

物流经营:三洋制冷新型供应模式的启示 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169642.htm 对于非流水作业的中小企业，由车间员工到库房去领料，大家已经司空见惯，很少有人去关注这种领料方式中所隐藏的浪费，更别提从中进行利润挖掘了。三洋制冷从减少和消除生产现场和管理工作中的浪费入手，取得了良好的成效，其中由领料变更为送料的企业内部物资推动供应模式的转变，就是其中一个实例。

生产环节的六种浪费：1.过多、过早制造造成的浪费；2.库存的浪费；3.品质不良的浪费；4.等待造成的浪费；5.搬运造成的浪费；6.加工造成的浪费，这些浪费主要发生在生产现场，如果能够有效地消除或者减少这些浪费，就可以降低成本，达到获得更大利润的目的。企业经营最主要的目的是要盈利。对于价格、成本、利润三者的关系，传统的公式是价格=成本+利润，在卖方市场下，通过这种公式企业能够得到希望的利润，这就是众所周知的传统的生产理念，但是在买方市场下，由于价格不断降低，而成本没有得到相应降低，就会使利润下降，企业经营困难。要想改变这种困境，就需要采取新的公式：利润=价格-成本，当价格下降时，要努力降低成本，以保证合理利润的获得。就成本而言，外部因素对于各竞争对手来说都差不多，例如采购同种类的钢材，其价格不会有太大的差异，因此要想进一步降低成本，就需要眼睛向内，从内部挖掘潜力，通过消除各种浪费来降低成本。三洋制冷所处的溴化锂制冷行业已经进入了行业成熟期，技术、质量和服务等方面的差异已不太明显，低成本、短交货期

成为竞争的焦点，也成为公司生产经营中需要重点解决的问题。为了缩短交货期，三洋制冷针对生产制造过程中的瓶颈工序，通过增加和改造设备，调整生产作业布局，改进工装夹具和降低工时等措施，提高了生产效率，初期取得了一定成效，但随着效率的进一步提高，生产周期却没能进一步缩短。问题出在哪里呢？对于加快生产过程速度的改进不能仅着眼于那些增值活动的速度，例如使用效率更高的设备，通过采用新工艺和新方法来改进和提高加工速度，从而提高生产效率，而更应该重视那些非增值活动的改进。通过减少和消除非增值活动，使生产要素获得更加合理的配置，可以使对增值活动所做的投入发挥出更大的作用，获得事半功倍的效果。因此需要从那些经常被忽视的辅助性工作着手，努力消除非增值活动，降低成本，提高整体效率。我们重新审视了整个生产作业流程，从中发现了许多存在的不合理状况，其中在对工时进行分析过程中发现，和直接生产工时的减少相比，车间的领料、原材料搬运等辅助工时却在增加，抵销了为降低生产工时所做的各种努力。为什么会出现这种情况呢？库房的三名人员每天都在两个工厂间忙于发料，虽然推行了集中领料制度，但仍然经常出现车间领料人员在库房需要等待很长时间的状况，出现了等待的浪费，增加了车间辅助工时，使成本上升；班长等高技能员工从事领料这样的初级工作，不能把有限的时间投入到能创造更多价值的工作中，价值不对称；有些急需物资入厂后，由于没有职责的要求，库房人员也没有及时通知使用部门，信息沟通不畅，影响生产进度，使生产周期难以缩短，后期依靠加班满足交货期又导致成本上升；物资供应的迟滞和延误等问题，库房人员

不大关心；出入库是否会造成多余的搬运，库房人员一般也不加以考虑；在一工厂使用的物资，只求得库房管理方便，存放在二工厂，两个工厂间的搬运浪费，被视为理所当然；外协厂把物资送错地方，大不了由车间再运回，和库房没有什么关系……这些对其他部门造成影响而又长期得不到解决的原因是：领料方式造成的麻烦是其他部门的事，库房感觉不到对整体工作带来的损害，因此也就缺乏改进的积极性。虽然多次进行批评和考核，但是好一阵后坏一阵，久之就麻木不仁，不能从根本上解决问题。针对领料方式所形成的各种弊端，我们采取了逆向思维的方法：如果把领料改成送料如何？通过变更物资运行的动力源，来解决存在的问题。具体做法是：由车间提前三天提出领料申请，由库房（逐渐发展成为物资配送中心）进行配料后，按照车间要求的时间送到指定的工序。由于责任从领料者（车间）转移到送料者（配送中心），库房人员就必须化被动变主动，从原来的简单的收发向配送管理转变，积极努力地克服原来领料方式所存在的问题。通过与供应人员合作，加强采购进度管理，减少和避免缺件情况的发生，以减少重复运送所额外增加的负担；当急需物资入厂后，立即送往使用工序，减少对生产造成的不良影响。压缩周转库存，尽可能使外协外购物资直接送往使用工序，以减少物资出入库所带来的搬运、保管等工作量，逐步推行准时制生产。入库的物资尽可能靠近使用场所，按使用量和使用频次等，调整物资的存放位置，以减少搬运量和搬运距离。改进领料单元格式，推行计算机化的内部一票式领料单，节省了供需双方处理票据的工作量，提高了管理效率。经统计，增加两名配送人员，可顶替车间七名技术

工人的领料工作，使他们投入到生产中去创造价值，不仅减少了各种浪费，降低了成本，而且物资配送的准确性和及时性均有非常大的提高，从而保证了进度，缩短了生产周期。这种物资供应方式彻底改变了以往传统的领料方式，不仅消除了领料中的“等待浪费”，简化了工作流程，缩短了物资供应时间，很大程度提高了工作效率，而且如果能够在其他企业特别是中小企业内得到推广应用，将可能以此为突破口，提高企业的经营管理水平。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com