

《PMC—多品种小批量的生产计划与物料管理》

主讲：宋志军

课程背景：

“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，您是否在为无法及时交货而烦恼；紧急订单频繁发生，部门之间互相推诿、互相指责是否频繁发生？这种情形日复一日，市场变了、客户需求变了，因循守旧无法带来突破。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？

课程目的：

- ◇ 打破现场管理者的固化思维，改善空间须用慧眼+用心
- ◇ 了解生产运作形式对公司生产经营的影响；
- ◇ 掌握确定性及非确定性顾客需求管理方法；
- ◇ 柔性计划重要的生产过程，控制可变因素以改善绩效；
- ◇ 学会运用生产资料将工作计划、时间和库存系统等做有效结合。

课程时间：2天/12H

培训对象：

- ◇ 生产总监、生产经理、主管、生产计划经理、生产计划员、车间主任、物料主管、采购主管等；

课程大纲设计：

第一章、多品种小批量的解读

- 一、生产方式之演变
 - 1. 三种方式的比较
 - 手工生产

- 大量生产
 - 精准生产
 - 2. 产品与流程矩阵
 - 单件非标准化
 - 多品种小批量
 - 有限品种大批
 - 标准化大批
 - 柔性单位成本
 - 3. 多品小批的特点
 - 品种变化
 - 数量限制
 - 时间限定
- 二、订单生产之对策
1. 生产周期之压缩
 2. 对策常见之原则
- 三、柔性生产的提出
1. 柔性生产的案例
 - 流线生产
 - 柔性生产
 2. 柔性的基本观点
 - 范围
 - 时间
 - 费用
 3. PMC 功能&要点
 - 生产计划
 - 资材管理
 - ERP 数据中心
- 四、行业案例分析与讨论

第二章、生产计划如何“有效”

- 一、生产计划之策略
 1. 生产计划的概念
 2. 生产计划的系统
 3. 生产计划的流程
 4. 生产计划的单位
 5. 生产计划的能力
- 二、市场订单预测法
 1. 市场需求多样化
 2. 时间系列分析法
 3. 月份移动平均法
 4. 必要的库存计划
 5. 预期型计划条件
- 三、客户订单之排程
 1. 订单评审是关键

2. 排程优先的原则
 3. 所有工序都排吗
 4. 总体生产计划表
 5. 生产计划的下达
- 四、计划进度与跟进
1. 进度之四种表现
 2. 如何看外发计划
 3. 事前抓投入管理
 4. 事中跟计划落地
 5. 事后评进度差异
 6. 在制品为评价值
- 五、生产异常之应对
1. 急单插单之对应
 - 定型产品、成熟工艺的插单生产对策
 - 改良性产品之插单生产对策
 - 开发性产品急需安排生产对策
 2. 交期延误的原因
 - 紧急订单多
 - 产品设计变更频繁
 - 用料计划不良
 - 制程不良品过多
 - 设备故障、人员不足
 - 排程技巧不佳
 - 产能不足
 - 其他
- 四、行业案例分享

第三章、物料控制如何“配合”

- 一、物料控制之要点
1. 物料管理的目标
 - 适品/适量/适时供应生产所需，产销顺利
 - 防止呆料/死藏品之发生
 - 提高用料周转率，提升财务运营绩效，减少财务负担及成本
 - 控制及降低物料成本，确保或提高利润
 - 确保企业资产之数量及价值
 2. 物料计划的流程
 3. 物料三种量比对
 - 安全存量
 - 最高存量
 - 最低存量
 4. 物料库存与销售
 5. 物料短缺之分析
 - 物料短缺八大原因
 - 物料短缺预防对策

- 二、订货式物料管理
 - 1. 采购如何能配套
 - 某世界 500 强在华某企业物料管理改善案例
 - 2. 小批量采购对策
 - 集中采购
 - 寻找零散的多余库存
 - 成套采购
 - 3. 发展供应链关系
- 三、仓储转物流管理
 - 1. 没有将仓储视做工序
 - 2. 将仓库视做工序
- 四、物料定额及物耗
 - 1. 工艺定额
 - 2. 作业定额
 - 3. 供应定额
- 五、行业案例分享

第四章、怎样能保证“短、平、省”

- 一、人员要求多能工——员工技能如何保质量
- 二、设备转型要快速——多品种生产如何切换
- 三、方法保持靠计划——生产如何跟着业务跑
- 四、物料配齐是前提——生产中避免物料短缺
- 五、环境变化巧应对——减少紧急订单的插入
- 六、信息跟进要完整——订单完成后如何清尾

课程总结及问题解答