	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 1 页 共 12 页

版本号	修订日期	修改内容描述
01	2014年11月21日	• 首次发布
02	2018年3月9日	• 公司名称和LOGO更新

过程领导： 陈勤吉	批准： 陈浩	发布： 顾艳华
_____ 签名	_____ 签名	_____ 签名
电子版本无需签名有效		

## 1.0 目的

本工作指导书明确发泡产品单元内的所有物料库存的正确管理，确保充分满足客户需求，并满足财务内控的要求。

## 2.0 范围

本工作指导书适用于延锋安道拓座椅有限公司软饰产品事业部发泡产品单元，合资公司参照执行。

## 3.0 职责

工厂经理/运作经理负责：

- 制定工厂库存管理的 KPI 指标，确定职责矩阵；
- 各类非常规物料交易账目（如计划外出入库、负收料、负汇报等）的审批。


生产物料经理/物料经理负责：

- 制订工厂库存管理的流程；
- 对照BOS要求完成各项审核及监控；
- 人员培训及日常工作指导；

生产物料工程师/物料工程师负责：

- 按照流程进行各项库存管理工作；
- 并结合实际不断完善，确保准确的实物流、信息流和资金流。

主控文件以电子版本保存并供全体小组成员使用
主控文件的打印件仅作参考

 <b>延峰安道拓</b> YANFENG ADIENT	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 2 页 共 12 页

成本控制员负责：

- 参与库存盘点、BOM审核、系统参数维护，审核各类库存交易及数据；
- 对可能存在的风险提出预警及纠正意见。

工艺工程师负责维护产品化工料BOM，变更时及时通知物料工程师更改，并参与跟踪。

质量工程师负责：

- 协调管理待处理品；
- 把SMRR的相关数据及时提交给生产物料工程师录入系统。

项目工程师负责：

- 每周汇总试制用料清单并提供给生产物料工程师；
- 项目SOP时，需完成物料账目移交。

生产物料工程师助理负责协助下达各类计划信息，巡查现场库存，跟踪库存准确性。

物料文员负责各类单据的录入，包括供应商送货单、产量单、客户送货单汇总。

物料工负责对照计划进行收料、发运，清点数量，并填写各类物料单据。

生产班长负责记录实际生产数量及报废数量，填写生产日报表。

## 4.0 处理程序

### 4.1 库存水平设定：

4.1.1 各类物料库存水平参考如下。

品种	厂内库存		运输在途	客户端	港口堆场	供应商寄售
	上海工厂	其它工厂	(远端客户)	(远端客户)	(海运)	(视情况)
成 品	0.8~1.5天	0.8~1.5天	一个运输周期	0.5~3天	1~2周	——
化工主料	1天~1槽罐	3天~2槽罐	——	——	——	——
催化剂	1天~7天	3天~2周	——	——	——	3个月
其他化工辅料	1天~7天	3天~2周	——	——	——	3个月
骨架/面套	4小时~1天	1天~3天	——	——	——	——


