

Cessna: 老牌飞机制造商的一体化供应链

竞争不再只是公司与公司的竞争，一群松散的公司组合将难敌目标、战略、流程和数据整合在一起的供应链，这条供应链与客户和股东的利益密切相连。

◆ 文 | 本刊记者 白果

赛

斯纳公司（Cessna）是一家位于美国堪萨斯州的飞机制造商，拥有83年历史，是世界通用航空飞机制造业的行业老大。可是时间回到数年前，这家飞机制造公司还没有一套战略性供应链管理系统，公司与供应商的关系紧张：供应商每年涨价3%、产品质量低劣、准点送货率仅65%。买家的时间全花在下订单和订单执行上了。不过这一局面早已被扭转。如今供应链管理一体化在Cessna飞机公司已经蔚然成风。

公司高级副总裁、供应链管理负责人迈克尔·卡佐克（Michael R. Katzorke）指出：“当我们谈及供应链时，我们要让公司里的每一个人都知道这个流程对公司是多么的重要。我们目前正在把目标、战略、流程和数据整合起来，让它们不仅仅覆盖公司的范围，还要扩大到我们的第一和第二级供应商。”

卡佐克说，竞争不再只是公司与公司的竞争，一群松散的公司组

合将难敌目标、战略、流程和数据整合在一起的供应链，这条供应链与客户和股东的利益密切相连。

我们来看Cessna公司是如何在几年内把物料部门转变成一个贯穿整个企业的供应链系统的。

人员变革： 跨部门团队合作

在商用飞机领域，Cessna公司的生产和营销一向口碑不错，但是股东和客户对公司的期望也随之水涨船高。管理层认识到，要想维持公司目前的领先地位，必须励精图治，加大改革力度。公司总裁兼首席运营官查尔斯·约翰逊（Charles B. Johnson）把目光瞄到供应链系统优化上面，因为他知道，公司的大部分成本都来自供应系统。

这项任务落到了卡佐克的肩上。此人深谙采购业务，曾为联合信号（Allied Signal）和霍尼韦尔（Honeywell）公司工作过。在他的领导下，Cessna公司的供应链管理机构制定了一项长期战略计划。

卡佐克为公司的供应链系统制定的远景包括如下内容：持续生产（即生产

计划、订单生成、加快原有生产）、战略采购（供应商挑选、谈判、提高和整合）、新品开发（开发新型飞机、吸收供应商最新技术和产品）和物料管理。

在此过程中，卡佐克加强对采购人员的专业训练，鼓励他们参加训练班、取得资格证书。在某些职位上，他还从一些世界级公司挖人。

卡佐克还调整了自己的用人思路——开始向电子类公司（诸如英特尔和戴尔公司）借用“外脑”——公司因而有了两个新的领军人物，一个负责航空电子设备的战略采购，一个负责持续生产，两人共同承担全部责任。正是通过职业培训计划和继任计划，卡佐克调整了公司的人力资源结构。

要使卡佐克的想法变成现实，还有一点十分重要，那就是建立跨部门团队。这些跨部门团队由供应链管理、生产部、工程部、质量工程部、产品设计工程部、产品可靠性工程部、产品支持部和财务部的代表组成。团队的工作是促使供应商提高绩效表现，将供应商整合进卡佐克设计好的流程中。这些团队都有一个战略计划，与公司首席执行官



官的战略计划结合在一起而且每年更新一次。团队成员全日制工作，并向各自部门的领导汇报。他们既代表团队为各自所在部门负责，又代表各自所在部门为团队负责。

库存管理： 供应商对生产计划了然于心

几年前，公司的管理层就注意到，产品销售和库存系统严重脱节。那时的工作流程是：营销部的人告诉生产部要生产X架飞机，然后生产部照单生产即可。“我们的日程表排得满满的。”供应链流程计划总监罗德·安德森（Rod Anderson）说。他领导设计和开发了新的销售和生产流程计划，对提高绩效和减少库存起了很大的作用。

