



大连液压工程公司

中文摘要

本案例以大连液压工程公司为背景，介绍了该公司进行供应链战略改革的一系列措施，案例中通过大连液压工程公司对采购部和生产计划管理的改革实践的描写以及对公司的库存管理和组织结构两方面继续进行改革的描述，为案例使用者描绘了当今生产型企业如何制定和实施供应链战略的情景。涉及到采购、生产计划、库存、组织结构等各方面。

关键词： 供应链管理 生产计划 组织结构 采购 库存

ABSTRACT

This case reveals a series of reforming measures about the company's supply chain management strategy exists in Dalian Hydraulic Engineering Company, which describe the scene how to decide and implement supply chain management strategy in a production company now. Through the describing of reforming practice about purchasing department and production plan management in the company and Manger Zhang decides to keep on the reforming about inventory management and organization structure.

Key words: supply chain management production plan organization structure purchase inventory

本案例由东北财经大学 MBA 中心陈福军指导，张庆达编写，作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



【学校网站】 <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



一夜的大雪把窗外打扮成了一个银妆素裹的世界，雪后的太阳显得格外闪耀夺目。大连液压工程公司张如松经理看着眼前的景象，不觉露出轻松愉快的微笑。在过去的一年里，公司的采购管理与生产计划管理初步实行了供应链改造，收效很不错。现在，在他的头脑里，如何进一步实行供应链管理的想法已初步形成，他现在需要做的是如何“锦上添花”，在公司办公会让大家接受他的想法。回想起公司这些年来的风风雨雨，张经理觉得手中的文件夹似乎也比原来沉重了许多……

1. 张如松经理

在大连液压工程公司成立的 1992 年，张如松就是当时技术科的一名骨干。1994 年初当上检查科科长后，他一上任，就面临着公司进行 ISO9001 质量体系的认证工作。在他的精心组织和策划下，公司内部建立了关键质量控制点，使公司产品的交货质量有了很大改善，用户对公司的满意度也提高了很多。同时，他还建立了供应商的质量评价档案，使公司在外购物资选购和供应商选择控制方面走在国内同行业的前列，并为公司顺利通过 ISO9001 质量体系认证立下了汗马功劳。

由于张如松在工作中的杰出表现，1996 年 1 月，他被任命为主管生产的副经理。上任后，他针对公司车间内设备布置比较混乱的局面，把车间布局进行了重新设计。把相同功能的设备集中在一个作业区，以便进行集中的管理和调度。并重新划分了装配班组及加工班组。对装配班组来说，以班为考核对象进行考核，以每个班组每月完成的工时定额为考核对象；对加工班组来说，针对具体人考核，以每人每月完成的加工工时定额为考核对象，同时，对加工班组的总工时也进行考核。在加强生产管理的同时，他还加大了工装设备的开发力度，组织开发了很多工装设备，如小型吊车、试车装置、液压系统的线路清洗装置、加工设备的装夹具等。这样，同类设备之间的协作能力得到了很好地利用，使公司的生产能力也较以往有了较大提高。

但是，由于宏观经济环境和其它一些因素的影响，公司在 1997 年时的发展进入了停滞不前的时期。就是在这样的情况下，公司所在集团经过综合考评，最后选中了张如松担任大连液压工程公司的经理。

“受命于危难之中”，这是张经理当时情况的真实写照。如何尽快摆脱困境？提高公司的核心竞争力，张经理在经过几个月的考虑之后，决定把实行供应链管理作为公司今后工作的重点。按照他的理解：“供应链就意味着与国际市场竞争接轨”，“只有能够参与国际市场竞争，并有一席之地，公司才能真正发展起来”。为此，他还专门组织公司员工进行了这方面的讨论。

2. 大连液压工程公司

大连液压工程公司是大连市渤海机械集团以原来的金工二车间为基础成立的分公司。它的主要业务是为集团提供配套的液压设备。集团一般是先与用户签订供货合同，然后根据用户需求及合同规定进行设计、组织生产并负责现场安装和售后服务等一系列工作。为组织设备的设计、生产，集团公司把设备分成三大部分：机械、电气、液压。机械部分主要为钢结构，一般由机械加工等分厂制造；电气为自动控制部分，由电气公司负责设计制造；而液压部分是实现设备自动控制功能的执行机构，由大连液压工程公司负责。其负责的部分包括液压系统的设计、生产、服务等工作。公司的产品主要是为重型设备配套的液压系统，以及在设备能力和人员允许的情况下，为厂家生产一些机械设备上的中小型备件，同时还开发一些中小型液压设备。在 1996 年，大连液压工程公司的年产值达到 7000 万元，拥有职工 329 人，其中专业技术人员 98 人，年税后净利润为 1050 万元，上交集团利润 600 万元。公司集产品的设计、开发、生产制造、售后服务为一体，具有一定的研究开发能力，并成为大连高新园区内的一家市新技术企业。公司于 1994 年底通过了 ISO9001 质量体系认证，已经形成了一套较为完善的产品质量保证体系。