钢丝	8小时~1天	3天~2周				
其它国产件	1天~2天	3天~2周				
国产面料	1天~2天	3天~2周				
进口物料	1.5个月	1.5个月				

4.1.2 库存设定的基本原则是：

- 4.1.2.1 最低库存：基于出现异常情况时所需的最快响应时间进行计算。
- 4.1.2.2 最高库存：基于安全库存和每次经济送货批量计算；需考虑最小包装数量和厂内库位的容量。对于生产线保养时间无法与客户每周休息时间一一对应的工厂，成品需提前储备设备保养时间段内的客户需求数量。
- 4.1.2.3 对于上海之外的工厂，如果原材料从上海集散运输，需结合厂内库位容量计算经济的订货批量，并基于此设定库存水平。但需参照财务设定的库存KPI进行控制，可以与供应商协商寄售交付模式，双方受益。
- 4.1.2.4 对于远离发泡工厂又需要JIT交付的客户，需根据运输距离及时间在客户端储备必要的安全库存，一般不得低于一个陆运周期的库存。主要是应对运输过程中的不确定性，如浓雾、暴雨、大雪、台风等恶劣天气引发的运输迟延；同时也是最大限度应付客户突然变动的需求。相关费用在财务预算时需考虑进去。
- 4.1.2.5 存在产能制约或模具制约的工厂，如果无法通过产能调剂获得其它工厂的援助，可以通过短期建立库存的方式来充分满足客户需求。生产物料部门需提供详细的计算依据，估算额外库存的数量、所需仓储面积、额外的费用（搬运人工、包装、运输、仓储、库存资金等），获得当地运作经理的审批，并提交软饰产品事业部总经理最终审批。外借仓库的物品需办理相关的财产保险。
- 4.1.2.6 对于每个季度调价的大宗化工料，如果价格看涨时，可以考虑提前储备库存，但具体的数量及方案需提交软饰产品事业部总经理审批。
- 4.1.2.7 对于即将EOP或发生工程更改的成品，不允许提前储备库存。

4.2 物料需求预测及物料订单管理：

- 4.2.1 生产物料部门需定期更新客户预测及原材料的需求预测。
- 4.2.1.1 每月25日前，生产物料部门需给所有供应商下发后续12周的原材料需求预测，并获得供应商的回复确认。

	<p style="text-align: center;"><b>库存管理</b> <b>工作指导书</b></p>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 4 页 共 12 页

4.2.1.2 对于化工料的需求预测，需同时邮件抄送给软饰产品事业部总经理。

4.2.1.3 负责产能总控的物料工程师，接收到客户更新的滚动预测后，需对比需求变动情况。如果某个车型、某个配置的产量变动比例超过20%，物料工程师需立即上报生产物料经理/物料经理。对于产量涨幅超过20%的车型，物料部门需评估模具是否存在制约，如果模具有短缺，需协调COC、营销部门获取新增备模所需的费用，并跟踪落实情况。对于产量减幅超过20%的车型，负责总控的物料工程师需立即通知负责MRP的物料工程师，第一时间调整后续的材料订单，防止呆滞物料发生。对于产量大幅减少的车型，物料工程师需与客户及营销部门沟通，是否存在停止生产的可能，并把可能发生呆滞的物料数量及金额上报给营销部门。不管哪种情况，负责MRP的物料工程师都要把更新的原材料需求预测发放给供应商，通知供应商协同控制库存。

4.2.1.4 对于由于客户原因引起的物料呆滞，物料工程师需在第一时间建立呆滞物料档案，记录客户需求新旧版本的变动情况、订单变动数量对比、向客户确认的书面证据（如邮件）、向客户索赔或与营销部门沟通索赔的书面证据，等等。相关材料存放在专用的档案袋中，分车型整理，便于检索。与此同时，相关信息要及时反馈给工厂成本控制员和软饰产品事业部财务经理，便于一起跟踪。

4.2.1.5 对于延锋江森单独使用的化工料，生产物料部门需特别关注供应商的库存情况。如果存在配方切换计划，需提前与供应商做好沟通，严格控制库存，防止呆滞。

4.2.1.6 对于涉及到进口的化工料供应商，月底需获得其库存报告，并定期进行现场抽查确认。


#### 4.2.2 物料订单及收料管理。

4.2.2.1 生产物料工程师建立并维护MRP表。MRP应该包含物料清单（BOM）、主计划（MPS）、标准包装数量、最小订货数量、订货提前期、安全库存、最大库存等信息。

4.2.2.2 每日主生产计划锁定后，物料工程师或助理更新MPS链接，更新物料需求。通过QAD或SAP运行MRP的工厂，主计划员需及时将生产计划导入系统。

4.2.2.3 物料工程师或助理逐一核对各物料需求，并基于库存设定原则，编制物料采购订单。对于库龄超过控制目标的物料，需严格审核每次订货数量，防止呆滞库存不断累积。

