# PMC部作业流程规范

## 第一章 总则

### 1.1 目的与适用范围

为规范PMC部各项作业流程，确保生产计划制定、物料控制、仓储管理等各项工作有序进行，提高部门运作效率和管理水平，特制定本作业流程规范。

本规范适用于PMC部所有岗位的日常作业活动，包括生产计划管理、物料控制管理、仓储作业管理、数据统计分析等各项业务流程。

### 1.2 基本原则

* \*\*标准化原则\*\*：建立统一的操作标准和流程规范
* \*\*效率优先原则\*\*：优化流程设计，提高工作效率
* \*\*质量控制原则\*\*：确保每个环节的质量要求得到满足
* \*\*持续改进原则\*\*：定期评估和优化作业流程
* \*\*风险防控原则\*\*：识别和控制流程中的各类风险

## 第二章 组织架构与职责分工

### 2.1 组织架构

PMC部组织架构：

```

PMC部主管

├── 生产计划组

│ ├── 主计划专员

│ ├── 日计划专员

│ └── 计划助理

├── 物料控制组

│ ├── 物控专员

│ ├── 采购协调员

│ └── 供应商管理员

└── 仓储管理组

├── 仓储主管

├── 仓管员

└── 账务员

```

### 2.2 职责分工

#### 2.2.1 PMC部主管职责

* 统筹部门整体运作，制定部门工作方针和目标
* 审批各项作业流程和制度规范
* 协调跨部门工作配合，解决重大业务问题
* 监督指导各组工作，确保流程规范执行

#### 2.2.2 生产计划组职责

* \*\*主计划专员\*\*：负责年度、月度生产主计划的制定与调整
* \*\*日计划专员\*\*：负责周、日生产作业计划的编制与下达
* \*\*计划助理\*\*：协助计划数据的收集、整理和分析工作

#### 2.2.3 物料控制组职责

* \*\*物控专员\*\*：负责物料需求计划的制定和物料进度跟踪
* \*\*采购协调员\*\*：协调采购部门确保物料按时到位
* \*\*供应商管理员\*\*：负责供应商评估、管理和关系维护

#### 2.2.4 仓储管理组职责

* \*\*仓储主管\*\*：统筹仓储作业管理，制定仓储作业规范
* \*\*仓管员\*\*：负责物料收发、存储、盘点等具体操作
* \*\*账务员\*\*：负责仓储账务处理、数据统计和报表编制

## 第三章 生产计划管理流程

### 3.1 年度生产计划制定流程

#### 3.1.1 流程图

```

开始 → 收集需求信息 → 分析产能能力 → 制定年度计划 → 部门评审 → 公司审批 → 计划发布 → 执行监控 → 结束

```

#### 3.1.2 详细步骤

\*\*步骤1：收集需求信息\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：主计划专员
* \*\*输入信息\*\*：
* 销售部门年度销售预测
* 历史销售数据分析
* 市场趋势分析报告
* 客户订单意向书
* \*\*输出文档\*\*：《年度需求汇总表》
* \*\*完成时限\*\*：每年11月15日前

\*\*步骤2：分析产能能力\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：主计划专员、生产部门
* \*\*分析内容\*\*：
* 现有设备产能评估
* 人力资源配置分析
* 物料供应能力评估
* 仓储容量核算
* \*\*输出文档\*\*：《产能分析报告》
* \*\*完成时限\*\*：每年11月30日前

\*\*步骤3：制定年度计划\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：主计划专员
* \*\*计划内容\*\*：
* 年度总产量目标
* 分月产量安排
* 关键资源配置
* 风险应对措施
* \*\*输出文档\*\*：《年度生产计划草案》
* \*\*完成时限\*\*：每年12月10日前

\*\*步骤4：部门评审\*\*

* \*\*参与部门\*\*：销售、生产、采购、质量、仓储
* \*\*评审内容\*\*：
* 计划可行性分析
* 资源匹配度评估
* 风险点识别
* 改进建议提出
* \*\*输出文档\*\*：《计划评审会议纪要》
* \*\*完成时限\*\*：每年12月20日前

