

# 课题名：降低库存金额比

---

项目经理	蒋祖波
项目周期	2015.03-2015.07

# 生管部课题计划书

课题名	降低库存金额比
编号	PMC001
主导部门	生管部
项目经理	蒋祖波
项目成员	刘永国、王雄、余凡、赵小花、邹燕、谢小燕、黄英英、朱广坤、唐艳华、常丽萍、方琴琴
项目周期	2015.03-2015.07
项目原则	每周五10:30~11:30；场所:生管会议室

详细推进内容	推进日程
原材料对应P/O单匹配发放	3.2 ~ 3.13
按P/O单返回剩余材料	3.12 ~ 3.20
集中采购，按订单计划分批纳入	3.2 ~ 3.31
水口料的使用检讨	3.12 ~ 4.12
山田终止机种报废检讨	4.1 ~ 5.1
西铁城P/O残纳入检讨	3.12 ~

## 现状问题点（选定背景-损失）

背景：仓库在库金额2014年1-12月平均为784万，占销售额的49%，呆滞库存为134万，占库存金额17%

问题点：

- 1、超计划生产；
- 2、超p/o生产；
- 3、待处理异常数量；
- 4、库存数据异常。

## 活动目标

- 1、2015年目标700万；
- 2、山田终止机种报废金额减少为1.5%；
- 3、水口料消耗从48T---20T。

## 预估效果

- 1、加速库存周转资金100万；
- 2、减少山田终止机种报废金额100万。

# 现状调查

## ■ 现状调查（检查表）

制定者	制定时间	制定来源
邹燕	2015.5.1	每月月报

收集期间：2015年1月～2015年4月

项目	平均在库金额 (RMB)	1月	2月	3月	4月
成品库存金额	3,534,127	5,351,757	2,170,923	3,232,169	3,381,659
成品呆滞库存金额	871,163	498,866	498,866	1,257,865	1,229,055
成品呆滞库存金额比例	25%	9%	23%	39%	36%
半成品库存金额	77,347	30,522	36,108	123,654	119,102
半成品呆滞库存金额	26,185	24,493	24,493	19,248	36,508
半成品呆滞库存金额比例	34%	80%	68%	16%	31%
原料仓库库存金额	3,986,244	3,674,495	4,512,757	4,096,229	3,661,496
原料呆滞库存金额	946,091	851,678	851,678	819,471	1,261,537
原料呆滞库存金额比例	24%	23%	19%	20%	34%
包材仓库库存金额	230,280	257,890	272,605	268,593	122,033
包材呆滞库存金额	48,236	41,665	41,665	48,986	60,626
包材呆滞库存金额比例	21%	16%	15%	18%	50%
仓库在库总金额	7,827,998	9,314,664	6,992,393	7,720,645	7,284,291
呆滞库存总金额	1,891,675	1,416,702	1,416,702	2,145,571	2,587,726
呆滞库存金额比例	24%	15%	20%	28%	36%