4.2.2.4 材料采购订单需在每天下午2点钟之前通过传真或邮件或ECC Portal发放给各供应商，并获得供应商的确认回复。

	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 5 页 共 12页

4.2.2.5 工程师或助理打印“供应商每日送货汇总清单”给物料接收人员，让其按计划接收。

#### 4.2.3 物料接收管理。

4.2.3.1 物料工在接收原材料时，需认真核对送货单品名、数量是否与订单一致，并认真清点实物，确保实收数与送货单上的数量一致。同时需检查包装符合性，对出现包装破损或料架破损的交付需使用DMR管理。确认完好后，通知质量检验员验收。实施WMS的工厂，需进行条码扫描收货；如果条码缺失，收料人员需及时协调解决，对于正常量产的项目不允许实物已接收而条码不扫描的情况存在。签收供应商的送货单或ASN时，字迹要工整、清晰，并注明签收日期。

4.2.3.2 供应商的送货单要及时交给物料文员汇总、录入。物料文员在接收单据时，需对照“供应商每日送货汇总清单”进行核对，确保原始单证的完整、齐全。

4.2.3.3 物料文员负责把供应商实际送货数据录入QAD或WMS/SAP系统；并在原始单据上注明收料日期及系统收料号码，便于日后核对。

4.2.3.4 尚未实施SAP运行MRP的工厂，物料工程师或助理把供应商的实际送货数据导入手工的MRP系统，确保手工账库存数据及时更新。实施SAP运行MRP的工厂，需核对WMS的收料数量和SAP的收货数量是否一致。发现数据传输丢失的情况时，物料工程师要及时协调运维组或IT部门解决。

4.2.3.5 对于使用条码管理物料批次的工厂，在物料入库、出库时参照相应的条码系统操作手册进行维护，确保库存数据准确。

### 4.3 生产计划及成品管理：

#### 4.3.1 生产计划编制。

4.3.1.1 生产物料工程师负责根据客户日作业计划或订单编制主生产计划。编制主生产计划时，需重点考量成品库存的合理性，既要满足客户需求，又要考虑模具搭配，还要考虑现场存储容量（悬挂链、料架、场地、发运车辆等），保证成品顺畅周转。

4.3.1.2 主计划员要充分考虑生产与发运的匹配，既要避免悬挂链下来的产品当日不需要发运，又要避免需发运的产品无法及时从悬挂链下来。任何情况下，人员上悬挂链拿取产品满足紧急发运，都须获得生产物料部门负责人的批准。

4.3.1.3 对于可能存在的库存溢出或缺，主计划员要事先跟相关部门及人员做好安排和沟通，提前储备的库存要事先做好包装物、人员、车辆和仓库的安排，指令要及时、明确，避免现场出现混乱。

4.3.1.4 生产班长负责按照生产计划组织生产，并认真统计实际生产数量，及时将生产报表交给工程师助理及物料文员录入系统。

4.3.1.5 主计划员要加强现场巡视，并要求班长及时报警，随时掌握生产和发运的异常情况，并协调解决，确保库存能够满足发运。

#### 4.3.2 成品管理。

4.3.2.1 产品下生产线后，需按照规定要求进行流转，不能乱扔、直接放在地面上放在脏的料架上。

4.3.2.2 在喷消音蜡和喷胶水工位，需注意防止产品污染。

4.3.2.3 上悬挂链的产品需按照规定要求悬挂，防止产品掉落被污染。PIP头枕进入除湿房后，至少要经过4小时方可打箱包装。NON PIP头枕、主动式头枕、包覆头枕及面套、面套裁片存放料箱或纸箱时要防止变形。

4.3.2.4 通过终检的产品，需放在料架或料箱内，做好标识，存放在库位内。对于已经实施SAP且使用成品立体仓库的工厂，生产部门装箱时要确保实物、唛头、仓库二维码和产品SAP条码的一致。SAP条码要妥善保管，防止丢失，以免引起实物还有，但无法打印条码的情况出现。

4.3.2.5 生产物料工程师需跟踪成品的先进先出执行情况，避免一个料箱内新老产品交错装运的情况。对于PIP头枕、包覆头枕及面套裁片，要避免面套存在明显色差的产品同箱装运。

