

压缩时间：宝洁供应链优化 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E5_8E_8B_E7_BC_A9_E6_97_B6_E9_c31_36848.htm 在宝洁的发展历程中，通过缩短距离，更加深入地研究消费者，是宝洁的第三核心竞争力。下面以宝洁公司的香波产品供应链优化为例，详细剖析宝洁供应链的优化方法。宝洁供应链优化总体思路就是通过压缩供应链时间，提高供应链反应速度，来降低运作成本，最终提高企业竞争能力。从宝洁供应链上下游之间的紧密配合方式进行分析，寻找可以压缩时间的改进点，从细节入手，以时间的压缩换取市场更大的空间。供应商管理时间压缩 供应链合作伙伴关系不应该仅仅考虑企业之间的交易价格本身，有很多方面值得关注。比如完善的服务、技术创新、产品的优化设计等。宝洁和供应商一起探讨供应链中非价值增值点以及改进的机会，压缩材料采购提前期，开发供应商伙伴关系，建立相互信任关系。压缩供应商时间管理分为以下四点：材料不同制订的时间不同 香波生产原材料供应最长时间105天，最短7天，平均68天。根据原材料的特点，宝洁公司将其分为ABC三类分别进行管理：A类品种占总数5 - 20%，资金占60 - 70%；C类品种占总数60 - 70%，资金占对材料供应部分的供应链进行优化，将时间减少和库存管理结合起来。比如，原材料A供应提前期105天，但是订货价值只占总价值0.07%，不值得花费很多精力讨论缩短提前期。而原材料B虽然提前期只有50天，但是年用量却高达总价值的24%，因此对这样的材料应该重点考虑。原材料的库存由供应商管理 宝洁的材料库存管理策略是供应商管理库存

(VMI)。对于价值低，用量大、占用存储空间不大的材料，在供应链中时间减少的机会很少，这类材料占香波材料的80%，他们适合采用供应商管理库存的方式来下达采购订单和管理库存。库存状态的透明性是实施VMI的关键。首先双方一起确定供应商订单业务处理过程所需要的信息和库存控制参数；其次改变订单处理方式，建立基于标准的托付订单处理模式；最后把订货交货和票据处理各个业务处理功能集成在供应商一边。以广州黄埔工厂为例，黄埔工厂将后面6个月的销售预测和生产计划周期性地和供应商分享。供应商根据宝洁的计划制订自己的材料采购计划，并根据宝洁生产计划要求提前12天送到宝洁工厂。宝洁使用材料之后付款。对供应商来说，不必为宝洁生产多余的安全库存，自己内部计划安排更有灵活性；对宝洁来说，节省了材料的下单和采购成本。实际的材料采购提前期只是检测周期，至于原材料A，采购提前期由81天缩短到11天，库存由30天减少到0。压缩材料库存的时间对于价值不高、用量大且占用存储空间很大的材料，以及价值不高但存储空间很大的材料，适合采用压缩供应链时间的方法来管理。这类材料大概占有所有材料的15%。对这类材料，不能只采取传统的库存方法，因为对于高频率、小批量、多变的生产方式，对材料供应的要求更高。如果供应时间长，则要求工厂备有很大的安全库存。只有通过压缩时间的方法，才能保持材料的及时供应和库存不变或者降低。对香波材料进行分析，原材料B属于A类材料，用量大，但是存储空间不是很大，适宜采取压缩供应时间的管理方式。对无价值时间消除，对有价值时间改进。材料AE03由国外制订供应商提供CFA，在北京生产为AE03，再

运到广州，采购提前期为72天。供应链活动可以分为5种，分别为：T运输；S存储；P生产；I检测；D延迟。AE03这五类活动的总时间分别为：34.9天、12.5天、2.0天、7.8天、14.6天。真正有价值的时间只有生产和运输两种，检测存储以及延迟都是无价值时间。通过考察供应商的质量方面的日常表现，对材料实施免检放行。结合对存储时间和运输时间的有些改变，结合延迟时间和检测时间的减少，总体时间最后减少了18天。材料库存从30天减少到20天，库存价值每个月减少了2万美元。与供应商进行全面合作 在香波供应链中，总会有一两个供应商供应用量大、材料占据空间大、价值高的A类材料。比如在黄埔工厂主要是香波瓶供应商。这类供应商供应提前期已经很短，已经找不到时间压缩空间，所以宝洁和供应商一起同步进行供应链优化，寻找在操作和管理系统中存在的机会。首先是供应商内部改进。瓶形之间转产时间1小时，为不同品种的香波瓶制订不同的生产周期。对于个别品种，以建立少量库存的方式保证供货，在生产能力有闲暇的时候生产这些品种补充库存。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