

Fangzhipinzhiguanlishouce
纺织品质管理手册

张兆麟 / 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书基于作者多年的生产实践经验,配合理论方法,以品质管理为主题,全方位、立体化地介绍了纺织、印染、成衣生产加工中的品质管理的基础知识、疵点分析及其防止方法和对策,品质管理的检查事项、试验项目、ISO 9000 的应用和推行以及各工厂组织的常用相关图表。本书内容充分翔实,重点突出,理论联系实际,图文并茂,可操作性、实用性强。

可供纺织、印染、成衣生产加工人员及大专院校或其他企业的品质管理人员参考和阅读。

新实用简易纺织及成衣品质管理学

张兆麟

徐氏文教基金会,2004.1

本书中文简体版经张兆麟授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本文内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字 01 - 2005 - 2433

图书在版编目(CIP)数据

纺织品质管理手册/张兆麟编著. —北京:中国纺织出版社, 2005.10

ISBN 7 - 5064 - 3502 - 0/TS · 2043

I. 纺... II. 张... III. 纺织品 - 质量管理 - 手册

IV. TS106 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 085793 号

策划编辑:秦丹红 李东宁 责任编辑:孙玲

责任校对:陈红 责任设计:何建 责任印制:黄放

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年10月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:21 插页:3

字数:282千字 印数:1—4000 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

世界在人类(包括我们每一位)不断的努力创新之下,呈现着日新月异的进步,科技的发展,已使过去一部分的梦幻,变成了现实。这些都象征着全球各地消费者的生活水平愈来愈要求高品质化。年老的一代总认为这样是奢侈地享受高级产品。对年轻的一代而言,只不过是生活上的必需品而已,像这样的例子,实在不胜枚举。随着科技的发展,人类生活必需品(衣、食、住、行)品质必须不断改进与提高,才能满足消费者的需要。

品质管理是当今工业不可缺少的知识,也是做好产品的重要手段。本书欲利用作者在企业担任品质管理工作的实际经验,配合理论方法,介绍给读者。作者早年留学日本国立群馬大学工业部纺织科时,即专攻品质管理,其后服务纺织界。负责工厂品质管理业务,包括大、中型企业数十年,且在香港、台湾院校任讲师及教授,也曾调任生产计划、业务及生产管理厂长、总经理等工作。深深体会到要做好品质管理的工作,不能单靠品质管理独立与生产部门分离,也不能仅靠上级全力支持就可以做好,也不是只有决心加上参照目前一般中、英文品质管理书籍中的检查及试验的方法及规格去做,就可以成功。现在成功的品质管理工作应该适当地配合业务市场的需求,生产管理是否良好,设备、产品成本及产品交货期管理是否有序,才会事半功倍,达到产品畅销、获得利润的目的。

本书内容重点是,尽量利用一些实例及在工作中经常会遭遇的品质管理问题,重要之处稍有重复以求印象深刻,再配合学术观念,起到前车之鉴的作用。本书的目的,是要减少读者由失败中去求经验,以便有更多的时间去革新求变,再创进步,并希望能对各阶层有经验企业人士提供参考,或者是作为将投身工业界的大专院校学生或企业新秀人士的入门指南,并能很快对社会做出贡献。本书因为在工作之余执笔

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

编述仓促完稿,疏漏之处,在所难免,敬请业界同仁不吝指正为感。

最后,还需向协助翻译本书中表格及专业名词的香港陈树江先生致谢。

张兆麟(明鹄)谨识

2005年2月

目 录

第 1 章	品质管理的特性和目的	1
第 2 章	品质管理的概念	3
	一、什么是品质管理学	3
	二、品质管理部门对品质管理的概念	4
	三、专业人士对品质管理的概念	4
	四、推行品质管理与企业背景及实力的关系	6
	五、品质管理与企业内各部门的关系	7
	六、品质管理的要求及分类	11
	七、生产管理、品质管理与市场的配合	12
	八、双重检查及追踪的重要性和周期性	14
	九、通知及联络的重要性	15
	十、一般客户对品质投诉的原因及对策	17
	十一、如何减少投诉及改进品质的方法	18
	十二、公司盈亏和品质的关系	20
第 3 章	品质管理的基本知识.....	23
	一、一般品质管理的情况	23
	二、原料检查	24
	三、半成品的检查	25
	四、成品检查的重要性及效果	25
	五、其他辅助部门对品质管理的影响	25
	六、阅读报告及资料的重要性	25
	七、企业经营的目的	26