\*\*步骤5：公司审批\*\*

* \*\*审批层级\*\*：PMC部主管 → 生产副总 → 总经理
* \*\*审批要点\*\*：
* 计划与公司战略匹配度
* 资源配置合理性
* 风险管控措施
* 经济效益评估
* \*\*输出文档\*\*：《年度生产计划批复》
* \*\*完成时限\*\*：每年12月31日前

### 3.2 月度生产计划制定流程

#### 3.2.1 流程图

```

开始 → 收集月度需求 → 分析库存状况 → 制定月计划 → 物料需求确认 → 计划平衡调整 → 计划发布 → 执行监控 → 结束

```

#### 3.2.2 详细步骤

\*\*步骤1：收集月度需求\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：主计划专员
* \*\*需求来源\*\*：
* 销售部门月度销售计划
* 客户确认的订单
* 安全库存补货需求
* 新品试产需求
* \*\*输出文档\*\*：《月度需求汇总表》
* \*\*完成时限\*\*：每月20日前

\*\*步骤2：分析库存状况\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员、仓管员
* \*\*分析内容\*\*：
* 成品库存现状
* 在制品数量
* 原材料库存
* 不良品处理情况
* \*\*输出文档\*\*：《库存状况分析报告》
* \*\*完成时限\*\*：每月22日前

\*\*步骤3：制定月计划\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：主计划专员
* \*\*计划内容\*\*：
* 月度生产总量
* 分周生产安排
* 产品品种结构
* 生产线配置
* \*\*输出文档\*\*：《月度生产计划表》
* \*\*完成时限\*\*：每月24日前

### 3.3 周/日生产计划制定流程

#### 3.3.1 周计划制定流程

* \*\*责任岗位\*\*：日计划专员
* \*\*制定周期\*\*：每周五制定下周计划
* \*\*制定依据\*\*：
* 月度计划分解
* 实际订单需求
* 生产进度状况
* 物料到位情况
* \*\*输出文档\*\*：《周生产计划表》

#### 3.3.2 日计划制定流程

* \*\*责任岗位\*\*：日计划专员
* \*\*制定周期\*\*：每日下午制定次日计划
* \*\*制定依据\*\*：
* 周计划分解
* 实际生产进度
* 紧急订单插入
* 设备运行状况
* \*\*输出文档\*\*：《日生产作业指令单》

## 第四章 物料控制管理流程

### 4.1 物料需求计划(MRP)制定流程

#### 4.1.1 流程图

```

开始 → 收集生产计划 → 计算物料需求 → 分析库存状况 → 生成采购需求 → 需求确认 → 计划发布 → 跟踪执行 → 结束

```

#### 4.1.2 详细步骤

\*\*步骤1：收集生产计划\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员
* \*\*收集内容\*\*：
* 月度/周度生产计划
* 产品BOM清单
* 生产批量信息
* 交付时间节点
* \*\*输出文档\*\*：《生产计划收集表》
* \*\*完成时限\*\*：计划发布后2个工作日内

\*\*步骤2：计算物料需求\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员
* \*\*计算方法\*\*：
* 根据BOM清单计算物料用量
* 考虑损耗率计算实际需求
* 计算分时段需求数量
* 生成物料需求明细
* \*\*输出文档\*\*：《物料需求计算表》
* \*\*完成时限\*\*：收集生产计划后1个工作日内

\*\*步骤3：分析库存状况\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：仓管员、账务员
* \*\*分析内容\*\*：
* 现有库存数量
* 安全库存水平
* 在途物料数量
* 预计到货时间
* \*\*输出文档\*\*：《库存状况表》
* \*\*完成时限\*\*：接到需求后4小时内

