

汽车备件运营管理细则

随着店面备件业务的不断丰富，势在必行需要做到库存治理科学化，业务流程标准化，业务操作熟练化，为了使店面备件业务规范，提供较高服务质量，提高客户中意度和店面收益，本细则提供了可供对比的标准治理流程，对店面的日常业务做出了系统的指导。

本细则共分为八个章节：备件部门的职责、零件采购治理、零件库存治理、零件入库出库盘点治理、备件仓库治理、精品和油漆辅料治理、其他业务治理及补充说明，通过各章详细的讲解，使得店面备件业务人员能够全面系统的了解和把握备件业务的各项知识，并使得治理人员能够意识到备件业务的成熟会提高店面的竞争力。

备件部门的使命确实是通过高的供应率来及时满足客户的需求，和优化库存带来的低库存金额使店面获得良好的收益。为实现这一使命，期望各店服务经理、备件负责人、备件业务人员能够熟读该细则，并把它运用到今后的实际工作中去，为客户提供高品质的服务，为提升润东品牌形象做奉献！

名目

第一章	备件部的职责.....	3
第二章	零件采购治理.....	5
	1、零件采购原则.....	5
	2、订货流程治理.....	6
第三章	零件库存治理.....	7
	1、我们需要一种科学的库存治理方式... 7	7
	2、零件的生命周期.....	7
	3、库存级别治理.....	8
	4、库存治理总结.....	11
	5、备件部重点 KPI 指标.....	12
第四章	零件入库、出库、盘点治理.....	14
	1、入库治理.....	14
	2、出库治理.....	14
	3、盘点治理.....	15
第五章	备件仓库治理.....	17
	1、备件仓库治理的原则.....	17
	2、备件仓库现场治理的细则.....	20
	3、B/O 零件到货治理和预约货架治理....	20
第六章	精品和油漆辅料治理.....	22
	1、精品治理.....	22
	2、油漆、辅料治理.....	22
第七章	其他业务治理.....	24
	1、旧件及废油废品（件）处理.....	24
	2、交旧领新制度.....	25
	3、呆件处理.....	26
	4、借用治理.....	27
	5、外部采购.....	27
	6、仓库治理员权限设置.....	28
第八章	补充说明.....	29

第一章 备件部的职责

零件供应是向客户提供售后服务必不可少的重要环节，备件部能否及时、准确的供应零件，往往直截了当关系到能否及时向客户交付车辆，关系到客户中意度。而另外，备件部对零件库存的有效治理，能够实现资金的高效周转，为店面带来可观的效益。备件部的使命确实是要通过最大限度的及时满足客户需求（实现高的供应率），和优化库存带来的低库存金额，以获得良好的营业收益。

备件部门的工作职责要紧分为以下几个部分：

1、销售

是指向修理车间提供修理所需的零件。一个称职的备件部门必须保证较高的零件及时供应率。

2、订货（采购）

为了坚持零件的供应，必须及时向零件地区供应中心发出订货，补充销售出去的库存。

3、仓库作业

日常的仓库作业包括入库、出库、盘库等作业

4、从备件部的工作职能上来讲：不局限于治理零件，治理范畴还包括以下几个方面：

1.1、汽车装璜：包括车用精品及非车用精品（外围附件、电子产品、服饰类、箱包鞋帽类、洗化类、烟酒类、购物卡、礼品卡等）。

1.2、养护用品：包括蓝海豚养护用品及厂家养护用品及自购其他养护用品。

1.3、油漆及辅料：色母及漆用辅料、其他辅料。

1.4、工具：包括厂家配备专用工具、设备工具、常用其他工具。

1.5、其他：废油废品类、礼品类、办公用品类、劳保类、油类（汽油、柴油等）、广宣类等不同类别（可依照店内实际情形调整归属治理）。

总之，零件销售是备件部的全然任务。零件销售换句话说确实是零件供应。没有备件部门及时准确地提供零件，也就没有修理服务良好的客户中意度。备件部门的仓库作业和订货治理是为零件提供服务的。通过良好的仓库保管工作和及时合理的订货工作能够为零件的供应提供坚实的保证。

第二章 零件采购治理

1、零件采购原则

1.1、按市场保有量做采购打算：

明确市场车型的保有量、回厂台次、回厂车型等数据来把握库存车型零件的生命周期，及时调整库存结构。

1.2、按零件类型调整采购打算：

零件类别		专门计策
新车型零件	上市 0 至 6 个月期间、需求量小	待初期库存消耗掉，需一买一
	上市 7 至 12 个月期间、需求增长专门快	依照近期需求趋势专门治理（采纳最近三个月的出库数据运算所需库存）
	上市 13 至 24 个月，需求波动专门大	慎重监控需求波动趋势（采纳近六个月的数据运算所需库存）
季节性零件（在每年的特定月份中，需求突然增加）		依照季节性变化趋势操纵库存，运算订购数量时，乘以季节性参数（如夏季的雨刮片能够依照历史同期增长情形乘以 1.4 等）
大型零件（需求较大储备空间）		慎重地降低在库数量，保持库存量最小化

