

黄色小鸭:让库存无限“接近零”

零库存这个词对于很多企业来说并不陌生,行业特点不同、地域差异、消费者习惯在不断改变……在这些因素的影响下,企业对于零库存的追求一直没有停止。黄色小鸭所处的婴童用品行业产品线复杂,变化快速,在这个过程中,一方面它们在采取各种手段不断改进着供应链系统,降低库存,另一方面它们的未来还都很大的成长改进空间,让库存无限接近于零。

扁平化库存解决方案

上海万源路上的黄色小鸭公司

CEO 谋胜新兴市场的10条“黄金法则”

当前的人口增长,人口结构变化和社会趋势正在创建新全球市常正因如此,世界顶级企业们现在都将巴西,俄罗斯,印度,中国和中东地区作为目标市场。然而许多经理人不能理解在这些市场中的竞争,这些市场的思想和行为与他们的截然不同。其过时的领导方法会在这些市场行不通。

为了帮助企业在这些市场生存,这里有10条给经理人和组织的“新世界秩序”经验教训:

1、定位哪里市场
世界市场已经转移了。全球超过52%的人现在居住在496个大城市。经理人需要确保其组织进入这些大城市并在那里扩大。他们需要定位在这些市场。

2、避免企业殖民主义
企业殖民主义是你将一种文化强加到另一种文化观念中时产生的。仅仅因为这些观念在你本国的文化中有一些作用,但并不意味着它适用于其他文化。他们需要适应当地市场的需要,让他们的企业以新市场为中心。

3、超越全球化
经理人需要超越固有观念,形成全球化思维。他们必须考虑当地员工,深入了解当地人们需要什么。而且当地员工和组织需要了解该市场中,个人希望达到需要。然后,他们需要为这些个人创造新产品和服务。

4、不要低估了需求变化的速度

如果你定期前往北京,孟买,迪拜旅游,你会发现其中的差别。管理者需要他们的组织更迅速地反应。那些无法创建正确发展路线和速度的企业将会落后。

5、减少官僚组织制度
简而言之,无论是运用统一标准的制度,还是制定更严格的正式规定都妨碍执行。

6、合作
不要一味用竞争思维,经理人们需要把重点放在合作上。协助将是一个决定性的组织原则。

7、不要隐瞒公司的历史
考虑公司的声誉和历史往往会让你慢下来,因为你的定位是让人感觉到更积极的舆论。换句话说,你既要起航又要不冒风险。在新世界秩序中,这种方法可能杀死你的组织。

8、开发一个新世界人才战略
经理人们需要以一种与众不同的态度进行人才管理。在全球范围来说,高素质员工都是流动的,开放的和供不应求的。

9、识别和培育经理人
能全球化运作的高级管理人员是人才战略的必要成分。然而,许多组织并不了解他们应怎样识别,并发展其下一代经理人。这是需要克服的一个关键挑战。

10、培育新技能和属性
一个经验丰富骑手和业余骑手都会控制赛马。但是一个放慢马的速度,而另一个会推动马加速前进。经理人在组织中的作用也是同样的。

(郭金)

里,专门腾出了一个100平方米的房间做产品展示,里面陈列着公司1000多种系列商品。从奶瓶的材质,到婴儿用指甲钳的设计以及各种婴童服装的款式,黄色小鸭副总经理詹志明如数家珍。

黄色小鸭是国内婴童服装用品行业一个排名靠前的品牌,来自台湾,如今已经在大陆拥有20处办事机构以及近200家门店。虽然规模不是很大,但这只“小麻雀”却拥有完整的“五脏”,从原料的采购加工到商品的行销,传统供应链的冗长环节它一个不落。

目前这家已确定明年9月回台湾上市的企业,却做到了很多同行难以做到的事情,比如“零库存”,“五日看财报”等,这不仅让黄色小鸭在对供应链的掌控上做到了精细化,也加强了企业上下游的协同,从一定程度上降低了经销商和供应商的经营风险。

订货会指导生产

上海黄色小鸭贸易有限公司咨询部副经理徐斌最近一直忙个不停。7月18日,黄色小鸭2011年春夏服装的订货会在上海召开,数百家经销商来到订货会现场订货。徐斌所在的部门要负责汇总经销商的下单,并根据采购量进行筛选,将最终的采购清单报到自己的工厂或者上游供应商处。

