

上海大众

供应商物流与采购过程分析规则

Odette

物流评审 物流评审和改进指南 2.2 版本

上海大众

上海大众计划物流部

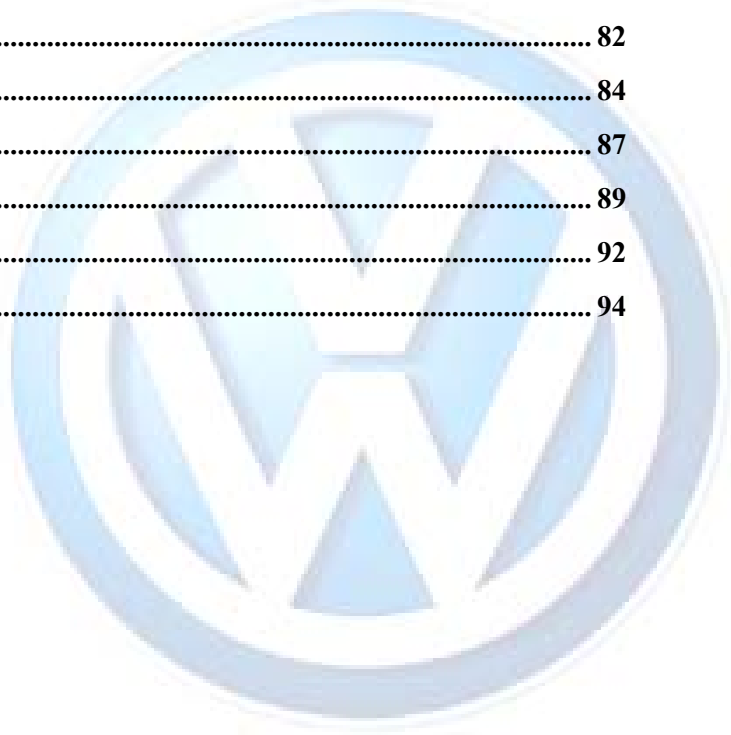
目 录

1	为什么使用本手册	4
2	目标	4
3	物流能力评审过程	4
4	手册内容介绍	9
5	专业术语	13
6	概论	13
7	联系	13
8	评审结果表	13
第一章	客户/供应商关系	20
1.1	物流协定	20
1.2	应急方案	23
1.3	物流评审	24
1.4	关系发展	26
第二章	工作组织机构	30
2.1	工作岗位描述	31
2.2	工作流程	32
2.3	人力资源发展	37

第三章	目标、控制与改进.....	40
3.1	战略与目标.....	41
3.2	评估与行动计划.....	45
3.3	不断改进.....	47
3.4	物流成本控制.....	48
第四章	采购过程分析.....	49
4.1	物流过程分析.....	50
4.2	电子数据交换.....	51
4.3	物料需求计划.....	54
4.4	包装.....	56
4.5	运输(入库).....	58
4.6	收货.....	59
4.7	库存管理.....	61
4.8	新件或更改件的导入或流出.....	64
第五章	生产过程分析.....	67
5.1	物流过程分析.....	68
5.2	生产规划.....	69
5.3	能力规划与机动性.....	72
5.4	生产控制与生产流.....	74
5.5	预防、保养和维修.....	77
5.6	新产品的投产和技术更改的实施.....	78



第六章	分发过程分析.....	80
6.1	物流过程分析.....	81
6.2	发货指令的操作.....	82
6.3	成品仓储.....	84
6.4	包装管理.....	87
6.5	发运处理.....	89
6.6	运输.....	92
6.7	新件或更改件的导入或流出.....	94



上海大众

附件 1--整改措施表

附件 2--物流评审结果电子表格

为什么使用本手册

介绍

根据本手册的目的，“物流”定义为：对整个生产循环中的产品和涉及整个供应链的信息进行管理

1 序言 – 为什么使用本手册

客户要求尽可能短的提前期、可靠的供货、必然要求在整个供应链中有可靠、灵活、即时的信息流和物流。在竞争愈来愈激烈的环境中，商务物流起到一个愈来愈重要的作用，我们也确信只有通过不断优化才能不断改进、降低成本，提高用户满意度。

为了达到不断优化，控制、监督物流过程是至关重要的。已有许多涉及这方面的手册存在，但它们不同评审方式要求那些被评审者的完成多个不同的评审，造成了被评审者沉重的商务负担。

本评审手册的目标是通过制订一个同时能被客户和供应商使用的贯穿整个生产循环和最初发展阶段的物流评审标准。本手册既可作商业伙伴间 AUDIT 评审，亦可用于各部门的物流内审。本评审手册包含影响物流所有方面的整体章节和对采购、生产、分发的专门内容，是对物流能力和表现的综合评审。

2 目标

本手册的目标是要求达到以下目标：

- 制定商业伙伴能够用于内审和外审的物流评审标准
- 将内审结果同“最佳方案”作比较
- 使改进措施能够实施并确定优先度，使时间用于能够提供最大利益的改进措施上

上海大众

3. 物流能力评审过程

定义具体方面

内审或外审

需要那些资源

所需时间决定于公司的规模和结构。必须有足够的时间来准备和实施。在整个评审过程中必须有一个协调人，他有充足的时间并可以推荐评审涉及的人员和部门，但（协调人）最好不是以下人员：

物流经理

分发经理

采购经理

生产经理

管理人员

关键的操作人员

也可以涉及供应商，客户和提供服务者

需要事先做什么

认真通读手册

同有关人员讨论，取得支持

制定初步的时间表

收集数据和信息

按手册进行提问并记录得分

手册数据

每个涉及问题均包含在文档中例如：流程图，机构图



上海大众

填写评审结果

业务手册评审一完成，结果应该填入评审结果表中

分析数据

分析评审结果从而获知何处须改进

制定行动计划

在确定行动计划前了解客户的希望和供应商的能力是必要的，如果某个提问无法得到满意的回答就须进行分析并确定解决方法
改进措施是不断优化的基础
必须有足够的资源来准备和实行行动计划

复审



上海大众

4 手册内容简介

本评估体系分为六个章节。

第一章

客户与供应商关系

- 物流协定
- 应急方案
- 物流评估
- 关系发展

第二章

工作组织结构

- 工作岗位描述
- 工作流程
- 人力资源发展

第三章

目标, 理解与改进

- 战略与目标
- 评估与行动计划
- 不断改进
- 物流成本控制

第四章

物流过程分析

- 物流过程分析
- 电子数据交换
- 材料要货计划
- 包装
- 运输 (送货)
- 入库
- 仓库管理
- 新件或更改件的导入或流出

第五章

生产过程分析

- 物流过程分析
- 生产规划
- 能力规划与机动性
- 生产控制与生产流
- 预防, 保养与维修
- 新产品的投产和技术更改的实施

第六章

分发过程分析

- 物流过程分析
- 供货方式的修订
- 包装管理
- 发运管理
- 运输
- 新件或更改件的导入或流出

通过对每个章节中每个问题的提问公司就可以评估自己的物流表现并知道如何达到最佳。本评审手册的目的是在公司内部毋须经过特殊培训即可使用。

第 1, 2, 3 章是对采购、生产、分发的总体论述。

第 4、5、6 章对各方面的更深入、详尽的探讨。

为了获得一个综合的物流能力的评分文档中所有的章节均须完成。

为了保证某个特定方面的能力评审，文档可应用于对某个特定领域。



上海大众

一般章节

第 1、2、3 章节中的问题包括整个商务结构。在第三章节中也有部分针对特定领域的问题。

评估系统

虽然每个问题对物流能力的进一步发展都有很大意义，但一个完整的“评估系统”仍是必须的。这样便可分清系统中各问题孰重孰轻，并由此为依据，集中精力优先考虑解决那些最紧急的问题，以避免满足不了客户的要求。

现将所有问题分三类（F1，F2，F3）并作以下说明：

等级	说明	系数
F3	如果该要求得不到满足，将可能造成客户停产	3
F2	如果该要求得不到满足，将会引起供货质量的逐渐退化	2
F1	如果该要求得不到满足，将影响供应商的竞争力和整体能力	1

“等级”只是有利于确定改进措施的优先等级，并不一定表明问题的重要性。任何一个得分低于 2 分的问题应该制定恰当的改进计划并赋予实施。

问题的结果乘以系数即为目前物流的表现，也表明何处需要得以改进。

“关键方面”是指每个问题所覆盖的重要方面。如果要求涉及所有“关键方面”，这就意味着每个“关键方面”均是实现最佳方案的重要条件。

在其它情况下，“主要方面”仅作为例子或考虑因素，有些要求涉及文档存在，关键是在实际中是否得到遵守。

人工评分表

一旦物流能力评审结束，协调人应该将每个问题的得分输入第 8 部分的评审结果表中。

例 (1) 如下:

章节 Chapter	问题 Qu No	得分 Grading			等级 Weight Factor	问题结果 Qu. Result (Wt)	问题得分 Qu. Score (Max)
		0	1	2			
1	1.1.1		1	✓	F2	2	3 (1+2)
	1.1.2		✓		F2	1 (2)	2 (4)
	1.1.3		✓		F2	1 (2)	2 (4)
	1.2.1			✓	F3	2 (3)	6 (6)
	1.3.1	✓			F2	0 (2)	0 (2)

结果应写入等级前的得分栏中。

问题得分是得分乘以等级系数栏中的系数。

计算各栏分数总和，计算分数总和占满分总和的百分比

计算总分，计算总分占满分总和的百分比。

整体的物流等级是 得分/总分百分率:

