

生产计划与进度控制实务 (12H)

(主讲：刘毅 常驻：西安)

【课程背景】

PMC 部门是企业“大脑”，在企业总调度的层面上,是生产运营的上司。它掌握着企业生产及物料的总调度和命脉，统筹资金、物流、信息等动脉，直接涉及生产部、研发部、设备、采购、货仓、质量部、人力资源及财务成本预算等，其制度和流程直接决定公司的盈利。

因此 PMC 和相关管理层必须充分理解和掌握物料计划、物料调度、物料控制（收、发、退、补、借、备等）、生产计划、生产进度控制等管理技术，并运用这些技术，降低制造成本、缩短制造周期、提高循环效率、消除一切浪费。解决以下问题

- ◆ 交期迟延，被客人骂后只能说“对不起”，用善意的谎言来拖延交期。
- ◆ 销售计划不准，导致采购计划和生产计划不准，造成大量库存。
- ◆ 经常急单、插单、补单、退单，生产计划频繁变更，导致企业一片混乱。
- ◆ 生产计划徒具形式，计划一套，生产又是一套，生产计划表不具威望。
- ◆ 生产线因各种因素停工待料、饱一顿饥一顿，甚至两天打鱼三天晒网。
- ◆ 仓库物料乱摆乱放，账物不相符，盘点盈亏幅度大，库存积压过多。
- ◆ 出现呆料、废料，有时具体数量都不清，帐面无记录，更没及时处理。
- ◆ 供应商管理失控，到了交期才发现无法交货；到了产线才发现批量不良。
- ◆ 生产紊乱，质量跟着失控，返工重做，又扰乱原生产计划，恶性循环。
- ◆ 工序间半成品或材料不衔接，堆积如山，要的不来，不要的拼命过来
- ◆ 无休止的加班，天天加班，人变成了生产机器。
- ◆ 部门之间沟而不通，导致问题积压，效率低下，PMC 的计划名存实亡。

.....

【课程收益】

- 1、适应顾客需求，解决产销平衡。
- 2、管控生产进度，确保交期准时。
- 3、缩短交货周期，确保客户满意。
- 4、解决生产混乱和生产管理问题，提高生产效率。

【课程对象】

- 1、企业车间主任、班组长

- 2、PMC 管理人员
- 3、储备干部
- 4、班组长

【课程时间】 2 天（12 小时） am9：00—12：00 pm14：30-17：30

【授课方式】 讲授、案例、提问、讨论互动、游戏、视频

【课程纲要】

模块一、组织创新篇——现代制造型企业竞争模式的变革：适应柔性订单

（一）课程背景 1—竞争内外部环境给企业带来的挑战

（二）如何解决内外环境对企业带来的挑战：

引子：企业生存的基本法则——适应市场环境者生存

- （1）完善的管理体制；
- （2）快速的市场反应机制；
- （3）供应链的协同作战(SCM，SCC)。

- 1、现代供产销一体化管理体系构建
- 2、供应链的结构模型 SCM-PMC
- 3、PMC 与现代物流之间的关系
- 4、传统条件下的企业生产计划
- 5、SCM 的实施条件和背景
- 6、SCM 环境下的生产计划新特点
- 7、同步化供应链企业计划（SCC）的提出
- 8、SCM 管理下的生产计划的新特点

案例：戴尔计算机的再造流程

- 9、供应链下的集成生产计划与控制模型：集中计划与分散计划
- 10、从传统管理模式向供应链集成服务转变

模块二、生产计划篇——如何进行产能负荷分析与柔性计划的排定

（一）课程背景——生产计划过程中常见问题

（二）如何解决生产计划过程中的出现问题

- 1、生产的本质新的内涵。
- 2、如何塑造 PMC 核心地位
- 3、生产计划的本质、内容、种类
- 4、生产计划的五大基础标准及数据测定

5、制程计划的内容和排定方法

加工流程卡

连续型工作日程和并行工作日程

单品型计划

预测型计划

基准生产计划

6、产能计划的规划和生产能力的掌握

7、现场练习：产能分析不准的十大原因讨论

8、生产能力确定其步骤

(1) 决定毛产能

(2) 决定计划产能

(3) 决定有效产能

(4) 如何定量分析有效产能的影响因素

9、现场讨论：生产能力不足时的对策有哪些？

10、订单计划编制优先五原则

11、柔性生产计划控制技巧

12、产能负荷分析的要素

13、跨部门生产进度控制七步骤

14、生产绩效管理调控

15、生产控制四方面

16、各部门在《销售订单》评审中的作用？

17、优秀 PMC 跟单员成功的关键？

18、排单技巧

19、销售与运作计划 (S&OP)

(三)、解决生产计划过程异常问题的工具和方法：

1、进度控制的步骤有哪些

2、生产进度控制可分为哪几方面？

3、常用进度控制工具有哪些？

4、生产管理的原则

5、日程计划

6、日产能负荷分析与排产方法

(四) 先进的计划方法分析：

- 1、库存筹措简化
- 2、月平均法
- 3、最小二乘计划法
- 4、指数平滑计划法
- 5、3个月的移动平均法

模块三、生产进度控制篇——生产进度控制与生产订单异常的处理

(一) 课程背景 3——生产进度控制中常见问题

(二) 如何解决生产进度中出现的问题

- 1、何谓生产异常
- 2、生产异常的掌握途径
- 3、生产异常的如何反应
- 4、现场讨论：例会的组织技巧
- 5、生产进度的跟进技巧：事前/事中和事后
- 6、生产进度异常的原因分析及解决
- 7、生产进度异常因应对策表
- 8、生产进度落后的措施
- 9、生产进度跟进中的沟通技巧
- 10、进度控制中主导作用——使跟催及时有力
- 11、现场练习：
 - (1) 交期延误的原因探讨；
 - (2) 交期延误的改善原则
- 12、急单/插单产生的原因分析
- 13、紧急订单的处理
 - (1) 不可处理紧急订单
 - (2) 可处理紧急订单

(三) 生产订单异常处理中的应用案例分析：

- 1、某厂订单管理中异常问题分析与解决
- 2、某公司生产异常会议跟进表和生产协调会内容汇总
- 3、紧急订单切换案例
- 4、PMC 因急单问题而离职，如何解决？

5、案例讨论：

- (1) 生产进度异常分析与工作改进？
- (2) 插单生产如何应对？
- (3) 多品种小批量订单的生产计划如何编制？
- (4) 产失调原因及对策？