

生产计划与排程管理

【课程背景】

交期短，品种多，批量小是趋势，订单交货及时率偏低，不能让客户满意；库存资金庞大，库存周转率偏低，物料损耗率偏高，导致企业利润侵蚀严重。一方面，企业成品库存积压严重，另一方面，客户却反映不能及时交货。很多工厂甚至没有统一指挥的计划物控职能，出现此种矛盾的状况，主要是公司生产计划、物料组织、排程管理工作出现偏差。

生产排程绝非粗放的订单累计传送过程，合理的生产排程可以拉动物料循环供给而降低半成品积压，实现合理的订单插单而不导致计划混乱；如何让信息流、物资流高效打通？如何让职能部门支持生产？如何体现整体业绩？……唯有集聚全员力量，打好生产系统这套组合拳，企业效益才能不断提升。

生产整体效率是依靠生产计划拉动的，产供销的协调是靠计划整合的，通过 PMC 的组织加快物流周转效率从而提升资金周转效率，进而提升企业盈利能力是同质化竞争时代企业经营优化的重要手段之一。生产制造是个系统工作，需要让信息流（订单与计划排程）与物资流（采购与仓库）良好匹配和高效对接，才能实现生产过程的顺利启动，产生最终产品交付客户，产生业绩。

本课程将从计划源头，控管模式，控管计划工具等方面探讨，让企业管理干部掌握生产计划、生产排程和物料控制的流程、绩效指标、落地工具。

【课程特色】

- **体验式学习**：真实场景演练；
- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：将专业的精益管理模式，采取简单易懂的案例进行阐述；
- **价值度高**：课程内容经过多家世界 500 强企业验证，对企业管理模式转变和提升大有裨益；
- **方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

【课程收益】

- 生产运作管理系统化的概念与思维
- 学会生产计划、排程管理与物料控制的基本理念和方法
- 掌握生产计划、物料计划与采购计划之间的衔接整合
- 掌握产能负荷计划的计算方法及生产均衡性的把握方法
- 如何协调生产、技术、仓储、设备等部门协同生产
- 柔性拉动式生产计划实施流程
- 如何提高供应商物料齐套到货的能力
- 交期延误的原因分析和改善对策的探讨

【课程对象】 生产副总、生产经理，PMC 经理/主管、生产计划专员，物控专员，采购员、生产部门主管等人员

【课程工具】

- ▲ 《预测表格及函数》
- ▲ 《主计划表格》《日计划表格》
- ▲ 《请购单》《生产进度跟踪表》《补料单》
- ▲ 《订单评审表》《订单管理表》
- ▲ 《产能负荷计算表》《库存 ABC 分析表》
- ▲ 《甘特图表》《配送备料制度》《产销会议制度及流程》

【授课方式】 课程讲授 65%，案例分析及小组研讨 20%，实操练习 15%

【课程时间】

2天，6小时/天

【课程大纲】

第一讲：PMC能力素质模型

- 一、定义
- 二、组成形式
- 三、PMC职责
- 四、工作技能要求
- 五、新业务流程下的PMC
- 六、广义的PMC
- 七、四个中心
- 八、两种控制
- 九、三个工作手段
- 十、PMC的作用
- 十一、企业运作总流程
- 十二、物品流程

讨论：你的企业存在哪些问题？

第二讲：PMC工作方法

一、如何组建PMC

- 1、组建的必要性
- 2、组建方法

二、PMC工作方法

- 1、工作展开流程
- 2、识别运作状况
- 3、设立跟单员
- 4、掌握八大工具
- 5、工作方法三大要素
- 6、有效工作三原则
- 7、五项运作准则

三、生产排程要领

- 1、排单的原则
- 2、排程的要素
- 3、标准产能计算
- 4、计划优先率计算

讨论：你的企业存在哪些问题？如何改善？

第三讲：计划拉动五步法

一、拉动系统概论

- 1、推动系统与拉动系统区别
- 2、拉动生产运行的基本原则
- 3、拉动系统目标
- 4、拉动生产实现的基础和前提条件

二、拉动改善周工作思路

- 1、型谱匹配-专线转产 对应关系简化

- 2、计划模式-计划刚性 N 点准时
- 3、看板设计-见单生产 信息化
- 4、库存设计-断点减少 先进先出
- 5、目视化-按线规划 规则目视

三、拉动（五步）+畅流（十四问）融合

1、连续流：

规划连续流：单件流、小批量流（按容器流动）、批量流（按任务批次流动）

2、精益布局

3、消除了不平均现象的均衡化

4、批量生产和均衡化生产

5、流线化生产的 8 个条件

6、改善线平衡的六大方法

7、瓶颈工序改善

案例：世界五百强企业拉动案例 1

案例：世界五百强企业拉动案例 2

案例：畅流改善案例

案例：世界五百强企业价值流-拉动 1 阶段评审步骤及原则 30 条

第四讲：生产控制与物料管制

一、生产控制

- 1、准确接收订单
- 2、订单评审问题点
- 3、生产计划的类别
- 4、如何制定生产计划
- 5、解决品质与交期的矛盾

案例：两种决定的比较

- 6、生产准备
- 7、如何掌握生产进度
- 8、进度动态监测
- 9、如何决定插单
- 10、精细化管理计划编排流程

案例：生产计划控制表单

二、岗位手册

EXCEL 函数在 PMC 工作中应用

三、物料控制

- 1、认识、BOM
- 2、拟订物料需求计划
- 3、存储量管理
- 4、ABC 管理法
- 5、不同类别的物料管理
- 6、物料控制技法
- 7、产品扫尾与物控
- 8、应对生产计划取消的物控
- 9、JIT 与 VMI
- 10、ERP 与物控
- 11、发生生产异常问题怎么办

案例：如何管理供货工厂

- 11、防止各种失效
- 12、盘点制度

第五讲：出货与销售

- 一、出口型企业物控要点
- 二、确认客户样品的技巧
- 三、巧妙应对交期延迟的方法
- 四、确保准确无误装箱发货的技巧
- 五、正确做好出货统计分析

第六讲 KPI 管理

一、过程方法

- 1、与 PMC 关联的 KPI
- 2、善用开会解决问题
- 3、实施格式化管理
- 4、看板管理有特效

二、标准化及经营简单化

产品平台化、标准化，开发成本最优、结构最简具有市场竞争力的极致产品；制造实现柔性化、智能化的自动化生产；

三、标准化

- 1、材料标准化
- 2、零件标准化

四、经营简单化

- 1、平台规划
- 2、平台化精简
- 3、SKU 精简
- 4、编码精简

互动：目前存在问题及如何改善

案例：生产管理的数据化评价

案例：相关表单实操案例

- 5、负荷计划
- 6、负荷计划的要点
- 7、生产能力的掌握
- 8、月份生产计划表
- 9、生产日程表
- 10、日程计划实施步骤
- 11、生产进度异常因应对策表
- 12、交期延误的改善对策
- 13、解决生产物料齐套性的工具与方法

案例：订单汇总表

主生产计划表

月生产计划表

生产日计划

生产加工指令单

生产日报

合同评审

外协进度控制

产能分析

生产进度追踪表

案例：企业问题解决机制

课程收尾

1. 企业自评

2. 回顾课程

3. 答疑解惑

4. 合影道别