

PMC--卓越生产计划与物料控制管理

高级管理版本——共计 5 章 (2 天)

【课程背景】

中国企业经过近 40 多年改革开放，已经从简单的经验型管理逐步走向系统化、数字化的资源计划型管理阶段。市场的不确定性因素越来越多，企业间的供需求越来越多样化，变动性也越来越频繁，致使源头生产型企业都要根据市场的波动而做出快速反应的生产模式和管理机制。这对 *PMC = Product Material Control* 生产运营指挥大脑有了新的定位和要求，批量订单越来越少，多品种少量短期的订单越来越多，这种趋势越来越明显。企业很难左右外部市场的瞬息万变，只能对内求变快速响应市场的变动。在同等质量的基础上，成本低、交货快、服务好，就会赢得更多的发展机会。

【课程收益】

1. PMC 体系的搭建，掌握关联部门的在该体系中的职能职责、角色定位和关联 KPI
2. 关联部门如何协同管理
3. 生产计划进度管理过程中遇到物料和产品交期延误、品质不良、设备故障频发、人员不足等问题时如何应对
4. 材料库存、半成品库存和成品库存太多，呆滞不能消除如何应对
5. 企业现金流严重不足如何从生产运营端排忧解难。

【课程大纲】

第一章 **PMC 在企业中的角色定位与职能职责**

1. PMC 都面临哪些问题点
2. 工厂为何有三“M”现象
3. PMC 的定义，职能职责与角色的定位

4. 斩断扰乱秩序的“三只手”和“五个约束”
5. PMC 精益管理屋的搭建
6. PMC 部门工作流程图的规划与设计
7. PMC 跨部门工作流程和部门内业务流程
8. 设计部门的经营理念、经营方针和经营目标
9. 规划高效的 PMC 组织架构
10. 编制部门职能职责和岗位职能职责
11. 设计部门及岗位重点管理项目及主要方针及目标实现的具体策略
12. PMC 部门角色的定位
13. PMC 个人岗位就职条件要求
14. PMC 团队文化建设
15. 跨部门到同事间的关系管理
16. PMC 部门 KPI 的设计及统计方式管理
17. 关联部门的 KPI 设计管理
18. 达成 KPI 的改善措施管理
19. PMC 公司级 KPI 关联统筹管理
20. SOP 化管理
21. 企业运营浪费改善汇集
22. CO→PO→MO 订单业务流程规划管理

23. 订单评审处理流程

24. PMC 计划流程及数据库构建

25. 制程 LT 的控制管理

26. 视频案例讨论:

1 分析企业整个内部供应链的问题点及系统解决方案

2 学习对部门间的资源整合改善给企业带来的巨大收益

第二章 **PC** 生产计划与控制管理

第一节 订单预测管理

1. 案例分析：销售订单总是不准确是怎么造成的

2. 案例解析：销售订单总是不准确我们改如何做

3. 案例：减少库存、缩短制程时间保证交期、降本增效整体解决方案

4. 销售业务规范化管理

5. 产供销需求特征分析

6. 供应链产销存的适合搭配模式的选定 (ETO/MTO/ATO/MTS/MTA)

7. 产供销平衡管理

8. 订单评审管理

9. 产品定位管理

10. 用 SWOT 优劣势分析法制定销售战略

11. 销售中长短期订单滚动预测管理

12. 如何提升订单准确率

13. 重视需求预测分析

① 生产系统运作原理模式

② 计划编制从需求着手

③ 需求预测的重要作用

④ 需求预测的周期分类

⑤ 预测的步骤

⑥ 预测的信息来源

⑦ 市场需求预测常用方法

⑧ 定量预测的工具和方法

14. 产供销人均产出与勤务计划

第二节 PC 主计划与分计划的编制管理

1. 订单不能准交有哪些原因？

2. 一级计划：制订企业 3~5 年的中长期战略生产计划

3. 二级计划：制订企业年度生产计划

4. 三级工厂月度总计划怎么制订

5. 四级生产计划---每日生产计划与实绩的控制管理

6. 五级计划及控制管理---每个工程每天的计划及控制管理

7. 六级计划及控制管理---每类品名，每天产量排产计划与控制管理

8. 七级计划制订与控制管理---每个单元半成品在每个工位优先顺序排程计划
9. 多品名少数量短交期产品的计划与控制管理
10. 项目制计划的编制
11. Engineer to Order 现接订单如何快速处理
12. 柔性化排程与均衡化生产的排程
15. 怎样利用 EXCEL 简单的手工排产计划表
13. 案例演示：一条产线多品少量短期订单如何排程，一车间多产线如何平衡管理
14. 采购进料，检验入库，组装，冲压，注塑，电镀等各段制程周转定义及优化方法

