

生产计划与物料控制

课程背景

◆目前制造业面临客户需求多变、产品寿命周期短、技术更新快，BOM 更改频繁、销售预测不准导致生产计划频繁变动、物料计划不准，供应商供货不及时或不配套，不是物料积压，就是缺货；插单过多，导致过多的生产切换，生产和物流成本居高不下等问题，为帮助企业了解国内外制造业生产计划与物料的方法和成功经验，掌握生产计划、物料计划与在制品库存控制的方法，掌握看板及其它电子信息手段在工序间的拉动、物料配送中的应用，从根本上解决生产计划与销售、采购及物流等部门协调不良及信息沟通不畅、库存居高不下的问题。本课程作为衔接企业“产、供、销”，协调企业内部资源、统筹安排生产各项活动的管理行为，正备受关注。为促进企业高绩效的生产计划与物料管制，加强企业内部管理，提升企业竞争力。

◆生产计划年年制定，实施过程却事与愿违。生产计划与物料控制部门（PMC）是制造业企业的“心脏”，掌控营运资金、物流、信息等动脉，其制度和流程直接决定企业能否有效统筹资源，能否实现高效有序生产！

◆“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！

◆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？如何制订生产计划和物料部门的目标，并进行有效管理，提高工作人员的执行力？

课程收益

◆建立制定完善的生产计划与物料控制运作体系。

◆掌握生产计划的制定方法，以市场需求为导向，制订合理的生产预测与生产计划，协调内外部资源，更加有效地进行生产组织。

◆掌握物料需求预测、需求计划制定，物料控制与库存管理方法。

◆提升准时交货达成率和降低库存成本。

◆有效缩短生产周期，提高交期达成率。

◆掌握紧急订单与插单的解决方法与技巧。

◆掌握少量多样化订单的有效解决方法与技巧。

◆降低库存量、提高存货周转率加速资金周转。

◆解决在生产计划与物料控制环节中存在的隐患。

课程对象

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

课程形式

讲授法，互动提问法，分组讨论法，案例分析法，视频教学法，作业练习法，老师点评法等。

培训时长

两天(12 小时)

课程大纲

一、开篇深入了解 PMC

1、整体导入——在您的企业是否经常出现这样的问题：

(1) 产能是凭经验估出来的

- (2) 生产计划达成率低
- (3) 紧急订单特别多
- (4) 排生产计划无依据，排程技巧不佳
- (5) 没有做物料计划
- (6) 欠料、断料频繁发生
- (7) 交期达成率极低
- (8) 管理员不明白如何进行员工目标管理和评估
- (9) 管理和员工执行力差，工作效率低

.....

- 2、生产的本质：合适的时间生产客户需要的合格的产品
- 3、生产管理人员的主要工作职责
- 4、生产的范围
- 5、明确供产、产、销组织与部门间沟通、协调
- 6、销售与生产运作流程图
- 7、产销协调方式
- 8、销售计划、生产计划、出货计划的协调
- 9、综合性产销计划表
- 10、定期产销协调会议制度
- 11、日常产销工作链接流程图
- 12、案例分析：美的集团与各事业部 PMC 系统搭建，同时要求供应商建立 PMC 职能部门及对接人全过程
- 13、学员思考：我们企业有 PMC 这个职能或部门吗？目前做的如何？应该如何去改进

二、现代生产管理创新思维

- 1、竞争环境给企业带来的挑战
 - (1) 多种少量——计划、执行难度加大
 - (2) 货期短——跟单的压力越来越大
 - (3) 质量高——既要保证货期又要保证质量
 - (4) 价格低——要求降低成本
- 2、思考：是什么原因导致环境形势这么严峻
- 3、生产运作对客户满意度和财务成果的影响
- 4、活用销售预测，下列些企业销售预测的实际案例
 - (1) 通过市场调查/信息反馈提高订单预测准确率三大做法
 - (2) 上海米其林各片区销售预测计划制订和执行流程制度
 - (3) 艾默生各片区销售办事处销售预测计划制订和执行流程制度
 - (4) 提升编制销售预测计划编制准确性六大步骤
 - (5) 泰科电子销售预测计划编制六大步骤实例分析
- 5、影响客户满意度的主要有哪些方面
- 6、企业的最终目的是什么？影响企业利润有哪些因素
- 7、MTS(按库存生产)的生产管理特点
- 8、MTO(按订单生产)的生产管理特点
- 9、精益生产管理的JIT理念及其指导作用
- 10、案例分析：现代订单型生产企业，生产计划人员怎样从跟单角度出发，进行管理，如何掌握技巧？如何面对跨行业的订单变更？

三、生产计划

- 1、生产计划的内涵
- 2、生产计划的任务
- 3、生产计划的用途
- 4、生产计划的种类
- 5、生产计划的内容
- 6、生产计划应满足的条件

7、生产计划的标准

8、途程计划

- (1) 途程计划的内容
- (2) 途程计划的要点
- (3) 途程计划的编制
- (4) 途程计划表

9、负荷计划

- (1) 负荷计划的目的和标准
- (2) 负荷计划的要点
- (3) 生产能力的掌握
- (4) 生产能力不足时的对策——案例
- (5) 负荷计划步骤
- (6) 个别订货生产型生产计划
- (7) 个别订货生产与预估生产的比较
- (8) 各生产相关计划要点
- (9) 个别订货生产计划程序