八、清洁工作和品质的关系	27
九、按部就班的重要性	28
十、保全和品质管理有密切的关系	29
十一、自动装置和品质的关系	31
十二、员工训练和品质的关系	31
十三、品质管理圈的组织及重要性	34
第 4 章 一般产品疵点名称及对策	35
一、成品品质优劣和疵点多少与技术、管理、生产程序和 统计分析的关系	35
二、纺织品和纺织成品工厂的组织及各工厂机器设备 性能不同对管理和技术的影响	36
三、纺纱工程疵点名称及改进方法	37
四、布厂工程疵点名称及改进方法	53
五、漂白工程疵点名称及改进方法	93
六、印花工程疵点名称及改进方法	96
七、染色工程疵点名称及改进方法	103
八、成衣工程疵点名称及防止方法	114
九、其他疵点名称及防止方法	117
十、综合产品疵点的改进及防止方法	118
第 5 章 品质管理检查事项	121
一、检查的意义及重要性	121
二、检查范围	122
三、检查的分类及概念	122
四、检查员应有的观点	124
五、原料检查	125
六、半成品检查	135
七、成品检查	178

第 6 章	品质管理试验事项	217
一、	试验的意义及其重要性	217
二、	试验范围的规定	218
三、	纱厂常用试验事项及标准	219
四、	织布厂常用试验事项及标准	224
五、	漂白、印染厂常用试验事项及标准	227
六、	成衣厂常用试验事项及标准	230
第 7 章	ISO 9000 的实用及推行	237
一、	ISO 9000 简介	237
二、	ISO 9000 证书的意义	239
三、	ISO 9000 可帮助企业 管理	242
四、	ISO 9000 与品质标准的关系	244
五、	ISO 9000 与机器设备的关系	245
六、	如何申请 ISO 9000 证书	247
七、	ISO 14000 环保国际基准组织简介	251
八、	综合环保与国际贸易的关系	254
第 8 章	结 论	261
一、	品质管理部门的工作范围	261
二、	如何推行品质管理工作	262
三、	管理人员能力与推动成功的关系	267
四、	团队精神及品质保证与长期客户的关系	269
五、	利润、价格与品质的关系	269
第 9 章	各工厂组织及常用表格	271
一、	纺织厂各部门常用表格	271
二、	检验公司成衣厂品质管理常用表格	301
附录	公英制计量单位换算表	316
	主要参考文献	317

品质管理的特征和目的

迈进 21 世纪,品质管理(简称品管)已是一项专门而且热门的学问了,它至少包括两个步骤(层次):

1. 高层管理和计划 (Top management and project committee)

联合各式各样的企业。重点是组织(Organization)及策略方针(Planning)方面,不单是产品品质的管理,也涉及促进产品品质有关部门品质的管理,例如对产品检查(Inspecting)及试验(Testing)的规定外,还要做好机物料的管理、废料的处理、次品处理、员工协作(Team work)的训练等一些辅助规定,使本企业进步,也使客户有信心。

现今的工业产品,为了取得客户的信心及企业家对企业内部的进步,不单是只看部分成品的品质好坏而予判断(下订单),因为专家们认为,仅看一部分成品的好坏仅是表面的工夫,而应从治本的方法去开始,即是说该企业若有国际公认的标准组织(International Standard Organization)制度,该企业就会进步,其产品必然会合格(Qualified)。这样做不仅可使客户有信心,而且对企业本身也会有很多好处,而得到合理利润,使买卖双方都满意。这样才能长久地合作下去,因为推广贸易只顾本身的利益而忽略对方的收益与否是不合理的,而且只随口说一些零散的资料是不可靠及不会长久的,企业的水准是可以利用如学校教育水准的制度以证书(Certificate)来表示工厂组织及管理的水准,因而产生了国际标准品质保证制度(The International Organization for Standardization),简称 ISO 9000 认证制度。企业或工厂获得了合格证书,其产品就可冠以国际品质保证证书(ISO 9002 Certified Company)的字样,客户也会有安全的感觉。

