# PMC

来源：网络 作者：心上人间 更新时间：2024-09-11

*第一篇：PMCPMCPMC代表Product Material Control的缩写形式，意思为生产及物料控制。通常它分为两个部分： PC：生产控制或生产管制（台、日资公司俗称生管）。主要职能是生产的计划与生产的进度控制。MC：物料控制（...*

**第一篇：PMC**

PMCPMC代表Product Material Control的缩写形式，意思为生产及物料控制。通常它分为两个部分： PC：生产控制或生产管制（台、日资公司俗称生管）。主要职能是生产的计划与生产的进度控制。MC：物料控制（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。● 产能分析主要针对哪几个方面？ 产能的分析主要针对以下几个方面：

1、做何种机型以及此机型的制造流程。

2、制程中使用的机器设备（设备负荷能力）。

3、产品的总标准时间，每个制程的标准时间（人力负荷能力）。

4、材料的准备前臵时间。

5、生产线及仓库所需要的场所大小（场地负荷能力）。● 生产排期应注意什么原则？ 生产计划排程的安排应注意以下原则：

1、交货期先后原则：交期越短，交货时间越紧急，越应安排在最早时间生产。

2、客户分类原则：客户有重点客户，一般客户之分，越重点的客户，其排程应越受到重视。如有 的公司根据销售额按ABC法对客户进行分类，A类客户应受到最优先的待遇，B类次之。C类更次。

3、产能平衡原则：各生产线生产应顺畅，半成品生产线与成品生产线的生产速度应相同，机器负 荷应考虑，不能产生生产瓶颈，出现停线待料事件。

4、工艺流程原则：工序越多的产品，制造时间愈长，应重点予以关注。● PMC管理做得差，容易造成什么现象？ PMC的计划能力、控制能力及沟通协调能力做得差，容易造成以下现象：

1、经常性的停工待料：因为生产无计划或物料无计划，造成物料进度经常跟不上，以致经常性的 停工待料

2、生产上的顿饱来一顿饥：因为经常停工待料，等到一来物料，交期自然变短，生产时间不足，只有加班加点赶货，结果有时饿死，有时撑死。

3、物料计划的不准或物料控制的不良，半成品或原材料不能衔接上，该来的不来，不该来的一大 堆，造成货仓大量堆积材料和半成品，生产自然不顺畅。

4、生产计划表仅起形式上的作用，生产计划与实际生产脱节，计划是一套，生产又是一套，生产 计划根本不起作用，徒具

形式。

5、对销售预测不准或对产能分析不准，不能针对产能进行合理安排，没有空留余地，生产计划的 机动性不强，生产计划变更频繁，紧急订单一多，生产计划的执行就成了泡影。

6、计划、生产及物料进度协调不强，影响交货期，降低公司声誉。

7、生产经常紊乱，品质跟着失控，造成经常性的返工，经常返工又影响生产计划的执行，造成恶性循环.PMC的流程从大的来看就是公司的运作流程：从销售得到订单开始，PMC就该接手并参与到后面所有的工作中，新产品的关务的合同备案（如无外销则无需海关备案），然后是根据需求得到MRP（物料需求计划），指导采购下单并根据料况及时调整生产，因为料况的变化是比较大的，所以工作的重点肯定是根据料况来调整生产。成品OK后还得关注是否及时入库，然后出货扣账，再就是关务出货是否会有问题...直到物品到达客户手中你还得考虑到中途是否产生损坏（RMA），当然了，做到后面就是细节问题了.其实，快速建立一个具有可执行性的PMS分四个环节做就可以了。第一个环节：确定公司的产品方向和产品策略 这个环节是一个PMS中的基础，也可以说是一个公司的市场基础，盈利基础，一个公司必然有一个非常明确产品方向和产品策略，这个方向和策略只是一个框架性的东西，只是画了一个圈子，告诉公司的员工我们要做什么东西，那些是重点产品的，那些二线产品，如何做这些产品，比如说一个软件公司，其产品方向就是个人用户，一共有四条产品线，分别是娱乐，办公，网络应用和系统安全，娱乐和办公是一线产品，其产品策略根据公司的实际情况，是以自研为主，市场零售为主渠道，还是以合作为主，OEM为主渠道，是做领头羊还是做追随者，这就是一个原则性的东西，公司任何人都得了解，如果是面向个人用户的系统安全软件，以OEM为主，那么这个公司即使有实力开发企业级的系统安全软件，那么他也不会去做的，因为不能违反公司的产品方向，违反了方向，就会造成公司资源的紧张，尤其对于产品管理中心来说，这更是大忌，一个PM如果连自己公司的产品方向都不清楚，你能想象他可能会和公司呼吸保持一致吗？ 联盟中有兄弟就说的好：PM一定要把握公司的想法，公司想要什么，你就做什么，而不是你做了什么，就希望公司接受什么。因此，在你建立PMS的时候，首先要把这个明确了，形成一个文档，每当一个PM入职的时候，把这个文档交给他看，这个公司不是人力资源部来做的，而是你来做的，只有你是最了解公司产品方向的人，其实这个文档非常简单，我建议用一个矩形图来描述就可以了，上面说明公司的产品线有那些，所有产品的技术核心是什么，在技术核心上已经存在有那些产品应用，每个产品应用都处于那个阶段（上升还是下降，其实就是一个简单的产品生命周期线）等可以让新人一幕了然的信息，这样，新人进来后就不会每天追着你问：我们应该做什么产品；做这个产品合适吗？等这些基础的问题，如果是一个比较有经验的PM，他在看到这份文档之后，可以立即找到自己的定位和工作方向，无需再多费口舌。总结一下：这个环节就是明确PMC能做什么。第二个环节：确定公司的内外资源 如果说第一个环节确定了PMC能做什么，那么这个环节要解决的问题就是能做到什么程度，也就是你做出来的产品能做成什么样子。公司的内外资源主要包括技术资源，市场资源，物质资源（包括设备和可投入资金），外部资源则包括合作伙伴，公共关系（含政府），口碑，影响力等。其实起主要作用的还是内部资源，先说一下技术资源。技术资源简单的说就是研发和生产部门能把你设计出来的产品做到那种程度，举个不太恰当的例子，同样是一部汽车，都是四个轮子一个发动机，国产和进口车的质量却是千差万别，难道是我们的产品设计人员笨，设计不出好的汽车来，不是的，是因为我们的生产部门的制造工艺比不上国外的企业，这点在国内好多产品中都可以看到，东西是能做出来，但是品质就不是一个档次的了。市场资源就是要明确我们目标用户有那些，市场范围有多大，每个市场中我们的份额有多少，一般采用什么样的形式进入市场等等，明确了这个资源，在你前期做一些市场调研的时候就会有针对性，而不会出现把羽绒服考虑卖到广东的笑话，在后期的时候就会有助于PM制定合适的市场销售策略，更好的协助销售部门完成产品的上市。物质资源就是要明确公司现有那些设备是可用的，公司愿意为那些产品多投入，那些产品少投入或者不投入，这就决定了PM在工作的时候必须有侧重，不要为一个公司不重视的产品而渴望获得公司大部份的资源，除非你有回天之力，否则还是慎重为好，避免出现自己把自己折到里面的窘境。对于外部资源，就不一一说了，因为外部资源可变因素太多，不是PM一个人可以把握好的，就只说一下外部资源中的合作伙伴吧。曾经在设计一款软件的时候，有一个功能出了一些问题，其实这个功能很简单，开发人员不是不能做，而是一旦自己去开发的话，会直接影响到产品的发布周期，这个时候就需要考虑借助外力来实现了，因此我们找到了一个做共享软件的个人，正好他已经有一个成型的东西了，为什么要找个人呢，因为个人比公司来说，更容易谈成，并且价格也不会很高，记得当时只花了2024块钱就把这个功能搞定了。举这个例子就是说明PM手里一定要有一些外部的资源，尤其是合作伙伴的资源，行业不限，积累足够多的外部资源，可以使你在工作中更得心应手，不过应该注意一点的是：产品的核心一定要在自己手里，并且合作要考虑成本，还要采用合适的合作方式。一旦有足够的合作伙伴，从某种意义上来说，是把自己产品的外延大大地延伸了，这对于自己来说，是非常有好处的。总结一下：这个环节就是明确PMC能把产品做成什么 第三个环节：确定上下游部门的工作联系 这个环节是PMS中得必要手段，因为只要是体系，就必然和各种各样的人和部门打交道，尤其对于PMC和PM而言，更是重要，因为PM工作的本质实际就是运用公司内外的各种资源为产品服务，缺乏了关系的产品部门是根本不可能做出任何产品来的，但是因为PMC要涉及的部门基本都是同级的或者是还要高一级的，因此确定上下游部门的工作联系一定要明确成文，经过公司高层的认可，并且和其它部门形成共识，主要的作用是要让其它部门能够意识到PMC是干什么的，有什么作用，能为其它部门提供什么，同时又需要其它部门为PMC提供什么，这个过程是比较繁琐的，可以通过培训，私聊等各种方式灌输PMC的思想，实在不行，就必须靠高层的强制力来推动了，但是前提一定是高层铁了心要建立自己的PMS，否则一旦涉及到部门利益之争，高层肯定会牺牲新建部门的利益。其实这个环节的核心就是确定PMC的入口和出口分别是什么部门，相应的接口规范是什么，一旦出现问题，应该如何解决的问题。部门之间肯定是存在利益之争的，公司为了保证各部门能在共同利益的前提下协同工作，就必须制定一个顾大兼小的契约，这就是部门规范和接口规范，这对于PMC来说，就更显的重要，因为PMC是公司内唯一会和公司所有部门打交道的部门，包括市场，销售，研发，生产，甚至财务等，如果没有一个明确的上下游部门的工作规范，PMC是很难开展工作的。总结一下：这个环节就是明确PMC的工作得依靠那些部门来做 第四个环节：确定部门内部的规范和流程（保证）这个环节是PMS中的保证，也是整个PMS中的核心建设方向，也是唯一的可以完全由PMC自己控制的环节。PMC的主要规范包括： 1）部门规范：这个规范就是要说明PMC的工作职责，工作特点，内外联系，组织结构，工作方式等内容，其实就是对PMC的一个定性。2）人员规范：这个规范就是要说明PMC的人员设臵，人员要求，个人工作职责，个人工作范围等内容，是对PMC人员的一个定性。3）产品规范：这个规范要说明的就是公司的产品特点，技术特点，产品级别，产品方向等内容，是明确PMC要做那些产品，现有产品都处于什么阶段（这在第一个环节中就应该明确）。4）文档规范：就目前情况来说，公司内外沟通的纽带还主要以文档为主，尤其对于PMC这样的部门来说，文档就显的更为重要，主要包括文档模板，文档编号规范，文档存取规范，文档撰写规范，文档级别规范等，其实文档不在多，而在适用和使用，坚决反对从网上下载模板直接使用，文档别看简单，其实真正好的文档全是经过千锤百炼的。5）流程规范：这个规范主要就是说明PMC和PM在工作中的工作流是什么样子的，从一个产品概念提出到完全上市，这个过程中需要那些环节，需要那些部门，PM在每个环节都扮演什么角色，其中最重要的就是产品规划流程（根据产品实现特点应该有自研，外包，合作，如果按产品应用方向应该有个人应用产品，企业应用产品），其它可能涉及到的流程还应该有个人考核流程，对外合作流程等。6）考评规范：这个规范就是要说明PMC在公司内是如何被考核的，个人在部门内是如何被考核的，考核的标准是什么，如何考核，如何晋升和降级等内容。PMC的主要流程包括： 1）产品规划流程：

