

物流管理案例海尔物流制造业物流典范 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_AE_A1_E7_c31_260536.htm

什么是海尔物流的“一流三网”从管理的角度来讲，海尔是一个说不完的故事。它创造了很多奇迹：在新产品开发、顾客服务、企业文化、企业的技术创新、市场创新、管理创新、体制创新等许多方面。它是中国企业进入世界五百强的希望所在，有许多值得称赞的方面。“一流三网”的概念张瑞敏是第一个走上哈佛讲台的中国企业家，海尔是第一个被美国评为五星级服务的中国大陆企业，其物流是市场链概念中延伸出来的一个比较典型的模式和管理方法，所以他可称为中国物流觉醒的第一人，海尔去年被中国物流与采购协会授予“物流示范基地”的美誉。海尔物流的流程再造提出了“一流三网”。

1. “一流” 订单信息流 “一流”就是订单信息流。没有订单不生产；要生产订单，不要生产库存，这是订单信息流。
2. “三网” (1)计算机信息网 物流操作基本上在计算机信息网络平台上运作，这就为物流效率的担高提供了很好的基础。(2)全球供应资源网 海尔的供应是全球化的。海尔已经不仅是企业的国际化，而且是国际性的企业了，它在国外有很多工厂，那些工厂是用当地的资源、当地的人力、当地的资金，在当地市场进行销售。在美国市场的占有率在逐年提升，在美国是名牌，是中国人的骄傲，“海尔中国造”这个词在世界上叫得响当当。其供应资源网络符合经济全球化趋势，资源得到了更合理的配置。(3)全球配送资源网 企业管理的精髓在于怎样有效地整合，或者是充分利用有限的资源，这是企业管

理的出发点。既然供应是全球化的网络，它的配送也要全球配送，形成全球配送资源网络。“一流三网”的理念基础有的人认为，我们跟海尔不是一个重量级，我们的营业额才几个亿、几十个亿，而海尔有几百个亿。可是如果了解海尔发展历史的话，就不应该这么说。海尔在1984年的时候还是一个亏损企业，它定的第一条厂规是“不准在车间大小便”。一年里换了四任厂长，张瑞敏就是第四任厂长。工资发不出，工人把门窗、窗框都拆掉拿回家当柴烧。张瑞敏上任后第一抓质量，第二抓服务。只要客户打一个电话，剩下事都由海尔来做，这种服务意识使得企业迅速发展。在广州，有人要求冰箱送货上门。当时是夏天，温度高达38度，车子又堵得很厉害。眼看就迟到了，怎么办呢？这个送货人员就下车，背着冰箱走了几十分钟的路，送到顾客家里，结果还是迟到了。顾客抱怨，他却什么话都没说，只是微笑着说：“实在对不起”，没有解释一句。当然这件事后来媒体报道了。物流人员在配送的时候有这样的敬业精神，企业的物流绩效就可想而知了。所以说，“一流三网”是在为人民服务、为顾客服务的企业理念的基础上发展起来的。三个JIT同步流程

什么是三个JIT同步流程 JIT (just in time) 就是及时制，传统译为准时制，是不太准确的。比如运输途中突然间轮胎爆了，或突然间刮风下雨或大雪封路，有各种各样很难预测的情况，所以很难做到准时。什么是海尔的三个JIT？海尔的三个JIT包括以下三个内容：1.JIT采购 何时需要就何时采购，采购的是订单，不是库存，是需求拉动采购。这就会对采购提出较高的要求，要求原有的供应网络要比较完善，可以保证随时需要随时能采购得到。2.JIT生产 JIT生产也是生产订单，

不生产库存。顾客下了订单以后，开始生产。答应五天或者六天交货，在这个期限内可以安排生产计划。完成生产计划需要怎样的原料供应，只要原料供应的进度能够保证，生产计划就会如期完成。

3.JIT配送

这三者有机地结合在一起，这种物流的流程跟传统的做法不一样，它完全是一体化的运作，而且海尔物流跟一般企业的物流还有比较大的差别，海尔对物流高度重视，把它提升到战略高度，也很舍得投资，去过海尔现场观察的人都会对它的立体仓储挑指称赞。流程化、数字化、一体化，是三个JIT流程的一个基本特色。

海尔怎么做JIT采购

- 1.全球统一采购 海尔产品所需的材料有1.5万个品种，这1.5万个品种的原材料基本上要进行统一采购，而且是全范围的采购，这样做不仅能达到规模经济，而且要寻找全球范围的最低价格。所以它的JIT采购是全球范围里最低价格进行统一采购，采购价格的降低对物流成本的降低有非常直接的影响。
- 2.招标竞价 海尔每年的采购金额差不多有100多亿人民币，它通过竞标、竞价，要把采购价格下降5%。每年下降100亿的5%，就可以直接提高利润，或者说其价格在市场上就更有竞争力。
- 3.网络优化供应商 网络优化供应商就是通过网络，通过IT平台在全球选择和评估供应商。网络优化供应商比单纯压价要重要得多，因为它的选择余地很大，真正国际化的企业在国际大背景下运作，就可以有很多资源供它选择。

海尔的JIT采购实现了网络化、全球化和规模化，采取统一采购，而且是用招标竞标的方式来不断地寻求物流采购成本的降低。

海尔怎么做JIT生产

图21-1 ERP模块平台 上图的操作平台是ERP模块，它由市场需求来拉动生产计划，由生产计划来拉动原料采购，再要求供应商直送工位，一环紧

扣一环。其基础是ERP的操作平台，有IT技术作为舞台，在这个舞台上演JIT生产这台戏。其前提就决定了生产速度会快，成本会低，效率会高，相反，如果靠传统模式去实现JIT生产难度就会很大。海尔完全是物流的一体化，包括采购、生产、销售、配送等等的一体化，物流部门的组织结构已经调整过来，由物流部门来控制整个集团下面的物流。海尔怎么做JIT配送 目前海尔物流部门在中国大陆有四个配送中心，在欧洲的德国有配送中心，在美国也有配送中心，通过这些总的中转驿站配送中心来控制生产。不做JIT采购就做不了JIT生产，而要做JIT生产和JIT采购，还必须有JIT配送。是JIT配送而不是JIT运输，因为运输是长距离的，配送是短距离的，是当地的。怎样做到按照生产的需要在当地做配送，随时需要随时送到，而且数量、规格要符合需要，这就对物流提出了比较高的要求。货物配送时间要扣得准，JIT生产、JIT采购、JIT配送就是要达到零库存。零库存不是库存等于零，而是在于库存的周转速度，周转速度越快，相对来说库存量就越少。所以JIT配送是这一切的基础，采购、生产与配送必须同时具备JIT的条件，因此叫同步流程，流程再造的时候就要考虑到这三个方面. 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