高价值零件（占用资金多、风险高）	保持稍低于正常水平的库存
服务节零件（服务周期间需求猛增）	依照需求波动趋势，保持适当的库存量
保修零件	依照服务部门的信息保持库存
精品	依照新车销售数量保持库存

1.3、依照紧急件需求和库存件的目标供应率做采购打算。

库存度越小、库存成本越小，占用的资金就越少，然而供应率可能就无法保证；因此最科学的库存治理一定是从库存宽度和库存深度动身，保持适应需求的库存度，并通过观看供应率的变化来微调库存宽度和深度。

2、订货流程治理

2.1、备件打算员做订单，备件负责人确认审核完毕后，打算员通过订货系统或厂家规定的订货形式订货。

2.2、备件负责人和打算员应及时跟踪零件发货情形，及时了解零件缺货信息。

2.3、零件订货分正常订单和紧急订单。

(1)、正常订单：4S店用于补充其常规零件，以保证零件供应，无品种和数量的限制，以快流件为主。

(2)、紧急订单：为满足客户对非库存零件的临时需求、专门应对由于车辆故障无法连续使用的紧急情形而下的订单。此类订单以库存短缺零件为主。紧急订单需要有S/A,前台主管签字，大金额（超过1万）或总成件还需要服务经理和车间主管签字确认。车不在店的，需要车主交不低于零件销售价的50%-80%做押金，零件到货后通知客户，一定时刻内（自店制定时刻）不来更换，零件退库，押金不退。较大事故车紧急订单需经服务部、财务部审核，审核订货押金是否收取或保险公司是否确定索赔等，然后方能采购。

2.4、备件部采购非厂家零件时，要进行采购询价，同种零件比价格、同种价格比质量、同种质量比服务，按照厂方、集采、自采顺序优选供应商。油漆、辅料采购要备件部做好需求统计分析后再采购，幸免超储。

2.5、SRD(宝马零件自动补货系统)

(1)、每天人工监测自动补货清单,检查 SRD 日志，幸免零件被锁。

(2)、在“补货监控报告”查看补货项目，监测最小包装数量，最小库存数量以及库存零件的再订购点

(3)、在“业绩治理”监测自动补货排除率，库存超储情形，及时关于店面储库存做出调整

(4)、在“更换自动补货标记”关于季节性，周期性的配件及时排除，幸免补货形成呆滞。

(5)、关于 SRD 每天的自动补货项目，要在每天的 18:00 之前，在系统中监测，依照实际需求，结合季节周期变化，调整补货数量，减少单一品种资金的积压，提高单一品种周转。

SRD 系统每天形成建议订单，备件打算员要在订单正式生成之前，依照自己店面实际情形，分析数据的准确性，调剂补货数量，删除不必要的需求。关于常用配件的补货数量限制在库存最大值与最小中之间，幸免不必要的超储，备件主管/经理要负责监督审核

2.6 、订货需求发觉与查询

(1)、库存缺货实时查询

在 DMS 系统中，“销售点系统”中的“高级查询”建立高级查询公式(按照零件号，零件名称，库存数量，B/O 数量,P/O 数量，最大库存，最小库存，车型代码等)，每天下班之后，运行高级查询，核查库存的缺货状况，依照自家的使用情形关于 A 类快流件，做紧急订货补充，关于全国缺货的

配件，做调货处理。用以保证隔天配件及时供应。

(2)、全国快流件供应查询和缺货预警

每周在 RDA 系统中，查询全国前 1000 种畅销配件，通过 BBA 系统确认宝马厂家的快流配件的库存以及补货状况，按照自家的库存的需求情形，关于店面以后可能存在的需求，依照资金情形做出订货预期判定。

(3)、订货频次和订货深度

一样库储备备：提高订货频次，降低订货深度，以配件周转带动资金周转。

SRD 补货：每天在 18:00 之前，在 SRD 系统中对补货订单进行订货深度修正，减少库储备备周期，减少的成本积压能够运用到紧急需求的采购上。

紧缺类配件补货：不能严格的按照订货频次和订货深度来测算订货数量，而是按照现有资金的可用性，全国缺货程度，以及其他经销商的缺货情形，做市场销售预期，储备的配件不一定要自己消化，也许其他经销商也是销售对象。

