

通过流程管理提高采购物料入库的效率 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E9_80_9A_E8_BF_87_E6_B5_81_E7_c67_470107.htm 将流程分解为流程活动，是为了更加全面地展示并理解流程执行的全过程，从而更加容易发现隐藏在流程中的细节问题。生产订单管理会议中，生产部门抱怨采购物料不及时，生产过程中经常会出现待料的危急。采购部门马上回应：采购订单都是按ERP系统的建议并结合生产实际情况下达的，而且供应商的交货时间也没有延误，问题不应该出现在采购，可能物料停留在仓库。R> 仓库部门负责人却说，最近订单比较多，工作量比较大，人手不足。一方面生产订单领料工作比较频繁，另一方面供应商送货办理入库的工作量也明显增加，最近一段时间仓管员大部分时间在办理供应商物料的入库工作，而且经常要加班。会议讨论中，采购员按ERP的建议并结合公司的实际情况下达采购订单没有错；仓管员经常加班，工作已经非常辛苦；然而，生产又确实出现待料的危机，生产部门的抱怨也并非无病呻吟。从表面上看，目前解决问题最快的途径是增加仓库部门的人手，然而在企业的日常管理中增加职员编制都是十分困难和棘手的问题。此时，通过流程管理来提高采购物料入库的效率不失为一个好的解决方案。面对市场等外部环境的快速变化，中小制造企业如何选择一个好的、吻合企业背景的流程改进方法，来快速调整、优化或改进并实施这些流程以适应外部环境变化的需求，将显得尤为重要。被称为“动作研究之父”的吉尔布雷思(Gilbreth)在观察建筑工人砌砖动作后，将砌砖的过程分解为18个动作进行研究

，最后将18个动作合并成4.5个动作，在当时创造了建筑工人砌砖速度每小时350块的奇迹，同时也为工业工程管理的进一步发展和研究奠定了基础。在流程优化改进的过程中，可以借鉴动作研究的方法来将流程活动进行分解与分析，再将流程活动进行删除、合并、重新组合以及简化，从而缩短流程的运行周期并提高流程执行的速度。这种流程改进的方法共分为四个步骤（图1所示），即观察并记录流程活动、分析记录的流程活动、设计新流程、模拟并实施新流程。本文将以此某机械制造厂的采购物料入库流程作为分析的载体，结合流程活动分解的流程改进方法的四个步骤，对采购物料入库流程进行活动分解记录、分解过程的分析、流程的重新设计、会议室模拟以及实施改进，从而说明流程活动分解如何应用在流程改进的过程中。观察并记录流程 图2所示的采购物料入库流程示意图，清楚地表现了一个复杂的物料从供应商转交给仓库、并由仓库移交至质检的过程。从流程图的特点来看，就是要用简洁的语言来表达复杂流程执行的逻辑关系。流程图对于文字要求简洁明朗的特性，决定了流程图不可能使用过多的言语来描述或表达流程执行过程中的一些细节，虽然方便了中层管理人员对于流程的阅读，却最终造成基层职员在执行流程时的困难甚至困惑。粗略一看图1所示的采购物料入库流程层次关系似乎非常清楚，仓管员在流程中要跟踪和执行的七个步骤好像也很容易。然而，当观察并记录仓管员在办理某机械加工件入库的过程时，才发现采购入库流程要完成的活动并非表面上看到的那么简单，流程的每一个步骤又由若干个活动组成。从记录采购物料入库流程活动分解的表1可以知道，流程的七个步骤又被分解为22个主要的

流程活动，在这些活动中需要涉及的人和事物具有相当大的跨度，按照流程的执行顺序分别有供应商、ERP系统、采购员、物料卡、铜丝、叉车、报检单以及质检等。接触完所有这些人和事之后，并完成记录表中的22个活动，这样物料的入库流程才算执行完成。在观察和记录流程步骤的活动分解时，一要清楚地记录分解完成的活动，同时还包括要接触的人和物；二要记录活动分解执行过程中的物理距离以及每一个步骤需要的时间；同时要对流程活动进行分类。在表1中，将流程活动分成了5种类型：操作、移动、延迟、检查和储存等，为了方便交流，分别使用5种符号来与这5种类型的操作一一对应。

流程活动分解与分析 将流程分解为流程活动，是为了更加全面地展示并理解流程执行的全过程，从而更容易发现隐藏在流程中的细节问题。而分析流程活动则是为了找出流程执行过程中活动与活动之间的相互规律、以及执行过程的优缺点，包括流程执行周期长和周期知的活动、效率高和执行效率低的步骤，并将这些数据作为流程的改进和优化决策的依据。从表1中得到这样的数据，仓管员执行单个采购物料入库流程，需要4分钟。在这段时间内，仓库员需要完成的任务有移动45米、操作11次、移动7次、检查3次、物料储存2次；需要接触的人员有供应商、采购员、质检工程师等；需要涉及的事和物有供应商送来的物料、ERP系统、物料卡、铜丝、报检单、叉车等。其中移动范围最大的为采购物料入库流程的最后一步“移至检验库”，需要移动的距离为13.5米，占整个流程移动范围的30%；其中执行次数最多的活动为操作11次及移动7次，而操作11次有5次分布在采购物料入库流程的第五步和第六步即“挂物料卡”和“填写报验