其中原料呆滞  
库存金额最多

### 长期在库品、呆滞品的定义

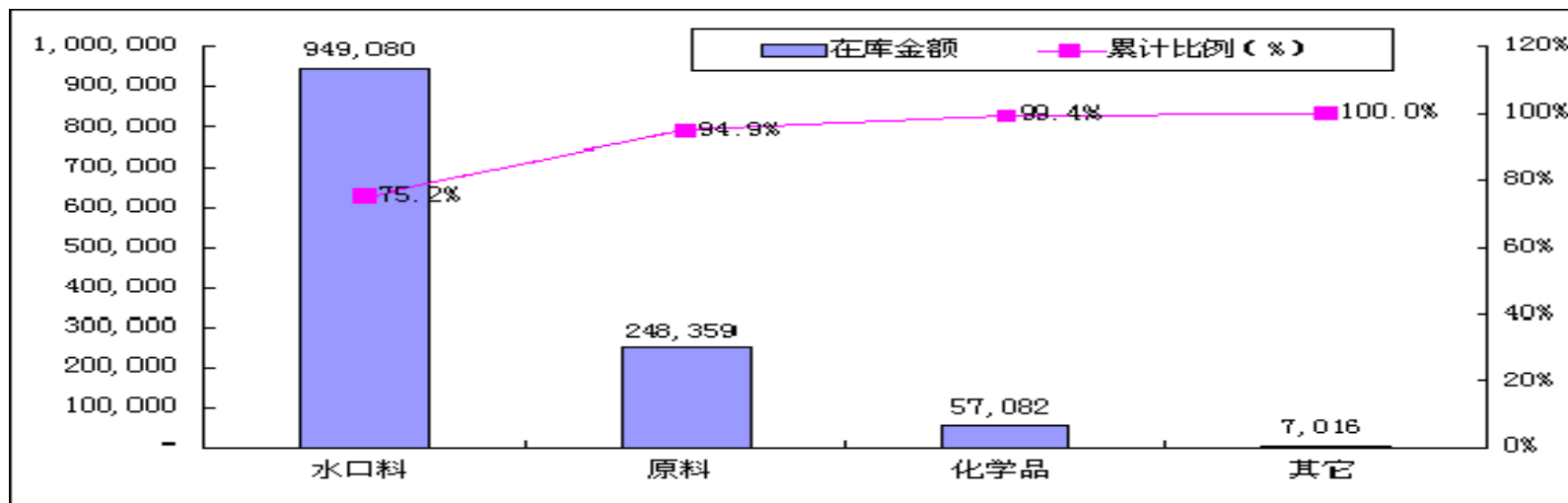
- 1.长期：包装及辅助材料/化学危险品/塑胶原料 6-12个月  
半成品、成品 3-6个月
- 2.呆滞：包装及辅助材料/化学危险品/塑胶原料 12个月以上  
半成品、成品 6个月以上

# 现状调查

## ■ 现状调查（分层/柏拉图）

制定者	制定时间	制定来源
