

物流综合辅导:松下两年物流整合管理劣势变优势 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/246/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c31\\_246851.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/246/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_BC_E5_c31_246851.htm) 自2000年起，日本的流通业开始剧烈变动，企业竞争环境严酷，母公司为了切实削减成本、突出经营责任、强化竞争力，对物流体制进行改造。各大公司（集团）的物流子公司不断合并和重组。物流子公司实现独立经营，把过去按领域或地区分立的子公司统一起来，将各个分割的作业过程有机地连接起来，不仅能改善自身成本结构，还能通过构筑全国性流通网络，扩大对集团外的服务。其具体的做法是，各制造业集团开始放弃“大而全、小而全”的子公司经营方针，开展跨行业、跨企业的合作，在节约经营资源上下功夫。松下的物流体系也经历这一浪潮，松下物流的整合之路带来很多启示。

管理与执行脱节 被迫整合配送中心 松下物流负责日本松下的整个配送体系，包括从松下工厂到中心仓库，到8个区域仓库，乃至配送给客户整个物流过程。2000年10月，松下物流开始整合松下电器的9个配送中心，目标是实现松下体系以外10%至30%的外部销售目标。我们都知道，从一个企业物流系统向一个真正的第三方物流转变是很难的，失败的比比皆是。如何从服务内部转向为外部服务，自身的核心竞争力建设如何进行，是松下物流首要考虑的问题。松下电器的9个配送中心，全都有自己的信息系统。松下物流需要支持松下体系的商业运作，包括从原材料采购到成品配送；也要适应各种业务模式：从货物处理到信息/流程外包。对于一个第三方物流公司来说，既要满足不同客户的需求，又要保证内部业务运作的一致

性，这是一个难题。因为跨领域、跨行业的物流具有不同的特点，比如电子消费品的入场物流与销售物流就差别巨大。松下电器在使用信息系统、降低库存方面是先驱，包括使用ERP和SCP（供应链计划）工具提高需求预测的准确度。然而以ERP系统为核心的上位系统，其物流模块在功能上是缺失的。因此，松下电器的业务信息在商业管理和现场物流执行之间中断，造成很多问题。管理与现场执行之间的脱节是多数企业的通病，对于信息系统更是这样。ERP来源于财务系统，它的核心在于从财务的角度，来核算企业经营的整体成本，对于物流作业的细节控制力度不够；SCP来自于供应链的整体计划，它需要对物流细节整体掌控才能实现目标。因此，下位系统也即物流系统的缺失，对ERP尤其是SCP的影响巨大。打个比方，SCP是一辆车的方向盘，而物流系统就是一辆车的轮子，方向盘再好，但是没有物流系统这个轮子，车是跑不起来的。面对以上挑战，松下物流的董事长决定从根本上再造商业流程，使9个配送中心实现真正的整合。

舍ERP取WMS 不同流程统一成最佳实践 如何实现真正的整合？整合的标准是什么？这是整合首先要面对的问题。要把整合落到实处，首先就要制订整合的目标与标准，就如一个项目，事前要明晰目标，事后可以审核。松下电器推动了这个仓库管理革新项目，它这样介绍该项目：“要想实现有效的管理，必须实现物流现场运作的可视化，形象地说是数字化。用数字来量化每个营业点的生产力和品质，使之可以相互比较，这对有效管理物流过程是非常重要的。”管理的两个先决条件：量化，只有量化才能实现优化；固化，对流程的固化，对管理的固化，只有固化才能持续改进。这是企业管

理的不二法门，可是在国内众多的企业并没有深刻认识到这一点。众多管理者在好高骛远地说优化，殊不知没有量化与固化，哪儿来的优化。我们常常看到某企业做优化的项目，但是这些优化往往没有数据支持。没有数据的支持，优化就没有根据，优化的结果也难于衡量。建立包含配送中心基层运作的所有信息的综合数据库，及实时的库存可视化的物流信息系统，对松下物流来说十分必要。LMS（物流管理系统），包含从采购物流到销售物流，逐步展开。2002年7月，来自项目组的关键用户宣布了蓝图设计，十二个关键任务点被提出，依照松下物流公司层面的职能流程，打破原有的区域组织职能结构。例如运输关键任务点，改进运输网络；货物管理关键任务点，改善仓库管理；订单/数据关键任务点，提高订单收入/库存管理；质量控制关键任务点，收据检查/质量管理等等。基于这些关键任务点，整体革新计划启动。从2003年1月起，新的流程与组织架构在整个公司展开。在改进仓库管理水平的革新活动中，改进点包括：基于工作量分配的任务预测、仓库运作品质和生产力、导入WMS（仓库管理系统）。为了实现这些改进，松下物流采用了成熟的WMS软件包。在硬件网络层，部署在大阪的服务器，连接着47个营业点，以实现实时的可视化管理。尽管松下物流明白，对于LMS有另外一个选择使用ERP的物流模块，但还是选择了专业的WMSFramework的Logistics Station iWMS系统。松下物流解释了决策背景：“通常，采用基于ERP系统的WMS模块，当时看来成本是比较低的，但未来的客户化成本非常大。这是我们选择WMS系统来管理物流运作的真正原因。”ERP的WM模块与WMS之间的差别，不在于技术，关键在于开发

理念。WM模块作为ERP的组成部分，更多是服务企业内部，使之成为有机整体；而WMS纯粹是从第三方物流公司的立场、客户的角度出发，来设计系统。WMS更具开放性与灵活性。在WMS系统导入的过程中，松下物流仓库层面广泛应用了手持终端和车载终端。松下物流操作层面发生了彻底改变，实时的运作信息被自动收集起来，加以分析。基于这些有价值的数 据，松下物流的再造产生了效力，之前各式各样的流程被统一成标准的最佳实践。通过流程再造，整个松下物流的运作差错率被降低到0.00019%。量化现场操作 变管理为核心竞争力 WMS系统导入的另一个目标，是通过数据的收集与分析，来量化现场操作，以备未来改进与提高。例如，基于ASN（预收货通知），实现对下一工作日的劳动力和运输设备的预分配。劳动力分配可以动态平衡劳动力的负荷不均，比如部分员工过于劳累，而另外一部分过于轻松。由此，管理工作可以实现有效的评估和比较，生产力和质量可以被有效量化，通过分析可以快速找出问题和流程瓶颈。2004年10月，松下物流的WMS得到充分应用，通过标准化的运作，松下物流能准确地对流程进行定义和建立物流相关规则，诸如库存分配原则和上架原则，员工只需按照系统指示进行操作。标准化的操作与流程，最大的好处就是部门之间的职责明晰。而标准化的操作与流程，有赖于物流系统对标准化的操作与流程的量化与固化，这是物流系统的核心价值之一。显然，松下物流对这个项目的ROI（资金投入产出比）之高感到满意。据报道，经过本次革新，松下物流的运作成本减少到14%，现场操作人员减少了7~8%。松下物流的本次革新第一阶段完成。为了在生产力和质量方面持续改进，公

司内部设立了一个独立的部门流程创新部门，未来将继续应用协同TMS（运输管理系统）和WMS等系统。最后，创新需要持续不断进行，就如我们通常所说的PDCA循环，不断制订计划、执行、检查。只有这样，企业的管理能力才能不断提升，成为企业的核心竞争力之一。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)