4.3.2.6 外借中转仓库需提请公司HSE科进行安全评审，确保仓储条件符合要求，参考文件《设备设施、工艺布局调整HSE审核》（CS-LOS-WI-HR-07-28）。


4.3.2.7 需临时存放到外借中转仓库的成品，一定要采取妥善的包装（原则上不能用塑料袋包装），防止产品变形或污染。在使用中转仓库的库存时，需提前通知质量部门一起参与检验，避免变形的产品直接发往客户生产线。必要时，需跟客户事先做好沟通，避免客户抱怨。

4.3.2.8 生产过程中出现的待处理品，质量部门需协调做好隔离、标识。

4.3.2.9 测试产品完成后，质量部门需及时交给物料人员安排发运。

4.3.2.10 对于试验样品或试模用品，相关人员需填写“领料单”，生产物料工程师根据对应科目录入系统。



	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 7 页 共 12页

4.3.2.11 报废品一定要严格做好记录、确认、标记；在大线后道修补区域，严禁把未经确认报废的产品当成修补用料。在头枕生产线，严禁把未经报废的产品进行回收使用。生产物料工程师需经常到废品仓库检查落实情况。对于已经开具报废单的产品，物料部门要及时录入QAD或SAP系统。

4.3.2.12 从客户工厂返回的产品，物料人员需交给质量部门统计、分析。

4.3.2.13 在发泡产品单元内部，由于新工厂建成或由于产能调剂引起的异地生产，一定要做好专用零件的库存转移计划，转出工厂需跟踪落实。对于转移时就已经存在呆滞的物料，原则上不进行库存转移。

#### 4.4 发运管理：

4.4.1 物料工对照发运计划或客户的EDI排序信息进行发运。

4.4.2 物料工需核对实物、产品标签、产品条码（实施SAP的工厂）、装箱单或送货单，并在装箱单或送货单上签名确认。同时，要求物流公司承运人员对实际发运数量也进行签字确认，作为物料交接的依据。

4.4.3 经发运物料工和物流公司承运人员共同签字的装箱单或送货单，作为物料工程师或助理更新系统库存的输入依据。实施SAP的工厂，系统中发运完成后要同时维护对应的物流费用。

4.4.4 物流公司承运人员在货物交给客户后，需在装箱单或送货单上获得客户指定物料接收人的签名确认，同时将“供应商联”返回给延锋江森的发货工厂。物料工程师或助理须跟踪、确保这些单据返回工厂。


4.4.5 对于进入中转仓库的成品，由中转仓库签收装箱单或送货单。从中转仓库调拨成品往客户发货时，遵循上述4.3.1、4.3.2、4.3.3、4.3.4的要求。

4.4.6 经客户指定物料接收人签名确认的装箱单或送货单，作为与客户结算、开票的依据。物料工程师根据以上单据的汇总交货数量，在QAD或SAP系统中维护货运单，并通知财务部开具销售发票。同时，将以上单据交给CBU相应的客户主管，由客户主管负责传送给客户。

4.4.7 对于零售物料，根据客户的实际需求进行发运，并参照以上要求管理物料单据、维护物料信息系统。

#### 4.5 新项目物料管理：

4.5.1 对于新项目所涉及的新物料，在项目正式量产前，物料工程师要及时在QAD或SAP系统中申请新的零件号、维护物料清单（BOM）及标准工时、协调采购部门建立供应商排程单（采购SA）、协调CBU建立客户排程单（销售SA）。成本控制员应当协助物料工程师完成所有新物料QAD或SAP系统参数的维护。


	<p style="text-align: center;"><b>库存管理</b> <b>工作指导书</b></p>			
	<p>版权所有，注意保密</p>	<p>CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH</p>	<p>版本 02</p>	<p>第 8 页 共 12页</p>

