

---

# 生产计划与物料控制(PMC)

## 【课程背景】

生产计划与物料控制(PMC)是企业生产运营管理的核心，在精益生产时代，PMC 部门显得尤为重要。现列出一些 PMC 运营不当易引发的问题。

- (1) 经常混淆生产管理与制造管理，没有明确区分和界定两者的职能；
- (2) 忽视生产计划的重要性，生产计划体系混乱，生产计划频变，计划失去了其指导意义；
- (3) 物料控制方面：该来的不来，不该来的仓库一大堆，生产计划有变化，但物料计划未修改，导致物料库存积压；
- (4) 生产计划频繁变更，生产管理者天天救火，生产线怨声载道，交期经常延误，客户抱怨不断；
- (5) 物料呆滞，库存积压资金无人管，究其根源在于 PMC 职能；
- (6) 面对多品种小批量的生产方式，只能以库存为代价去接单，无法适应精益时代的变革；
- (7) PMC 组织结构不健全，生产计划与物控流程不清晰，职责不明确,出了问题谁都没责任。

## 【课程目标】

在多品种小批量的精益生产时代，生产计划与物料控制(PMC)越来越发挥其重要职能，是企业生产运营的核心部门，PMC 统筹着公司资金、信息、物流、人力资源、前端市场营销等职能，是企业生产和物流运作的总指挥和总调度。应对精益时代和企业微利时代，由于市场的变化莫测，导致公司生产计划频变，由于生产计划频变导致公司物料控制、采购控制、库存控制、呆滞料控制变得更复杂，物料占企业资金的比率在不断攀升，一般达到 55%—80%之间。本课程结合国内外企业 PMC 规划的经验，参考并收集了大量成熟 PMC 案例，精心开发 PMC 课程，旨在帮助制造业的管理者提升 PMC 控制水平，更好地适应新经济环境。

**【培训对象】** 生产、计划、采购

**【课时】** 2 天

## 【课程大纲】

### 第一篇：生产计划

#### 第一部分：生产方式导论

- 1.按业务性质划分为三类生产方式
  - a.备货型生产 (MTS) 的特点
  - b.订货生产方式 (MTO=ODM+OEM) 的特点
  - c.混合型生产 (MTS+MTO) 的特点
- 2.按批量大小分
  - a.大批量生产方式的特点
  - b.多品种小批量生产的特点
  - c.单件生产方式的特点
- 3.按时间延续性分
  - a.间断性生产方式特点
  - b.连续性生产方式特点

---

#### 4.精益生产方式的特点

- a.追求生产均衡化
- b.追求生产的同步化
- c.追求“一个流”生产

#### 5.生产计划模式取决于生产方式

### 第二部分：生产管理(PMC)的组织结构

#### 1.制造管理与生产管理的职能分离

#### 2.生产管理的职能定位及追求的目标

#### 3.PMC (生产管理) =PC (计划管理) +MC (物料管理)

#### 4.PC 的职责、MC 的职责、PC 与 MC 间规范流程

#### 5.传统的 PMC 结构不适应于生产管理的有效运作

#### 6.规范的 PMC 组织结构分析案例

### 第三部分：主生产计划(MPS)运作

#### 1.需求的确定流程，需求=预测+订单

#### 2.预测是生产计划顺利执行的前提和基础

#### 3.合同评审关键管理因素

#### 4.预测与产销计划

#### 5.预测模式及实务预测方法

#### 6.如何组织生产规划会议协调生产计划

#### 7.主生产计划 (MPS) 周期滚动规则

#### 8.主生产计划的作用

#### 9.没有规则和约定生产计划方式，生产计划将形同虚设

### 第四部分：主生产计划的编排

#### 1.主生产计划编排流程及组织要求

#### 2.主生产计划的基本形式

#### 3.某工厂季/月/周生产计划编排案例剖析

#### 4.周生产计划制定时须考虑四个关键因素

#### 5.计划变更后的信息沟通流程

#### 6.生产计划适用的基本表格形式

#### 7.生产进度的控制方法

#### 8.生产进度失控后的应对处理案例

#### 9.如何应对插单和紧急订单案例

### 第二篇：物料需求规划与库存控制

#### 第一部分:物料需求规划基本概念

#### 1.MRP 的基本原理及逻辑流程

#### 2.BOM 的基本形式和作用

#### 3.毛需求与净需求的展算方式

#### 4.现有库存量、现有库存可用量、库存可用量、在途库存量的区别

#### 5.何谓 ATP 量？ATP 量作用是什么？

#### 6.供应链 (SCM) 基本理念及操作案例

- 
- 7.ERP/MRP/ERP/ERP/ERP 之间相互关系
  - 8.ERP 实施中基本步骤及实施中的八大忠告

## 第二部分：物料需求计划的制定

- 1.通用性、常规性材料需求计划的制定
- 2.中长期采购周期（超过 2 个月）的物料需求计划的制定
- 3.中长期生产周期零件、半成品需求计划制定
- 4.零件生产与外协加工生产计划的制定
- 5.工作指派方法与自制部品生产进度的控制
- 6.物料采购计划的滚动规则（与供应商约定规则）
- 7.物料进度跟催

案例分享：企业实际排产案例、制造业生产计划体系案例

集体讨论：应对计划变动频繁的一些工作技巧和方法

## 第三部分：库存控制

- 1.实用的订购方法
  - a.固定订购批量法（Fixed Order Quantity）
  - b.经济订购批量法（EOQ 法）
  - c.固定时订购法（Fixed Period Requirements）
  - d.净需求订购法（Lot For Lot）
  - e.复仓法与订购点法
- 2.库存的分类
- 3.衡量库存合理性的指标：库存周转率和库存周转期计算和分析
- 4.物料在库天数分析和计算
- 5.库存积压资金的原因分析
- 6.降低库存的有效途径（安全库存的设置，库存的分类管理，缩短采购周期，提高预测准确性等十几种具体方法）
- 7.广东某电子厂降低 300 万美元库存行动计划案例
- 8.某工厂材料库存周转率分析案例
- 9.库存控制基本组织保障要求

## 第四部分：仓储管理

- 1.影响仓库高效运作的因素
- 2.仓库日常作业与注意点
- 3.有效处理呆滞料的途径
- 4.导致物料账实不符的因素及不良后果
  - 2.按盘点时间分：定期盘点法、循环盘点法、日常盘点
  - 3.按盘点工具分：盘点单盘点法、料架鉴盘点法、盘点卡盘点法
- 4.物料盘点认识中的四大误区
- 5.如何组织年度物料大盘点工作
- 6.盈亏原因追踪及处理方法
- 7.物料盘点实施案例