

物流：实施物流管理的五大困惑 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_EF\\_BC\\_9A\\_E5\\_c31\\_37068.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_EF_BC_9A_E5_c31_37068.htm) 现代商务活动毫无疑问是错综复杂的，企业的成败已经不仅仅取决于本身。因此，需要密切联系上下游厂商、达到“团结如一人”的境地。对于SCM，企业管理者毫无疑问是渴望的，但也存在一些疑惑。本文就针对他们的疑惑，全面剖析SCM。 Internet出现之前，痴迷于供应链的人们只想着改善他们预测客户需求的能力，并使他们自己的供应链运行得更为顺畅。但是Internet价格低廉、无往不至的特点，加上简单、全球通用的通信标准，使得SCM（供应链管理）的发展空间一下子开阔了很多。 B2B为什么发展这么迅速？就因为有一个理念：每个和你做生意的公司，都能够连接进入一个协作的快乐大家庭。什么是SCM? SCM（供应链管理）是使企业更好地采购制造产品和服务所需原材料、生产产品和服务并将其递送给客户的艺术和科学的结合。供应链管理包括五大基本内容。 计划：这是SCM的策略性部分。你需要有一个策略来管理所有的资源，以满足客户对你的产品的需求。好的计划是建立一系列的方法监控供应链，使它能够有效、低成本地为顾客递送高质量和高价值的产品或服务。 采购：选择能为你的产品和服务提供货品和服务的供应商，和供应商建立一套定价、配送和付款流程并创造方法监控和改善管理，并把对供应商提供的货品和服务的管理流程结合起来，包括提货、核实货单、转送货物到你的制造部门并批准对供应商的付款等。 制造：安排生产、测试、打包和准备送货所需的活动，是供应链

中测量内容最多的部分，包括质量水平、产品产量和工人的生产效率等的测量。配送：很多“圈内人”称之为“物流”，是调整用户的定单收据、建立仓库网络、派递送人员提货并送货到顾客手中、建立货品计价系统、接收付款。退货：这是供应链中的问题处理部分。建立网络接收客户退回的次品和多余产品，并在客户应用产品出问题时提供支持。SCM是做什么的？件可能是所有软件里显得最零碎的软件组合。前文提及的五个部分，每个都由很多的特定业务组成，而很多业务都有自己适用的软件。许多大供应商曾经试图把不同的软件包组合在一起，但是没有人成功。要把不同的软件部分整合在一起，有时候就像是个噩梦。也许，最好的办法是把供应链软件分为SCP (Supply Chain Planning, 供应链计划) 和SCE (Supply Chain Execution, 供应链执行)两大类。SCP软件运用神奇的数学运算辅助改进供应链的流转和效率，并降低库存。SCP的精确完全依赖于信息。作为消费品的制造商，如果你不能获得零售商的精确、最新的客户定单信息、零售商店的销售数据、生产容量和配送能力数据，不要期望你的计划应用软件能够精确。对于上述五个部分，每个部分都可以找到相应的计划应用软件。有理由相信，最有价值（也是最复杂和最容易出错）的是需求计划，这决定着你需要制造多少产品才能满足不同客户的需求。SCE软件用于实现供应链各个部分的自动化，它们可以很简单，就如你为了获得原料，从制造工厂发送电子定单给供应商一样。SCM之前要先装ERP吗？这是一个很有争议的话题。如果你计划安装SCP，你可能需要先有ERP，因为SCP依赖于存储在ERP软件中的数据。理论上说，你可以组合已有系统（对大多数企