第三章 零件库存治理

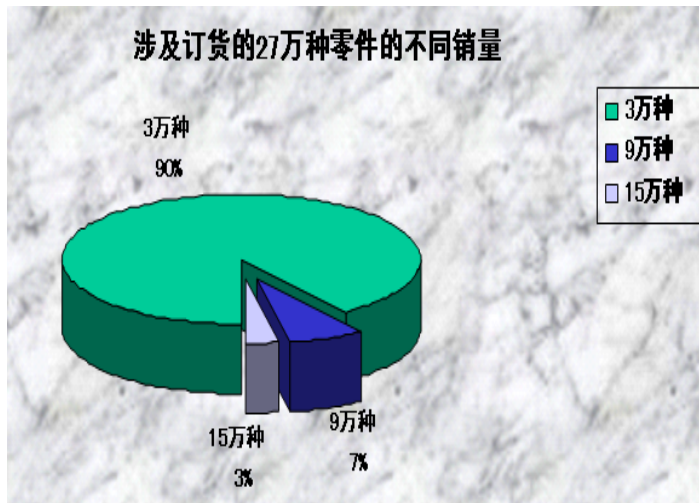
1、我们需要一种科学的库存治理方式

某些备件工作者仅仅凭借一定的市场体会，就认为能够推断出“该存什么，不该存什么”，“什么时候订什么”，供应率也可能达到 80%-90%，但随着时刻的推移，就会产生一定量的不良库存——这是被许多事实证明了的！

因此，我们需要一种科学的方法来治理我们的库存！

零件的流淌具有偏向性

——最大的销量往往只是集中在最少的品种当中



不同种类零件在市场上的流量存在庞大差异,左图是某家海外分销商所做的分析,我们发觉在一段时刻内的全部 27 万项的订货中,90%的金额集中在 3 万个品种当中,也确实是 11%的订货品种占了销售量的 90%。

因此,我们要把注意力放在治理这些少量的库存品种上。那么怎么说库存什么呢?只库存我们刚才说的那 11%的常流淌品种吗?依旧把所有的品种都做库存?关于每一零件应该如何库存,以及库存多少呢?

只有通过市场和日常销售数据的详细统计和分析,才能够实现稳固、合理、高效的库存,进而提高备件部的整体工作效率,最终实现 CS NO. 1 的目标。

2、零件的生命周期

关于任何一个零件来说,其所适用的车型都将经历初期投入市场、较高市场占有率、老车型剔除三个时期。从下图能够看到,市场对这种零件的需求正像生命现象一样,表现出增长、平稳、衰退的起伏趋势,我们称之为零件的生命周期。

如何针对零件在其生命周期不同时期的特点，有的放矢地进行库存治理，将成为我们做好零件库存宽度的要紧课题。

3、库存级别治理

3.1 库存级别治理定义及其必要性

库存级别治理是指依照零件销售数量和销售频度的不同而进行级别划分，并对各个细分级别采取相应的治理方法。

对零件库存进行级别化治理事实上确实是对各种零件进行级别划分，然后依据各级别的特性制定针对性的治理方法。这种库存级别治理方法不但能够有的放矢地提高零件供应率，同时也能够给店面提高库存资金的利用率。运用这种科学的库存治理方法能够最终实现我们的使命——精简库存。

3.2、库存级别的划分

我们在划分零件库存级别时，是依据月均需求量（MAD）和需求频次两个参数，对一段时刻内发生过需求的零件进行级别划分（MAD：通常我们采纳前6个月的每月需求量来运算月均需求），如左图：



从图中，能够看出我们先依据需求数量 MAD 按照从高到低的顺序排列，进行了大级别的划分，为 A,B,C,D,E,F,G 7 个大级别，同时还划分出了库存级别 A,B,C,D 和非库存级别 E,F,G 级。其中，库存级别为具有流淌性的零件库存，因此我们需要对该级别的零件进行重点治理，并进行必要库存。

但仅仅依据 MAD 还不能精确的对零件进行更细致的级别划分，这是因为，某一零件的需求量尽管专门大，并不一定是高流淌性零件。例如，由于车库顶棚的倒塌，产生了 30 个某车型车顶的需求，尽管需求数量专门大，然而在一次突发事件中产生的；与之相比，某车型的机油滤芯的每月需求量也是 30 个，然而分 30 次销售的，也确实是那个零件是按每日一一个的频次卖的。因此，明显车顶与机滤这两种零件的流淌性就不一样了，因此即使 MAD 相同，然而需求频次的不同也决定了该零件的流淌性。只要引入需求频次这一参量，零件的真实流淌性就专门明显的区分开了。综上所述，要划分零件库存级别，月均需求 MAD 和需求频次缺一不可。