A 级 达到或超过 80%并没有任何 F3 问题得分为 0

B 级 达到或超过 60%

C 级 低于 60%

评审情况（反映于评审结果单上）应完全反映出整个物流情况。每个表格包含相关提问和等级的计算。如果一个 F3 问题得分为 0 则表明有一系列的行动计划达到了临界，并需立即实施。

电子表格

结果评审文件只可用于 WIN95/97 背景下的 MICROSOFT EXCEL 表格，使用者可进入每个问题的分页，所有其它的得分将自动运算。过程如下:

- 1) 打开 MS EXCEL
- 2) 选择：“ENABLE MACROS “，如果 MACROS 打不开那么也不能进行评审结果运算。
- 3) 进入文件确认自己在数据输入的首页。
- 4) 按 CONTROL-M 开始重新设置数据
- 5) 输入评审得分如果得分为 2 则那个问题的 2 分栏中打上*
- 6) 分数输入完成并确认后结果将自动计算
- 7) 到 SPREADSHEET 的表明结果的第二页，该页将显示：
 - A) 每个部分的得分
 - B) 所有部分的整体得分
 - C) 每个部分达到的等级
 - D) 总体等级基于每部分达到的等级
 - E) 对评审结果的显示如下：
 - 红色表明得分为 0 须优先改进
 - 黄色表明需要改进但并不十分紧急
 - 绿色表明结果满意
- 8) 为了保证问题得到改进，进入标明行动计划的第 3 页，按 CONTROL-B ，等级清单将显示，清单可在改进计划中得到改进。

5 专业术语

专业术语均包含在 ELA（欧洲物流协会）的字典中或 ODETTE 专业术语。也可从国家 ODETE 组织获得。

6 概论

本文档是国际 ODETTE 发布的 ODETTE 材料并由国际 ODETTE 组织确认。国际 ODETTE 会定期查阅本文档。发布本文档的译本国际 ODETTE 组织的义务。

7 联系

想得到其它 ODETTE 文件的资料或本文档的译本请联系国际 ODETTE 组织的网站。

问题分析表: 标识				姓名 : Tom Brown 部门 : AB-123 Tel./Fax : 889-5776 时间 : 30. Sept. 1999		
LOPA 物流过程分析 过程要素: 物流						
供应商: 厂商号.:	零件供应商 10543380	采购部门: 采购经理:	零件描述: 零件号:	支架 546425874		
评分 F3	问题 (描述)	分析 (原因, 影响)	解决方法 (措施/实施/赞成)	负责人	日期 周/年	解决
	<p>问题描述:</p> <p>在生产中对于出来的产品无可控制的标识 (仅敲月章)</p> <p>生产过程中通过不同工位预先打印标签</p> <p>标签用作安装说明</p> <p>标识上的描述和数量表示得不完全</p> <p>不遵守标识方法 (颜色标识无定义, 标识不在同一处粘贴, 标识数量不同)</p>	<p>追溯 (问题原因):</p> <p>供应商必须进行检查</p>	<p>协定措施:</p> <ul style="list-style-type: none"> 针对 1999/10/11 会谈所涉及的各要点, 制订包括时间进度表在内的措施执行计划 	Bob Green	KW 46/99	



章节	结果									系数	第四章			系数	第五章			系数	Kap. 6			系数					
	A			B			C				得分	结果			得分	结果			得分								
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	总分		0	1	2		0	1	2		0	1	2					
1	111										F2	/4	411			F1	/2	511			F1	/2	611			F1	/2
	121										F3	/6	421			F2	/4	521			F3	/6	621			F3	/6
	131										F2	/4	422			F2	/4	522			F2	/4	622			F3	/6
	132										F2	/4	423			F1	/2	523			F2	/4	631			F1	/2
	141										F2	/4	431			F3	/6	531			F3	/6	632			F3	/6
	142										F2	/4	432			F2	/4	532			F2	/4	633			F2	/4
	143										F1	/2	441			F2	/4	541			F1	/2	641			F2	/4
2	211									F1	/2	442			F1	/2	542			F3	/6	642			F2	/4	
	221									F1	/2	451			F2	/4	543			F3	/6	651			F2	/4	
	222									F1	/2	461			F2	/4	551			F2	/4	652			F3	/6	
	223									F2	/4	462			F3	/6	561			F3	/6	653			F2	/4	
	231									F2	/4	471			F2	/4	562			F2	/4	661			F1	/2	
	232									F2	/4	472			F3	/6				Summe		662			F3	/6	
	233									F1	/2	473			F2	/4				%	/100	671			F3	/6	
3	311									F2	/4	481			F2	/4				Max. Pkt.:	54				Summe		
	312									F2	/4	482			F3	/6				%	/100				%	/100	
	321									F2	/4	483			F2	/4				Max. Pkt.:	70				Max. Pkt.	62	
	322									F2	/4				Sum												
	331									F2	/4				me												
	332									F2	/4				%	/100											
	341									F2	/4				Max. Pkt.:	76											
									Summe																		
									%	/100																	
									Max. Pkt.:	76																	

说明:

每个问题的得分等于其基本得分 (0, 1, 2) 乘以相应系数 (F1 问题为 1, F2 问题为 2, F3 问题为 3)

• 问题 111, 221 和 312 有三个方面评分。最终的评分为这三个评分的平均值。

当 A, B, C 三方面总评分不能被 3 整除, 则最终评分四舍五入。
例如 1.333 取 1, 1.667 取 2。

结果评价:

