

多品种小批量下的生产计划与排程管理

公开课课纲

培训时间/地点: 2022年3月24~25日(星期四~星期五)/上海

收费标准: ¥4200/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用,早餐及晚餐

课程收益:

1. 建立制定完善的生产与物控运作体系,提升准时交货和降低库存成本
2. 预测及制定合理的短、中、长期销售计划,达成公司策略管理目标
3. 对自身的生产能力负荷预先进行详细分析并建立完善产品数据机制,协助公司建立产品工程数据
4. 生产前期做好完整的生产排程和周生产计划,提高备料准确率,保持生产顺畅
5. 配合生产计划做到良好物料损耗控制和备料,完善降低物料损耗机制和停工待料工时
6. 对生产进度及物料进度及时跟进和沟通协调,缩短生产周期,提高企业竞争力。

课程目标:

生产计划和物料控制 (PMC) 部门是一个企业“心脏”,掌握着企业生产及物料运作的总调度和命脉,统筹营运资金、物流、信息等动脉,直接涉及影响生产部、生产工程部、采购、货仓、品控部、开发与设计部、设备工程、人力资源及财务成本预算控制等,其制度和流程决定公司盈利成败。因此 PMC 部门和相关管理层必须充分了解:物料计划、请购、物料调度、物料控制(收、发、退、借、备料等)、生产计划与生产进度控制,并谙熟运用这门管理技术来解决问题,学习 PMC 课程从计划价值流切入剖析工厂制造成本和缩短制造周期,提高物流过程循环效率(库存、资金的周转率)及客户满意率;为降低或消除物流过程中的非增值活动。

参训对象:

采购、仓储、销售部门/经理主管、跟单人员、制造业生产计划主管/经理、物料计划/经理/主管/计划人员/跟单人员、生产部门/经理/主管/管理人员、业务部门/经理/主管/跟单人员。

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲:

一、生产计划管理背景概述

- 业务经营策略和主生产计划管理体系
- 企业特征、现状的诊断与计划方法
- MRPII 供需关系
- 生产计划形成的策略、流程、做法
- 生产计划拟定应考虑的关键点
- 生产计划——制定生产计划的内涵、条件及标准

二、产销计划与管理

- SOP 会议和供应链平衡会议
- 销售与制造双赢的策略
- 如何拟订有效的产销计划
- 如何开好产销会议
- 产销计划与绩效评估

三、不同企业的生产计划模式

- 大批量型生产计划模式
- 小批量多品种且生命周期短（项目型）生产计划模式
- 接单生产、备货生产和接单设计生产的基本模式
- 生产模式与生产计划的关系
- 小批量多品种生产方式的特点和难点
- 小批量多品种生产的管理对策
- PMC 的工作目标和重点
- 2 个行业生产模式举例说明

四、订单需求管理与预测

- 订单与需求管理
- 销售计划的拟定



- 有效、实用的预测方法
- 提高预测准确性的途径
- 预测与配销需求计划

五、如何做好主生产计划 (MPS)

- MPS 主生产计划
- MPS 的环境与架构
- MPS 的计划对象与计划方法
- 主生产计划 (MPS) 控制的重点
- 与主计划有关的项目参数
- BOM 物料清单
- 安全库存 / 订单策略 / 计划水平期

六、主生产计划排程技巧

- 如何确定生产量及生产计划量
- 计划订单中,详细数据手法
- MPS 排程实例
- 生产计划制定技巧
- 生产异常对策

七、如何做好产能规划

- 产能管理, 影响产能的因素
- 如何科学计算和评价产能
- 粗能力计划与能力规划
- 如何根据生产负荷合理安排班次和人员

八、四种生产流程模式的特点

- 四种车间布局选择
- 现场工作设计原则和有效技术
- 可视化管理和 5S 要求和助力作用



九、生产进度控制

- 小排量多品种生产进度异常的原因分析
- 小批量多品种生产进度控制的基本方法
- 有效工作指派的方法

案例分析：通过一张报表了解生产进度和生产过程中出现的问题

- 看板管理是小批量多品种生产的必备武器
- 大批量（量产型）计划模式调整及库存优化案例
 - ◇ 瓶颈管理
 - ◇ 瓶颈对生产计划的影响
- 订单生产过程控制
- 生产管制点的设置原则
- 如何处理生产中瓶颈工程
- 走动管理与品质控制
- 生管人员如何设定生产管制措施
- 重要的生产进度控制与跟催技巧

十、物料管理与库存控制

- 小批量多品种生产时如何确定物料采购的频率和批量
- 小批量多品种的企业物料种类繁多，到底那些物料需要备库存呢？
- 库存控制的必要性和价值
- 如何设定合理的安全库存量
- 库存控制的一些具体方法
- 如何预防和管理呆滞物料
- 小批量多品种生产中，最理想的库存管理理念

案例讨论：在小排量多批次生产企业中最迫切应该改善的是什么？

十一、准时化生产对小批量多品种生产管理的影响

- 多变的市场需求给企业生产运作与制品占用带来的问题



- JIT 生产方式下的生产计划与控制
- 准时化生产方式 (JIT) 的观念
- 推进式控制系统与拉动式控制系统区别
- JIT 生产计划的特点与追求的目标
- JIT 生产计划的种类

