

咸宁纸业如何改善内部物流管理物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E5_92_B8_E5_AE_81_E7_BA_B8_E4_c31_510032.htm 纸业有限公司是一家纸板生产企业，为地区的300多家纸箱厂提供纸板产品。产品100%接单生产，每天交易客户大约130户。300多家客户里面，40%的客户1~3天下一次订单。现有运输车辆26辆，容积从2000~6000平方米6档。每天运输大约150车次，由于订单量不稳定，在日产量接近40万平方米的时候，生产运转、仓储等方面就会捉襟见肘，在运输方面还要临时高价请外部车辆来满足运输需求。这种情况公司已经持续好几年了，直到新来了一位总经理陈曲对此提质疑。陈曲先后在广东和浙江工作，他说如果在广东，这样的企业资源可以再增加20%的产量，而且场地与运输不会紧张，当然，区域经济条件不一样，比如广东单一订单规模的比较大，咸宁的订单规模比较小等等。陈曲新官上任两周内召开了5次会议，基本都拖到晚上10点多，大家都感觉到很大压力。最后提出要改造信息系统，现在的信息系统就是生产线数控系统的延伸，加上记账的功能。由于各部门的需求不断提出来，一直在不停地修改，但是各部门都不满意，成为大家推卸责任的借口。这也是公司IT部门的经理张松江最苦恼的地方，这次陈总说服董事会，把系统改造的任务交给张松江。两周会议的结论是陈总任项目组长，张松江具体负责，但是张松江怀疑公司的痼疾这次是否真能解决。项目组最后决定，项目范围为理顺内部物流，在计划环节上做好控制。通过调研，项目组确定了目前的业务特点与流程。

- 1、客户白天通过传真下达订单，8名

订单处理人员将订单信息逐条录入系统，并负责核对。时间为8:00~18:30，正常延时到20:00。2、计划人员根据打印出的订单数据进行拼料编排，这项工作一般从11:00开始，那时已经接到近10万平方米的订单，有一定的规模来进行规格互拼（套裁），17:00第一批订单的数据根据编排的结果可以发给生产线生产，22:00全部编排结束，19:00开始正式生产（2条生产线）。次日7:00-13:00生产线任务依次完成。生产出来的产品按照为各个运输区域设定的仓位入库。3、客户订单正常是次日开始送货，10%左右的订单按照约定在第三天交货。运输计划人员根据产品入库情况安排装车计划，当天夜里开始装车，保证全部车辆可以在6:30出发，在客户8:00上班前赶到。以早晨、中午、下午为时间边界，客户需求的交付时间比例分别为40%、30%和30%，但是客户最需要的早晨收货能满足的只有30%，有10%的缺口。需要解决的问题是：1、在35万平方以上的时候，由于仓库周转空间变小，已经安排装车的订单经常找不到货（确定的仓位容积饱和后，占用过道或者其他仓位）。2、订单的状况难以准确查询，配货装车效率低下（一辆车可装载的数量越多越好，送货地址越少越好，一天往返趟数越多越好）。如何通过内部流程的改善来提高储运管理水平？以更低的成本满足客户对送货准时性的需求？这些变革措施在系统中如何实现，是重新建设一个系统，还是在老的生产数控系统上做扩展？后续的需求应该如何界定？

根据需求强化系统功能 王欣荣 野村综研（上海）咨询有限公司 主任咨询顾问 任何一个企业要在市场中生存发展，都必须要以客户为中心，整合自身的资源去满足客户的需求，获得利润，从而实现企业的可持续发展。所以，内部