(1)、大级别(A,B,C,D)划分原则

零件库存级别划分应遵循“二八原则”，即 80%的零件销量往往集中在了 20%的零件号中。建议需求量最大的前 20%项零件划分为 A&B 级别，其销售出库应占全部销售出库的 80%，如下图所示：

20%	项目百分比
-----	-------

注：需求金额及需求数量均可作为运算依据，但建议采纳需求数量。

而 A 和 B 级别又如何能在 20%的项目中划分出来，亦可遵循“二八原则”，即 A 级别的零件项目数占 A&B 级别的 20%，而销售出库应占全部销售出库的 80%。以此类推，C 和 D 的级别划分也能够遵循该原则，或店面依据自身情形灵活把握 C&D 的级别划分(所需数据：“前 6 个月出库数据”)。

(2)、E,F,G 大级别划分

关于这些非流淌级别的划分，建议按照 6 个月，12 个月和 24 个月进行划分。而店面也可依据自身情形作出调整。

(3)、小级别的划分原则

依据需求频次和需求波动划分小级别。我们设定小级别，目的在依据其级别设定目标率，因此我们会把波动较为接近的零件设在一个小级别内，设置一个统一而合理的目标率。操作方法是，第一将同一大级别的零件按照需求频次由小至大排序，之后依据波动率公式(波动率=(需求最大-MAD)/MAD) 运算出各个零件的波动率，并制作出更直观的柱状图，将波动接近的零件设定在同一个小级别内。最终，四个大级别 A,B,C,D 将分别划分出 3 个小级别(所需数据：“前 6 个月出库数据” 和每个零件的月均需求频次)。

(4)、各库存级别参数的把控

既然我们差不多划分好了大级别以及各个小级别，则下一步依照各级别的特性来制定针对性的治理方法。各级别的治理要紧是通过目标的设定来进行调整的。集团建议整体目标供应率在 90%-95%，因此各个小级别的目标供应率设定将需合理参考该整体供应率。通常来说，通过级别划分后，A1 级别差不多上日常保养或需求量专门大的零件，因此该级别的供应率应为 100%，而 A2,B1 级别可适当降低在 96%-98%左右，而 A3、B2、C1 则视情形可设定在 90%-95%左右，最后剩下的 C2、C3、D1、D2、D3 则可设定更低，最后，确保整体供应率在 90%-95%或店面资金设定的总体目标率。

(5)、我们能够依据以上方法，统计出来月均需求 (MAD) 和需求频率，发觉零件需求的规律，如下图，划分显现有库存的级别，关于 C2、C3、D1、D2、D3 和 E,F,G 级别的零件，我们需要及时作出相应的消化调整动作。

级别	MAD(6 个月)	等级	频度=F	流淌速度	治理方法
A	MAD>6	A1	$F > 12$	专门快速流淌件	要库存
		A2	$12 \geq F > 6$		
		A3	$6 \geq F > 0$		
B	$6 \geq \text{MAD} > 1$	B1	$F > 3$	快流件	要库存
		B2	$3 \geq F > 1$		
		B3	$1 \geq F > 0$		
C	$1 \geq \text{MAD} > 0.2$	C1	$F > 0.8$	中速流淌件	有选择性库存
		C2	$0.8 \geq F > 0.2$		不库存, 促销
		C3	$0.2 \geq F > 0$		

D	0.2 ≥ MAD > 0	D1	F > 0.4	慢流淌件
		D2	0.4 ≥ F > 0.2	
		D3	0.2 ≥ F > 0	
E	MAD = 0	E	7-12 个月内未流淌	非流淌件
F	MAD = 0	F	12-24 个月内未流淌	非流淌件
G	MAD = 0	G	24 个月以上未流淌	死件

4、库存治理总结（按需求划分）

需求	缘故	详细类别	计策	订货原则
实际需求	零件生命周期	1. 平稳期	厂家建议库存	卖一买一
		2. 增长期	分时期增加库存	需一买一
		3. 衰退期	逐步停止备货 (退出库存或货架)	只卖不卖
	气候特点	4. 季节性	季节性增加库存	SOQ*季节性参数
	库存限制	5. 价值较高、体积较大	少做或不做库存	SOQ 或 B0
	国家政策	6. 三包件	不做库存	重点应对
人为需求	经销商指定	7. 网点店外销	不消耗现有库存	网点提早报备 需求续约采购
		8. 促销		历史实绩做参考来增量
	厂家举荐或指定	9. 保修召回计策零件	不进行库存治理	厂家指定各店配额
10. 新车初期库存		进入增长期的治理		
			厂家要求库存治理	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/116231133014010110>