“我们的库房经常堆满了多余的产品。”安德森感慨道。因为公司购买的每一种材料都要保证有30天的库存量，这样他估计公司有近6000万美元的多余

库存。而发货的准点率仅有33%，通常一架飞机出厂的时间都会晚13天左右，为此他们必须找出问题所在。

Cessna公司的管理层开始与相关咨询师合作，对公司的“物料资源计划”（materials resource planning）进行评估，最终确定了一个合理的“销售、库存和营运计划”（SIOP）。“我们干得最棒的事情就是将我们的主要供应商与我们的流程连接在一起了。”安德森说。现在公司的高层领导每月都要参加SIOP会议，共同对生产计划的变动做出合理安排。

供应商对公司的生产计划了然于心。通过一种软件，供应商们在Cessna公司的网站上就能够看到未来18到24个月公司的生产计划。该软件能自动生成购买指令并为供应商提供供货指南。

有了这些措施，库存问题得到了解决。6个月后，短缺率降了50%，到年底时，进一步降到75%。如今，公司70000个配件只有0.6%的短缺率，这个比率在

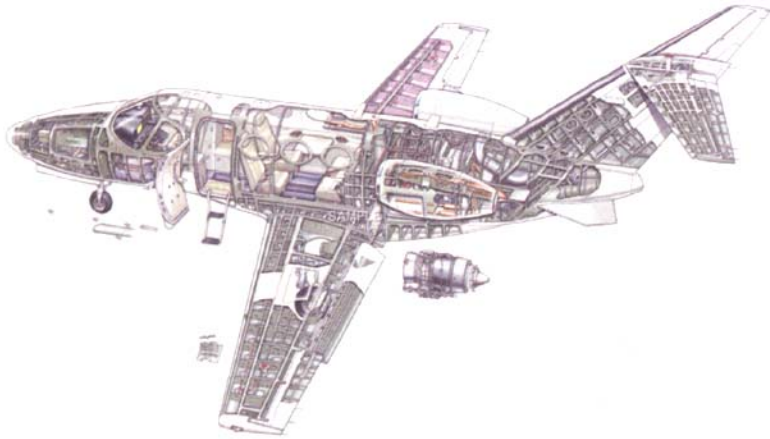
以前是不敢想象的。

供应商管理： 不仅考察过去，还改善未来

Cessna公司有一套“供应商跟踪评分系统”，这套系统对监测以往的业绩有良好的效果，但是对预测未来却鲜有帮助。

“这就像汽车的后视镜，”公司供应链管理总监唐·贝弗林（Don Beverlin）指出，“我们需要一个向前看的东西，比如Malcolm Baldrige（美国颁发的全国质量大奖）的质量标准。”

简单地说，Malcolm Baldrige的质量标准是用来评估企业的领导力、战略计划有效性、市场专注度、信息分析能力、人力资源管理专注能力和企业经验业绩的工具。Cessna用它来帮助决定给哪些供应商应用六西格玛等工具。在进行Malcolm Baldrige的质量标准的培训和评估后，公司要求供应商向供应链管



理机构提供一份行动计划，阐述他们将如何提高自己的分数。“我们要求供应商选择一两个项目，来年我们将再度评估。”贝弗林说。

Heads Up Technologies公司为航空、运输和其他行业提供电子配件和设备，是Cessna公司的一个正在成长的供应商。Heads Up Technologies用Malcolm Baldrige的质量标准来保证自身各种产品的质量水平和可靠性，现在它已经能深入地投身到飞机制造的各项活动中了。

Heads Up Technologies公司的首席执行官罗布·哈肖（Rob Harshaw）亲率三名员工到Cessna公司参加Baldrige培训，虽然首次评估的结果未能达到他们的预期，但与哈肖对自己公司能力的评估是吻合的。