此外,一些有远见及具公德心的客户及企业家还需要有环保证书(ISO 14000),它标志着产品符合环保要求,也使环境(他人)及我们的下一代不受遗害,是很合理的。纵使这些产品在开始时的生产成本会高一些,但是如果每一企业都能严格彻底

实施,就变成了人类生活中不可缺少的必需程序了。

2. 专业技术品质管理 (Skill committee)

由于纺、织、印染、成衣的品质管理有不同的重点及技术,势必要分门别类,对检查各种项目的标准及频率,对试验各种项目的标准及频率,都应酌情规定,然后配合统计学方法(Statistics)而得到数值,不合格的生产部门改进,合格的应使客户满意。

实用品质管理是比较抽象的问题,而且也因地、时代、管理水平及客户要求等不同而需要做弹性的调节(Flexible)。品质管理与生产管理和业务是不同的,因为生产管理每天有效率等数字,业务有业绩的数字,立刻可以知道目标(Target)的进度,而实用品质管理的特性是除了内部要尽量做好产品品质外,还要再依实际情况,在不影响客户利益为原则,对产品品质规格做调节,使成本降低,使已成的产品尽量地销售出去。在市场上做买卖,双方经常会对产品品质的判断发生不同见解。例如:“不很好”对“很好”,“不一定”对“很可能”及“应该这样做”对“应该那样做”等正负面的说法,有时各持己见,破坏了合作的气氛,这点值得留意,如果我们能够利用品质管理的方法相信就可以避免了这些不必要的麻烦了。同时也可以起到顾客至上的目的,因为事实上有些同样的客户,先前认为不好的产品,现在又认为可以接受,市面好的时候,品质差一点也抢着要货,市面差的时候,品质再好也会有投诉(Claim)相信这些都是公认的问题,品质管理的特性,就是配合市场为最终的目的,就是要使客户满意,使企业获取利润,使工作者有信心、有兴趣,尽快达到投资回报(Return Of Investment, ROI)及利润(Profit)。这与一般品质管理学是不同的,因为一般品质管理学只告知一些方法及规格,而不考虑业务市场、生产条件、成本及利润等实际问题。

品质管理的概念

一、什么是品质管理学

人类自从有市场交易以来就开始对产品有好坏比较的感觉，就这样，形成了品质的概念，也由于有了好坏的比较，使人类不断努力求进取，不断创造世界的繁荣及进步。不成文的品质管理学在现今的市场上也经常可以看得到的，如出售水果的小贩会将收集的水果分大、中、小数组出售，当然大的（指好的）价格会较高，小的（指肉少的）会较便宜来适应顾客。有些零售商则认为只要将坏的取出，大、中、小搀混出售，客户不可以挑选，价格当然也不会很贵，这两种做法都是最初的品质管理学。由于个体生意及小企业老板（Owner）的产品范围小，老板一人可以身兼数职，包括品质的问题可以立即处理解决，所以并看不出品质管理的重要性，但是对中、大企业而言，就有成立品质管理部门及研究品质管理学的必要了，而且还为一项专门的学问。

品质管理学（Quality control）一般是检查及试验的工作，然后利用统计学（Statistic）的方法去分析，找出正确的答案去比较或评估产品的好坏或等级，而起到是可以接受的（Acceptable）或不可以接受的（Reject）的结论。但是企业的品质管理在推行及实用方面的重点应该是有弹性（Flexible）的，以起恰到好处的目的（Just to the point），亦即是要客户满意、资方有利润（即买卖双方都有利润），使生产者及业务者不必太勉强而畅顺工作。同时将这些检查及试验的资料经过统计、分析，传送到每一个有关生产部门的主管。借以使他们知道属下员工的工作质量，并作为今后改进的目标。在检查及试验的工作中，会发现一些专题质量的问题，应当找出来后，做专题研究，以便克服一些生产部门没时间去研究的问题，另一方面对于已发生的投诉（Claim or complain）及退货（Return），要重新检查及确认，接受或不接受，分别报告上级，并通知有关部门以便改进，对于次品处理方法，也是品质管理学要照顾的问题。