这个流程应该准确描述出产品从概念化阶段一直到市场化阶段所要经过的各个环节，每个环节的负责人，应该出现的里程碑，应该出现的文档等。如果公司产品线比较广泛，涉及个人，企业，自研和合作等各种形式，那么就得考虑是否需要制定不同的产品规划流程。有时候一个主流程不能很好的说明产品规划的各个阶段，这就需要把流程分解，分阶段细化，一般按照产品的5个阶段细化就可以了（产品的5个阶段请参看联盟中的“产品规划的概要说明”一文）。2）考核流程：这个流程主要说明一个PM是否称职需要经过那些步骤才可以得出，而不是凭个人的主观判断来得出，这个流程看似简单，其实很难，因为一个合理的考核流程才能客观和综合的对一个PM进行评价，我建议，这个流程多和人力资源的同事沟通，千万不要闭门造车。对于流程来说，基本的原则就是详细、准确、清晰。总结一下：这个环节就是要明确怎么做才能实现PMC的目标 这四个环节涵盖了产品管理体系的基本范畴，也仅仅是进行一个概述性的说明，具体的操作还需要自己根据公司的实际情况进行。

**第二篇：pmc**

生产与物料控制（Product Material Control）

● 什么是生产与物料控制（PMC）？

PMC控制的目标包括：质量控制目标、进度控制目标、投资控制目标、安全控制目标。PMC是英文“Product Material Control”的缩写形式，意思为生产及物料控制。通常它分为两个部分：

PC：生产控制或生产管制（台、日资公司俗称生管）。主要职能是生产的计划与生产的进度控制。

MC：物料控制（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。

● 产能分析主要针对哪几个方面？产能的分析主要针对以下几个方面：

1、做何种机型以及此机型的制造流程。

2、制程中使用的机器设备（设备负荷能力）。

3、产品的总标准时间，每个工序的标准时间（人力负荷能力）。

4、材料的准备前置时间。

5、生产线及仓库所需要的场所大小（场地负荷能力）。

● 生产排产应注意什么原则？生产计划排产应注意以下原则：

1、交货期先后原则：交期越短，交货时间越紧急，越应安排在最早时间生产。

2、客户分类原则：客户有重点客户，一般客户之分，越重点的客户，其排产应越受到重视。如有的公司根据销售额按ABC法对客户进行分类，A类客户应受到最优先的待遇，B类次之。C类更次。

3、产能平衡原则：各生产线生产应顺畅，半成品生产线与成品生产线的生产速度应相同，机器负荷应考虑，不能产生生产瓶颈，出现停线待料事件。

4、工艺流程原则：工序越多的产品，制造时间愈长，应重点予以关注。

● PMC管理做得差，容易造成什么现象？PMC的计划能力、控制能力及沟通协调能力做得差，容易造成以下现象：

1、经常性的停工待料：因为生产无计划或物料无计划，造成物料进度经常跟不上，以致经常性的停工待料。

2、生产上的一顿饱来一顿饥：因为经常停工待料，等到一来物料，交期自然变短，生产时间不足，只有加班加点赶货，结果有时饿死，有时撑死。

3、物料计划的不准或物料控制的不良，半成品或原材料不能衔接上，该来的不来，不该来的一大堆，造成货仓大量堆积材料和半成品，生产自然不顺畅。

4、计划表仅起形式上的作用，生产计划与实际生产脱节，计划是一套，生产又是一套，生产计划根本不起作用，徒具形式。

5、对销售预测不准或对产能分析不准，不能针对产能进行合理安排，没有空留余地，生产计划的机动性不强，生产计划变更频繁，紧急订单一多，生产计划的执行就成了泡影。

6、计划、生产及物料进度协调不强，影响交货期，降低公司声誉。

7、生产经常紊乱，品质跟着失控，造成经常性的返工，经常返工又影响生产计划的执行，造成恶性循环。

●接单

接到订单后，PMC需进行确认是否为新客户或者是新产品，如果为新客户或者是新产品，需再确认订单的注意事项，依订单注意事项追踪相关资料，确保订单建立与生产，计划时无异常情况。