邹燕	2015.5.1	每月月报

针对原料仓呆滞库存进行分析如下，水口料所占金额最高。



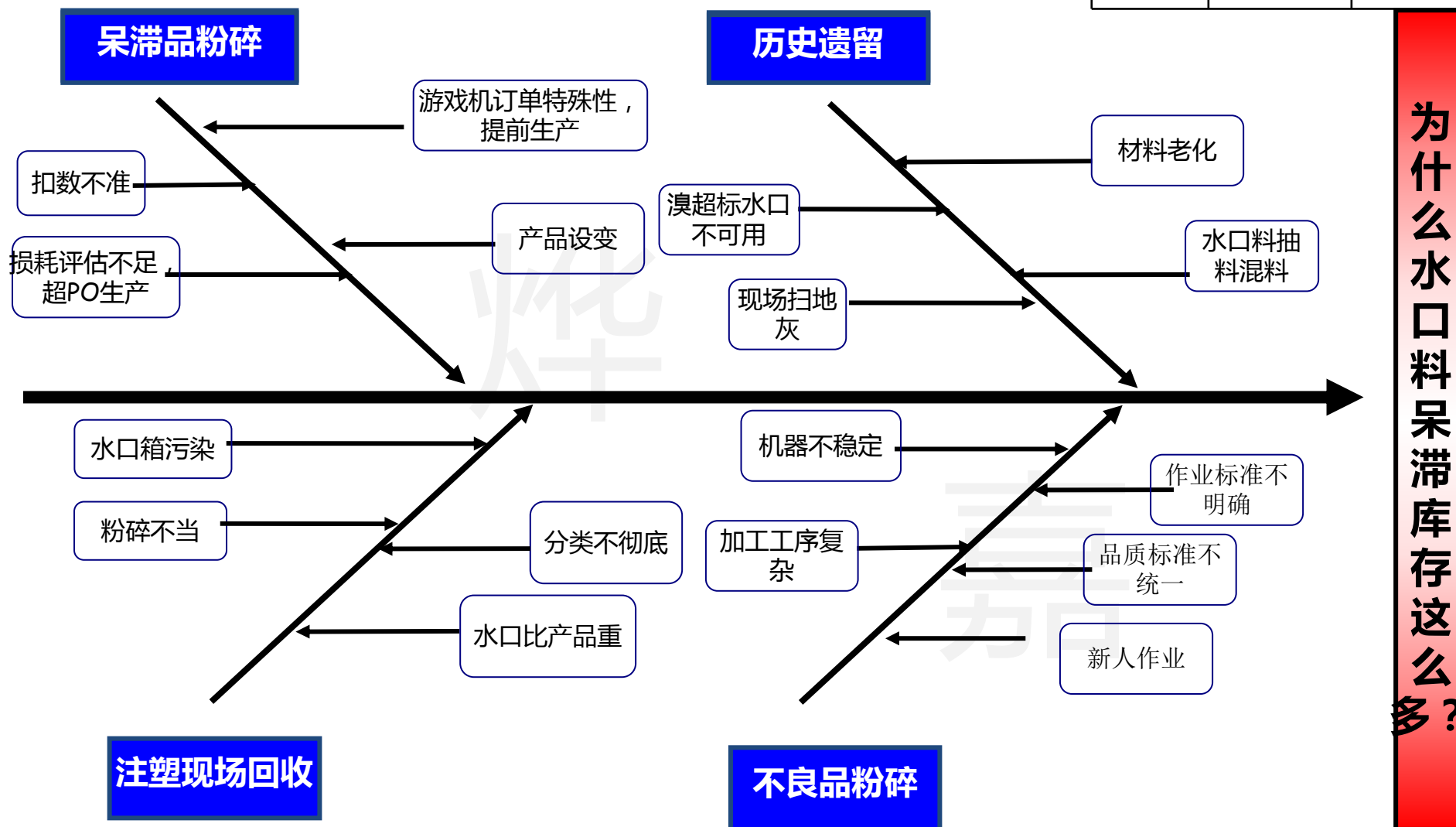
项目	在库金额	所占比例
水口料	949,080	75.2%
原料	248,359	19.7%
化学品	57,082	4.5%
其它	7,016	0.6%
合计	1,261,537	