A 级 每个方面的评分达到或超过 80%
B 级 每个方面的评分达到或超过 60%
C 级 每个方面的评分低于 60%

注: A 级厂所有 F3 问题不能得 0 分



总结

总评分

一般章节第 1, 2, 3 章

采购第四章

生产第五章

分发第六章

数量

	F3	F2	F1
--	----	----	----



0

--	--	--	--



1

--	--	--	--



2

--	--	--	--

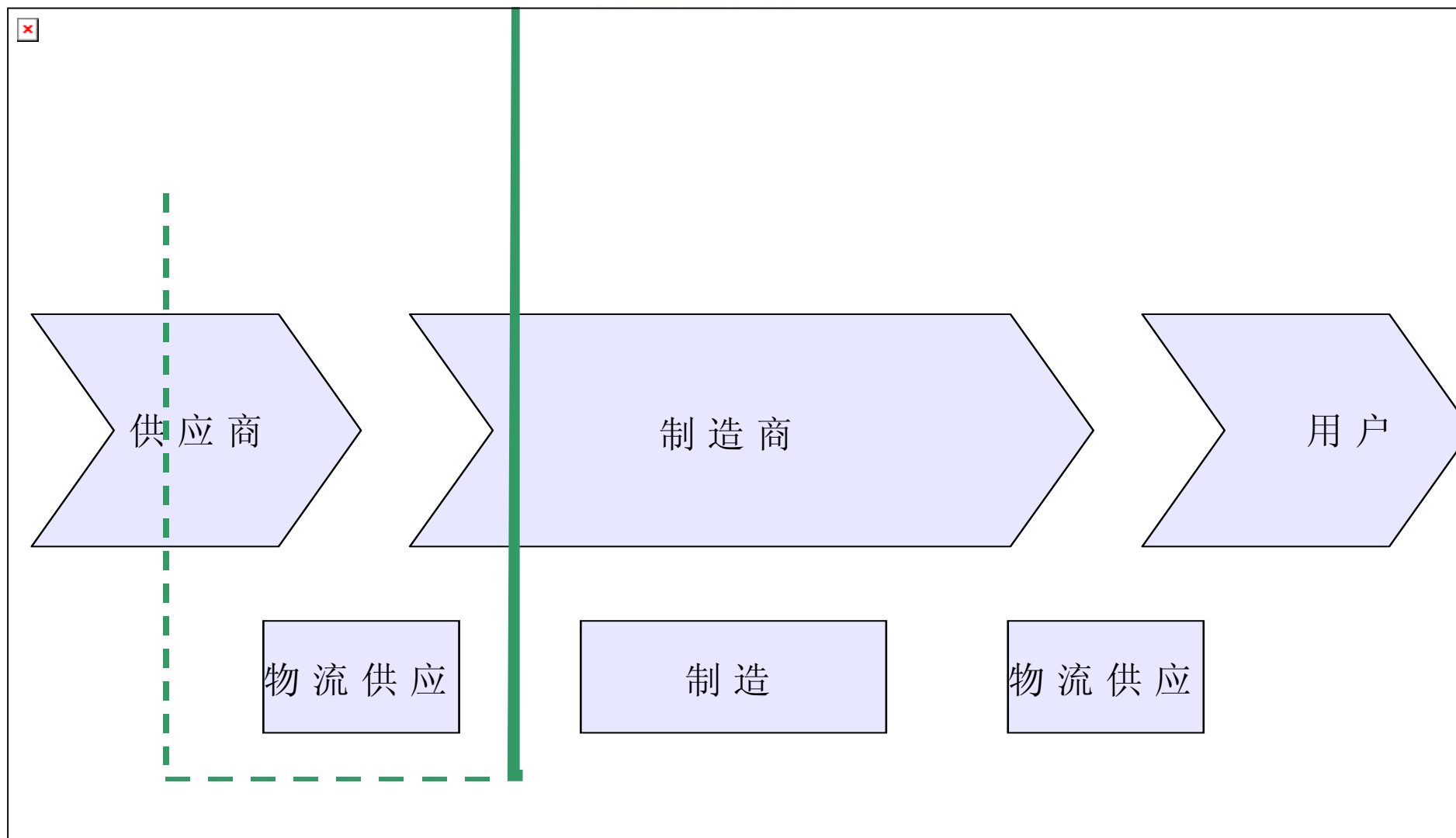
注

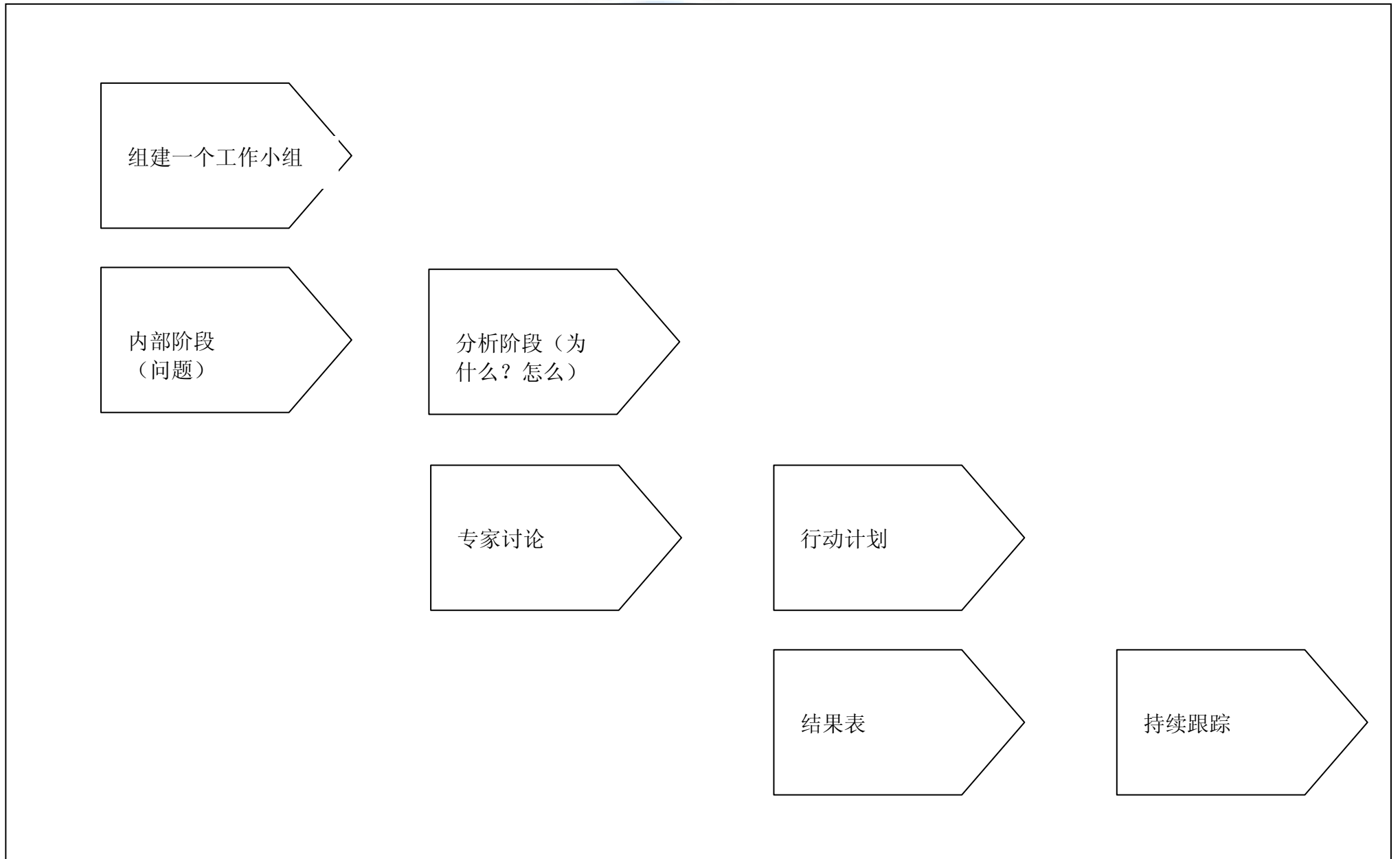


行动计划表

问题 3.1.3 数据处理的实现	系数	注	建议措施	负责人	日期
主要方面	F2				
联系方式		Internet, EDI 线路已接通			
Odette-数据输入会议纪要		可能			
从采购到分发的连续的物流 IT 系统		公司自己的系统, 10 月最迟 2000 年引进 SAP	讨论引入 SAP 系统的心得, 系统将在 10 月开始运行; George 将在引入系统前作一份状态报告	George Hunter	31. Okt. 1999
相关数据自动输入 IT 系统		与其他客户兼容	根据进度计划与客户一起引入 EDI 系统	Thomas Big	30. Nov. 1999

上海大众





物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 20/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

第一章 客户/供应商关系

导言 了解客户和供应商间的要求和期望，达到客户满意

1.1 物流协定

111 采购---供应商有什么书面物流协定? (F2)

为什么? 避免误解，明确期望和责任

怎么做? 在供货前签订各方一致同意的不断修正的文件,明确各方的关系(例如: 国际 ODETTE 组织认可的物流 ODETTE 样板)

关键方面:

供应商和客户的责任
 确定各方面的主要联系
 数据交互标准
 机动协定
 批量，单件与最低定货基数
 包装说明
 运输
 标识和送货单
 所用的语言
 能力协定（如果其他文件没有涉及到的话）

上海大众

评分 0 无任何文件
 1 与主要合作伙伴有文件
 2 和所有合作伙伴在所有主要方面有完整的文件

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 21/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

1.1.2 生产---有什么关于物流转包合同的协定(F2)

为什么? 避免误解, 明确期望和责任

怎么做? 在供货前签订各方一致同意的不断修正的文件,明确各方的关系(例如: 国际 ODETTE 组织认可的物流 ODETTE 样板)

关键方面:

- 生产批量
- 模具更换和校正时间
- 工作时间
- 过程机动性
- 包装说明
- 应对需求变更的提前期
- 确定各方面的联系



上海大众

- 评分
- 0 无任何文件
 - 1 与主要合作伙伴有文件
 - 2 和所有合作伙伴在所有主要方面有完整的文件

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 22/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

1.1.3 分发---客户有什么协定(F2)

为什么? 避免误解, 明确期望和责任

怎么做? 在供货前签订各方一致同意的不断修正的文件,明确各方的关系(例如: 国际 ODETTE 组织认可的物流 ODETTE 样板)

关键方面:

- 数据交换标准
- 供货条件
- 机动协定
- 包装说明
- 运输
- 能力协定 (如果其他文件没有涉及的话)
- 标识和送货单
- 对供货方式, 发运和运输的应急计划
- 供应商和客户的关系
- 所用的语言
- 确定各方面的主要联系



- 评分
- 0 无任何文件
 - 1 与主要合作伙伴有文件
 - 2 和所有合作伙伴在所有主要方面有完整的文件

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 23/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

1.2 应急方案

121 如果在物流链中出现了不可预料的情况，有什么样的应急方案来避免供货中断？ (F3)

为什么? 没有应急方案,任何中断都将会威胁供应

怎么做? 确定有文件化的程序
对所有可能出现的中断确定书面的相应计划和生产恢复计划

关键方面:

确定供应链中的紧急因素(包括零件)
在工作时间或非工作时间的供应中断
计算机错误
工业干扰
设备故障
运输中断
生产中断 (主要风险如:火灾, 水灾等)
通讯故障
对员工进行备份方法的培训
应急数据交换方式和联系方式

评分

0	无任何书面确认的方案
1	在主要方面有书面确认的方案
2	在所有主要方面有明确的不断改进的书面方案, 并可顺利实施

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 24/95 时间: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

1.3 物流评审

1.3.1 如何对物流链中的合作伙伴（供应商，客户，物流公司）进行评审？(F2)

为什么? 强大的供应链不仅对供应主链，也须对供应链中的每个链接进行有效的组织管理

怎么做? 应定期进行评审

主要方面:
本手册所包含的各方面



上海大众

- 评分:
- 0 不进行物流评审
 - 1 对主要方面 (F3) 进行评审
 - 2 对所有合作伙伴和所有方面进行评审

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 25/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

132 在为新、老产品选择配套厂或物流服务伙伴时，应采用什么样的物流标准？
(F2)

为什么？ 强大的供应链不仅对供应主链，也须对供应链中的每个链接进行有效的组织管理

怎么做？ 物流标准是选择配套厂或物流服务伙伴的主要因素，这些标准在已建立的采购关系中已明确说明。

主要方面：
本手册所包含的各方面



- 评分
- 0 不考虑物流评审结果
 - 1 在决定采购的过程中物流评审结果作为参考
 - 2 在决定采购的过程中物流评审结果作为参考并有物流负责人参与

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 26/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

1.4 关系发展

141 如何做到在整个过程中对某个零件、料箱、批量的追溯? (F2)

为什么? 一旦发生供应中断, 能够立即采取正确措施和找到原因是至关重要的

怎么做? 根据物流要求建立追踪系统



上海大众

- 评分
- 0 无有效系统
 - 1 一些产品有系统
 - 2 在所有重要方面均有系统支持和确定的程序

142 是否在合作伙伴间有日常情况和紧急情况下(已商定)的联系方式? (F2)