二、品质管理部门对品质管理的概念

一家大、中型企业的品质管理工作,在开始的时候,属下员工除了要有较高专业技能外,包括统计、分析及研究,也必须有丰富的生产管理经验和良好的应对能力,且需有忍耐的功夫。要全心全意为企业做好品质管理工作,应不怕困难,有限度地不怕学术上、技术上、经验上及人事上的问题。由于品质管理只能将检验的资料,尤其是一些生产管理部门的疵点资料传送到上级。生产管理部门自然会与品质管理部门产生矛盾。基本上每个人都不喜欢自己的工作被人纠正,尤其是有些年轻的主管叛逆性强,自大性高。所以在推行品质管理工作中除了需要上级的支持外,还需要一个较高的职位,也需要积极地做才能融洽及进步,千万不可乱下评语,增加误会,对好的、坏的都应表达出来,使工作者得到鼓励或警惕,使上级知道而欣赏或查禁,在工作中对规格标准(Standard)的调整及说明也是很重要的。

经常对事情的发生及防止提供意见,相信这是从事品质管理员工的基本概念,所以品质管理学中除了一般技术性、学术性的问题外,也必须顾虑到同事心里的问题,否则不能融洽。如果造成分离,对工厂是没有好处的。

品质管理员工在工作上应该胆大心细、不偏不倚、对事不对人,要认真找出问题的真相,而且在语气上要尽量和气及中立,因为一般在受到投诉时,生产部门都有保护自己的手法,会找别人的问题来应付上级的追究,其实很多投诉包括很多原因,例如成衣客户的抱怨,要求退货,首先应当承担的是成衣部门,但他们会找出一些不是成衣的疵点出来推委,例如印花疵点(Missprint)或坏布的疵点,而将自己的缝纫技术不良和尺寸不符的问题避开不谈,造成真实性的偏差,经品质管理分析后,发现印染疵点占10%,坏布疵点占10%,而成衣疵点占70%,因此除了各部门要当心外,主要是成衣要加强训练的问题,而不必浪费时间去争论,而找不到重点,起不到尽快改进的目的。

三、专业人士对品质管理的概念

推行企业品质管理工作的正确概念,应该是以大家分工合作、集体行动(Teamwork)及勤劳的收获。下面分述各种因立场的不同,而会有各种品质管理概念的可能性。

1. 客户(含业务)的品质管理概念,当依国家地区(即生活水平要求)的不同而异,有些客户要的产品质量是高级的,价格较高也可以接受,例如目前欧洲、美国、

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

日本等国的名牌公司。

有些客户要的产品是价格便宜,品质差一点也无所谓,例如中东、非洲或本地内销等。

有些客户要的产品质量要好,价格要便宜,交货要准时,例如一般贸易商。

2. 企业家的品质管理概念

身为企业家,都是成功的证明。他们的想法不可置疑,是不大会错的,他们的心情是除了自己要领导企业赚钱,有面子,对社会有贡献之外,还要照顾及负责属下那么多员工及其家属的生活福利及安全感等责任。他们对品质管理的概念可以理解为:

产品品质要好,使客户满意,又要有利润,执行这个使命可以交给属下。

要自己试试看,对品质标准有怀疑,纵使失败也无所谓,志在取经验,减少眼前的损失。

要求属下出售的产品零缺点("0"Defect)而不准有次品存仓。

有些老板可以接受客户的抱怨,但要是确实的,也可以有条件地赔偿,但要找出可以改进的原因。

产品不可以有严重次品,否则由有关生产部门赔偿。

3. 生产部门的品质管理概念

(1) 生产部门员工的品质管理概念

生产部门员工都要有一个共识,那就是产品的疵点大部分都是某些员工工作失误造成的,亦即是说要使产品品质的问题成为每一位员工的责任,每人都应该对自己的工作负责,并不产生不良产品及不使不良产品流至下一道工序的基本概念。因此,在生产过程中产生品质的好或坏,应该是生产管理工作的一部分。品质管理部门是不宜干涉的,否则,在制度上及实际工作中会有甚多不便之处,例如员工有不知所从的感觉,主管会有推卸责任的机会,这些也会引起不必要的误会,是做不好事情的。