其中水口料呆滞库存  
金额最多

# 根因分析

## ■ 根因分析（特性要因图）

制定者	制定时间	制定来源
邹燕	2015.5.1	小组全员开会检讨



# 对策制定

## ■ 对策排序

强：9，中：3，弱：1

制定者	制定时间	制定来源
邹燕	2015.5.1	小组全员开会 检讨

特性	根因	潜在对策方案	可行性	紧急性	效果性	分数	排序	优先 采纳 与否
水口料库存多	敏感颜色的产品中添加不了水口	1.外发抽粒成其它颜色发现场使用，	3	3	9	15	3	采纳
		2.直接发现场用于做其它颜色产品。	3	3	9	15	3	采纳
	历史遗留水口料	1.开发新产品；	3	1	1	5	5	采纳
		2.申请报废。	3	1	3	7	4	采纳
	水口回收不当	机台旁边的水口料只可放本机台生产所产生的水口，并在水口箱上注明材质	9	9	3	21	2	采纳
		水口箱内套大胶袋	9	9	3	21	2	采纳
	不良品产生水口多	加大水口添加比例	9	9	9	27	1	优先
		产品固定机台设置，减少成型不良	9	9	9	27	1	优先
		计划表注明水口添加比例	9	3	3	15	3	采纳
	呆滞产品报废多	制令单分批次下达（将正常PO数量和损耗数量分开）	9	9	9	27	1	优先
		按客户分纳计划作成生产制令单并安排生产。	9	9	9	27	1	优先

# 对策制定

## ■ 对策实施计划

制定者	制定时间	制定来源
邹燕	2015.5.1	小组全员开会 检讨

序号	潜在改善对策	开始-完成时间	责任人	责任部门
1	产品固定机台设置，减少成型不良	2015.5-2015.8	陈金波	生管
2	制令单分批次下达（将正常PO数量和损耗数量分开）	2015.5-2015.7	方琴琴/陈金波	生管
3	按客户分纳计划作成生产制令单并安排生产。	2015.5-2015.7	方琴琴/陈金波	生管
4	敏感颜色的产品中添加不了水口，直接发现场用于做其它颜色产品。	2015.3-2015.5	邹燕/陈金波	注塑/生管/品管
5	历史遗留水口料，开发新产品（目前只有厂牌套按2000套可消耗水口料80KG）	2015.3-2015.7	唐俊	项目工程师
6	历史遗留水口料，申请报废。	2015.3-2015.5	刘永国	仓库/采购
7	加大水口添加比例(所有黑色产品水口添加比例由之前的25%加大到35%)	2015.5-2015.7	麻关明/邹燕 陈金波	注塑/生管/品管

