

Chief Materials Officer CMO-首席物料官

《CMO—首席物料官》

— 我在 Selex 四年 —

作者：程晓华

随着社会的进步，我们有了越来越多的 CXO，从最早的 CEO、CFO，到现在的什么 CIO、COO、CPO、CHO、CKO 等等，就是没有 Chief Materials Officer（首席物料官），于是，我决定创建一个 CMO，也算是给广大物料、物流、供应链管理一个希望，并以此献给那些像我一样，每日战战兢兢，如履薄冰的人们 …

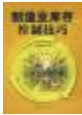
CMO 与 CPO (Chief Procurement Officer) 的区别在于，CPO 以 sourcing management（资源管理）为主，而 CMO 则是专注于物料的日常运营，如需求管理、计划管理、产能、排产、采购、存储、物流、ERP 信息系统等等。

需要声明的是，我下面讲的故事基本上是真真假假，亦假亦真，希望大家不要对号入座。

2004 年 4 月，我加入 SELEX，做通讯事业部的物料总监，做的第一件事情就是组织结构重组。

当时我所在的事业部的情况是，大大小小的客户有七八个，大的一年产值一个多 B\$（十亿美金），小的也就是几百个 M\$（几千万美金），MAM-物料经理一大堆，采购、计划、工程师等全加起来有 180 多人，还有老板已经批准要招聘但还有招到的 open headcount 还有 40 多人，这还不包括后来的 logistics（物流部）人员。

老板跟我说，目前物料管理部最大的问题就是缺乏 leadership（领导力），我说我别的不懂，我个人最大的水平就是有领导力呵呵。老板说，那好啊，我们需



要的就是领导力。那你准备首先从哪里下手啊？我说当然是组织结构的重组了。那老板说，你是否需要重新评估一下这 40 个 open headcount 还是否需要啊？我说不用了，肯定不需要。

我的前任在走之前给我留下了一个用 EXCEL 做的组织结构图，有好几个 sheet,我根本就看不懂，尽管研究、咨询了很长时间，最后还是放弃了 - 如其研究别人的东西，不如自己搞出一些东西嘛！我决定全部推倒重来 - re-engineering!

我跟老板谈了自己的看法，目前的问题是-

1. 物料经理太多，一个客户一个，不管大小，这没有道理；
2. 不同的客户，它的淡旺季不同，忙的忙死，闲的闲死，这没有道理；
3. 我们的人员，整体素质偏低，但目前的 plan & buy 模式却是要求高素质的人才，这与目前状态不符；
4. 产能管理各自为政，每个项目都把着自己的产能不放，每次协调都是费心费力。

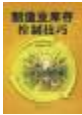
我的新组织结构设想是 -

1. 取消 plan & buy 的模式，变 plan & buy 模式为 commodity based procurement 模式，打破按客户采购的模式，而以商品种类为基础重组采购团队；
2. 因为计划是需求与供应链的核心，考虑到不同客户的需求，还是建立以客户为基础的计划团队，主要负责客户需求管理、生产计划管理以及 MRP，但各个计划团队不再做采购工作；
3. 建立中央计划部，统一规划统筹公司产能，目的是打破客户、项目界限，统一利用产能，提高产能利用率。

我的设想与计划基本获得了老板的认可 - 最起码老板已经批准的 40 个 open headcount 我是不需要了。

接下来就是放风、沟通与宣传，而且是祥林嫂式的宣传 - 见到谁都要主动地讲我这个组织模式的好处，因为这种模式在这个公司的历史上是从来没有人干过的。

改革正式进行之前，几个老板们都问，是否可以趁机搞掉一部分人？我说，那是不可行的。为什么？老板们问。我说，那你们告诉我应该搞掉谁啊？他们说，当然是那些 performance 不好的人啦！我问，难道他们进入 SELEX 就是想做 low performer 吗？他们为什么 performance 不好啊？！这是否与我们的 management system 有关系啊？他们说也有道理。那我说，能否这样，open 的



head count 我一个也不要了，目前现有的人，我一个不裁，除非他们自己想走，那我也不会拦他们。给我一年的时间，我把现在手的 180 个 IDL(Indirect labor)减少 20-30%，你们看如何？他们说好啊！

部门内部正式的沟通搞了 5 次，每次大约三四十人，按照相关的部门、职能进行的分别沟通；在公司的管理会议上也跟相关部门的同事做过介绍，在大家的似懂非懂、怀疑与不安、期待与悲观中，改革正式拉开了序幕。

沟通一开始，我就说，同志们，只要愿意留下跟我干的，我一个人也不裁！不管我组织结构怎么变，我都会给你们留一个坑儿的，一个萝卜一个坑儿，甚至一个坑儿两个萝卜都行，只要你支持我改革，只要你好好干。我也不管你过去干的怎么样，好也好，不好也好，很大程度上那都与体系有关系。我现在要做的就是改造这个体系，建立一个新的体系，以尽可能地发挥所有人的水平。

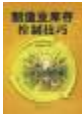
首先是指定各大部门的头头。

因为我是初来乍到，谁都不熟悉，也好也不好。好的地方是我可以无所顾忌，不好的地方是我可能看错了人。但是，不管那么多了，搞吧！

很快，指定了采购部经理，那小子是西北人，但初次见面给人的感觉像是南方人，个头不高，头上还刷了点摩丝的样子，脑子还行，不到两个周就把采购部的组织结构图给我画出来了。这个部门按照商品种类分组，所谓 commodity based procurement, 目的是跟 sourcing 在组织结构上保持一致，同时让那些采购员们做的更专业，而不是像过去那样按照客户分配采购。

这次组织结构重组的另外一个重要的基本概念就是把所谓的 plan and buy 改变为 plan 就是 plan, buy 就是 buy, 说白了就是让大家做的更专业一些，别跟现在似的，啥都懂，啥都不懂。其中，plan，也就是计划，我自始至终都认为是重中之重，所以在组织结构设计以及用人方面就有其关键。

关于组织结构，planning 跟 procurement 相反，它是按照客户分的，目的是有 focus，对每一个客户都有一个大脑机构，让客户满意。每一个 planning 又被分为三大块，production planning, materials planning, materials control，每个 planning 一个头儿，按照客户负责。那些头儿基本是按照原先的组织结构来的，原先谁负责哪个客户，现在还是谁负责，与以前不同的是，他们只需要专注于计划，而不再负责采购。关于这个组织结构，还有一个小插曲：改革之前，我去找其中的一个物料经理唠嗑，并告诉他我未来的组织设想，那小子当时就说，“那阻力可不会太小了”。我问为什么，他说那还不容易理解嘛，我原先 planning, procurement 全管，你现在只让我管什么 planning, 我怎么会高兴呢？



接下来就是一个所谓的中央计划，这个简单，正好有一个新加坡妞儿，title 是高级计划经理，就她了，负责整个公司的产能协调吧。

其他各块儿，如 NPI，SCM 暂时保持不变，那时候我还真不是太清楚他们到底是干什么的，只知道他们也有不少，而且女人居多。

接下来做的一件事情就是广泛收集群众意见，看看大家对新的组织模式到底是怎么看的。于是，下达命令，每个人必须提交一到两个问题，在一周后发到我秘书那里汇总，可以是记名的，也可以不记名的。最后一共得到 106 个问题，尽管我们当时有 180 左右的 IDL。

收集上来的问题可以说是五花八门的，问什么的都有，基本还是令人满意的。既然大家把问题交上来了，我们的 management team 就得给大家一个答复。于是我组织了我手下所有的经理们专门开会研究，花了一下午的时间，基本上把所有的问题都做了答复，以下是一些比较典型的问题以及回答、解释（注：所有英文皆为当时员工提出问题的原文）。

Q: What's the basis of individual responsibilities? How do you know whether we like our work or not? or even how to make our life easier?

问：什么是个人职责的基础？你怎么知道我们是否喜欢我们的工作？更不要说让我们的生活更容易一些？

A: Purpose of model change is to improve efficiency of materials mgmt & develop individual competency.

回答：这次组织结构重组的主要目的就是为了提高物料管理的效率，同时提升个体的工作能力。

Q: If we want to change a job rotation, what will you think? And will you agree?

问：如果我们想调换工作，你会怎么想？你会同意吗？

A: Yes but depend on opportunity & need of business.

答：会的，但这要取决于机会以及公司业务的需要。

Q: Now, material control is passivity. How to say? material inventory is not very exact between Baan and physical goods because it has a time difference

问：现在物料控制工作很被动，BAAN 跟实物库存不等，因为存在时间差。

A: That's reason we implement RIC & increase backflushing frequency

答：这就是为什么我们要实行 RIC（循环盘点），并且提高 MRP 回冲的频率。

Q: can buyer be located in the commodity he specialize in, in fact that will be benefit for all.



问：采购员是否可以按照他们自己熟悉的商品分配？这样可能对大家都有利。

A: will consider but depend on need of business.

答：可以这样考虑，但最终取决于业务需求。

Q: Who will write or amend purchasing procedure? Purchasing Team is more and more bigger, the standard procedure is very important for us, especially new comer.

问：谁将修改或者撰写采购流程？采购团队变得越来越庞大，标准的操作流程很重要，特别是对那些新人。

A: will standardize purchasing procedure

答：我们将标准化采购流程。

Q: What qualifications should we have as a professional buyer in future, you think? We'd like to know the basic and detailed guideline for all the commodity buyers, which make us reach target easily.

问：您认为做为一个专业采购员的资格是什么？我们想知道基本的但详细的指导以使我们更容易达成目标。

A: commodity knowledge & purchasing/negotiation experiences, on-going training.

答：商品知识以及采购、谈判技能；持续的培训。

Q: Will MRP be run and Action report, ROS come out at the same day for different projects? If no, that means one buyer need to place order and take action periodically each week to one supplier, Is it possible to fix one day to get PR and action report?

问：对于不同项目的 MRP，是否会在同一天运行并发出 MRP 措施报告以及 ROS？如果不是，那意味着同一个采购员在同一个周内要不断地跟同一个供应商打交道。我们是否能够在同一天得到所有的 PR 以及 MRP 措施报告？

A: will consolidate MRP run without affecting customer requirements

答：在不影响客户需求的前提下，我们将合并各个项目的 MRP。

Q: Will you prepare any speech for us as an authoritative expert periodically? That's very interesting training we are very expecting.

问：您作为权威专家，是否会给我们准备一些讲话？那是我们期待的非常有意义的培训。

A: will review requirements

答：将要考虑大家的需求。

Q: Is there any chance to visit supplier factory as per buyer's request to learn manufacturing process of raw material? Is it difficult to book vehicle and apply for



traveling charge if supplier will not pick up us? We know all companies care extra cost currently.

问：按照采购员的要求，我们是否可以有机会去实地访问供应商以了解原材料的制程？如果供应商不过来接我们，我们自己公司订车、申请出差时很困难的。我们知道所有的公司都很在乎额外的成本。

A: yes, depend on requirements

答：是的，根据我们的需要。

Q: previously, we are proud of being a member in SEMC project. But, after this changing, we won't belong to any project, so, do we still have the opportunity to share their awards if our performance is deserved

问：改变之前，作为 SEMC 这个项目的成员，我们很自豪。但这样改变后，我们不再隶属于任何项目，如果我们的业绩好的话，我们是否还有机会分享它们的奖励？

A: will award in different ways as long you perform

答：只要你有业绩，将得到不同的奖励。

Q:How to evaluate buyer performance once model change? Has it change of original standard?

问：改变之后，如何评估采购员的业绩？原先的评估标准会改变吗？

A:supplier On Time Delivery is a key measurement for buyer

答：供应商的及时交货率是采购员业绩的重要考核指标。

Q:Why need so many MP and PS for D program?

问：我们为什么在 D 项目上有那么多的物料计划员以及生产计划员？

A:headcount will be balance based on business requirement

答：人头将根据业务需要去平衡。

Q: Buyers are now by commodity not by project how to get focus for project?

问：采购员按照商品分配而不是项目，这是否会对项目失去关注？

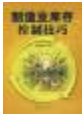
A: MP is focus on project and buyer is support for all projects

答：物料计划员聚焦于项目，采购员则支持所有项目。

Q:How to allocate job to buyers who are in charge of same commodity? By project? By supplier?

问：同一个商品种类里面，如何分配采购员的工作量？按项目？按供应商？

A: by commodity follow by suppliers and lastly by project



答：按商品种类，然后考虑供应商，最后考虑项目。

Q:How to cooperate between buyer and planner, this was one of the reason buying & planning combine together.

问：采购员与计划员如何合作？这就是为什么我们过去一直是计划采购不分的原因。

A: follow process

答：按照流程去做。

Q:How to control the excess inventory of packaging material among of SBM, SCM, Purchaser, Inventory planner, such as the SMI inventory, EDI order inventory and so on.

问：在 SBM、SCM、采购、库存计划员之间，如何控制包材的呆滞库存？如 SMI 库存？EDI 的订单等等。

A: MP will focus on excess inventory, buyer to negotiate and IP to monitor progress

答：物料计划员负责控制呆滞，采购员负责执行谈判，库存计划员则是监控进度。

Q: According to the latest purchasing organization, buyer is functioning per commodity, any possibility to assign one buyer as a leader per project?

根据现在的采购组织结构，采购员都是按照商品种类分配的，是否可能按照项目指定一个采购员做主管？

A: no

答：不。

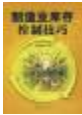
.....

通过以上问题，不难看出，改革之初，大家的担心、问题还是很多的。但不管怎么说，改革必须要进行下去！于是，在经过大约两个月的月酝酿之后，新的组织架构被正式宣布运行。为了图个吉利，单为选择 6 月 6 日这天（星期三）go live。

组织结构重组之后，很快就要进入 peak season 了。结果在 8 月份接二连三发生了几件令人不愉快的事情。

先是负责最大一个客户的计划经理决定辞职。走就走吧！任何人要离开，我都不会劝的，大家都是成年人了，你既然说走了，那就去吧。没办法，让他手下的助理经理 Ludy 接替他的工作吧，所谓旧的不去，新的不来，老人不走，新人哪来的机会？

也该着这 Ludy 不顺，一接手就出事。



先是一个产品 EOL (end of life)，她手下的 MPS 计划员在出 last buy PO 的时候，出重了，导致大约 US\$ 100K 的 liability。我很上火，但一想，做物料管理工作，谁不犯点错误呢？所谓 human mistake 嘛，算了，只要这小子能够吸取教训就好。后来，在外面抽烟的时候，一个熟悉这小子历史的家伙跟我讲，其实这个 MPS 计划员并不适合做这个工作，这次事故不是第一次。去年那次才严重呢，也是 PO 出重了，将近两个 M\$ 的 liability，多亏，后来一个新的 NPI(new product introduction)正好用到这颗其实已经 EOL 得料，才没有酿成重大事故。

TMD! 这种人不可留啊!

我决定干掉他!

于是我把 Ludy 喊到我办公室，命令她把那个计划员干掉，理由是很充分的，HR 那面肯定也说得过去。Ludy 的说法让我哭笑不得，她说，老板，能否留他在这里多干一个月呢？我很吃惊，我说为什么？她说我们确实离不开他，目前只有他会跑 MRP，也只有他会出 PR、Actions message! 我考！我晕！你不是有四五个 PP (Production Planner-生产计划员) 吗？还有五六个 MP (Materials Planner-物料计划员) 吗？他们都不会跑 MRP？都不会过滤 MRP 结果??！离了胡屠夫，我们就得吃带毛的猪啊??！

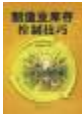
是的，老板，Ludy 很平静地告诉我。

喔，我明白了，我才明白，怪不得当初刚听到这件事情的时候我还纳闷呢！按照新的组织结构，我们没有什么 MPS 计划员啊，有的只是 PP、MP 嘛！原来他们只是画了一张组织结构图来应付我，实质上并没有改变什么 - 培训也没做，人员分工还是跟原先一样！TMD! 典型的八路军糊弄共产党！我差点没背过气去。

我说那现在怎么办？Ludy 说那能否再保留他两个周，我让他给我们的 PP、MP 做做培训，然后再让他走？我说那也只能这样了，不过你给我记住，Ludy，第一，这个人必须走，第二，这个培训应该在几个月之前就做的，以后我不想看到发生这种事情!

过了两个周，那个倒霉的“MPS 计划员”终于离开了，只不过，这小子并没有离开公司，却是去了 IT 部！听说是他老婆在我们这个大项目经理手下做，是这个项目经理帮的忙，把他从物料部“转”到 IT 部了。TMD! 我在心里愤愤地骂道，这就是 Selex!

