划是什么?
- 生产计划决策的三类问题
  - ✓ 确定生产批量
  - ✓ 确定生产排序
  - ✓ 确定生产进度
- 思考：生产管理与制造管理的两种排产产生后果差别
- 案例模拟:生产计划解决什么问题?谈谈感想!
- 讨论：生产计划本质
- 供需不平衡的三个层面？
- 解决供需不平衡的常用五大策略及效果如何？
- 思考：为何计划总是难以见效，症结何在
- 供产销不平衡的问题结点在哪里？
- 那些窘事：交期/品质/成本规则的底线在哪里？

### 第二讲:计划体系的构成与编制手法

- 计划运作体系包括哪些内容？
- 讨论:从以上案例模拟中分析生产计划编制应考虑要素
- PPP 生产模式是如何运作?
- 生产计划编排的流程是什么?
- 生产计划前应做哪些信息分解工作?
- 生产计划编制的六个层次与三个主要运管计划
- 生产计划包括哪些分类?范围有何不同?功能有何不同?
  - ✓ STEP-1:订单负荷计划
  - ✓ STEP-2:主生产计划

- ✓ STEP-3:生产作业计划
- ✓ STEP-4:生产日计划
- 案例:人力需求/产能负荷计算
- 案例:MPS 运行逻辑演示
- 案例:设备/人力需求的合并计算
- 精益生产 VS 传统生产模式下效果模拟
- 案例:生产节拍/生产周期/生产批量/生产排序的应用技巧
- 单台设备能力计算
- 产能负荷分析
- 如何计算设备需求量
- 如何选择所需设备
- 案例:制造途程排程技巧
- 工具:CPM 甘特图
- 练习:根据案例背景,做排程计划
- 练习:根据企业情景,编制生产排程计划
- MTO/MTS/ATO 模式下的生产计划编制异同点
- 综合案例:某服装企业的完整的一个生产计划编制过程 P104+

### 第三讲:计划异常的应对

- 进度控制什么?
- 生产计划掌控的仅仅是生产进度吗?
- 与生产进度相关的四大指标是什么?
- 控制够了吗?还需系统协调什么?
- 生产计划协调的相关工具表单:
  - ✓ 业务出货计划
  - ✓ 进度排程
  - ✓ 缺料表
  - ✓ 进料进度表
  - ✓ 开发进度表
  - ✓ 生产协调会决议事项
  - ✓ 进度管理目视坐标图
  - ✓ 投入产出比例图
- 生产进度异常应对策略
- 交期管理异常应对策略
- 紧急订单的处理
- 插单的处理策略
- 外包决策考虑事项
- 工具方法论:生产计划运作的四个原则
- 讨论:案例情景按不同优先原则排产结果分析

### 第四讲:物料控制的关键

- 物料控制的财务价值
- 存货总成本分析

- 库存管控的逻辑图
- 物料订购需考虑因素
- 存货管理的道/术/器
- 物性分析的维度
- 讨论:从日常饮食模式分析 DP 点的设计与库存策略
- 情景演练：美国 M 公司的动态库存管理策略

## 第五讲:物料控制的方法论

- 思考：库存控制什么？
- 周转率如何计算？
- 正常库存、呆旧废残原因分析
- 工具：九宫格 ABC&XYZ 分类法
- 工具：定期定量（附补充 PPT）
- 工具:产品或物料 PLC 分析
- 工具:MRO 之 PLC 分析—浴盆曲线
- 方法:独立、相关需求管理策略
- 方法:客户分析管理
- 方法：科学跟催
- 方法：物料齐套率 FKR 分析及应对策略
- 方法：标准化
- 方法：多拉少推
- 案例: 业际光电与富森供应链合作的库存优化实践
- 讨论:2025 工业 4.0 时代变革供应链的实质
- 方法论:领/退/补操作要领
- 方法论:关于超交/超领/损耗率之内的处理
- 方法论:如何设置损耗率
- 物控的三个关键
- 思考:库存责任谁来承担
- 讨论:如何解决企业中库存的效益背返与本位主义?
- 方法:组织架构/职责/KPI

### ■ 531 模型

### ■ 提问与问答

### ■ 结束

## 【总结】

- 1、 ORID 聚焦式会话交流
- 2、 提问与问答