

优化运营管理 体系 快速响应客户需求

运营经理 严莉娟

在以客户为导向的市场中，能够满足客户个性化需求、提供个性化服务的企业才能够在竞争中处于优势地位。为提高竞争力、降低运营成本，公司改善了内部运作思路和流程，并开始应用各种各样的信息管理系统来解决实际问题，包括PDM、MRP、MES等。

1

改善内部运营思路与流程

客户的定制化程度较高，但其季度预测的准确率又较低，如何在降低库存风险的同时加快交付速度，成为我们思考的重要问题。在内部运作思路和流程的改善中，我们主要围绕“承诺时间内交付订单”进行。其细化的目标是快速响应客户需求并及时生产加工，从而提高客户满意度、提升业务竞争力，因此，我们考虑从整个供应链上协同供应商与客户一起改善。

“协同”源于“共赢”，我们认为，供应链改善是需要供应商与客户共同参与、共同合作的。“协同”中，我们重点关注如何平衡物料的供给速度和库存周转，尽量做到将三方的优势（物料通用性）发挥到最大程度，从而提升交期、降低库存成本。在质量管理上，我们始终坚持质量第一的原则，并要求公司每个岗位严格遵守；在价格管控上，我们并不急于触碰供应商成本，而是更加关注供应商的产能和成本管控能力，我们相信，产能匹配、并有成本下降的战略、能力及水平的供应商，产品价格一定会具有持久竞争力。

除了加强与供应商和客户的合作外，我们还对自身的生产排产原则进行了改善。制定了集团的生产排产原则：优先交期原则、产能均衡原则、成本节约原则、前置时间原则。原则的统一更好地保障了订单交付的准确性。

2

推动信息管理系统的应用

内部流程再优化，面对那些敏捷项目，面对多品种、小批量的订单模式，没有强大的信息管理系统是无法持续支撑的。因此，我们陆续开发了PDM、MRP、MES系统，并成功落地运作。这些系统应用了行业的模式和思路，更结合了我们自身的特点和经验，是符合集团内部需求的定制化系统。

MRP是Material Requirement Planning（物料需求计划），MRP是指根据产品结构各层次物品的从属和数量关系，以每个物品为计划对象，以完工日期为时间基准倒排计划，按提前期长短区别各个物品下达计划时间的先后顺序，是生产企业内的物资计划管理模式。MRP系统会根据市场需求预测和顾客订单，制定产品的生产计划，然后基于产品生成进度计划，组成产品的材料结构表和库存状况，通过计算机计算所需物料的需求量和需求时间，从而确定产品的生产进度。MRP已经在集团成功运行，接下来会完成EDI（简版）系统，令其与MRP系统对接，有效提高供应商和我们的工作效率，从而更好地降低双方的管理成本。

2014年，我们主要打造和推动了PDM系统和MRP系统；2015年，有了这两个系统的成熟运行，结合集团已有的ERP、EMS系统，相信我们可以更快地响应客户需求。