- 4.5.2 新项目量产后，如果还有新物料的QAD或SAP系统参数没有维护好，导致无法将所有的物料交易录入系统，物料工程师需及时向上汇报，请求经理层协调。如果在月末财务关帐时仍然无法解决，物料工程师需将有关收料、发运数据提交给成本控制员进行预提。对于实施SAP的工厂，内部销售是不允许预提的，对工厂月末库存会发生比较大的影响，所以系统参数的维护工作要在每月25日之前完成。
- 4.5.3 新项目转移时，项目部门需随附一份详细的转移库存清单，工厂物料部门负责核对、签收，录入QAD或SAP系统，可以冲销当期COC从物料部门领用的试制物料。对于跨公司代码的物料交易：使用QAD系统的采购工厂需要和PR单配合，这样在批准PR的时候需要附计划外入库的系统证据，作为PR审批的依据。使用SAP系统的采购工厂可直接维护采购订单，不走计划外入库的方式。上海的工厂和COC的转移，可以走201移动类型完成库存的转移。
- 4.5.4 对于前期交样的物料数据，物料工程师需与项目工程师、成本控制员共同协调，在量产前做好库存平衡及账务处理。

#### 4.6 库存盘点：

- 4.6.1 发泡产品单元下属各工厂每月必须组织一次物料盘点，并在每月财务关帐前完成库存差异审批及调整流程。
- 4.6.2 盘点范围包括工厂内部（成品区、悬挂链、立体仓库、测试室、原材料区、槽罐站、配料房、浇注间上方机房、化学品仓库）、在途、港口堆场、中转仓库、客户生产线（适用于给客户实行寄售的情况）。
- 4.6.3 盘点由生产物料工程师组织、安排，工厂成本控制员需一起参与。
- 4.6.4 盘点需召开专题准备会议，明确职责、分工及要求。
- 4.6.5 盘点需做好各项准备工作，包括单据及数据准备、物料分类整理、线旁库存控制、总装厂线旁库存清点、当日发运库存（如有）隔离，等等。
- 4.6.6 各类物料的盘点需参照《盘点作业指导书》。每个区域的物料盘点需由两个小组分别进行，盘点完成后交叉核对，存在差异立即核实，确保盘点结果的准确性。盘点原始记录需由盘点人员签字确认，并需妥善保存。
- 4.6.7 对于“账”和“物”差异大的物料，生产物料工程师需立即进行现场核对，先确保盘点结果无误。如果盘点结果正确，再继续查找单据及账务处理环节是否存在问题，直到查明原因。对于超出盘点容差又暂时无法查明原因的物料差异，需跟工厂经理/运作经理说明情况，并继续跟踪分析。
- 4.6.8 为满足财务计算VAVE节约金额需要而暂不调整系统BOM的情况，需根据实际生产数量计算理论节约，并比对实际物料盘盈是否一致；如果差异较大，需进一步查明原因。



	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	<b>版权所有，注意保密</b>	<b>CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH</b>	<b>版本 02</b>	<b>第 9 页 共 12 页</b>

4.6.9 查明物料差异原因后，需制定改进措施，并跟踪验证。生产物料部门至少每半年进行一次BOM评审，生产、物料、工艺、质量、财务各部门联合参加，发现BOM差异要需在当月完成调整。

4.6.10 物料差异调整需使用《新零件&产品结构更新授权表》进行审批，完成后再更新系统库存。

4.6.11 每月财务关帐时，系统内库存数据不允许出现负值。

#### 4.7 项目退出或工程更改断点物料管理：

4.7.1 对于存在项目退出或工程更改的物料，生产物料工程师需协调项目工程师、质量工程师和工艺工程师对照实施时间节点进行密切跟踪、严格控制，防止出现呆滞或报废。

4.7.2 断点物料的控制既包含成品和该项目专用的原材料。断点后各类物料控制目标如下：对于座椅发泡，断点后剩余的库存，成品控制目标是每个零件号控制在15件以内，原材料控制目标是一个最小包装数以内。头枕成品控制目标是每个零件号控制在25件以内；扶手及面套，成品和原材料的控制目标都是一个最小包装数以内。

4.7.3 接到断点信息后，物料工程师需在1个工作日把相关信息书面告知供应商，协同控制库存。断点前一个月，完成断点零件的库存盘点及更新，需考虑在途库存和已预付部分。

