

四步走战略打造按需供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/38/2021_2022__E5_9B_9B_E6_AD_A5_E8_B5_B0_E6_c31_38542.htm 在商界及IT业，现在有一个流行概念“按需提供”（on demand）：有线电视的卖点是可以为客户提供“视频点播”（video on demand），企业的IT系统则流行“按需运算”（on demand computing）或“按需存储”……“按需”供应链则可以有效协助企业节约成本，提高效益。这是企业对此情有独钟的根本原因。精简就是美 20世纪70、80年代，美国汽车厂商原汽车行业的领头羊们，被日本同行在成本控制方面打了个落花流水。不少学者对此现象作了深入的研究及分析，Tai-ichi Ohno在上世纪70年代末提出“丰田汽车生产系统”的报告，认为丰田有效节约成本的秘诀是：其产能不多也不少，尽可能适时地提供客户希望得到的功能。在此之后，由摩托罗拉采用、通用电气发扬光大的“六西格玛”、“及时提供”及“全面生产力制作程序”等经营理念陆续出台，其实背后的思想都是一脉相承的，就是企业如何有效节约成本。“精简作业方式”就是其中一个答案，而“按需提供”是“精简作业”的支柱。企业争取盈利从来只有“开源”及“节流”两个途径。对企业领导来说，如何在不影响客户服务水平的情况下有效节流比开源可能更重要。举例说，甲、乙同为制造业公司，甲公司每年的营业额为1,000万元，但经营成本达800万元，因此毛利水平为200万元；而乙公司的年营业额只有600万元，经营成本为400万元，毛利水平同样为200万元。相比之下，乙公司的经营模式更有经济效益，它的毛利水平与甲公司相仿

，但所承受的风险，包括存货积压、流动经营资金、客户欠款及坏账等却低得多。对经营成本庞大的制造业来说，成本的波动及高低可能是致命的。因此，甲公司管理层要做的，应该是设法精简作业方式达到节流的目的。中国现在被视作“世界工厂”，但要想更进一步，继续依仗低廉劳动力优势是不够的，必须向优化作业流程及善用信息技术方面迈进。根据美国AMR调研公司去年的一项调查显示，美国制造业认为“精简生产作业方式”是驱动他们进行IT投资的主要原因，其中，精简作业方案、供应链与产品革新是受访公司最热门的IT投资选择。

强迫推动与顺势拉动的区别 制造业过往的批量生产模式，采用了“强迫推动”的方针，厂商通过预估产品销量来规划所需生产资源，然后从囤积原材料开始，逐个工序按照这个指标作业，直至最终成品产出。正因为这样，公司供应链的最重要任务只是确保每个工序能得到及时充分的资源供应，这种生产模式是否具备经济效益不是最重要的考虑。“按需”生产模式则相反。厂商是根据客户对最终产品的需求，来定夺每道工序所需的资源，最后归纳出它所需的原材料量。由于裁减了工序间所有不能增加价值的工作，不但能提高经济效益，交货时间也将更有效率、更准确。总而言之，“按需”生产是采取“顺势拉动”的方针。

“四步走”战略打造“按需”供应链 制造业企业要拥有理想的“按需提供”的供应链，一般要经过4个阶段：首先，企业必须通盘掌握其生产流程各个方面的情况，包括实时了解订单、存货、财务等方面的状况，这将改进存货管理并提高生产效率，进而进一步缩短生产周期、提高运营灵活性。第2阶段是企业基于首阶段的成功基础上，为其供应商及客户提

供业务协作的“可视性”，例如客户可以通过电子数据交换（EDI）与企业连接、使用基于Web的自助式服务，以及先进的存货管理技术。同理，供应商也可通过增加的业务合作透明度而得益。发展至第3阶段时，企业的业务运营已经实现100%电子连接，可支持企业间业务协作程序、跨部门通信、协同业务规划及财务结算自动化等举措。近年国际贸易及金融领域甚为流行的“直通式交易处理”（STP）便是其中一个例子。在第4阶段，企业将实现端对端的供应链可视性，并逐步对其进行优化，可以实时提供供应链各环节的信息，从而能够及时补充多种存货，为生产工序提供恰到好处的支持。根据美国制造业的经验，达到第4阶段的企业，其经济效益改进可达到70%。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