\*\*步骤4：生成采购需求\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员
* \*\*生成内容\*\*：
* 净需求计算
* 采购数量确定
* 采购时间规划
* 供应商选择建议
* \*\*输出文档\*\*：《物料采购需求单》
* \*\*完成时限\*\*：库存分析后4小时内

### 4.2 物料进度跟踪流程

#### 4.2.1 流程图

```

开始 → 建立跟踪清单 → 定期进度确认 → 异常预警处理 → 协调解决问题 → 更新跟踪状态 → 物料到位确认 → 结束

```

#### 4.2.2 详细步骤

\*\*步骤1：建立跟踪清单\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员
* \*\*清单内容\*\*：
* 物料名称规格
* 需求数量时间
* 采购订单信息
* 供应商信息
* \*\*输出文档\*\*：《物料跟踪清单》
* \*\*完成时限\*\*：采购订单下达后2小时内

\*\*步骤2：定期进度确认\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：物控专员
* \*\*确认频率\*\*：
* 关键物料：每日确认
* 一般物料：每周确认2次
* 长周期物料：每周确认1次
* \*\*确认方式\*\*：电话、邮件、系统查询
* \*\*输出文档\*\*：《进度确认记录》

\*\*步骤3：异常预警处理\*\*

* \*\*预警标准\*\*：
* 交期延误≥3天
* 数量差异≥5%
* 质量异常
* 供应商变更
* \*\*处理流程\*\*：
* 立即通知相关部门
* 分析影响程度
* 制定应对措施
* 跟踪处理结果

### 4.3 物料异常处理流程

#### 4.3.1 异常类型分类

1. \*\*交期异常\*\*：物料延迟交付
2. \*\*质量异常\*\*：物料质量不合格
3. \*\*数量异常\*\*：物料数量不符
4. \*\*规格异常\*\*：物料规格错误

#### 4.3.2 处理流程

\*\*步骤1：异常发现与报告\*\*

* \*\*发现途径\*\*：
* 供应商主动报告
* 到货检验发现
* 使用过程中发现
* 跟踪过程中发现
* \*\*报告要求\*\*：
* 立即报告物控专员
* 填写《物料异常报告单》
* 拍照记录异常情况
* 通知相关责任人

\*\*步骤2：影响评估\*\*

* \*\*评估内容\*\*：
* 对生产计划的影响
* 对交付期的影响
* 对成本的影响
* 对客户的影响
* \*\*评估方法\*\*：
* 召开紧急会议
* 分析影响程度
* 制定应急方案
* 评估方案可行性

\*\*步骤3：应急处理\*\*

* \*\*处理措施\*\*：
* 寻找替代供应商
* 调整生产计划
* 启用安全库存
* 协调客户交期
* \*\*处理时限\*\*：
* 一般异常：4小时内制定方案
* 重大异常：2小时内制定方案
* 特大异常：1小时内制定方案

## 第五章 仓储作业管理流程

### 5.1 物料入库作业流程

#### 5.1.1 流程图

```

开始 → 接收到货通知 → 到货验收 → 质量检验 → 入库上架 → 账务处理 → 入库完成 → 结束

```

#### 5.1.2 详细步骤

\*\*步骤1：接收到货通知\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：仓管员
* \*\*通知来源\*\*：
* 供应商送货通知
* 采购部门通知
* 物流运输通知
* 系统到货提醒
* \*\*准备工作\*\*：
* 清理卸货区域
* 准备验收工具
* 通知质检人员
* 安排卸货人员

\*\*步骤2：到货验收\*\*

* \*\*验收内容\*\*：
* 核对送货单据
* 清点货物数量
* 检查包装状况
* 核对货物规格
* \*\*验收标准\*\*：
* 数量准确：误差≤±1%
* 包装完好：无破损、无污染
* 规格正确：与订单一致
* 标识清晰：标签信息完整
* \*\*验收记录\*\*：填写《到货验收单》