●物料请购

MC接到审核后的订单，首先应核对BOM(物料库存表)然后进行物料的需求状况分析，计算出物料的用量〔标准用量=标准单位用量\*计划生产量\*(1+设定标准不良率)〕和材料的请购天数，并且根据库存良品及实物的确认确定物料的请购量及物料的到料时间，做到不断料，不呆料，不囤料。

● 物料异常

供应商来料不良进料品管应发来料不合格品处理通知单，MC根据实际情况作出特采，分选，重工，返修，批退处理，并且及时与采购确认来料的交期。当处理紧急物料时，MC应提前一天通知进料品管并要求物料来料时品管需在2H内作出检验结果，MC跟踪入库及上线直到订单出货。

● 设计变更物料

接到变更通知后，MC需确认是否有订单需求并且立即对库存进查核。若为报废则立即通知仓管进行全部报废处理。有正式订单需求的要在第一时间下采购订单，注明为设计变更物料要求采购8H内确认供应商的交期。若为重工返修之物料，MC需立即通知生产单位重工返修后入库。若为限定使用，MC需根据限定要求通知仓库作标识进行隔离区分，当库存物料用后之余量不足一张订单则申请报废处理。若为继续使用，MC需掌握库存的使用状况，当余量不足一张订单则申请报废处理。

● 紧急物料

当订单交期较短时且物料异常较大时物料会存在供应商交期困难，MC在下PR单时需注明原因，同时要求采购4小时内回复，MC将最终交期知会相关部门。若为MC漏单，则需注明情况并且作紧急物料处理确保订单正常出货。MC每周需将紧急物料列出明细，在周例会说明并跟踪异常情况。

● 订单变更

接到变更订单的通知后，MC需立即做交期调整一览表，对需要交期或数量要调整的部分知会采购速通知供应商进行变更。对订单取消的部分且供应商已生产的物料根据适当情况进行交期延后三个月。

● 生产进度

根据物料交期提前三天与采购确认，有异常状况需及时知会主管同时与技术协调是否有替代品，与计划协商变更生产计划，及时与相关人员和部门做出相应处理，并确认最后的结果。

● 交期无法完成

找出问题所在，及时知会相关单位和上司同时在订单交期的前三天提供延货单报告与采购，8小时后采购须确认最终交期，MC马上知会相关单位的订单的最后交期。

● 呆滞物料

MC在每月初根据仓库提出的呆滞物料清单作出处理意见，当库存周转率极低或根本闲置不用之物料(腐蚀或损坏等)且金额较小应作出报废申请，金额较大的可作退厂退库，调拨，交换，并修，拆零利用，售卖，赠送，销毁处理。有订单需求的且库存为合格品时应遵循先进先出之原则，对不够订单的部分重新下采购单(最高存量=一个生产周期时间\*每日耗用量+安全库存)。

关于MPC的资料，反响如下：

Q：说的太好了，现我工厂就出现了很多病症。物料超负荷积存在仓，但生产线却时常停拉待料，MC起不到作用，因为货物的回料期控制在采购员的手中，而采购部又是老板直接控制。我想这应该是企业管理不善造成的。

针对这种情况，不知有什么好的建议呢？可否支两招？

A：如果您有足够的时间和精力，可将每月/周进、出物料做个详细的汇总，并说明有多少物料是用在合理的地方，有多少物料存放过久造成资金积压。并说明哪些积压是可以避免的，要如何改进工作方式，与供应商进行沟通解决。这样多几次向老板提供每个月（或每周）浪费的资金数额以及合理的解决方案，让他知道他的钱是否花得合理。当然，有的老板对这种做法也不以为然，你可试着利用自己的能力与相关部门沟通取得配合，例如：人力资源部、采购部门及生产部、PMC或WH部等。如果这些做好了，你的能力将会有大的提升，并协助企业向上迈一个很大的台阶。

要知道，企业发展壮大了，对每个人都有好处；企业停滞不前，对每个人来说，都是件很痛苦的事。

如果有更多其他问题，请与我联系。

Q：说的非常好，我司是一家私营小企业，现在的问题是：业务订单不稳定，经常性插急单,PMC没有职权小，很多事情受到老板的控制，无法有效的推行计划。

针对这种情况不知道有什么好的建议？

A：我前两天外出了，今天才回来，刚看到您的留言，现在才回复，实在抱歉！

其实这个问题是很多企业都会遇到的，毕竟小企业还是占大多数的嘛！再正规的厂也会出现插急单的事情。针对您的问题，已经不是怎么做事的问题了，而是要考虑如何应用战术了。您可以试试以下方法：

首先将您现在的流程中出现的关键问题找出来，并制订一个解决方案，这个方案中一定要注明每个人现在扮演的是什么角色，应该扮演什么样的角色；现在这样的利弊是什么，你方案中的利弊是什么；现在这样做的代价是什么，改革后的代价又是什么。一定要有鲜明的对比。这个方案完成后，一定要与相关部门进行沟通，不要存在漏洞。经多方沟通后，觉得这样做确实可行时，请将你的方案先给您老板看看，征求他的高见。

其次，做任何事都不能简简单单停留在“想要”上，而是让别人感觉到你“一定要”。决心至关重要。你要让你身边的人感觉到你一定要改变这种不合理的现状的决心，这样你才可以体现出你做大事的动向，老板看到你这样认真，说不定真给你机会让你好好去试试呢。

业务订单不稳定的原因料想您比我还清楚，要想使订单稳定下来，交期是一定要努力改善的，您必须设法与客户和生产部门以及老板平衡这些问题。有时候，你的工作就像在一把三棱刀的刀尖上跳舞，相当困难和辛苦。但你的工作就是这样，你必须努力面对。

另外，任何一个企业要想改变一种现行的行为模式都是相当困难的，您除了良好的方案和决心外，寻求相应的支持后盾也至关重要。新的理念和思维总是会受到抵触的，你必须要有准备多次失败的心理准备。

成功者与失败者之间没有明显的界定，就是看谁能坚持到最后。

相信您一定能取得成功的。

Q：在我认为,PMC部门应该是一个单独部门,但我司现在放在采购部,如何发挥PMC的作用? Q：说的太好了,受益非浅.我刚刚接触PMC这个工作,对工厂的很多产品所要用到的物料都不怎么熟悉,工作不知从哪开始展开,而老板也只给了我一个月的时间,压力很大.针对这个情况,不知有什么好的建议呢,可否支两招

A：首先讲一下对物料的了解。凡是从事PMC管理的，对物料的了解是必修课。你可以通过以下方式了解物料。

1.通过公司现有的物料清单（BOM）；

2.通过公司现有的工程资料；

3.通过开发部的相关资料；

4.如果公司有完善的ERP系统，ERP里会有相应的更详细的资料；

5.到生产现场或仓库现场去了解；

6.方便的时候常去样板室或展厅；

7.如果有条件，也可自己拍摄些图片资料，但拍图片资料前须征得公司高层人士的认可，否则可能会吃官司；

8.查看以前同仁留下的PMC相关资料。

从你上面所说的，老板给你一个月的时间，看样子公司不是很大，你会有更多的自主权，这就需要你先和相关部门的负责人、班组长搞好关系，在很多中小型企业，与其说做事，倒不如说做人更好些，你把人际关系全都理顺了，工作就成功了3/4，即使你在某些方面做得不是很好，但有了关系，其他一切都不在话下了。

对于做PMC管理的，你还必须要对企业的现有产品类型、新产品的投入程度、现有机器设备、工人、产品成熟程度、品质保证等有个全面的了解。如果您想做好PMC的话，还要在IE工程和采购工程、品质工程上下些功夫。