“科罗娜”（一个新产品的名字，也 TM 得怪了，欧洲人把他们的手机都给起了些女人的名字）的 NPI 更是不顺，主要问题是出在供应商产能的准备不足上，尤其我们自己的一个 VI(vertical integrated - 垂直整合)供应商，英文简称 FP，简直



是乱成了一锅粥，要啥啥没有，问啥啥也不知道，好不容易知道了，给了承诺，结果还总是 de-commit (违约、交不了货)。于是，大家说，FP，这个名字好啊，FP 就是“放屁”嘛！Fuxxxing Plastics，我的采购经理英语好，据说是专业八级。

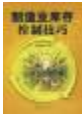
无论是 FP 也好，还是其他的供应商，因为交不了货，满足不了 NPI 的进度，没办法，我们只好天天 review (复审、检查)，开 con-call (电话会议)，而且每次都是拖到很晚，一开始到了大约晚上七八点钟，再后来甚至到了半夜。参加 review 的人也越来越多，我老板进去了，我也进去了，我手下的采购经理也进去了；中国人进去了，越来越多的美国人、欧洲人也 TM 进去了。小小的会议室里面除了嗡嗡叫的英语声之外，听不到别的。TMD，有这么复杂吗？不就是追个料嘛？！结果整天是一些不是问题的问题被反过来，覆过去，颠过来，倒过去，被各种语言，各种肤色的人，问了无数遍，最后才知道，shit！那压根儿就不是问题！如此持了大约一个月的时间，问题总算是解决了 - 严格来讲，应该是自然而然地解决了。

到了后来，负责这个项目的商务经理问我说，是不是走的那个计划经理早就知道有这么多问题 (liability, NPI 不顺等)，故意不讲，然后自己溜了？我说不能吧？那小子看起来还算实在。他那个名字起的不太好，很容易让别人想到是这样，商务经理说。

十月份正是 peak season 期间最 peak 的时候，结果又发生了一件事情，差点没把我们搞死。

有一天晚上，我刚打上车准备回家，我老板电话打过来了。我就知道没好事，因为他没事是很少找的。他说你知道吗，你们有一颗料，马上就要停线了，而且听说是 EOL 的产品上用的，你知道吗？我说我不太清楚啊，他说这个供应商是我们的一个合资厂，在丹麦，你赶紧查查是怎么回事儿。

我给采购经理打电话，他说好像是有这么会事儿，那个供应商交不了货了，怕担责任，就说连续好几个周没有收到我们的 HND Forecast (Netted Horizontal Demand Forecast - 净需求预测) 了，可能是我们的 EDI (Electronic Data Exchange) 系统出了问题，所以没有安排生产，也就没有出货了。我你好好查查，这颗料是 PO 采购的还是 SMI (Supplier Managed Inventory) 的，是 BTO (Build to Order) 还是 BTF (Build to Forecast) 的明天一早到我 office review，他说，行。



第二天一看，什么 TMD 的 HND Forecast 没有收到！简直是无赖！这颗料是 Full Lead Time（全采购周期）的 PO 采购！与 TMD 预测有什么关系！CALL 他们！马上 CALL！

供应商终于说实话了，他们有原材料短缺，而且我们同一个事业部的墨西哥工厂也在用这颗料，而且也在家里 EOL 呢！要满足你们中国工厂，就不能满足你们的墨西哥工厂，你们自己看着办吧！后来，经过反复协调，反复沟通，墨西哥的兄弟们反复地修改他们的 Last buy 数量，分配给我们的数量算是确定了下来，最后的交货时间也确定了。结果还好，没有太多的呆滞 liability。给了那个采购员一封警告信 - 供应商没有原材料，你不知道吗？

Peak season 终于过去了，还好，该出的货基本都出了，OTD (On-time Delivery) 大约 99%，revenue (产值) 还超了一点，没有造成什么“实质性的财务损失” (actual financial loss)。几乎所有的人都松了一口气，我们的组织结构重组还算是成功的嘛，最起码没有出大事故，物料管理，无过就是功嘛！

接下来该进一步梳理梳理流程了，总结经验教训，以待更大的进步。

织结构重组期间，我组织大家写的 18 个流程，从需求管理到产能管理，再到 MRP、PO 下单、追踪、到产品 EOL、ECO 的控制等等，现在 peak season 过去了，应该再一个个地好好看看了。

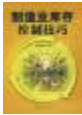
首先要看的就是需求以及 PLC(Product Life Cycle)管理的流程，这里面似乎有很多问题，因为在 peak season 期间，我发现很多次 MPS 放的很成问题，平均周需求 200K 的产品，有些周，特别是在每个月初那个周，竟然会放到七八百 K 一个周！我理解产品需求的波动，但还是有疑问，那个波动会有那么大？我决定召集各个项目的计划经理开会探讨这个问题。

他们的解释让我吃惊！严格来讲是“震惊”！用英语说是“shocked”（震撼的）！

原来他们一直在 follow 所谓的“forecast back log”！也就是说他们一直拿着客户的狗屁预测当成了 firm order（确认的订单）！譬如说 2 月份某个产品的预测是 500K，结果实际收到客户订单只有 300K，那么对所谓的 back log 200K，他们会 rolling（滚动）到 3 月份的 MPS 里面。假设 3 月份客户的预测还是 500K，那么，实际跑 MRP 之前，他们放为 3 月份放的 MPS 就是 $500+200=700K$ ！更为可笑的是，他们会把 back log 的 200K 直接放到 3 月份的第一个周！如果客户原先 3 月份 4 个周的预测分别为 week 1 / 100K, week2/200K, week3/100k, week4/100k, 放 3 月份的 MPS 时候，他们会把 week1 放为 $100k+200K=300k!!!$



简直是乱弹琴！
我彻底愤怒了！
问题是让我更加愤怒的还在后头呢！
我问，为什么要这样做？
他们说，我们一直都是这样做的啊！
我说，一直都这样做，就说明你是对的吗？
他们说，那我们至少也没啥大问题啊？！
我说，什么叫大问题啊？你们 TMD 库存周转率才是 8！
他们说，您觉得应该是多少啊？
我说，我不知道，但至少应该比这个高才对，原因很简单。第一，所谓的 forecast 根本就不存在所谓的 back log；第二，forecast 不但不存在 back log 而且根本就不可信！该砍的必须要砍！
那不对啊，老板，客户一直要求我们这么做啊！
那客户让你去死，你也会去死啊？我愤怒地说 - 南方人不紧不慢的性格让我上火！
也不是啊，老板，客户说他们产品的整个 TLV (total life cycle volume 产品生命周期内的销售量)是确定不变的啊。
我说，是吗？你们现在接到的预测覆盖多长时间啊？
他们说 6 个月啊，老板。
那你们做 waterfall 分析吗？
做啊！
拿出来我看看！随便找个产品的 waterfall！
结果一看，连他们自己都大吃一惊！客户每次的预测改变确实是覆盖 6 个月的周期，但按照 waterfall 的记录，所谓的 TLV，每次都是不一样的！
我说，怎么样啊？难道你们自己就从来没有分析过这些数据吗？
老板，我们确实没有注意到这个问题。他们有些老老实实地说。
那我说你们整天在这里干嘛呢？做计划的人不懂的分析、利用数据，那您还做什么计划啊？
他们最后说，老板，您看这样行不行，我们以后只把 back log 的 50% rolling 到下个月行吗？
我说这 TMD 哪跟哪儿啊！您以为这是买卖大白菜啊？这种事怎么可以讨价还价啊？！



不行！forecast 那 TMD 来的 back log 啊！一点儿也不能 rolling!

他们说，老板，那客户会不高兴的。

我说，没关系啊，只要我高兴就行！谁 TMD 再跟给我放 back log，老子就毙了他！

从那之后，再也没有人敢 rolling 什么 forecast back log 了。再到后来，又一次跟我的一个计划经理做 one to one talk (一对一谈话)，她说，老板，您给我们带来一个革命性的思想改变！我们每个项目都这么做了很多年了，从来没有人怀疑过我们 rolling back log 是错误的。我说，很简单嘛，因为你们都是些 hard worker，而且是都是半路出家，属于“无知”型，也就是没有知识那类的。你如果查一下词典，你就会发现，back log 就是“订单积压”，而不是“预测积压”，对不？

从那之后，我把 MPS 的批准列为物料管理部 approval matrix (审批矩阵) 里面的第一条，除了各个项目的计划经理需要批准外，我都要亲自 review, 亲自 approve。

接下来整合的一个比较关键的流程就是关于 production control (生产控制) 的。

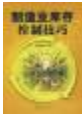
搞了半年我才知道，我们的 work order (W/O 工单) 都是后补的！什么意思呢？按照 MRP 的正常逻辑，每个周跑完 MRP 之后，根据客户的实际订单情况以及每天的生产进度、物料可得性等，由生产计划员定期开出 W/O，以控制生产进度、物料耗用。而我们当时的实际情况则是，生产部先把货做出来，然后由生产部的文员根据实际产量、品种、物料耗用情况，后补一个 W/O，目的是做 back flush (MRP 回冲)，然后做成品或者半成品入库。

我又一次被 shock (震惊) 了，尽管我知道很多已经实施了 MRP/ERP 的公司确实在这么做，但他们都是些什么公司啊？没想到号称世界 500 强的 Selex 也是这么“农民”！

我越来越明白为什么这个公司需要我了。

接下来的 review 更让人震惊。

因为 W/O 是后补的，所以 back flush 可能就做的不及时，甚至是望了做。问题如果你没有做 back flush，按照 MRP 正常的逻辑来讲，你应该做不了 GR-goods receiving (入库) 啊，更不用说出库了。但实际情况是，即使不做 back flush，他们也一样入库，而且是通过系统入库！到现在我还没有搞明白，这到底是 BAAN 的问题还是我们实施的问题。另外一个问题就是，一做 back flush，成品或者半成品会“自动入库”！也就是说，你从 WIP (work in process) 做了 1000 个成品的回



冲，你实物还没有收到仓库，你的成品仓库存就“被增加”了1000个的库存！这简直就是神了！也可能是我无知，但不管怎么说，我闻所未闻！这不是典型的物流与信息流人为地分开了吗？这可是犯了大忌啊！

改吧！

阻力随之而来。

我们自己的PP说，老板，有必要这样吗？我们都这样做了很多年了，也没出啥事啊？而且这样做会增加我们的工作量啊，PP既要产能、产出，还要看物料的齐套率，甚至是alternative parts（可选件），这多麻烦啊！

我说，你做生产计划的，不开W/O，生产部想怎么做就怎么做，那还要你们这些PP干吗呀？

生产部说，这样做很明显没有必要嘛，这每天要多少次back flush啊？不做back flush还不让入库！耽误了出货给客户，谁负责啊？

我说，back flush必须时时做，至少是每批货入库之前，必须把back flush做完，否则就是入不了库。耽误了发货当然是你负责！你做生产的，没有完成入库的所有手续，你不负责谁负责？

他们说，我们实物已经做出来了啊，你就不让入库啊！

我说，实物做出来了，仅仅是完成了你的工作的一半，所谓入库，不仅仅是实物入库，或者是实物入库仅仅是个表现形式，更重要的是你还要完成逻辑入库，否则你就是没有完成你的工作。

我们这么做了很多年了，就你事儿多！他们对我很不满意。

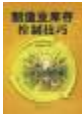
我对他们更不满意，但没有办法，我是所有物料管理流程责任人（materials management process owner），我说的您就必须得这么做！

整个生产控制流程的改进持续了大约三四个月的时间，总算是让大家习惯了。还好，没有因为这个改变而影响出货。

接下来做的一个比较大的改变就是master data（主数据）的设置。

在BAAN这个系统里面，所有的内部处理时间(internal process cycle time)都被归类到所谓的safety days（安全天数）这个主数据里面。我们不得不承认这是一种很愚蠢的做法，怪不得人家说BAAN是buy another application notice呢！蠢到这种程度！因为这从根本上混淆了几个概念：

- Safety days 安全天数，很容易被误解为设置“安全库存”
- 安全库存不是缓冲库存，但实际上在BAAN里面，这个主数据起到的作用却是为设置“缓冲库存”而设；



- Internal process cycle time, 内部处理时间, 如 GR (收货)、IQC (进货检验)、Storing (储存)、GI (发货) 等等, 本来就不可能衡量、设置的很准确, 再考虑到不同物料的 delivery term (交货条款) 不同, 交货地点不一样, 这个所谓的内部处理时间就更变得模糊不清。而把它跟所谓的缓冲库存混为一谈, 很明显是个误导。

正是由于客观上存在的以上 ERP 本身的逻辑问题, 再加上那些似懂非懂的 ERP 实施、应用, 我接手的 BAAN 系统里面, 垃圾到处都是。尤其是这个 safety days, 当时数据显示, 大多为 4 天, 有的则是多于 4 天, 问大家为什么, 几乎没有人说的清楚。普遍的解释是, 从香港集货后, 货物乘船到我们公司所在的港口, 一般是两天, 然后再加上两天的真正的内部处理时间如收货、IQC 等等, 于是就设了 4 天。

我无话可说。

改吧!

DDU Selex 工厂交货的统统改为 A: 2 天, B: 3 天, C: 7 天

DDU Selex H.K. Hub 交货的统统改为 A: 4 天, B: 5 天, C: 9 天

.....

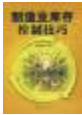
从那之后, 我们的 approval matrix 里面增加了一条, 所有 master data 的改变必须经过我们 SBM(supply base management)经理的亲自批准, 同时锁住所有计划员、采购员维护主数据的权限, 统一集中到 SBM。

整个 2004 年, 归纳起来就是两个字, “改变”。

2005 年过的比较舒服、平淡, 基本上是在“持续提高”中度过的, 尽管我本人并没有搞过什么 lean (精益生产) 项目。

玩的最“过瘾”的就是 SA 这个项目, 玩的最“不过瘾”的就是 SK 这个项目。

SA 是家欧洲通讯公司, 前几年风光的时候也是很牛 X 的, 属于当时业界的 NO2 或者 NO3, 也是我们的最大客户之一, 在我们这里主要是做中低端手机。说对这个项目玩的过瘾, 主要是体现在对它的需求管理上 - 它给我们的预测, 我们基本上只是个参考, 很少去 follow 它跑 MRP, 大多数情况下我们采取的措施是 load less, chase more (放的少, 追的多) 的策略, 也就是说你的预测可能是 200K 一个周, 但我放 MPS 跑 MRP 的时候, 可能只放 150K/周, 甚至更少。当时, 包



括我的老板们、项目经理、GAM (global account manager-全球客户经理)、甚至我手下人在内的很多人，都非常担心，甚至是愤怒。你怎么可以这样做呢？forecast back log 你不 rolling 也就罢了，客户的 forecast 你得 follow 吧？你不能给人家往下砍啊！缺了料，发不了货，你负得起责任吗？就你牛啊？

他们真的有点急眼了。

我跟他们讲：

1. 我不是随便砍客户的预测，我是有根据的，有数据分析的，而且并不总是 de-rate - 下调，更严格来讲是 adjustment - 调整；
2. 我的工作就是既要 OTD 给客户，又要提高 ITO (Inventory Turn-over, 库存周转率)，还要控制 E& O (excess & obsolete - 呆滞物料)；
3. 我的工作 - 物料管理，本身就是玩矛盾，玩风险，没有矛盾了，没有风险了，我的工作也就没有了。

经过大约半年的时间，大家也都习以为常了，我们的业绩也逐渐显露了出来，OTD 基本保持在 99% 以上，ITO 却是由 12 提高到了 18，按照当时的 AR/AP (AR-account receivable, AP - account payable) 的条件，理论上，我们做这个有着年销售收入 1B\$ (10 亿美金) 的 SA 项目，公司几乎不需要任何的 NWC (net working capital - 净运营资本)，因为 AR+DOS-AP 是个负数！

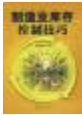
不知道是否与这个业绩有关，那年公司破天荒奖励了我个人 3000 股的公司股票，免费的，只不过需要 3 年后才可以卖出。

玩的最不过瘾的则是 SK 这个项目，憋气，但又无可奈何。

按照协议约定，客户 SK 要求我们对半成品准备 8 个周的 buffer (缓冲库存)，必须要这么做，否则就是违约，同时原材料还要求我们至少准备 2 个周的。

这个客户的产品最大的特点就是小批量，多品种，所谓的 low volume, high mix, 但根据我们的分析，并非没有机会：

第一：其实客户的原始需求预测并不是很糟糕，预测差异率大约在 30~200% 之间徘徊，这已经是很好了，尤其是比较起前面提到的项目 SA，已经是好多了。根据我们的 PLC 报告，项目 SA 的预测数据差异率大概在 50~500% 之间，但即使这样我们还是做到了 OTD 99% 以上，库存周转率 18 次以上。所以，要玩 SB 这个项目应该说，我们在能力与经验上是有把握的；



第二：尽管这个项目属于小批量，多品种，但按照 ABC 分析法，我们还是发现它只有七八个大 model（型号），却是占了总销售额的 40% 以上。至少这些大 model 的需求基本是连续的，先不管它们怎么波动；

第三：几十个产品总共用到大约 1000 颗物料，而没一个产品大约用 120~150 颗料，这就说明，其中有大量的物料是公用的，也就是说，在原材料的库存策略方面，有着很大空间去利用库存的聚集效应。

第四：正是基于以上分析，我们认为该项目就总体库存来讲，成品大约 2 个周足够，原材料库存按价值不超过 2 个周即可，那么其理论库存天数不超过 4 个周（WIP 很少，大约 1~2 天），理论应该库存周转率大约可以做到 12 左右，甚至更高。

然而遗憾的是，SK 这个项目，我们的实际库存周转率只有 5 次左右，这严重地影响了我们的整体库存周转，而且仅仅这么一个年产值不到 200M\$ 的项目，它所需要的 NWC 却是占了我们整个公司的 30% 到 40%，而其产值却只有总产值的 10% 不到！我们的财务也注意到了这个问题，于是我们觉得应该跟负责这个项目的 GAM 谈谈了，看能否通过他们跟客户修改合同条款，因为很清楚，这个项目压根儿就不需要那么多的缓冲库存嘛！

GAM 的回答令人吃惊！

这个项目 6% 的 OP（operation profit - 运营毛利），有点库存算啥！

我们说您知道这个项目的 PAI (profit after interest - 息后利润) 吗？她说不知道啊，我们也不 measure（衡量）这个指标。

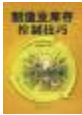
我们说其实您这个项目是赔钱的，至少赚的钱连您的工资都付不起。

怎么会呢？她说。

我们说你看嘛：

- 年产值 200M\$；
- 6% 的 OP，就是： $200M \times 6\% = 12M\$$ ；
- 平均库存为 $200/5 = 40M\$$
- 假设库存持有成本为 30%，则年库存持有成本为 $40 \times 30\% = 12M\$$
- 那么，OP-库存持有成本 = $12 - 12 = 0!!!$

哇！她说，原来是这样啊！但是，这跟我有什么关系呢？况且库存持有成本怎么会这么高呢？怎么算的？



2005 年还发生了一次人事地震，强度不算大，但后来的事实告诉我们，这在 Selex 绝对是个前兆 - 这次人事地震跟后来的比较起来，那简直就是小巫见大巫了。

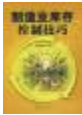
我们那个时候有两个老板，一个是本地的总经理，另外一个负责全球物料管理的 VP(vice president, 副总裁)，这里说的是那个 VP。

说起来，那个 VP 跟我还是蛮有渊源的，我进这个 Selex 公司也算是他老人家推荐的。VP 是个英国人，很高的个子，头发几乎全白了，但人却是非常的和蔼。当年我在 MBI，他在 NKYA，是我们的客户，我们在一起工作了一年多的时间，那时候我主要是做为供应商参与他领导的一个物流工业园项目，因为经常在园区联合会议上 challenge（挑战）他提出的物流概念，所以老人家对我有印象，以至于七八年后，当 he 从 Selex 北京的同事那里看到我的简历时候，竟然还记得我，所以就打电话邀请我到 Selex 马来西亚面试，去见见他的老板以及 HR，因为那里正在招聘一个物料总监。后来，由于当地政府办事效率太低，我的工作签证一直没有办下来，老人家又问我是否愿意到南中国区工作，我就来了，一干就是四年。那是我到 Selex 的第二年的年初，VP 在马来西亚召开了一个由本事业部全球各个工厂（当时是 5 家，分别在中国、马来西亚、墨西哥、巴西、印度）的物料总监以及关键下属参加的一个年度会议，本来是开的很好。结果，第三天，管 sourcing（资源）的 VP 突然就去了，第一句话就说，我要管全球物料了，你们现在的 VP 要向我汇报工作！