\*\*步骤3：质量检验\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：质检员
* \*\*检验内容\*\*：
* 外观质量检查
* 尺寸规格测量
* 性能参数测试
* 合格证明文件
* \*\*检验标准\*\*：按《物料检验标准》执行
* \*\*检验结果\*\*：出具《质量检验报告》

\*\*步骤4：入库上架\*\*

* \*\*责任岗位\*\*：仓管员
* \*\*操作要求\*\*：
* 按区域分类存放
* 标识清晰准确
* 堆放整齐稳固
* 通道保持畅通
* \*\*记录要求\*\*：
* 记录存放位置
* 更新库存标识
* 建立物料卡片
* 拍照存档

### 5.2 物料出库作业流程

#### 5.2.1 流程图

```

开始 → 接收出库指令 → 核对出库信息 → 拣货下架 → 复核确认 → 发货交接 → 账务处理 → 出库完成 → 结束

```

#### 5.2.2 详细步骤

\*\*步骤1：接收出库指令\*\*

* \*\*指令来源\*\*：
* 生产领料单
* 销售出库单
* 调拨出库单
* 退货出库单
* \*\*指令确认\*\*：
* 核对单据信息
* 确认库存状况
* 检查审批手续
* 安排作业时间

\*\*步骤2：拣货下架\*\*

* \*\*拣货原则\*\*：
* 先进先出原则
* 就近取货原则
* 批次管理原则
* 质量优先原则
* \*\*操作要求\*\*：
* 按单拣货
* 数量准确
* 质量完好
* 包装完整

\*\*步骤3：复核确认\*\*

* \*\*复核内容\*\*：
* 品名规格核对
* 数量准确性
* 质量状况检查
* 包装完整性
* \*\*复核方式\*\*：
* 双人复核
* 逐项核对
* 签字确认
* 拍照记录

### 5.3 库存盘点作业流程

#### 5.3.1 盘点类型

1. \*\*日常盘点\*\*：每日对收发物料进行盘点
2. \*\*月度盘点\*\*：每月末进行全面盘点
3. \*\*季度盘点\*\*：每季度进行重点盘点
4. \*\*年度盘点\*\*：每年末进行全面大盘点

#### 5.3.2 盘点流程

\*\*步骤1：盘点准备\*\*

* \*\*准备工作\*\*：
* 制定盘点计划
* 清理盘点区域
* 整理库存资料
* 安排盘点人员
* \*\*盘点工具\*\*：
* 盘点表
* 计算器
* 扫码设备
* 计量工具

\*\*步骤2：实物盘点\*\*

* \*\*盘点方法\*\*：
* 逐项清点
* 分类盘点
* 分区负责
* 交叉核对
* \*\*记录要求\*\*：
* 准确记录数量
* 记录质量状况
* 标识存放位置
* 拍照留存

\*\*步骤3：差异分析\*\*

* \*\*分析内容\*\*：
* 盘点差异统计
* 差异原因分析
* 责任归属认定
* 改进措施制定
* \*\*处理流程\*\*：
* 编制差异报告
* 召开分析会议
* 制定整改方案
* 跟踪整改进度

## 第六章 数据统计与分析流程

### 6.1 生产数据统计流程

#### 6.1.1 数据收集范围

1. \*\*计划数据\*\*：计划产量、计划达成率
2. \*\*实际数据\*\*：实际产量、实际达成率
3. \*\*质量数据\*\*：合格率、不良率、返工率
4. \*\*效率数据\*\*：人均产量、设备利用率

#### 6.1.2 数据收集流程

\*\*步骤1：数据源确认\*\*

* \*\*数据来源\*\*：
* ERP系统数据
* 生产日报表
* 质量检验记录
* 设备运行记录
* \*\*数据责任人\*\*：
* 各岗位数据录入员
* 班组长
* 质检员
* 设备管理员

\*\*步骤2：数据收集\*\*

* \*\*收集频率\*\*：
* 日数据：每日收集
* 周数据：每周收集
* 月数据：每月收集
* 年数据：每年收集
* \*\*收集方法\*\*：
* 系统自动采集
* 人工录入
* 报表汇总
* 现场核查

