

卓越 PMC 管理——生产计划与物料控制

讲师：王国超

【时间地点】2018 年度

| | | | | | |
|----|--------------|--------------|--|--|--|
| 广州 | 08 月 24-25 日 | | | | |
| 深圳 | 06 月 22-23 日 | 11 月 23-24 日 | | | |
| 上海 | 07 月 14-15 日 | | | | |

【学习费用】

3980 元/2 天/1 人（含资料费、午餐、茶点、发票等）

【参加对象】

制造业生产计划管理人员、物料管理人员、MRP 小组人员、物流管理人员以及有志于了解计划与库存控制的人员。

【课程背景】

经过 30 多年改革，我国已经成为世界经济大国、制造大国和消费大国。随着市场多级分布和精细化管理技术的分工要求，生产计划与物料控制管理水平也将成为衡量企业核心竞争力的一个重要指标之一。迫使企业需要根据自身的情况，量身制定出适合自身特点的生产计划与物料控制管理的战略规划，月度计划与预测、日别计划与实绩、品名别计划与实绩排程管理的综合信息管理体系。通过销售与生产管理体系、生产管理与制造管理体系、生产管理与物料控制管理体系、制造与设备管理体系等来取得竞争优势。随着现代管理技术的不断发展，生产计划与物料控制管理，为企业的发展带来了巨大的经济效益。现在人们把生产计划与物料控制管理誉为“企业的龙头兵”，也被誉为企业的“第二利润源”，因此受到众多企业的高度重视。

PMC = Product Material Control 是生产计划及物料控制，通常分为两个部分，PC：指生产计划与排程管理、出货计划，主要职能是生产和出货的计划与实际进度的控制管理；MC：是指物料库存计划与控制管理（俗称物控），主要职能是物料计划、请购、物料调度、物料的控制（坏料控制和正常进出用料控制）等。整个课程将以 SAP 系统的管理基础获取 PO 订单跟踪管理——MRP 物料需求计划——PR 物料申购请求——PPB 电子采购——MPS 主生产计划——DRP 分销资源计划——VOI/VMI/JIT/JMI 多种形式的库存管理系统——IMS/SMT/RF ID 防错防呆智能拣货等为主要引线系统说明。

【课程目标】

本课程是王国超讲师在日本学习后，回到国内结合中国文化背景，经过 19 年的现场实战经验和日本管理大师冈田、长召和小川等多位老师的现场指导，全面而系统地将理论与实战的结合起来，针对中国企业的实际管理水平，把教学、科研、实践、实战的经验融为一体，让学员轻松地掌握管理的核心知识和管理技术的技巧。让越来越多的企业从 PMC 管理中获益，同时也能为企业全面提升企业的战略人才储备奠定良好的基础。具体掌握的知识点：

1. 完整、科学、适用的管理理念。让学员了解现代先进的 PMC 理念与运作模式
2. 掌握全面、系统、细化的生产计划和出货计划的设计与跟踪管理体系
3. 掌握全面、系统、细化的物料计划和控制管理的设计与跟踪管理体系
4. 课程设计具有专业性和针对性。重点突破如何计划、如何实施、如何跟进落实的管理
5. 课程不设强制性认可，鼓励学员大胆提问，现场互动交流。企业的现状不同，所面临的问题也不同，“他人的良药也可能成为自己的毒药”，只有把脉问诊，才能开出适合企业自身的良药妙方
6. 课堂设组互动学习，提问，辩论等多种交流沟通方式，让学员在刺激中掌握难记的知识点，在掌声和欢呼声中愉快的结束全部课程
7. 现场提问，现场解决
8. 微咨询效果：各组设计 PMC 改善课题，进行小组间 PK, 老师最终点评, 破解管理困惑。

【课程大纲】

第一章 企业生产管理不顺的瓶颈分析

1. 企业管理不顺导致问题的 340 字管理哲学
2. 生产不顺，是部门和岗位的职责不清，还是体系不健全
3. 从现代工厂生产模式找出自己企业管理的差距，形成改革的强烈意识
4. 如何做好生产计划和物料控制管理呢
5. 案例：离岛式的布局如何改造成精益生产布局模式