如果还有不明白的地方，请发邮件到：P2@luenfai.com.hk，近来我很少上网，邮件随时可查到。

祝你能早日得到更多的升迁！

A：先回答下Eric 的问题，Eric 是用邮件告诉我他的问题的。

其实一个企业要想做好，每一步都至关重要。并不是像有的人所说的，靠哪一个部门的努力就可以做到位的。

首先，无论您现在的部门处于一个什么样的位置，别人怎么看，关键是你自己和您部门的同僚们要团结一心，这很有点像搞战争，在企业中叫战术。内部首先要做得让其他部门没话说，这样，您才有资格要求别的部门配合您。如果你一天到晚都在处理紧急又重要的工作，想一下，别人怎么配合您？当然，这需要您和您部门的同仁们都下很大的决心，如同做一个小规模的流程再造一样，花费很多精力。但为了不让其他部门相关人员一天到晚都来制约您们，这是必须走的，也是在老板不想花钱的情况下可以做好的一个比较简单的方法。

如果您觉得这方面自己不知道从何处着手的话，请点击27楼的地址，下载《观摩海尔模式》来看看。也可用同样的方法找余世维的《赢在执行》来看看（《赢在执行》有另一个是北京锡恩公司的姜汝祥的，也可看看，但总体感觉不如余世维的）。

也许我说得太理论了，不明白之处我们再沟通。

Q：我司是一家刚成立不久的公司，在标准工时的制作这一块还未健全，所以计算产能不准确，试问在现今的情况下计算产线产能有没有一些好的技巧？如蒙赐教，不胜感激！28楼

下面我细讲一下28楼关于计算标准工时的方法：

做标准工时计算，大些的企业里有专门的IE工程师，您如果有条件的话，可以找些IE工程方面的书来看看。这里我先大概讲一下，因为我做IE工程师也才一年多一点的历史，这方面经验不太足，仅供参考。

我这里讲个比较原始的方法：

已经生产得比较成熟的产品，可以将每个工序的生产周期记录下来，最好多记录段时间。例如：加工100个电子元件，用时2分钟上，那么，单个的时间就是1.2秒。计算工时的时间最好用秒为单位。

用以上方法将一条流水线的所有工位、工序全部测完后，把所有的单独工时加起来（千万不要加人数）。例如：加工一个电子元件用1.2秒，一条流水线有100个电子元件需要加工，那么用时就是120秒；插件100个工序，用时200秒，其他工序总用时300秒，那么这个流水线从头到尾总用时就是600秒。之后用一小时3600秒去除以总用时600秒，那么这个产品一个小时可以生产5个，按IE工程人休工程学理论，再X85%，最后得到的结果是5X0.85＝4.25个。即在正常情况下这个产品一个小时的产量为4.25个。

接下来计算一下这个流水线有多少个人，假如就有45个人，那就是4.25X35＝148.75个。要求不高的企业，可以只保留整数，妈148个。

工作中，你只需要有个标准工时，即那个4.25就行了，因为每次生产的人数都是不一定的。你在做PMC的生产计划时，只需用相应的人数X工时就可知道一天能生产多少了。

这种方法比较简单，仅需要一个秒表和一个计算机就可以搞定了，不需要太多的专业知识，对于那85%是指一个小时中有85%的时间这个人不能从事生产工作，例如上洗手间、喝水等。现在很多中小型企业的IE工程师还用这种方法。

国内有很多专业的IE工程测试法，我没做太多的深研，也试过几次，但当时我服务的企业是中型企业，货单相当不稳定，也不太实用。您可先试试再说吧。

hsliny(阿勇)：

您好！

感谢您对我的信任。

对於您公司的现状，我深表同情。

俗话说的好，解铃还需系铃人。您公司现在的规划不大，而且电子产品的更新换代时间相当快，熟悉市场行情和了解客户需求，甚至是对每个客户的详细细节都做到了如指掌，是您这个做PMC的所能够做到的，虽然有些难，对吧？

公司主管和老板他们没想到要把企业做强做大，这是一个很大的问题，我公司现在有些主管也是这样，你要试著说服他们，让他们觉得这样做对公司的损失大，但对自己的损失更大：如果公司处处按正规方式做事，公司很快长大了，您是不是比现在受益的多？如果公司十年没有大的进步，那您的晋升、薪酬这方面可能考虑就不大了。对吧？

对於您公司现在不知道会不会存在著订单与品质管理方面的异常，如果有，您在采购物料时，一定要知道客户对品质的要求，对公司生产某项产品的成熟能力，这样，可以按一定的损耗进行备料，防止少备料或多备料。自己做相应的计划，试试看，如果还有什麽不明白，请发邮件给我。

祝愿您及您的公司早日取得辉煌的成绩！

Q：现在是我一个人在做PMC,有些事情还是不能做好,关于每天的作业,我有些不知道所以.我的前辈曾经这样对我说,每天需要把昨天的进仓单,出库单,送货单等等做好,每天更新一次物料汇总表,然后就根据订单来备料了.这些是对的,但是每当我更新完物料汇总表以后,若没有新订单的话,我就不知道该做些什么了,感觉到工作上很被动.关于“物料进度跟进”,我该怎么做才能把物料在上线之前催到工厂来呢,??一般来说,这么催供应商送货的事,都是采购员在做了,我该怎样去和采购员去配合,才能做好这个物料跟进.因为有一次我问采购员一个物料什么时候来,她竟然说我烦,在生产之前会把物料催过来.这个该怎么样来配合呢??

其实说简单点,就是每天的作业该怎么样来安排,物料该怎么样去跟进,还有一个就是配合问题了,盼指点.祝 工作愉快

Q：罗老师您好！

我是一家橡胶厂的PMC副理，我在这家公司已工作了快5年，我们公司是接单型生产的企业，而且是少量多样，换模非常频繁，一台机器经常1天要换3-4付模具。95％的生产量是接到订单才生产，只有少部份才计划性生产，因为计划生产有一定的风险。

正因为是少量多样，又是接单性生产，所以当标准的不良率偏高的时候，就会产生产订单量不足，需要补数再上机生产，非常浪费；如果不良率偏低时，就会产生多的库存品，因此在我们公司就形成了，补数多，成品库存多！对此种生产型态，不知道您有何高招？诚请指教！

A：对于这种问题，很多厂都会遇到，尤其是很多小型企业，更是普遍。要想彻底解决这个问题，就是做流程再造，改进接单方式，选择更好更利于管理的客户，这是所有做PMC的人都知道的，但决定权不在于你，而在于老板，我们给别人打工的，也是想和公司一起发展壮大，马上就到12月底了，你可以在公司的战略会议上给老板些建议，对那些其实根本就不赢利的客户进行逐步淘汰制。当然这是对外的，所有的事情发生都有内因和外因两种因素。您可根据自己的特长和公司的特性和老板在这方面达到一致，要不然，即使解决了一进的问题，也不能最终变得高效。

第二方面就是内部改制。对内部机器进行承包制（细则您可以参考海尔的SBU，我的贴吧里也有这方面的资料，您可先看看），用我们自己容易理解的话来说就是独立核算。员工们会自己按订单去生产，也会自己自发地安排相应的订单，您只需要对其进行紧盯管理就可以了（您如果有条件可参考一下余世维的“赢在执行”第二讲中的方案－－由于百度对发帖进行了限制，我不能上传全部资料，如果您需要可给我邮件：yickshunroy@yahoo.com.cn),就您目前的职务来说，不一定要凡事亲力亲为，您公司的特殊性决定了非计划性，您只需要设法改进机制，让员工不要生产不良品，不生产库存产品，你就算赢了。

以上解析只代表我片面的见解，不到之处还望多多批评指教！大家互相交流，好吗？

Q：非常感谢您的回复，您的建议很好。目前我主要想改善的是：1.建立一支强势的PMC队伍。我正在制定一份奖惩制度，对所有造成订单延期划分原因，责任到课，并按奖惩制度进行处罚。2.对每张订单从投入生产到入库进行工单结案，确保其成本、不良率的准确性（详见我随後给你mail的批次管理专案---主要是要确保每个制程的数据要正确，目前很乱。）3.PO订单的达成率提升。(目前因为内部的原因--采购原料延期、异常、模具延期等问题，外部原因---交期已到，客户要求不出货，但是业务不改PO订单交期）