(2) 生产部对品质管理部门的概念

品质管理是对于产品再检查及通知(Information)、联络(Communication)、追踪(Follow-up)及供给资料的部门,就如同做家长的(指生产主管)送子女(指员工)到学校去求学(指品质管理部),而学校每到一个阶段,就会有成绩报告交给家长,请家长们知道他们子女在学校的情况。一般当然是对成绩好的子女给予奖励,对成绩差的就要设法协助他们改进,家长对学校的制度也是可以提供

意见及互相交流的，这样三方面都可以进步、融洽了。而不应该认为品质不好只是品质管理部门的事情。

四、推行品质管理与企业背景及实力的关系

产品品质的标准一般依生活水平、背景等情况来定立的，欧美各国及亚洲有些国家都有各自的标准，而且也分门别类，例如纱、布、印染及成衣都有各自的标准（在下章内将分别列入说明）。另一方面，各企业也是依实用的需要有较低或较高的要求。同时，近来如果对产品有了新式设备及管理，产品的品质会超过已定的标准，在比较之下，有些客户会要求高级设备的产品，例如目前对纱质而言，客户要求捻接纱（Splicer）的产品，对布厂要求喷气织机（Air jet loom）的产品，对牛仔布有的客户要求球型染（Ropedye）的产品，印染厂的客户要求手感好（Hand feeling）。也有些客户走的路线是中、下级市场，以价格便宜去吸引客户。比如说他们需要的毛巾是经久而耐用，企业家可以在报章上夸口说他们出产的毛巾比欧美产品更耐用，而欧美国家的客户则宁愿要柔软舒适的毛巾，旧了就换新的，这样更卫生。因此，从事品质管理工作要了解自己工作的背景及实力，是十分重要的，所谓知己知彼，百战百胜。所谓企业的实力背景除财务外还有设备状况及管理水平。要生产适合自己企业生产能力的产品，是一个重要的原则，否则只以为价格好，但是品质的要求超出自己的能力，因此就会有客户的抱怨，造成赔偿（Discount）、退货等损失，而且在生产线上因品质提高而会产生很多次品、废料，生产效率降低，造成无形及有形的损失，相信是很难有利润的。也有些工厂也会因太偏重品质问题而不去考虑本身的能力。例如，在新加坡有一家成衣厂老板要求员工做到品质第一，不可以有客户投诉及交货要准时，属下员工当然依照指示去做，当时的确获得客户的赞赏，虽然名声很好，结果还是破产了。因为他忽略了成本（Cost）的问题，由于勉强选择了仅有少数好的产品出售，大量不合格次品则留在仓库内无法处理，造成现金周转困难，股东因此不合而散。因此要定出品质的标准是要考虑该企业背景情况才能组成一个完美而又实际的品质管理标准适合本企业的能力，又适合同级的客户，可谓门当户对，有关背景及实力与推行品质管理的关系，可用5M为根据，即机器（Machine）、人力资源（Man power）、原料（Material）、管理（Management）及方法（Method），并可列表如下：

制定品质标准的5M原则

背景条件	一级品	二级品	三级品	备注	客户对象
机器	要好	任缺 1~2项	任缺 2~3项	包括厂方设备及零件无缺	一级品质出口一流客户,价格较高 二级品是中价货,销到本地及发展中国家 三级品是平价货,以落后地区为主要销售对象
人力资源	要好			包括上下敬业和爱厂如爱家的精神	
原料	要好			包括副料及次品处理方法	
管理	要好			包括制度的建立及品质管理、生产管理、业务等组织	
方法	要好			包括工作环境、生产计划稳定及员工训练方法	
备注:有时因市旺、市滞造成抢购或滞销会使级数混乱不在此限					

