

2011年物流师考试辅导：戴尔电脑普来克斯工厂供应链应用案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_2011\\_E5\\_B9\\_B4\\_E7\\_89\\_A9\\_c31\\_646166.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_2011_E5_B9_B4_E7_89_A9_c31_646166.htm)

以下是百考试题物流师站编辑收集的关于戴尔电脑普来克斯工厂供应链应用案例，希望能帮助考生更好的复习。市场环境的变化、客户需求的变化，企业只有迅速有效地不断地对自己的战略、运作模式和组织架构作出相应的改变，才能在变化的环境中生存和发展。《领导战略变革》一书中引用的戴尔电脑的案例，为我们提供了一个运用变革管理技巧建造准时生产供应链的称典范。个人电脑行业价格竞争十分激烈，毛利率只有2%。因此，获得增长--特别是利润--的唯一途径就是降低成本提高生产效率。戴尔电脑的欧地普来克斯工厂堪称这方面的杰作。在竞争对手那里，成品的平均库存是50到90天，而欧地普来克斯工厂的目标库存则是零--成品的库存为零。欧地普来克斯工厂没有库房。工厂是这样设计的，每天有20000多台机器从装配线上一下来就出厂。占地面积是18600平方米的欧地普来克斯工厂，每个接收零件的平台只有一间大的盥洗室那么大(9.3平方米)。竞争对手平均有好几周的零件库存，而欧地普来克斯工厂给零件库存设定的目标是两小时。这看似天荒夜谈的计划不仅得到了实现，而且给戴尔带来了丰厚的回报。生产效率(每人每小时生产的机器数)在第一年就增加了160%。1994年，戴尔在技术方面投资的回报率是30%；而在2000年，它的投资回报率为300%。这一计划要得到了成功的实施，戴尔电脑不仅在内部实施了重大变革，而且还做出努力，让它的客户和供应商也进行了改变。它需要促使客户改变订购机器的方式

，促使供应商改变提供零件的方式。否则，自动装配线就会嘎然而止。因此，欧地普来克斯工厂的成功不仅是技术上的成功，而且更重要的是戴尔变革管理的成功。什么是变革？变革是一个过程，它包含四个阶段：1) 高水平地做正确的事情；2) 发现原本正确的事情变成不正确的事情了；3) 停止做错误的事情，开始做新的正确事情，但做的水平地很低；4) 经过努力之后，终于能够高水平地做正确的事情。这个过程不会一帆风顺的，也会遇到各种各样的障碍。归纳起来，变革障碍可以归纳为三道脑障：视而不见，知而不行和行而不达。视而不见的脑障使人们看不见变革的需求--看不见原本正确的事情变得不正确了，因而不去变革。人们在认识到变革的需求之后，有可能因为变革目标不明确，或者对于实现变革目标缺乏信心和动力，从而不愿意行动，不愿意放弃错误的事情去做正确的事情，这就是知而不行的脑障。人们决定以实际行动投入变革之后，便开始做正确的事情。但是，因为不熟练，人们做正确事情的行为一时达不到或看不到预期的效果，因而在中途放弃变革的努力，这就是行而不达的脑障。只有有效地克服了这些变革的脑障，变革才能成功。戴尔电脑在建立欧地普来克斯工厂供应链的过程中，采取了一系列措施成功地克服了这些障碍，有效地促使其客户和供应商改变了他们习惯的做法，最终使得工厂得以按照预定目标运行。戴尔电脑从帮助客户改变订单流程入手。在过去，戴尔的团体客户订货走的是劳动密集型的缓慢流程。按照这种流程，员工从填电脑请购单到收到电脑，需要36到40天的时间。戴尔帮助客户设计了一个解决方案。按照戴尔提供的解决方案，如果电脑请购单在客户内部立刻得到批准，那么

，从请购单生成到戴尔开始生产，整个流程只需要60秒钟时间！如果采购请求在24小时之内得到批准，从填单到收货只要3-4天，而不是36-40天。然而，这个愿景要求客户做出重大的改变。首先，采购请求的控制需要授权给员工，而不是集中在采购中心。第二，老板们必须做出快速的回应(24小时之内)，或者让他们的老板知道他们还没有回复。第三，在订单生成的问题上，采购部必须停止扮演警察的角色。第四，客户必须通过软件把他们与戴尔紧密联系起来，使戴尔可能检查和识别客户需求函数的模型。但是，接受这个美好的愿景，对大多数客户而言不是一件容易的事情。因为，他们都有根深蒂固地认为："你告诉供应商你需要什么，而不是让供应商告诉你你需要什么。"此外，改变订单流程还会引起权力纷争。因此，戴尔需要帮助客户克服视而不见的脑障，让客户看清变革的需求。戴尔做了艰苦的工作来帮助客户明白，少一些人处理纸张可以降低成本。戴尔特别强调，减少从请购单到采购订单、再把订单输入电脑这一过程中的手工操作，可以提高订单的准确程度。戴尔还帮助客户认识到，让员工在3天而不是36天之内拿到电脑，可以从提高的工作效率中获益。经过苦口婆心的劝说，戴尔终于帮助客户认识到改变订单流程，利大于弊，值得一做。相关推荐：[#0000ff>2011年物流师考试供应链应用辅导汇总](#) [#0000ff>2011年物流师考试供应链概述辅导汇总](#) [#0000ff> 欢迎进入：#0000ff>2011年物流师课程免费试听](#) [#0000ff>百考试题物流师在线考试中心](#) [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](http://www.100test.com)