

ERP 系统中的“秘密”

郭新燕 周斌 报道

2015年6月的一天,北重集团自控设备厂负责生产管理的副厂长邸二飞打开ERP系统查看了供应站库房数据,累计结果显示:320万元。对于这样一个结果,邸厂长感到既满意又有些意外。因为一年前的那一幕还依然让他印象深刻。

2014年7月,邸二飞在ERP系统中查看了一些数据。当他把这些数据加起来以后,多少有些吃惊:“居然有800多万元?”——这是生产科供应站库房各类物资的资金总额。“800多万可不是个小数字,得想办法解决解决。”邸厂长想着。

在随后的一年时间里,自控设备厂的全体干部员工相继完成了2014年的经营目标,实现了2015年的“首季红”、“双过半”,打了一场又一场艰苦的硬仗,生产了上百种几十万件零件。作为物资保障的生产科供应站也提供了源源不断的毛坯、油料、辅料、劳保用品……一年下来,库存非但没有增,没有平,而且把800多万元的库存一下子减少了500万,这不能不说是一个奇迹。

库存就像蓄水池

库存就像蓄水池,要想降下来,先得关好闸门,不能造成新的积压。

薛峰,是生产科供应站经验最丰富的员工。从2007年起,她就在供应站工作,当时只是负责辅料库房和劳保用品的管理。那时的供应站还有3个人,每个人负责几种物资的领用、发放。

说起供应站,薛峰掰着手指头,谈起来如数家珍:“这供应站虽然只是生产科下面的一个组成部分,但却管着千军万马的粮草呢。油料、胶类、漆类、辅料、劳保类、化工类、线材料类、金属毛坯,和生产有关的8大类用品,都在这儿存着呢。”

当从ERP系统中发现了的这个“秘密”后,曾经当过生产科科长邸厂长直接找到了薛峰:“供应站的库存不小呀,厂里希望把它降下来,不知你愿不愿意接受这个挑战?”领导信任,自己又负责这一块儿工作,薛峰一口应承了下来。之后的几个月,随着企业的发展需要,另两个人安排到了其他岗位。偌大的供应站就只有她一个人了。她也从只管2种物资开始了8种物资的全面管理。

“虽然管的东西多了,但我觉得对于供应站整体库存的下降也是一件好事。我一个人说了算嘛。”薛峰笑着回忆道。

但怎么把库存占用资金降下来,问题还



●ERP系统的运用是实现精益化管理的有效手段

是问题。

“生产上要用的,一样儿都不能少。用不着的,不能再进了。”这是她最先想到的办法。

作为军品分厂,生产用原料都由集团公司物资公司负责购进,然后再按工艺路线分发给相关单位。在梳理过程中薛峰发现,有一些工艺路线修改了,部分原材料已经不需要了。为了防止这部分原材料再次入库,薛峰就主动与物资公司联系,带着相关工艺与工作人员当面确认,确保物资公司不再进货。

“物资公司进不进货,与你又没关系,这么积极干嘛?”笔者有些诧异。

“还是主动点儿好,这么大大企业,这么多工艺修改。他们公司人员有限,万一有个疏忽怎么办?这库存就像是蓄水池,要想降下来,先得关好闸门,不能造成新的积压了。”薛峰倒是觉得这么做很正常。

物品随用随领

关好了闸门,水不再涨了,可是水位还是没下去。消化现有库存成了必由之路。

自从2014年自控设备厂的所有生产车间全都脱离了手工账,使用ERP系统进行生产管理成了相关人员的“家常便饭”。通过ERP系统,薛峰很快就摸清了“家底”。

供应站是“粮仓”,而拥有生产设备最多的604车间是它的“大客户”,消化库存,604车间的作用非同小可。怎么领,一次领多少,对于这个问题,车间负责设备管理的孙延斌

最有发言权了。

“过去一次领的量比较大,比如机床用的油料吧,以前一次也许领10桶。主要还是怕不够用,到时影响了生产进度。但这就有可能最后有6桶用不了,最终造成库存的积压。”

为了用掉现有库存,还不影响生产,生产科和车间共同商议了一个“随用随领”的策略,由领用年计划表改为月计划表——物料领用也要精益。

就因为“精益”这两个字,孙延斌足足忙了一个星期。在一线工人师傅的协助下,他将车间每台设备每月需要用的导轨油、液压油、冷却液分别进行了统计。每月生产前根据当月排产向供应站提交一张“领用计划表”。在这位曾被评为包头市劳模的老员工身上,无论从事什么岗位,“认真、负责”的工作态度从未丢失。