以上三点是我认为急需要解决的，请罗老师给点意见！

Q：我们公司在3年内会搬新厂（目前的地是租的，现在老板新买了一大块地，所以在未来公司和部门的规划上我现在有些迷茫。在此想请教罗老师，现在很多公司都在进行流程重组，未来PMC所要肩负哪些重要的使命！07年的工作计划我随後一并传给您，帮忙审一下有什麼需要改进的地方！非常感谢你在百忙之中回答大家的各类问题！！

A：rick032，您的规划我看了，很不错，但我不知道您公司的战略如何。其实，在企业管理中，所有的规划都必须围绕着战略来展开，然后制订季度和月度计划，再由您下属与您一道设置周工作指引，这样就可以对高端的愿望实现高效的解码。

当然，就现代企业管理的运作规律来看，企业要先有高效的运作团队-即人，良好的组织是成功的基础。人力资源在一个企业的发展中起着决定性的作用，他们的责任也应该是最大的。

其实，才是您所做的战略或规划，如果您的企业团队和组织力量都很不错，您制订的战略或规划才能够修筑成就。如果下面是一盘散沙，您的工事和规划越好，失败的机率越高，您有没有看到过谁在松散的沙子上修筑成功高楼大厦？当然您的战略与规划就如同高楼大厦的设计图，它决定着您最终一定要的结果。

其次就是那些人的执行力了。有良好的团队不一定有良好的执行力。当今做管理，不像前几年，只专攻某一方面就可以了，必须知道企业管理中的各个方面。有全面的管理能力和知识。

当然，以上只是我片面的些看法，由于我本人不知道您公司的战略，而且战略对于一个公司来说也是保密的，我只能提供以上一些建议供您在您公司或您部门开展工作时做参考。

祝愿您在2024年及以后取得长足的进步！

Q：关于“物料进度跟进”,我该怎么做才能把物料在上线之前催到工厂来呢

A：物料不是靠催出来的，您要做好各方面的沟通工作，一切做到尽在计划中，加上您自己企业内部的不断优化与改制，不断淘汰不合格的供应商，开发新的符合要求的供应商才能行。有空查一查沃尔玛物流，就知道他们是怎么实现供应商准时产品到货的了。

顺祝您圣诞快乐！

Q：请教：罗老师！

我公司主生产计划以天排产，生产周期远远小于物料请购周期，几乎接单就生产，而生产物料全部根据营销预测为主请购！请问罗老师，怎么合理安排调度生产计划和处理车间均衡，？能否举一案例？请指点，谢谢，spbholl@163.com

A：如果条件允许,最好搞独立核算方案,每个部门通过独立核算后由现在的受人控制部门变成了独立和运算主体,每个部门的每个人都直接面对市场,所有问题都会变现在的被动为主动,我公司现在正在试行SBU独立核算,目前运行效果还不错,您可以说服您公司高层领导采用这种方式.lmouyang在邮件中告诉我遇到的问题，很类似于阿勇的问题，以下是我所做的回复：

可能您对我在贴吧上所做的回答不是很理解。对于这种现状，只有两种人能做好：

第一种就是在公司里精通各个环节，并和各供应商、各客户已经建立了良好的沟通关系的，靠关系来做好工作。

第二种就是有权威者。

但无论以上哪种方式，都不是我们所希望看到的，更不是企业发展所需要的方案。一个企业是想做强做大？还是只想下水捞一把？这取决于公司高层的决策，如果您想使自己的工作更容易开展，最好说明您的上司和您的老板，让其采用独立核算方案来开展工作，其实生产过程中每一个环节，都应该并入市场链的管理机制来运作。要不然，问题永远都是出现在某几个方面，而这些问题也永远都是治标不治本。您觉得呢？

我已经有四年没有做过生产了，现在在企业里做培训管理工作，现在在协助我们公司做独立核算推行工作，遇到很多压力和阻力，但老板支持，他看到了黎明的曙光，这就够了。

这次给您的回答可能还是不能令您满意，如果您想改变这种现状，唯一能做的，就是想办法改变您上面的人的思维和理念，要不然，即使您有再多的才能，也无法很好地做好每天的工作，更别谈每天进步1%了。

祝愿您及您的老板、您的上司、您的团队每天能有所改进，在改进中学习，在学习后应用，在应用中进步。

Q：我是一个刚从学校出来从事PMC工作一年多.在公司做PC的工作,但是现在我又到了一家公司做MC的工作,就是物料损耗不知道怎样控制才好,请各位指导指导我!不胜感激!

A：请cqfg2013下次发表问题时用您的帐号好吗？

在物流损耗的控制上，您可先制做物料需求计划，根据此计划给生产提供相应的物料，如果相应的部门的物料在实际使用过程中超过了这个标准，就由他们自行负责。说起来很简单，但要真正落实与运作，要看您的上司是不是一个有用的人，如果他没用，再好的方案都形同虚设。

刚刚出来工作的人，有一个好的上司比什么都重要。如果他(她)不行，就离开他(她)，寻找一个在工作上能培训您，帮助您提升，并能实实在在地为您的工作解决些问题的上司。

关于MC的管理工作，您可以参考供应链、市场链与价值链的些资料来看看，也可请教您的上司，如果您上司在这些方面都讲不出个所以然，最好就换一家厂。要知道，最先的工作学习知识是相当重要的。

Q：罗老师您好！

在这里看到您的讲解与回答，感到非常高兴。我现在在一家电子公司做生产管理，来这边7个月了，刚开始很有激情去做事情，表现有口皆碑。但我们老大是本地人比较排外，一些重要的东西都不让我接触，而此为台资公司已有10多年历史，一切都比较成熟，所以我感觉学不到什么东西，便自己来找一些理论充充电，为今后作打算。我现在有一些可能不是PMC相关的问题，看您能不能帮我指点一下方向：1.我在以前公司是带线的，现在是做跟班主管，但很明显经验不足，我想知道要做好生产主管最重要的是需要什么？人员的管理是不是特别重要？2.以目前的状态，上司排外而且感觉没有东西可以向他学，我是不是应该换一个地方？是不是进新开的厂学到的东西会比较多？还有一些其他的管理方面的知识，以后再向您请教。谢谢！

Q：您好:

罗老师,我现在刚在一家贸易公司做总助.管理供应商跟客户的市场开发与管理.我没有做过贸易,以后一直与工厂为主现在感觉有点找不到一个很明确的目标,和主要工作的内容以级未来的发展.可否赐教一二.不胜感谢!本人E-mal:www.feisuxsC 等），采购部、仓库、业务部各是独立的部门。我的工作主要职责是：

1、生产人员的需求与状况分析;

2、产能的分析;

3、出货计划的审核，生产计划的制定;

4、物料需求的制定;

5、各部门间事务的沟通、调配。还有较多的样品单要生产，现在我想制订一个方案，如何来开展PMC的工作，如何来调配各生产车间（现在是PMC很被动），如何协调来料与出货之间的矛盾。

三、我还有一个想法，我想把采购、仓库与PMC划分到一个部门，如果这样，需要如何来规划，老师，你能帮我制订一个方案吗？

老师，麻烦你了，上面的三个问题请给我指点指点吧！阿明

A：阿明：我们一起来看看吧。

第一个问题：“采购的物料交期经常性的变更，有时候今天告诉我明天的来料计划有变，而业务部又马上要我根据新的物料交期回复新的出货日期，如果回复的出货日期达不到，又马上再与采购协商来料计划。”