第二章 销售计划与控制管理

1. 为何要制订中长期销产计划的管理
2. 如何梳理订单处理事务流程
3. 制订销售与生产计划的管理规范
4. 销售订单总量 N+2 滚动管理模式

5. 销售订单客户别 N+2 滚动管理模式
6. 销售订单品名别 N+2 滚动管理模式
7. 树立销售部门传统模式的改革意识
8. 案例：联想供应链系统虚拟工厂订单交付系统应用的配合管理
9. 案例：海尔工业 4.0 的销售管理模式

第三章 PC 生产计划与控制管理

1. PMC 计划制定流程案例解析
2. 自部门生产计划的制订与跟进管理事项
3. 生产计划制订与跟进同跨部门的协调管理事项
4. 销产定例会议
5. 制订月度计划到日别计划的管理规范
6. 一级生产计划（2 回/月 生管部门作成）
 - 1) 一级计划“N+6”预测由粗放到精准管理模式
 - 2) 一级计划的确定与修订管理
7. 二级生产计划——日别生产计划与实绩的控制管理
8. 三级计划及控制管理——工程别日别计划及控制管理
9. 四级计划发行管理——品名别日别产量排产计划与控制管理
10. 五级计划发行管理——品名别工位别优先顺序排程计划
11. 多品种小批量的排程管理模式
12. 多品种小批量混产排程优先顺序管理方法
13. 品名别投产计划
14. 工程负荷能力评估与控制管理
 - 1) 综合产出计算的设计与计算（人机良品率换算管理）
 - 2) 对应能力人员勤务日历统一控制管理
 - 3) 工程间负荷能力的计算与评估
 - 4) 负荷产能的设计与计算
 - 5) 节拍（TAKT/L/T）如何设计与计算
 - 6) 工位平衡率的设计与计算
 - 7) 工程良品率/综合良品率的设计与计算
 - 8) 工程稼动率的设计与计算
 - 9) 单位时间人均产出的设计与计算
15. 全面库存管理（原材料、消耗品、在制品、完成品）
 1. 1) 如何设计综合库存周转率推移计划与实绩的控制管理

- 1.2) 周转率、周转速度、存料率的设计与计算管理（概率计算法）
 - 1.3) 周转率、周转速度、存料率的设计与计算管理（平均计算法）
 - 1.4) 库存金额的增减与经营利益的变化分析
 - 1.5) 月度库存指标差异“戴明圆环法”分析管理
 - 1.6) 如何设计 L/T 管理目标与实绩的控制管理
 - 2.1) 如何减少在制品库存的浪费
 - 2.2) L/T 短缩(一个流 one piece flow)
 - 2.3) TOYOTA 双看板管理模式, 减少在制品
 - 2.4) 责任制 KANBAN 管理
 - 3.1) 如何消减完成品库存的积压
 - 3.2) 在库 ABCD 类分析目视化管理
 - 3.3) 在库品红牌作战管理
 - 3.4) 变废为宝(再生利用/折扣/寄存/互换/废品变卖等)
16. CFT 跨部门的快速响应机制（也适合急单、样品制作、一次性订单）
 17. 生产优先排序管理
 18. 如何对应插单或增产的管理措施
 19. 生产计划达成日别状况目视化管理
 20. 纳期回答跟踪流程管理
 21. 如何快速回答订单纳期
 22. 出货指示作业
 23. 月别产销计划与实绩的推移管理
 24. 月别生产、出货计划与实绩的推移管理
 25. 品名别日别投入计划与实绩的控制管理
 26. 日别品名别量销售计划与实绩的推移管理
 27. 出货差数管理
 28. 出货资料修改流程管理
 29. 捆包指示一览管理
 30. 生产、出货与在库增减管理
 31. 为何要直送管理
 32. 订单对账单管理
 33. 日次出货关联资料提出遵守率管理
 34. 客户满意度调查跟踪管理
 35. LP 精益生产价值流改善, 解决短纳期, 多品种小批量生产。
 - 1) 总价值流分析