“不仅是油料,与生产相关的8类物资领用现在都细化到了月。领用前先落实库存情况,有了ERP,这也不是什么麻烦事了。有料我们就先使用库里的,过去有可能积压几个月甚至更长时间的物资,现在最多存放一个月的供应量。”一位管理人员告诉笔者。

“那些用不了的油料返回库里下次不也一样能用吗?这么做能有多大的意义?”笔者有些疑惑。

“那可不一样。积压一方面会占用资金,另一方面还有个保质期的问题。许多与生产相关的物资像油料、胶类等等,这些都是有保质期的,过了保质期的东西就只能扔掉了。如

果用了,就会出现质量问题。这可是大事。”原来如此,看来还真非同小可。

给库房“返利”

炎炎夏日,601车间电缆班的10名员工在徐晓莉的带领下正挥汗如雨,一根根不同型号的电缆在快速生产着。

供应站的8类物资里,占费用最大的就是线材类。

“这几年电缆产出数量增加非常快,我04年刚进厂时班里每月大约生产10套电缆,1套30根左右。09年当班长时一个月是30套,最近这两年每个月至少四五十套。”徐晓莉边干边向笔者介绍着班里的生产情况。

“这么大的产量,你们是如何消化库存的?”

“比如这周要生产两种型号的电缆,过去都配套齐了再开工,后来我们发现,电缆虽然型号不一样,但所用线材、辅料好多都是一样的,现在每种原材料一次只领一卷,用完了再领。不仅能降库存,而且库房也不用积压太多的原材料。今年我们还给库房返利呢。”谈到这儿,徐班长很是兴奋。

“哦,这可奇怪了,怎么返?”笔者来了兴趣。

“其实过去很多的‘固体废弃物’都是可以利用的,我们把热缩管的边角余料在加工电缆色标时进行了再利用。收集包装电缆插头的透明小塑料袋,返回库房,用于别的班组进行配套包装。生产长电缆最后剩下的短线材都用到了较短电缆的的制作上。电缆的捆扎由过去较贵的塑料套管换成了市场上十几块钱一捆的尼龙扎带。这几项粗算下来,一年能省十几万呢!”在徐晓莉看来,边角料也是财富。

时至今日,邸二飞依然很忙,多品种生产管理错综复杂,但有了ERP,能轻松一些了;薛峰现在是物资计划员,供应站的库房依旧归她管理,借助于ERP,一个人实现了以前三个人才能完成的任务;孙延斌时时行走于车间各处,他不仅负责设备,还有现场、安全;徐晓莉“精明强干”的女汉子形象,早已深入人心。

从ERP系统中,他们发现了供应站库存的“秘密”,共同解决了它。在务实高效的管理体系面前,那些曾经的、现在的,看得见的和看不见的难题,终将得到一步步解决。ERP,这个承载着企业资源管理的庞大系统,还隐藏着许多的“秘密”,等待着人们去发现,去破解……

参与的积极性、主动性和创造性,才是拍响控制成本,降耗增收“巴掌”的关键。

短评

掌握“拍巴掌”的技巧

说起成本管理,很多企业觉得要拍响这个“巴掌”,难!

说它难,难就难在说来容易,抓起来难;难就难在有压力,下缺乏动力;难就难在建立制度容易,执行起来并不尽如人意。

俗话说,一个巴掌拍不响。只要用心观察可以发现,要想真正拍响巴掌,仅靠少数几个人是不行的,大家必须齐心协力,共同发力。

面对经济下行压力加大,经济效益受到多种因素挤压的新常态,加强成本管理,向成本管理和挖潜节约要效益,尤其要重视发挥全体员工的力量。

从表面上看,成本管理的责任在企业管理者。其实,能否把成本管理落到实处,见到效果,关键看大家。要拍响成本管理和降耗增收这个“巴掌”,离不开全体员工主动参与,否则,控制成本,节约降耗的“巴掌”就难以拍响。



玉航观察·肖玉航专栏

投资者须对两次股灾深刻反思

九鼎德盛金融证券分析师 肖玉航

短短的两个月时间内,中国股票市场出现了两次明显的股灾行情。如此之短的时空转换且带来的市场震荡、风险、机会等可以说参与其中的投资者可谓体验至深。对于我国股票市场短期内两次明显的短周期股灾变化,无论是机构投资者,还是中小投资者均须认真反思,并深刻的认识到股票市场的风险,理性的参与投资。