我们当时全懵了！连我们的物料管理 VP 也懵了！似乎从来没有人向他老人家通报过这件事情。会议还是勉强地开了下去，但很明显已经没有前两天的气氛了。

晚上，那个要管我们的 sourcing 的 VP 请客，大家喝的还算高兴，只是我们物料管理的 VP 不到 8 点就离开了。他走后，那个 sourcing 的 VP 就说，你们知道吗？他原先在 NKYA 就是我的手下！你们（他当时指着我）当时在北京搞的那个物流工业园的项目就是我领导的！我说不是啊，我们搞这个项目的时候，他（物料管理的 VP）就是我们的总项目经理啊。他说是啊，那个时候他就汇报给我，我那么高的级别，怎么能去参加具体的事情呢？你当然见不到我啦！那时候我经常见的就是北京市政府的官员、海关的人，天天跟他们喝酒，哈哈！- 那个人喜欢喝酒，是芬兰人。

那天晚上，我们换了 5 个酒吧，那个 VP 喝多了，第二天也没有参加我们的会议，不过也是最后一天的会了。再后来，我们回到国内不长时间，我们那个管全



球物料的 VP 就辞职了。具有讽刺意味的是，又过了不长时间，那个管 sourcing AND materials 的芬兰人 VP 也“辞职”了，据说是吃了自己老乡的亏 - 他那个芬兰老乡开了个皮包公司，他要帮他老乡的公司打进 Selex，结果出了问题，最终把自己给打走了。

他走后，全球物料以及资源管理这块儿，就换了个美国人，也是 NKYA 出来的，只不过全球物料这块儿他又找了个巴西人管，是个高级总监，按 Selex 的级别，比 VP 低一级，听说这个人也在 NKYA 干过的，见过几次，好像是搞物流-Logistics 出身的，对物料-Materials 管理不是太明白。大约过了半年时间，这个职位又换成了我，那个时候就已经是 2005 年年底了。

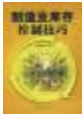
我为什么会从一个 Local（土生土长）的中国人，也做到了 Global（全球）管理职位呢？

说起来，主要有两个方面的原因，一个是我一直想做“全球”管理。因为在我眼里，我们做专业管理的，如 SCM、物料管理等等，我们尊重自己的专业，正因为这样，我们很少想去做什么厂长、总经理之类的职位，因为这些职位没有什么专业的成分，所以只能是垂直发展，也就是从工厂-site/plant，做到区域-regional，再到全球-global，这一直是我的追求。尤其是做为一个中国人，一个地地道道的中国人，如果能够在世界 500 强企业做到一个全球的位置，也算是个牛人了。另外一个原因，也就是我当时不得不去做全球物料管理总监的客观原因了 - 其实是为形势所迫。

当时的形势是，全球经济不景气，又因为我们是全球的美国公司，VP 多如牛毛，成本居高不下，我们接二连三丢掉了几个大的客户，于是全球的老板们决定把我们当时的“电子”跟“光纤”两个事业部合二为一。事情也凑巧，我们原先的电子事业部又刚刚来了个新的 VP 叫 Adan 的，管全球运营。这个人是澳门人，十几年前我在 MBI 的时候就认识他，那个时候他负责 NKYA 在亚洲的 sourcing 工作，算是我们的客户。据说此人有一帮自己的兄弟，无论走到哪里，都有一帮兄弟跟着他，而且干啥的都有，什么工程啊，运营啊，项目管理啊，品质啊，资源管理啊，甚至是客户服务等等，应有尽有。

他一来就塞了很多兄弟到我所在的工厂，而且是管理层的。先是他一个兄弟来做我们的商务总监，然后就是运营总监，接着就是品质总监。我知道，我这个物料总监做到头儿了 - 如果我猜的不错，他们还有一个兄弟叫 Tod 的，也是做物料管理的，应该也会很快被塞进来的，那么这个人就一定是取代我的！

天无绝人之路！也算是老天有眼！



前面提到的那个巴西人，做全球物料总监的那个不干了，听说要去墨西哥做什么厂长去了。

我决定抓住这个机会！

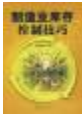
我立即给我们的全球 sourcing & materials VP，也就是那个美国大兵 Bush 写了封邮件，我想做这个全球的位置，是否可以考虑给我这个机会？？！Bush 很快也痛快地给我回了个邮件 - 他个人认为没有任何问题，因为他说他认为我的供应链管理方面的知识和经验是一流的，他看过我做的 PLC-产品生命周期管理报告，觉得很好，而且我现在管理的工厂是目前我们整个事业部全球最大的工厂，客户最多，供应商最多，产值最大，业绩也相当不错的，但他需要跟他老板 Wood 商量一下。我说非常感谢，没有问题的，我可以再等等。

这个时候，我们另外一个 VP 也 offer 了我一个集团物流总监的职位。我考虑再三，觉得单纯做物流毕竟不是我的专长，尽管我一直在管理这块儿，如仓储、运输、报关等等，但我个人真正的喜好以及专业发展方向则是供应链的整体管理，尤其是需求与供应链管理计划、产品生命周期、供应商管理、库存控制等等。所以考虑再三，我还是拒绝了这个 VP 的好意。说句实在话，做出那个决定在当时也是很难的，眼瞅着工厂物料管理总监的职位岌岌可危，应该很快就会被 Adan 的人取代，也就是年前年后的事儿吧，Bush 那面又需要等等，如果一旦落空，那结果可就是鸡飞蛋打了。

还好，我们全家在马来西亚过春节的时候，Bush 发了一个邮件给我，说是跟他老板 Wood 谈好了，没问题，我可以接替那个巴西人做全球的物料总监 - 只是个总监，尽管历史上这个职位是 VP 或者至少是高级总监做的。我想，做人还是应该知足的，尽管自己已经越来越不喜欢这个 Selex 公司了，但目前在外面也很难找到合适的职位，有点高不成低不就的味道了。但不管怎么说，中国人在这个公司干到这种“全球”的位置，我还算是头一个！

到了这里，大家完全可以看得出来了，我当时做这个全球的物料总监，一方面是被逼的，另一方面也算是运气。至于后来做着做着，感到无聊了，那是另外一回事儿了。

春节过后不久，全球 HR（人力资源）那面就发邮件正式宣布我的任命了。有两个纯种的美国人向我汇报，一个在达拉斯，我也不知道他是干嘛的；另外一个圣何塞，负责全球库存管理，我倒是跟他很熟悉，开过几次会，还“掐”过几次架，在墨西哥的工厂里面；还有一个墨西哥人，也在达拉斯，帮我看全球客户供应链管理，具体他们干什么，我也不是很清楚，只知道他们是实线(solid line



report)向我汇报。其余的就没有正式宣布了，如全球各个工厂的物料总监需要虚线汇报(dot line report)给我，实线汇报给当地的总经理，尽管在正式宣布之前，我跟 Bush 是多次并反复强调过的，最终还是没有那么宣布。但是不管了，至少有个退路了，否则就得被 Adan 那帮家伙给挤兑完了，最后灰溜溜离开。还好，结果不是太差。

我的任命刚刚宣布，Adan 的兄弟 Tod，也是 NKYA 澳门人，就急不可耐地来接替我工厂物料总监的职位了。我十几年前在 MBI 的时候就认识 Tod，那个时候，他是 NKYA 亚洲的什么计划经理，玩光杆儿的，尽管有着经理的 title（头衔），但他是不管人的。那哥们儿人还不错，应该属于比较聪明的那种，做事也比较认真，我只是担心他是否有能力管好这个将近 200 人的、分布在三栋楼里的队伍（这只是办公室里面的间接员工，还不包括仓储那面的 600 多工人阶级弟兄）？因为至少我知道 Tod 在 NKYA 是个光杆儿，但愿他在 FXK 公司（我们的竞争对手）这几年管过人、积累了些经验？我在心里为他祈祷。

过了几天，Tod 在 Adan 的带领下来到我的办公室。一见面，大家还是可以相互认出来，尽管十几年没见面了，只是他的眼睛更加近视了，眼镜玻璃比啤酒瓶子的底儿还厚，老远就看见一个圈一个圈的，我带着他去见一个原先也在 MBI 现在 Selex 的老熟人，他竟然差点儿把脑袋撞到人家的玻璃窗上。

Adan 说你们大家都是老熟人了，啥话也不用讲了，你带着 Tod 去认识一下他的手下吧。TMD！一眨眼，我管了两年的团队就成了“他的手下”了！

在带着 Tod 去见他的团队的路上，我就问他，您在 FXK 这几年都干了些啥啊？他说，我主要是负责 FXK 与 NKYA 之间的 ODM 项目的协调，云云。

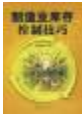
我晕！

我 TMD 想骂人！

这帮王八蛋！真 TM 是职场上的败类！为了自己的兄弟，连公司的起码利益都不顾了！让一个从来没有管过的人来管理这么庞大的一个团队，而且是这么大的生意！Adan, Wood, … 一群鸟人！这 TMD Selex 的老板们真是都瞎了眼，光天化日之下，竟然让这帮狗东西在我中华大地上作奸犯科而视而不见！真 TMD 可悲啊！

接下来的“电子”跟“光纤”两个事业部的“整合”过程，以及后来发生的数次人事大地震，都充分地证明了我的预感，竟然是那么的准确！

2006 年，是一个风雨激荡、风云变幻的一年，既动人心魄，又无奈……



年初, Adan 被任命为负责电子跟光纤事业部整合项目负责人, 他的正式职位是 VP for Operations - 运营副总裁。他花了大约半年的时间, 在人们的期待中, 没有做任何事情, 直到他被宣布解职前一天, 他用 EXCEL 发出一张所谓的组织结构图 - 原先两个事业部共有三个总经理, 他给变成了五个总经理。听说中间还提拔了一个分厂的生产经理做生产总监, 原因为什么就不得而知了。另外, Adan 在位的时候还找过我谈过一次, 似乎是帮我找出路。他说你做这个“全球”有什么意思啊? 不就是做做 report (报告) 啥的吗? 有啥出路啊? 他同时指着 Tod 跟另外一个物料总监说, 你应该多帮他们工厂的物料总监出出注意嘛, 他们才是干“实事”的啊! 我日 TM 的! 老子也想干实事啊, 那不是让你逼走的嘛!

他老人家被灰溜溜地赶下去了, 但还是没有离开 Selex, 听说又去搞什么 BD (业务开发) 去了。

正式上任全球物料总监的职位后, 才开始慢慢地体会到什么叫 global。

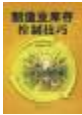
先是搞 report, 光是关于全球库存方面的报告, 老板就提出了很多要求, 分了很多层次, 什么 daily (每天的) / weekly (每周的) / monthly (每月的) / quarterly (每个季度的) 的; 有的是 EXCEL 的, 有的是 PowerPoint 的; 有专门给各个工厂 GM (总经理) 看的, 还有专门给 VP 这个级别看的, 然后就是给 segment president (事业部总裁) 看的... 总之, 五花八门, 为此我还专门召集了马来西亚、美国的几个手下但为跑到中国来开了三天会, 总算搞了个七七八八。

然后就被 Bush 老板派到 Guadalajara (瓜达拉哈拉, 墨西哥西部一城市, 属于墨西哥第二大城市) 去 support 那面的工厂。老板给安排了几个任务:

1. 帮着墨西哥工厂协调清理 SA 这个客户的库存, 并尽量减少 Selex 的责任, 因为这个客户要飞走;
2. 帮助美洲区的客户供应链管理总监 Don 设计实施与客户 SG 的 CPFR-collaborative planning, forecasting and replenishment 流程;
3. 改组那里的物料管理部的组织结构。
4. 看看其他方面还有有什么可以帮助他们的

经过千辛万苦, 我经过上海, 飞 Tijuana (提华纳, 墨西哥西北部城市, 接近美国), 然后再从 Tijuana 转飞 Guadalajara, 一路颠簸, 一路辛苦, 终于在当地时间半夜住进了预定的酒店。

因为时差的原因, 当天晚上怎么也睡不好, 尽管这已经是我第三次到墨西哥了, 当地的半夜差不多是国内的早晨, 一想到国内还是阳光灿烂的白天, 就怎么也睡不着。



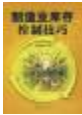
第二天早上起来，匆匆忙忙洗刷一下，下楼吃了点墨西哥早餐（吃一次难受一次，但不得不吃，要不连烟都不敢抽），坐上通勤车就去工厂了。我那个在美国达拉斯的手下，负责全球客户供应链管理的那个墨西哥人 Haly 已经早我一步先到了工厂，见我下了车，赶紧帮我提着行李（其实就一个电脑包，那是我出差的全部家当，我出差从来都是懒的提东西，男人嘛呵呵！），换了一个当地的工卡，然后就把安排在前台接待旁边的一个小会议室里面。会议室不大，但是很干净，里面电源、网络什么的全有，还为我准备了咖啡以及一些墨西哥茶点，看起来还是很舒服的。

放下行李后，把电脑支起来，然后要做的第一件事情就是按惯例先去拜码头，那个叫 Andrew 的 VP 不在，但我的那个前任，现任墨西哥工厂厂长的巴西人 Neo 在办公室。Haly 带着我上去跟他打了个招呼，双方表现的都很亲热的，然后就去见我那个原先的同事（原先我负责中国工厂的物料管理，他负责墨西哥工厂的物料管理）、现在也算是我的 dot line 手下叫 Jose 的那个墨西哥人。这小子见了 Haly 跟我进了他的办公室，当时坐在那里，都 TM 没站起来，只是冷冷地跟我握了握手，嘟呐了一句墨西哥英语，大概类似是“欢迎”之类的话，然后就不说话了，把我们凉在了那里。

Haly 还算够意思，就说老板咱们先下去吧，反正您要在这待几个周的时间，慢慢来吧。顶多在这里待两周吧，我嘟呐了一句汉语。

接下来的日子过的很滋润。每天早晨坐酒店班车到公司，在那个前台的会议室一待，咖啡、差点每天都是在我去之前就准备好了，偶尔有几个熟人过来聊上几句，没事就上上网，看看电子邮件。每天中午 Haly 都准时过来接我去食堂吃中午饭，而且都是免费的，饭的质量还好，觉得比酒店的还好。每天晚上则是及时回酒店，放下行李，洗吧洗吧，然后就去一家叫华阳集团的华人饭店吃中餐，那里的鱼香肉丝、水煮牛肉之类的还算地道，只是不便宜，一个菜要 150 多 Peso（墨西哥当地币），那时差不多相当于人民币 80 块。怪不得偌大个餐厅没有多少人吃饭呢，Haly 告诉我，中餐在当地属于高档消费了，一般人消费不起。MD，我想，这可能跟西餐在中国一样吧。

第三天，Jose 终于跑过来找我了。先是跟我在外面抽了一根儿烟，然后就开始奉承我，说其实他是跟尊重我这样的“global”的，毕竟曾经管过我们事业部最大的工厂，而且也知道您出版过专著。我谦虚地说了些哪里哪里彼此彼此之类的废话，算是回给他一个面子——我知道这小子肯定有事求我！



果不然，Jose 问我，你们中国区那面 SA 这个项目什么时间 EOL 啊？我说大约在 9 月份吧，还有小半年的时间。他看似很激动地说，that's excellent（那好极了）！我说为什么？他说这样我就可以把我这里的 3M US\$ 的 E & O（呆滞物料）全部发给你们啊！我说这要看情况吧？

第一，你这面的专用物料，发给我也没用啊？你应该在墨西哥跟客户清理 liability（债务、责任），发到中国反而更说不清楚了；

第二，即使中国区那面可以用到的通用物料，那也要看那面的需求情况，因为他们在 9 月份要把全部需求生产完毕，墨西哥的呆滞库存有可能远远大于中国区的需求，还要考虑到中国区有些 PO(purchase order)已经出了，可能是 NCNR (non-rescheduling, non-returnable)，所以需要针对每个物料，与中国区进行比对，然后才能决定把哪些发过去，哪些留在墨西哥。

那哥们儿一听，说，NO,NO,NO... 按照 Selex 全球的政策，我们可以把所有的呆滞库存统统发到中国去！

我说政策是死的，人是活的，我承认我们有这样的政策，但这并不能说明我们必须这么做啊！你这样只能是把事情搞得更加复杂！他还是说 NO,NO,NO! Let's follow the cooperate policy（我们还是按照公司的规定去做吧）！TMD!典型的 work with rule（机械地照章办事）！

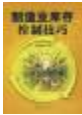
然后，他们就以墨西哥人从来没有的速度，很快就把那三百多万美金的垃圾库存统统地发到中国区去了。再然后，那个接替我做中国工厂物料总监的 Tod 就不断地抱怨我，说，你看，“global”还是不起作用嘛！

接下来做的一件事情就是帮助他们改组物料管理部的组织结构。

这就更难了。

Neo（墨西哥工厂厂长）亲自召开了会议，讨论为什么要改组以及怎样改组的问题。在会议，Jose 显得很激动，为什么要改啊？我们一直做的很好啊！我说 Jose,你知道你为什么只有一个半客户（SA 要 EOL,SG 刚起步），你却是每天都在 OT（Over-time,加班）吗？他说，我还需要一段时间锻炼这个团队，等到他们比较成熟了，我就不需要 OT 了。这个时候，列席我们会议的墨西哥 VP Andrew 说，嘿 Jose，如果我没有记错，过去的几年，你一直在“锻炼”你的团队吧？John（指我）在中国区管七八家客户，产值是我们的三四倍，为什么他就管的很轻松呢？你需要虚心地向人家学习！是是，是，老板，Jose 有点唯唯诺诺了。

Andrew 有事先走了，我们继续讨论。



Jose 又开始问为什么了，并且说，墨西哥的客户情况跟中国区不一样，供应商情况、物流情况都不同，我们为什么非得按照中国区的模式去改呢？谁能够证明中国区，也就是 John 的组织结构模式就是正确的呢？

我说 Jose, Neo, 没有人敢说哪个组织模式是绝对正确的或者是绝对错误的，对与错，好与坏是相对而言的，这就是为什么业界有所谓的 best practice（最佳实践）这一说，对吗？做管理不是玩数学，更不是 $1+1=2$ 的游戏，即使是从数学上来讲，不是也证明不了为什么 $1+1=2$ 吗？！更何况去证明一个组织结构的好坏呢？任何组织结构或者流程的改变当然要考虑客户、供应商、物流等等客观条件及其特殊性，但是，这并不是我们咬住“为什么”不放的理由。这个世界上没有那么多的为什么！