SVW

<p>物流过程分析</p>	<p>物流能力与改进手册 第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 27/95 时间: 04-6-4</p>
---------------	-----------------------------------	---------------------------------

为什么? 要使供应链不中断, 随时可与主要方面的负责人取得联系是很重要的

怎么做? 保证联系方式有效; 当要求无法满足时, 预先报警; 一旦确定新的变动即时联系

主要方面:

- 包括顶替人员的联系名单
- 对那些无法满足的要求预先报警
- 包括应急方案的联系方式
- 所用语言



上海大众

- 评分
- 0 无任何协定
 - 1 在某些方面有协定
 - 2 在所有重要方面均有不断更新的协定

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 28/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

143 如何在业务中确定并不断提高客户满意度? (F2)

为什么? 为了满足客户要求, 实现不断改进

怎么做? 联系相关工作小组的反馈信息, 定期检查客户满意度

主要方面:

明确理解合作伙伴的要求
 合作伙伴间物流表现评测
 内部和外部的客户满意度监督



上海大众

- | | | |
|----|---|--------------------|
| 评分 | 0 | 无任何客户满意度的评估 |
| | 1 | 在某些方面进行评估 |
| | 2 | 定期对客户满意度进行完整的实用的评估 |

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第一章 客户/供应商关系</p>	<p>页码: 29/95</p> <p>时间: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

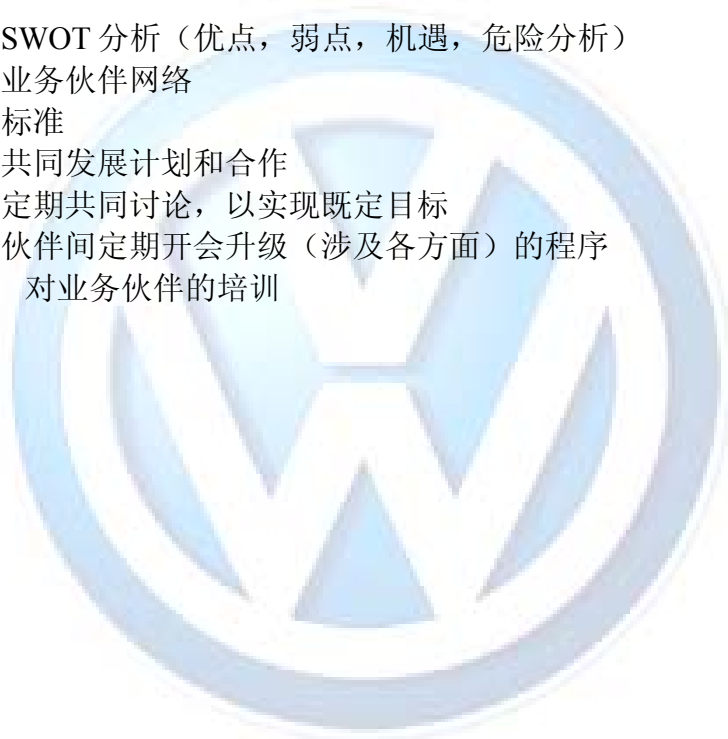
144 采取哪些措施，改善物流过程中与伙伴间的关系? (F1)

为什么? 强大，成功的关系要求彼此的信任和理解；供应链的优化需要伙伴间的合作

怎么做? 制订行动计划；应明确了解物流链中伙伴的相互关系

主要方面:

- SWOT 分析（优点，弱点，机遇，危险分析）
- 业务伙伴网络
- 标准
- 共同发展计划和合作
- 定期共同讨论，以实现既定目标
- 伙伴间定期开会升级（涉及各方面）的程序
- 对业务伙伴的培训



上海大众

- 评分
- 0 无任何行动
 - 1 拟订了一些改善伙伴关系的项目
 - 2 对发展伙伴关系有一个切实可行的措施

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 30/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

第二章 工作组织机构

导言

高效的物流组织需有训练有素熟练的主动的员工和均衡的资源分配，以及采购，生产和分发方面工作流程的建立



上海大众

SVW

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 31/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

2.1 岗位描述

211 如何明确涉及物流功能的作用和责任 (F1)

为什么? 明确作用和责任可减少纠纷并明确各自管辖范围

怎么做? 文档化;
根据已明确的责任经常更新岗位描述

主要方面:

描述并定义部门功能
和其他部门的界面
明确定义责任和权限
指定岗位替代者



上海大众

评分 0 无任何文档
1 某些功能已文档化
2 所有方面均有全面使用的切实的共同确认的文件

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 32/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

2.2 工作流程

221 采购---有什么工作流程文档? (F1)

为什么? 有稳定的工作方式, 以便学习和应急指导

怎么做? 各部门将工作流程文档化, 并定期修正

主要方面:



上海大众

评分	0	无任何合适的文档
	1	较多方面文档化
	2	有涵盖所有主要方面的完整文档, 该文档定期修改并为所有使用者所熟悉并使用

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第二章 工作组织机构</p>	<p>页码: 33/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

2. 2. 2 生产---有什么工作流程文档? (F1)

为什么? 有稳定的工作方式, 以便学习和应急指导

怎么做? 各部门将工作流程文档化, 并定期修正

主要方面:

要求分配/能力管理
需求计算
维护流程
物料处理
库存控制 (生产过程中)
提货
技术更改



上海大众

评分	0	无任何合适的文档
	1	较多方面文档化
	2	有涵盖所有主要方面的完整文档, 该文档定期修改并为所有使用者所熟悉并使用

2. 2. 3 分发---有什么工作流程文档? (F1)

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 34/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

为什么? 有稳定的工作方式, 以便学习和应急指导

怎么做? 各部门将工作流程文档化, 并定期修正

主要方面:

供货方式的说明
 成品的仓库管理
 包装管理
 库存控制 (成品)
 发运处理
 运输管理
 不一致时的措施
 技术更改



评分 0 无任何合适的文档
 1 较多方面文档化
 2 有涵盖所有主要方面的完整文档, 该文档定期修改并为所有使用者所熟悉并使用

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第二章 工作组织机构</p>	<p>页码: 35/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

224 如何计算各流程的操作时间? (F1)

为什么? 有效安排资源; 避免瓶颈和采用高效的工作方式

怎么做? 在整个过程中对物流流程进行描述及量化

主要方面:

管理功能方面, 例如

- 运输过程说明
- 入库处理

物理功能方面, 例如

卡车装卸货
流转时间
准备时间
质量控制

上海大众

- 评分
- 0 无有效提前期
 - 1 只有几个功能的提前期有效
 - 2 整个过程的提前期为最新的并有效和被使用

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 36/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

225 如何组织物流工作人员? (F2)

为什么? 优化资源管理以满足物流操作的需要及机动要求

怎么做? 柔性的人力资源管理: 工作忙时、工作闲时、人员缺席时的均衡调整能力

主要方面:

人员机动

针对缺席, 忙时及不同工业时间的机动措施



上海大众

- 评分
- 0 无人员机动
 - 1 在某些方面有人员机动
 - 2 有可用于均衡工作量的人员机动

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 37/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

2.3 人力资源发展

231 对物流领域的每个员工，有什么样的培训和发展项目? (F2) OK!

为什么? 灵活高效的组织机构需要有潜力的员工队伍

怎么做? 文档化的培训和发展计划，并定期修改（至少一年一次）

主要方面:

对每个员工制订培训和发展计划
涵盖各工作岗位
员工培训名册
培训记录



上海大众

评分 0 既无计划又无文档
 1 在某些主要方面对某些员工有培训计划或文档
 2 在所有主要方面对所有员工均有培训计划或文档

物流过程分析	物流能力评估与改进手册 第二章 工作组织机构	页码: 38/95 日期: 04-6-4
--------	---------------------------	-------------------------

232 采取哪些措施，来提高物流领域的员工满意度和积极性? (F2) OK!

为什么? 为了使员工尽最大的努力工作，必须鼓励员工并让他们感到自己的工作是有价值的

怎么做? 定期跟踪各工作岗位的员工满意度和积极性。确定改进可能和行动计划

主要方面:

对每个员工物流表现建立联系
 定期评价和反馈
 有针对性的员工发展计划（至少一年一次）



上海大众

- 评分
- 0 无提高员工满意度和积极性的结构
 - 1 在某些方面有提高积极性和满意度的倡议
 - 2 有很好的公司程序，以提高员工满意度和积极性

233 对于物流功能的健康和标准，有什么控制和提高的计划? (F1) OK!