五、品质管理与企业内各部门的关系

1. 品质管理和生产部门的关系

工厂有生产,其产品的好坏就是品质的问题,生产部门主要任务是提高生产效率,利用现有的设备发挥最大、最高的生产效率,同时还要做好品质工作,因此品质管理和生产管理的不关系是最密切的。要做好生产管理必需注意品质,要做好品质必须做好生产管理的工作,一般做好生产管理的工作重点如下:

(1) 生产计划(Production plan control)

有了良好的生产计划(PPC),可使生产计划有合理的进度及周详的预算,然后会有顺利的进展,才不会出现缺原料、缺副料、缺人手、缺零件等问题,尤其是突然的翻改对品质的优劣影响甚大。

(2) 专业的技术

对纱厂、布厂而言,是要设法减少断头率,纱质条干要均匀(Eveness)。必须进行原料品质及工程品质管理的工作,再利用成品检查(QC Final)的资料去改进生产,由于断头的减少,生产效率就会提高,精纺机减少断头还可以减少因接头而产生的花式纱粗节(Slub) ,如果布厂减少断头,织机可减少停车,自然会减少很多因接头或停车而发生的疵点(如织痕)等。

对印染厂、成衣厂而言,在生产流程中应随时检查,不要使次品流入下一道工序,由于其产品是已定形面市的商品,如果发生疵点是容易更改的。例如染色不匀(Shading)的更正方法,是重染较深色(Reprocess)的布匹,但是如果由于退浆不良等毛病则更困难了,又如成衣尺寸不符就要拆开重缝,大的可以改小,小的则很难

改大,就算是可调整,损耗是很大的,所以减少疵点的发生才是上策。因此品质管理和生产部门也是有十分密切的关系的,要能充分配合才会有好的效果。

(3)减少员工的流动性(Turnover)

生产部门员工流动性大或员工训练不足对产品品质及生产管理效率影响是很大的,但是也不能没有流动性,一般以1%~2%为宜。

2. 品质管理与业务部门的关系

业务的政策与品质关系也是很大的,业务应了解自己工厂的背景及能力去找适合的客户,日本人管理的工厂多数是以大量生产(Mass-production)为主,量大、种类少,业务配合工厂去找销路,明显特征是品质稳定并不断进步,在我国香港、台湾地区的工厂,有些是以业务为主,因此见有高价者就调整策略,有订单就尽快接受,由于策略调整得太多,造成有形无形的损失甚重,如损失产量、人力、物力及疵布,当然有时市面差,订单不足也是情有可原的,因此以业务为主的工厂,必先要有适应能力较强的员工及周详的生产计划进度,随时检查进度是很重要的。此外,产品的售后服务(After-service)也是很重要的。退货的处理亦是不可疏忽的问题。

3. 品质管理与仓储及物料的关系

产品的品质好坏与仓库堆放情形的关系也是很重要的,一般应先到先出,原料编号(Lot)要清晰,品质等级要清楚,仓库是否漏水,材料是否发霉、潮湿、有否虫害及鼠患、搬运车辆是否有油污等,往往造成很多品质退货及投诉。机物料的充足对产品品质是有关的:有些工厂对机物料的供应是十分重视的,因为缺件造成停车的损失是更大的。所以有些工厂不惜向外厂友好情商洽借,甚至空运也在所不惜,务使每一生产机器开足为己任。这应是正确的观念,因为从成本上算起来,比外购部件划算,零件除了数量上的足够外,本身的品质寿命也是一个大问题,便宜或未经验收的零件多不稳定,往往由于零件尺寸不符或质量不足勉强使用的结果会增加坏车,减少产量,对品质而言就是增加次品出现的几率。

机物料的节省是在保全保养技术及周期上去做改进才会收效的,而不宜从采购上去控制,为了节省开支,减少或停止采购的方法是不合算的,这样对工厂的损失是很难估计,但是损失是十分大的。应该在供应上、采购上不要拖延,宁愿多一点(在保险量内)存货,切勿缺料而致停车。还有一点值得提出的是机物料是要预订的,不可等到用完了再催购,更不可以拖久,例如六月份要用的零件等到八月份才到,有人认为迟到了零件,机器仍然可以开动,但是这样就造成了每个月都有零件不足的