出现问题的原因：对供应商没有进行全面考核，原则上生产企业对同一种原料的供应商应考虑5家以上，至少经常联系的应有四家，至少有一家是在开发中，要不断淘汰不合格的供应商，如果您不淘汰他们，反过来，您的客户就会因您不能如期交货而淘汰您的公司。

第二个问题：“生产部分为PMC部与各生产车间（如：Mold,Print,CNC 等），采购部、仓库、业务部各是独立的部门。我的工作主要职责是：

1、生产人员的需求与状况分析;

2、产能的分析;

3、出货计划的审核，生产计划的制定;

4、物料需求的制定;

5、各部门间事务的沟通、调配。还有较多的样品单要生产，现在我想制订一个方案，如何来开展PMC的工作，如何来调配各生产车间（现在是PMC很被动），如何协调来料与出货之间的矛盾。”

出现的问题是您与其他部门的矛盾较难平和解决，这是正常的，各部门都会以自己部门的利益为前提，在此基础上能满足其他部门利益或公司更高利益时他们才会有精力去兼顾。您要做好这个权衡，一方面需要您对公司内各部门的所有资源(包括人力资源、固定资产、团队力量、时间掌控等)有很全面的了解和管理能力，您能将他们每一小时能做些什么工作都计划到位，他们找不到其他借口就会在一定程度上服从于您的安排。通常，这种方法还需要各部门人员的高素质要求，如果每个部门都以自我为中心，最好的办法就是开展独立核算，计划要求没完成的，您就可以向他们进行索赔。我现在也在对公司进行独立核算这个体系项目的培训与开发中，如果有兴趣一起讨论吧。

您的第三个问题：“我想把采购、仓库与PMC划分到一个部门，如果这样，需要如何来规划？”原则上，PMC在很多企业中就是包括生产计划与物料控制在内的，我之前从事PMC管理时，下面的部门更多，包括生产计划、物料控制、仓库、采购、生产各车。您的想法是很合理的，您上面还有一个上司的话，需要通过他的协助来完成这方面的工作。如果说服不了他，就让他读一下杰克.韦尔奇的资料，为了防止“穿四件毛衣”现在出现在我们中间，有两本韦尔奇的专著供参考《杰克韦尔奇自传》和《赢》。合并同类项是初中时就学过的数学公式，现实中好好应用，相信您能取得好成绩的。

因自身眼界的限制，不到之处还望深谅解。

Q：罗老师，你好！我是在一家台资厂（钮扣）做PMC，我们生产的产品，还需要外加工（电镀，烤漆等）一些工序。现在我们厂把生产与外加工分开，我是做外加工这部分。就在这出现了问题，生产部门只管在承诺前把产品做出来，不留时间做外加工，造成我很被动，向上反应，就要我们催。供应商天天帮我们做急单，一些不急的积压下来，又成了急单。请您帮我解决！谢谢您！aprilhm

A：aprilhm:

这些不是您的错误的造成的.公司流程的问题导致很多方面工作低效和痛苦,是我们中国中小企业的通病.这些公司的高层领导都以自己经验丰富和蛮干而出名,不和市场链挂钩,做起来所有人都很难受.我劝您还是先忍耐一下吧,学得东西多了,自己做老大了,有能力做流程再造了,离开那个不能给你的团队未来的企业,那时,您会看到一片蓝蓝的天的.这些流程方面的问题,我真的是心痛但没有办法,毕竟那工厂不是我开的!您说呢??

Q：罗老师；

晚上好！我想请教你一个问题：物控管理中最高存量公式中用到“一个生产周期的天数”是什么意思，我不太理解，请你帮忙解答，谢谢！

A：不同的企业对生产周期有不同的解释，但总体来说，生产周期的定义都是一样的。就是指生产这一个产品，从开始生产到完成生产所用的时间总合。

例如：生产一个光盘：

1.预料 每次10万张以下-1小时，10万-100万-2小时，100万以上-3小时。单张用时可以忽略不计。批量生产可按一个标准计算。

2.注塑 每模4张，周期为30秒，搬运平均10秒，单张用时10秒。

3.压模 每张用时1分钟。

4.印刷 四色+专色，每张用时5分钟；四色，每张用时4分钟；三色，每张用时3分钟，两色，每张用时2分钟，单色，每张用时45秒。

6.包装 每张用时300秒。

7.其他耗时

每张约100秒。

根据相关的要求及标准，把单个生产时间计算出来，再加总，就是单个产品的生产周期，按一天8小时计算，是零点多少天就是这个周期有生产天数。

Q：我以前是在仓库管理的，现在想改行去做PMC，平时看过一些关于PMC方面的书籍，但我想肯定是不太全面的。我星期一就要去复试了，现在没有什么把握呀。今天看到你回朋友们的贴子感觉挺棒的，所以想请你帮忙。问一下问题哦，假如你是面试我的考官，你一般会问些什么问题？好让我心里有个底。先谢谢了！

A：对于PMC管理方面，我做得也不是很久，总体感觉就是您如何把公司给您的定单高效的完成，达到领导们想要的结果。当然这里面有包括定单评审、产量分析、资源核算等4M1E（人、机、料、法、环）等方面的问题。不同的管理人员问您的问题不尽相同，我不能以偏概全。进入一个公司做PMC很容易，最难的是您如何处理紧急订单、资源在不全备的情况下如何保证订单的准时交货（包括物料需求计划、采购分析与开发、生产计划、产品实现跟进、异常紧急处理跟进、货柜计算-有的PMC还要求懂报关知识等）。能做到这一点，才算一个合格的PMC管理员。

A：我做PMC已有五年，但是关于机器驾动率如何提高这个问题一直没办法解决，请问要怎么处理才能解决？机器驾动率要如何才能说算得比较标准？我们以前的算法是：IE单个作业为标准，而整个流程只能达到标准的33%左右。PMC部的算法是：IE单个作业标准\*50%为整个流程的标准，但生产也只能达到70%左右。rylqj21

A：rylqj21 ：您好!机器的驾动率要根据实际操作情况来定的。假如一台机器一小时的产量为100，报废期限是10年，那么每年这个机器的性能就要先降10%，当然也可以根据实际情况来确定。如果有20台机器，只有10个人操作，那么驾动率只有50%，再假如一天按20小时计，实际产出率只有15小时，计算法是：

(15\*10)/(20\*20)=37.5%，即[实际作业有效时间(不是上班时间)\*实际作业人数]/(机器总数量\*每天计划有效工作时间)\*100%

我不明白您的那50%是什么意思，对于一个流程的标准工时计算，您可以查看我在2024-5-28发表的79楼的内容。如果还不明白，请给我再留言。或者我写一个SOP发给您。

**第三篇：PMC**

PMC的含义是“产品物料控制（Produce Material Control）”英文单词的缩写；顾名思义：要想做好PMC工作，就要从“产品的下单开始一直到合格产品的发货为止”，中间的每个环节都需要进行控制；即供产销控制。那么对于一个工厂、特别是尚未有PMC部门的工厂来说，如何进行控制？控制的突破口在哪里？这些：对于一个没有PMC控制部门的企业来讲：都是摆在面前的一个最大难题！下面，就针对一个尚没有PMC部门的工厂来说：谈谈如何开展供产销的控制工作。

一、做好基础数据的收集工作：

一个不会飞的小鸟想要达到搏击长空的目的，丰满的羽翼是基础；一枝温室里的小花想要成长为一棵参天大树，坚强的身躯是基础；同样的道理：一个供产销失衡的企业想要达到供产销顺畅的目的：基础数据的收集工作是基础。

1、做好车间机器产能的数据收集工作：

产能，就是在物料不缺，人员不缺，工人操作熟练程度一般化、车间生产机器性能良好的情况下：一台机器一天8小时的产量；通过一台机器一天8小时内的产量，来计算出在一天内：一个车间一个工序总共能生产出多少产品的能力。也许有人会问：为什么车间的机器产能是基础呢？统计产能到底有什么用呢？（1）、统计产能是回复客户交期的最重要依据。