每年,类似的订货会公司要举办两次。在订货会前,公司的设计部需要设计出新品及“打样”,并将可供



采购的商品列成产品目录供经销商选择。服装及用品只有达到起订量才投入生产或采购,达标样品自动转换成正式商品,达标的订货会订单转成正式订单。

在詹志明看来,公司一年两次订货会是用来降低库存压力的一个很重要的手段。经销商在订货前,要对之前一年的销售数据进行分析,并对来年的销售业绩作出预判。这是公司“零库存”计划的第一步,即订单的准确,确保每张订单都是消费者的有效需求。

为了最大程度地减少无效库存,黄色小鸭每次的订货会,除了邀请经销商参加外,也规定公司的各个区域主管必须参加。黄色小鸭的销售环节有两个渠道:一是在各个百货商场自营的专柜,基本每个商品在销城市都有自己的区域主管。另一个就是大小

的经销商。黄色小鸭将自己在每个区域的直营业务也当做一个独立的团队看待,与经销商一样需要搜集市场讯息,并提前半年订货。

让“无效库存”变成“有效库存”

新妈妈小张某天到百联又一城的黄色小鸭柜台购物,指定要一款婴童服装,这款服装之前在这家门店销售过,但目前该尺码的已经售罄。这时候,该门店的营业员就会通过终端POS机将这条购买信息上传到后台,由负责该门店的督导通过ERP系统查询附近几个黄色小鸭门店的库存信息,并在附近的杨浦宝大祥门店找到了顾客指定款式的婴童服装,并通过同城物流送到小张手中。

类似的场景几乎在每一家黄色小鸭的门店都出现过。这种小范围的货物调转,一般是由黄色小鸭的门店督导负责,门店督导的权限范围内,能看到自己负责的10个门店的库存信息,并在自己的权限范围内进行货物调转。

因此,一旦出现某款商品在上海卖得特别好,但在浙江还有很大库存的情况。该公司的处级负责人就会负责协调相关的货品调转,在权衡成本和效益后,交由常年合作的物流公司进行货品的调转。为了确保调转货品的及时性,黄色小鸭与物流公司的合同里规定了“T+3”的内容,即在三日内将货品发到。

为了减少货品在调转过程中的流程,黄色小鸭还在进行一场扁平化的

管理架构调整。徐斌告诉记者:“在他的资讯部下面,原本还有课一级管理,在处和部之间,但在公司最近的管理架构调整中,这一级全部被取消,处直接对部负责。”

五日看报表

在大陆深耕多年之后,黄色小鸭目前已确定回台上市的计划,公司的财务透明和流程简洁的要求也随之而来。黄色小鸭董事长在考察一些日化上市公司的管理流程后,提出了“五日看报表”的目标。

在上海徐汇区港汇广场内的黄色小鸭专卖店里,记者看到,这家门店的收款机已经安装了3G无线上网卡,这样可以将每一笔销售单据实时传递给总部,实现最快速的报表汇总。

分布全国的200多家门店,每日通过POS系统下载属于本门店的最新商品及价格信息、商品入库通知单、促销活动及公司的通知公告,在POS上完成扫描入库、扫描售货及扫描盘点,每日营业结束进行日结并上传零售日报及库存信息。而在第二天的上午10点,坐在黄色小鸭上海总部办公室里的詹志明,就能看到多数门店之前一天的销售及库存情况了。

黄色小鸭接下来还准备做的一件事情,就是将黄色小鸭的信息化系统,与上游的供应商和下游的经销商进行对接,将采购和分销纳入到公司的一个体系中。

(宋文明 索寒雪)

矛盾中求统一:领导力的基本难题

在组织管理领域,著名学者詹姆斯·马奇被誉为“大师的大师”。他对领导力的看法与众不同,独树一帜。他认为,领导力的基本难题和人生的基本难题,没有什么不同。成为领导者、作为领导者、面对领导者、评价领导者所涉及的种种复杂情形,是在更普遍的意义,人生的重要难题的回响。

马奇列举了大约十个领导力的基本难题。这里讲三对矛盾:私人生活和公共责任,机智与纯真,天才与疯癫。领导力之所以是难题,首先在于要在这些矛盾中求得统一。

难题之一是私人生活和公共责任之间的界限。领导者往往发现自己的职业生活更有价值,但是他们需要私人生活来获得情感的平衡,并得到一

个凡人所需要的支持。然而,发挥领导力会危及私人生活。

比如,领导者的地位会让人际关系变得虚假。领导者的自我与职位难以区分,因此对领导者的爱戴与憎恨都同样可疑:他们爱恨的是你这个人,还是你这个职位?比如,领导者的角色会带来好奇心和流言蜚语,私人隐私难以得到保护。追随者宣称有权利了解领导者的私人生活,因为这有助于评估领导者的人品,也有助于建立和睦的关系。比如,领导者的责任会因为私人生活而受到影响。私人动机和私人关系会影响领导者的行动。私人的嫉妒和忠诚会影响领导者的判断力,而领导者和追随者之间的私人信任关系有时让组织受益,有时

让组织受损。

因此,领导力面临这样的难题:作为一个组织领导者,拥有一个丰富多彩的私人生活的可能性有多大?如何将个人情感与组织责任调和一致?

难题之二是机智和纯真之间的比例。一方面,领导者常常是机智的化身,因为其过人的知识和精明能干而受到赞颂。另一方面,我们又景仰所谓的“大智若愚”的领导者,他们保有基本的纯真,能够直达事物的本质。

因此,领导力面临这样的难题:机智和纯真,智力和无知,在领导力到底各占多少比例?或者,什么时候运用机智和智力,什么时候运用纯真和无知?

难题之三是天才和疯癫之间的区分。伟大的领导者常常被形容为天才,看得比别人更远、更准,因此也敢冒风险。他们通过想象力、创造力、洞察力和意志力来转变组织。然而,如果这样看领导者,那么领导者同时也是异端,因为他们需要突破正统的看法,需要挑战组织的现状。而组织为了正常运转,同时要求领导者的行为需要安全、可靠。这样的要求合乎情理,因为大多数的所谓新想法都是胡说八道,需要被抛弃掉;大多数的所谓新想法更可能摧毁组织,而非提升组织。因此,尽管伟大的领导者具有挑战正统的异端的特征,大多数的异端如果当上领导者只会带来灾难。

(刘 澜)

马利克：高效公司治理的12条改革观点

1、要谈高效的公司治理,只能从对管理者的要求,从企业整体系统的作用能力方面来谈。其他一切则是长期对企业有害的东西。因此谈公司治理必须在内容上涉及指挥角度和领导角度,不涉及当前在公司治理原则中惯用的法律和金融条规。这些条规是必要的,但是不够,只有当这些条规应用到企业领导的内容中,才能实现目的。

2、公司治理必须同企业的政策和企业战略构成一个整体,成为企业领导正确决策的基础。

3、公司治理必须无条件地针对本企业和企业的市场竞争力,不允许面向某些利益群体,既不考虑股东也不考虑其他利益相关者。面向了某些利益群体,将全面导致高层管理者的错误决策,由此导致企业的倒退。

4、“善治”与“善政”,这是当今常用的两个概念,但并不是有效的手段,尽管有人完全重视了这两点,却还是无法阻止让企业陷入困境,也不能给企业带来成功和实力。目前公司治理中的某些做法,尤其是涉及财务方面的措施,甚至将全面提高失败的风险,因为这是错误的导向,即面向了股东价值和资产增值。

5、要正确管理好一个企业,必须制定严格的财务制度,这是毋庸置疑的,但这仅仅是企业成功的基础,却不是成功的原因。企业成功的原因在其他方面,例如市场地位、创新能力、生产力、管理水平等。

6、高层管理者正确决策的唯一有效的定位指标是顾客效用和竞争力,单就这两条就是成功的保障,而且是唯一无法人为操纵的指标。股东价值和资产增值原则,一般涉及金融市场的指标,必须在企业管理中得到重视,但是不适合指导管理者的战略行动。

7、当今的公司治理在形式上导致了整体经济中资源的错误分配。当今意义上的公司治理是与投资和创新理念背道而驰的,这样就损害了企业当前和未来的发展潜力,削弱了竞争力,会事与愿违。本来愿望是想要改善长期效益,事实上却损害了它。

8、由于公司治理损害了企业的后续效益,这样也损害了股民这个目标群体的利益。之所以这么说,那是因为有人认为所有股民的利益都是一致的。今天对公司治理的认识没能正确评价股民的社会经济结构,损害了当今一批重要股民群体的利益,即未来的退休者群体。他们今天是养老基金



的主要投资者。在当前公司治理的基础上,养老基金的经理们被迫违背他们的投资者利益来办事。

9、今天的公司治理认同了、或有利于高层管理机构错误的人员配备,让那些受金钱驱使和光从金钱角度想问题的管理者们被提拔到最高领导岗位。在其他条件下,这类人员是没有机会的,因为要经营一个企业与经营金钱是完全两回事。另外,企业普遍的做法是让管理者的收入仅仅与经济指标挂钩,例如与股市价格挂钩,那样就产生恶性循环,将导致企业彻底陷入困

境。

10、当今的公司治理导致了下一代企业管理人才被错误地培养。由于公司治理浅显易懂,所以全世界把管理学单纯地简略到几个财务指标上,而且都放在MBA的培养计划里。下一代潜在的企业领导就是这样培养出来的,如此培养出来的人才对现实的变化一无所知,他们将来必须彻底重新学起。

11、今天的公司治理是以对高效的经济秩序、市场和企业这三者的本质与目的的错误理解为基础的。这首先表现在新自由资本主义的错误意识形态以及“资产驱动型经济”;其次表现在把企业误认为追求利润最大化的系统;最后表现在认为正确的企业管理建立在可供支配的权限和权力的基础上。

12、今天公司治理的思维与概念范畴源于20世纪,因此是针对过去的,它不能包含全球经济的日益相融和复杂性。经济和社会发生的根本性变革使这种思维方式越来越快地失去意义。21世纪最关键的资本不是金钱,而是应对全球经济活动所必需的信息和知识。

(凤 凰)

管理自主平台为企业运营管理注入新的力量

2010年注定使人们刻骨铭心。因为,令人深深感叹的不是天气,而是反思,全球经济萎缩、金融危机带来的阵阵寒意。经济危机下带来的不利因素是显而易见的,在原材料和劳动力成本激增,市场需求锐减、企业营业额降低、利润率下滑、融资困难等诸多因素的影响下,企业面临着生存和破产的考验。在此情况下,企业考虑的是更多如何提高效率?如何将企业的运营管理提升到一个新的高度?

多年来随着企业信息化的渗入,从专项财务软件、库存软件,CRM,OA等,到大型ERP系统,企业可应用的系统越来越多,且不论论效果如何,我们可以看出这些信息系统的应用大都以提高企业内部管理效率,降低成本为目的。但是如何打破这些应用内容“各自为政”的壁垒,实现信息共享,进一步提升企业管理绩效,是横在广大企业面前的一个新问题,也标志着企业信息化已经走到了一个新的阶段。目前,主流的观点是,管理软件整合应用是今后我国信息化发展的趋势。问题的关键是,如何将管理软件应用内容有效的整合,在一个什么样的基础模式下融合,这是一个难点,也是整个行业发展的焦点所在。国内最大的管理软件厂商博科资讯目前推出了基于管理软件整合应用的自主平台MAP,成功解决了这一困扰业界多年的难题。

管理自主平台MAP的模式更像是我们所熟知的微软的WINDOWS视窗操作平台。用户需要做的就是根据自身的需求在自主平台上进行调整和扩展。MAP管理自主平台简单易用,随时随地满足企业需求。基于MAP管理自主平台的企业信息化将实现企业管理和运营的协同,使用户消除各管理软件之间的数据和鸿沟。该平台在功能上不仅可以实现企业的内部业务管理,同时也可以实现多组织之间的业务协同。各部门管理的数据和协同的数据是共享的,这将大大减少数据的重复,减少数据输入环节的误差,提高整体的信息传递效果和效率。

管理自主平台MAP的优势在于企业信息化的整体搭建。各部门都可以独立的使用MAP管理自主平台,他们可以自主地在平台上按需调整和扩展管理软件,而突破以前依附于软件厂商的二次开发。而多部门之间的信息数据共享又形成网状结构,每个部门的信息又是这网状结构中的一个节点。

MAP管理自主平台的最大贡献在于为企业的信息化建设和各管理软件之间集成提供了一个统一的平台。由于平台的统一,企业的各数据和信息传递得变更为迅速和便捷。真正实现了管理软件应用内容的整合,使企业运营流程集成和简化,加速和提升了企业运营管理的效率和绩效,为企业运营注入了新的力量。

(钟金)

国药准字H46020636

快克

 复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

 请在医生指导下 千万购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销