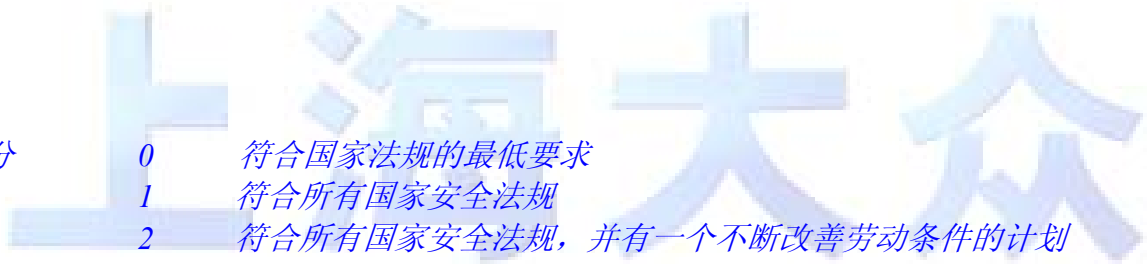
物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第二章 工作组织机构</p>	<p>页码: 39/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	--	------------------------------------

为什么? 人是企业最宝贵的财富, 企业有义务为员工创造安全和健康的工作条件

怎么做? 有明确的安全标准, 并由健康和安全部门定期修改

主要方面:

安全的工作环境
 包装和物料的安全操作
 人性化的工作岗位设置
 废料处理
 现场急救和医疗点
 总装零件的培训计划
 欧共体法规



评分	0	符合国家法规的最低要求
	1	符合所有国家安全法规
	2	符合所有国家安全法规, 并有一个不断改善劳动条件的计划

物流过程分析	物流评估与改进手册 第三章 目标，控制和改进	页码：40/95 日期：04-6-4
--------	---------------------------	-----------------------

第三章 目标，控制和改进

引言

工作有目标针对性是高效组织机构的前提。要瞄准世界水平，不断对目标进行改进和发展。目标须反映企业的战略，当出现偏差时，必须对目标进行调整并采取必要的对应措施。



上海大众

SVW

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第三章 目标，控制和改进</p>	<p>页码：41/95</p> <p>日期：04-6-4</p>
--------	--	----------------------------------

3.1 战略和目标

311 有什么样的符合企业物流战略的文档? (F2) OK!

为什么? 物流必须是极其重要的部门，这样才能更有效率地工作并得到更多的资源。为使员工们不断积极努力地工作，必须让他们很好地了解企业的中长期物流战略。

怎么做? 将物流写入企业战略文档（企业计划等）中，并予以明确

主要方面:

成本优化和生产力
 物流和信息流同过程相结合
 提前期和提前通知
 供货服务
 机动性
 客户满意度
 人力资源
 标准化



- 评分
- 0 无任何文档
 - 1 有较多涉及有关方面的文档，并与企业战略相关
 - 2 主要方面写入正式企业战略并得到公认

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第三章 目标, 控制和改进</p>	<p>页码: 42/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	---	------------------------------------

312 采购---针对物流能力有什么样的目标, 这些目标是否已得到明确阐述并文档化? (F2) OK!

为什么? 目标使员工把精力集中到那些实现物流战略和客户满意的重要的方面上来。

怎么做? 目标必须得到公认、明确、现实、很好地文档化并清楚地传达到各相关岗位

主要方面:

库存/仓库运作
 提前期
 物料短缺
 配套厂的供货能力
 使用已协定的包装
 运输时间
 物流成本



- | | | |
|----|---|--|
| 评分 | 0 | 无任何明确目标 |
| | 1 | 只定义了几个互不矛盾的目标 |
| | 2 | 所有目标均明确, 文档化, 众所周知, 符合企业物流战略并在所有主要方面均可测评 |

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第三章 目标, 控制和改进</p>	<p>页码: 43/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	---	------------------------------------

313 生产---针对物流能力有什么样的目标, 这些目标是否已得到明确阐述并文档化? **(F2) OK!**

为什么? 目标使员工把精力集中到那些实现物流战略和客户满意的重要的方面上来。

怎么做? 目标必须得到公认, 明确, 现实, 很好的文档化并清楚地传达到各相关岗位

主要方面:

按预先协定的标准评测客户满意度
 由于物流故障导致产品不合格
 库存/仓库运作
 时间表
 生产的提前期
 使用协定的包装
 物流成本



- | | | |
|----|---|--|
| 评分 | 0 | 无任何明确目标 |
| | 1 | 只定义了几个互不矛盾的目标 |
| | 2 | 所有目标均明确, 文档化, 众所周知, 符合企业物流战略并在所有主要方面均可测评 |

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第三章 目标, 控制和改进</p>	<p>页码: 44/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>
--------	---	------------------------------------

314 分发---针对物流能力有什么样的目标, 这些目标是否已得到明确阐述并文档化? **(F2) OK!**

为什么? 目标使员工把精力集中到那些实现物流战略和客户满意的重要的方面上来。

怎么做? 目标必须得到公认, 明确, 现实, 很好的文档化并清楚地传达到各相关岗位

主要方面:



- 遵守客户所要求的方法/时间送货
- 管理和物理提前期
- 库存水平/仓库周转
- 运输时间
- 优化卡车装载
- 特别运输
- 使用协定的包装
- 物流成本

上海大众

- 评分
- 0 无任何明确目标
 - 1 只定义了几个互不矛盾的目标
 - 2 所有目标均明确, 文档化, 众所周知, 符合企业物流战略并在所有主要方面均可测评

物流过程分析	物流评估与改进手册 第三章 目标, 控制和改进	页码: 45/95 日期: 04-6-4
--------	----------------------------	-------------------------

3.2 评估和行动计划

321 如何对物流方面的目标进行测评? (F2)

为什么? 目标测评是必要的以了解目前的物流表现并激励其尽到最大的努力

怎么做? 对同目标相违背的表现定期监控并通知其

主要方面:

控制数据和能力评审
各方同意的显示方式



上海大众

评分	0	对目标不进行定期测评
	1	以确定的周期对同目标相违背的表现监控
	2	对同目标相违背的表现周期性监控并有各方达成一致显示方式并通知所有涉及者

322 有哪些关于物流目标的行动计划? (F2)

为什么? 为了达到目标, 必须有行动计划并加以实施。

怎么做? 行动计划, 包含特殊措施, 责任和时间表

主要方面:

时间计划
负责人
资源分配
表现评测 (成本, 反应, 数量等)



上海大众

- 评分
- 0 无行动计划
 - 1 部分目标有行动计划
 - 2 所有目标有行动计划

3.3 持续改进

331 如何保证物流功能不断改进? (F2)

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流评估与改进手册</p> <p style="text-align: center;">第三章 目标，控制和改进</p>	<p>页码：47/95</p> <p>日期：04-6-4</p>
--------	--	----------------------------------

为什么？ 为提高成绩，改进计划须时时到位并须明确定义加以实施

怎么做？ 企业范围的改进项目
把政策和行动计划文档化

主要方面：

SWOT 分析（强项，弱点，机遇，危险）
相关人员
物流功能发展计划
标准



评分

- 0 无持续改进的计划
- 1 对于已知的薄弱环节有改进计划
- 2 对所有主要方面均有结构化的改进项目，并附带文档化的计划，明确的负责人。而且所有的相关人员都有密切的联系

3.4 物流成本控制

341 对物流成本如何定义和估算? (F2)

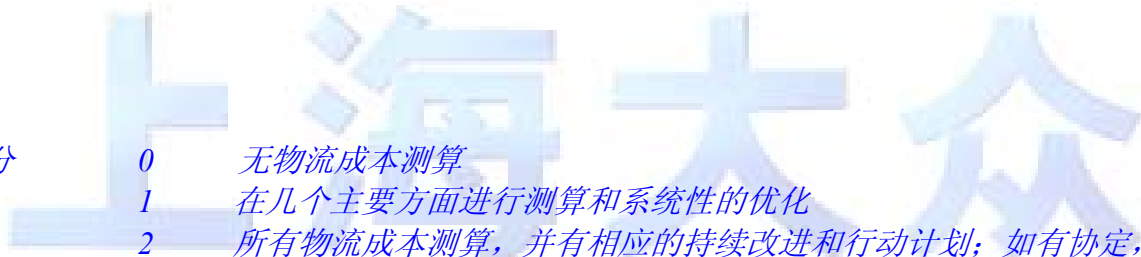
<p>物流过程分析</p>	<p>物流评估与改进手册 第三章 目标，控制和改进</p>	<p>页码：48/95 日期：04-6-4</p>
---------------	-----------------------------------	-------------------------------

为什么？ 物流功能是成本功能必须加以控制。成本竞争力须理解物流成本（所占的地位）

怎么做？ 对整个物流链中的相关成本进行测算

主要方面：

- 运输成本
- 仓库费用
- 管理费用
- 包装费用
- 操纵费用
- 仓库租用费用
- 同生产成本的关系



- 评分
- 0 无物流成本测算
 - 1 在几个主要方面进行测算和系统性的优化
 - 2 所有物流成本测算，并有相应的持续改进和行动计划；如有协定，则可看到费用估算书

第四章 采购过程分析

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 49/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

导言

为了确保采购的物流过程能满足下家的需求，（物流过程）必须有竞争力，灵活性和提前准备能力。

这就需要对物流过程进行分析并不断进行改进。

对物流和信息流明确，统一的认识和相应的风险管理将能有效的确保物流采购。



上海大众

4.1 物流过程分析

411 物流采购过程如何描述? (F1)

为什么? 对自己及合作伙伴过程的理解，对获得对全局的了解并提供一个不断改进的平台至关重要

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码：50/95 日期：04-6-4
--------	-------------------------	-----------------------

怎么做？ 包含涉及过程中的各个方面的物流和信息流流程图；（如：紧急程序，新品开发等，同其它功能的界面等）

主要方面：

材料流程图
信息流程图
紧急程序
新品开发
各功能界面的说明文件



评分：
0 无任何文档
1 有几个流程图存在
2 有各物流伙伴达成一致的流程图存在并有效使用，并不断进行升级。并有书面文档存在

4.2 电子数据交换

421 在企业中运用什么样的数据交互系统或方法? (F2)

为什么？ 快捷，可信，集成，准确，标准化的信息流对减少物流及管理流程的提前期是必须的。

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 51/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