物流流程的改善，甚至企业管理的改善都不是为了改善而改善，也不是为了管理的便利进行改善，而是为了更好地配置企业的资源，提高生产等方面的能力，从而更好更快更多地满足客户的需求。此外，现代企业的日常管理，从采购、生产、储运到销售等等，各种事务交织在一起，十分庞杂繁琐，传统的手工报表式的管理已经不合时宜，建立符合自身实际的信息系统早已成为必然。因此，内部物流管理的改善必须要紧紧围绕几条原则。以客户为中心以订单为导向 有研究表明，赢得一位新客户的花费是维持一位老客户的花费的6至10倍。在维持老客户的基础上开拓新客户是成功企业的生存之道，但要在激烈的市场竞争中维持现有客户就必须保持乃至不断提高其忠诚度。在本案例中，“客户最需要的早晨收货能满足的只有30%，有10%的缺口”，试问长此以往，企业如何能保持客户的忠诚度，辛辛苦苦积累起来的客户资源又如何不会流失。为了确保客户的忠诚，就必须以客户为中心，尽可能地满足客户的需求。案例中，企业存在的一个不能很好满足客户需求的突出问题，就是在35万平方以上的时候，由于仓库周转空间变小，已经安排装车的订单经常找不到货，这样势必要延误宝贵的送货时间。笔者认为周转空间的变小并不必然造成找不到货的问题，造成这个问题的主要原因是产品的入库方式。原来的入库方式是根据产品的运输区域进行入库，这就会形成同一运输区域的不同订单的产品混杂在一起，给装车造成了额外的分辨订单的工作，甚至造成某些产品难于找到的问题。笔者认为应将产品按照订单入库，同一订单的产品置于同一区域，不同订单的产品之间应有明显的界限或者其他易于辨认的措施。当然，这样的入库

方式对产品信息的把握以及产品仓位的分配有较高的要求，因此也就需要有一套包含企业各种基础信息同时能对企业资源进行优化配置的信息系统对此进行支撑。用管理思想指导信息系统的建设实施为什么要建设管理信息系统？管理信息系统可促使企业向信息化方向发展，使企业处于一个信息灵敏、管理科学、决策准确的良性循环之中，为企业带来更高的经济效益。管理信息系统将管理工作统一化、规范化、现代化，极大地提高了管理的效率，使现代化管理形成统一、高效的系统。过去传统的管理方式是以人为主体的操作，虽然管理人员投入了大量的时间、精力，然而个人的能力是有限的，所以管理工作难免会出现局限性，或带有个人的主观性和片面性。管理信息系统使用系统思想建立起来的，以计算机为信息处理手段，以现代化通信设备为基本传输工具，能力管理决策者提供信息服务的人机系统，较之于传统的人工方式，有着其无法比拟的优越性，所以，管理信息系统是企业现代化的重要标志，是企业发展的一条必由之路。管理信息系统在管理现代化中起着举足轻重的作用。它不仅是实现管理现代化的有效途径，同时，也促进了企业管理走向现代化的进程。如何建设管理信息系统？实际上，几乎所有具有一定规模的企业都认识到建设信息系统的必然性和必要性，但却对于如何建设符合自身实际的信息系统感到困惑和迷茫。许多企业只是购买市场上一些成熟的某一领域的软件系统，但实际应用中的效果却并不理想。这是因为，从根本上说，信息系统是管理思想的体现，反过来讲就是，要建设好一个信息系统就必须把管理思想融入系统，同时还需要考虑企业自身的特点。只有这样才能使人机充分发挥各自的特长

，组成一个和谐、有效的系统，让信息系统发挥最大的功效，实现企业自身有限资源的优化配置，从而更好地满足客户的需要。案例中，计划人员17：00将第一批订单的数据根据编排的结果发给生产线生产，但生产线19：00开始正式生产。通过建立有效的信息系统，企业完全可以把类似过程的时间缩短，从而更早地完成生产，最终更快地实现送货。保证数据完整透明 实现精确控制 企业给客户的产品就像厨师给食客提供饭菜，如果说企业人员是大厨的话，那么信息系统就是锅铲等厨具，要做出可口的饭菜当然离不开厨具，同时大厨也难为无米之炊，食材也必不可少，而且食材的好坏在很大程度上决定了饭菜的质量。对于企业来讲，数据就是食材，它由企业人员通过信息系统来使用和处理。系统里的数据是否完整以及是否透明，即是让应该接触到的人员能接触到，就是这里所说的数据的好坏。只有保证了数据的完整及透明，才能使信息系统的效果得到真正地发挥，否则，空有一套好的系统也无济于事。至于“是重新建设一个系统，还是在老的生产数控系统上做扩展”，则需要根据实际情况来决定。如果在生产数控系统上能平滑地扩展，成本又较低，同时又能够满足建设管理信息系统的所有要求，那就应该在旧的系统上进行扩展；但如果在生产数控系统的基础上进行扩展，费时费力，又不能很好地达到企业系统建设的要求，那就应该另起炉灶，从全盘来考虑系统建设。综上所述，企业应该以满足客户的需求为最终目标，以信息系统为主要手段，来改善企业的内部物流管理以至企业的整个管理流程。解决计划排程问题 王立功 深圳海格物流有限公司 信息总监 案例的问题并不是流程问题，也不是信息化问题，是管理科

