

课题计划书

课题名	提高库存准确率
编号	PMC001
主导部门	生管部
课题组长	蒋祖波
活动周期	2017年1-6月
定期活动原则	日期：每周1次
	时间：16:00~17:00
	场所：二楼会议室
选定背景	
<div>1、出入单据过账不及时，查账时实物与ERP数据不一致。</div> <div>2、存放区域标示不规范，导致货物查找花费大量时间。</div> <div>3、现品票标示错误，导致入库仓位异常。</div> <div>4、入出库单数量、品番错误，导致ERP数据不准。</div>	

主要内容	推进时间
现状调查	1月10日 ~ 2月10日
原因分析	2月10日 ~ 2月20日
对策实施	3月1日 ~ 6月15日
维持管理	6月15日 ~ 6月30日
课题目标	
指标名	提升率
提高卡位管理精度	100%
提高ERP与实物一致	95%
高层意见	
审批日期	签字

课题计划书

■ 课题问题点

- 1、仓管员的单据藏在自己手上，想起来的时候才让文员去过账，甚至出现掉单。
- 2、每个人的时间段不一致，文员没有一直在电脑前，导致实物与数据有差异。
- 3、区域靠熟练人员管理，出现人员变动的时候，找不到货物。
- 4、错误没有检查出来，实物和现品票的状态不一致，导致货物“丢失”
- 5、人为打错单、看错单、输错单导致数据差异。

课题计划书

■ 课题组织架构

分类	姓名	部门名	课题活动职责
课题组长	蒋祖波	生管	组织、协调活动的展开
课题书记	余凡	生管	收货、过账、发料、出货
课题成员	赵小花	生管	二次加工部品出入库
	张辉	生管	领料、入库
	麻关明	注塑	入库
	覃海平	品管	品质判定
	唐利明	真空	领料、入库
	胡文标	喷油	领料、入库
	张德建	装配	领料、入库
部门长	蒋祖波	生管	

课题计划书

■ 课题目标

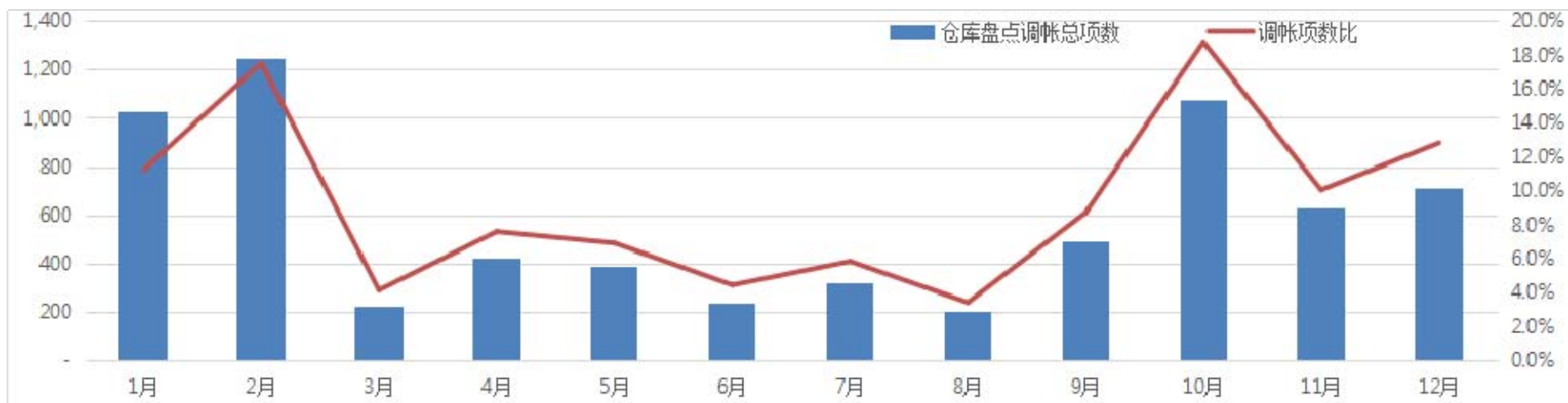
指标名	单位	基线		目标		提升率	采集来源
		采集时间	基线值	采集时间	目标值		
提高卡位管理精度	100%	2016/10-12	10%	2017/1-6	100%		
提高ERP与实物一致	95%	2016/1-12	90%	2017/1-6	95%		