Jose 说，OK 啊，John，那你说怎么改吧？！有一点儿随你去的吧的感觉。

很简单嘛，我说：

第一：我们的 title - 职位名称必须统一，如统一为 production planner-生产计划员, materials planner-物料计划员, inventory planner-库存计划员, commodity buyer-商品采购员, SBM engineer-供应商管理工程师, materials project management engineer-物料项目工程师等等。

为什么必须统一 title 呢？一是所谓名不正言不顺嘛；二是我们过去、将来都会有一些全球性的客户，总不能让客户为了同样的问题，到了中国找物料计划员，到了墨西哥找你的物料项目工程师吧？三是，便于我们全球各个工厂做内部交流。

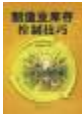
第二：名正了，言就得顺，也就是说他们的 R & R(roles & responsibility 角色与职责)必须统一。计划员就是做计划的事情，不可以下 PO 做采购；采购员只做采购该做的事情。

第三：具体的 R & R，请按照中国区的模式去实施，我会把相关文件发给大家参考，同时，如果需要，我可以安排人过来培训。

会议结束时，大家基本达成了一致，为了固定会议成果，我回到前台的会议室后，马上就发了一个 meeting minutes（会议纪要）。没想到后来，这个会议纪要还真就成了证据，这是后话。

接下来的时间几乎全是帮助北美区的客户供应链总监 Don 搞那个叫 CPFR 的东东了。

CPFR 本身是个概念性的东西，你说它是个流程也可以。它强调的 C-collaborative，“合作”，“协作”，讲究的是跟客户、供应商之间的三方集成，



包括信息的、流程的乃至组织结构的，重点讲的是“一个数”，所谓 one number flow, 你的客户、你自己、你的供应商，甚至是你客户的客户，你的供应商的供应商，大家都用一个共同决定的预测数据，来跑 MRP，安排生产与采购，以最大程度地减少供应链的牛鞭效应。这个东东应该最早是沃尔玛跟他们的供应商一起先搞起来的，慢慢发展到现在，在具体操作技术上应该是越来越成熟了。

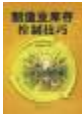
当初 Bush 之所以派我去帮助 Don 为 SG 这个客户搞这个什么 CPFR，主要是因为老板 Bush 的老板 Wood 给这个客户画了大饼，搞了几十页的 PPT，大谈特谈 CPFR 的好处，估计客户是被说动了，所以跟 Don 提出要求，让她搞一套比较 practical（可操作的）的流程出来，然后大家一起探讨一下具体怎么操作。Don 接到客户的要求后，据说是慌了神，因为她老人家压根儿就没听说过什么叫 CPFR，尽管她到处跟别人讲她在“还漏摩托”、“黛儿”“微创离”等做了多少多少年的 SCM，自己多么精通等等。因为那时候她也汇报给 Bush，我们算同一个老板，于是 Bush 就说你去帮帮她吧。

于是在墨西哥的第二周，我大部分时间除了上网玩，就是帮她做什么 CPFR 的流程了。这个流程的关键就是要客户跟我们共享 POS 数据，或者至少共享他们全球 DC(Distribution Center - 分销中心)的实际出货数据，然后我们做为 EMS(electronics manufacturing service, 我们这个行业的统称，电子制造服务)供应商，帮助客户进行数据分析，并提出自己的预测见解，最终做到跟客户共同确定我们的 MPS。然而遗憾的是，客户以数据保密等种种原因，拒绝了我们的好意。

本来我老板 Bush 是让我在墨西哥呆三个周的，因为他说他第三个周会从美国直接飞到墨西哥来开会，但我实在是待腻歪了——那是吃的些啥呀！也想老婆儿子了，于是跟老板说，这次任务基本完成了，我想回国了，回去以后也可以继续 follow（跟踪）嘛！老板说那好吧，你跟 Neo（我的前任、现墨西哥工厂厂长）、Andrew（墨西哥运营 VP）他们看看还有没有什么事情要处理，没别的事情，你就确定行程回国吧。谢天谢地啊，我终于可以回去了！

于是确认机票，还是从 Guadalajara 飞 Tijuana，然后从 Tijuana 直飞上海！幸运的是这次回国在 Tijuana 还碰到两个在墨西哥做生意的中国人，一个居然还是来自我老家山东青岛的，另外一个在北京的。他乡遇故人，着实令人高兴，正好需要等大约 7 个小时的飞机，我们整整喝了一天的啤酒。Corona，墨西哥啤酒第一品牌，喝起来很爽的！

第二天早晨到了上海，因为是中午的飞机，时间还早，下了飞机就直奔候机室里面的味千拉面馆，记得上次从墨西哥回来的时候，在那里吃过一种牛肉拉



面，很过瘾的。点了一碗，连汤都喝光了，还是不饱，又要了一碗，还是连汤都喝了，总算是饱了。找了个咖啡厅，打开电脑上回儿网吧，反正时间还早。这一上网才知道，墨西哥猪流感大爆发！TMD！怪不得我们从 Tijuana 登机的时候发现，从墨西哥城过来的空姐都戴着口罩呢！当时还纳闷呢！

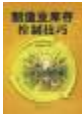
事后才知道，我们那班飞机，是最后一班从墨西哥城飞上海而乘客没有被隔离的！接下来的几班都隔离了，听说还引起了一些外交摩擦，再后来就直接停飞了，过了很长时间才恢复。那个时候凡是知道我出差的，第一句话往往就是，你回来了？有没有被隔离啊？TMD！我说，老子这是大难不死，必有后福啊！玩笑归玩笑，事后想想，还是有点后怕。

回来之后也没啥事情可干，整天无聊的很，除了每周一次的 global DSP con-call (global demand supply planning conference call - 全球需求与供应计划电话会议)，然后就是每周一次跟各个全球各个工厂的 inventory review (库存检讨)，都是例行的，也没什么新鲜的东西。唯一一件让我感到新鲜又气愤的事情就是，我冒着猪流感的风险去墨西哥帮助的那个 Don 竟然被 promote (升职) 了！Senior Director (高级总监)！TMD！这叫什么事儿啊！内外有别啊！

日子过的无聊但也舒坦，转眼到了 2006 年的 7 月份，Bush 老板在香港召开了一个 global sourcing & materials management meeting (全球资源与物料管理会议)，要我们各自阐述我们的年度战略。对于全球物料管理这一块，我在会议上主要阐述了四个问题：

1. 关于需求管理，我提出了“load less, chase more”的策略。

具体来讲就是少放 MPS，多追料，目的就是系统化地减少库存，提高库存周转率。这么做的理由就是，第一，客户的预测往往大于实际需求；第二，pull in (往前拽料) 往往比 push out (推迟交货) 更容易成功一些，因为往往供应商是愿意帮忙的，这有利于提高他们的产值嘛；第三，pull in 会让采购员更加“聚精会神”，因为他需要紧张 - 生产线停了，连工人都会骂娘的，老板也会打听是“谁管的料没来”，而他们往往不太 care (关心) 库存是否多了 - 库存越多，他越安全，所以 push out 也就不那么积极了。当然，这个东西说起来容易，做起来很难的，这需要跟踪产品生命周期，做大量的数据分析 - 做为公司的物料总监，这也是我每天必做的功课，我甚至 decline (拒绝) 了老板的很多会议邀请，目的就是静下心来研究琢磨这些数据，以尽可能地对 MPS 做出比较正确的判断。然而可笑的是，我们的巴西工厂的物料经理听了我的演讲后，很是激动，当场捞起电话就打给他的手下 - 我这次来香港最大的收获就是跟 John (指我) “学会”了怎么



样控制库存！我才“明白”他们中国工厂的 ITO（库存周转率）为什么比我们高出那么多了！你们立即把 SA 的预测给我砍了！它不是说每周 100K 吗？给老子放 50K！我说，兄弟兄弟！别太激动了，没那么容易的，你需要一个产品一个产品地分析他们，譬如历史订单，历史预测差异、产品之间的相关性等等，然后才能最终决定 MPS 放多少。那个巴西小子说，没事没事的，我被你的演讲彻底打动了，我相信你说的！我决定这么做了！我说那好吧，我只是做了个演讲，而且讲的非常笼统，您这么快就学会了，您真聪明啊，但出了事情我可不会承担任何责任的。他说您放心。结果我从香港回到办公室不到一个周，那小子从巴西给我发了个邮件求救！下面是那个邮件的对话：

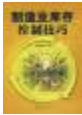
- Hi John, please help! 请帮忙！
- Help what? 帮什么？
- I have shortage on part # ... can you check and feedback? 我有物料短缺！
- Why shortage? 为什么有物料短缺？
- I de-rated the MPS loading, but, actual orders come! 我减少了 MPS，但实际订单却来了！

果然！让我给说着啦！

2. 关于供应管理方面，我当时提出了开发供应商交货灵活度的思想，并将此做为考核 GCM（Global Commodity Management-全球商品管理）的一个 KPI(Key Performance Indicator - 关键业绩指标)。

长期以来,我们已经认识到我们一直陷入在所谓 piece price only (只关注单价) 的怪圈，因为 GCM 的考核目标只是 CR-cost reduction，几乎没有别的，至于接受各个工厂的 shortage escalation（物料短缺逐级上报）并帮助工厂解决物料短缺问题，似乎也没有多大的作用 - 第一，物料一旦出现短缺，到了 GCM 已经是马后炮了；第二，最终问题的解决往往不是因为 GCM 起了作用而是因为客户或者工厂的努力。而如果 GCM 能够系统化关注供应商的交货灵活度，将其作为 KPI，那么它所起的作用就会远远不一样了 - 物料的短缺就有可能由救火状态转变为预防状态，而且更重要的能够帮助我们系统性降低整体库存，而库存持有成本的降低这一块，对于整个公司全球的现金流将是一个巨大的贡献。然而遗憾的是，我们从来没有人真正地去关注这个领域，道理很简单，“人们往往只去做老板要检查的事情”，况且我们的 KPI 是与奖金、晋升挂钩的，不是 KPI 的东西谁会去感兴趣呢？

Bush 听了我的演讲，觉得很好，当场表示我们可以试试。



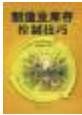
关于供应方面，我还提出了另外一个所谓 GAPP 的概念，即 Global A Parts Procurement（全球 A 类物料采购）。这么做的目的就是就是想利用库存的聚集效应以达到降低全球库存的目的。那个时候我们全球有五家工厂，基本都是做同样的产品，手机与数据卡，公用物料、共同的供应商很多，而且大部分产地在中国 (COO China)，如果能够全球集中采购，全球库存的降低、呆滞责任的减少以及供货的灵活性等好处应该是显而易见的。然而可惜的是，由于种种原因，此计划最终没有得到实施。结果两年后的今天，有人在印度成立了个所谓的 PSS - Procurement Shared Service, 可惜他们搞错了方向，也可能是出于风险考虑，他们不是做 A 类物料的集中采购，而是搞起了 C 类物料。听我们的财务总监讲，他们一年的 cost saving（节省成本）竟然高达几个 M\$（几百万美金）！TMD！如果当时他们听了我的话，搞 A 呢？！何止是几个 M\$ 的节省？？可惜，这种对公司有利的潜在的好处是没有体现在老板们的 KPI 里面的，所以你即使说破了天，也没有人真正地支持你。这就是“打工”跟“自己干”的差别啊！

3. 关于内部控制这方面，我主要提出了：

- 生产控制 - 停线的策略
- 呆滞物料控制 - 加强全球交叉销售控制以及产品生命周期的管理问题。

关于生产控制，大家都知道 lean（精益生产）一直在讲 7 大浪费，所谓 TIMWOODS - transportation 运输，inventory 库存，motion - 移动，waiting 等待，over-quality 过分品质，over-production 过量生产，defect- 缺陷，skills unutilization 没有被充分利用的技能等等，其中过量生产是最大的浪费，是 7 大浪费之最。因为 lean 说了，浪费本身产生其他的浪费，过量生产的结果不仅仅是被过量生产的成品、半成品库存，而且还有由此而带来的额外的原材料库存 - 因为原材料库存永远是不齐套的，这个我在我的专著《制造业库存控制技巧》里面有大量的论述，再次不再赘述。

关于呆滞物料部分，那个时候全球光我们这个事业部就有几十个 M\$ 的呆滞，而很多实际上是可以被不同的 site（工厂）消耗掉的，只可惜我们的传统是各个事业部之间是相互不 talk（说话、沟通）的，尽管我有流程要求全球各个工厂要相互帮忙消耗呆滞，在下新的 PO 之前一定要做 cross check（交叉检查），然而实际效果极差，原因很简单，那样做费劲儿，不如直接下 PO 来的来的痛快！至于呆滞的消耗，由于都是一些不痛不痒的问题，下至采购员、计划员，上至经理、总监们，很少有人真正地去执行这个东西。



我的发言引起了与会者们的极大兴趣，他们都显得很兴奋，似乎是第一次知道原来物料管理还有这么大的学问。

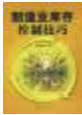
会议结束后，我就飞回北京了跟家人度假去了。

7月底，正跟朋友喝酒呢，老板 Bush 突然给我打来电话，问我假期过的怎么样啊，我说很爽啊！他说你赶紧结束休假回公司吧，Wood 不让我继续做 VP-sourcing & materials 了，而是让我接替 Adan 负责亚洲区的 operations，你能否考虑不做 global 了，跟着我做亚洲区的其实主要就是中国区的物料总监啊？我说那你就是要直接管那些鸟儿总经理们了啊？是啊，他说。我说好啊，这样很好，我们终于可以一起做一些事情了。

刚从北京回来，Bush 就找我开会，探讨中国区的物料管理问题，我说该说的我都说了，照着我在香港讲的四条去做，保证会有业绩的！他说，我支持你！我说，我们党成功的一大原因之一就是“组织保证”，干什么事情都讲究个组织，我们也应该这样，“无组织、无纪律”是干不成事情的。他问，怎么个组织保证？我说，很简单嘛，如果您真正想让我帮您管好中国区各个工厂的物料管理工作，那么各个工厂的物料总监们必须要向我实线汇报工作，点线汇报给各个 GM。他说这个我要看看。

我知道，这事儿啊，戏不大。

实际情况并没有出我所料，他老人家做了 GM (General Manager) 们的头儿之后，并无多大做为，还是沿袭了前任 Adan 留下的组织结构图，只是又把我加上，负责中国区的物料管理，然而还是“点线”控制各个工厂的物料工作。事后我跟很多人讲，什么叫点线汇报？dot line report = don't report! 那就是不汇报！所谓 Matrix organization 矩阵式组织结构，至少在中国是行不通的！我一年左右的“global 工作经验”告诉我，这种结构在 TMD 哪里都行不通！如果说我们中国人“素质低”，那些老外也 TM 强不到哪里去！老外整天 TMD 讲什么 team work (团队工作)，谁向谁 report 并不重要，重要的是大家要 team work，把工作做好啊。我也懂啊，问题是，人都 TMD 是现实的，你说的专业不专业，对还是不对，似乎并不是很重要，重要的是你是否能够决定我的薪水/晋升！什么狗屁 dot line report? ! 什么叫 team work? ! team work 在没有共同的信仰的前提下，只能是靠行政组织保证！否则，所谓的 team work 就根本不会 work! 这就跟“历史到底是谁创造的？”这个问题一样，我们的教科书说是“人民群众创造了历史”，但我个人从来不这么认为，我个人认为，群众往往是愚蠢的，群众怎么可能创造历史呢？是英雄人



物如秦皇汉武、是毛泽东等人创造了历史，不是吗？team work 也是这样，team 从来不会自己 work 的，因为道理很简单，“人都是不自觉的”，除非有一个强有力的 leader（领导），否则，群众=team 怎么会自觉工作呢？这也就是为什么我们需要 strong leadership（强有力的领导力），不是吗？一个团队的领导，就如同粘结剂、强力胶一样，把这些无组织、无纪律的群众粘结起来，才可以形成战斗力；越是强力的领导，其粘结力就越强，其所带领的团队就越有战斗力，如此而已。

经过大半年之后，看到的仅有的一点希望，也没了。

我还是我，只是原先那些有些看不起我这个“国际闲人”的人，看我的脸色好像改变了不少，特别是原先那些一味地要往 Adan 及其走狗身上靠的那些人，明显给我的感觉不一样了，因为，“我的”老板上去了，成了管他们的老板的老板了！

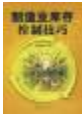
我心里很不是滋味，TMD，人啊！打好你的工就是了，干嘛非要“跟老板”呢！俗！俗不可耐！我自己打工就从来不与那个老板的，干好自己的工作就是了嘛！当然，以后又陆陆续续地发生的一系列事件，让我不得不反思，“跟老板”可能是对的 …

日子还是在无聊中一天天过去，直到 8 月底的某一天晚上，正在外面跟几个哥们儿喝酒呢，Bush 打电话找我了，说 WR 这个客户投诉太多，问我能否到这里来 support(支持、帮忙)几个月，顺便帮他们看看整个组织结构与流程是否需要调整？我说从什么时候开始啊？他说明天，我说 OK 啊，那明天我就不去香港开你的会了，我直接去 BWR（WR 这个客户是单独一栋楼，姑且就叫 BWR 吧）找那个厂长 BS（台湾人，因为闽南语发音问题，他的名字简写就是 BB 了）了。Bush 说 OK，你明天去先跟他谈谈吧。

BB 人很客气，跟他聊了一下，又见了一下驻厂的客户，就算交接了。下午接着见了一下这面的物料管理团队，开了个小会儿，主要给大家讲了以下几点：

第一：我只是来 support（帮忙）的，不是来取代 Eddie（当时负责 WR 客户的物料经理）；

第二：我开会从来不迟到的，我也希望大家这样，我这个人脾气不是很好的，尽管我这个人不错，我不发脾气的时候也算是一个有礼貌的人。我们大家同意个 daily materials review (每天的物料会议)时间，就定在每天下午的 2 点吧，从明天开始。



第三：既然仅仅是 support, 请大家放心, 我没有开除任何人的权利, 这个我已经答应过 BB 了, 我不会这么做的, 但是, 我没有承诺我不对大家发火儿。

第四：我大约只是在这里 support 两到三个月的时间。做 global 嘛, 就跟狗皮膏药似的, 哪里痛就往哪里一帖, 灵不灵就不知道了。

第五, 关于我的工作作风问题, 大家都有很多熟人在通讯事业部, 我在那里做过两年的工厂供应链管理总监, 大家可以打听一下, 免得以后 surprise (吃惊)。

开完会, 也没啥事情可干, 我就直接回我在南区的办公室了。

第二天, 第一次开会, 我就发火了。

当时有个叫 Kate 的采购经理, 人比较倔犟, 但看样子对业务又不是很懂, 这就注定她在我手里要栽跟头了。有一颗 high risk (高风险) 的料, 她手下的采购员出了个 manual PO (手工订单), 我就问 Kate, 我说这个 manual PO 有没有经过 Eddie 的批准, 她说没有必要啊, 我同意就可以了。我说 OK 啊, 但事后这个 manual PO 有没有重新补录到 ERP 里面啊, 她说补录了。我说好啊, 你把这个 manual PO 打开给我看看, 同时在 ERP 里面找到你补录的记录。她说有这个必要吗? 难道您对我这么不放心啊? 我毕竟也是采购经理啊? ! 我说不是的, 这是我在 MBI 受到的教育 - I trust you, but may not believe you! 我相信你是好人, 但我不一定相信你做的事情, 这叫 pay more attention to details - 关注细节。

她费了很多的劲儿, 好不容易查到那个 manual PO, 是 text 文本格式, 上面一共有一个 Part# (物料编码), 3 个 PO line (订单行)。我说 OK, 您再到 ERP 系统里面找到这个 PO 看看, 她说她不知道如何在系统里面查 PO 信息。我说您的 level(级别)多高啊, 连系统都不会查啊? 看来您糊涂的真是可以啊, 简直可以做我的老板啦! 后来找了那个采购员过来, 打开系统一看, 系统里面的 PO, 同样的 PO#, 竟然有 2 个 Part#, 8 个 PO line!!!

