

# 浅谈制造业主生产计划管理

华升

(中信戴卡股份有限公司,河北 秦皇岛 066000)

**摘要:** 不论社会、经济、科技如何发展,制造业企业间的竞争,归根结底,仍是产品的竞争。对于企业来说,将自己的产品保质保量并按时交付给顾客是最基本的要求。作为产供销的中枢环节,科学、精准、合理的主生产计划,对于稳定企业运营、提升企业竞争力、提高企业效益有着举足轻重的作用。笔者在国有大型汽车零部件企业从事生产计划管理工作近十年,有着丰富的计划管理经验。本文结合工作实际,浅谈主生产计划管理的重要性,提出科学的编制方法及管控手段,探究未来发展之路。

**关键词:** 制造业;交付;主生产计划;竞争力;发展

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.34.073

## 1 企业主生产计划管理的重要性

当下,制造业面临着产品更新换代速度加快、产品类型多元化发展、交货期缩短、质量要求越来越严格、售后服务要求越来越高、利润逐年降低、产品销售淡季明显等问题,再加上近几年中国对外出口关税升高。企业所处的内外部政治、经济环境急剧变化,为了求得生存和发展,企业的生产计划管理异常艰辛和复杂。如何编制出最理想的生产计划,最大限度满足顾客的需求,同时,又能让自己有利可图,这是企业应该反复思考的问题。企业的主生产计划,是确定每一具体的最终产品在每一具体时间段内生产(或交付)数量的计划,它居于企业运营管理的核心地位,是企业自上而下的所有人,在计划期内实现生产(或交付)任务的行动目标。科学、精准、合理的主生产计划可以提升企业的生产效率、提高企业的管理水平和盈利能力,保障企业的销售平台、研发平台顺利开拓。

## 2 企业主生产计划的编制基础及流程

编制主生产计划的最终目的是通过科学、合理地配置设备、人力、原材料等资源,满足顾客对产品品种、数量、质量、交期的要求。企业计划部门要以先进的技术为手段,制定科学、周密的生产计划,并对计划执行结果实时反馈,及时调整、协调、总结,矫正计划运行偏差,提升计划质量和管理水平,使企业整个产品供应链完整、有序、高效运转。

(1)企业主生产计划的编制基础如下:①企业的计划指标。②企业的近期发展规划。③产品的销售情况、库存量、预测。④顾客对产品的工艺、运输、交期等方面的要求。⑤现有工厂的生产能力和未来的产能建设。⑥新项目商务进展情况,新产品试制情况。⑦历史生产计划执行的经验和教训。(2)企业主生产计划的编制流程如下:



## 3 企业主生产计划的编制步骤

以月度计划为例,企业编制主生产计划通常要进行如下几个步骤:(1)数据整合。企业确定好计划节点后,要迅速收集、整理产品的异地库存、在途数量,了解企业自身的库存,力求数据完整、准确。(2)产能核定。对工厂的总产能和瓶颈工艺产能进行重新核定,了解工厂的生产能力。(3)订单分析。接收市场部门提交的销售计划和销售预测,重点关注急单、插单、承诺单、欠量补单和新品订单等,对有疑义的订单要立即反馈给市场部门,再由他们与顾客沟通,避免出现错误订单,占用生产资源。(4)科学排产。用科学的方法(《管理学》中有标准的计算方法,这里不作赘述)编制生产计划,对生产进度进行细致、准确的安排,将排产目标均衡地分配到各个工厂。(5)计划评价。这个阶段,生产计划虽基本制定完成,但总会出现一些不平衡的地方,如部分新产品没有排进去;多款产品生产进度有冲突;不同工厂间产能负荷不均衡;订单远超产能,生产无法组织安排等等。(6)统筹协调。尽可能协调一切资源(如加速新品试制、生产物资调拨、压缩安全库存等),将尽可能多的有销售计划的产品安排进生产计划,并初步制定切实可行的执行方案,对于实在无法如期交付的产品,提前与顾客协商交期。(7)计划确认。主生产计划在多

次平衡、反复协商后,交由相关部门确认。(8)计划下达。由生产计划部门下发至工厂,再由工厂制定具体生产作业计划。

## 4 企业主生产计划的保障机制

如何制定出一份既能保证交付又切实可行的主生产计划呢?除了科学的方法和不断地平衡外,还需要一些机制作保障。(1)加强计划管理团队建设。很多企业虽然已经上线了各种生产计划信息化项目,但人的作用永远无法替代,系统只能计算有固定逻辑和可量化的部分,剩下的还需要靠人的经验和智慧,所以,建设一支有责任心、有荣誉感、有能力的计划管理团队十分重要,这支队伍要懂生产、懂经营,具有大局观和数字敏感度,并能经常自我革新、与时俱进。(2)确立计划管理部门核心地位。主生产计划居于企业各类业务的核心位置,那么,计划管理部门也应当具备这样的地位,能让其他业务相关部门全力配合其完成主生产计划的制定与下达,保证最终成品的交付。(3)完善计划管理制度,优化计划管理流程。计划管理工作要有章可循,在制定制度和流程时要考虑全面,使各环节协调一致,注重新事物,顺应时代发展。(4)强化信息在计划链上无阻流通。如果说主生产计划是企业运营的核心,那么,信息流通是否顺畅,则关系到主生产计划能否有效。(5)加强监督,保证计划顺利执行。主生产计划下达后,企业要进行跟踪和监控,及时响应顾客的新需求和完善计划执行过程中不合理的地方,加强控制,保障产品最终顺利交到顾客手中。

## 5 企业主生产计划未来发展之路

随着信息化、数字化、智能化的发展,制造业将经历一场不亚于工业革命的产业变革,我们不进步就必然会被淘汰。那么,企业主生产计划管理,未来将如何发展?(1)借助信息化工具采集数据,实现自动化排产,快速、准确生成主生产计划。(2)使用信息化系统整合数据,提供辅助决策方案,适时调整主生产计划与实际执行间的偏差。(3)将企业内外部信息数字化,结合大数据和企业管理AI,进行高质量的智能化管理。未来,任何先进的技术都不会是一种系统一种算法,将会是他们的集成。

## 6 结束语

制造业良性发展的基础是均衡生产和不断交付,这也是主生产计划管理永远不变的目标。作为一名计划管理人员,我们每天分析数据、紧跟市场变化、关注产出、跟踪交付,利用各种先进工具,改进计划管理工作,我们深知自己身上的重任,只有不断进行知识武装,积极探索,才能让计划管理工作越来越高效。道阻且长,行则将至。

## 参考文献

- [1] 彭岭. 制造企业生产管理系统应用分析[J]. 现代企业教育, 2013(20): 91-91, 92.
- [2] 王浩. 供应链环境下广西汽车制造业精益物流管理现状分析及应用研究[J]. 物流技术, 2015, 34(19): 241-245.
- [3] 隋荣勃. 面向订单的生产计划管理模式探讨[J]. 工程技术: 全文版, 2016(8): 63.
- [4] 周光明. 多品种少批量生产作业计划控制优化研究[J]. 现代制造工程, 2010, (10): 38-42.