课题计划书

■ 课题推进思路

- 1、由于库存不准，导致订单扣数时，出货时会出现库存不足或多余在库。
- 2、ERP数据与实物不一致时，影响生产计划，造成人力、物力的浪费。
- 3、出现库存不足时，影响客户交期，会涉及异常派车、甚至停线赔款。

现状调查

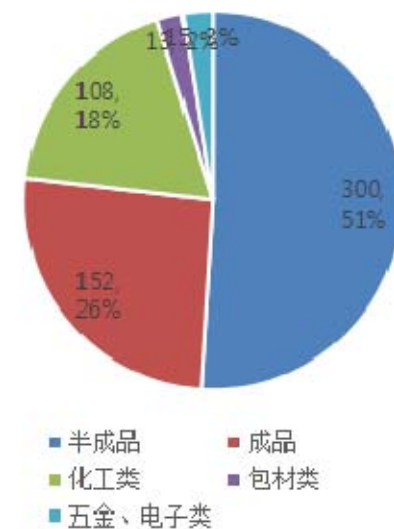
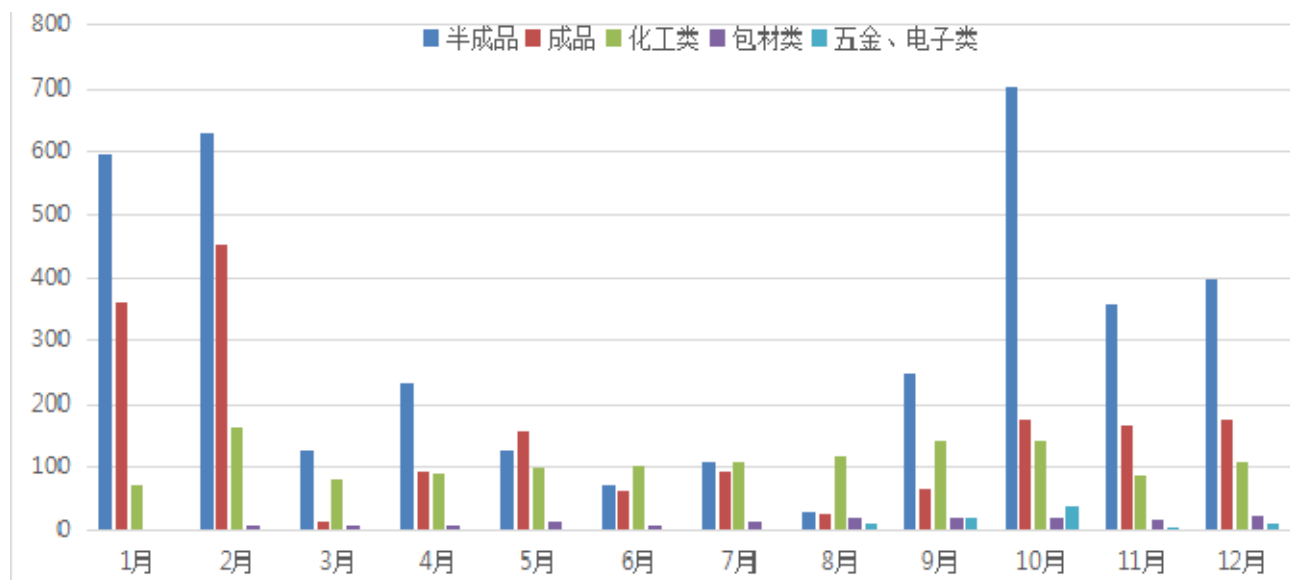


项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均数
仓库盘点库存总项数	9,123	7,113	5,350	5,528	5,623	5,328	5,489	5,831	5,600	5,725	6,240	5,512	6,039
仓库盘点调帐总项数	1,023	1,245	221	419	388	236	320	199	487	1,074	626	706	579
调帐项数比	11.2%	17.5%	4.1%	7.6%	6.9%	4.4%	5.8%	3.4%	8.7%	18.8%	10.0%	12.8%	9.6%