我说这是怎么回事儿啊? !

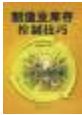
她说我也不知道啊。

我说你为什么不知道啊?

我就是不知道啊, 她理直气壮地说。

我说我希望你这是最后一次跟我说你不知道, 你再查一下, 可以吗?

她说, 有这个必要吗? 可能是计划员临时通知采购员增加的吧?



我说什么叫“可能”啊？你能不能不“猜”啊？！

她说我估计是这样的。

我说你给我“滚出去”！

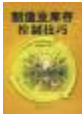
老子“可能”要“毙”了你！

这种人忒 TMD 可恶！不知道就说不知道嘛，不知道还要胡说八道，这就叫人讨厌了。

那次会议对 BWR 的人来说震惊蛮大。后来，那个叫 BB 的马来西亚厂长调到其他事业部后，有认识我的 HR（人力资源）经理推荐我给他们做物料总监，他说，NO,NO,NO，他（指我）太容易冲动！然而，他老人家从来没有想到的是，正是因为他从来就没有“冲动”过，所以他把个好好的客户搞得一塌糊涂。

几乎每次会议，都能发现很多细节性的问题，开了大约三四个周后，我就总结了大约二十几个问题。

- 1、没有专门的物料计划员，有人即使是挂着计划员的头衔，但却是在联系供应商；
- 2、采购员不知道有没有欠供应商的 AP（account payable 应付款）；
- 3、因为来料品质问题导致供应商拒绝接受我们的 PO，此事已经长达月余，竟然没有人上报；
- 4、所有的与 MPS/MRP 有关的事情，只有一个人懂，包括 MPS 如何放，MRP 如何跑，跑完 MRP 之后如何过滤、释放 PR（采购计划）以及 MRP 重新计划信息；更严重的是，即使是这个所谓“懂”的，似乎已经牢骚满腹，难以为继了，原因是每个周六都要来加班跑 MRP，过去的几年说是从来没有人给他加过薪水，更谈不上升职了；
- 5、大多岗位没有 back up，一个采购员、计划员生病了或者辞职了，他所负责的这块业务就会立即受到影响，甚至完全失败；
- 6、为了达到客户的要求，buffer stock（缓冲库存）竟然高达 4 周、6 周！
- 7、没有人看 MRP rescheduling actions message，更谈不上按照要求去做了；



- 8、 没有人清楚怎么控制 EOL 的物料，元器件甚至是整个产品都要 EOL 了，还 TMD 在走 SMI！巨大的潜在 liability 无人控制；
 - 9、 MPS 没有人看，也没有人批准，完全“信赖”那个会跑 MRP 的计划员；
 - 10、 库存数据一塌糊涂；
 - 11、 NPI 都到了 PV 阶段了，还没有跑 MRP …
- ……

简直是一塌糊涂！

于是我每天除了开 2 点的例行会议之外，开始召集由其他部门参加的会议，因为很大问题需要其他部门的参与。总体感觉是几乎没有一个会议是有效率的，印象特别深的一次是，我记得我只召集了运营总监、品质总监、还有我的两个计划员，总共是五六个人的会议，结果等到我去的时候，小小的会议室里面竟然坐了满满一屋子人，足足有 10 几个人！我以为我走错地方了，结果他们说对对对，就是来参加您召集的会议的。

我说我没有喊这么多人啊？

他们说，没关系啊，老板，能参加您召集的会议是我们的荣幸啊！

我说你们“荣幸”什么？

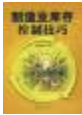
我们早就听说您是专家啊！

我说，好啊好啊，那就开始吧。

当时我心里还有点自豪，没想到我的名气还是蛮大的嘛。

会议开始之后，我就明白了他们为什么来这么多人了——不是因为我是专家，而是因为他们太愚蠢！本来是该运营总监回答的问题，结果，他去问他手下的生产经理，生产经理也 TM 啥也不知道，就问他下面的主管，而他下面的主管呢，则是带着自己的文员来参加的会议！最后我的问题竟然就是有一个挺着大肚子的文员给回答的！其他如品质部等部门，情况类似！这就容易理解了一本来是需要一个人来开的会议，结果是来了一串儿！你说这会怎么开？？！

关于开会，我向来的原则是，不参加 unplanned meeting（无计划的会议），除非是有特殊情况，而且只能是老板或者客户找我，其他的无计划会议都会被我无情地 decline（拒绝）！然而，BB 就是这样的一个人，他总喜欢突然给你打电话，然后在你毫无准备的情况下，把你拽过去开会。记得有一



天快要下班了，大约5点左右，BB突然打电话给我，说要跟这面的项目总监、生产总监还有他一起讨论一下back flush到底应该谁做的问题。我说我们不是已经讨论过N次了吗？这还不简单吗？back flush的根本目的就是按照MRP的基本逻辑，你生产部按照我的W/O (work order 工单)实际产出了多少东西，你就告诉一下MRP、做一下记录不就完事了吗？你生产部产出了多少，你当然要负责人记录了嘛！我怎么给知道你做了多少产品出来？BB说你还是来我办公室一下吧，我们还是当面跟YL（生产总监，马来西亚人）谈谈比较好。我说好吧，就过去了。

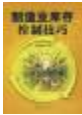
BB说John你再给大家重复一边back flush的目的以及到底应该由谁来做比较合适。我说我重复地都有点恶心了，这么简单的问题，在Selex这个所谓的500强企业，我们还TMD在讨论呢！生产部做就是了嘛！BB说BL你的意见呢？BL说，我做也可以啊，但是，如果我做错了，譬如说一不小心，数据录入错误，谁来负责啊？“我X你妈！”，我差点儿脱口而出！这TMD什么人呢？！你拉稀是否需要我帮你擦屁股？！面对这种无赖，还有什么好讨论的呢？然而，令人没想到的是，BB竟然很和蔼的说，John，你觉得应该怎么解决BL提出的问题呢？我说，这个简单嘛，您老多给他准备点卫生纸，再招聘一个助理生产总监，专门等着给BL提裤子、擦屁股嘛！我说对不起，下班了，我要走了。BB说，哎哎，John，问题还没有讨论完呢！我说您老人家慢慢地讨论吧，老子下班了！

我当时就给我老板Bush打电话，这种废物怎么还能在这里当厂长呢？！老板说，呵呵，公司大了嘛，什么鸟儿没有啊，不过你还是要对他们客气一点嘛，毕竟他们还是在努力做事情嘛。

我无话可说。

我老板Bush长得五大三粗，典型的美国大兵，然而做起事情来也TMD小心翼翼的，有点没劲！

在BWR那里待了我大约3个月的时间，也没有什么问题发生，客户从开始的强烈抱怨到最后基本上闭嘴，大约也就是两个月左右的时间。我继续在BWR待下去似乎意义不大了，这个时候，那个项目总监过来找我了。他说John，你是否可以考虑长期留在我们这里做物料总监？我说为什么啊？她说你看你才来support了不到3个月，客户就不再那么投诉了，而且他们对你评价很高啊。我说那又有什么用呢？只要BB那个糊涂蛋还在这里做厂长，我就不可能留在这里做，我只是奉命过来support的，况且我觉得还是做我的



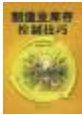
global 舒服一些，最起码没人管啊！她说那是否让 Bush 同意，你就可以过来了？我说不可能的，妹子，我对这个客户不感兴趣，更对这面的管理不感兴趣，尤其是对 BB 这个人，我更不感兴趣！她说你又不是为他工作，你是为 Selex 工作啊。我说说是那么说的，但我觉得这个人很恶心，什么人呢，自己喜欢加班，那你就加吧，还 TMD 不让别人走，人家都回到家了，他 TMD 还能半夜把人家给 Call 回来！

BWR 这里 support 了三个月，也没什么具体事情了，我就回到我在南区的办公室，又舒服了一个多月，老板 Bush 的改革也没有什么进展。这期间还是到处谣言四起，说什么的都有，什么 Bush 也干不了多长时间啊，BB 要被干掉了，南厂的 YC 也要走了，原先被我们收购的那帮马来西亚人重新掌权了等等等等……

时间很快到了 2006 年的十一月，有一天周五晚上，估计有 11 点多了，我喝了点酒，正趴在床上，眯眯瞪瞪地准备睡觉呢，老板 Bush 的电话打过来了。他说你能否明天去趟 BKD（我们另外一个做照相机的客户）那面找找 GP（一个新加坡人，管 KD 这个客户的厂长），他需要你的帮忙。我说明天是周六啊，GP 会在公司吗？他很肯定地说，在，你明天一早过去找他就是。我又问，他不是发邮件给你说他是 fully responsible（完全负责）吗？他不是公开地讲，他不需要我的干预吗？Bush 说，你就不要跟他计较了，大家还是要把客户伺候好嘛，把工作做好是我们大家的职责嘛！KD 这个客户已经放出话来了，“if still there is any stupid mistakes made by your materials people cause any line down or missed delivery, we will stop the business with you immediately!

（如果你们的物料管理人员再犯任何人为的愚蠢的错误，从而导致任何停线或者出不去货，我们将立即停止跟你们的合作！”。Bush 说，你看情况都这么严重了，你难道还不去帮忙吗？我们全球的 GAM 那个叫 Mike 的你还记得吧？他点名让你去帮忙的，然后他自己下个周一也会从美国飞过来。我说是 GP 这个人不让我去帮啊！那是人家的地盘啊，Mike 也只能是干着急啊。他说这次你放心好了，他会欢迎你去的。我说那好吧，TMD 的，我其实很讨厌这个自以为是的新加坡人的。

第二天我打了个车就去 BKD 了，GP 果然跟他手下一个项目经理在那里等着我。我就问 GP，到底是怎么回事儿啊，把客户搞的这么急眼啊。GP 说，主要是客户自己的问题，有些事情他们自己也搞不清楚，他们内部斗争很厉害，但问题是他们又是客户，最后把所有问题都推到我们身上了。那我



说这句话怎么理解啊？“if still there is any stupid mistakes made by your materials people cause any line down or missed delivery, we will stop the business with you immediately!” GP 说，我们也是有一些问题的，主要是我们现在的物料经理太嫩，你看你能不能过来帮她看几天？同时帮我观察一下，看看如何改组整个物料部的组织结构以及一些关键流程？听 Bush 说，你在这方面绝对是权威呢。我说好话您就免谈了吧，能来帮您的忙是我的荣幸啊，我没有什么别的要求，只要在 BKD 这面帮我找间空着的办公室就可以了。GP 说这没问题，这没问题。

星期一一上班，GP 就来找我谈物料部组织结构改组的问题，我说一周之后再再说吧，我先观察一下，毛主席说过，没有调查研究就没有发言权嘛。GP 说能否快点下结论？我说你要这么快干吗呀？他说客户已经下了最后通缉令了啊，我能不着急嘛？！我说那你 TMD 也得给老子点时间吧？老子连他们人都不熟悉，怎么告诉你改组组织结构啊？他说那好吧那好吧，本周四我们一起讨论一下如何？我说看吧。

接着我参加了一个由他们当时的一个物料经理主持的跟供应商追料的电话会。那个物料经理是个女的，长得一般，说起话来好像有点嗲。我在那里听了大约 15 分钟，我就实在是忍无可忍了，实在是听不下去了——那 TMD 简直就是一帮老娘们儿在唠嗑儿！会后，我问那个物料经理，你做物料管理多长时间了？她说很多年了啊。我说很多年是几年啊？她说有 7 年了吧？！我说就您这个样子，再做 7 年，也还是这个水平！您这 7 年都干了些什么职位啊？她说，我啥都干过啊，我从采购的文员做起，干过生产计划，采购计划，采购员什么的，一直干到现在，做物料经理。这 7 年都是在 Selex 干？是啊，她很自豪地说，我这样的人对公司“忠诚”啊！我说是啊，你再在这里“忠诚”3 年，就是“化石”了！公司都搬不动你了，“国宝”了！

下午，我召集物料部所有人开会，算是跟大家正式见了个面，尤其是那几个主管、经理，给我留下的印象还不是太差，只是看起来都没有多少精神头儿，有点儿垂头丧气的。我于是分别跟他们 one to one talk（一对一谈话），大大小小的主管、经理共有 5 个，谈了两天，基本明白个大概了，对他们的个人所长也有了大体了解。

大家为什么没有干劲儿呢？主要原因有两个：

1. 对现在这个物料经理不服，大家觉得此人没有什么水平，尤其是有问题的时候，从来给手下弟兄们挡不了事情，大家天天累得跟狗



似的，从来没有人表扬过，除了挨骂还是挨骂，搞得大家心里很不爽；

2. 更可气的是，目前这位物料经理其实就是个文员出身，连个主管、助理经理都没有做过。GP 一来，就把她直接提拔为“经理”，压在大家头上。压就压吧，问题是，此人不懂，GP 更不懂，但 GP 说的话，她都是无条件地要大家执行，明明 GP 说的不对，她不管，她“只要结果”。老板喜欢这个人的客观原因听说就是此人喜欢 OT（加班）！

关于流程方面，因为产品相当比较简单，主要就是些普通相机之类的东西，而且主要销往日本、韩国、以及东南亚其他各地。客户通常每周更新一次预测，然后每天给我们 EDI 订单，对于半成品我们做的是所谓的 MTO (make to stock, 面向库存生产)，对于最终成品则是所谓的 CTO (configure to order, 按订单配置)，流程的执行上应该是没有什么新鲜的东西，所以我也没有放太多的精力在这方面。

一周后，我拿出了一个初步的组织结构改组意见，并与 GP 进行了详细的讨论。应该说，讨论的过程中，GP 的态度是认真的，问了我很多具体的问题，也算是职业吧。我比他“更职业”，严格说叫“更直接”。

第一，我说你现在这个物料经理太年轻，干劲儿有余而力不足，没有“力道”，管不了人，自己干地也很累，按照她目前的情况，建议只是让她负责需求计划、生产计划这块儿，而不是全部。

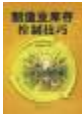
第二，你目前的物料计划主管不行，搞 IT 出身的，背景很好，但是懂 ERP 并等于会用 ERP，这个人对于具体业务没有什么概念。

第三，关于 NPI 物料管理这块儿，一个叫 Edison 的助理经理应该可胜任，只是这小子心比较高，有点儿“看不起领导”，特别是看不起你现在的物料经理。

第四，采购这块儿目前的头儿还可以，应该让他继续干下去，但此人不稳定，可能需要 back up plan。

第五，综上所述，你还需要一个总揽全局的人，至少应该是个 senior manager（高级经理）。

GP 一一做了记录，然后总结说，John，非常感谢你的意见，非常好，我们就这么做吧。我说好啊，我也算是多咱们的老板 Bush 有个交差了，组织结构的事情一旦确定，我就帮你们看看 daily materials operation（物料日常运营），顺便帮



你们理理整个需求与供应链管理的流程以及 ERP 一些常规设置了，估计大约一个月时间，也就差不多了。

GP 说，很好，John，再次表示感谢！有你的支持，我就放心了，过去的事情是我不对，我本以为物料管理这块儿很简单呢，没想到现在的最大问题就出在这里，客户甚至以这块儿来要挟我呵呵。我很实在地说，好啊，GP，我们为了这个客户，为了老板，我们也应该好好合作一把啊，我这个人说话直，有得罪的地方，不要介意啊。好的好的，会议在愉快的气氛中结束，然后我就回我南区的办公室了，因为第二天跟我墨西哥的一个手下有个一天的会议，我就没有回 BKD 那面去，直到下个周一。

周一早晨，我还在餐厅吃早餐，就有认识我的人说，老大，你好厉害啊！我说怎么了？我怎么就突然变得“厉害”了？他说，你真的不知道啊？BKD 这面搞物料的人，一夜之间全换光了！只剩下那个物料经理没换！大家都说是您老人家搞的！

TMD！我心愤愤然！

回到 BKD 的办公室，我赶紧打开邮件，找到 GP 的邮件，我一看，彻底傻眼了！或者说，我是被 GP 彻底耍了！

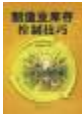
- 那个物料经理，还是物料经理，负责整个物料部；
- 物料计划主管、NPI 物料主管、采购主管全部换成了新人，一看名字就知道，要么是新加坡人，要么是马来西亚人—中国人在外企尽管有起洋名的，如 John、Peter 之类的，但却很少明明姓吴，却非要叫 Ngo 的；
- 现有的 3 个主管分别直接向这 3 个东南亚人汇报工作，而这 3 个东南亚人又都汇报给这个物料经理。

这 TMD 的叫什么事儿啊？！

更可气的是，在组织结构图下面，GP 还加了一段说明，大体意思是，为了加强 KD 这个客户的物料管理工作，更好地服务于客户，希望大家包括全球来 support 的同事，在与物料部打交道的时候要注意以下几点：

第一：针对物料短缺问题，不要问为什么，如果非得要问，请不要找物料经理，可以直接找 GP 本人问；

第二：任何人不得干涉现有物料团队的日常工作，物料管理工作是我（GP）的完全职责，因为我对 P & L（公司损益）负全责，我也不需要别人的 support！



我打老板 Bush 的电话打不通，正好这个时候那个叫 Mike 的 GAM 到我办公室来了。Mike 说，John，你对 KD 这面物料管理的整改意见是什么？你估计大约什么时间能够让客户明显感觉到进步？

