

## Foreign Owned Enterprise's China Speed

卡斯卡特

### 外资企业的中国速度

**企业简介：**卡斯卡特公司（Cascade Corporation）成立于1943年，是世界上最大的叉车属具、货叉及其相关产品制造者，总部设在美国俄勒冈州波特兰市，在全球20多个国家设立了分公司。卡斯卡特（厦门）叉车属具有限公司是中国第一家叉车属具专业生产厂商。目前，卡斯卡特在行业内排名全球第一，在国内占领了近70%的市场份额。



“在中国做制造，”肖秋忠停顿了一下，“要比美国累多了。”这位卡斯卡特厦门公司的制造部经理这样说道。

目前，卡斯卡特厦门公司主要销售的产品包括夹类、侧移器、卷管器三大类叉车属具，其国内销售和出口的比例约为9:1。据肖秋忠介绍，“美国的客户从下单到实际交货的周期一般固定为28天，而国内的客户往往希望第二天就能够交货。”

卡斯卡特集团原来分为北美、欧洲、亚太三个大区进行管理，由于中国的业务发展良好，专门将中国从亚太区独立，成为与其他三个大区并列的中国大区进行管理，可想而知卡斯卡特总部对于中国市场的期望。

2007年，卡斯卡特在中国有一个明确的发展目标：在2006年2亿多销售额的基础上，2007年将达到3亿以上。

“对于公司而言，快速增长固然可喜；但对企业管理来说，发展速度快，给管理带来的风险也同步增加了。”卡斯卡特厦门公司总经理陈平说。

卡斯卡特集团的主要开发能力在美国总部，在国内接到订单后，根据美国总部提供的技术图纸在厦门进行客户化改造制作。关键部件全部从美国进口到国内，占总采购金额的80%，其正常的采购周期需要3-4个月。为了确保生产，卡斯卡特厦门工厂只能根据预测进行采购，预测少了不能满足客户需要，紧急空运则会造成的高额运输成本；预测多了则造成库存增加，增加生产成本。

卡斯卡特的生产从原材料下料开始；然后将材料进行焊接加工，其中包括手工焊接和用自动焊接机进行自动焊接；完成焊接后，需要将半成品用加工中心进行机加工；完成后对外观进行涂装处理；最后装配成成品。在这个过程中，容易产生生产瓶颈，造成生产中断和混乱，影响生产产出的效率。

当卡斯卡特不能满足客户交货期的要求时，客户往往将这些采购订单转发给竞争对手，无形中培育竞争对手，这是领先者不太愿意看到的情况。因此，“海外材料采购的计划准确性”和“高效简捷的生产体系”成为卡斯卡特提高中国市场响应速度的关键。

### 管理平台建设

在陈平看来，卡斯卡特在中国成功的关键，是如何实现“外资制造企业”与“中国本土国情”之间的有效结合。这位从 80 年代的 IBM XT 系统就开始研究企业信息化的管理者，如今正在掌控着卡斯卡特在中国的信息化节奏。2005 年，卡斯卡特在中国的销售额超过 2 亿，管理层很清楚接下来是在这个平台上进行量的扩大。“卡斯卡特在中国目前的情况下进行扩张，管理系统如何承载企业的管理模式，切实提高海外材料采购的计划准确性，打造高效简捷的生产体系，成为最重要的问题。”

虽然在卡斯卡特内部，修炼内功是公认的必经之路，但如何选择合适的 ERP 软件并不是一个简单的抉择。卡斯卡特管理层认为，公司整体管理体系和相应的信息化系统已经受到新的内外部环境严峻挑战，随着卡斯卡特自身的壮大和整个中国市场环境和竞争层次的提升，卡斯卡特需要有计划、系统地选择一套整体 ERP 方案，打造不容易被拷贝或超越的差异化竞争优势。

整个 2006 年，卡斯卡特厦门工厂最重要的工作之一，就是评估并选择一套 ERP 系统来替代原来卡斯卡特自己开发的 CMS 系统。为此，卡斯卡特专程邀请了德勤作为第三方合作伙伴对国内外的众多系统进行了评估。2006 年 4 月，金蝶 K/3 ERP 以功能、灵活性、适应性等多方面的综合表现出众，最终通过卡斯卡特总部的评审，成为卡斯卡特在中国的核心系统。2006 年 8 月，卡斯卡特 ERP 系统成功上线运行。借助金蝶 K/3 ERP 的财务、供应链、生产制造及人力资源系统，卡斯卡特在短短 4 个月的时间内迅速完成了采购、库存、生产、销售等领域 27 个业务流程的变更，通过标准的实施方法，固化了 104 个流程与权限控制。

