

《柔性生产计划与物料需求控制》 PMC

专为制造型企业量身订制，构建生产运营系统体制，全面提升生产干部管控力

PMC 部门是一个企业“心脏”，统筹营运资金、物流、信息等动脉，其制度和流程决定公司盈利成败。且 PMC 部门掌握企业生产及物料运作的总调度和命脉，部门运营状况将直接影响生产部、工程部、采购、货仓、品控部、开发设计部、人力资源及财务成本预算控制的运营效率。面对激烈竞争及少量多样、快速变化的市场需求，传统的大批量生产方式及水平式的机台布置已无法适应。如何制订出最优的生产计划？满足市场的需要。如何适时适量的生产，同时又能削减库存、消除不必要的人力、时间及物料浪费已成为企业急需解决的问题。如何构建由 PMC 主导运营，最终实现全公司系统化 SCM 供应链运营模式，也是当下诸多企业正在探索的方向与思路。然而许多公司有生产与供应系统混乱的现象，如客户天天催货，计划部门频频更改出货计划，生产部门时而待料，时而通宵加班，品质老是上不去，生产效率极低下等，主要原因有：

- ◆ 生产效率严重低下，有时加班赶货，有时待料休假，非正常作业；
- ◆ 生产品质极不稳定，制程不良率居高不下，甚至造成客户频繁退货及内部抱怨
- ◆ 生产进度落后，交期较急的还没加工，而交期不急的却生产出来造成现场库存
- ◆ 生产设备频繁故障，导致效率瓶颈、品质不良、安全隐患、甚至成本居高不下
- ◆ 紧急加单或临时变更订单太多，生产计划变更频繁，导致生产计划失控
- ◆ 没有进行订单评审和根据生产能力接单，大量超额度接受订单，致使生产瘫痪
- ◆ 生产部门没有进行完善的产能分析，产能不均衡也不稳定，无法掌握真正的生产负荷
- ◆ 计划部门的生产计划与销售部门的销售计划不同步，致使产与销不能一体化运营
- ◆ 物料计划及物料进度与生产计划不能协调同步作业，物料延迟供货，生产处于被动
- ◆ 实际生产能力未达到预定的标准生产能力，计划产能不能与有效产能相吻合，经常加班

如果您的企业面临上述困惑，请让您的生产管理干部参加【生产运营（工具班）】，系统学习并掌握 PMC 与 SCM 管理的先进理念与实操技能，提升生产运营水平，为企业赢得市场竞争力。

生产运营（工具班）特色

实战师资团队	由专注于生产管理领域，国内外知名企业以及世界百强企业从事多年管理经验的资深实战专家执教，超强工厂实操管理经验。
模拟演练实操	系统、模块式的课程设计，按知识的递进关系依次开展，使学习过程更为合理，更

	易于掌握和巩固所学知识 with 必备技能。学员分组依据案例现场提供方案，点对点模拟。
咨询诊断培训	专业的咨询顾问团队对学员所在的企业采用面对面顾问式生产管理诊断，找出关键症结。每次开课前要求学员就课程相关内容提供自己所面临的问题。根据诊断和问题，适当地调整课程的相关内容，以保证课程内容的针对性。
同学交流平台	学员均为制造型企业生产系统的中 - 基 - 高层管理干部，互动教学能够在同等水平上展开，效果更加明显。同时，除了来自课堂的知识，学员之间的经验分享与交流也是能力提升的一大捷径。
全景案例借鉴	所有课程均采用案例教学的模式，使学员在鲜活的案例分析与研讨中，真正着手练习各种管理工具，深刻理解各种有效的管理手法，迅速将所学的内容转化成实际操作。

适合对象

- 制造型企业的厂长、副厂长、生产经理、车间主任、科（课）长、生产计划、物料计划人员
- 制造型企业 PMC 计划管理人员、SCM 供应链管理人员、采购、生管、调度、仓储职能部门管理人员
- 依企业为单位，高管带队，研 - 供 - 产 - 销 - 计划 6 人小组参加，以 SCM 供应链模式参与效果更加突出