我说您不应该问我啊，您应该问 GP 啊！

Mike 说你不是过来 support 临时代管整个物料部吗？

我说，“supposedly YES！”（据推测是这样）

Mike 说为什么是 supposedly？

我说您看到 GP 的邮件了吗？

没有啊，什么邮件，Mike 问。

我说您自己看吧，我把电脑屏幕挪给他看。

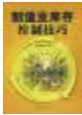
FX! Mike 看完后，憋了很长时间的气，愤怒地吐了个脏字。

后来见到老板 Bush，他说他也看到这个邮件了，但他没有多说什么，只是说你先在这里待几天吧，看看情况的进展再说。另外，你个人不是擅长数据分析吗，看看能否通过一些日常的报告发现他们一些问题，也好提醒一下他们，帮他们少犯错误。我说好吧，但那样的话，我还不如回我原先的办公室呢，否则在这里，GP 看到我也不舒服，我看到他更不爽，何苦呢？老板说那也 OK 吧，有什么需要帮忙的我再找你，但这里的问题必须尽快解决。

我回到南区的办公室不长时间，大约过了一个周，接到老板的电话，说是让我帮忙面试两个人，做物料总监的，准备放到 BKD 这面来。我说好啊，但看简历有一个是新加坡的，我直接跟他联系面试时间吗？他说没有问题，你看着定好了。老板随后又发了一个邮件，说，BKD 这面的物料总监必须由 John 面试后再定，同时拷贝给那个叫 Mike 的 GAM。我知道事情很急，就赶紧联系那两个候选人，其中国内的那个说，没问题，随时可以见面；但当我好不容易地打通那个新加坡人的电话的时候，那个鸟人竟然问我，你是谁啊？我说我是谁谁谁，负责全球物料管理的；他接着又问我，你老板是谁啊？我有点上火了，但还是沉住气告诉他说他是 Bush，负责亚洲区运营的 VP。他接着问，那你认识 GP 吗？我说当然认识了，我们都汇报给 Bush 啊。他说，那个叫 Mary 的 VP 你认识吗？听说他要直接 GP 这块业务，以后 GP 就不再汇报给 Bush 了？我说您知道的挺多啊？！他说那是，然后就很牛 X 地把电话挂了。

我问 Bush 这个新加坡人是怎么回事啊？他说他也不知道啊。

那我就先见一下另外一个候选人吧，我心里想，于是就跟人家约好了下周二见面。



一个周又这么稀里糊涂地过去了。

周一一上班，第一眼就看到 GP 的 Organization Announcement（组织结构声明），说是立马生效，WR，将担任 BKD 的物料总监！WR？我一想这不就是那个新加坡的候选人吗？一查简历，果然是！就是那个在 Intel 做过物料经理的那个！

这 TMD 的简直叫强奸！而且是明目张胆地强奸！

紧跟着，Bush 的邮件发过来了，单独发给我的，说，你别管了，KD 这快业务可能要从亚洲运营里面单独划出去，归 Mary 管了…

我决定自寻出路了，要么离开 Selex，要么在内部其他事业部看看有什么可干的，但是有一点儿是必须的了——再也不能干 global 的职位了！即使干，也必须是直线汇报，而不是什么 dot line 了。

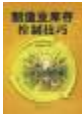
又过了一段舒舒服服的日子，中间没事干，竟然还用英文写了几篇文章，没有发表，编成一个小册子，起名叫“lean SCM”，放在网上，在公司全球也发了一下，竟然颇受欢迎。

这时候有个原先的老板，也是 Selex 出去的，突然打电话说约我聊聊，顺便给我介绍个朋友，我就去了。见了面才知道，这个人也是 Selex 的，做元器件那个事业部的 SVP—高级副总裁，管运营的。他说他们在找一个负责全球物料管理的总监，问我感不感兴趣。我一听，免了，我说，我现在就是 global 啊，干得我郁闷！我可不想再去干什么狗屁 global 了！他说这个不一样，这个跟你们这个事业部不同，我们没有你们那么多的 politics（政治），我们现在正是业务蒸蒸日上的时候，你放心好了，你去了只管干事情就行了，而且中国区的东莞、北京、深圳，还有印度、巴西的工厂的物料经理，都可以实线向你汇报工作，但因为东莞厂最大，你平常要在东莞上班。

我一听，不错啊，这到可以试试。

他说，这样吧，目前这个职位呢还不属于我直接管，归另外一个叫 Alex 的美国人管，他是负责全球 sourcing 跟 materials 的，人很好，如果你愿意，我介绍你们见见面？我说 OK 吧，见面再说吧。

过了不几天，那个 Alex 就给我电话了，约我去东莞工厂见面。我答应了，然而心里不是很踏实，就把这事给一个在 IPO 做总监的哥们儿讲了，他也是汇报给 Bush 的，跟我个人关系不错，就直接跟我说，还是不要去的好，那个事业部也 TMD 挺乱的。我说，“乱”我不怕啊，我怕的是没权利，就跟现在似的，跟狗屁



膏药有什么区别？哪里痒就被老板往哪里贴一下，有啥意思？他说也是，那也不妨去看看，不行再说呗。

跟 Alex 约好了周三下午两点见面，我一点半就到了，在外面抽了根儿烟，就直接到 Alex 办公室了。

Alex 人长得很高大，看起来也很豪爽，但模样不太象纯种的美国人，倒像是欧亚人的杂交二代。简单地问了我几个问题，就连续说了好几个 good，样子很是满意。然后就问我，你晚上回去吗？我说要赶回去的，如果有事的话，也可以晚点走，没关系的。他说，这样吧，我两点半要给这里的员工开个 strategy（战略）会议，你先在这里看看邮件如何？我一看表，已经是 2:35 分了。

我说好吧，但心里产生了一个疑问：您大老远地约我过来面试，这刚谈了半个多小时，怎么就去开会了呢？您既然有会议，而且还是什么 strategy meeting，那您约我来干吗？？而且您是 2:30 的会议，现在都过了 5 分钟了，那怎么才去呢？有点不专业，我心里想。但转念一想，既来之，则安之吧，毕竟人家是 SVP 嘛，总不能老是以自己的标准来判断别人吧。我这可能是职业病，搞供应链时间长了，“凡事都要有计划”的观点，“OTD”的理念一直是深入我心的，总觉得开会不及时的人都是有问题的——要么是做事没有计划，要么就是不守约(keep commitment)，而这些问题恰恰都是做供应链管理的人最忌讳的。

大约到了 5 点，他们的 strategy meeting 终于开完了，Alex 说，啊呀，John，真是不好意思啊，让你久等了。我说没事没事，怎么着啊？接着谈啊？他说对对，接着谈。

然后 Alex 就跟我谈，你先过来，工资待遇不变，3 个月内我给你 promotion（升职），因为按照 Selex HR 的政策，internal transfer（内部调动）是不可以立即升职的。我说好吧，回去我就找 Bush 谈这个事情，最快在一个月内到位。Alex 说越快越好，晚上你再跟 Sam 谈谈，他是负责 global sourcing 的 VP，将来你们是搭档。我说 OK。

Sam 个子不高，棕色的皮肤，留着小胡子，应该是印度后裔，见了面很客气的那种人。然后我们就一起去了他们居住的酒店咖啡厅，每人要了一杯青岛啤酒，边喝边聊。他问我为什么要离开现在的事业部，不是挺好的吗？我说原先我在工厂做供应链管理总监的时候，是挺好的。到了后来，因为两个事业部整合没有整明白，政治斗争太多，现在乱的很，我又在做 global，没啥事情做，总觉得没啥意思，想换个环境，尤其是想回到工厂，扎扎实实地做点事情。他说很好，



我们正需要你这样的人来帮助我们，我们的业务发展很快，我们没有时间玩政治。我说这就好啊，我放心。

然后，Sam 突然问我，以你这么多年的物料管理经验，你觉得怎样才能保证没有物料短缺？

我当时一愣！

这话问的有点外行啊？！

我搞物料 15 年，从来没有给任何人 guarantee（保证）过不缺料啊！

我说这个问题有点大啊，我从来不敢保证没有 shortage，我只能说通过合理的 MPS loading、库存策略的设置，以及对采购、物流的管理，尽可能减少物料短缺。况且，我说，什么叫物料短缺呢？您是怎么定义这个概念的？

他反问，物料短缺与 MPS loading 又有什么关系呢？我们做物料管理的，只要销售给了我们销售预测，你就 load 到系统里面，直接跑 MRP，然后追料不就完了吗？满足 MPS 或者销售预测的物料需求是我们的责任啊？！

我说，yes or no la，销售预测或者即使客户订单并不等于（可能等于）MPS。它在变成 MPS 之前应该经过我们物料部门的过虑，并根据产能、以及物料的可得性最终做出 MPS，然后才可以跑 MRP。MPS 一旦确定，无论是生产、工程还是物料、物流、财务甚至是品质，大家都必须 follow（服从）。我们物料部门的责任就是按照 MPS 排产、追料，最终实现在满足客户“实际需求”（actual consumption or PO）的前提下，尽可能降低库存，减少呆滞。

Sam 说 NO, NO, NO! my friend, you are absolutely wrong!（不，不，不，我的朋友，你绝对错了！）

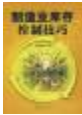
我说错在哪里？

他说你整个思想就是错误的。

我说为什么？

他说你如果最终来了我们这个事业部，你一定要记住，你不要管什么 MPS loading, 库存啊、呆滞什么的，你只管追料！我们做的是 ODM(original design manufacturer)，不是你现在做的什么 EMS，这个是有很大区别的，你要按照我们的规矩来做事。

我当时想，您是干嘛的呀？不就是个 sourcing VP 嘛？！我尽管是个 director，但你管你全球的 sourcing，我管我全球的 materials，即使有紧缺的料，是你来帮我追啊，你 TMD 管我怎么 load MPS 干嘛？再说了，物料管理与 TDM 什么 ODM、EMS 有什么关系啊？如果说有关系，你 ODM 的物料应该更容



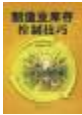
易玩才对啊，毕竟你是 ODM 嘛，大部分供应商应该是我们自己 source 的嘛，而不像 EMS，连 TMD 供应商都不鸟着我们！

想到这里，我也没有多说什么，我只是说，那是您的理解，我保持我自己的观点。

Sam 很遗憾地对我摇摇头 …

回来不几天，这面的 HR 给我电话了，很快谈好了关于 transfer 的一些事情，然后我就跟我老板 Bush 说了，我说我要去 ODM 那边。Bush 问，你都谈好了吗？我知道他在套我，但我还是很坦白地说是，我已经谈好了。他接着问，那面给你升职？我说你知道的，internal transfer 按照 HR 政策是不可以立即升职的。他说，你还知道 HR 政策啊？按照我们的 HR 政策，你要去别的部门，你应该先征得你现在老板得同意，然后再去申请这个职位啊？！

我说老板，话是这么说，但实际上又有几个这么做的呢？这 Selex HR 的政策向来是冠冕堂皇的，连他们 HR 自己的人都不 follow，我干吗要 follow 啊？难道你不知道前两天刚刚有个 HR 的高级经理，从北京一调到东莞，马上就是 director 了？再个说了，我提前给你打招呼了，万一我申请那个职位失败了，那我以后在您这里还怎么混啊？Bush 说没关系啊，照常啊。我说老板啊，您是“职业经理人”呢，但我们的经理们，又有多少像您老这么职业的？我说我也是跟您一样，凡是要从我那里辞职的，我一个不留，从来不动的，尤其是经理、主管一级的，但即使这样，人们还是不信呢！为什么呢？Selex 的 HR 系统，说白了，那是圈 TMD 老实人的，谁 follow 谁 SB 呢！我在这里 3 年多了，老板换了好几个，谁 TMD 给我升过职？3 年前我刚来的时候就是总监，那个时候我还是很自豪，Selex 这么大，光中国区就有十几万人，只有我一个中国人做到“物料总监”的位置，其他的部门，有几个中国人做总监的，但很少。但 3 年后呢，我的前任是个新加坡人，当时只是个高级经理，人家现在都是厂长（跟高级总监平级）了！再说即使我现在做这个全球物料总监吧，这是 VP 的职位啊，对不对？我刚来的时候，是个英国人在做这个职位，VP，然后就是个巴西人，人家至少也是个高级总监啊，为什么换上我是个中国人，就只能“总监级”呢？！我到 2008 年的时候，就把 SA 这个项目的库存周转率从 12 次提高到 18 次，从此，这个年产值 US\$ 1B 的项目，我们财务再也不需要付出任何的 NWC 了，其他项目的业绩也都大有提高，为此那年公司还给了几千股的股票做奖励。我做中国区工厂供应链管理总监那两年，我们事业部全球一年 4 个 B，我这里一年就两个 B，是全球最大的，客户最多的，供应商管理最复杂的，我出过什么重大问题吗？用我在 Selex 第一任老



板的话讲，“John 帮我看一年两个 B 的生意，从来没有出现过重大问题啊！”，这是对我的最高评价、最大的肯定啊！什么意思啊？几万颗物料，几千种产成品，几百人的物料管理队伍，几个 B 的生意，几百条生产线，我们从来没有出现过重大的 de-commitment（违约，出不了货），从来没有出现过大面积的 line down（停线），更是从来没有出现过任何重大的 liability，无论是客户的，还是供应商的，还是我们自己的！这不是成绩吗？！要知道，物料管理，不就是“多”，就是“少”啊，没有“过”就是“功”啊！谁 TMD 考虑给我升职了？HR 看到了吗？老板们看到了吗？反过来，那些整天不干活儿的，或者是啥也不懂的，如美国的 Don 等，我在墨西哥帮过他的，他怎么就是高级总监了呢？？我为什么讨厌 Selex？其中有两个部门最让我恶心，一个就是 finance，那根本不起作用的；另外一个就是 HR，向来是欺负老实人，打击好人的，出个 offer 还要跟人讨价还价，跟 TMD 买卖大白菜似的！

Bush 说好了好了，John，没想到你有这么多委屈，我对你以前的经历也不是很了解，只知道你玩 PLC(Product life cycle — 产品生命周期)挺厉害的，也知道你还出版过一本书，别的就不是太清楚了。既然你要去那个 ODM 事业部，那就去吧。

我说谢谢了老板！

一个月后，我正式到东莞上任。

先到 HR 报道，听那个 HR 经理罗里罗嗦地打完电话，办完入职手续，我就直接被我的小秘书带到办公室去了。

正从包里往外掏东西，屁股还没坐到椅子上呢，这个时候，BC 急匆匆地、很兴奋地跑了过来，Hey John，你好！你听说了吗？我们老板换成 Sam 了！

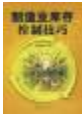
啊？我一下子没有反应过来，Sam 不是只负责 sourcing 吗？我知道你汇报给他，然后他跟我同时汇报给 Alex 吗？

不对啦，不对啦，我的朋友，BC 拉着长腔说，估计是你还在路上呢，我们刚才开了个电话会，上面宣布了，Alex 从 SCM 退出了，去做 BD 去了，上面说他在美国跟我们的客户关系都不错，要充分发挥他的优势呢！你现在跟我一样啦，都要汇报给 Sam 啦！

我靠！我差点晕过去！

事情怎么会是这样呢？！还没开始工作呢，老板又换了？！

跳到沟里了！我的第一感觉就是这样的，妈妈的，我怎么就这么不走运呢？！



看到 BC 幸灾乐祸的样子，我 TMD 就更上火！

BC 这小子是新加坡人，实际上是我的前任，听说跟 Sam 关系不错，而那个 Alex 则是不看好他，听说一直想干掉他，结果自己被干掉了。

既来之则安之吧，我只好这么安慰自己，但这个苗头儿不好。

我出去连着抽了三根儿烟，算是平静了下来。

这时，Alex 的电话从美国打过来了。

Hello, my friend, how are you? 我的朋友，你怎么样啊？

Not too bad, 不算太差，我说。

他说估计你已经听说了吧？我要去 BD 那边了，从今天开始你要跟 BC 一样汇报给 Sam 了，你没有什么问题吧？

没有，我说。

他说很好啊，连我们总裁 Greg 博士都知道你是个很专业的人呢，对你给予很大希望呢！

我说 Greg 怎么会知道我啊？

他说，他不是给你发过邮件欢迎你加入我们的团队吗？

我说是发过啊，但那只是个邮件而已，他怎么会了解我的背景啊？

了解的很，他说，他分别给你原先的老板还有 HR 打过电话了，说你是 highly recommended（被高度推荐），所以 Greg 对你很有信心啊。

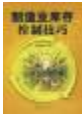
我说谢啦老板，我当初收到 Greg 的邮件，也是有点感动，或者说激动，人家怎么说也是事业部的 president（总裁）啊，我在原先的事业部干了三年，从来就没有单独收到过我们总裁的邮件，即使那个 SVP 的邮件，也是偶尔收到，而且还是群发的。

他说，你看嘛，我们这面的环境还是不错的，你好好干吧！有问题随时找我。最后还加了一句，as long as I am still here（只要我还在这里）！

还真让他说着了，过了不到 3 个月，他老人家就悄没声地离开 Selex 了。

当天上午就收到了 Greg 的 announcement，例行公事地把 Alex 表扬了一顿，然后就说 Sam 这个人有多么优秀，多么有经验，是我们整个管理团队不可多得的人才等等，一通屁话。

下午，Sam 就给我电话了，说 John 啊，尽管我们之间意见不太一直（指面试的时候），但我相信你还是能够跟我配合好的，我对有信心，只是呢，你是做 EMS 出身的，有些观念呢，是需要改一改的，否则，这工作会是很难干的。我下