学问题。要想把订单生产、堆存、运输几个环节有效组织并兼顾时效、容量与成本关系，制定出科学合理的综合计划，是这个案例的关键所在，是计划排程问题，要解决“在正确的时间做正确的事”。而流程一般解决“正确地做事”；同样，信息化基本的职能也无法解决。本案例中的解决过程还是在定位方面有所偏离，即使是长期从事信息化开发与管理的“IT部门的经理”也是无从入手。我们相信，在生产、仓储、运输任何一个点上，做好自己的事情都是较为简单可行的，流程设计也就往往对一个点周边各点的服务响应的假设是无限的，如案例中所表现，生产出来就有地方堆放，到时候就有车辆负责运输。以至于仓储环节“确定的仓位容积饱和后，占用过道或者其他仓位”，运输环节“一辆车可装载的数量越多越好，送货地址越少越好，一天往返趟数越多越好”的问题描述。这是老式做法，各个环节孤军作战，无条件地履行好各自环节的问题。这种思维模式下的ERP系统自然也是几个子模块（生产子系统、仓储子系统、运输子系统）拼凑而成。我们必须认识到，负责计划排程的机构必须站在更高一层的高度去分析和解决问题，同时也要告诫每一个环节，局部观点与全局观点很多时候是不一致的，局部利益要服从整体利益。解决好整体企业的问题是ERP的初级目标也是终极目标。所谓初级目标是从“企业资源计划”系统的命名就能知晓，之所以称为终极目标是由于绝大多数的ERP系统还没有在这个高度去思考问题、解决问题、部署和实施。生产排程系统通过优化引擎把所有订单排列在甘特图（甘特图表示项目中完成每项活动所需要的时间的条形图。它以亨利劳伦斯甘特先生的名字命名，他制定了一个完整地用条

形图表示进度的标志系统。)上,规定出每个订单的生产上线批次、仓储的库位、运输时间与车辆;一个订单上线之前已经有了对生产设备、仓储库位、运输车辆进行了精确的计划和资源配给。这不是一个信息化、流程再造问题,而是数学、计算机科学、控制论、运筹学、经营管理等多个学科的综合技术应用,同时还必须有人的经验与启发。如何通过内部流程的改善来提高储运管理水平?就是建立一个整体模型,通过对订单(数量、时间、位置)、原材料、生产设备、仓储资源、运输资源等进行整体优化,在保障客户目标的前提下实现利益最大化。这样一个模型是由一系列资源描述、资源需求描述和众多约束条件来定义的。优化目标也兼顾服务时效、资源供给、利益、成本等众多因素,最后提供若干目标偏向不同的几个备选方案。当仓储资源稀缺的时候,抑制生产加快运输;充分的时候,追求(材料)成本、运输(趟次、路线)成本。通过优化,很多订单可以在下线后即刻装车运输,既节省了仓储空间和产品供应时间,也减少了仓储、装卸移库等操作,即使运输环节增加一定成本仍然划算。也就是说,很多企业的局部资源争夺冲突是无法通过节点内部取决的,但是通过整体优化和上下游的协同能够挖掘出很多潜力。在这个框架下的ERP系统中,生产数控系统只是其中一个环节。仓储管理、运输管理也是相应资源管理的流程化信息化的子系统,它们在局部无法完全理解和解释各个指令合理性,但是可以肯定,任何指令都是可以完成和必需执行的。供应链关系日趋成熟的时候,一个企业的设备、仓储、原料供给、运输等资源的部署是依靠经验自然形成的。计划排程的过程是一个计算机数学模型中的模拟过程,除了

在生产执行期发挥作用以外，还会在企业规划、扩张等战略决策中发挥强大的作用。有了科学合理的企业模型和强有力的优化引擎，能够改善企业在市场能力、生产资料投入等多方面获得绝对利益。目前，国内外解决好企业模型的ERP系统为数不多，提供优化引擎的IT公司也寥寥无几，但是这的确是贯穿ERP发展始终的一个关键问题。起点是愿望，只有通过不懈努力才能到达ERP真正的终点。"#F8F8F8" 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