- 2) 导入 Lean Production&Six Sigma 排除改善中的浪费
- 3) 事务流优化改善, 缩短流程, 提高效率
 - ① 建立流程的起点和终点
 - ② 建立关键流程步骤
 - ③ 明确部门间事务流程步骤
 - ④ 识别部门间的浪费
 - ⑤ 挖掘部门间事务不畅的根本病源
 - ⑥ 杜绝处理和等待的时间浪费
 - ⑦ 识别部门内的浪费
 - ⑧ 对事务流程进行 LEAN 改善
 - ⑨ 如何利用“牛皮纸分析法”排除事务浪费
 - ⑩ Lean Before OR Lean After 的效果比较
- 4) 产品流优化, 解决短纳期, 多品种小批量生产
 - (1) 从结构布局上优化, 排除浪费, 提升效率
 - ①平衡化生产配置
 - ②安定化生产配置
 - ③工程能力平衡配置
 - ④离岛式工程生产配置
 - ⑤L/T 改善 (one piece flow)
 - ⑥订书机原理的运用
 - ⑦同步化、等量化改善
 - (2) 从现场工程内改善浪费, 提高效率
 - ①加工
 - ②检查
 - ③搬运
 - ④停滞
 - ⑤直通率
 - (3) 从作业方法上改善改善浪费, 提高效率
 - ①标准化管理
 - ②按灯管理
 - ③经济动作改善
 - ④动作浪费改善
 - ⑤“四不”过程控制管理
 - ⑥人机配合工作的改善

- ⑦TOYOTA 双看板管理模式的运用
- ⑧勤务体制匹配的改善
- (4) TQM 品质过程控制管理, 杜绝浪费
 - ①自检
 - ②互检 (CORSS)
 - ③专检
 - ④JDK 检
- 36. 工业 4.0 的 GT 群组技术管理运用, 解决多品种小批量订制生产
 - 1) 敏捷制造的发展战略
 - 2) 由客户拉动企业的行为和必要条件
 - 3) 推动对拉动的管理图
 - 4) 推动对拉动的区别
 - 5) Pull Systems 后工序领取, 后补充生产
 - 6) 订单供需平衡周到日别的管理
 - 7) 订单供需平衡日别到时间段的管理
 - 8) 运行的法则和运行周期解析
 - 9) 多品种小批量的时间分配管理
 - 10) GT 群组技术运行条件
 - 11) 加工产品中不同复杂程度零件分布规律解析
 - 12) 成组单元的组织形式
 - 13) 工业 4.0 与传统工业模式的区别
 - 14) 并行工程产生的背景
 - 15) 卓越的并行生产大幅度短缩制造流程 (L/T)
 - 16) 重点管理串并行生产的设计过程管理
 - 17) GT 技术生产追求的“零”浪费目标的管理
 - 18) 排除浪费的 8 种集成管理技术
 - 19) 快速订制生产的“虚拟制造”管理
 - 20) 快速响应的网络结构与合作流程
 - 21) 工业 4.0 从智慧工厂到智能生产
 - 22) 智慧工厂的布局
- 37. 如何设计 PC 的 KPI 绩效考核管理
- 38. 如何运用 9D 法改善现场的问题
- 39. 如何运用五五法改善现场的问题
- 40. 案例

- 1) TOYOTA (丰田汽车) 多品种小批量生产管理视频分享
- 2) 东莞五金模具工厂工业 4.0 运用案例视频分享 (中德合作的典范)
- 3) CANON (佳能) 多品种小批量视频案例分享
- 4) 浙江设备制造企业的 PMC 改善案例分享