一个公司从接到订单开始，往往都要马上回复客户交期，那么我们的生产到底什么时间才能完工?什么时间才能准时的给客户出货?这就需要我们的业务与跟单人员知道车间的产能？知道客户要求的交货周期是否大于公司的（采购周期+生产周期）？知道公司接到这样一个订单后，订单的完成需要多长时间？车间正在生产的占机率有多少？车间还有多少机器能够安排此订单？所以：准确的车间产能方便公司业务人员答复给客户一个准确的交期。

（2）、统计产能是做好生产计划的一个必要前提。

一个公司的生产安排是否正常有序？最关键的在于生产计划是否切实可行！而只有依照车间产能做出的生产计划，才能使计划具有真正的指导意义！才能使计划人员预测到一个订单到底该不该完成？什么时间完成？做到心中一目了然。

那么：到底做好产能数据的统计，需要注意哪些方面呢？

第一：统计产能要严禁凭车间人员的经验总结：有经验的车间人员往往会根椐以往的生产经验给我们说出：某一类产品一个工作日能生产多少产品、另一类产品一天8小时能出多少产量等情况；这样提供出的产能数据要严格杜绝。

第二：统计产能要以实测为主，测量的方法如下：

（1）、首先把性能不同的各类机器各找出一台、把不同规格产品所用的原料各找出一批、把操作熟练程度一般（即不是很熟练也不是很生疏）的工人各找出几个，然后给一个机器或一个工序定出一个产能测量人员。

（2）、到达测量的开始时间时：一个测量人员负责一个机器或一个工序，从物料上线机器开机时开始看时间；测出一个小时的生产产量，即可知道此类机器一天8小时的产量，然后把相同的机器一天8小时产量累计在一起，就知道车间的产能数据了。

当然产能测量必须得到公司的高度重视，特别对于一个机器不够，生产任务重的企业来说：往往在这方面不舍得专门抽出几个机器测量产能。但需要敬告的是：这个工作做的不好，PMC的供少销指挥控制功能就会失去作用。就拿七年前我刚毕业任职的大长江摩托（集团）公司来说，该公司生产的“豪爵”牌摩托车一般情况下一个月都能生产22000台车辆；即平均一天生产750辆车左右。虽然在这样的产量下，仍不能满足客户的出货要求。但公司为了测量出准确的产能，以便给客户一个准确的交期；毅然在机台负荷严重不足、产量严重不能满足出货要求的情况下；决定停产一天，专门抽出机台进行产能测试。

2、做好物料采购周期的收集工作：

采购周期：指从公司采购部正式下采购订单开始到供应商送货到公司为止中间所经历的时间，采购周期一般以“天”为单位，但最好是精确到“小时”或“半天”。为什么采购周期是另外一个重要的基础数据呢？众所周知：原材料能否适时、适量的到货是决定一个车间产量高低的重要依据。有的公司车间机台饥一顿、饱一顿：一方面材料仓物料爆满，另一方面车间停工待料。这个最重要的原因就是：没有把采购周期掐死。一个企业原材料的采购周期不管是短也好、长也好；不管是2天也好，20天也好；最关键的是：采购员要把采购周期掐死。要通过与供应商商榷，把供应商每一款物料的送货周期都要固化在采购合同中，让供应商对自己物料的送货周期做出承诺；供应商备库存也好，接到单后才开始生产也罢，供应商要对自己的物料做出送货周期的承诺。违反了此承诺，不管你是什么原因，一律都要以合同为法律依据，该罚就罚、该如何考核就如何考核。这个工作最重要的是：要做好采购部门人员的培训，严禁杜绝采购部门人员帮供应商说话的心态。在我所在的利达项目：有一次：我到采购部统计原材料的供货周期：发现常用的原材料采购周期都是5天，但通过到仓库查单据，一个采购单的到货竟然达到了27天的时间；问采购部经理是何原因？答案却是：本来5天就可以送到货了，可是棉纺厂停电了3天，又去集体旅游了3天，柴油涨价送货车在路上又加不到油等等替供应商说话。我想：采购经理都已经是这样的纵容供应商。采购周期还谈何固化？当然：最关键的是：你采购周期可以27天，如果真的27天的话，物控员可以控制动态安全库存确保车间不等料。但不要有原因就天数多一些，否则就天数少一些。做物控工作最忌悔变来变去不能固化的采购周期。

基础数据做好收集后，下面一步就是开始筹划PMC部门的组建工作了。那么：目标路线确定以后，人选是关键。筹建一个PMC部门，无论你的企业是大是小，业务是多还是少，最少要有的岗位和人员是两个：一个物控员，一个计划员；这两个人选、除了要有PMC控制的理论水平以外，最好还要了解企业内部的物料和生产。物控员要做到：见到一个物料，就知道这个物料的名字叫什么（当然不一定要背下来该物料的编码）！见到一个物料的名字，就能想起这个物料长的什么样。只有达到了这个标准，才能做成一个好物控员。计划员要做到：物料清单不背下来也要能说出个八八九九；每个工序是生产什么的！怎么生产的等等。

三、做好PMC的宣传培训工作：

上面PMC部门需要的基础资料有了，人选也有了，下面一步就是开始做PMC部门的培训与宣传工作了。

1、首先要给这个部门做好定位和宣传。让全公司的人都知道PMC部门不是一个专职一个小范围领域的部门。它是一个涉及到“供产销”方方面面的横向协调部门。是一个对采购控制、对生产控制、对仓库控制、对出货控制、对业务控制的横向控制部门。所以：如果把PMC部门设在采购部下面或者是设在生产部下面，那就是大错特错了。因为这样的设置就象是把检察院设在了公安局下面。所以：有的公司就把PMC部门直接叫做“供产销指挥中心”；这样的叫法实际上是很有它的道理的。

2、其次要给这个部门做好分工。PMC部门到底负责什么工作呢？对于物控员来说：他的负责范围是从物料请购开始到物料合格入仓库为止、这段中间的过程控制；对于计划员来说：他的负责范围是从物料从仓库领出到成品合格入仓库为止、这段中间的过程控制；当然，从客户的下单到计划员做计划，和从成品出货计划的出货到产品送到客户手中这段为止，就是跟单员的工作范围了。

3、最后这个部门要“做好一个中心，做准两个计划”。一个中心：就是指这个部门的物控员和计划员要始终以“供产销是否顺畅”为中心；两个计划：就是指这个部门的物控员要做好“物料需求计划”，计划员要做好“生产主计划”。

四、做好相关供产销环节的考核工作，通过另一个部门来横向控制和考核上一工序部门。

1、对于生产车间来说，考核指标有：（1）、生产计划达成率，这个指标要通过PMC部的计划员提供考核数据；（2）、产品批次一次合格率，这个指标要通过质检部来提供考核数据指标；（3）、物料损耗率，这个指标要通过PMC部的物控员来提供考核数据指标。

2、对于质检部来说，考核指标有：（1）、来料误判率（2）、过程误判率（3）、成品误判率（4）、客户投诉解决满意率；这几个指标要通过计划员和仓管员来提供考核数据指标。