单”。综上所述，影响采购物料入库流程执行周期的关键因素主要体现在“挂物料卡”、“填写报检单”、“移至检验库”等三个步骤，三个步骤的共同点是流程手工操作量大、活动过程较多、执行繁琐，要在操作与移动之间不停地切换才能完成相关任务。特别是流程中有两个操作次数相对频繁、移动跨度较大的两个步骤“挂物料卡”及“填写报检单”。可以说，这两个步骤直接影响着整个流程的执行周期，只有解决好这两个步骤瓶颈，采购物料入库流程执行周期才可能缩减、效率才会大大提高。设计新流程将流程活动分解与分析的数据作为设计新流程的基础，一方面选择改进流程的某个步骤或某个活动是通过数据分析的结果，有科学的依据；另一方面可以对比流程改进前后的流程步骤以及流程活动的所需要的资源，很容易看出改进的效果。在设计新的流程时，遵守删除、合并、重排以及简化的原则，即删除原有流程中不必要或者说可要可不的步骤；尽可能减少流程的步骤，将可以一次执行的步骤进行合并；依据组织的实际情况重新调整流程的执行顺序；争取将流程的执行过程做到简单明了。删除或取消不必要或者可有可无的步骤 例如采购物料入库流程中的“挂物料卡”步骤，可将此工作交给供应商在送货前完成。这样一方面减轻了仓管员办理采购物料入库的工作量，缩短了流程执行的周期；另一方面供应商送来的物料标识清晰，也方便仓库员在办理入库时清点物料（图3所示）。合并与重排流程活动与流程步骤 例如采购物料入库流程中的“移至检验库”，可以要求供应商送货的时候直接将货物送到检验库，一方面减少了流程执行的步步骤.另一方面也节省了流程的运行成本，如叉车成本等。简化流程活动的步

骤例如采购物料入库流程中的“填写报检单”，其填写的过程就是将采购订单入库的物料重新手工抄写一次，一方面工作量比较大，同时也容易出错。如果通过ERP系统报表直接打印出来，仓管员将可以从手工填单中解脱出来做其他的工作。同时，仓管员通过ERP打印报检单后直接移交给质检。经过将流程步骤和流程活动进行删除、合并、重排及简化后，改进后的新流程如图4所示。仓管员在新的采购物料入库流程涉及的主要步骤由原来的七个缩短为五个，要完成改进后的整个流程需要移动的范围也至少减少了30%，流程过程中需要的操作频率和移动次数也明显减少。会议室模拟并实施新流程

会议室模拟作为流程实施前的最后一个步骤，往往容易被人们忽视。会议室模拟在项目管理中作为确保项目顺利进行的一个重要阶段性控制过程。流程经过流程活动分解与分析，以及对流程活动进行删除、合并、重排以及简化之后，重新组成新的流程。对于改动较大的流程，新的流程干系人之间是否能够相互理解、相互配合，是在流程改进过程中很难预估。特别是对于调整企业外部的流程干系人，考虑到各自企业的利益关系，流程制定过程中不能将企业的意愿强加到对方，这种情况可能让对方不能理解，甚至不愿意配合。如果不经过会议室模拟这一个环节，可能由于某些细节问题而最终影响新的流程实施。图3中的采购入库流程对图1中的采购入库流程进行了较大动作的调整。不仅涉及到内部ERP系统的报检单报表，同时也涉及到供应商送货需要挂物料卡，甚至还要将货物送到指定的质检库位。如果说没有会议室模拟的沟通，可能仓管员将打印的报检单送到质检部门时不认同而导致流程执行的尴尬；相对于仓管员与质检工

工程师的沟通来说，与供应商的沟通要困难一些，如果说路途遥远的供应商送货因为挂的物料卡不符合要求而退货的话，会让送货的过程变得相当不愉快。俗话说，“磨刀不误砍柴工”。组织所有涉及流程的干系人，用某一个实际的采购物料入库业务对改进后的流程进行会议室模拟，不但让流程干系人了解和熟悉新的流程；也可以预防流程设计过程中的疏忽或考虑不周的风险，并将这些风险降到尽可能低的水平，然后再实施推广。不但不会耽搁新流程的生效时间，反而为新的流程扫除了执行过程中的障碍，将从另一个角度更好地推进新流程的快速应用。对流程进行流程活动分解与分析的流程改进方法，是在工业工程的动作研究基础之上进行的一种尝试与探索。它是在流程改进的过程中，结合流程管理的实际情况进行流程改进众多方法中的一种，它没有像价值链或鱼骨图等方法或工具那样被广泛认同和普遍使用。同样，好的方法需要不断地应用、不断地总结、不断地改进和不断地完善。每一种流程改进的方法都有其优点，也有其局限性。使用什么样的流程改进方法并不重要，重要的是结合企业的实际情况，尝试使用或探索适合企业自身特点的流程改进方法来快速发现流程执行的瓶颈、解决流程的瓶颈，最后缩短流程的执行周期、提高流程的执行效率。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