课程结构

章节	项目	主旨内容
一	构建系统模式 (PMC-SCM)	1、BPR-JIT-TCM-SCM-VSM 五大系统模型分析 2、PMC 系统 PC 与 MC 职能定位管理 3、SCM 供产销一体化 3 大周期管理 4、PMC 计划运营 10 大瓶颈问题解读与分析
	工具库《一》	◆ PMC 组织架构与作业流程图 ◆ SCM 组织架构与作业流程图 ◆ 供-产-销-研一体化作业流程图
二	产能负荷分析与弹性计划制定	1、PMC 计划权利塑造 2、订单优排技能测试与评估 3、订单计划 8 大时间管理 4、弹性生产计划控制的 8 个步骤 5、产能负荷分析的 6 个要素 6、老产品与新产品订单评审管理 7、生产订单产前评审的 7 个要项 8、产能评估与分析案例解析（月-周-日） 9、生产计划的 4 个内涵与制定弹性排单计划的 6 个因素

	工具库《二》	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 计划 8 大时间监控管理工具 ◆ 生产数据追踪管理工具 ◆ 月计划产能分析工具 ◆ 月有效产能分析工具 ◆ 订单评审管理与实施工具 ◆ 日产能负荷分析与排产工具 ◆ 弹性计划制定工艺流程卡应用工具 ◆ 优先生产排单分析工具
三	生产进度控制与紧急订单应对	<ol style="list-style-type: none"> 1、跨部门生产进度控制与跟踪的 7 个步骤 2、ECN 变更作业流程规范与执行策略 3、建立生产异常反馈时效机制 4、紧急订单应对的 10 个有效方法 5、客户交期延误的处理方法 6、订单变更解决策略（增加-减少-取消）
	工具库《三》	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多样少量弹性排产工具 ◆ 连续型与并列型生产排产工具 ◆ 弹性排单计划跟踪工具 ◆ 新品作业计划控制与监控工具 ◆ ECN 变更管理执行工具 ◆ 订单作业异常反馈执行工具 ◆ 紧急订单处理小组架构图 ◆ 订单生产异常履历表
四	物料计划统筹与物料进度控制	<ol style="list-style-type: none"> 1、“3N”与“5R”管理模式启动 2、剖析物料供应不及时 6 大部门真因 3、物料供应脱期的 18 个预防对策 4、物料短缺的 8 大死穴 5、物料进度跟踪的 7 技巧 6、物料进度落后的 4 个应对方法
	工具库《四》	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 月物料需求计划跟踪工具 ◆ 物料短缺预防盘点工具 ◆ 物料进度跟踪管理工具 ◆ MC 物料分析 BOM 导入工具 ◆ MC 与采购系统组织衔接工具
五	柔性计划模式与 SCM 系统衔接	<ol style="list-style-type: none"> 1、物料定量计划与定期计划模型构建 2、物料 A-B-C 分类与计划模型构建 3、物料集中计划与分散计划的实施技巧 4、主流-关键-瓶颈-日常物料计划方式 5、饼干加工厂物料统筹与计划案例研读

六	物料库存计划 与 SCM 成本缩减	<ol style="list-style-type: none"> 1、物料安全存量制定方法 2、物料最低存量制定方法 3、物料最高存量制定方法 4、物料平均存量制定方法 5、呆料与废料的区别及预防策略
	方案《沙盘》	<p>实战演练：美资行业 6 个月降低 2000 万美元</p> <p>角色扮演：每组 6 人，分别担任销售、采购、计划、生产、工程技术、生产品质各职能管理人员，依 SCM 供应链模式全面降本增效。</p>
七	“瘦身专案”	<ol style="list-style-type: none"> 1、瘦身专案的作业方法与流程 2、瘦身专案运行周期与人员构成 3、案例分析：“家底主妇式”SCM 运营启示录

主讲：

张小强导师

中创投投资有限公司 董事长

厨佰汇科技（广州）有限公司 董事长

人社部“中国创翼” 国赛评委

共青团中央 中国青年创业导师

蓝天助学志愿者协会 会长

著作人

中国管理科学研究院人才战略研究所专家委员会委员，国资委特聘运营管理

专家；清华继续教育学院经理人研修班特聘专家；北京大学、山东大学、华中科

技大学、中山大学等院校客座教授；香港生产力促进中心精益管理顾问；“双七”领导力大中华区启航导师。

曾任职于 联想集团 S C M供应链中心总经理；鸿海集团富士康科技

PCEBG事业群生产本部协理；法国松源股份质量副总、总经理等职务。

长期致力于企业规范化运营管理系统搭建与优化，通过自主经营与投资孵化的经营模式，独创并研究出了一套适合中国企业经营环境下的运营管理模式：以精细化为底层支撑，以数智化为顶层设计，构建基于企业全价值链为导向的“人 - 财 - 物 - 产 - 供 - 研 - 销 - 治”全面运营系统。开发并主讲课题有：《工业 4.0 与智能制造》《工匠精神与匠心智造》《零缺陷质量管理》《降本增效》《精益生产》《基于价值链为导向的供应链管理》《订单及时化生产与计划管理》《六型班组建设》《标杆管理与精益化生产运营》《以结果为导向的精益团队打造》《基于数字化工厂构建的质量策划与质量赋能》