10、生产计划内容及订立依据

11、销售别、产品别生产计划表

12、月份生产计划表

13、生产日程计划

- (1) 生产日程表
- (2) 日程计划
- (3) 生产日程计划架构
- (4) 生产日程计划体系
- (5) 日程计划拟定
- (6) 日程计划实施步骤
- (7) 影响日程计划的因素
- (8) 计划生产型的系统构成
- (9) 生产计划程序
- (10) 生产计划量的确定
- (11) 月份生产计划的拟定
- (12) 案例：月份生产计划表
- (13) 日程计划追求的目标
- (14) 日程计划拟定的考量点
- (15) 日程计划的类型
- (16) 日程计划的拟定要点
- (17) 基准日程—日程计划的标准
- (18) 基准日程表

14、案例分析：

- (1) 格力空调日生产计划编制与执行
- (2) 华星光电的计划管理与执行

15、现场讨论：生产例会的组织技巧--谁组织？谁参加？解决什么问题？相关部门如何配合？需准备什么会议资料？形成什么执行事项？前期确定的问题有无解决？

四、物料需求计划 (MRP)

1、MRP 在中小企业中的应用

2、MRP 在实施中的问题

3、物料需求计划的运作方式 (MRP)

4、MRP 用料需求规划的执行程序、流程与关键要领分析

5、如何有效计划常备性物料与专用性物料

6、MRP 系统的运作程序原理与实施成功的条件？

7、现代企业 MRP、MRPII、ERP 实施的方式、障碍及解决方案

五、生产物料管理

1、企业物料管理的职能

2、企业物料管理的精髓

- 3、常备性物料的需求计划
- 4、月份物料需求计划表
- 5、周物料需求计划表
- 6、专用性物料需求计划
- 7、专用性物料需求计划表
- 8、BOM 表的分析与运用
 - (1) 做扼要型 BOM 表
 - (2) 扼要零件表
 - (3) 扼要零件表的作用
 - (4) 做结构型零件表
- 9、呆料的形成与防范技巧
 - (1) 呆料形成的原因分析
 - (2) 如何通过跨部门的参与，防止和有效处理呆料
- 10、案例分析：某企业 PMC 解决 12 年造成的呆滞物料的心得

六、采购活动-有效控制生产计划与物料

- 1、采购的重要性
 - 2、采购杠杆原理
 - 3、采购资产回报率
 - 4、采购策略
 - 5、供应商资料卡
 - 6、供应商资料卡
 - 7、成本分析表
 - 8、供应商评核
 - 9、采购进度控制
 - (1) 采购进度控制表 1
 - (2) 采购进度控制表 2
 - (3) 采购交货延迟检讨表
 - 10、厂商资料调查表
 - 11、外协厂商的审查基准
 - 12、案例：供应商选择
 - 13、采购策略
 - (1) 供应商资料卡
 - (2) 成本分析表
 - (3) 供应商评核
 - 14、采购进度控制
 - (1) 采购进度控制表 1
 - (2) 采购进度控制表 2
 - (3) 采购交货延迟检讨表
 - (4) 厂商资料调查表
 - 15、外协厂商的审查基准
 - (1) 案例：供应商选择
 - (2) 供应商管理
 - (3) 准时化采购环境下的供需合作关系
 - (4) 双赢供应关系管理
 - 16、供货商交期管制之道
 - 17、改善供货商物料品质的管理技巧
 - 18、供货商物料品质管制实施手法
 - 19、供应商控制的关键要素与技巧
 - 20、如何建立与有效实施供应商评鉴体系
- ## 七、生产线平衡技巧与生产绩效管理
- 1、生产线平衡技巧与改善
 - 2、案例：广汽丰田是如何做到供应商物料供应与生产线平衡
 - 3、生产线改善前后平衡率的计算
 - 4、生产统计与生产报表分析

- 5、生产系统关键绩效 (KPI)
- 6、目标管理与落实绩效的评估及分析指标
- 7、交期作业及管制重点
- 8、生产线瓶颈工序的寻找与排查
- 9、如何制定、执行生产绩效评估体系表
- 10、案例分析：索菲亚滚动生产计划的推行
- 11、小组讨论：每个人写出自己做计划工作中最大的二到三个困扰问题

八、生产异常之进度与交期管理

- 1、生产异常对策
- 2、生产异常的掌握
- 3、生产异常的反应
- 4、生产进度异常因应对策表
- 5、交期延误的原因探讨
- 6、交期延误的改善原则
- 7、交期延误的改善对策
 - (1) 销售部门的改善对策
 - (2) 研发、设计部门的改善对策
 - (3) 采购部门的改善对策
 - (4) 生产部门的改善对策
- 8、现场讨论：
 - (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？
- 9、小组讨论：产销失调原因及对策？
- 10、专题展开：PMC强势心理建设——只有主导才能打造成功

九、物料库存管理

- 1、企业库存管理的通病
- 2、企业库存管理运作架构
- 3、采购、生产与仓储
- 4、库存管理的课题
- 5、产品的现货供应能力
- 6、ABC管理法
 - (1) A、B、C分类特征
 - (2) A、B、C分类原则
 - (3) A、B、C分类步骤
- 7、库存相关成本
 - (1) 管理成本
 - (2) 库存折旧
 - (3) 库存成本
 - (4) 水电费用
 - (5) 搬运成本
- 8、降低库存的有效途径分析
 - (1) 如何有效建立供应商库存寄售制？
 - (2) 如何有效实施库存“体外循环”
 - (3) 如何有效规划供应商系统供货
 - (4) 如何有效实施全球采购与供应商集成
 - (5) 如何有效执行采购与物流外包
- 9、库存包装
 - (1) 包装与物流系统要素关系一览表
 - (2) 包装功能
 - (3) 包装管理要点
 - (4) 改进包装
- 10、案例分析：美的空调库存控制与管理

十、课程结束，学员答疑