资本是逐利的也题嗜血的,A股市场去年至今年6月份的暴涨,使得投资者高兴之至,但短短两个月之间的剧烈震荡下跌,股灾出现,又使得投资者亏损增加,而加杠杆的上涨与去杠杆的下跌,实际上这种巨烈的风险亏损体是历史上所没有的,上涨可以倍数获利,下跌也可血本无归,市场的激烈对撞中,是理智与疯狂的交织。

近两个月的市场轨迹显示:第一次股灾集中在从6月15日5178点到7月9日3373点周期内,期间上海综指连续暴跌34.9%,经政府推出十几项救市举措,包括证金公司动用万亿资金救市,才探明了3373点阶段性底部,并开始反弹;第二次从7月24日4184点到8月26日2850点时间周期内,同样是以2千多只股票连续跌停、指数以连续两天暴跌8%—9%的多头踩踏方式,暴跌了31.9%,可以说两次股灾的快速下跌为投资者带来了不同的亏损与收益,但能够取得收益的毕竟是少数。研究发现,在市场总体大跌,市场亏损面大幅度增加的基础上,却有大幅度把握机会获利的。比如能够通过做空股指期货开始大赚的机构,如果我们大致测算两次股灾股指期货正确的话,对于此类机构的投资收益而言,将是质的飞跃,比如二次股灾中,私募基金中的从容基金,把握住了市场时机,甚至8月25日出现了数十倍的净值的增长;诚然,如果做反面面临的巨额亏损也是巨大的,血本无归的机构、大户巨亏与基金清盘也不时出现。

中国股票市场今年以来的暴涨暴跌,实际上显示出新兴市场的特性,由于对冲机制、市场规则、政策干预、法规等诸多因素的相对薄弱或不完善,造成这样的剧烈波动并非是偶然的。通过市场轨迹与政策的变化轨迹来看,市场暴涨之时,投资者面对巨大的品种升幅及相关媒体的推波助澜、市场违法违规打击并非及时等,其很难抵御市场诱惑,追逐估值数百数千倍甚至连年亏损的股票,导致了未来泡沫下跌的一个风险源,而通过加杠杆的投资者,无论是机构还是个人投资者,实际上可以说都面临着一个市场下跌而泡沫增加的一个风险局面;市场暴跌之时,投资者更是面临杠杆平仓、跌停潮的打击,而全线崩溃,坚守价值投资的底线动摇,可以说两次股灾让不少投资者贪婪与恐惧的两个极端充分显现。

诚然,我国股票市场存在着市场规则与法律、交易规则等诸多需要完善的地方,但作为投资者,你首先要对自己进入一个风险投资市场要有充足的准备。某种程度上来看,本轮两次股灾的出现,实际上是技术与基本面的共振所引发,沪综指5000点上方技术面上指标见顶背离、量能维持不住等非常明显;基本面上创业板股票估值高达147倍、经济增长出现下落、新兴市场市值不稳等诸多因素不时体现风险因子。如果是一个理性与认真分析市场的投资者,或能够回避此轮股灾风险,至少投资策略上,不至于或不会出现追涨杀跌式的投资行为。

作为投资者,从两次股灾的出现应深刻认识到以下几点:一是不要将自己所有的资产投资股票市场,因为任何股票市场都是风险与收益的集合体;二是,不要赌性的投资亏损与讲故事式重组类股票,因为中国股票市场未来发展是市场化,最终是优胜劣汰的,退市与血本无归的出现是与市场投资收益共存的;三是坚定中国股票市场的重要性,正如李克强总理近期强调的,加快相关制度建设,培育公开透明、长期稳定健康发展的资本市场是个大方向。四是不要轻易借钱加杠杆炒股,因为市场交易对冲机制与血本无归的股灾现实是严肃而无情的。

短期内两次股灾的运行轨迹,实际上为投资者上了一堂真实的股票投资亏损与机会的课,目前国家发展股票市场的方向是坚定的,而打击内幕交易、完善市场规则、维护市场稳定的举措更是必要的,作为投资者在两次股灾的时空转换中,应深刻的认识到股票市场的投资风险,这些风险不仅仅是市场估值、交易工具等,实际上与经济、汇率、期货、利率、发展周期等密切相关,因此两次股灾虽然短暂,但带给投资者的亏损与收益机会也是明显的,只是它带给投资者的差异化风险与收益不同而已。投资者置身于股票市场投资,就要对世界主要资本市场买者自负、优胜劣汰等规则充分认识,因为中国股票市场未来的发展将进入到市场化、法律化阶段,不断对接世界资本市场的投资规则将是必然的。诚然,投资者反思的同时,管理层及中介机构也更应如此,笔者所指的投资者不仅包括中小投资者,也包括机构投资者。