第三节 PC 生产计划排程规则管理

1. 讨论：为何校车的学生上车快？而公交车上车慢？
2. 产能负荷分析五要素
3. 产能负荷分析步骤与关键点
4. 产能负荷管理方式概要表
5. 案例：产能负荷分析
6. 瓶颈与约束分析 (TOC-OPT)
7. 平准化与成组化排程规则
8. 订单排程有哪些排程方式
9. 小订单排程方式
10. 生产滚动计划如何下达

11. 现场有哪些限制排程的规则
12. 订单进度如何掌控
13. 关键订单如何监控
14. 紧急插单和消单如何处理
15. 设备异常如何处理
16. 信息错误如何处理

第四节 PC 生产计划控制管理

1. 沙盘演练：如何控制原材料、半成品及成品库存，缩短 LT
(批量订单&多品少量短期订单&项目制订单的对比)
2. 库存差异如何处理
3. 生产制程时间太长如何处理
4. 如何降低半成品库存的管理工具运用
5. 如何制作产销定例会，避免开会无人、参会无话
6. 如何制订月度计划到每日计划的管理规范 (SOP)
7. 产品主计划的编制模式
8. 如何降低完成品库存管理工具运用
9. 信息流影响产品交期如何处理
10. 如何透过客户反馈评估信息管理内部 KPI
11. 如何优化流程，短缩制程时间 LT

12. 教学视频案例：多品种小批量快速组线生产模式的视频案例分组讨论

第三章 MC 物料计划与控制管理

【第一节 MC 计划管理】

1. 案例分析：物料不齐套如何管理
2. 案例分析：物料不良如何处理
3. 小量多樣，模具/機台共用，減少換模情況下，如何提升齊套備料及縮短 LT
4. 庫存控制技巧之戰略規劃
5. 制程異常，物料損耗的不確認性，如何平衡備料及縮短 LT
6. 物料 MOQ 要求，影響存貨
7. 如何掌控供应链的进度
8. 采购“九段控制”方法
9. 物料齐套性管理
10. 产供销研发协同管理
11. 优化审批流程
12. 建立确保物料供应的模式
13. 改善供应商品质的“十一大手段”
14. 采购周期 SOP 规范化管理
15. 申购周期 SOP 规范化管理
16. 采购渠道 ASOP 规范化管理

17. 降低成本模式 SOP 规范化管理
18. 采购进度 SOP 规范化管理
19. 供应商的协同管理
20. 什么是订购前置时间，如何设置
21. 什么是订购点，如何计算
22. 什么是订购量，如何计算？
23. 订购前置如何运营，减少物料不齐套

【第二节 MC 申购管理】

1. 现场演练：巧妙工具挖掘问题，解决问题
2. 精细化物料管理流程
3. 申购工作 SOP 标准化管理
4. 确立 MC 部门的服务理念、行动方案
5. 明确 MC 部门的管理目标
6. 物料供应不畅与各部门的职能职责有什么关联
7. 常备性物料的需求计划如何做
8. 专用型物料的需求计划如何做
9. 建立专属唯一性的物料编码管理
10. 物料命名规范化、制度化管理
11. 物料 MO 识别码的规范化管理

12. 如何建立 BOM 表，何时修改 BOM 表
13. 建立 BOM（单耗/损耗）表有什么用处
14. 如何设计与合理运用单耗和损耗率
15. 如何建立 BOM 料件单耗生产 DATA（清单）
16. 如何利用生产计划准确计算物料需求量
17. 案例：产品 BOM 如何建立
18. 如何确认物料的申购/入库/在库/安全存量间的换算关系
19. 如何避免备品损坏，采购期长而造成的停机
20. 如何避免申购造成的呆滞库存和高成本申购
21. 生产现场如何控制大量申购物料及备件

【第三节 MC 库存控制管理】

1. 安全存量如何设定
2. 最高存量如何设定
3. 最低存量如何设定
4. 牛鞭效应的优化与管理
5. 零库存如何运营管理
 - 1 存量管制主要有哪些利弊分析
 - 2 VOI/VMI/JMI/JIT 库存法如何运用
6. 呆料的管理

- 1 呆料 SOP 规范化管理
- 2 呆料 SIP 流程化管理
- 3 如何请求呆料处理
- 4 如何建立呆料处理申请表
- 5 如何建立呆料审核表
- 6 如何评审处理的呆料
- 7 如何建立呆料处理对策
- 8 如何杜绝呆料的产生
- 9 如何建立奖惩的管理机制

第四章 单无忧数字化管理系统（自学部分）

1. 收料/入仓/出库/现场领料/半成品流动/成品入仓/成品出货数字化追溯管理
2. 投放料数量管理
3. 生产进度管理
4. 异常对应进度管理
5. 人均效率管理
6. 生产及出货电子看板管理
7. **中德企业典范：无人化的 PMC 管理系统的运用**

-----**结束**-----