十二、在制品占用的控制有效方法——看板管理

- 看板管理原理与运作
- 看板种类与使用方法
- 用看板组织生产的过程
- MRP II 与 JIT 相结合的物流控制模式
- 设备的快速装换与调整
- 工序设计与设备布置合理化
- 运用看板管理的方式简化库存管理流程
- Two Bin 的运用
- 物料的目视化管理
- 看板物料管理的模拟演习
- 物料的合理配置
- 看板系统的物料配送
- 员工的柔性工作

课程回顾

问题解答

讲师介绍：张老师

毕业于国内知名大学，后赴德国学习，获得 ULM 大学工业工程学硕士学位，进入德国 Mannasman 公司实践，并接受其严格的专业培训。同时张先生是东华大学管理学硕士，其先后在财富 500 强的两家美资、多家德资企业工作，历任生产经理、物料部经理、厂长、公司总经理等重要职务。

作为生产经理,张先生参与了德资公司在上海的筹建、开业和发展，对公司从开始到正常运作有完整的



经验和体会；作为物料经理,张先生主要负责公司的采购、物流、仓储、公司运作计划及供应商的评估等工作,直接参与MRPII的推行、DFT的生产管理和先进外资企业的管理模式和中国国情的融和。

作为厂长,张先生协调生产部门、物料部门及质量控制,计划等部门之间的各种问题,全面负责公司的每日生产运作,提高生产效率。在生产领域积累了丰富的经验,就质量控制和生产率的提高而言,张先生仅用1年的时间,将整个产品流程的累积一次通过率从50%提高到了80%,生产效率提高了近50%。在改善的过程中,大量运用6Sigma的工具对流程进行改善。

作为德资企业的总经理,张先生完成一家公司从零到成长发展的全部过程,对人力资源、供应商管理、产品开发和国产化、质量控制、问题的解决、生产流程的设计、成本控制和绩效管理等方面都积累了相当的经验。

作为著名的加拿大模具制造公司的总经理,其公司产品大量运用于汽车制造业,为大众、通用及其他汽车制造商提供一流的产品和一流的全方位解决方案,非常熟悉对汽车制造业特定的技术要求及行业特点。

作为部门经理、到厂长、到总经理,张老师具有丰富的管理经验,与各部门、各种性格的员工进行良好的沟通和管理,使得企业的绩效和运营顺利开展。在培训和咨询中,其资深的管理经验,帮助很多制造型企业提高中高层管理水平,深得好评。

作为一名专业尽职的讲师与顾问,在强思企管担任特聘讲师,获得客户的广泛好评,具有丰富的企业咨询和培训经验,并运用现代培训手段和互动式教学方式,将其现实中的实务经验在课堂中很生动的传达,培训内容充实、条理清楚,富有感召力。

张先生曾为近500多家国内外知名企业进行生产及相关技能的培训,其中有奔驰汽车、大众汽车、上海柴油机、东风汽车、联合汽车电子、常牵庞巴迪、卡斯马汽车系统、江铃底盘、厚浦汽车零件、爱思恩梯大宇汽车部件、贝卡尔特、韩泰轮胎、富维江森汽车饰件、通领汽车饰件、奥托立夫、李尔汽车系统、斯丹德汽车系统、恒隆汽车系统、耀皮汽车玻璃、威克迈龙川汽车发动机、库博建大轮胎、威孚汽车柴油系统、英提尔汽车饰件、长安铃木汽车、宝适汽车部件、美莱克轨道车辆技术、双林汽车部件、博西华、宝钢集团、上汽集团、阿尔卡特、博世、西门子、霍尼韦尔、考斯特、威卡自动化、延峰伟世通、大众离合器、ZF、华阳-科士达、不二制油、天合电子元件、唐纳森、梅特勒-托利多、日立半导体、上饶光电、武汉蒂森克虏伯、赫比电子、飞利浦注塑、恩欧凯、先灵葆雅、紫江集团、卜内门、芬欧汇川纸业、上海烟草包装、吉利德、奥特斯(中国)、亨斯迈聚氨酯等知名企业,并受到公司的好评。



张先生现为上海强思企业管理咨询有限公司高级培训讲师。

主讲课程：

- 《MTP》
- 《高效领导力和执行力》
- 《新进经理的培训课程(5天)》
- 《TWI 一线管理人员技能提升》
- 《现场领导技能的培训（软硬环境）》
- 《团队管理和现场培训》
- 《工厂车间管理》
- 《提升生产经理的管理技能与技巧（高阶管理）》
- 《从技术走向管理》
- 《IE 工业工程》
- 《精益生产管理》
- 《精益价值流分析与设计》
- 《生产成本控制与绩效管理》
- 《如何作好生产计划与物料控制管理》
- 《生产流程的改善和生产效率的提高》
- 《多品种小批量的生产计划与排程管理》