# 对策实施

## 水口料消耗使用检讨会议：

水口料消耗使用检讨会议

一、针对2月底盘点数量大于300kg的水口料，3月1日至3月30日使用状况：

1. 消耗明细

- ① PPS 1140A6-HD9100 : 57kg
- ② PC 310HF : 28kg
- ③ PC JH820 C2BT-6010 : 16kg
- ④ ABS 757+292485 : 37kg
- ⑤ PC 2805 透明 : 687.5kg
- ⑥ POM SW-01+30680 : 37kg
- ⑦ PP 3015 299573 : 172kg
- ⑧ PC+ABS 1M6011+ASA7 : 6kg
- ⑨ TP2 TF4AD6+25391 : 13kg
- ⑩ PP 洗机料 : 57kg
- ⑪ PC ML7686 2N1020T : 228kg

小计：1339kg

2. 增加明细

- ① PC 8FL2000B BK1066 : 27kg (-1 可用使用50%)
- ② PPS 1140A6 HD9100 : 22kg (直接按50%)
- ③ PC 310HF : 34kg (直接按50%)
- ④ PC AC1030 N1386T : 187kg (直接按50%)
- ⑤ PP 1120+M506 : 31kg (西铁城产品 100%)
- ⑥ PC JH820 C2BT-6010 : 243kg (抽粒 100%用)
- ⑦ ABS 757+292485 : 375kg (抽 75 0135 黑色 50%)
- ⑧ PP 3015 299573 : 678kg (活动可用待订单)
- ⑨ PP 3015 299573 : 2kg
- ⑩ PC LS2020 : 69kg (直接按20%)
- ⑪ PC/ABS 1M6011+ASA7 : 16kg (直接按50%)
- ⑫ TP2 TF4AD6+25391 : 3kg (抽粒后 100%用后继续在原料)
- ⑬ PC DS00361P 610275 : 7kg (直接按10%)

小计：1694kg

3. 申请报废明细

- ① 现场退回扫地的废料 : 1986kg → 报废
- ② PC 治具水口 : 1030kg → 发现场作治具
- ③ PC 2805+290833 : 578.5kg → 按光号，单独做治具
- ④ PC/ABS 1200-100+290833 : 528.5kg → 报废
- ⑤ PC/ABS 1200-100+290833 : 380.5kg → 报废
- ⑥ POM 100P : 313.5kg 东宝内零件(M7004)黑色产品用

小计：4837kg

参会人员：陈K、钟K、平K、黄M、刘K、王K、曾M

2015-4-1

## 外发抽粒：

东莞烨嘉电子科技有限公司  
YE JIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO.,LTD  
地址：东莞市塘厦龙背岭龙埔路2号B栋（发财特工业园内）  
Tel: 0769-81775088 Fax: 0769-81775090

### 外发加工单

供应商: 东莞市晨荣塑胶制品有限公司  
日期: 2015-4-3

序号	品番	单位	数量	备注
1	抽粒后原料/ABS/灰色/PA-757 DZ0002	KG	25	用水口料/ABS/瓷白色/PA-757+292485试抽
	以下空白			

作成：谢小燕

确认：



# 对策实施

历史遗留水口料，申请报废。

申请报废明细

水口料消耗使用检讨会议

一、4月26日~5月5日使用状况  
增加: 466 kg  
消耗: 4499 kg (包括外发加工品, 201.5 kg)

二、料房提出报废明细

TPE 水口料  
PC+ABS 1200 水口料  
治具水口料

7784.5 kg.  
(阿强确认?)

三、上周增加较多几项

1. PMMA VH001 CL-8200I = 963 kg  
(阿强?)  
※ 计划安排 (阿强?)

2. PC+ABS 1M6011+ASA07 = 819 kg  
※ PDM mini  
↓  
1次 → 下盘: 抽粒

3. PP 1120+M506 = 1005.5 kg.  
※ 西铁城

四、上周原料替代水口料发运明细

1. MIPP-FR BK003: 23 kg  
2. ABS 757: 24 kg

五、山田

0909  
part  
w98. 3p  
A52B  
97020

三、库存较高几项:

1. PC 2805 抽粒料: 11364 kg → 2014.4

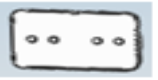

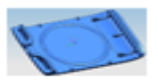
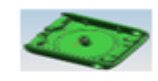