降耗增收的“巴掌”大家拍

郑传海 报道

处暑过后,素有“火炉”之称的武汉,每天最高温度仍然还在30—33℃之间,笔者在中铁十一局四公司武汉地铁机场线BT一工区调研时发现,项目部党工委书记兼工会主席黄福国,经理周刚和试验办公室的空调都是开一会儿,马上就关了。

虽然活动房一楼没有到闷热难耐的程度,空调开着毕竟舒服得多。

细心的黄福国发现笔者对此举动不解,便透露了其中秘密。

去年9月底,项目部进场时,就针对如何触动全员降耗增收意识和成本管控的神经,吸引全体员工积极参与成本控制,进行了有益的探索。他们先是把如何确保施工进度顺利进行、如何按照合同清单组织施工、如何加强物资机械车辆监管、如何确保工程资料与工程进度同步落地、如何防止施工方案与现场施工两张皮、如何确保劳动保护用品和安全质量警示标牌重复利用等纳入了成本管控体系。一些习以为常,容易被人们忽视的环节被提上了议事日程,收效虽然明显,但部分员工在成本管理中的积极性、主动性远没有充分发挥出来。

经过调查分析,他们发现,尽管管控成

本,降耗增收确实提高了经济效益,也相应地增加了员工的收入,并没有达到预期目的,员工在节约和控制成本中的主动性和创意也没得到应有的发挥。成本管控和降耗增收,还是项目部怎么说,员工们就怎么做,项目部认为哪个环节是重点,工班和员工就盯住那些环节。像宿舍和办公用电,人走了房间里灯还亮着,空调还开着的现象不在少数。洗衣服时,水管一直放到最大,任自来水哗哗地流淌,用水井里的水冲洗卫生间和工地洒水,本来已经冲洗干净了,还要再冲几遍……

在广泛征求意见的基础上,他们一改以往项目部和劳务队伍生活用电大锅饭的做法,把劳务队伍和项目部员工生活用电纳入集中管理,由以往普遍采取的暗补,为谁超标拿出钱补偿节约的“用户”的“自助奖励”。每月对每个“用户”用电、用水情况检查通报,指标没有用完的“用户”获得奖励的同时,还荣登月度降耗增收“名人榜”,并作为降耗增收半年奖的依据,着力培育广大员工的节俭意识和积沙成塔的好习惯。

项目部的工程指挥车每天要往来于现场和市区之间,指挥车每天都要冲洗,有时候因为工作需要,一天要冲洗两三次。司机刘泽志发现用水管冲洗和用抹布擦洗的区别很大,

用水管冲洗一次消耗的水,是抹布擦洗的十几倍。他就改过去用水管冲洗为用抹布擦洗,虽然擦洗要累得多,花费的时间也长一些,但是,一个月下来要节约不少水。他就坚持天天用抹布擦洗,有时候正洗车的时候,急着出车,他宁愿叫临时到项目部探亲的爱人一起擦洗,也舍不得用水管冲洗。

经过两个月用电、用水与个人名利挂钩,员工们这才醒悟过来,原来,控制成本和降耗增收并非项目部的事,与每个员工都有关系。只要做节约降耗的有心人,哪怕是节约一滴水、一度电……,同样也能拿奖金,成“名人”。

据统计,今年1—8月,整个项目部一共用电55万度,其中抽水用电1050度;生活用水5500吨,项目部自己打井用水量7500吨。包括所有的施工队伍生活用电和施工用电在内,每月平均用电7000度,夏季高峰用电9000度。每月平均用电量是同类投资、同样人数项目部的四分之一。施工和生活用电、用水剪不断,理还乱,一年背上近百万元大包袱的怪象也不复存在了。

项目经理周刚谈起把电费和水费节约“自助奖励”带来的变化,深有感触地说,控制成本,降耗增收,仅靠几个管理人员是远远不够的,必须触动大家的神经,激发全员



宝钢“核文化”走进大明讲堂

随着大明国际在核工业领域的不断深入,迫切需要了解和掌握核安全相关知识。近日,大明邀请宝钢特钢相关专家分享了“核安全文化”,相关生产、销售、品管部门近百人聆听了讲座。专家就核安全文化的起源、意义、特征和组成进行了详细的讲解,同时还针对大明加工核工业产品的流程规范及品质提升进行了探讨与交流。

图为:大明国际相关生产、销售、品管人员聆听讲座。

王华星 杨木军 摄影报道