怎么做? 使用确定标准的 EDI 信息

主要方面:

在合作伙伴间根据物流协定传送电子数据



评分: 0 没有 EDI
1 可使用 EDI 信息, 包括预测和取消信息
2 所有 EDI 信息均可使用

422 如何使采购系统同其它系统进行集成?(F2)

为什么? 集成化可减少管理工作量, 提高信息处理的可靠性

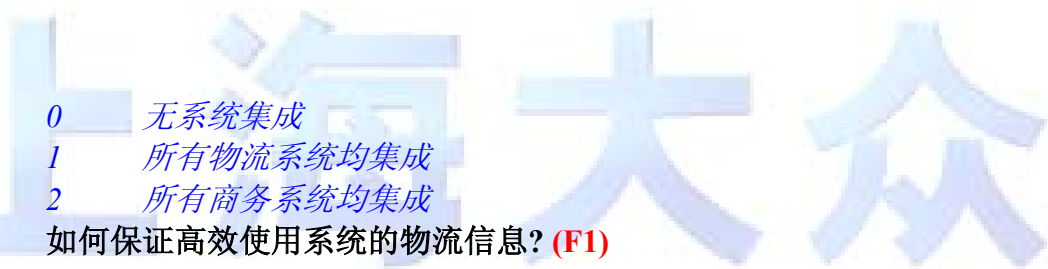
怎么做? 在信息流中无人工介入

主要方面:

收货过程

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 52/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

生产过程和计划
用户订单处理
仓库管理过程



评分: 0 无系统集成
1 所有物流系统均集成
2 所有商务系统均集成

423 如何保证高效使用系统的物流信息? (F1)

为什么? 不了解系统如何操纵便不能合理使用系统, 最终将导致信息在某些环节上传送中断。

怎么做? 为所有使用者培训; 系统支持有效; 保证使用手册的升级, 有效。

主要方面:

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 53/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

使用者的系统支持
使用手册
培训资料
个别培训计划



评分: 0 无最新版本的文档存在
1 有新版本的使用手册和支持功能有效
2 所有主要方面均有文档化存在并不断修正, 贯彻

4.3 物料需求计划

431 用什么系统向供应商制订要货计划? (F3)

为什么? 企业需有一个符合能力要求的有效系统以使物料供应高效运作, 并满足客户期望

怎么做? 建立灵活的可以扩充的并同步与其它内外系统的“物料需求计划系统”, 以满足商务伙伴特殊要求

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 54/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

主要方面:

- 时间频率 (参照客户的需求)
- 时间范围 (增补时间+预测周期)
- 规定时间送货 (参照客户要求)
- 固定要货周期



- 评分:
- 0 频率及时间并未要求和考虑
 - 1 已要求和考虑频率及时间
 - 2 所有主要方面的要求均被要求和考虑

432 在要货计划系统中有什么样的功能和参数? (F2)

为什么? 高效的物料需求计划必须考虑所有能影响物料需求计划的物流参数。对简化工作, 避免故障, 报警和应急计划是重要的

怎么做? 仔细分析, 计算并定期升级物流参数。
报警和应急计划到位

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 55/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

主要方面: 参数:

- 供应商的提前期
- 批次大小
- 流转和重订时间
- 安全储备和安全储备量

报警系统:

- 延迟/错误供货
- 即将发生的紧缺
- 生产耽搁
- 紧急方案
- 后续预测



评分: 0 未计算参数
1 定期计算并更新所有参数
2 根据建立的文档定期计算并更新参数, 具备报警系统, 紧急方案和后续预测

4.4 包装

441 如何进行包装管理? (F2)

为什么? 合理的包装管理可保证运输性能, 质量, 提高成本效率

怎么做? 包装控制系统
尽可能使用回收式包装

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 56/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

主要方面

包装购买程序
使用通用包装
包装控制程序
符合环境法规



评分: 0 无包装管理系统
1 对个别包装材料有包装管理系统
2 对所有包装材料进行系统化管理并合环境法规

442 有什么包装发展战略? (F1)

为什么? 合理的包装和装载单元可确保运输操作, 质量, 可控制成本, 改善环境。

怎么做? 应在零件开发初期及整个产品生命周期内考虑包装处理方案

主要方面:

使用已有的标准
标有零件图号的包装
考虑运输优化
对包装设计的要求文档化并通知供应商

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 57/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

与合作伙伴商定包装设计与开发的责任
文件文档化
环境方针



评分: 0 无文档
 1 在产品开发中考虑包装开发
 2 将包装开发的详细方法作为开发过程的一部分

4.5 运输 (入库)

451 关于入库运输管理有何文件? (F2)

为什么? 着重于成本效率, 准时供货, 提前期和环境问题的运输方针对保证可靠的物料供应是关键

怎么做? 针对订购, 质量保证, 后续和各方责而制订的文件, 以应对正常和紧急情况下的运输

主要方面: 运输费用 (指所有设备购置费用)

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 58/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

紧急运输
及时性
运输规定
装运标准
文件文档化
环境因素



- 评分: 0 无任何文档
 1 对计划内和计划外运输成本进行控制并可追溯
 2 在所有主要方面对计划内和计划外运输, 均有很好的的文档化的方法

4.6 收货

461 在收货和仓库运作过程中如何保证有足够的能与合适的装备? **(F2)**

为什么? 缺乏足够的能与合适的装备, 货物接收将成为瓶颈

怎么做? 资源 (装备和人员) 使用计划, 跟踪使用和维护, 并落实到书面

主要方面:

装备 (软件和硬件, 铲车和其他操作设备)
时间计划 (运输等等)
维护
修正时间断点

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 59/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

监控卡车路线



- 评分: 0 无文件
 1 对确保能力等级的责任已文档化
 2 对所有主要方面均有文档化的定期检测方法

462 如何保证采购零件符合物流标准? (F3)

为什么? 可靠的物料供应必须保证采购的零件符合物流要求

怎么做? 建立关于物流要求的文件, 对可能出现的偏差即时检验并解决

主要方面:

- 标识
- 包装
- 装载方法
- 满载标准
- 监控数量偏差
- 质量, 送货单的可靠性和 EDI 信息

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 60/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------



- 评分:
- 0 无文档化的方法
 - 1 有经供货商同意的物流要求并得以监督
 - 2 有良好的物流要求文档, 及时检验并解决可能出现的偏差

4.7 库存管理

471 如何控制库存? (F2)

为什么? 有效的仓库控制程序能降低库存失衡和遗漏风险, 降低仓库管理成本和质量问题

怎么做? 针对于仓库管理规范的文档文件

主要方面:

- 仓库周转 (如: 先进先出)
- 确定生产数量和状态
- 摆放定位系统/结账规范

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 61/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

摆放期限
批量追溯



- 评分:
- 0 无文档化的程序存在
 - 1 已建立仓库周转规范并遵循
 - 2 有针对各方的良好的文档化存在

472 如何记录库存结算? (F3)

为什么? 准确的库存结算是保证生产用料供应的前提

怎么做? 库存结算程序 (包括: 正常情况和紧急情况)

主要方面: 采用“傻瓜式-库存平衡系统”, 任何移动即对库存情况进行更新

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 62/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------



- 评分:
- 0 无清楚的程序
 - 1 在一定的周期内按一定的标准统一进行库存结算
 - 2 即时更新所有变动。物料不通过登记无法发出

473 如何组织盘点? (F2)

为什么? 准确的现有库存量是可靠物流供应的前提。有效的盘点程序有利于库存的可信性

怎么做? 对每个零件进行盘点

主要方面:

- 盘点频率 (基于: 数量, 价值, 补入时间, 浪费率等)
- 包括偏差确认的盘点程序
- 库存补充控制
- 库存精确估测



- 评分:
- 0 确定的盘点频率
 - 1 根据数量价值而定的盘点频率
 - 2 每个零件有足够的频率和偏差确认

4.8 新件或更改件的导入/取消

481 在开发过程中如何确保合作伙伴在物流方面的介入? (F2)

为什么? 供应商和客户一同加入开发过程中, 可尽可能地降低将来在物流方面出现的问题

怎么做? 伙伴参与开发过程, 考虑所有同供应链有关的因素

主要方面:

- 对生产常识的了解
- 机动性
- 所需资源

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 64/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------



- 评分:
- 0 物流不参与开发过程
 - 1 合作伙伴物流因素涉及但未从组织结构上确保
 - 2 合作伙伴物流因素在开发前期已介入，并有文档化的程序存在

**482 如何保证所有技术更改对物流过程的影响均已制定计划并同步执行和沟通？
(F3)**

为什么? 在整个项目阶段，技术更改的有效管理是保证可靠零件供应的前提

怎么做? 对每个行动均确定执行程序 and 负责人（包括各相关信息）

主要方面:

- 订购更改
- 零件号变化
- 送货单
- 减少老状态零件的采购
- 试制件和样件时间计划和提供



- 评分:
- 0 无文档化的方案
 - 1 物流代表参与更改过程
 - 2 有保证项目中的主要方面参与的文档化的方案

483 如何保证不用件的配件供应? (F2)

为什么? 为了满足用户对配件的需求, 有效的供应链管理对保证向配件市场的供货是必不可少的

怎么做? 制订文档化的协议保证原材料及零配件的市场供应

主要方面:

- 数量
- 保证需求的时限
- 交货条件
- 产品有效期

物流过程分析	物流评估与改进手册 第四章 采购过程分析	页码: 66/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------



