

中方股东不断退出！百事中国独资加速？

[详见 B4 版《专题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

让供应链要看得见

□ 晶莹

如果一条供应链中的信息出现阻断,所产生的恶果可能会通过放大效应迅速传至企业内部的每个角落,甚至使链条上的所有相关企业都面临运营瘫痪的风险包括订单可能没有及时被控制收敛、库存信息出现扭曲表现、生产的准时性由于缺乏关键零部件而不得不停产……因此,如何保持供应链中信息的通畅、准确与及时,不仅适用于上下游的供应商与客户双方,也被作为微观环节的

的内部供应链管理基础看待。

始创于美国航天控制中心的工作方法,据说是由国外咨询公司予以借鉴开发出的透明流程组织(或者称为可视化流程组织,VPO,Visible Process Organization),其所解决的问题,就是为内部供应链管理中的信息传递提供顺畅汇集的平台,从而为管理者提供更加完全、准确的科学决策依据。而负责企业内部不同职能的各业务单元、部门结构在组织行为中均保持原有的独立性,不会影响到采购、生产、销售等各个环节。

VPO 促进部门间沟通时,提倡了一种泛团队合作精神。实质上,它也优化了内部供应链的协调和效率。这对于生产和销售中易出现的市场波动的商品,极具有深刻的意义。

诸如啤酒类产品,本身处于市场白热化的竞争环境,消费者的消费偏好和忠诚度随时可能因个性化因素而改变,来自于生物链系统的原材料供给又受制于更为复杂的人为和自然因素影响,物流环节的储存与运输、营销涉及的促销物料和产品特殊包装,都容易使啤酒企业处于混沌状态。所以,VPO 的设立就从战略和组织行为方面对供应链管理变革起到促进作用。

它最大价值地体现出向组织内各方阐述、解释清楚信息汇集的益处让各部门内部的行动与企业总体战略时刻保持一致,从而避免了由于某个车间内部零部件的损坏导致整个生产线的停顿。因此,VPO 促成了沟通的最大效果,继而增强了供应链管理的透明度。

□ 刘腾

2010 年 11 月,该公司宣布,将投资 27 亿元人民币在河南新乡建立啤酒生产基地,这是外资企业对国内啤酒产业的一次巨额投资。同年 12 月,百威英博又以 5 亿元的代价收购河南当地啤酒厂商维雪啤酒集团。如此频繁的收购分布在不同区域的不同啤酒品牌,其供应链从计划到生产,再到物流该如何整合?

于是,百威英博向中国生产厂全面引入 VPO(工厂最优化管理)体系,该体系不仅大大节约了生产成本,优化了其供应链,也大幅提升了生产效率。

计划是 VPO 体系的“命根子”

“我们以计划为运转的主线,除了计划以外,另一个重要的元素就是协调。”

如果问一家内资的啤酒生产企业,生产上需要制订多详细的计划?计划对企业有多重要?得到的回答很可能是:“做做样子,可有可无。”可是对于百威英博(武汉)有限公司,计划无处不在,天天都在更新,可以毫不

追求“行业领先,世界一流”的目标不变——云南冶金集团采访记

□ 特约记者 胡忠坤
本报记者 王剑兰 王道海

2010 年 10 月 27 日,云南冶金集团股份有限公司董事长董英与曲靖市委副书记、市长岳跃生在双方诸多领导和有关人士的见证下,分别代表云冶集团与曲靖市签署了硅材料产业基地项目投资建设协议。

记者获悉,这是继年产 3000 吨多晶硅项目之后,云冶集团与曲靖市的再次合作。云南冶金“十二五”期间将投资 200 亿元以上在曲靖南海子工业园区建设多晶硅后续延伸产业项目,包括多晶硅节能降耗技改项目、太阳能硅晶片项目等,以推动硅产业集群发展并带动曲靖工业优化升级。也从一个侧面折射出云南冶金集团卓尔不凡的新发展新进步!

据了解,云南冶金集团公司是集采选矿、冶炼、化工、勘探、科研、设计、工程施

夸张地说,计划是 VPO 体系的“命根子”。

除了一般企业常见的年度、季度、每月生产计划以外,按照 VPO 体系的要求,百威英博(武汉)有限公司需要制订 3 年的生产计划,该计划每年需要滚动补充。需要制订 15 个月的滚动计划,每个月进行补充。此外,还需要制订每 6 周和每周的滚动计划,分别在每周和每天进行调整。当然,除此之外还要制订每天的日计划,时时调整。

举例来说,一个岗位分为两班,上一班工作从早上 8 点工作到下午 4 点,下一班从下午 4 点工作到晚上 12 点,那么,上一班的员工下班前,需要按照计划把生产线上的准备工作做到下一班员工到来之后的 2 到 4 个小时之内。因为下一班的员工到来之后,可能需要花两个小时熟悉生产情况。这些准备工作包括用料、各方面人力协调等问题。

“我们以计划为运转主线,除了计划以外,另一个重要的元素就是协调。”百威英博亚太区技术发展总监匡立超认为,在国内啤酒行业,制订这样严格的计划并执行的基本没有。2009 年 4 月底,百威英博出售

了手中持有的 701% 的青啤股份,在此之前,它曾一直是青啤的股东。因为这个缘故,匡立超得以询问青啤人士对百威英博在生产上处处依靠计划运转的看法,而对方则表示难以想象。

计划是“命根子”。百威英博有专职做计划的人员,他们基本上可以分为两类:一类是制订计划员,另外一类是进度计划员。

计划员制订的计划比较“粗”一些。计划员负责制定 6 周滚动计划、周滚动计划和日计划,而进度计划员把每日计划再细分,计划到每时每刻。

举一个例子。比如生产中突然发现备件出问题,需要更新怎么办?以前员工的做法是到仓库去领,现在设立了备件计划员,处理程序就不一样了。(下转 A2 版)

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

◎云南冶金集团董事长 董英

工、内外贸等为一体,以铝、铅锌、锰、钛、硅五大产业为主的有色金属工业重点骨干特大型企业集团。集团旗下云铝、驰宏锌锗为 A 股上市公司。集团“金沙”牌铅锑、“YL”牌重熔用铝锭、“银鑫”牌电铋是伦敦金属交易所注册产品和国家免检产品;所有主体生产经营企业均通过 ISO9000 质量体系认证,多数企业实现了质量、环境、职业安全管理“三标合一”。多年来云冶集团一直雄踞中国企业 500 强,位列云南省大型企业前列。

董英告诉记者:危机的背后,历史的巨

大契机正等待我们去把握。他说云南冶金集团始终追求做“代表行业发展方向的领军企业”,始终追求“行业领先、世界一流”的目标不变。近两三年国际金融海啸猛烈拍打着太平洋的两岸,云南冶金集团进入新世纪以来最困难的时期,但集团领导层紧紧抓住国家和云南省出台一揽子刺激经济政策的有利时机,仅在去年即启动在建产业项目 26 个,总投资额超过 300 亿元,创下集团年度在建项目最多、投资总额最大、完成投资最好的纪录。

据了解,2009 年以来,云冶集团以科技创新为抓手,在五大产业上取得一系列成果——在铝产业上云铝公司 4 万吨/年铝合金圆杆项目、8 万吨/年铝合金板带项目;在铅锌产业上驰宏公司昭通铅锌矿 2000 吨/日项目、会泽 16 万吨/年铅锌及铅锌渣综合利用项目、昭通 10 万吨/年电铋等三项目、呼伦贝尔驰宏公司 20 万吨/年铅锌冶炼项目、永昌公司 20 万吨/年深部矿山接替工程等项目;(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

经营企业 | ENTERPRISE

A2
“八年抗战”
琪胜鞋业完美转型自主品牌

A3
一家兰州拉面店
业绩提升案例分析与启示

理 通商道 | COMMERCIAL

A3
企业产品管理如何才能“做到家”
B1
海尔集团自建线上渠道
业内称“不看好”

财 智人生 | LIFE

B2
宁高宁“执意”偏爱“全产业链”战略
B2
宜家:用“沟通”来征服客户

富 在市场 | MARKET

B3
陈天桥:
倾力为人才发展打开上升通道

B4
兑奖难备受非议
康师傅今年还要“再来一瓶”

黄石中小企业接受现代管理培训

在国内企业由传统“差不多”粗放管理,向“斤斤计较”现代精确管理演进的大趋势下,由黄石市生产力促进中心组织的《企业效益量化提升》研讨会,于 1 月 20 日在黄石市科技局三楼会议厅举行,来自 30 多家企业中的高管人员参加了这次研讨会。

深圳市聚人众企业管理咨询有限公司的专家,向参会的企业管理人员系统地介绍了企业效益量化提升现代精确管理法则,在企业生产、人力资源、材料及产品库存、生产效率、交货期等环节进行管控所起作用进行了全面阐述。“企业在管理上过去往往采取‘差不多就行’的管控模式,不但使企业赚不到应有的利润,而且时常产生‘差不多’的合格品。今天的企业效益量化提升培训,让我们看到了传统粗放管理与现代精确管理模式间的差距,只要我们熟悉、掌握、运用精确管理的知识与法则,企业的管理就会上台阶、管理短板就会得到有效弥补,生产成本也会下降。”一位机械制造企业的管理人员会后向记者表达了自己的看法。

聚人众公司董事长陶马丁在演讲中说,要达到投入最小、浪费最少,做到效益最大,就必须提升企业管理水平,对企业的人工、设备、物料所有生产要素使用“斤斤计较”式的精确管理。(余子荣)