在 90 年代中期以前，渤海机械集团的年产值和销售利润率在国内同行中一直名列前茅，被誉为是国内 10 大重机企业之首。用户对其产品质量与售后服务也较满意。但是，自八十年代以来，德国德马克、西马克，日本三菱重工、新日铁、三井三池，英国亨肖，法国克莱西姆，美国德拉孚，韩国重工业株式会社等公司纷纷进驻中国市场，他们或与国内企业进行项目合作，或与国内企业成立合资公司，或是与国内企业一道对设备项目进行投标，国内重型机械设备制造企业的“老大”位置开始动摇。再加上国有企业的各种问题，各公司的效益一路滑坡。在这种情况下，大连液压工程公司的日子也就不像以前那样好过了。按照一些工人的话说，那就是“老太过年，一年不如一年”了。



张如松上任后,在与公司有关领导共同分析了企业面临的内忧外患之后,曾经对公司的组织结构进行了变革,以加强内部管理。公司变革前后的组织结构见附图 1、附图 2。组织结构的变革,使公司的生产效率比以前有了较大提高,但是仍旧未能达到大幅度降低成本、提高质量、加强售后服务的目标。张如松也认识到公司的竞争对手不仅有国内的其他重型公司,更重要的是国外进入中国的世界上著名的重型机械制造公司,它们才是公司目前和今后最重要的行业竞争对手,因为相对于自己的公司来说,他们既有技术优势,又有资本优势。而且,中国即将加入 WTO,公司要生存,今后就一定要参与到世界大跨国公司的全球化生产中去,成为其中的一个链条或一个生产环节,与国外公司合作合资将是今后的发展趋势,而提高公司的竞争力、使公司国际化则是一个迫在眉睫的问题。

经过反复思考,张经理认为要尽快实现这些目标,必须对公司进行管理体制的进一步改革。其中迫切需要改变的是采购管理和生产计划管理方面。最后,改革的突破口被选择在采购管理。这是因为公司采购成本占的比重太大,如果能够加强采购与供应商的管理,不仅能节约采购成本,还能够提高公司产品的质量、交货期与售后服务水平,加强与供应商和顾客的合作。而这些是实行供应链管理的基础。

所谓供应链,就是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。实行供应链管理的目的是公司在收到顾客的合同后,能立即向自己的供应商采购材料,迅速转入生产,再快速向顾客发送产品,即实现供应商—生产—顾客等各个环节的有机衔接和控制,从而达到降低成本、提高质量、加强服务的目标。

张经理之所以敢于大胆地对公司实施供应链改造,还有一个重要原因是公司成立的时间较晚,公司员工多数是年轻人。其中,本科以上学历的人占 45%,35 岁以下的人占 76%。公司大部分人都接受新事物的能力较强。基本上都认为张经理的改革是企业发展的必由之路。如果能够很快成功的话,可以迅速改变公司基础设施落后的局面。

3. 采购部的改革

大连液压工程公司生产的液压系统在重型机械中是技术含量比较高的配套设备,但是采购成本约占销售额的 60%,占用了公司大部分的流动资金,张如松经理也经常为公司的流动资金短缺而发愁。因此,如何降低采购成本、加强采购管理就是张经理 1998 年初面临的一个最主要的问题。

张如松经理最先做到的一件事就是提升了采购部门的地位并对人员进行了调整——成立了采购部。当时,采购部门共有六个人,有一个负责人,都由生产科管理。负责人郑工 52 岁,有多年的采购经验,对采购业务和采购流程都比较熟悉,就决定由郑工出任采购部的部长,并安排了一位懂计算机、懂技术、对采购业务感兴趣的年轻人做他的帮手,打破了以前单独招标的这种采购模式,充分开发利用 INTERNET 网进行采购。公司的采购活动是以订单驱动方式进行的,生产任务的产生是在用户需求订单的驱动下产生的,然后,生产任务驱动采购订单,采购订单再驱动供应商,如图 3-1 所示。并根据实际情况对其他人员做了调整。采购部的主要职责是:负责公司的所有物资采购、物资的运输、货物的发运、对供应商进行管理。