### 准确的海外采购

在金蝶 K/3 ERP 系统的支持下，卡斯卡特大幅提高了销售预测的准确性。最早的时候，卡斯卡特的销售部门单纯根据客户需求进行预测，但销售部门不清楚海外物料的采购和储备情况，预测的需求往往不能交付；后来改为由生产部门根据海外物料的采购和储备进行预测，但又不清楚客户的需求，仍然影响最后的产品交付。现在，ERP 系统打通了部门之间的信息孤岛，预测由生产部门和销售部门共同进行：生产部门将海外关键材料的采购和储备情况实时提供给销售部门，销售部门在此基础上预测客户的订货，即能满足客户的需求，也能及时交付，同时不增加库存量。

此后，全球采购中心将生产和销售共同确认的销售预测录入到 K/3 ERP 系统中，作为海外采购的需求来源。在 K/3 ERP 系统中将海外采购的阀体、减速器、回转支承等关键零件建成虚拟件，每月根据预测运算 MPS，产生海外采购零件的需求计划，作为进行海外材料订货的依据，发给美国总部进行交期确认。

在 K/3 ERP 系统中，卡斯卡特对海外材料的采购的需求产生、采购申请审批、联系国外总公司、采购订单、审批采购订单的处理流程和管理控制点进行了优化，编制了详细的业务流程和控制资料，有效提升了海外采购的效率和准确性。

成功提升了海外采购准确性之后，卡斯卡特在物资采购的管理上对不同的物资采取不同的采购策略。“钢材的使用量大，受市场价格的影响也大，在对价格进行预测的前提下，我们在 2007 年初采取了战略性的采购方式，购进数千万元的钢材。”肖秋忠神情轻松地说，“油缸、油封等

一般材料，这部分零件在国内采购，供应商的反应时间短，根据生产的需求进行采购即可。我们下一步准备推进 VMI（供应商库存）管理，由供应商自行送货到公司。”在最为关键的海外部件的配套完成后，从材料开始下料到生产出最终的成品，卡斯卡特最短的生产周期可以在 2 至 3 天完成，客户订单响应速度开始明显改善。

### 高效的生产体系

国内目前的商业环境，客户往往并不重视计划管理，这也增加了供应商的计划难度。在卡斯卡特，所有产成品部件均可选配，而且选配件较多，每天的客户订单变更在 10%左右。通过 K/3 ERP 灵活而强大的计划功能，在应用过程中进行流程固化和流程创新，卡斯卡特建立敏捷的生产运作体系。在获得国内成本优势的同时，快速的市场响应速度成为了卡斯卡特一块与众不同的肌肉。

每个周三的上午，卡斯卡特的销售部门和生产部门的负责人都会坐在一起交流，根据销售订单安排下一周的主生产计划。在实际生产业务的过程中，每件工作都在系统中下达装配加工的工作单，分别为《属具加工工作单》和《零件加工工作单》。制造部经理通过运行 MPS 计算，下达《属具加工工作单》，而制造部的生产计划员通过 MRP 运算，计算出装配工作单上需要的自制半成品和零件之后，下达《零件加工工作单》。

在每张工作单上，包括了加工物品的种类及数量，由系统自动从工艺路线(Routing)及物料清单(BOM)中获取。工作单下达后，由 ERP 系统自动生成的投料单对生产需要的材料进行控制，同时系统自动形成工序计划单。

正式生产之前，包含了投料单和工艺路线信息的工作单被打印出来，递交给生产工位上的员工，通知其生产任务；相对应的生产投料单交给仓库管理员，通知其进行发料准备。各个工位的生产线员工根据加工工作单上的物料规格和数量，汇总用料需求，前往相应制造部仓库领料，物料流转工发料并在生产投料单上注明领料数量，由物料流转工和员工在生产投料单上签收。生产任务单完工交库时，员工进行任务单耗用工时汇报，用于作业成本的费用分配标准。

通过系统的帮助，卡斯卡特的生产效率有了提升。在此基础上，卡斯卡特进一步对生产过程进行深入分析，对生产物流再次改进，利用 K/3ERP 系统简化了半成品的物流处理，省略了不增值的半成品出入库管理，半成品完成后直接运送到下道工序，实现了生产效率的再度提升。

同时，卡斯卡特为了保证生产材料的齐套性，对半成品的处理流程进行了优化。由主产品的生产任务同时向下展开材料，即生产任务确认产生投料单的时候，原来标准的处理是产生自制品的投料单，现在是将 BOM 表中属于自制的物料继续往下进行展开，一直展到委外件和外购件为止，半成品在投料单中进行特别的标识。这个业务的优化，避免因为半成品的缺货对生产效率造成的影响。在进行管理方式的优化的同时，也在投资添加新的加工设备，“我们最近还增加了一个加工中心，通过生产能力的提高，改善了生产效率和柔性。”肖秋忠说。

2007 年，卡斯卡特的生产效率明显提高，月生产产量从 2007 年年初的每月 260 台提升到近 400 台，从接单到实际交货的平均时间从 2007 年年初的 30 天缩短到 15 至 20 天左右。



卡斯卡特厦门公司总经理 陈平



卡斯卡特厦门公司制造部经理 肖秋忠