从上表可以看出，2016年从1月至12月，每月均有调帐，其中1月.2月.10月.12月调帐项数较高，全年平均调帐项数为579项，调帐比例为9.6%。

现状调查

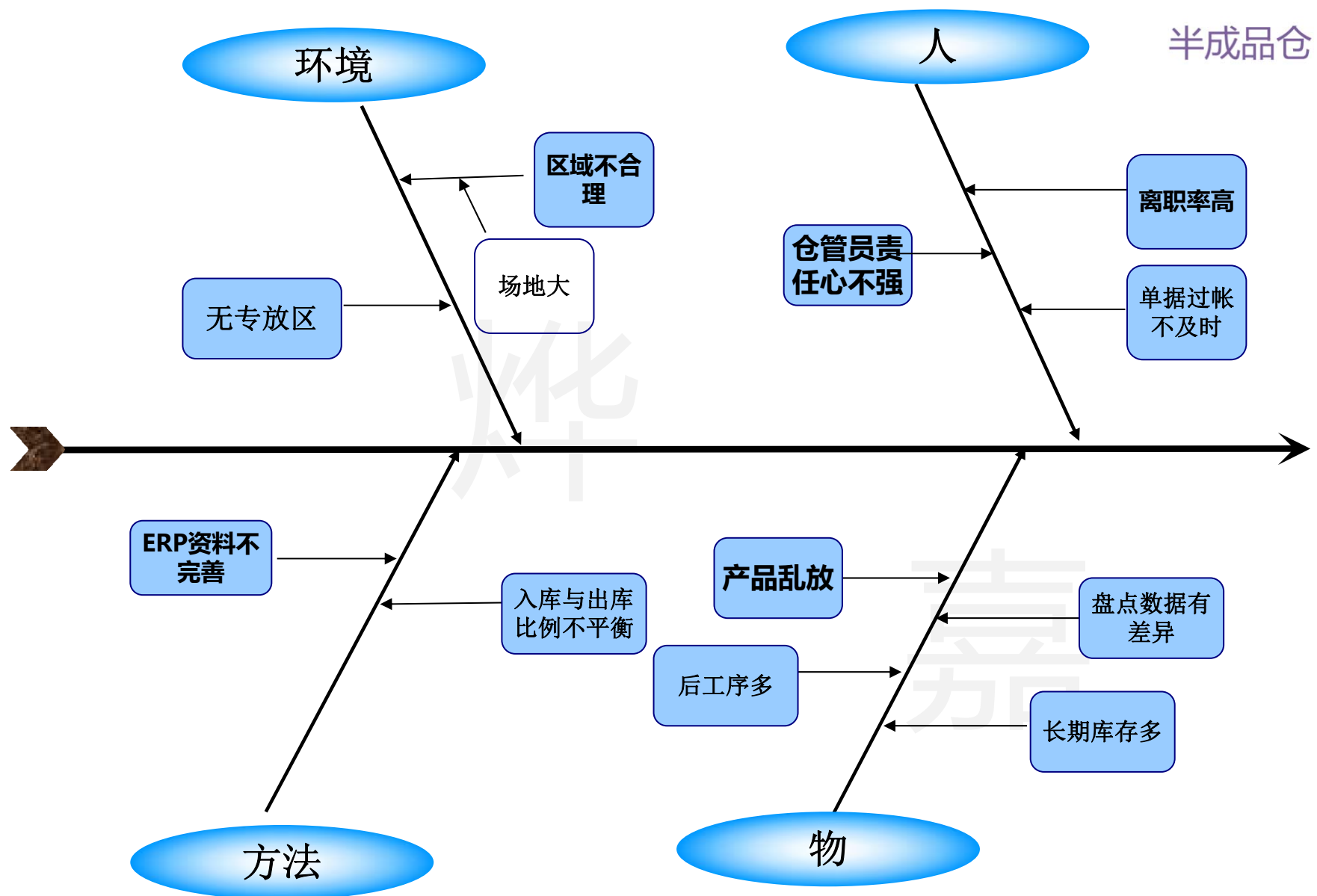
2016年从1月至12月分仓库对调帐项数调查如下：



项目\月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均值
半成品	594	627	122	232	124	70	107	29	246	702	356	394	300
成品	360	452	14	93	155	60	91	24	63	175	165	174	152
化工类	69	161	80	88	98	101	108	118	140	140	85	107	108
包材类		5	5	6	11	5	14	19	20	20	16	23	13
五金、电子类								9	18	37	4	8	15
总计	1023	1245	221	419	388	236	320	199	487	1074	626	706	579