周从美国去东莞，到时候咱们就组织结构啊、一些流程啊，好好聊聊，你看行吗？

好啊，我等你来。

刚来这面，也没啥具体的事情，路路续续有几个 PM（项目经理）来我这里拜访，唠唠叨叨的，无非就是物料部有问题啊，问题很大啊，总是缺料啊，产值一直达不到啊等等。

我在 Selex 这几年一直没有搞懂这个 PM 是干嘛的，总觉得他们是个怪胎。你说他是 BUM（business unit manager 业务单元经理）吧，他似乎又没什么权利，更没什么专业背景，因为我看到很多的 PM 都是学语言出身的小姑娘儿，而且什么专业工作如技术、工程、物料、品质等等，都没做过，那凭什么就是 BUM 呢？也不像！但你说他不是吧，好像又是！因为看起来他们啥都管，而且总是喜欢批评、抱怨别人，这个也不好，那个也不咋地，似乎成绩都是他们的，问题总是别人的。他们还负责 P & L，问题是啥玩意儿都不是他们可以管得了的，凭什么负责 P & L？最可笑得是我刚到 Selex 的时候，有一个 PM 总监找到我说，你们负责 XXX 客户的物料经理应该向我汇报工作。我说为什么？他说我是 PM 啊，你做为物料总监，只是负责供应链管理方面的流程设计就好了嘛！我说 OK 啊，只要老板同意，他怎么安排，我们怎么来。但是，问题是，如果他们汇报给你，你能帮他们做什么？你有能力指导他们的工作？你能够帮他们规划职业生涯？还是能够帮助他们追料、控制库存？要当别人的老板，您总得够格儿啊，否则，您凭什么？

基于以上感觉，我对 PM 们的投诉向来是不当回事儿，总觉得他们都是一些很无聊的人，没事找事干吧了。

刚报到第二个周，老板 Sam 就从美国飞过来了，他一来，我们就干了一架！

那天正好是跟我的一帮手下在我办公室里看销售预测，决定 MPS loading，还有几个 PM 在那里。他老人家进我的办公室也不敲门，直接就进来找了个位置坐下了，我还来得及跟他打招呼，他就跟几个 PM 聊上了，而且声音越来越大，我很不高兴。我说了句 one meeting please（请只开一个会），他说 OK, OK, go ahead please（好，好，请继续）。当看到一个产品的销售预测时，我说，这个预测非常的愚蠢，怎么可以 1 月份放 800K 左右，2 月份、3 月份就是 500K 左右，接下来两个月每月 200K，然后 6 月份之后就只有 50K 一个月了？难道这个产品要 EOL？



这时，一个高级 PM 很激动地站起来说，John，这个产品不但不会 EOL，而且需求很旺盛呢，我们直到现在因为物料短缺问题，欠客户很多 back log，只所以在开头几个月放得比较高，就是想尽快地把 back log 给客户补上啊。

我说你的想法很好，但做法很愚蠢！

他问为什么？

我问，这个产品，我们跟客户的合作模式是什么？

VMI 美国、新加坡、上海，他说。

那我说，这个产品给客户的什么产品配套？

他说，电脑啊。

那我说，我们“拖欠”客户的 back log 持续了多长时间了？

他说，过去的半年多，一直就是满足不了客户叫料的要求。

那客户其不是早让我们给做死了？？

没有啊，我们只是客户的第二供应商，他们还有其他三家呢！

那您是否知道我们的竞争对手们是否也像我们一样拖欠客户的 back log 呢？

没有啊，他更加激动了！我们做的是最差的！这是客户说的！

您先别激动，我说，那您是否知道客户每月在“无约束”的情况下，对这个产品的实际需求有多少呢？

什么叫“无约束”的需求？他问。

我说不好意思，就是假设我们跟竞争对手都没有拖欠 back log 的情况下，客户每个月真实需求大约是多少？

这个我怎么会知道呢？！他理直气壮地说。

那我问你个最简单的问题：您既然知道我们是客户的第二供应商，你们，您是否知道客户实际分配给我们的 split（份额%）是多少呢？

他说这个我也不知道。

那我说，您都知道什么呢？

他说我啥也不知道，我只知道因为你们物料部的问题而拖欠客户的交货！

我说那您看来只是个提客户催货的文员嘛，那怎么还是个“高级 PM”呢？！

他说，John，你怎么这么说话呢？！

我就这样说话啊，怎么了？我说的是实话，只是实话好说，难听点罢了。

他说我不跟你说了，然后指向 Sam，你说怎么办？

Sam 说，John，我不是跟你说过嘛，你只管按照 PM 的预测 load MPS，然后追料，其他的什么也不要管！



我说 Sam，您先别急，我问您几个问题可以吗？

OK，你问吧，Sam 说。

我说，我前面问这个 PM 的问题您都听到了吧？是的，他说。

那您知道现在是什么时间吗(what' s Today' s date)?

12 月 18 日，他说。

那您知道这个产品里面采购提前期最长的物料是多长时间吗？

可能是 Mosfet（一种晶体管类物料）？还有几个 IC（半导体）？

我说是的，您是这方面的专家（老家伙以前是在一家全球著名的 IC 公司做销售的），您说这些东西最短的采购提前期是多长时间？总得有二三十个周吧？

他说我不是让你们提前下了很多 risk order（风险订单）吗？Kit（我们一个采购经理）呢？

Kit 说老板我在这里啊，我们是给供应商下了很多 risk order，但要求交货时间都是在明年 7 月份啊！

那简单嘛，Sam 说，往里 pull in！

那那么容易啊？Kit 嘟囔说，那可是半导体啊，说买就买进来了啊？

我说 Sam，我还有个问题，您是否还想听？

他说好啊你说。

我说您知道我们工厂关于这个产品，最大的产能每月是多少吗？

Sam 说，我又不管生产运营，我管他每个月产能多大干什么？！

我说那您管不管库存啊？

他说管啊，但不是现在！

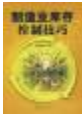
我说我们目前对于这个产品，受限于塑胶件以及我们自己的产品线产能，我们最多每个月可以生产 450K，你即使把物料统统地 pull in 进来，你也做不出来啊？？况且我们根本不可能把料 pull in 进来，道理很简单，我没来之前，你们一直在放大 MPS loading，为什么就是一直没有解决物料短缺的问题呢？

Sam 已经很上火了，他蛮不讲理地说，John，我不管你怎样，你必须按照销售的这个预测 load MPS！

我说老板啊，这样是要“爆仓”-out of space 的啊！

他说怎么会呢？

我说您看呢，现在已经是 12 月中旬了，我们肯定很多料无法 pull in 进来，而且即使搞进来，生产也做不出来，更有可能出现的情况就是该来的不来，不该来的都来了，因为道理很简单，大部分物料可能是可以搞进来的，但问题是有一个



料进不来，其他的料来了也没有用啊，您总不能拒收供应商的送货吧！人家可是按照我们 PO 的要求送货啊！

Sam 说没有关系啊，我们可以在外面租仓库啊？！

我说 OK 啊，老板，您可以在外面租仓库，但库存高了，财务付款也是个问题啊！

Sam 说，那好办，那个 Jim（财务的 VP）不也是从你那个事业部过来的吗？你们关系不错，你去搞定付款问题，或者干脆拖一阵子，那些供应商又能怎么样？当然了，像 Intel 啊，ST 啊，你要亲自盯着点，千万不可以欠他们一分钱！

我说大头儿都是付给这些著名供应商的啊，那些国内的供应商只是做的物料种类多，但金额没多少啊！

那就更好办了，告诉他们，钱先欠着，我以后会考虑给他们更多的生意的份额的！

TMD，骗孩子呢，我当时想。

我说老板我还有个问题！

咋那么问题呢？Sam 显然已经很不耐烦了。

我说是这样的，尽管以前我们可能一直拖欠客户的 back log，但那毕竟是以前了，我不知道，也不想去知道，但是您知道，跟客户做 VMI，那是有 Min/Max（最低、最高）库存的，我们即使一月份做出了那么多，800K，客户也不可能收我们的货啊？因为那样可能会大大地超出 Max 啊！

John，那不是你要考虑的问题！成品做出来，客户不要，那顶多我们自己先找个仓库放起来不就是了么？！

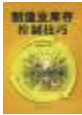
那对库存来说，不更是雪上加霜吗？我们现在仓库已经快要爆仓了！

I don't care（我不管）！这是 Sam 的名言。

John，他“语重心长”地对我说，你知道我们是干什么的吗？我们是 sourcing & procurement，我们的责任就是买料！至于买进来，Peter（管生产的总经理）做不出来，或者 PM 他们卖不出去，那是他们的的事情，我们不管！他们不是每个月开会都抱怨没有物料吗？好啊，我给你买的用不完！

我说老板，我理解您的苦衷，但是玩供应链没有这么玩的啊？您这样不但解决不了物料短缺、产值达不到的问题，只能使事情变得更糟糕，有更多的 E & O（呆滞库存）！甚至毁掉整个需求与供应链！

他说，啊？怎么会呢？你在未来的 3 到 5 个月内不要管什么 E & O！



我说我再问您最后一个问题，不好意思，如果您是我们的供应商，当您接到一个这样的订单、预测（800K, 500K, 500K, 200K, 200K, 50K, 50K …），您会怎么做呢？特别是，如果您是做那种 people intensive（人力密集型）的产品，如变压器、电缆等，您会为我们准备产能吗？

他说会啊，如果我是供应商，我看到一月份的需求这么大，越往后越小，我就会赶紧把这些产品做出来，然后赶紧给你送货啊！

我说一月底就 TMD 的要过春节了，你送个狗屎啊！

我彻底火了！

有老板糊涂如此，相信再有礼貌的人也会受不了的。

他看我火了，他反而笑了，说 John，我今天刚下飞机就来你办公室了，我现在很累，是否明天继续谈这个问题啊？

我说好吧，反正后天周五才跑 MRP，那今天就这样吧，我也要赶回深圳呢。

他说 OK, OK。

第一次见面就这样，我知道我以后在他手里不会有什么好果子吃。那天晚上跟几个哥们儿喝了点酒，他们问我转到东莞去了之后，怎么样啊，我说转到沟里面去了。

第二天一早，我们的例会，看 PO actions（MRP 行动计划）的执行情况，这也是第一次在东莞看这东西。手下的几个采购、计划经理都很紧张，说他们从来没有看过这个，天天光追料去了。我说这怎么可以呢？你们是缺料缺怕了吧？！搞供应链管理的人，你怕什么嘛？！大不了就是 de-commit（出不去货）或者 line down（生产停线）嘛！

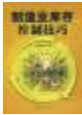
他们哄堂大笑！说，老板，那如果像您说的这样的话，公司还要我们这些人干吗？

你们是没有多大用处啊，我说，我只是说大不了 de-commit 或者 line down，而你们呢？不仅仅如此吧？给客户的货，出不去，生产线说停就停，而且线停了还不知道，更可恶的是，仓库都已经爆仓了，你们还是在天天加班，拼命地追料，结果怎么样呢？还不是“该来的不来，不改来的都来了”？！

他们说老板啊，您是不知道啊，这计划天天变啊，我们都应付不过来了。这是几个采购经理说的。

为什么计划天天变啊？你知道吗，就是因为你采购买不进料来！这是我的计划经理说的。

还有吗？我问。



还有就是 PM 的销售预测乱放，老板昨天你也看到了。其中一个叫 Joyce 的计划经理讲。

我说，还有呢？

他们说没了，主要就这些原因。

那我说，既然你们都“明白”原因何在，为什么不去解决呢？

他们说，我们一直在解决啊，解决不了啊，老板，就靠您了！

我说，真的需要我来解决吗？

他们说，当然了，您是我们老板嘛！

我说，我怎么听说我已经是你们过去三年里面的第六任老板了？你们平均每 6 个月换一个老板？

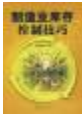
他们笑嘻嘻地说，是啊是啊，老板，您是这儿的第六任老板，而且过去的老板一个比一个在这里干的时间短。数第一个干的时间长，大约 1 年，其他的也就是三五个月，嘿嘿。那意思很清除，您估计也在这里干不了多长时间！

我说，如果我把你们全部干掉呢？！是不是我就可以在这里突破历史，多干一阵子呢？

他们集体沉默了，类似那种“默哀”的状态 …

我接着说，如果计划不是天天变，还要你们在这里干嘛？当然，计划天天变的原因可能三个，一个就是客户的订单天天在变，这是可能的，但并不意味着我们内部的生产计划甚至采购计划也需要天天变，这里面存在着一个如何整合 SOIP (sales, operations & inventory planning 销售、运营与库存计划) 的问题，昨天我们跟老板 Sam 吵架基本就是这个意思；第二个原因可能是物料计划本身的问题，如 CTB (clear to build 清楚的知道能做多少，一个物料管理流程、报告) 没有做准确，尤其是对于在手、在途库存没有搞清除；最后可能就是因为突发事件，如供应商突然违约，没有及时交货，或者出现品质问题、关务问题等等。

针对 SOIP 的问题，我接着说，我想这个事情必须要一步一步地来，现在看来这个在这个问题上，我们的阻力很大，不仅仅有来自于那些 PM 的阻力，更有来自于我们老板的“无知”而产生的压力。但这个问题我们必须死死地抓住不放，不管阻力又多大，否则我们会永远处于目前这种被动挨打的状态。这是我作为物料总监的责任，当然我也需要大家的支持，我们需要齐心协力地去排除干扰，跟那些顽固势力，包括我们的老板 Sam 去做有力、有利、有理的斗争。还好，MPS loading 的权力还是掌握在我们的手中，没有被那些疯狂的 PM 和 GAM 们所掌握，这很好。供应链管理，“无知”=“没有知识”，如我们的老板

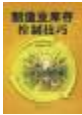


Sam，并不是很可怕；无知者“无为”=“不做为”，也没有关系，如我们管生产的总经理 Ted，此人听说还是个 CPM (certified purchasing manager 认证采购经理)，其实啥也不懂，就知道乱喊乱叫，还好，没有几个人听他的，所以难有做为，也不可怕；最可怕的就是“无知者”还“无畏”=“无所畏惧”，这种人破坏力极强，就如同我们全球那些搞 lean 的人，被上面授予很大的权力，什么也不懂，也不尊重别人的专业，就知道猛搞、瞎搞，这是最终要失败的。但是，在没有人真正地跳出来约束他们的行为的时候，这种人会把事情搞得很糟糕，整个公司就会鸡飞狗跳的，乌烟瘴气，如同当年的文化大革命一样。目前我们面对的“无知无畏”的人主要是那些 PM 和 GAM，他们的疯狂的破坏行为是显而易见的。因为他们是销售，是客户服务，动不动就喜欢拿客户压我们，也压我们的老板们，所以我们必须想办法打掉他们，即使打不掉，也应该在精神上彻底摧毁他们！至少要让他们明白他们应该干什么，不应该干什么，绝对不可以听之任之下去。教育别人物料管理知识是我们的责任，这是没有办法的事情，因为我们是替公司计划钱、花钱的人，我们是决定公司生死的人，其他任何人都不配，包括我们的老板 Sam 他们，更不用说那帮愚蠢的 PM 们了。

大家知道，需求与供应链管理的实质问题其实就是一个库存的控制问题，也就是做什么、什么时间做、做多少的问题，而解决这个问题的关键则很明显又是个“计划”问题。而所有的计划当中，需求计划管理则又是计划中的计划，是计划之王，而需求计划的关键则是 PLC，所以，我决定拆分目前的计划部，单独成立一个 DP-demand planning 需求计划组，由 Joyce 负责，直接向我汇报工作，主要职责就是分析产品销售预测、监控客户的订单与历史消耗，并根据产品需求行为曲线，判断产品生命周期，建议 MPS loading。DP 的工作接口就是 PM、GAM 以及生产计划、物料计划组。

CTB 不准确的问题更多的是一个物料部内部管理的问题，可能是人员经验、水平问题也可能是态度问题，我决定由 Jane 挑头，专门负责 MP—物料计划工作，具体来讲就是做好 CTB，并及时预警物料短缺。其接口则是采购部、生产部以及内部的 DP 等。

至于采购部，则是根据不同的 commodity 分成 4 块，由现在的 4 个采购经理分布负责，主要职责则是很清楚的——执行来自 MP 的物料计划以及 PO actions，并不允许自己对交货做出判断；对于物料计划的合理性问题，可以提出自己的反馈意见，但必须绝对无条件执行，除非反对有效。



我说，各位，今天是第一次开关于 PO actions 的会议，我也就不难为大家了，自己回去好好看看这个报告，结果是令人触目惊心的，有的需求 GAP (GAP=要求的交货日期-供应商承诺的交货日期) 是几百天！这到底是人为错误还是真的就是这样？请你们回去后逐条逐条地看一下，需要确认的就赶紧确认，需要纠正的就赶紧纠正，下次 review，我可能就没有这么好脾气了。

组织结构大体决定后，召集所有人开了个 staff meeting (员工大会)，同时宣布了 SBM、MPM (物料项目管理，负责成本、PPV、主数据维护等的) 的领导人名单，整个东莞物料部就算是重新成立了一按照我的模式。

成立大会开始之前一天，我就 Sam 打了个电话，我说您是否参加我们的会议？时间是第二天下午两点，在德国厅，他当时在深圳工厂，答应的很好，sure, sure (一定，一定)！结果到了当天下午 1 点 55 分了，我还没有看到他的人影，打电话给他，他说还在深圳假日酒店呢！我有点上火了，我说那您到底是否能够来参加我们的会议呢？一屋子人在等着您呢！他说 sorry, sorry, 你们继续吧！

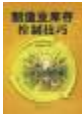
TMD！我最讨厌的就是这种人！当时 sure sure 的说地很肯定，事到临头，又 TMD sorry sorry 的说来不了！从那以后，我一听到他说 sure sure 的，我就满身起鸡皮疙瘩，“不寒而栗”。

周五决定 MPS 的时候，又跟老板 Sam 以及那帮混蛋 PM 干了一架！

争论的焦点还是那个怪胎的销售预测，800K, 500K, 500K...那个。我还是坚持不能这么放，因为这不但不利于解决物料短缺问题，反而只能让事情更加糟糕，这是稍微有点供应链常识的人都可以看得出来的，但 Sam 跟那帮 PM 非坚持这么做不可，而我则是坚决不同意，我说明明连产能都只有 800K 的一般左右，况且还有几颗关键的 mosfet 根本就不可能拽进来，我们为什么要放这么多？？我坚持顶多放 450K。这个时候有个 PM 说了，John，你们的人在您没有来之前一直在 follow 我们的销售预测啊，而且这个 800K 也放了好几个月了，你突然改成 400K，那不是会产生很多的 push out 吗？我说对啊，该 push out 就得 push out 啊！

Sam 一听，那怎么行呢！怎么可以 push out 啊！我说为什么不可以啊？用不了就得 push out 啊！当然，对于那些 critical (关键的) 物料，我们要考虑手工过滤，不会真正的 push out，但手工过滤要耗费大量的人力、时间的，不到万不得已，我们不会那么做。对于那几颗关键的物料，我们已经在系统里面设置了缓冲库存，您要求下 risk order 的那几个料，我们可以手工过滤，没有问题的。