2. PC+ABS 杂料抽粒料: 4319 kg / 2014.6 报废

3. PC 2000B BK1066 = 2625 kg → 京瓷

4. PC LS 2020-9001 = 2048 kg. → PL1. PL36  
<LSH 2020-9001> 山田产法模用. 1 E/8

# 对策实施


## 历史遗留水口料，开发新产品使用

焊嘉厂牌模具BOM表资料													
客户	模号	机种	图片	品番	品名	取数	材料	料号	颜色	二次加工	模具尺寸 及使用机	单品 重量	水口 重量
生活汇	YJ13069	焊嘉厂牌			底壳	2+2	TPE	70度	白色: T8392 (水口料)		450*450*38 0	9g	5.5g
					中框		ABS	PA757	白色: 294097 (水口料)			7g	14.5g
	YJ13078	焊嘉厂牌			上盖	2+2+2+2	POM	M90S	黑色: (水口料)		450*400*30 0	2.4g	10.8g
					下盖		POM	M90S				3.8g	
					安全扣L		POM	M90S				0.8g	
					安全扣R		POM	M90S				0.8g	

历史遗留水口料，开发新产品使用按2000套订单可消耗水口料80KG

# 对策实施


现场搬运周期追加：

改善前	改善后
现场按生产单申请领料，仓库按生产单大部份为一次性发放现场。	后续先从原材料开始（价值在50RMB/K G及以上的材料），后续领料及发料时，按每天生产用量进行发料，然后逐步推行到所有物料。  贵重材料一览表.xls

例：A款产品生产单数量要生产三天，需求为300KG,原发料方式为一次性将300KG发放到场，改善后变为此款材料要分三次发放，每次发放100KG.

# 对策实施

## 产品固定机台改善：

改善前	改善后
同一产品可在相同吨位的机台随意生产	<p>7月份已完成小车间产品固定机台，后续排计划时，优先考虑固定机台一览表中的机台。</p> <div><p>部品固定机台一览表.xls</p></div>

# 对策实施

## 超计划生产改善：

改善前			改善后																																																																																									
<table><tr><th>部品代码</th><th>类别</th><th>7月合计</th></tr><tr><td>5AA18346100</td><td>需求</td><td>8354</td></tr><tr><td>5AA18352100</td><td>需求</td><td>22793</td></tr><tr><td>5AA18398100</td><td>需求</td><td>33050</td></tr><tr><td>5AA18423000</td><td>需求</td><td>8354</td></tr><tr><td>5AA18424000</td><td>需求</td><td>7834</td></tr><tr><td>5AA18428100</td><td>需求</td><td>33050</td></tr><tr><td>5AA18510000</td><td>需求</td><td>51830</td></tr></table>			部品代码	类别	7月合计	5AA18346100	需求	8354	5AA18352100	需求	22793	5AA18398100	需求	33050	5AA18423000	需求	8354	5AA18424000	需求	7834	5AA18428100	需求	33050	5AA18510000	需求	51830	<table><tr><th>部品代码</th><th>类别</th><th>7-27</th><th>7-28</th><th>7-29</th><th>7-30</th></tr><tr><td>5AA18346100</td><td>需求</td><td>750</td><td>600</td><td>775</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18352100</td><td>需求</td><td>1900</td><td>1902</td><td>1575</td><td>503</td></tr><tr><td>5AA18398100</td><td>需求</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18423000</td><td>需求</td><td>750</td><td>600</td><td>775</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18424000</td><td>需求</td><td>750</td><td>600</td><td>775</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18428100</td><td>需求</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18510000</td><td>需求</td><td>1100</td><td>1200</td><td>1210</td><td>410</td></tr><tr><td>5AA18527000</td><td>需求</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>5AA18527100</td><td>需求</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>						部品代码	类别	7-27	7-28	7-29	7-30	5AA18346100	需求	750	600	775	0	5AA18352100	需求	1900	1902	1575	503	5AA18398100	需求	0	0	0	0	5AA18423000	需求	750	600	775	0	5AA18424000	需求	750	600	775	0	5AA18428100	需求	0	0	0	0	5AA18510000	需求	1100	1200	1210	410	5AA18527000	需求	0	0	0	0	5AA18527100	需求	0	0	0	0
部品代码	类别	7月合计																																																																																										
5AA18346100	需求	8354																																																																																										
5AA18352100	需求	22793																																																																																										
5AA18398100	需求	33050																																																																																										
5AA18423000	需求	8354																																																																																										
5AA18424000	需求	7834																																																																																										
5AA18428100	需求	33050																																																																																										
5AA18510000	需求	51830																																																																																										
部品代码	类别	7-27	7-28	7-29	7-30																																																																																							
5AA18346100	需求	750	600	775	0																																																																																							
5AA18352100	需求	1900	1902	1575	503																																																																																							
5AA18398100	需求	0	0	0	0																																																																																							
5AA18423000	需求	750	600	775	0																																																																																							
5AA18424000	需求	750	600	775	0																																																																																							
5AA18428100	需求	0	0	0	0																																																																																							
5AA18510000	需求	1100	1200	1210	410																																																																																							
5AA18527000	需求	0	0	0	0																																																																																							
5AA18527100	需求	0	0	0	0																																																																																							
按客户PO数量一次性将生产制令单下达并安排生产。			按客户分纳计划作成生产制令单并安排生产。																																																																																									