第四章 MC 物料计划与控制管理

1. 企业物流信息流管理示意图
2. 申购方法的标准化管理
3. 常备性物料的需求计划如何做
4. 专用型物料的需求计划如何做
5. 什么是订购前置时间
6. 什么是订购点, 如何计算
7. 什么是订购量, 如何计算?
8. 安全存量如何设定
9. 最高存量如何设定
10. 最低存量和零库存量如何控制管理
 - ① 存量管制主要有哪些利弊分析 JIT 库存管理法
 - ② VMI 供应商管理库存法
 - ③ VOI 寄售管理库存法
 - ④ JMI 联合库存管理法
11. 哪些物料适宜存量管理
12. 哪种库存存量要管制订购量
13. 物料管理控制哪些内容
14. 为何要给物料编号
15. 如何给物料编号 (LOT NO 法的规定管理)
16. 容易跟踪识别管理的物料命名法
17. 如何对物料进行 ABC 分类管理
18. 物料申购、入出库、在库流程 (与生产计划同步管理)
19. 如何设计物料计划与存量管理流程
20. 物料供应不畅的部门职能职责分析
21. “5M” 对物料的控制管理
22. 如何建立 BOM 管理表
23. 如何设计与统计单耗和损耗率
24. 如何建立 BOM 料件单耗生产 DATA

25. 如何确认物料的申购 / 入库 / 在库 / 安全在库等
26. 物料跟催及异常处理流程
27. 如何对物料申购纳期进行回答管理
28. 物料申购、入库、在库周度进度管理
29. 物料过不足情报周度管理
30. 物料订购单信息管理
31. 物料跟催信息流程管理
32. 物料发放流程及规范管理
33. IMS 流程智能跟踪管理系统的运用
34. SMT 防错纠错防呆管理系统的运用
35. 供应商资源整合管理
36. 降低物料成本有哪些途径和操作方法
37. MC 物料 KPI 绩效考核内容的设计管理
38. 案例：SMT 防错防呆/IMS 智能管理系统案例分析（美英合资来料加工厂）

第五章 及时准确高效的盘点技术

1. 存货盘点的种类和方法
2. 盘点的意义和频度设定
3. 盘点四合一的特点对照确认
4. 仓库管理有哪些业务
5. 盘点作业流程
6. 盘点 SOP
7. 如何对仓库进行分区管理
8. 如何对仓库空间进行合理布局
9. 物品保管的“七三”对照原则
10. 存储物有哪些保管措施
11. 如何对物料进行防护保养
12. 危险品如何存储管理
13. 如何对存储物进行“三定纵横”管理
14. 主要材料的库存状况 KANBAN 揭示管理
15. RF ID 技术在仓储物流中的运用
 - ①使用 RF ID 要具备哪些条件
 - ②各种条码如何使用
 - ③物联网的运用

- ④二维码对 IN-OUT 的追溯管理
 - ⑤商品条形码和物流条形码的区别
 - ⑥人工拣货、RF ID、电子标签拣货方式的比较
 - ⑦RF ID 无线电识别器的运用
16. 仓储现场管理工具的运用
- 1) 红色标签作战在仓库如何运用
 - 2) 冰箱作战在仓库如何运用
 - 3) 仓库作战在仓库如何运用
 - 4) 靓丽环境作战
17. 及时准确高效的会计事务所盘点技术
18. 呆料的预防及处理方法
19. MC KPI 绩效管理
20. 案例
- 1) 某酒集团仓库改善前后对比
 - 2) 某物流中心仓库改善前后对比
 - 3) 某食品设备行业物料管理改善案例分析
 - 4) 某标杆电子行业盘点案例
 - 5) 亚马逊仓库机器人的运用

第六章 现场学员 PMC 问题解析 (1~2 例)

讲师资历 lecturer synopsis

王国超

高端生产管理老师、精通生产全盘管理咨询师

教育经历:

王老师, 71 年出生于陕西汉中, 43 岁, 西安大学毕业, 机电技术专业, 北京大学 EMBA 工商管理, 维多利亚大学 MBA 高级工商管理硕士生, 国家注册安全主任。

工作经历:

王老师曾在全球著名日本跨国集团——太阳诱电株式会社(公司成立于 1950 年, 主要是电子元器件集研发、生产、销售为一体的集团公司。按企业规模和市场占有率排名全球第三, 若是微电子行业的品质和市场占有率排名全球第一, 主要客户是世界五百强企业如英特尔、苹果、诺基亚、摩托罗拉、SONY、松下、日立、SANYO、SHARP、TOKO、万宝至、LG、三星等, 工厂遍及日本、马来西亚、新加坡、菲律宾、美国、墨西哥、韩国、台湾、大陆等, 销售基地遍布全球。全球工作人员多达十几万人、其中大陆 13450 人。生产的产品

如电阻、电容、电感、压敏变阻器、集成电路板、蓝牙系列产品、CD、VCD、DVD 等。中国工厂的管理主要以现地干部为主，外籍人员为辅的管理模式，在业界享有较高的声誉）工作 19 年，历任制造部部长、事业管理部部长、工厂长等职务，其中担任工厂长 8 年（相当于中国集团总部生产管理中心总监），管理大陆工厂基-中-高层管理人员（包括日本人、韩国人、台湾人）等几百人，员工人数 7000 多人。

工作成果：

王老师在工厂生产全盘管理、工厂全面运营策划、健康安全卫生管理、事业计划与成本控制管理、卓越 5S 活动的开展与运用、IE 工业工程管理、JIT（LP）精益生产、精益管理等方面有着极其丰富的理论和实践相结合的管理理念，特别是中日文化相结合的管理理念。在此期间曾多次去日本、韩国参加过世界级的管理学术、品质改善、成本控制、新生产方式改革等成果研讨会，并多次获得个人和团体一等奖和特等奖荣誉（如 99 年 6 月-12 月日本国群馬县太阳诱电本社研修科研成果研讨会、04 年 9 月-05 年 1 月韩国太阳诱电研修成本控制成果研讨会、2010 年 10 月-11 月日本国群馬县太阳诱电本社研修品质改善成果研讨会）。

老师优势：

19 年的日系企业管理经验，曾几度去日本、韩国研修精益管理，受到日本著名精益管理大师岡田、长召、小川等老师的亲传与中国工厂的现场指导。

将日系企业及世界 500 强企业的管理精华快速引领中国企业进行量到质的飞跃发展。管理技术不再是单边独有，我们不但拥有，还在不断深化与变革，即将成为全球管理技术的引领者和管理技术的倡导者。

王老师的管理理念是结合了世界 500 强企业的管理经验，懂得如何在中国文化背景下巧妙灵活的结合外资企业管理的经验，为中国企业的做大做强、快速走向国际化道路而“增砖添瓦”，他的管理理念特点是：通俗易懂、实用、好用，被业界广泛认同和赞誉。

咨询辅导过的企业：

富宝集团（港资）--现场 7S 咨询；

惠联包装（港资）--工厂架构优化；

哈娜玛萨（日资）--精益生产推行与辅导；

车之骄（马来西亚）--工厂配置优化、7S 推行、组织优化管理等；

雅日玻璃钢（日资）--事业计划设计和成本管控、品质改善、执行力改善等；

耀昇石油--工厂规划、企业文化建设、事业计划设计与成本管控、工厂管理规定等；

锦瑟服饰--绩效考核优化、企业文化建设、7S 推行、标准成本设计与成本控制管理等。

【主讲课程】

精益生产，精益管理，精细化管理，精细化生产管理，IE 工业工程，成本管控，5S，6S，7S，安全生产管理，目视化管理，办公室 5S，仓储管理，PMC--生产计划与物料控制，杰出班组长，车间主任技能提升，TWI 等。

卓越 PMC 管理--生产计划与物料控制——报名表

我单位共____人确定报名参加 2016 年____月____日在____举办的《卓越 PMC 管理--生产计划与物料控制》培训班。

| 单位名称: | | | | | |
|-------------|-----|---------|-----|--------|-----|
| 地 址: | | | | | |
| 联系人姓名: | | 性 别: | | | |
| 手 机: | | 电 话: | | | |
| 部门/职务: | | E-mail: | | | |
| 参 会 学 员 信 息 | | | | | |
| 姓 名 | 性 别 | 职 位 | 手 机 | E-mail | 金 额 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |