

揭秘全球供应链管理的三大法则

全球供应链管理的渊源并不长。十多年前,只有有限的一些大型跨国企业在整合企业内部信息和资源时,对于供应链进行系统性思考和战略性管理。三年前,麦肯锡在全球开展供应链的调查,大多数受访者已经意识到,其企业的供应链难以实现相应的战略目标,但他们并不清楚如何加强自身的供应链管理,并应对供应链的全球趋势。现在,随着跨国公司在世界各地伸开触角,这种趋势已经得到扭转。牛鞭效应、供应链联盟、协同供应链等术语已渐渐为管理者耳熟能详。

有数据称,供应商的运营成本通常会占到销售额的 55%-85%。因此,采购管理、物流配送改善及至供应链改善对提高企业利润和竞争力善莫大焉。

减法法则

在全球供应链上做减法,不是简单意义上的削减成本,而是全方位地进行重塑,直到上下游资源的整合。耐克公司便是一个善于做减法的好榜样。

去年 3~7 月,这家全球著名的体育用品制造商在全球范围的运动鞋和运动装交付的订单较上年同期减少 10%。继关闭在华唯一自有鞋厂后,2011 年初耐克表示在未来半年到一年内,将停止对亚洲四家运动鞋代工厂下单。此外,耐克也将终止与数家亚洲服饰代工工厂的合作关系。

为了减少成本,耐克进行全面审计,包括简化供应链和减少人员开支。关闭自有工厂和停止向多家工厂下发订单,正是设法将产品生产集中

提要:从整个供应链的角度来看,供应链管理指的是关于在一个复杂的不确定的环境下,如何提供产品满足客户需求的商业问题。对于供应链本身来说,其更简洁或是更复杂,都不是问题所在。只有从整体上重新设计供应链模式,善于做减法、加法甚至乘法,才能使其更有效地运转,企业也才能更有竞争力。上升到全球供应链的层面,更是如此。



到更少的生产基地的举措。据了解,耐克可能在福建增设部分生产线,逐步把在广东、江苏等地的生产业务转向福建,并将部分生产线向东南亚国家转移。

近年来,耐克鞋逐步向功能性、专业性转变,对工厂的技术、工艺要求也比先前提高,相应也就提高了供应商的门槛。为了缩短供应链,耐克单种款式运动鞋的销售期减少到 8~9 个月,较以往少了一半以上;下单也由从前的每半个月一次,变成每星期一次;鞋型的生命周期则由以往的 5~6 个月缩短到 3 个月左右。这就要求代工工厂必须缩短生产流程,对供应商来说,其角色在一定程度上开始发生转变,即从单纯制造企业转为服务型制造业。

需要注意的是,要做好减法,意味着企业要具备很好的流程规划能

力,而这种能力的锻造并不是朝夕之间就可以完成的。

加法法则

20 世纪 90 年代以来,随着全球经济一体化的不断加强,企业与企业之间的竞争已逐渐转为供应链之间的竞争。企业要想在激烈的商业竞争中生存和发展,必须不断地降低其交易成本,提高利润,否则就会被无情的市场所淘汰。于是,在以美国为代表的西方发达国家中,一种新型的企业组织形式——供应链联盟(Supply Chain unions)正在蓬勃兴起,并将逐步取代企业集团和战略联盟的位置。

现在很多企业正在从供应链联盟中获得前有未有的竞争优势:一是有相当一部分世界知名的大企业,如 IBM、思科(Cisco)、戴尔(Dell)、沃尔

玛等公司,通过构建灵活和有效的供应链联盟,极大地提高了经营效率,巩固或确立了自己的领导地位。二是众多具备“专精”特色的中小企业,通过加入供应链联盟、参与国际分工而迅速壮大了自己的力量,从而在很短时间内就成长为某一领域中的“产业巨人”。

思科是一家擅长管理全球供应链的企业,这已成为思科的一大竞争力。在专业评估供应链的研究机构 AMR2011 年评选的供应链全球 25 强榜单上,思科位列第五。AMR 分析师给出的评语是,思科的供应链管理理念高瞻远瞩,执行力强,与客户、供应商之间的深度合作值得称道。

可见,只有像思科这样善于做加法,在全球范围内形成供应链联盟,企业才能将合作伙伴的专业变成自己的专业,把合作伙伴的资源变为自己的资源,集聚各合作伙伴的优势于一身,形成整个供应链的竞争优势。

乘法法则

尽管供应链联盟能很好地提升整条供应链的效率,但很多时候,由于地域等各种因素的限制,信息并不能在整条供应链中顺畅地传递。于是管理全球供应链的更高形式——协同供应链便出现了。协同供应链简称 CPFR,它们分别是以下几个词的首字母:合作(Collaboration)、计划(Planning)、预测(Forecasting)以及补给(Replenishment)。CPFR 一般认为是由日用品制造大佬宝洁和零售业翘楚沃尔玛首创。

宝洁和沃尔玛两个公司的工作人员共同开发了一套电子数据交换

连接系统。通过该系统,宝洁可以从沃尔玛的各零售店中收集其产品销售数据,然后将适量的宝洁产品及时从工厂送到商店。宝洁甚至取消了销售部,设立客户生意发展部,将财务、物流、市场等多个后方支持部门变为一线部门,实现与战略联盟伙伴的信息共享。如此,宝洁和沃尔玛从原来只在销售环节对接变为现在的全方位对接。流程对接方面是在持续补货的基础上启动了 CPFR 流程。由双方制定共同的商业计划,共同进行市场推广、销售预测、订单预测,共同对市场活动进行评估和总结。沃尔玛分店中的宝洁产品存货最终接近于零,而宝洁产品在沃尔玛的销售收入和利润也增长了 50%以上。

延伸视角:

“供应链”要这样科学管控!

供应链协同要求供应链中各节点企业为了提高供应链的整体竞争力而进行彼此协调和相互努力。

其核心是统一的信息平台的建立。由于这一平台的建立,在整个供应链中,信息平台充当了乘号的角色,由于它的存在,一旦市场发生变化,信息便能传达到供应链的各个环节,并据此迅速做出响应,产生一加一远远大于二的效果。在日趋白热化的全球化竞争中,跨国公司先行一步,早已锻炼了成熟的全球供应链管理能力。对于国内企业来说,只有学会制订符合自身实际的全球供应链战略,才能主动适应全球化的综合竞争。

(金立)

让你终身受用的十大经典管理理论(上)

1、彼得原理

每个组织都是由各种不同的职位、等级或阶层的排列所组成,每个人都隶属于其中的某个等级。彼得原理是美国学者劳伦斯·彼得在对组织中人员晋升的相关现象研究后,得出一个结论:在各种组织中,雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。彼得原理有时也被称为向上爬的原理。这种现象在现实生活中无处不在:一名称职的教授被提升为大学校长后,却无法胜任;一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员,而无所作为。对一个组织而言,一旦相当部分人员被推到其不称职的级别,就会造成组织的人浮于事,效率低下,导致平庸者出人头地,发展停滞。因此,这就要求改变单纯的根据贡献决定晋升的企业员工晋升机制,不能因某人在某个岗位上干得很出色,就推断此人一定能够胜任更高一级的职务。将一名职工晋升到一个无法很好发挥才能的岗位,不仅不是对本人的奖励,反而

使其无法很好发挥才能,也给企业带来损失。

2、酒与污水定律

酒与污水定律是指把一匙酒倒进一桶污水,得到的是一桶污水;如果把一匙污水倒进一桶酒,得到的还是一桶污水。在任何组织里,几乎都存在几个难弄的人物,他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。最糟糕的是,他们像果箱里的烂苹果,如果不及及时处理,它会迅速传染,把果箱里其他苹果也弄烂。烂苹果的可怕之处,在于它那惊人的破坏力。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没,而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。组织系统往往是脆弱的,是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的,很容易被侵害、被毒化。破坏者能力非凡的另一个重要原因在于,破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器,一头驴子一秒钟就能毁掉。如果一个组织里有这样的

一头驴子,即使拥有再多的能工巧匠,也不会有多少像样的工作成果。如果你的组织里有这样的一头驴子,你应该马上把它清除掉,如果你无力这样做,就应该把它拴起来。

3、水桶定律

水桶定律是讲一只水桶能装多少水,这完全取决于它最短的那块木板。这就是说任何一个组织,可能面临的一个共同问题,即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的,而劣势部分往往决定整个组织的水平。水桶定律与酒与污水定律不同,后者讨论的是组织中的破坏力量,最短的木板是组织中有用的一个部分,只不过比其他部分差一些,你不能把它们当成烂苹果扔掉。强弱只是相对而言的,无法消除,问题在于你容忍这种弱点到什么程度,如果严重到成为阻碍工作的瓶颈,你就不得不有所动作。