从上表可以看出，2016年从1月至12月，每个仓位均有调帐，其中半成品仓及成品仓调帐项数较高，全年平均调帐项数分别为300项和152项。

原因分析



为什么库存数据不准



目标设定

2016年从1月至12月，每月均有调帐，其中1月.2月.12月调帐项数较高，全年平均调帐项数为579项，调帐比例为9.6%，平均库存准确率为90.7%。

。因此，我们将目标设定为：

库存准确率保证：95%以上

对策树立

序号	项 目	对 策	实施时间	责任担当
1	区域不合理， 产品乱放	1. 作成日点检表，每日进行点检并对前一天检查时发现的问题点进行确认。 2. 长期在库品申请报废处理，压缩仓库区域，并对现有的区域进行重新规划，将物品集中放置。	5. 1	余凡 王雄
2	库存不准确	1. 每日、每周及每月底进行盘点，针对盘点差异项召开总结会议。 2. 对调帐项数进行日管理，作成日KPI管理，并张贴于KPI墙，每日进行检讨。	5. 1	余凡 王雄
3	仓管员责任心不强	1. 明确各仓管人员的工作内容； 2. 作成《工作轮岗安排表》，便于人员请假后，有代理人能及时处理相关事务。	5. 1	余凡 王雄
4	单据乱、易丢失或无回单	1. 培训文员将各种入库单据的按类别进行分开整理； 2. 安排小车司机直接送货时，在一楼保安室设立送货单放置箱，要求司机回厂后直接将送货单投入此箱中。	6. 20	余凡

对策实施（一）

针对区域不合理，产品乱放，作成日点检表，每日进行点检并对前一天检查时发现问题点进行确认



东莞烨嘉电子科技有限公司

DONGGUAN YEJIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO., LTD

点检表

仓别:

检查时间:

序号	点检项	具体内容	执行情况			备注
			完成	没完成	需协助	
1	货物摆放	1.货物没有堵塞通道				
2		2.货物摆放合理，不会倒踏				
3		3.货物摆放没有超高，没有品质影响				
4		4.货物做到按类别集中堆放，只留一个尾数				
5		5.货物标示清楚，标签一律朝外；				
6		6.按要求叠放货物，没有倒置				
7		7.货物摆放在批定的区域内				
8	7S	8.每天需进行10分钟“7S”清洁；				
9		9.仓储区域地面上没有垃圾				
10		10.办公桌面整齐，干净；				
11		11.垃圾箱每天进行处理；				
12		12.货物上没有灰尘				
13		13.工作区域没有空箱子及不需要的物品；				
14		14.工作区域没有来历不明的货物；				
15		15.叉车按区域摆放				
16		16.卡板摆放在指定的区域				
17	日常工作	17.每天准时上班，不缺勤；				
18		18.ERP及时操作完成，单据及时处理；				
19		19.异常单据及时跟进处理；				
20		20.每天的物料能及时进库及出库；				
21		21.每天单据能及时上交；				
22		22.每天的账，物更新能当天完成；				
23		23.每天能及时上报异常点；				
24		24.每日抽查货物做到账，物一致；				
25	安全	25.货物没有堵塞消防器材				
26		26.货物没有堵塞通道；				
27		27.搬运物料做好产品防护措施				
28		28.货物不能堵塞电源开关及插座区域				
29		29.仓储区域做好防火、防水、防盗措施；				
30		30.仓储区货物的安全储存				
31	实物盘点	品番	数量			
32						
33						
34						
35						
36						