\*\*步骤3：数据验证\*\*

* \*\*验证内容\*\*：
* 数据完整性
* 数据准确性
* 数据一致性
* 数据时效性
* \*\*验证方法\*\*：
* 逻辑校验
* 交叉验证
* 抽样核查
* 异常检测

### 6.2 数据分析与报告流程

#### 6.2.1 分析维度

1. \*\*计划分析\*\*：计划完成率、计划偏差分析
2. \*\*物料分析\*\*：物料齐套率、库存周转率
3. \*\*质量分析\*\*：质量趋势、质量成本
4. \*\*效率分析\*\*：生产效率、设备效率

#### 6.2.2 分析报告流程

\*\*步骤1：数据分析\*\*

* \*\*分析方法\*\*：
* 趋势分析
* 对比分析
* 因素分析
* 预测分析
* \*\*分析工具\*\*：
* Excel数据分析
* BI工具应用
* 统计软件
* 图表展示

\*\*步骤2：报告编制\*\*

* \*\*报告类型\*\*：
* 日报：每日运营简报
* 周报：周度运营分析
* 月报：月度运营报告
* 年报：年度运营总结
* \*\*报告内容\*\*：
* 关键指标展示
* 问题分析
* 改进建议
* 行动计划

\*\*步骤3：报告发布\*\*

* \*\*发布对象\*\*：
* 部门内部
* 相关部门
* 上级领导
* 公司管理层
* \*\*发布方式\*\*：
* 邮件发送
* 会议汇报
* 系统发布
* 公告栏展示

## 第七章 流程优化与改进

### 7.1 流程评估机制

#### 7.1.1 评估指标

1. \*\*效率指标\*\*：流程周期、处理时效
2. \*\*质量指标\*\*：错误率、返工率
3. \*\*成本指标\*\*：人力成本、时间成本
4. \*\*满意度指标\*\*：内部客户满意度

#### 7.1.2 评估方法

* \*\*定期评估\*\*：每季度进行一次全面评估
* \*\*专项评估\*\*：针对特定流程进行专项评估
* \*\*对比评估\*\*：与行业标杆进行对比分析
* \*\*持续监控\*\*：建立日常监控机制

### 7.2 流程改进机制

#### 7.2.1 改进来源

1. \*\*内部建议\*\*：员工合理化建议
2. \*\*问题反馈\*\*：日常工作中发现的问题
3. \*\*外部标杆\*\*：学习行业最佳实践
4. \*\*技术进步\*\*：新技术应用带来的改进机会

#### 7.2.2 改进流程

\*\*步骤1：改进建议收集\*\*

* \*\*收集渠道\*\*：
* 员工建议箱
* 定期座谈会
* 流程审计
* 客户反馈
* \*\*收集要求\*\*：
* 建议具体可行
* 说明改进理由
* 提供预期效果
* 建议实施方法

\*\*步骤2：改进方案制定\*\*

* \*\*方案内容\*\*：
* 现状分析
* 改进目标
* 具体措施
* 实施计划
* 风险评估
* 预期效果

\*\*步骤3：方案实施与验证\*\*

* \*\*实施步骤\*\*：
* 小范围试点
* 效果验证
* 问题修正
* 全面推广
* \*\*验证标准\*\*：
* 效率提升≥20%
* 质量改善≥15%
* 成本降低≥10%
* 满意度提升≥25%

## 第八章 附则

### 8.1 制度执行

本规范自发布之日起执行，由PMC部负责解释和修订。

### 8.2 修订程序

根据实际工作需要适时修订，修订程序如下：

1. 收集执行中的问题和建议
2. 组织相关人员讨论修订方案
3. 报公司管理层审批
4. 发布修订后的规范

### 8.3 监督检查

PMC部主管负责本规范的监督检查，确保流程规范有效执行。