

HP全球供应链实例剖析 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_HP_E5_85_A8_E7_90_83_E4_BE_c31_36716.htm 对于大部分的公司而言，供应链管理需要建立一个遍布全世界的制造商和配送机制的网络。在这个供应链中，所有的活动应包括采购、制造、物流、配送和运输到销售市场。通常不同的公司在整个供应链中占有不同的角色与各种联结。为方便描述与分析，我们将提供一个典型的全球供应链实例，即Hewlett-Packard（HP）和它的激光打印机供应链-由相关的供货商、制造地点、配销中心、批发商业者和顾客所形成的网络。打印机在温哥华依两阶段的生产过程中加以制造，包含下面的活动：1.印刷电路板的组装和测试；2.最后的组装和测试（FAT），主要涉及印刷电路板组装和测试（PCAT）有关的其他组件（如马达、缆线、袖珍键盘、齿轮等等）和印刷电路板的装配，以生产一个完整打印机，包括打印机的最后测试。PCAT与FAT所需的组件是由HP的其他部门供应链的，以及从世界各地的供货商供应的。打印机必须去配合应付不同国家的语言和电力供应器的规格以利销售。这个顾客化处理包含了为正确的电压需求（110V或者220V）而装配适当的电力供应组件和插头，并且将打印机和适当语言的使用手册包装一起。此成品打印机被配送到不同国家。这些产品会被分为三大类别，分别送到三个物流中心：北美、欧洲、和亚太地区。这些输出产品经由海运运送到这三个物流中心。完成整个PCAT和FAT所需的生产周期时间大约是一星期。从温哥华到圣荷西（加州）的物流中心的运输时间大约要一天，而把这些打印机运送至

欧洲和亚洲要花四到五星期。为简化论点，我们在讨论供应链管理概念时，都以最直截了当的方式来说明，即利用一个线性流动的过程来说明供应链。根据这种安排，供货商提供原物料给制造商，制造商把完成的货品配送给批发商，批发商再把制造商所生产的货品整批销售给零售商。最后零售商直接贩卖产品给消费者。这个过程称为一种线性供应链。国内到全球的供应链有复杂度增加和不确定性的特征。当供应链的活动遍布全世界并且产品流动开始穿越不同国界时，供应链经理人员即面对着全球化的物流。

1.实质的地理距离。增加距离意味着更久的运输前置时间。公司会采用更多的存货来弥补它。然而，更长的运输时间并不只是意味着会增加供应前置时间的平均长度。他们也使前置时间增加变异性。越过不同国家边界的商品运输是容易遭遇到不可意料的复杂性与官僚海关税手续程序的拖延。这种所增加的不确定性会利用增加缓冲存货来处理，这对长鞭效应会产生更不稳定的因素。结果所产生的存货水准的易变性会导致昂贵的缺货状况、客户需求反复无常和较高的行政费用。管理全球性生产工厂网络的公司将面对具有不同地理位置的供货商的情况下，如何执行及时生产的挑战。有一些公司发现如要达到这种需要紧密排程配合和时常与远程供货商进行信息回馈的条件是几乎不可能的。例如，某大计算机公司对于要完成全球采购计算机系统来源的策略是如此复杂，以至于无法达成对销售国家来执行及时交货。虽然商品在二或三天之内就可以完成通关手续，但是文件的问题会耽误二到三星期的配送。如此延误的情形通常会在一个产品上每年发生一或两次。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