检查人: _____

复查人: _____

对策实施（二）

针对仓管员责任心不强明确各仓管人员的工作内容，并作成《工作轮岗安排表》

仓库人员轮岗安排表						
序号	组别	姓名	代理人1	代理人2	主要工作内容	
1	职员	王雄	杨泽庆	余凡	负责原料仓，包材仓的日常管理工作	
2		余凡	李康平	王雄	负责成品仓，半成品仓的日常管理工作	
3		彭湘	杨泽庆	王雄	负责供应商来料打单作业和包材仓的单据，账务处理,	
4		收货组	蒋祖英	余凡	李康平	负责成品仓/半成品仓的单据，账务处理,
5			杨泽庆	黄相裴	王雄	负责供应商来料点收、报检，入库和不良品管理
6	黄相裴		杨泽庆		负责供应商来料点收、报检，拉货入库，	
7	包材仓	沈洪术	李慎元		负责开叉车和吸塑，胶袋、刀卡物料的进/出、账务管理及在库管理,	
8		李慎元	沈洪术		负责文具劳保用品、纸箱、平卡，珍珠棉物料的进/出、账务管理及在库管理，胶箱，胶平卡管理	
9	原料仓	韦世勇	何浩		负责化学品、水口料和色粉色种的出入库管理和账务管理.	
10		何浩	韦世勇		负责开叉车和原料，电子五金料的收发及帐务管理.	
11	刀卡组	汪桂蓉	刘群凤		负责注塑车间及装配，全检车间生产所需刀卡的装配	
12		耿宏文	刘群凤		负责社内包材整选和胶箱，吸塑的清理和整理	
13		刘群凤	耿宏文		负责客户船井的包材回收和社内包材整选	
14	成品仓	李康平	唐枝通	冯在清/刘伟宁	负责山田、希克斯、火乐成品整理整顿出入库管理	
15		肖金辉	曾令波	熊孟雪	负责竹谷、鑫灏源、高更盛、勤德、LKK等成品整理整顿出入库管理	
16		曾令波	熊孟雪	肖金辉	负责船井、新技、技研、京瓷成品整理整顿出入库管理	
17		熊孟雪	肖金辉	曾令波	负责西铁城、JCM、乐相成品整理整顿出入库管理	
18		唐枝通	李康平	黄波、刘海	负责东芝、灵捷成品整理整顿出入库管理	
19	半成品仓	张豪杰	胡威	杨明楷	负责素才、二次加工品整理整顿出入库管理	
20		胡威	张豪杰	李康平	负责素才、二次加工品整理整顿出入库管理	
21		杨明楷	张豪杰	唐枝通	负责成型现场收货入库	
22	仓库物流组	黄波	根据实际出货量和仓管员当日工作情况做调整		送货员	
23		刘海			送货员	
24		冯在青			送货员	
25		刘伟宁			送货员	
作成：王雄			审核：蒋祖波			
日期：2017年5月11日			日期：2017年5月11日			

对策实施（三）

长期在库品申请报废处理，压缩仓库区域，并对现有的区域进行重新规划，将物品集中放置。

长期在库品报废明细

序号	类别	报废数量 PCS	报废金额 RMB	腾出位置
1	水口料	9,515	142,730	18卡板
2	包材	14,730	81,417	12卡板
3	油漆	1,003	63,459	3卡板
4	电子料	380,358	-	3卡板
5	成品、半成品	799,204	1,436,721	330卡板
合计		1,208,132	1,724,327	366卡板

报废日期	报废数量	报废金额
2017年2月	810	54,242
2017年3月	407,313	1,180,676
2017年4月	436,775	49,581
2017年5月	363,233	439,829
合计	1,208,132	1,724,327

对策实施（四）

长期在库品申请报废处理，压缩仓库区域，并对现有的区域进行重新规划，将物品集中放置。

仓库面积状况

月份	原料仓面积m²	包材仓面积m²	半成品/成品仓面积m²	外租仓库m²	仓库面积合计m²	备注
一月	1355.5	2177	3889	1500	8921.5	
二月	1355.5	2177	3889	1500	8921.5	
三月	1355.5	2177	3889	1500	8921.5	
四月	1355.5	1143	3889	0	6387.5	1. 从四月开始外租仓库物料全部移回， 2. 包材仓面积减少1034m²
五月	1255.5	1143	3889	0	6287.5	原料仓面积减少100m²

对策实施（五）

对调帐项数进行日管理，作成日KPI管理，并张贴于KPI墙，每日进行检讨。

东莞烨嘉电子科技有限公司

DONGUAN YEJIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO., LTD

填写者：	余凡
确认者：	蒋祖波

2017年 6 月 生管 部KPI： 调帐项数

作成者：蒋祖波 作成日期 2016/3/4 版本：1.1

管理目的									计算公式									
设定基准	现水准					基准日				单位		元						
	目标					基准日												
日期	6月1日	6月2日	6月3日	6月4日	6月5日	6月6日	6月7日	6月8日	6月9日	6月10日	6月11日	6月12日	6月13日	6月14日	6月15日	6月16日		
调帐次数		2.00																
																		