出版著作 11本：

《一本书读懂工业 4.0 》

《工业 4.0 与智能制造》

《匠心智造》

《砍掉浪费》

《中国智造转型升级之路与精益实践》

《不懂管理你就自己干到死》

《今天你创业了吗》

《在绝望中寻找希望》

《新常态正能量》

《受益一生的哈佛谈判课》

《疯狂管理》

服务客户代表：

中航工业、宇通客车、中国中车、广州本田、东风日产、中国一汽、五羊本田、玉柴集团、龙工集团、振华集团、中国空空导弹研究院、中沙石化福田汽车、陕汽集团、博世科技、大众汽车、戴卡轮毂、浙减减震器、东风本田、德尔福派克、德匡 GETRAG 、万安集团、洛阳正大、柳工集团、首农股份、新希望、新希望六合、通威集团、双胞胎、铁骑力士上美塑胶、Peer 皮尔轴承、中宇集团、金麒麟集团、西安航天、太古飞机、国家核电、国家电网、中航六院、沈鼓集团、沈飞集团、蓝英工业、秦川机床、现代摩比斯、上海沃尔沃、亿隆自动化、南玻集团、TDK-EPC 爱普科斯、正泰电工、许继电气、威胜仪表、华立仪表、海康威视、京东方、华为松山湖、歌尔股份、隆基股份、先声电器

OPPO 手机、中兴通讯、富士康科技、国人通信、海尔集团、海信集团、澳柯玛集团、美的家电、日立影像（中国）、日立电梯、格兰仕、TCL 集团、华阳多媒体、科锐电子、赛尔富电子、北方微电子、Varian 医疗设备、生益科技、铂阳集团、泰宝防伪、中集集团、三一重工、中联重科、中通客车、西蒙电气、格力股份、长虹 - 华意、皮尔轴承、金发科技、晚安家居、欧派家居、斯帝罗兰、九牧集团、TOTO 卫浴、惠达实业、立邦涂料、诺和诺德制药、伊利乳业、泸州老窖、茅台集团、汾酒集团、扳倒井酒业、黄河嘉酿啤酒、娃哈哈、稻香村、双汇股份、金锣食品、蒙牛集团、华润三九、国药集团、仁和药业、修正药业、石药集团、华润雪花啤酒、燕京啤酒、雅戈尔、奥康鞋业、红蜻蜓、比音勒芬、柒牌服饰、361 服饰、安踏股份、西得乐集团、南昌电力、紫金矿业、首铂集团、中国电力设备、烟台南山集团、科瑞石油装备、冀东水泥、南方水泥、中联水泥、中铝瑞闽、中石油集团、云天化集团等上千家国内外知名企业。

部分项目咨询辅导成果：

- 1、 2009-2012 年 辅导 南方水泥 精细化管理项目：降本 420 万元。
- 2、 2010-2012 年 辅导 西蒙电气 均衡化生产项目：产能提升 21%。

-
- 3、 2011-2014 年 辅导 振华电子 流程优化项目：生产周期从 11天缩减为 5 天。
 - 4、 2013-2015 年 辅导 攀钢重庆钛业 精益生产项目：降本 630 万元。
 - 5、 2015-2017 年 辅导 九江双蒸酒业 精细化管理项目：库存周转率提升 60%。
 - 6、 2017-2019 年 辅导 晋煤集团金石化工 价值链管理项目：计划达成率由 56%提升至95%，集约化管理减员 210 人，分公司通标件集采作业降本 700 万元。
 - 7、 2017-2020 年 辅导 通威股份 精细化管理项目：生产能耗降低 11.6% ，设备备件成本降低 23 万元，产品一次性合格率从 84%提升至 99.5% 。
 - 8、 2018-2020 年 辅导 贵州轮胎 零缺陷质量管理项目：设计质量提升 30%，供应商质量提升 27%，生产过程质量提升15%。
 - 9 、 2019-2021 年 辅导 腾飞科技 技术整改项目：产 SKU 品类从 2700 种优化为 640 种，实现降本 1100 万元，增效 37% 。。
 - 10 、 2020 年 -2022 年 辅导 通合集团 供应链（军工板块）项目：生产产能提升 47% ，产品质量提升 31% ，出货同期从 16 天缩减为 7

天，综合降本 3300 万元。