- 评分:
- 0 无文档化的程序
 - 1 计算零件需求, 控制零件供应
 - 2 有针对所有零件的整个生命周期 (与供应商签定)

第五章 生产过程分析

导言

为了确保采购的物流过程能满足下家的需求, (物流过程) 必须有竞争力, 灵活性和提前准备能力。这就需要物流过程进行分析并不断进行改进。对物流和信息流明确, 统一的认识和相应的风险管理将能有效的确保物流采购。

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 67/95 日期: 04-6-4</p>



5.1 物流过程分析

511 如何描述生产物流过程? (F1)

为什么? 对自己及合作伙伴过程的理解, 对获得对全局的了解并提供一个不断改进的平台至关重要

怎么做? 包含涉及过程中的各个方面的物流和信息流的流程图; (如: 紧急程序, 新品开发等, 同其它功能的界面等)

主要方面:

- 物料流程图
- 信息流程图
- 紧急方案
- 新产品开发
- 同其它职能部门功能界面的文件

物流过程分析	物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析	页码: 68/95 日期: 04-6-4



- 评分 :
- 0 无任何文档
 - 1 有几个流程图存在
 - 2 有各物流伙伴达成一致的流程图存在并有效使用, 并不断进行升级。并有书面文档存在

上海大众

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 69/95 日期: 04-6-4</p>

5.2 生产规划

521 对生产要求有什么程序? (F3)

为什么? 在整个生产过程中保证高效的物流须有恰当的生产计划和监督控系统

怎么做? 建立灵活的可以扩充的并同步与其它内外系统的“物料需求计划系统”，以满足商务伙伴特殊要求

主要方面:

批量大小
 同步生产
 工作方式
 设备性能
 循环/准备时间
 废品率/返工率
 生产周期
 客户定单变化



上海大众

评分: 0 无正常的生产计划系统
 1 带有参数的生产计划系统存在
 2 带有所有主要方面参数的生产计划系统存在

物流过程分析	物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析	页码: 70/95 日期: 04-6-4

522 采用什么程序更新生产计划系统的管理参数? (F2)

为什么? 为了优化对生产物流控制, 必须定期更新物流参数

怎么做? 不断检查, 更新生产计划系统和参数.

主要方面:

所有 5. 2. 涉及的方面



上海大众

- 评分:
- 0 无生产计划系统的参数并不检测和受控制
 - 1 主要的生产计划系统的参数受到检测和控制
 - 2 已确认生产计划系统可靠, 对参数有一个具体负责人进行升级

523 如何保证资源能满足需求? (F2)

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 71/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>

为什么? 为了保证合理的生产规划

怎么做? 时刻确保合理资源分配

主要方面:

- 合成信息系统
- 各组件的使用性
- 模具和装备的可靠性
- 训练有素的服务人员
- 包装材料的使用性



上海大众

- 评分:
- 0 主要方面无资源保证的计划
 - 1 主要方面有资源保证的计划
 - 2 有参数和系统对资源需求, 资源的使用性及实际表现进行交叉核对

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 72/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>

5.3 能力规划和机动性

531 物流伙伴如何分享生产过程中的预测和操作信息? (F3)

为什么? 整个过程中对信息的交换和管理可确保精益生产

怎么做? 建立一个确保短, 中, 长期资源和设备分配的受控的信息交换过程

主要方面:

- 计划/实际生产能力
- 过程中的瓶颈
- 包装材料的使用性 (包括返回的)
- 考虑提前期和成本的资源配给方法
- 为满足客户需求设立的能力检测频率
- 能力匹配所需的准备时间 (措施和费用)
- 剩余物资管理
- 包含对欠货和产品生产数量不符的要货管理



- 评分:
- 0 数据既不可靠又有效
 - 1 数据交换有效, 并有几个主要方面是可靠的
 - 2 对所有方面均有书面的程序来组织数据交换, 程序经物流伙伴同意并共同使用

532 如何保证能力和生产计划适应需求的变化? (F2)

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 73/95 日期: 04-6-4</p>

为什么? 同物流伙伴协定以保证在计划周期内满足需求的变化

怎么做? 供应链中伙伴间确定的程序和协定

主要方面:

客户的需求机动性
供应商的供应机动性
要求目标值



上海大众

- 评分:
- 0 物流伙伴间无关于机动性的协定和程序
 - 1 物流伙伴间有关于机动性的协定和程序
 - 2 在伙伴间使用机动性协定和程序, 且定期修改

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 74/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>

5.4 生产控制和生产流

541 有什么样关于实物流的物流管理规定? (F1)

为什么? 对车间的高效管理要求各方均了解和接受生产控制的规定

怎么做? 对规定定义; 文档化; 实行和优化的工作程序

主要方面:

物料管理方法如: 即时供货, 推动或拉动式, 材料要货计划等
对生产的各个过程交叉检测
制造阶段
产品确定
库存水平政策
新的车间规划设计
引进新的制造工艺
车间保养政策

上海大众

评分: 0 实物流的物流管理规定并不基于生产控制规定
 1 生产控制规定应用于重要的生产物流环节
 2 实物流根据生产规定确定, 并在整个物流链中不断的优化, 改进

物流过程分析	物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析	页码: 75/95 日期: 04-6-4

542 是否有系统将生产中的意外情况和偏差提醒和联系上家（供应商）和下家（客户）？(F3)

为什么？ 合适的客户需求管理应建立在及时将影响生产的任何情况通知上，下家上

怎么做？ 设立执行程序(定期讨论,汇报和即时会议)

主要方面:

时间信息
预先警报延期和停产
物料可用性
包装的可用性
设计的问题



上海大众

- 评分:
- 0 没有将生产中意外情况传递给不同伙伴的系统。
 - 1 对主要的风险进行确定并通知伙伴
 - 2 在整个物流链有明确的传递信息的方法。有确定的负责人，

物流过程分析	物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析	页码: 76/95 日期: 04-6-4

543 如何处理非正常的零件(废品, 工装样品, 批量前样品, ...)? (F3)

为什么? 为了避免非正常零件混入发货中.

怎么做? 对非正常产品做明确标识

主要方面:

- 确定非正常产品
- 隔离区域
- 专门程序隔离零件
- 非正常产品的处理
- 不合格零件的检测



上海大众

- 评分:
- 0 非正常零件没有得到正确管理。
 - 1 按专门程序确定非正常零件
 - 3 对所有非正常零件均确认, 及时很好地隔离分检做标识, 避免混入非正常零件的发生

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 77/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>

5.5 预防，保养和维修

551 对于生产中的物流和信息流，采取什么样的风险估计方法，是否定期修改？
(F2)

为什么？ 为了保证客户满意，必须明确流程中的风险并制订相应措施

怎么做？ 保障生产过程，以避免停产和持续生产进度放慢的发生

主要方面:

故障监督方法
设备预先保养
对每种较大的风险采取保障方法
物流 FMEA (分析故障成因和后果)
模具保养
防火

上海大众

评分: 0 对风险无系统的监察无应对措施
 1 对主要风险有应急计划
 2 对所有主要风险和意外监察，有防止和安全措施。并有恰当的改进计划

物流过程分析	物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析	页码: 78/95 日期: 04-6-4

5.6 新产品/技术更改的导入和老产品的取消

561 有什么样的技术更改，新产品和批量前产品的管理流程? (F3)

为什么? 若不进行恰当的管理可能扰乱正常的生产

怎么做? 采用专门的物流程序

主要方面:

对制造过程和产品特殊管理
工程更改管理
独立的制造管理



上海大众

评分: 0 新产品在现有的生产线上开发, 无保证生产计划的特殊程序
1 有生产新产品的特殊处理方法, 以保证不破坏现有生产
2 所有主要方面均有已实施的程序

562 有没有管理取消产品的流程? (F2)

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第五章 生产过程分析</p>	<p>页码: 79/95</p> <p>日期: 04-6-4</p>

为什么? 保证满足客户要求
避免正常生产中断
清除取消零件

怎么做? 采用特殊物流程序

主要方面:
合适的组织机构和程序
剩余零件处理



上海大众

评分: 0 无取消计划
1 有取消计划
2 含有技术和市场方面因素的取消计划。有专人负责保证取消计划的实施进度。并通知各生产阶段

物流过程分析	物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析	页码: 80/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

第六章 分发过程分析

引言

整个物流的高效运作建立在富有成效的分发操作上。在过程中每个阶段要求各参与者进行确认和保持联系



上海大众

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 81/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

6.1 物流过程分析

611 如何描述物流分发过程? (F1)

为什么? 对自己及合作伙伴过程的理解, 对获得对全局的了解并提供一个不断改进的平台至关重要

怎么做? 包含涉及过程中的各个方面的物流和信息流的流程图; (如: 紧急程序, 新品开发等, 同其它功能的界面等)

主要方面:

物料流程图
信息流程图
组织图



上海大众

- 评分 :
- 0 无任何文档
 - 1 流程图存在
 - 2 对所有物流过程中的方面均有流程图, 并明确不同功能和过程间的界面

物流过程分析	物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析	页码: 82/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

6.2 发货指令的操作

621 和客户有什么数据交换程序? (F2)