日期	6月17日	6月18日	6月19日	6月20日	6月21日	6月22日	6月23日	6月24日	6月25日	6月26日	6月27日	6月28日	6月29日	6月30日		合计		
调帐次数																		
																		

单据改善

改善前

入库数据错误的次数

序号	日期	单据编号	单据状态		备注
			正确	错误	
1	4月2日	WF1704049	✓	×	
2	4月3日	WF1704050	✓	×	
3	4月5日	WF1704060	✓	×	
4	4月10日	WF1704100	✓	×	
5	4月10日	WF1704101	✓	×	
6	4月10日	WF1704102	✓	×	
7	4月13日	WF1704120	✓	×	
8	4月13日	WF1704121	✓	×	
9	4月13日	WF1704122	✓	×	
10	4月16日	WF1704138	✓	×	
11	4月16日	WF1704139	✓	×	
12	4月17日	WF1704140	✓	×	
13	4月17日	WF1704141	✓	×	
14	4月17日	WF1704142	✓	×	
15	4月20日	WF1704201	✓	×	
16	4月20日	WF1704202	✓	×	
17	4月20日	WF1704203	✓	×	
18	4月23日	WF1704250	✓	×	
19	4月24日	WF1704251	✓	×	
20	5月4日	WF1705007	✓	×	
21	5月4日	WF1705008	✓	×	
22	5月4日	WF1705009	✓	×	
23	5月10日	WF1705088	✓	×	
24	5月10日	WF1705089	✓	×	
25	5月10日	WF1705090	✓	×	
26	5月20日	WF1705200	✓	×	
27	5月20日	WF1705201	✓	×	

丢失单据的件数

序号	日期	单据编号	单据状态		备注
			丢失	存档	
1	4月2日	WF1704049		✓	
2	4月3日	WF1704050	×		
3	4月5日	WF1704060		✓	
4	4月10日	WF1704100	×		
5	4月10日	WF1704101	×		
6	4月10日	WF1704102		✓	
7	4月13日	WF1704120		✓	
8	4月13日	WF1704121	×		
9	4月13日	WF1704122		✓	
10	4月16日	WF1704138	×		
11	4月16日	WF1704139		✓	
12	4月17日	WF1704140		✓	
13	4月17日	WF1704141		✓	
14	4月17日	WF1704142	×		
15	4月20日	WF1704201	×		
16	4月20日	WF1704202		✓	
17	4月20日	WF1704203		✓	
18	4月23日	WF1704250	×		
19	4月24日	WF1704251		✓	
20	5月4日	WF1705007		✓	
21	5月4日	WF1705008		✓	
22	5月4日	WF1705009		✓	
23	5月10日	WF1705088	×		

改善后

针对单据乱. 培训文员将各种入库单据的按类别进行分开整理;



小车送货单回单改善

改善前

出货单据的丢失

序号	日期	单据编号	单据状态		备注
			遗失	存档	
1	4月2日	1704DN0003		✓	
2	4月3日	1704DN0005		✓	
3	4月5日	1704DN0008	×		
4	4月10日	1704DN0016		✓	
5	4月10日	1704DN0017		✓	
6	4月13日	1704DN0028	×		
7	4月13日	1704DN0029	×		
8	4月13日	1704DN0030		✓	
9	4月16日	1704DN0035		✓	
10	4月20日	1704DN0044		✓	
11	4月20日	1704DN0045		✓	
12	4月25日	1704DN0052	×		
13	4月25日	1704DN0053	×		
14	4月25日	1704DN0054	×		
15	4月25日	1704DN0055		✓	
16	5月8日	1705DN0008		✓	
17	5月8日	1705DN0009		✓	
18	5月20日	1705DN0088		✓	
19	5月20日	1705DN0089		✓	
20	6月10日	1706DN0022		✓	
21	6月10日	1706DN0023		✓	