他说如果这样的话，到时可以接受。



我趁机说，是否可以这样呢？我一月份的 800K 分别放在其他几个月，如，1、2、3、4 月份各放 400K，后续几个月，直接放 300K？

这时，那个高级 PM 说，那样会缺料的！

我说为什么？

他说客户有时候一个月的实际需求会大于 400K 的。

我说我问过你的，你没有这方面的数据，我让我的人统计过了，客户去年一年多来，每个周从我们的 HUB 里面实际叫料大约 50~80K 左右，也就是在平均每月 200K~300K 间，我放 400K 已经很多了，但考虑到 VMI 而且我们也有产能，前 4 个月多放点儿，后续放 300K 是没有问题的。他说那万一客户明年的需求大大地超出这个 200~300K 的需求呢？我说那是可能的，但万一客户的需求还不如今年呢？即使超出这个需求又能如何呢？那你会产生物料短缺啊，他似乎很懂行地说。

我说不会的，尽管我不敢保证 100% 地不缺料，如出现天灾人祸等等，但是 99% 的情况下我是敢保证没有问题的。他说那你只 load 400K 的 MPS，而如果客户的需求是 500K 呢，譬如说？那你就会缺 100K 的物料啊！你到时候怎么解决啊？他理直气壮地问我。

我说不好意思啊，我是典型的山东人，说话很直接的，语言表达能力又有限，我说了，您别生气啊！他说您说吧，我不介意的。

我说那好，您刚才的算法看起来很有道理，但在需求与供应链管理上，那被看作是“猪的公式”。

他说你骂人嘛！

我说你看，我说了嘛，你说你不介意的。

他说好好好，我不介意，但你能告诉我们为什么吗？

我说你知道我干供应链管理有多长时间了吗？

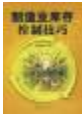
他说听说您干了很长时间了，怎么了？

我说到现在为止，我整整做了 15 年的供应链管理工作了，自认为有点体会，但我怎么可能把我 15 年的体会一两句话就跟你说明白了呢？他说那您就简单点说嘛。

我说了，我说，您那是“猪的公式”啊。

您还在骂人，他说。

没有，我说，我是在对牛弹琴！



你看你看，您一会儿骂我们是猪，这会儿我们又成牛了！但您还是没有给我们解释啊？！

我说我解释不了，因为我表达能力有限。

Sam 说，那就这样吧，你 1、2、3、4 月呢各放 600K，剩下的每个月放 200K，就这么办吧！

我靠！我心里想，这简直是“蠢猪的公式”！

我说您这样还是个大问题啊！

他说什么问题？

我说，您看啊，这 4 个月 MPS 远远大于我们的产能，导致的问题就是我们一方面可能会爆仓，另一方面我们可能还需要 push out，何苦呢？？！

他说我不管什么爆仓不爆仓，那是物流管理的事情，我只管料！Push out 你也不要搞，你那是 EMS 行业的做法，我们是 ODM！

我说 Sam，我尽可能用比较平静的语气说话，这跟 EMS 与 ODM 有什么关系呢？这充其量是一个 MRP 的基本逻辑嘛！

他说你不要跟我提什么 MRP！MRP 就是给 EMS 这种行业设计的嘛！

我靠！开天辟地第一次听说 MRP 是专为 EMS 行业设计的！

我无话可说了！

当你碰到一个猪老板的时候，你只有两个选择，你要么把猪杀了一跳槽离开，你要么把自己也变成猪—继续留下。

我当时真想说，猪，我不干了！

但是，回头一想，不行啊，可能还需要在这里忍辱负重地当几天猪啊，毕竟，再过两个月就是春节了，上哪儿找工作去？把猪杀了是痛快，但谁能跟钱过不去啊？再个说了，这头猪也不一定能在干多长时间啊，Selex 别的不说，VP 换的最勤了，跟走马灯似的，保不准哪天他先被人家干掉呢！

这话还真让我给说着了，不到 3 个月，Sam 的老板，也就是我们这个事业部的总裁 Greg 就被悄没声地拿掉了，Sam 也紧跟着消失了一—这是后话，我们先放着不提。

接下来的一个周，Sam 还是呆在广东，一天深圳的，一天东莞的，没个定数。

有一天他突然跟我说，要请我吃饭，而且是单独请，我就答应了，还以为他老人家有什么大事呢。

饭菜还没有上来，Sam 就说，John，你了解 Jane 吗？



我说不就是现在负责物料计划的那个女人吗？

他说对对对，就是她。

我说她怎么了？

他说你感觉她怎么样啊？

我说没什么感觉啊，我刚来才一个周呢，如果说非得说一下感觉，我说这个人似乎并不是很明白她在干什么。

Sam 说 NO, NO, 她很好。

怎么说？我问。

Sam 说她工作非常努力，而且态度非常好。

我说那又怎么样呢？

她工资很低的，你应该给她 double（翻倍）一下。

我说什么？double 一下？

他说是的，应该这样。

我说除了工作卖力、态度好之外，还有别的理由吗？譬如说业绩方面有什么突出的？

他说那我还不知道，但我听 Lily（一个美籍华人，似乎是 Sam 的助理之类的）说这个 Jane 确实不错。

我说我回去看看吧，而且这个事情也需要 HR 的参与。

他说，不用，你直接给她长工资好了，而且还有把她从助理经理升职为经理。

我说不是公司刚刚在 7 月份全球统一调整过工资吗？怎么现在又要给她长？那既然她那么“优秀”，7 月份的时候干嘛了？

Sam 说，那个时候我还不不管这块嘛，你知道那个时候 Alex 是我们的 VP。

我没有吱声，但心理想，老子打工这么多年，也 TMD 从来没有人给我 double 过啊！

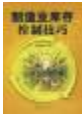
Sam 看我不吱声，光闷头喝啤酒，就说，当然了，这个事情还是你说得算嘛，你才是她老板嘛！

我说我看看吧。

Sam 专门请我吃饭，原来就是为了这鸟事！

第二天我就约了那个叫 Jane 的到我办公室谈谈。

我上去就直奔主题。我说 Jane，为什么 Sam 要给你 double 工资，还要给你升职？



Jane 脸一红，说我也不知道啊，老板，然后马上就问我，那是怎么知道的他要给我长工资啊？

他直接跟我说的，我说。

那您会给我长吗？Jane 有点兴奋了，脸通红。

我说如果我不给你长呢？

那我就走，离开 Selex，她说。

我说你可不要冲动啊，冲动可是老虎呢！

她说我不冲动啊，老板，我早就想好了，您不但要给我长工资，而且如果您给我长的不满意，我还是要走！

我说怎么样你才会满意啊？

Double 嘛，她说。

我说你是不是外面拿到 offer（报价、新的工资机会）了？

她说是的，是拿到 offer 了。

我说好啊，这很好，说明你还是个人才嘛！既然这样，你就拿来吧！

拿什么啊，老板？是我一个朋友开的公司，他说如果我过去的话，就给我现在双倍的工资，而且是个经理职位。

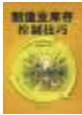
我说我没有问你要这个啊，我让你拿来的是辞职单啊！

Jane 彻底懵了，支支吾吾地说，老板，我也没说辞职啊，我只是…

我说你甭说了，如果你说你要辞职，我可能还会挽留你一下，毕竟嘛，我刚来，而且在这个鸟不留蛋的地方呢，招人也不好招，但你现在的问题不是说你要辞职的问题，而是在威胁我！你是拿你辞职来威胁我！不是吗？！

Jane 说老板我真不是这个意思，只是前几天美国那个 Lily 过来，我们一起吃饭，聊的很高兴，她问工资多少，我就说了，然后她就给我出主意，让我去找 Sam 长工资…

然后你就去找 Sam 了？我说，说实在话，我挺佩服你的勇气，但您是不是忒黑了点儿啊？忒绝了点儿啊？你一个助理经理，直接去找 VP，啥意思啊？再说了，给你 double 了，那别人怎么办啊？是不是都要 double 啊？你要求长工资，即使要求 double，我退一步来讲，我可以理解，打工嘛，谁不想干同样的活儿，拿更多的银子啊，但你不能跟你老板，尤其是不能跟“你老板我”讲，长得不满意你就辞职啊？！那你就辞啊！你以为你是谁啊？！离了你，地球就不转了？我们物料部就运作不下去了？我 John 就得滚蛋了？想什么呢你！



最后，我给了 Jane 两天的时间好好考虑一下，算是给她个机会，毕竟，大家都是打工的中国人嘛，再不济也是自己的阶级兄弟姐妹嘛。但我同时警告她：

第一：你被别人，也就是那个叫 Lily 的美国老娘们儿给耍了；

第二：拿辞职来威胁老板绝对是个败笔；

第三：我管人十几年，无论是谁从我这里辞职，从来没有没有挽留过，道理很简单，大家都是成年人，打工不是玩“过家家”。

第四：两天后，要么告诉我老板我好好干，要么带着辞职单过来签字，没有第三条路可走。

两天后，Jane 红着眼来我办公室告诉我，她会留下来好好干的 …

来东莞很快就满两周了，老板 Sam 也回美国了，但是临近年关了，事情也越来越多了。

周一刚到办公室，就有个采购经理带着一个人急忙忙地到我这里来了。我问是干吗的呀，说是供应商，做被动元器件的，电容、电阻啊甚至变压器之类的都做，是台湾公司，就在我们附近。

来人姓张，很客气的样子，管销售的副总。这哥们儿上来就说，程总啊，救命啊！

我说啥事啊？搞的这么紧张？

他说我们现在给你们出不了货了。

我说出不了货是你的事情啊，那你还在我这里干吗？还不赶紧回去组织出货去！

不行啊，程总，这货不能出啊！

到底是出不了货还是不能出货？！我有点上火了，TMD，大清早的，又没有跟我预约，跑到我这里大喊救命，你说晦气不晦气啊！

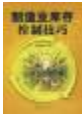
严格来讲“是不能出货”，他终于说明白了。

为什么不能出货啊？我问。

你们有一笔钱还没有还给我们啊。

什么钱啊我问我的采购经理。

是这样的，采购经理有条不紊地说，2004 年，也就是两三年前了，我们下了个大约 6 万美金的 PO 给他们，采购的是一种高频电容，当时催的很急，结果呢，人家都已经做出来了，我们的 RD（研发）又说不要了，突然来了个 ECO，要我们强行砍掉这个单，这事就一直拖到现在没有解决，这不现在又要过年了，人家财务说了，这笔帐再不结算，货就不能出了。



TMD，还“又要过年”了，我一听就知道，又是哪个前任留下来的陈芝麻烂谷子。

我说那做过 waterfall（物料管理上的一种需求改变 vs 采购提前期分析方法，以大体确认物料责任）分析了吗？就是我们的责任啊？

是的，老板，分析了无数边了，就是我们应该承担责任，只是没人敢签字。

我说我的权力也没有这么大啊，几千块美金我签了也就是了，但几万块我似乎是没有这个权力，至少在 Selex 关于这块是没有明确规定的，按照管理这块需要找 VP 或者 GM 签字。那为什么没有 escalate（逐级上报）给 Alex 或者 Sam 呢？2004 年的时候应该是 Alex 做老大吧？

没有到达 Alex 那里，就被 Sam 挡下了，那个采购经理讲。

为什么啊，我问。

他不是负责 sourcing 嘛，这块 liability 是要算在他头上的，那个供应商插话了。

那也不行啊，我说，该谁承担的责任，那就得谁承担啊，我大义凛然的说。

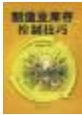
唉吆唉，程总啊，我们可是碰上活菩萨啦！不，不，包公，包公啊，程总！您这才叫为民作主啊！

这 TMD 哪儿跟哪儿啊，我说，这事放在我这里了，一个周之内给你信儿，我也可以先给你发个邮件确认一下，但货你必须先给我出，否则我们就不是不给钱的问题了。

供应商很高兴地走了，走地时候，我注意到他跟我的采购经理相互鬼鬼祟祟地对笑了一下。

对于这种历史问题，我处理起来向来比较谨慎，因为毕竟我的前任他们还在。于是我立即给我老板 Sam 还有我的前任 BC 发了个邮件，问他们的处理意见。结果 BC 没有回我的邮件，而 Sam 则是直接说，这个问题还不简单吗？你告诉那个供应商，让他们把那 6 万美金的 liability 自己吸收了，我可以考虑多给他们一些 split 嘛！

看了这个邮件，我当时真是哭笑不得！这是 Selex 的一个 VP 级别的人说的话吗？你 TMD 糊弄孩子呢？！6 万美金的东西，说让人家“吸收”，人家就吸收了？再个说了，两年多过去了，估计你也没有给人家增加什么 split 吧？要不人家怎么死咬着不放呢！连货都不想发了！



我问那个采购经理，过去的两年，尤其是自从产生了这6万美金的 liability 之后，供应商是否出过什么问题？譬如说由于他们不及时送货导致我们意外停线啊等等的？

那个采购经理说，坦白地讲，老板，这家公司已经是非常地配合我们了，尽管我们一直没有给人家解决这个6万美金的问题，但人家还是一直在送货的，只是这马上要过年了，我们又要求人家春节加班生产一部分变压器，这不没着了，就找上门来了。而且听说您是大陆人，他们也特想跟您认识一下——您尽管是这里过去三年里的第六任物料总监，但却是第一个大陆人做这个位置的。

那你觉得我们应该如何处理这个事情呢？总是这么拖着也不是个事儿啊，我说。

那个采购经理犹豫了一下说，老板，你看这事您是否可以找一下 RD 的 VP Ben 呢？其实这个事情是由他们 RD 引起的，他们是应该负责的嘛。

那你们以前没有找过 Ben 吗？我问到。

嗨，老板，一言难尽呢！您知道您那个前任 BC 吧？就是现在做 sourcing 那个？

当然知道了，我说，他怎么了？

我们让他去找 Ben，他从来不去找，严格地讲是不敢找，怕挨骂！您还没有见过那个 Ben 吧？脾气火爆的很，没人敢得罪他。

我说我是还有见过他，但听说过，问题是我早就得罪他了，你还记得因为那5个 M\$ 的 obsolete 库存，我把他给催火儿了吗？他到现在还欠我个答复呢。

他最怕别人跟他提 obsolete，那个采购经理说。

那好办啊，他约是怕什么，我们跟他越是整什么，不就完了吗，我说。

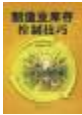
那您怎么弄啊，老板？看起来，那个采购经理有点怕似的。

我说你崩管了，看我的吧！

我突然有了主意。

我立即给那个叫 Ben 的 RD VP 写了一封邮件，并 CC 给那个跟我一起从以前的事业部转过来的新来的财务 VP Jim。

邮件的大体意思是说，亲爱的 Ben 啊，我现在手头上有大约6万美金的 obsolete 的电阻，到了年底了，财务要针对我们的 obsolete 做 reserve（财务预留款），但是因为这批电阻已经 aging（库龄）了两年多了，我估计是彻底不能用了，所以呢，我准备提请 MRB（materials review board，ISO9000 术语，物料评审委员会）直接报废掉，不知道您有什么 concern（担心）啊？



发完了这个邮件，我就出去抽烟去了，心里想啊，6万美金，不多不少啊，但也估计够他老人家吃一壶的啦。

回到办公室，正好有几个手下找我，我也就没看邮件，就跟他们临时开了个小会儿。

这个时候，我的手机响了，本来开会的时候我是从来不接电话的，但还是看了一眼，一看是深圳的号码，我没接，继续开会。结果那个电话又打过来了，我就又没接，但接着就是第三遍电话又打进来了！

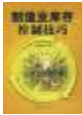
我接了，是个女孩子的声音，她说你是John吗？我说是啊，我在开会呢，过一会儿再打给我！

她说不行啊，是Ben找你！

我说好吧。

下面就我跟Ben的对话：

- John Cheng? 你是JohnCheng吗?
- Yes sir, who is it? 是的，哪位?
- I am Ben! Do you know me? 我是Ben，你知道吗?
- Yes sir. 是的
- Hey, John, you know I am quite busy? ! 嘿，John，你知道我很忙吗?
- Sorry, I do not know sir. 对不起，我不知道
- Ok, let me tell you, John. I am Ben, I am the VP of RD center, I have been quite busy on those fixing things! 好的，那我告诉你，我是Ben，我是RD的副总裁，我因为那些狗屁事情而繁忙。
- I do not understand what kind of fixing things make you so busy, sir. 我不理解什么狗屁事情让您那么忙。
- John, those fixing obsolete! Do not tell me you will scrap them again! John 就是那些狗屁呆滞物料啊，不要告诉我，你又要把它们报废！
- Why not, sir? 为什么不呢?
- You, John Cheng, working as a materials director, you should have the basic knowledge of commodities and you should know that I can re-design in those fixing things, especially those fixing passive parts like resistors / capacitors!
你，John, John Cheng，做为物料总监，你应该具备起码的商品知识，你应该知道，我可以把那些狗屁东西重新设计进去的，特别是那些狗屁电阻、电容！



- I am not technical guy, sir, I do not know that. 我不是搞技术的，我不懂那些。
 - Ok, John, John Cheng, listen! Please do not scrap them! Please do not do that!
Please keep them! Ok? do you understand? 好吧，John, John Cheng, 听着！不要报废它们！留着它们！好吗？你明白吗？
 - Yes, sir, but can you send me a e-mail for that? 是的，明白，你能发个电子邮件给我吗？
 - I sent! 我发了！
 - OK, many thanks! Bye bye! 好的，非常感谢！再见！
- 我打开电脑一看，Ben 的邮件在给我打电话之前就发给我了，而且也 CC 给 Jim 了，上面只写了一句话，my brother, please! PLEASE! keep them! 哥哥，请！请保留它们！

这就行了嘛，我想，这可是您说的，要保留啊！

如果我没有把这个邮件 CC 给 Jim 呢？我当时想，Ben 这个老狐狸还真不一定答应的那么痛快！这叫一物降一物，Jim 是财务 VP，他催我怎么处理 obsolete, 我就催 Ben 怎么办，“敌人的敌人就是朋友”！呵呵，毛主席他老人家说的真对，利用敌人内部矛盾，分而击之！

未完待续，敬请期待第四版 …

程晓华 2011-5-8 于深圳

作者 程晓华 简介

程晓华，山东青岛人，2 年国企技术员经历，16 年生产与库存控制、采购与物流管理经验，曾经在 Daewoo、Dunham-Bush、IBM、Flextronics 等担任计划员、采购主管、高级需求与供应链经理、全球物料总监等职务；1993 年哈尔滨科学技术大学毕业，工学学士、双专业，2003 年北京大学 MBA 结业；2007 年出版个人专著《制造业库存控制技巧》，2011 年第二版再印。

Chief Materials Officer
CMO-首席物料官