为什么? 快速, 可信, 集成, 精确和标准的信息流对减少分发的准备时间是必要的。

怎么做? 根据协定的标准使用 EDI 信息

主要方面:
根据伙伴间的物流协定传送电子数据



上海大众

- 评分:
- 0 无 EDI
 - 1 使用部分包括需求预测和取消的信息
 - 2 所有要求的 EDI 信息均使用

622 如何根据客户的定单处理发货指令? (F3)

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 83/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

为什么? 把发货指令及时集成进信息系统对保证对客户需求做出快速反应是必要的。过程高效须有快速, 精确的信息

怎么做? 发货指令应快速, 自动链入下一步系统。同时使用检验和监督设备。有发生偏差或错误时的行动计划

主要方面:

时刻准备自动接收信息
 即时处理收到的信息
 自动向各过程传送数据
 正确性检验
 数量变动, 客户特殊要求和偏差的监控设备
 预订, 生产和供货状态的正确报告
 预测, 发货指令, 发货的比较
 与伙伴间为优化供货而采取的短期更改
 对供货偏差和不足有恰当的应急计划并即时通知客户



- 评分:0 对发货指令不进行及时处理 (例如每周一次)
- 1 及时并系统化地对发货指令进行处理, 并有必要的检验
 - 2 对发货指令及时处理并自动传递给下道系统和供应商; 引进检查和监控设备; 确定行动计划

6.3 成品的仓库管理

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 84/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

631 库存如何控制? (F3)

为什么? 库存控制系统可确保有合格产品, 最大量地减少库存错误

怎么做? 使用可对库存数量和状态进行确认的系统

主要方面:
 精确库存控制
 可追溯
 库存中不同状态区分
 有效期



- 评分:
- 0 无满意的库存控制系统
 - 1 有库存控制系统, 记录移动, 可追溯
 - 2 所有产品均在管理和追溯中; 即时更新变动; 根据成品状态分别摆放

632 如何确定和达到最佳库存水平? (F1)

为什么? 为保证发货并实现成本优化

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 85/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

怎么做? 根据生产能力分析客户要求

主要方面:

- 生产能力和机动性
- 生产区域数目
- 区域间的移动时间
- 特殊产品的处理和过程要求
- 库存控制方式
- 客户要求



上海大众

- 评分:
- 0 主要方面未列入考虑
 - 1 几个主要方面列入考虑
 - 2 为满足客户需求所有主要方面均得到考虑

633 合适的库房 (F2)

为什么? 为了使零件免受环境的影响和获得最大的库存机动性

物流过程分析	物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析	页码: 86/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

怎么做? 合适的库房, 仓库设备, 处理和运输, 设备保养

主要方面:

库房
设备保养
特殊的客户需求



评分: 0 产品未进行保护或无机动规划
1 对正常的需求有保护和规划
2 库房有足够的保护和机动性以满足客户需求

6.4 包装管理

641 如何保证外发包装要求得到满足? (F2)

为什么? 包装的规范和改进, 是便于操作和分发的重要因素。

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 87/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

怎么做? 关于包装的规范和改进的知识, 同客户协调并加以规定

主要方面:

- 包装改进管理
- 运输优化
- 对包装类型和作用的协定
- 在包装处理过程中和内部部门协调
- 确定与客户和供应商的联系人, 职责并文档化
- 采用反复使用的包装



评分:

0	包装不满足要求
1	商定包装要求得以满足
2	有公认的方法和职责确保所有的包装要求得到满足, 定期修正, 有包装改进管理

642 如何控制包装的数量和质量? (F2)

为什么? 为了确保产品以正确的数量, 合格的质量按时送达, 精确的包装管理系统是必要的

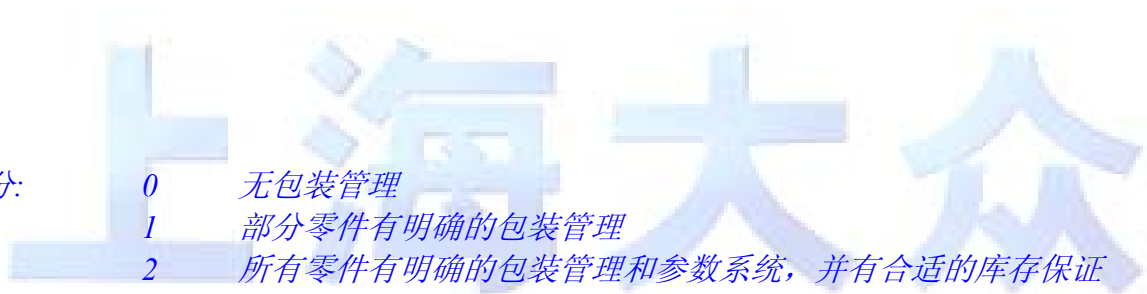
怎么做? 与客户协定的: 合适的包装, 数量控制系统和统筹管理。

物流过程分析	物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析	页码: 88/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

与客户协定关于包装丢失，错误和损坏的实施方案。

主要方面:

- 库存控制系统
- 仓库与客户联盟
- 对空料箱的安置和清理设备
- 对空料箱质量的内部监控(空料箱的报废，损坏和污染)
- 应急方案
- 对空料箱的统一管理
- 分配预测
- 空料箱订购规定



- 评分:
- 0 无包装管理
 - 1 部分零件有明确的包装管理
 - 2 所有零件有明确的包装管理和参数系统，并有合适的库存保证

6.5 发运管理

651 为满足客户的要求如何制定和优化发货计划? (F2)

为什么? 为满足客户要求须保证必要的机动能力

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 89/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

怎么做? 分析忙时人员, 装备和设施的使用及存在的瓶颈

主要方面:

- 装卸区域及后备区域的容量
- 装, 卸货的能力限度
- 装货能力计算方法
- 装卸货的最大能力
- 发运的时间表
- 客户要求装载的计划
- 整合时间断点
- 监控卡车运货过程



评分: 0 无机动性
1 保证一定的机动性
2 对所有增加的要求均可通过提高机动性来满足

652 如何保证客户对发货的如下要求: 包装、数量、一致性、发送方式、对收件人的正确信息及按时发货? (F3)

为什么? 为了确保分发质量

怎么做? 满足客户文档化的要求; 自动, 迅速的数据传输

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 90/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

主要方面:

- 成品提货
- 成品包装
- 数据即时传输
- 料箱的标识
- 用 EDI 自动产生发运信息
- 运单
- 堆货界线
- 正确的发运日期
- 装载计划
- 信息同时传送至物流服务公司
- 预订运输



- 评分:
- 0 不能满足任何要求
 - 1 提供正确的发运日期和标识并能及时更新
 - 2 实现所有要求, 定期修改, 及时通过 EDI 获得客户的要货信息

653 如何处理海关和法律的要求? (F2)

为什么? 为了避免报关的等候时间, 正确到货文件是必须的

怎么做? 和报关方法一致的文档, 如有可能用 IT 支持

主要方面:

报关处理

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 91/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

特殊的客户要求
到货文件处理
教育和培训



评分: 0 报关文件不充分
1 报关文件符合法律要求
2 报关文件符合法律并考虑客户需求

6.6 运输

661 如何保证运输能满足客户的要求? (F3)

为什么? 如果供应商负责运输, 它必须在协定的时间内把一定数量和一定质量的产品送至指定的地点

怎么做? 根据物流, 机动性和质量参数选择运输工具

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 92/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

在运输过程中的摆放

主要方面:

- 运输工具选择
- 运输工具评审
- 运输优化
- 在运输过程中产品的摆放



- 评分:
- 0 并不按物流机动性和质量参数选择运输工具
 - 1 按物流机动性和质量参数评价运输工具
 - 2 按物流机动性和质量参数评价运输工具和运输摆放方式

662 运输意外、中断的管理 (F1)

为什么? 必须有紧急方案以确保向客户的产品运送

怎么做? 确定遇到运输失败, 质量变化, 运输方式变动等情况的应急方案

主要方面:

可选择的运输模式

物流过程分析	<p style="text-align: center;">物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析</p>	<p>页码: 93/95 日期: 04-6-4</p>
--------	---	---------------------------------

可选择的运输工具
 可选择的处理和装载安排
 包括人力和资源的机动性
 紧急运输安排



评分: 0 没有运输紧急方案
 1 有运输紧急方案
 2 各主要方面均有有运输紧急方案和文件

6.7 新件和更改件的导入和取消

671 有什么样的物流程序保证零件(样品, 新件和更改件) 导入和取消? (F3)

为什么? 在整个产品生命期内, 对新件, 更改件, 取消件的有效管理是保证可靠零件供应的前提条件

怎么做? 将实施规则文档化, 与客户商定产品的更改和取消

物流过程分析	物流能力与改进手册 第六章 分发过程分析	页码: 94/95 日期: 04-6-4
--------	-------------------------	-------------------------

主要方面:

在 EDI 中对分发过程中的不同的产品类型进行标识并归档
如有必要, 保存不同的产品类型
零件的追溯性
在流转过程中监控产品状态 (图纸状态, 批量, 样件)
考虑售后市场需求



评分:

0	无协定使用
1	零件记录, 标识, 和保存
2	所有零件记录, 标识, 和保存; 在整个物流链中控制状态

上海大众

物流过程分析	物流能力与改进手册	页码: 95/95 日期: 04-6-4
--------	-----------	-------------------------

持续改进表

申请人: _____ 日期: _____

公司地址: _____

电话: _____ 传真: _____

改进建议 (明确提出的更改, 说明或更新)

申请人签名 _____

注意: 填写本表格, 并发送至 VDA 处理

注意