在没改革之前,采购部门分工如下:三个人负责液压元件及其辅件的采购,一个人负责钢材等原材料的采购,一个人负责车间所用刀具等工具的采购,负责人郑工一个人负责采购合同的管理及采购计划的编制等。公司由市场开发部根据用户的需求签订供货合同,由生产科下达设计任务书;市场开发部负责该项目的人员负责与机械、电气部分的设计与生产单位协调,并负责该项目具体的方案设计和施工详细设计;施工设计结束后需经内部审查、整个设备设计的联合会审,整个审查通过后,图纸转给生产科,由生产科组织生产。供应人员根据图纸负责外购元件的购买,如油缸、液压阀等元件,一次采购金额在 10 万元以上的订货合同按规定都要经过招标后与出价较低且产品质量和信誉较好的供应商签订。供应商供货后,才能通过对元件的入厂检查以确认产品的质量。而购进材料的运输、产品的发运等事项是由生产科负责的。

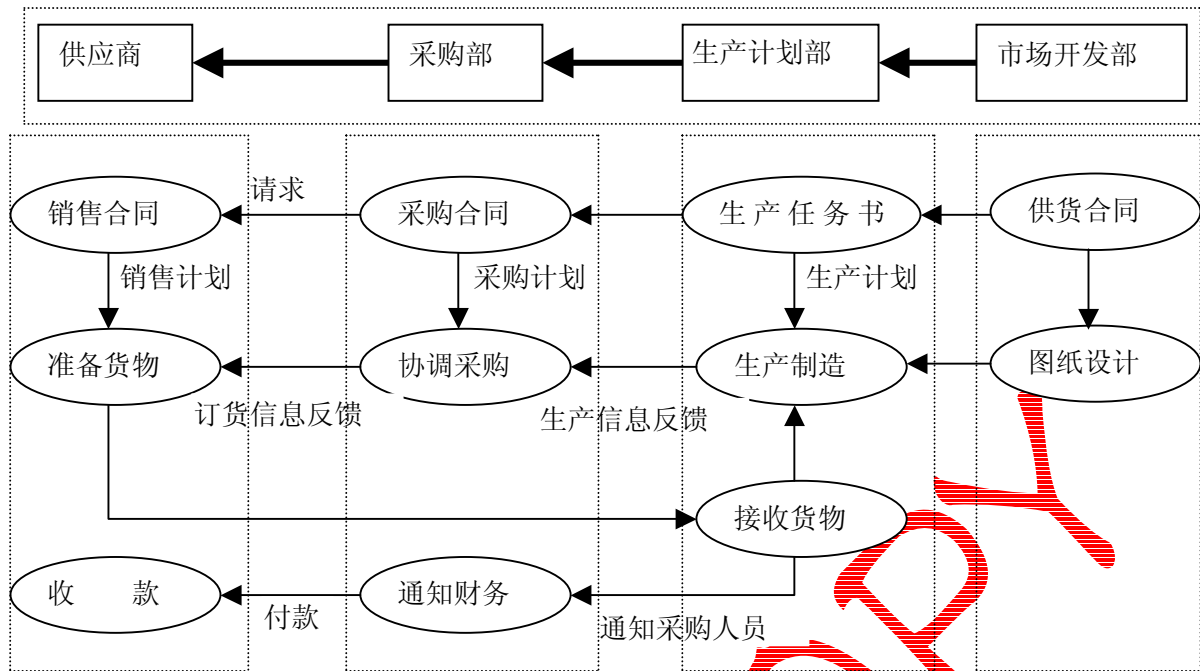


图 3-1 供应链管理下的采购程序

在张经理的授权下，采购部郑部长对公司采购业务进行了调整。现在，根据张经理的要求，郑部长对 1997 年的采购资料进行总结的材料如下：

.....

首先是选好供应商，.....

(1) 公司 1997 年度主要的液压元件及辅件的供应商、采购金额见表 3-1。

表 3-1 大连液压工程公司 1997 年度的采购情况

序号	供应商	1997 年采购额	备注
1	德国力士乐公司	750 万元	进口元件及辅件，通过中间商采购
2	日本油研公司	580 万元	进口元件及辅件，通过中间商采购
3	美国威格士公司	360 万元	进口元件及辅件，通过中间商采购
4	北京液压件厂	420 万元	国产元件
5	榆次液压件厂	260 万元	国产元件
6	四平液压件厂	250 万元	国产元件及辅件
7	大连液压件厂	220 万元	国产元件
8	启东液压附件厂	150 万元	国产辅件
9	温州液压附件厂	130 万元	国产辅件
	合计	3020 万元	

说明：进口元件及辅件一般是根据用户的特殊要求采购的。

(2) 钢材等原材料原来一般在本市的物资供应公司采购，1997 年采购数额为 733 万元。车间所用刀具等工具原来也一般在本市的物资供应公司采购，1997 年采购数额为 236 万元。1998 年，公司对原材料、工具等物资的采购通过 INTERNET 网发出询价单，通过比较后，确定订货价格和供应商。