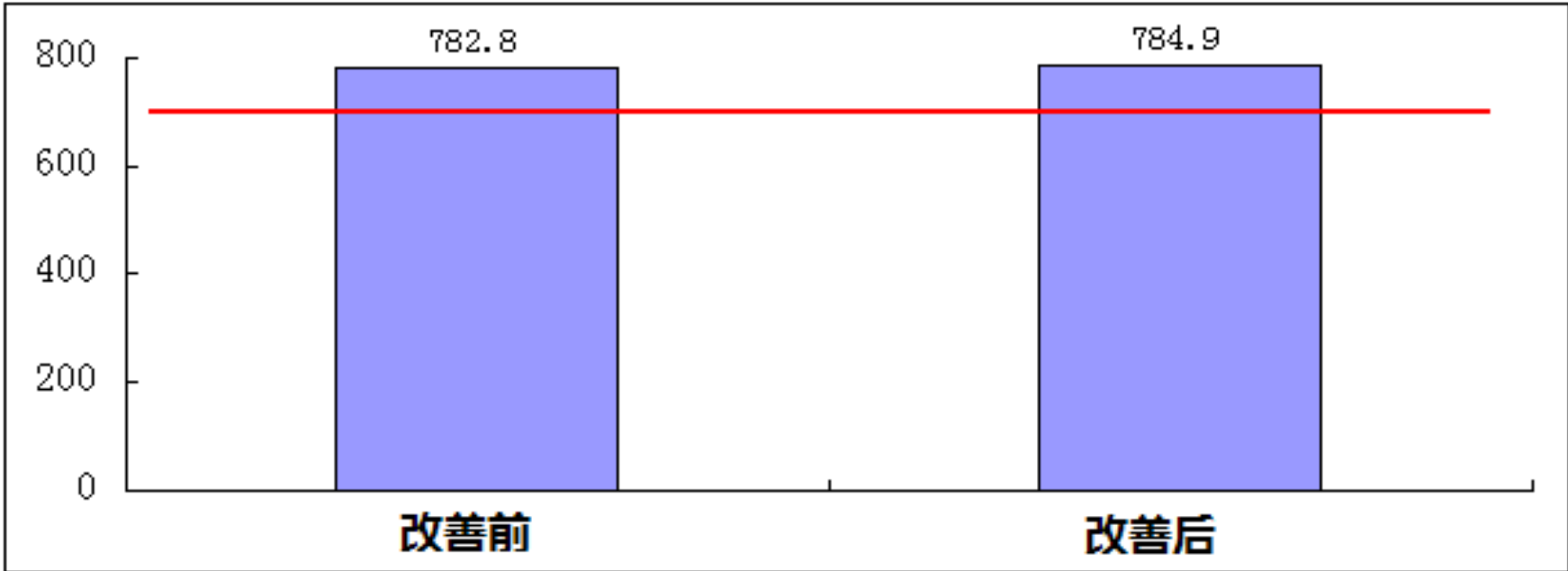
# 对策实施

## 超计划生产改善：

改善前	改善后																																								
<table><tr><th>生产单号</th><th>客户</th><th>品番</th><th>订单总数</th></tr><tr><td>W015040223</td><td>山田</td><td>ER14-Hi01</td><td>6000</td></tr><tr><td>W015040224</td><td>山田</td><td>ER14-Mi01</td><td>6000</td></tr></table>	生产单号	客户	品番	订单总数	W015040223	山田	ER14-Hi01	6000	W015040224	山田	ER14-Mi01	6000	<table><tr><th>生产单号</th><th>客户</th><th>品番</th><th>订单总数</th></tr><tr><td>W015061195</td><td>竹谷</td><td>14003-003-00下盖-1/红色</td><td>10008</td></tr><tr><td>W015070711</td><td>竹谷</td><td>14003-003-00下盖-1/红色</td><td>206</td></tr><tr><td>W015070187</td><td>竹谷</td><td>14003-003-00下盖-1/黑色</td><td>11230</td></tr><tr><td>W015070188</td><td>竹谷</td><td>14003-004-00上盖-1/黑色</td><td>11230</td></tr><tr><td>W015061198</td><td>竹谷</td><td>14003-002-00把手-1/白色</td><td>5016</td></tr><tr><td>W015070201</td><td>竹谷</td><td>14003-002-00把手-1/白色</td><td>108</td></tr></table>	生产单号	客户	品番	订单总数	W015061195	竹谷	14003-003-00下盖-1/红色	10008	W015070711	竹谷	14003-003-00下盖-1/红色	206	W015070187	竹谷	14003-003-00下盖-1/黑色	11230	W015070188	竹谷	14003-004-00上盖-1/黑色	11230	W015061198	竹谷	14003-002-00把手-1/白色	5016	W015070201	竹谷	14003-002-00把手-1/白色	108
生产单号	客户	品番	订单总数																																						
W015040223	山田	ER14-Hi01	6000																																						
W015040224	山田	ER14-Mi01	6000																																						
生产单号	客户	品番	订单总数																																						
W015061195	竹谷	14003-003-00下盖-1/红色	10008																																						
W015070711	竹谷	14003-003-00下盖-1/红色	206																																						
W015070187	竹谷	14003-003-00下盖-1/黑色	11230																																						
W015070188	竹谷	14003-004-00上盖-1/黑色	11230																																						
W015061198	竹谷	14003-002-00把手-1/白色	5016																																						
W015070201	竹谷	14003-002-00把手-1/白色	108																																						
排计划时，生产制令单po数量+损耗数量一起一次性将生产制令单下达并安排生产。	制令单分两次下达，将正常PO数量和损耗数量分开，分两次下达																																								