4.7.4 断点前一周，需再次盘点成品及原材料库存，并把成品整体库存降至1.5天以内。

4.7.5 断点前一周，需与客户确认截止某一时点之后各配置总的需求数量（需具体到零件号），要设法获得客户的书面通知。对于实行寄售的客户，需与客户特别确认线旁半成品的归属。

4.7.6 断点前3天，需每天跟踪实际生产、实际消耗及库存情况，并严格控制成品库存。同时需与客户每天确认剩余需求数量。


4.7.7 断点前1天，所有成品不再上悬挂链，留在地面上可以随时盘点。

4.7.8 断点当天，如果客户就是隔壁的总装厂，则库存只要正好满足当天的需求即可。模具暂时不拆卸，如果需求稍有增加，再安排紧急生产。

4.7.9 断点后，所有成品转入售后备件库位，所有物料的库区重新调整。断点项目的物料账目需统一汇总，物料经理要审核剩余物料的合理性，并向工厂经理/运作经理汇报。在统计剩余物料时，尤其要注意已经支付预付款，但实物未进工厂的物料。

4.7.10 项目断点后，要留存1辆份成品及1辆份外协件作为封样件，并不能使用。


#### 4.8 库存信息系统安全性管理：

 <b>延锋安道拓</b> YANFENG ADIENT	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	<b>版权所有，注意保密</b>	<b>CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH</b>	<b>版本 02</b>	<b>第 10 页 共 12 页</b>

- 4.8.1 生产物料工程师对物料信息系统中各计算逻辑、公式、链接，须设定更改权限，防止系统出现紊乱。
- 4.8.2 对于存放在共享盘的物料数据，生产物料工程师须设定严格的访问权限。
- 4.8.3 生产物料工程师需定期对工厂关键物料数据进行备份，防止由于员工误操作或病毒攻击或系统遭遇非正常破坏导致的物料信息丢失。QAD或SAP系统的数据备份由系统科按照相关流程实施。
- 4.8.4 对于涉及配方的BOM在导入QAD或SAP系统时，各配方组分不允许出现真实的原材料名称及零件号，需使用代码防止配方数据泄密。
- 4.8.5 所有涉及价格信息的物料数据，需进行密码保护，并不得存放在公共盘或共享目录下；未经工厂经理授权或同意，不得发送给其他人员。
- 4.8.6 QAD或SAP系统的操作人员，要先获得工厂经理的批准；对于QAD或SAP系统的用户名及密码，各相关人员要妥善保存，不得借给他人使用。
- 4.8.7 在物料人员离职时，生产物料经理要审核其所负责的物料文件或系统的完整性，并及时做好文件备份。

#### 4.9 QAD或SAP系统中的负库存管理：

- 4.9.1 原则上，QAD系统中任何物料不允许出现负库存。在发泡产品单元，仅仅允许在以下几种情况时出现负库存：1）化工料实际用量比BOM用量少；2）在生产过程中试制新化工料，导致原有化工料用量节约；3）包装纸箱回收比例高于BOM设定值。
- 4.9.2 不允许在以下情况时出现负库存：1）工程更改实施后，新的外协件由于采购参数未维护好，无法进入QAD系统，导致老的外协件出现负库存；2）出口项目，由于做报关单要预先做生产汇报，导致系统中出现负库存。
- 4.9.3 针对可能出现负库存的处理方法：
  - 4.9.3.1 化工料实际用量比BOM用量少：此类情况出现时，消除负库存的方法是每月确定关帐日后，在关帐日前及时完成化工料盘点和审批，并根据盘点结果在QAD系统中的“周期盘点录入（3.14）”菜单中对库存进行更新，消除负库存。注意，库存差异调整须遵循BOS相关流程，使用《差异更改申请单》（CS-MOS-FR-05-01）。
  - 4.9.3.2 在生产过程中试制新化工料：具体处理方法参照4.9.3.1。
  - 4.9.3.3 包装纸箱回收比例高于BOM设定值：具体处理方法参照4.9.3.1。
  - 4.9.3.4 工程更改实施后，新的外协件由于采购参数未维护好，无法进入QAD系统：此类情况出现时，需协调采购部录入预估价，及时完成系统参数设置，并