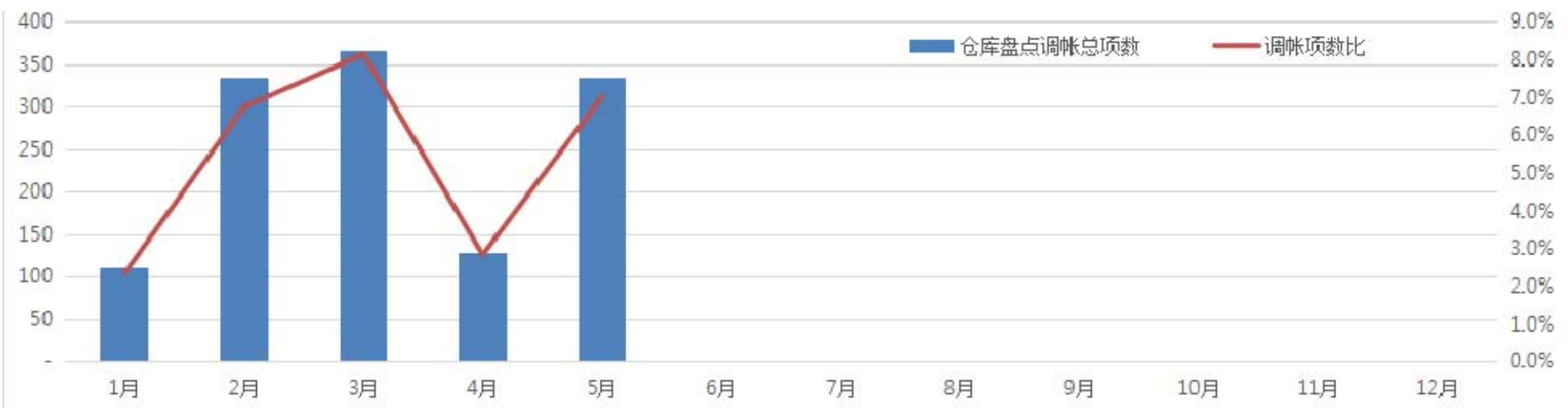
改善后

针对单据丢失、或无回单现象，安排小车司机直接送货时，在一楼保安室设立送货单放置箱，要求司机回厂后直接将送货单投入此箱中。



效果确认

通过半年来所有人员的努力，从下表可以看出，截止5月底，仓库调帐平均项数由579项，下降到254项，调帐比例由9.6%下降到5.4%，库存准确率由90.4%上升到94.6%，离目标达成还有一段差距。



项 目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均数
盘点总项数	4, 746	4, 960	4, 501	4, 487	4, 753								4, 689
调帐总项数	111	334	366	127	333								254
调帐项数比	2. 3%	6. 7%	8. 1%	2. 8%	7. 0%								5. 4%

后期改善方向1






储位查询2016-11-11.xlsx

1、针对卡位的管理的后续改善方向

B-1		B-2		B-3		B-4		B-5		B-6		B-
入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期
	PL46-D244		PL46-D206/D207		PL46-S727				PL46-C040		PL46-C001	
	PL46-D210		PL46-D223/D217/D218		PL46-S711				PL46-C039			
	PL49-D901/D241		PL46-D222		PL46-S704		PL46-S704		PL46-031		PL46-C003	
	PL46-D231/D235				PL46-S725				PL46-C034		PL46-C002	
	PL46-D225/D238		PL46-D214		PL46-S730		PL46-S710		PL46-C053		PL46-C004	
	PL46-D227/D224		PL46-D234		PL46-S736		PL46-S742		PL46-C051		PL46-L501	
	PL46-D219		PL46-D233		PL46-S741		PL46-S712					
	PL46-220		PL46-D201		PL46-S737		PL46-S714/S751		PL46-C037		PL46-U331	
			PL46-D202/D213		PL46-S713		PL46-722/S757				PL46-R462	
	PL46-230		PL46-D226/D211/D229		PL46-S701		PL46-S764		PL46-C036		PL46-U331	
	PL46-205		PL46-D239/D221/D232		PL46-S731		PL46-S707					
	PL46-216		PL46-D240/D242		PL46-S773/S739/S734		PL46-S705		PL46-S702/S771		PL46-R462	
	PL46-D211				PL46-S770/S709/S755				PL46-S708/S729			
B-23		B-24		B-25		B-26		B-27		B-28		B-
入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期	产品品番	入库日期
	ZGSIG003-I:37950								Y311-I		PL46-C003-I	
											PL46-C040-I	
	ZGSIG003-I:35200										PL46-562-I	
											PL46-U331-I	
	ZGSIG003-I:46200										PL46-D231-I	
											PL46-207-I	

后期改善方向2

2. 装配完成品的库存管理

机器人	香薰机	超声波清洗机
		
头盔音响	洗衣球	存放区域