# 效果调查

## ■ 活动目标对比一



项目	单位	改善前	目标值	改善后		
				4月	5月	6月
仓库在库总金额	万元	782.8	700	728	828	784.9

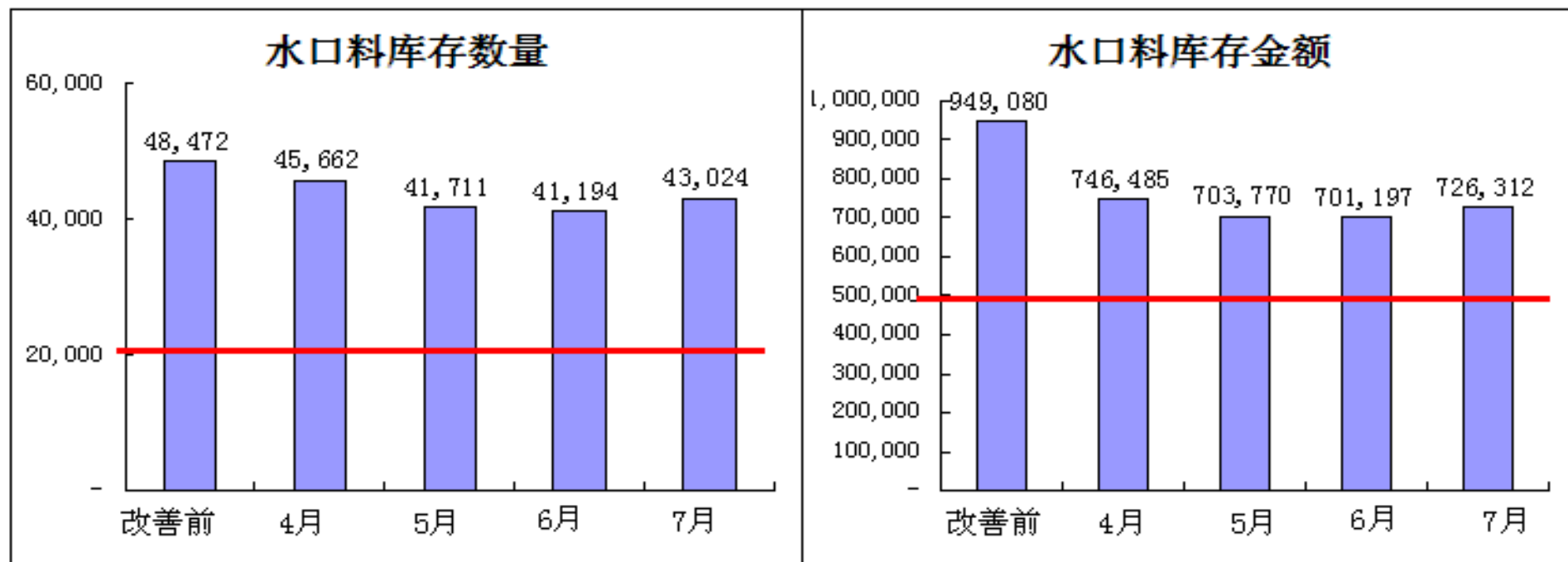
# 效果调查

## ■ 活动目标对比二

针对3月底前产生的库存进行效果确认：



水口料进出库明细  
(2015-3-27~201



项目	单位	改善前	目标	改善后				总体效果
				4月底	5月底	6月底	7月底	
水口料库存数量	KG	48,472	20,000	45,662	41,711	41,194	43,024	5,448
水口料库存金额	RMB	949,080	500,000	746,485	703,770	701,197	726,312	222,768



# 效果调查

## ■ 活动目标对比三



改善前数据.xls



改善后数据.xls

## ■ 有形效果

- 成品呆滞在庫金额减少效果（山田部品）  
(山田产品呆滞在庫数×产品单价) / 山田销售额\*100%



项目	目标	改善前 2015年4月数据	改善后 2015年7月数据	有形效果
库存合计金额RMB	1,870,000	2,877,771	2,131,034	746,737
销售额RMB	-	142,436,050	134,887,164	-
呆滞库存比例%	1.50%	2.02%	1.58%	0.44%

## ■ 无形效果

- 通过减少长期呆滞存库，降低在库金额
- 通过共同查找及改善现场问题点，提高对库存管理的管控意识
- 课题成功案例向其他课题推广

# 标准化

## ■ 标准化

标准变更项	改善前	改善后	标准名及编号
现场搬运周期追加	现场按生产单申请领料，仓库按生产单大部份为一次性发放现场。	后续先从原材料开始（价值在50RMB/ K G及以上的材料），后续领料及发料时，按每天生产用量进行发料，然后逐步推行到所有物料。	 贵重材料一览表.xls
产品固定机台改善	同一产品可在相同吨位的机台随意生产	7月份已完成小车间产品固定机台，后续排计划时，优先考固定机台一览表中的机台。	 部品固定机台一览表.xls
超计划生产改善	按客户PO数量一次性将生产制令单下达并安排生产。	按客户分纳计划作成生产制令单并安排生产。	
生产制令单下达改善	排计划时，生产制令单po数量+损耗数量一起一次性将生产制令单下达并安排生产。	制令单分两次下达，将正常PO数量和损耗数量分开，分两次下达	

# 活动总结

---

经过采购部、注塑部、工程部、品管部等近四个月的共同努力，总结如下：

1. 增强了我们部门之间的团队合作意识，并提高了对原料、水口料、成品等库存的管控意识。
2. “不追求一个人的知识，重视十个人的智慧。” 调动各部门为了公司的利益，共同出谋划策。
3. 一边展开活动，发现不足，立即改善，哪怕只有50分也马上实施。

通过活动，还有以下几个方面需改善：

1. 开发新产品时，优先考虑使用在库水口料；
2. 不良损耗的合适评估，减少补料生产（超生产）
3. 缩短库存周转天数（目标：7天）。