 <b>延峰安道拓</b> YANFENG ADIENT	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 11 页 共 12 页

完成新、老外协件的BOM替换。QAD系统环境中，如果在关帐日以上工作仍未完成，所有销售及收料需进行预提处理，SAP环境不适用。

4.9.3.5 出口项目预先做报关单开票：直接做成品的货运单，扣料和实现销售的动作发生在下月，需要临时在本月同时开通下月的账期。

4.9.4 以下非法操作绝对禁止：1) 为消除负库存在QAD系统中进行虚收料，下月初再进行负收料反冲回来；2) 为消除负库存在QAD系统中进行计划外入库，下月初再进行计划外出库反冲回来。对于QAD收料错误等需要通过负收料恢复数据的情况，**需要在**操作前得到运作/工厂经理、软饰产品事业部总经理的批准。如果由于采购主数据维护问题造成的负收料操作，也需要在操作前得到采购经理的审批。

#### 4.10 库龄分析及呆滞库存控制：

4.10.1 发泡产品单元下属各工厂，每月需进行所有物料的库龄分析，及时发现可能存在的呆滞，并采取有效控制措施。对于实施SAP的工厂，可以直接从系统中导出库龄报表进行分析；对于实施QAD的工厂，从系统中导出库存报表后需进行转换分析，可以把“库存天数”作为评估依据。


4.10.2 库龄分析分为以下几档：0~30天、31~60天、61~90天、90天以上。每个工厂需针对各物料的采购提前期、最小包装数、最小采购数量等因素确定其库龄预警天数。一般来说，市内采购的物料库龄应该控制在30天以内，国内跨省区采购的物料库龄应该控制在60天以内，进口的物料库龄应该控制在90天以内。

4.10.3 对于库龄超过30天的物料，需同时从两个维度界定其风险等级。具体说明如下：

风险等级	严重度：库存金额（元）	风险度：需消耗天数（天）
低	小于1000元	31~60天
中	1000~5000元	61~90天
高	5000元以上	超过90天

4.10.4 对于风险等级为“低”“中、高”的物料，物料工程师需逐项进行原因分析，针对“中”、“高”的物料需制定有效的行动计划。对于存在永久性呆滞风险的物料，生产物料经理/物料经理需上报运作经理/工厂经理，再往上向软饰产品事业部总经理汇报，由管理层研究确定后续的账务处理方案。

4.10.5 对于可能引发呆滞的各类突发事件，如客户突然取消某个车型的产量需求、客户突然停止从软饰产品事业部采购、客户把每个车型的产量推迟生产，等等，物料工程师需及时向生产物料经理/物料经理汇报，并制定对应的应急措施以防止呆滞出现。对于涉及向客户的因素，需及时与营销部门沟通协调，并提供相关的索赔计算依据。

	<b>库存管理</b> <b>工作指导书</b>			
	版权所有，注意保密	CSFoam-MOS-WI-SC-0037-CH	版本 02	第 12 页 共 12页

4. 10. 6 发泡产品单元每月召开一次呆滞物料回顾会议，交流各类问题的解决情况及新出现问题。

## 5.0 记录/归档

供应商的原始送货单据由工厂生产物料工程师负责保留。

生产过程的数据记录可以扫描成PDF格式文件，刻录到光盘保存。

给客户的发运记录需由生产物料工程师负责保留。

对于备份的文件，可以存入移动硬盘或指定电脑保存。

《0012 发泡产品单元库龄分析模板》CSFoam-MOS-FR-SC-0012-CH，由生产物料工程师保管

## 6.0 参考文件

《物料库存管理工作指导书》 CS-MOS-WI-05-01-CH

《库存平衡》 (AE-MOS-PR-05)

《收货》 (AE-MOS-PR-17-CH)

《进出平衡和索赔》 (AE-MOS-PR-01-CH)

《不合格品》 (AE-MOS-PR-12-CH)

《差异更改申请单》 CS-MOS-FR-05-01

《设备设施、工艺布局调整HSE审核》 CS-LOS-WI-HR-07-28