4、马太效应

《新约·马太福音》中有这样一个故事:一个国王远行前,交给 3 个仆

人每人一锭银子,吩咐道:你们去做生意,等我回来时,再来见我。国王回来时,第一个仆人说:主人,你交给我的一锭银子,我已赚了 10 锭。于是,国王奖励他 10 座城邑。第二个仆人报告:主人,你给我的一锭银子,我已赚了 5 锭。于是,国王奖励他 5 座城邑。第三个仆人报告说:主人,你给我的 1 锭银子,我一直包在手帕里,怕丢失,一直没有拿出来。于是,国王命令将第三个仆人的 1 锭银子赏给第一个仆人,说:凡是少的,就连他所有的,也要夺过来。凡是多的,还要给他,叫他多多益善,这就是马太效应,反映当今社会中存在的一个普遍现象,即赢家通吃。对企业经营发展而言,马太效应告诉我们,要想在某一领域保持优势,就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊时,即便投资回报率相同,你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大,就要不停地寻找新的发展领域,

才能保证获得较好的回报。

5、零和游戏原理

零和游戏是指一项游戏中,游戏者有输有赢,一方所赢正是另一方所输,游戏的总成绩永远为零。零和游戏原理之所以广受关注,主要是因为人们在社会生活的方方面面都能发现与零和游戏类似的局面,胜利者的光荣后面往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩。20 世纪,人类经历两次世界大战、经济高速增长,科技进步、全球化以及日益严重的环境污染,零和游戏观念正逐渐被双赢观念所取代。人们开始认识到利己不一定要建立在损人的基础上。通过有效合作皆大欢喜的结局是可能出现的。但从零和游戏走向双赢,要求各方面要有真诚合作的精神和勇气,在合作中不要小聪明,不要总想占别人的小便宜,要遵守游戏规则,否则双赢的局面就不可能出现,最终吃亏的还是合作者自己。

(曾金狮)

与工厂经理谈设备管理 | Yugongchang.JingliTanshebeiguanli

设备耗损故障期的管理特点

李葆文

设备耗损期是设备劣化严重的故障多发期。到了耗损故障期,设备的主要总成或者多数总成——部件进入了快速劣化状态,这就像一位已经步入了体弱多病的暮年时代的老人一样。

在耗损故障期,维修管理除了做好常规的保养,包括清扫、点检、润滑、调整、紧固之外,对那些局部耗损劣化严重的部位——总成或者零件组合(线路板、集成块、摩擦副、传动系统、气动系统、液压系统、电控系统、冷却系统、润滑系统、安全防护系统、阀门、接头、气缸、马达、滤网、接地、屏蔽、传感器等)实施纠正性维修。也就是通过换件或者修复再生的方式来恢复设备功能,这是比较常规的维修策略。常用的修复再生方式包括表面喷涂(离子喷涂、纳米喷涂、激光喷涂)、电刷镀、表面镀套、堆焊修补等方式恢复设备几何尺寸和表面性能,以较小的投入满足设备的性能

要求。例如,某工厂一台机器曲轴磨损,如果更换曲轴需要 15 万元,通过纳米喷涂技术将其磨损部位修补,表面精度和硬度均达到原有技术标准要求,使用寿命可以延续 6-8 年,仅花费了 7000 多元。这种修复方式非常符合低碳、环保和节能的绿色维修理念。

一般而言,在耗损故障期,不少总成会出现快速劣化状态。

我们并不主张大修理,所谓的大修理,是将设备完全解体,对拆解的零部件进行清洗,对损坏的零部件进行修复或者更换,然后进行部件装配,总体装配,精度调试,空载试车,负荷试车,最后交付使用。当代设备系统是若干子系统构成的,包括液压系统、气动系统、传动系统、冷却系统、电气控制系统、润滑系统等,每一系统乃至系统上的每一关键零件寿命周期或者耗损周期是不同的。因此,我们很难找到一个共同的耗损周期适于所有子系统或者总成,来对设备进行全部的大修理。因此国际上主

张消灭大修理,至少可以用延长大修理周期或者不完全的“大修理”来取代传统的大修方式。因为设备的大修理,经过全部解体总装,重新磨合、新电器元件的重新时效老化,这可能会引导出设备初始故障期的高故障率状况。

面对设备快速劣化状态,我们会采用一种可裁剪、可组合的维修模式。即经过研究论证和设计,将需要修理、换件的内容集合在一起,利用恰当的检修机会,实施这一组合方案加以修复。对于那些无损害迹象的总成或机体,不必解体检查和更换。

对于那些固有故障频发,有条件的企业可以采取主动维修策略。所谓的主动维修,就是不拘泥于原来设备原有结构的小技术改造,其目标并非改变或者增强设备功能,而是将那些固有故障得到根除。