通过评估，他发现，“有价值的员工”对公司的竞争力至关重要，他没有充分发挥这项重要资产的作用。另一个需要改进之处是：公司没有与员工交流的正常渠道。“通过测评我了解到，我的企业是在创业大潮中兴起的。我招来了职业经理人，却束缚了他们的发挥，我没有做到人尽其用。”改变这些几乎可以带来立竿见影的效果。

接下来，Heads Up Technologies公司每季度都召开例会，并把自己的供应链系统向Cessna公司更透明地敞开。同时，Cessna公司的团队也开始与Heads Up Technologies一起分享他们的计划。“我们要求他们为我们生产某些产品，这些产品可能并不是他们擅长的，但我们认为他们有这个能力完成。”贝弗林解释说。

“显然，如果我们完成那些任务的话，对合作双方都有好处。”哈肖说，“为此，我们给予工程部更多的资源和支持。现在，我们已经是一个开发能力更强的公司了。”

财务变革： 设置财务目标，鼓励降低成本

鲍勃·西尔（Bob Sill）是Cessna公司的财务总监，当他来到公司时，做的第一件事就是查看公司与供应商的长期合同。在卡佐克开始推行整合供应链管理系统时，西尔注意到许多合同都与价格指标挂钩，每年供应商都要涨价3%。

以前公司供应链管理机构和财务部门并不按相同的程序向管理层汇报工作，现在，他们携起手来，确保每年有共同的绩效目标，并与母公司Textron（1992年Textron收购了Cessna）的目标一致。“我们的时间不会浪费在高谈阔论我们怎么达到了某个目标，”西尔说，“我们的重点是，用什么方法达到将来的目标。”财务部门的人员还加入到谈判中，协助供应链管理机构解决棘手的问题以及分析供应商的财务状况。

“为了达到目标，我们不会要求供应商降价。我们用价值分析、六西格玛和全球采购等方法来寻找节约成本的机会。”西尔直言。

每年秋季，卡佐克和他的团队都要制定多个年度的财务目标（这些目标与个人绩效目标结合在一起）。“他希望我们为完成目标进行鼓动。”物流经理罗纳德·德雷珀（Ronald W. Draper）

说，“他不希望看到六个月后才有人发现自己的进度落后了。”

这样，团队每周都要进行业绩核查，这可以通过内部网络进行。所有的成本目标分成三块：直接物料、间接物料和其他（边角余料等）。这些目标再细分，如直接物料又可以分成设备（包括引擎、航空电子材料、航空器主要设备等）、飞机机架（成品零件、原材料等）、内部材料（座位材料、地毯、木工家具等）。

每年伊始，各团队都要清楚需采购的材料的标准价。因为生产计划已经提前一到两年就制定好了，所以，各团队能够在他们认为可以完成的基础上制定自己的目标。

“我们知道，如果将一份新合同摆在供应商面前，他们可能降低原有项目的价格，我们会获得更多优惠，”西尔介绍说，“谈判、合同到期这些情况我们也清楚。如果将我们的生意给一个新的供应商，那就意味着更低的价格和更高的质量。”

生产上的突发事件会造成些麻烦，有些是经济环境带来的。这样，来年就不太可能有大的价格折扣了。“但是目标不会改变，我们会制定恢复计划，将进一步使用价值分析，六西格玛也将一展身手。”西尔坚定地说。

战略采购： 发挥全球采购威力

Cessna公司的全球采购是同其母公司Textron步调一致的。作为全球化的一个部分，Cessna公司正在评估其核心能力，甄别出那些不太复杂的部件，计划把它们放到劳动密集型的地区去采购，在不损害质量的前提下为公司节省成本。公司召集各跨部门团队，宣布将为他们在母公司Textron的全球供应商范围内寻找机会。☀

如您对本文有任何评论或见解，请发邮件至：
shiyuowuzi@163.com或者
登陆网站：www.pmpweb.com.cn