困扰,对生产部门产量、质量的损失及人力浪费都是很大的。综合上述问题可以总结出,机物料的供应无缺是很重要的。负责管理机物料(Spare parts)者要做到不多不缺,交货不早不迟,存货质量(Life time)要有保证,不可有浪费,更不可有申购到货而不使用的现象。

数量及质量也要经过验收,要做好机物料的控制及领用。兹举某工厂为例,其所制定的规范可供参考用,该厂领用机物料方法如下。

★ 织布工厂机物料领用、收付章程(例)

一、宗旨

机物料领用及收付手续简便、准确无误及节省为目的。

二、领用之规定

1. 领用者需用物料或零件时,应先填写有颜色的申请单。

(1)红色领料单,供GTM及PI区织机使用,经该区组长、保全主管签字后生效。

(2)绿色领料单,供PII区织机使用,经该区组长、保全主管签字后生效。

(3)黄色领料单,供丰田织机区使用,需经该区组长签字后生效。

(4)白色领料单,供SGA织机区使用,需经该区组长签字后生效。

(5)灰色领料单,供准备间及一般事务使用,需经准备间主管签字后生效。

2. 领料人需在指定窗口领用所需机物料,点收无误后使用之,原则上要以旧件换领新件,且不可擅入物料间。

3. 物料间开放时间:

每天上午8:00~10:00。

下午14:00~16:00。

中、夜班用料应由日常班主管准备之。

三、申购机物料规定

(1)每月15日由各区主管填报下个月需用机物料名称、数量及存量(指本地采购者),经织布工厂经理签核后,交采购部处理,至于需要进口的零件当提前(6个月)申购之。

(2)各区主管在申报申请单前宜根据每月盘存报表及已申请未到货报表,以防重复申请。

四、物料间方面

- (1) 物料间每天应填报零件收付日报,并具明价格,交各区主管签字。
- (2) 每月应有盘存表,数量要准确,每月5日应依期交出。
- (3) 每月应有累计报告,告知已申请尚未交货的机物料名称、数量及编号日期。
- (4) 新到的机物料应会同保全验收数量及品质,不合格者应退货,机物料使用寿命与价格的关系应留意。
- (5) 存放在物料间的零件数量等应用有色控制卡表,表上领用结存数量应与实际结存相同。
- (6) 物料间应有排列(Lay out)支配图,使各种零件存放地点显而易见。
- (7) 如果存放地点不足可找寻附近有装锁房间暂时储存很少使用的零件。

五、其他留意之处

- (1) 要防止到货已久而未被取用的零件(造成浪费)之原因。
- (2) 新到零件应尽快通知有关部门,不要发生零件库存而现场仍在等用的现象。
- (3) 对消耗量大及超过标准的零件要查报。
- (4) 禁止闲杂员工擅入物料间以防遗失及损坏。

六、本章程若有不足及错误之处应随时开会呈上级修正之

在此特别提出的是要节省机物料,除在管理技术上求进步外,对订货日期如果是本地(Local)的应提前一个月申请,要进口(Import)的零件则应于6个月前申购,经常用的零件最好告知一年用量以便采购及供应商有准备,成本也可以便宜一些,双方都会方便很多,采购部门对生产管理部门申请零件要依期交货,有一家工厂对采购零件每月都有进货,但是生产部还是经常埋怨做不好生产管理及品质管理工作,主要是因为缺件的关系。后经分析,两边的理由都对,差就差在交货(Delivery)不准,造成上个月到的配件是前3个月以前需用的零件,零件一到,即刻补充用完,这个月到的零件是前两个月需用的零件,因此造成长久的不足,反而会增加消耗。因为机器缺零件而勉强开动,非但影响产量及品质,还会造成机器性能的损耗,如尺寸(Gauge)会发生偏差,影响其他零件了,实在是值得留意,但是正确的零件实用数量应有较合适的人负责,否则胡乱的申请不仅造成浪费,而且也是老板最头痛的问题。零件品质与其寿命是有相互关系的,有些工厂对主要零件定时整批更换(即不必等坏了才换),对产品品质及保养等帮助很大。

4. 品质管理与人员训练部门的关系

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com