3、对于业务部来说，考核指标有：（1）、销售额完成率（2）、货款回收率（3）客户投诉有效处理率等。这几个指标要通过财务部来提供考核数据指标。

4、对于PMC部来说，考核指标有：（1）、订单及时交付率（2）、订购数量申请准确率（3）仓库物料流转率。这几个指标要通过仓库、车间来提供考核数据指标。

我想：通过以上几个工作的环环相扣，就能达到PMC部门工作的高效运作。

**第四篇：PMC年终总结**

16工作总结及17工作方向

有效沟通、优化物流、降低成本

如白驹过隙,光阴转瞬即逝,2024年扑面而来!已逝的2024年,身为三明治PMC部负责人自有不同感想和慨叹，虽然16年的期待中却又有许多的不同！但不管怎样未来虽难预测,却总有值得我为之憧憬和奋斗的事业.2024年8月,对于三明治PMC部来说,是一个从无到有,推陈出新的过程，部门从组建、经验全无到蹒跚学步,从理念淡薄到勇于挑战担当,一路走来,无异于创业多艰.PMC部的成长历程,从一个层面上反馈出公司致力企业改革、敢为当第先的发展理念，亦是企业管理求变过程中可供资鉴之影像.PMC部历经组织架构组建、作业流程固化、缺失诊断和硬性矫正、生产计划转型、重点管理强化过程.17则应在此之基础上稳健踏实而行，因应当前经济形势及客户订单需求推动PMC部前行，打造一 个理性敏捷、判断准确、计划合理、指令果敢的企业生产指挥中心.是公司生产管理的重点

回望PMC部风雨中走过的路：

2024年9月份的PMC部预建，有人谓之为垃圾部门，没有人员真正理解PMC的含义，也没有人意识到这个部门应该担当的责任和内容.部门组织架构混乱，甚至启用其余部门谓为无为的人员，均弃置到PMC.整厂物流、数据流和信息流，均倾于失控.生产线永无补料，忙乱而无视成本.检视其时配置的工作人员和相关工作点，令人哑然摇首。

2024年10月PMC部试运行流程.PMC部工作职责开始试运行.部门开始痛苦而必需的整合过程.人力的欠缺与拼凑;仓储、生产一线混乱数据的调整与合并

2024年11月直今，PMC部初阶人力调整完成，人员配置虽然不是稳定.但各阶层工作仍然铺开推动

2024年12月,PMC部工作重点开始移向计划控制；经过去年及本一年的调控,零件生产部压铸链条的呆滞物料已经基本耗用完;胶木链条生产数据入录系统仍然不甚完善,仓库管理数据仍然急需要强化.方可为后续工作作铺垫;五金链目前PMC工作及仓储数据管理工作由陈双双一人负责.生产计划排程上管理善可,但部分板材原料安全库存预警仍然不是跟踪到位,需多与采购部沟通改善.注塑件因产品结构,比重不大.目前暂时无大问题.2024年三明治PMC部工作改善方向 1.加强对精益计划的维护，检查力度。建议工厂17开张2次盘存工作，（胶木链条仓储数据尤为重点，建议同15年铝压铸工艺链仓储核盘一样）。要求车间严格按照精益计划执行任务，控制车间无序或无单超单生产情况。2.加强对生产工期中异常物料进行改善控制（对相关辅助单位进行进一步的推动与督促，例如模具维护时效、工桩治具保养等等）。主导无缝生产计划及物料供给工作，针对胶木链合理评估订单余量及工序不良&报废的奖惩机制。层层把关，责任落实以利于胶木报废数量管空（期间需仓储物流部对胶木件工序交接转移进行数量查核后进出仓库）

3.加强工序次品数，补料数目信息沟通。及时对订单余量数字比例经行调整，并把物料信息共享到对应的生产部门和人员（装配MRP关联及下推计划至零部件MRP计划）

4.5.6.加强物料代用系统化管理（要求代用物料或原材料代用入录系统，形成文件化可供追述）加强订单交期前段节点的调控力度，尽可能往均衡排产进行生产备料。

加强对计划员的培训管理，培养计划员对订单物料异常处理能力、预见能力。继续细化、深化、持续本已改善的项目。

工欲善其事，必先利其器。17三明治PMC部急需公司上下一同协助、关注与督促。锻造成公司产能和成本控制利器

往者已以，来者可追，PMC部要重点规划未来。08年出现了许多新情况和新问题，PMC人从不同的视角感受到了伤感和痛楚。人才流失、返工、混战、会战、数量失控、信息失准滞后、流程不顺、冗员增加……等不一而论！PMC部需要改善的空间很大，PMC人肩上的担子很重，还要多多努力！

2024年我们从以下方面展开工作：

**第五篇：PMC工作思路**

PMC工作思路

PMC工作要想做好，必须要以客户需求为指导中心，就要从产品的下单开始一直到合格产品发送到客户手中为止，中间的每个环节都需要进行控制，如何做到各个环节都能得到有效的控制，我觉得可以从以下几个方面做起

一、制定计划排程操作规范（初稿已拟好）

根据目前掌握的生产各机台产能情况及所有开具的订单所排出的每天《瓦楞机排程》和《纸箱计划排程》都予以公示告知销售部，并将后续1周之内的各机台产能情况表也进行公布，让跟单员在开单时都有当天所开订单的交期感念能及时回复客户。

二、做好基础数据的收集工作

做好车间各个机台产能的数据收集工作（已在收集中）

1、产能是回复客户交期的最重要依据，产能是在物料不缺，人员不

缺，工人操作熟练程度常态化、车间生产机器性能良好的情况下，计算出在一天内总共能生产出多少产品的能力。而目前生产提供的产能与现实存在有一定的出入，只有做好精确的产能评估、统计和安排，才能做出准确的排程。

2、统计产能以实测为主，各机台在生产各种订单的实际时间进行

登记（印刷机已经开始）并分析，做到每个订单在不同机台生产所需时间，这里要考虑人员不同熟练程度的情况，模切、装订的用人针对不同产品进行现场测算（已经在测算）。

3、把常规产品的订单用时在开具随工单进行标注在排程时能提取该

数据（需要系统支持应该可以做到）。

三、定单分类

应按交期先后原则，交期短，交货急的安排早生产。我不赞赏客

户分类，因为每个客户做进来，都是经过评估了的，所以我们都应该服务好。但是在订单比较多时经常会出现无法满足客户的情况发生，在这时订单分类就变的非常有必要，客户的重要性要进行分个先后，这个工作主要靠业务人员从客户采购那里多了解订单的信息由销售部进行分类并及时与客户协商。

四、产能平衡原则

1、做出每个工序的日计划排程（印刷开槽、模切、成型工序）

2、避免出现瓶颈工序，在订单安排时要充分考虑订单结构，掌握

好印刷与后道工序的平衡，保障内部物流的畅通，还有模切工序的生产效率限制，当然批量大的订单可以考虑委托外协加工。很多时候模切工序延误交期的情况比较多。工序多，工艺复杂的肯定生产周期长，要重点关注。

五、订单前期准备工作要做好

1、做好物料（原纸、模板、印版、油墨、外购纸板）准备，明确

采购周期，采购周期是指从公司采购部正式下采购订单开始，到供应商送货到公司为止，中间所经历的时间。采购周期一般以“天”为单位，但最好是精确到“小时”。这也是我们要答应客户交期的目标。

2、订单处理环节要有时间限制，比如订单审核环节今天的订单必

须在第二天的早上要把字稿下发给制版，不能在办公室耽误时间太多而造成后续生产制作时发现印版还未准备好。在客户图纸还未确认的情况下不要把随工单开出造成计划排程不准确和备料提前造成半成品区域物流不畅通。

3、做好原纸动态“最低安全库存” 的计算工作。要想达到给客户

及时交货、并且公司内部不出现停工待料的情况，就必须在仓

库给常用物料备“安全库存”。现在已开始是每月 两次确定最低安全库存

六、订单检核与改善工作

1、每日组织生产计划达成检讨会议，实时掌握生产车间人员、设

备状况能及时进行计划调整，对已经完成的和未按交期完成的通报张贴，未完成订单生产要专人跟进并建立考核制度。

2、定期检查生产现场管理，对于造成影响生产计划的各部门提出

改善要求并制定相应的考核制度。

3、制定针对PMC部计划排程的准确率、达成率、修边率制度考核。以上工作流程落实到位，PMC部门工作应该是能够做得更好的。

应苍军

2024-8-31

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找