

物流案例:BMW（宝马公司）物流成功秘笈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249425.htm 汽车制造业对物流供应要求相当高，其中最难的地方在于有效提供生产所需的千万种零件器材。居世界汽车领导地位的德国BMW公司，针对顾客个别需求生产多样车型，其3个在德国境内负责3、5、7系列车型的工厂，每天装配所需的零件高达4万个运输容器，供货商上千家。面对如此庞大的供应链，非藉助一套锦囊妙计不可。一、在定单方面，BMW已在挖掘“当日需要量”潜力在汽车组装零件的送货控制中，最重要的是提出订货需求，也就是把货物的需要量和日期通知物流采购中心。BMW在生产规划过程中，可以针对10个月后所需提出订货需求，供货商也可藉此预估本身对上游供货商所需提出货物的种类及数量。不过，随着生产日期的接近，双方才会更明确地知道需要量。针对送货控制而言，一般可分为两种不同形式：一为根据生产步骤所需提出订单，另一种为视当日需要量提出需求。前者为由生产顺序决定需要量，其零件大多在极短时间内多次运送，由于此种提出订单方式对整个送货链的控制及时间要求相当严格，因此适用在大量，高价值或是变化大的零件。对于大多数的组装程序而言，只要确定当天需要量就足够了，区域性货运公司在前一天从供货商处取货，隔天就磅抵BMW组装工厂。在送抵BMW工厂的先前取货并停放在转运点的过程称为“前置运送”，而第二阶段送达BMW工厂的步骤称为“主要运送”。过去几年里，BMW公司已把根据生产顺序所需的订货方式最佳化。视当日需要

量提出订单方式仍有极大发展潜能，所以BMW公司目前积极对此项最佳化进行研究。二、在仓储方面，BMW已在处理低存货带来的运输成本 为了降低BMW的仓储设备成本，该公司向来积极减少本身存货数量，如此导致供货商送货频率的提高，造成货运成本提高。“前置运送”及“主要运送”的费用计算有所不同，前者的费用计算是把转运点到供货商的路程、等待及装载时间都列入计算，与运送次数成正比，但与装载数量的多少无关。而后者的费用计算是与货物量成正比，不受送货次数影响。大多数供货商接到BMW不同工厂的订单，可由同一个货运公司把货物集中到综合的转运站，然后由此再配送到各所需工厂，这样有产地安排取货路径，降低前置运送所需成本。同时也考虑各工厂间整合性仓储设备及运送的供应链管理、各个价值创造的部分程序及次系统，使其产生互动影响，出发点不再只限于局部最佳化，而是以整体成本为决定的依归。三、供应链方面，BMW已把合作伙伴纳入成为考量因子 BMW公司把其供应链上的合作伙伴（如运输公司等），纳入成本节约的考量因子，这也是物流链管理的意义所在。在此基础上，他们建立成本方程式，例如在一次的前置运送中，安排替几个BMW工厂同时取货。这个成本方程式是建立在最佳化计算法的基础上，考虑因素为对供货商成本最低化之送货频率、其农业经济与实务有关的不同附随条件，例如尽可能让运输工具满载、每周固定时间送货等。如果同一货运公司替多个BMW工厂送货，则必须安排送货先后次序，以达成本最佳化。此外，运送货量最好一星期内平均分配，让运输工具及仓储达到最高使用率，不致影响等待进货时间。事实上在这个BMW的案例中，仅仅优化了物流

链管理的第一步 - - 采购送货，其它部分也具有最佳化潜能，例如供货商的处理程序及成本，更进下的是考虑供货商的制造及库存状况。如此，可以降低整个价值创造链上的库存成本，这也是整个物流供应链里，提高竞争力的最佳利器。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com