

长袖善舞的供应链赢家 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E9_95_BF_E8_A2_96_E5_96_84_E8_c31_36655.htm “如果你在供应链运作上不具有竞争优势，那就干脆不要竞争。” 杰克·韦尔奇 友达光电：构建“极速”供应链 友达光电是全球第三大TFT-LCD制造商，目前在中国台湾地区和苏州拥有十几座工厂。未进行供应链管理之前，友达光电利用一套传统的ERP系统对日常财务、订单、库存和出货进行管理，但由于严重缺乏计划能力和执行能力，供应链各环节无法进行有效整合。这期间，友达光电的客户“响应周期”大约在4天左右，也就是说，当客户需求发生变化时，友达需要花4天时间来更新生产与采购计划，这其中，与供应商进行沟通与确认就需要相当长的时间。通常，未等到友达的响应周期完成，市场就又发生了变化。由于计划可控性差，为了避免缺料，友达不得不大量备料，如此恶性循环，造成大量库存积压，资金损耗巨大。为改变这种状况，友达开始“寻根究源”。由于库存的大量积压源于缺乏准确的市场需求预测，为了有效降低库存，友达开始将管理重点放在“准确性”上，从预测的准确到计划的准确再到采购的准确。但是，友达很快发现，电子行业市场变化实在太快，要进行准确的市场预测几乎是不可能的。而且，纵然有了准确的预测数据，如果后端的计划和采购无法快速跟上，最后也于事无补。于是，提升供应链“快速响应”能力成了解决问题的关键。从2000年起，友达开始着手构建极速供应链管理系统。构建这条极速供应链的核心在于集成和整合供应链各个环节，它需要三个要素的配合：

信息收集、计划、执行，通常，这三个要素的构建有着一定的先后顺序，信息收集最先，然后是计划，最后才是执行。因此，在软件提供商明基逐鹿的支持下，友达供应链系统的建构也遵循了这个顺序。为了更加有针对性地建设自己的供应链体系，友达仔细分析了自身所在行业的供应链特点。TFT-LCD的工艺流程非常复杂，融合了半导体、化工和电子组装三个不同行业。因此，友达在构建极速供应链时也区分了三种不同的生产阶段，每个阶段的管理重点都大不相同。第一阶段类似半导体制造过程，产能优化是这个阶段的管理重点；第二阶段则偏向于化工流程，需要同时兼顾产能优化和关键零部件的库存管理；第三阶段以电子组装为主，因此关注的焦点放在关键零部件的采购与库存管理上。基于这些管理重点，友达光电在已有ERP系统的基础上，导入了APS、SRM和MES系统。通过ERP系统收集销售数据和相关预测，借助APS系统制定生产计划，并及时将生产计划进行分解，自动形成各零部件厂商的“交货排程”。最后，通过SRM系统将这些信息及时传递给供应商，以保证在正确的时间、正确的地点获得正确数量的零部件。从物流的角度来看，友达光电采用了JIT管理模式。从信息流的角度来看，友达光电充分利用了互联网平台，将采购信息在第一时间内“推”向了零部件供应商。为了强化和供应商之间的协调性与即时性，友达光电与供应商之间还通过“协同采购”平台，利用EDI数据交换，实现了JIT和VMI采购模式。友达以内部流程的整合为基础，在第一时间内将最新的生产计划、物料需求和交货排程等信息向全球的供应商发布，以便供应商能够及时、准确的安排生产、备料送货，从而将采购计划的执行从以往

的以天计算大幅度压缩到现在的以小时计算。借助极速供应链，友达光电已将“响应周期”由原来的4天缩短到现在的1天以内，同时所有关键零部件的库存都维持在1天甚至更低的水平。

海尔：从供应链最前端开始 作为中国家电行业的龙头企业，海尔很早就认识到供应链竞争的重要性，1998年9月，海尔开始在集团范围内进行以定单信息流为中心的业务流程再造，把原来金字塔式的企业组织结构转变为面向流程、面向客户的组织结构，流程再造后，海尔梳理出几大主要流程，包括商流、物流和资金流，而设计这些流程的目的主要就是为加快全球供应链的响应速度。作为负责集团采购、配送与供应链整合的重要部门，物流推进本部管理着海尔集团“物的所有移动”，现任海尔流程&IT事业部T-N信息部部长的詹丽当时就在这个部门工作，7年多来，她见证了海尔供应链建设的全过程。

海尔流程整合完成后，物流推进本部推进的第一项工作是统一采购，在此之前，海尔各产品线一直是分散采购，整个采购网络相对薄弱，供应商大部分是分散在青岛周边的一些小企业。实现统一采购后，海尔供应商网络不断优化，那些竞争力较弱的供应商80%以上遭到淘汰，供应商数量也从最初的2330余家一度降至2002年的700余家（随着企业规模的不断扩大，现在海尔的供应商数量保持在1000家左右）。供应商质量也得到了质的改变，现在，国际化供应商（海尔把能够参与产品前端设计与开发的供应商定义为国际化供应商）占到海尔供应商总数的70%左右，这其中，包括85家世界500强供应商。

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