主动维修是以改代修的主动策略,是建立在这样的前提之下——设备是人设计制造的,不可能是完美无缺的。设备在长期使用中,肯定可以

发现一些固有缺陷,也会出现某些重复性的故障,这多少反映出设备在设计思路、设计方案、制造加工工艺、原材料选择或者热处理、表面处理等方面的不足,这些缺陷不足,我们很难通过一般维修方式加以解决。我们可以跳出传统维修模式,大胆思考如何通过不拘泥于原有设计和结构的小规模改造来解决。例如在某处开一个槽,加一个挡板,开个孔、设置一个小机构,或者更换一个不同性能的零件(密封圈、阀门等),将那些固有故障得到根除。

而在耗损故障期,这类主动维修最有意义,等于是给设备一次返老还

童的再生机会。例如某些重型机器厂,将传统控制模式下的龙门铣、龙门刨床进行数控改造,不但可以使这些设备加工精度控制水平大大提升,而且让其使用寿命也大大延长。

值得指出的是,并不是进入耗损故障期的设备都是值得进行主动维修的。这就需要通过技术经济分析来决定。如果主动维修的投入加上复利平摊到每年的费用,再加上年均维护费用超过了设备更新投入平摊到每年的费用,再加上年维护费用,则主动维修就没有必要,而设备更新则更加经济。反之,就值得进行主动维修。

学府咨询 (国际) 集团有限公司

Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.

TnPM点检技能士培训

1月10-14日 广州

TEL:400-104-0028

财务管理：企业壮大的“牛鼻子”

综合剖析成功企业的经营模式,不难得出:企业要实现“自然资源资本化,经营要素扩大化,结构配置最优化,投资回报最大化”的目标,必须优化企业要素,系统挖潜,大市场营销,和谐发展,其核心就是要以财务管理为中心加强企业管理。“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理和成本管理为基本点”的管理模式已逐步成为人们的共识。

财务管理是利用价值形式对企业生产经营过程进行的管理,是企业组织财务活动、处理与各方面财务关系的一项综合性管理工作。企业的各项管理活动都渗透着财务管理的内容,财务管理全面、系统地贯穿于企业生产经营的全过程。

建立以财务预算为前提的事前预测与财务规划。企业应当建立财务预算管理制度,以现金流为核心,按照实现企业价值最大化等财务目标的要求,对各项财务活动实施全面预算管理,并严格按照预算分解落实,保证实施。预算编制时,覆盖所有财务领域;预算执行中,要建立先期预测、分析、考核和决算制度,跟踪并及时修订预算执行情况,确保目标完成。

建立以资金营运为重心的资金管理制度。企业的财务管理一方面要根据需要、可能、及时和效益的原则,通过一定的渠道,采取适当的方式,筹集资金;另一方面也要据以同样原则运用资金。财务管理中对各部门分配资金,都应伴随效益考核,力求使每笔资金都用之得当,效益最佳。资金回笼任务在销售部门而不在财务部门,每笔销售业务都必须由专人从合同签订到资金回收全过程实行总考核,并与经济责任制和业绩效益紧密挂钩,严格价格政策,实施承包考核,以确保资金营运质量和营运效率。

建立健全成本费用管理体系。企业建立成本控制系统,强化成本预算约束,推行质量成本控制办法,实行成本定额管理、全员管理和全过程控制。企业实行费用归口、分级管理和预算控制,建立必要的费用开支范围、标准和报销审批制度。采用“倒逼成本”方法,根据预算和市场行情,以制定具有竞争性的价格为起点预测收入,在保证利润的前提下,对成本指标进行合理分解,并量化控制,形成“市场重组众人挑,人人肩上有指标”的氛围。质量管理作为成本管理的一个重要方面,要把握好质量水平与质量成本的最经济、最合理的平衡性,并以完善和规范各项基础工作为起点,注重全程监控。企业财务管理在参与商品质量、企业品牌的建设上,适度增大商品质量、品牌建设的投入力度,促使商品质量、品牌、效益协调发展。

建立财务风险管理制度。明确经营者、投资者及其他相关人员的管理权限和责任,按照风险与收益均衡、不相容职务分离等原则,控制财务风险。实行授权任免制度是实现财务管理决策机制的保证和基础。建立内部控制制度,是企业财务管理实现自我决策机制、自我调节机制、风险防范和合理规避机制的重要保证。为充分发挥企业整体优势,还应把财务管理的约束机制与各员工的利益结合起来。

(赵登尧)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销