业来说，这是指无处不在的Excel制表软件)的信息。但是，如果试图让企业的各个领域的信息快速、可靠地流转，结果可能就不那么令人愉快了。ERP能够把所有信息整合为一体，对SCP是很有益的，因为这样从一个主要信息源就可以获得最新信息了。绝大多数安装了SCP系统的CIO说，他们很高兴事先安装了ERP。他们说ERP项目是“整理信息库”过程。当然，建设ERP是昂贵和困难的，所以，你就需要研究在没有ERP条件下，怎样提供SCP所需信息。SCE应用软件对企业信息的收集的依赖程度没有那么多高，所以和上不上ERP基本上是独立的。但有时候，你需要把SCE和ERP以某种方式互通。关注SCE软件和Internet、ERP或SCP的整合很重要，因为Internet将提升对整合信息的需求。例如，如果你想建立与你的顾客和供应商沟通的私有网站，你就需要从SCE、SCP和ERP中提取信息，才能展现出定单、付款、生产状态和配送的最新信息。什么是供应链的协作？让我们以消费品为例来说明协作。如果说，是两家公司使得“供应链”这个词家喻户晓，那就是沃尔玛和宝洁。80年代，在这两家公司开始合作之前，零售商和制造商分享的信息很少。但是，这两大巨头建立了一个软件系统把宝洁和沃尔玛的配送中心连起来。当配送中心内宝洁产品数量减少的时候，该系统会自动发送一个警示信息要求宝洁送更多的货。可以说，这个系统深入到了沃尔玛的每个超市，以至于任何宝洁的产品通过收银台扫描器的时候，宝洁可以通过卫星信号监控货架。有了这种及时信息，宝洁就知道什么时候该生产、发货和给沃尔玛的店里摆放更多的产品，而不必在仓库里堆一大堆产品，等着沃尔玛打电话。此外收银和付账也是自动进行的。该系统

给宝洁节约了大量时间、降低了库存和减少了定单处理成本，以至于宝洁愿意给沃尔玛“每天不同的低价”而不至于亏本。安装SCM的障碍在哪？获得合作伙伴的信任。供应链自动化特别难实现，因为它的复杂性是超出你的公司之外的。你的员工需要改变工作方式，加入网络中的供应商的员工也不例外。只有那些最大和最有实力的制造商能推动供应商进行这样剧烈的变革。大多数公司不得不极力向外部合作伙伴兜售系统。此外，你建立系统的目的至少对这些供应商可能是个威胁。例如，沃尔玛和宝洁的合作意味着宝洁将承担更多的库存管理的责任，而这以往是由零售商承担的。沃尔玛当然有这个实力向宝洁提这样的要求，但它也给了宝洁回报：宝洁可以更好地了解沃尔玛的产品需求，从而更有效地制造产品。因此，为了让你的供应链伙伴同意合作，你必须愿意让步并帮他们达到他们自己的目标。内部对变革的抵触如果说对外贩卖供应链系统不容易，那么在内部推广也好不到哪里去。业务人员已经习惯了处理电话、传真和白纸黑字上的业务，就会倾向于保持现状。如果你不能说服人们使用这些软件对他们来说是值得的，他们很容易就找到借口把这事对付过去。不能因为有了供应链软件，你就可以切断电话和传真。一开始总是错误百出 要让员工接受供应链软件，总是需要费尽心机。新的供应链系统按照程序的设计处理数据，但是系统不可能在安装后的几个月内就对一个公司的历史和流程了如指掌。预测者和计划者必须明白，他们一开始从系统中得到的数据是有水分的。如果没有人警告他系统最初比较“天真”？他们还会认为是系统毫无用处。假设一种情况，在一个大型汽车行业供应商安装新的供应链模块用于预

测产品需求之前，一个制造商输入了一个少有的大订单。这个系统就会因为一个特殊订单而预测将有一个巨大需求量。如果盲目跟随系统的数据，可能就会给供应商发出不准确的订单。只有当预测人员丢掉系统数据，而用自己预测的数据时，企业才可以避免这个问题。这就导致了另一个问题：预测人员不再相信系统，而是完全按自己的数据做。供应商就不得不自己对系统进行细致的调整，然后再重新建立起员工的信心。一旦员工知道他们的专业技能可以有助于提高系统的精确性，他们就会接受和使用新技术了。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](http://www.100test.com)