

物流师案例分析：马上找出最佳供应商物流师资格考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_516556.htm 有了利润率的保证，嘉农终于获得了投资方鲲鹏集团的追加投资，总经理打算用这笔钱扩充产品线，抢占网络超市更大的市场份额，但新的问题又出现了，如何在短时间内确定合格的供应商，让这笔来之不易的资金不至于白花呢？经过一年的努力，2005年的年终结算，嘉农总算把自己的利润率提高到15以上，终于达成了当年嘉农总经理扬波对投资方鲲鹏集团的承诺。在鲲鹏集团每年例行的董事会上，扬波和财务总监沈亦芸把这一年获得的成绩摆在各位董事面前，获得了他们的一致赞同，在零售业利润率普遍下滑的市场形式下，嘉农取得这样的成绩实属不易。扬波不失时机地拿出了新年的发展计划书，向投资方提出了追加投资的要求，没想到一向严苛的鲲鹏集团新董事长当场就答应下来了，让扬波在意外之余对发展前景信心十足。西吕蠹褪窃趺鹵煤美谜獭是奈侍饬恕？年终总结会从投资方开会回来的第二天一早，嘉农主要的管理层都聚集在会议室里。昨天晚上他们就从各种渠道知道了这个好消息，但现在听到总经理亲口宣布之后，大家还是雀跃不已。等到会议室里终于安静下来，扬波开口说话了。“我们这一年公司的管理还是有很大的提升。值得大家好好总结，为来年的发展也提供参考意见。我个人认为，我们嘉农在这一年当中，最重要的转折点就是争取到新明这个大客户，在增加收入的同时，提高了我们公司对于整个供应链的管理水平。利用这个优势，我们获得了若干个大客户，使公司有了生存

和发展的基础。尤其是在通过有限度的外包解决了公司的物流瓶颈后，公司的发展相对进入的一个平稳期。这和大家共同努力是分不开的。”扬波停了一下，开始了他对这一年工作的总结。2005年对于嘉农这样一个新生的网络超市公司来说，是硕果累累但也一波三折的一年。在投资方随时准备撤资的阴影下，年轻的管理团队在扬波的领导下顶住压力，克服重重困难，凭着一股不服输的信念解决了一个又一个管理难题，实在是不容易。如今，库存应用了ABC管理法，拣货应用了扬波独创的蚂蚁拣货法，仓库运作高效有序。扬波还请来自己的研究生导师，为运输部门设计了以希尔平斯基的空间填充曲线为基础的运输路线规划方案，既省油又省人力，送货还及时。尤其在接下新明饮食集团这个大客户后，在仓库里应用了接驳式转运（CrossDocking），再配上高效的IT系统使供应商实时了解客户订单，完美完成了2小时即时供货的任务。这使得嘉农声名远播，又引来了不少大客户。嘉农不失时机的采用物流部分外包的方案，把客户增加后的管理压力迅速化解，保证整条供应链运作顺畅，一丝不乱。即使在食品出现卫生问题时也实现了快速回收，迅速处理。前不久，嘉农还特地设计了一套符合自身条件的关键绩效指标（KeyPerformanceIndicator—KPI），监督公司整体的运作状况，如今嘉农网络超市的管理水平实在不可同日而语。想到这里，正在做总结的扬波环视着坐在会议室里的盟友们，既感激又自豪。其它人全然不知扬波这一番心理活动，仍然很热烈的互相交流这一年来的心得体会，你一言我一语聊得正欢，协作、服务、消除瓶颈等字眼不断冒出来，大家都对2006年嘉农的发展充满了希望。 扩充产品线 当大家的年终

总结告一个段落，财务总监沈亦芸站起来了，这位能干的女士不论什么时候都保持了自己冷静、精明的个性特色，经常在年轻的团队被一时的胜利冲昏头时，提醒大家保持清醒。只听沈亦芸说道：“我和扬波昨天商量一下，根据鲲鹏集团的追加投资，我们之前规划业务扩展计划能够得以实施，这样我们的产品钱又可以增加了。现在我们需要考虑的是，如何寻找合适的供应商。”采购部经理李景说：“已有产品的供应商名单也使用了一年了，根据这些供应商的表现，有些产品的供应商也到了更换的时候了。”销售部经理吴进道：“供应商的产品质量一定要得到保证，同时要保证有足够的量供应，别再出现像以前那样订单到了却没货可发的情况。”杨波说：“李景，你们根据现有供应商考核指标，对现有的供应商进行一个全面的评估，然后根据我们新增的产品，寻找潜在合格的供应商。到时候我们再开会根据你们订的这份名单，看如何选择合格的供应商。”若干天后，杨波拿着李景提交供应商名单，征询大家的意见。“这次选择供应商的最大麻烦是，需要同时增加和更换供应商的范围比较大，如果采取以前的模式，由李景带领他的手下，与供应商一家一家来谈，耗时太长。”运输部经理张严马上献计：“就举办一场拍卖会，应该可以大大节约谈判的时间。像上次我们寻找外包服务商一样。那次因为涉及物流服务，所以从审阅标书，到最终拍板还是颇费了些周折。这次涉及的都是属于有形产品，只要价格合适就可以决定了。比如对产品A，我们首先报出我们的卖价a，如果一开始就有人应和，就成交，否则就提升，直到有人应和。”李景回道：“老张，别忘了，单凭价格一个方面是无法综合评价一个供应商的。”吴进

也点头称是，同意李景的意见。这时扬波接茬道：“我们前不久还制定了一套关键绩效指标用于考核我们公司内部管理流程，规范第三方服务商以及供应商的运作。我们可以在这次招标过程中考虑将这套指标与价格结合起来。”IT总监冯维问道：“比如有两个供应商，一个及时供货率高，但是价格也高，另外一个及时供货率低，价格相应的也低，我们应该怎么选择呢？”李景道：“我们以前的做法是，这两家供货商，我们都会考虑，以便满足我们嘉农高服务质量和低成本运作的战略要求。其实衡量的指标并不限于这两个。除了一般性衡量运作和成本的指标外。许多物品还可能牵涉到退换货、售后服务等问题，我们和供应商在这些方面承担义务和成本的比例会极大的影响我们公司的利润。所以我个人认为拍卖的形式只是适合那些简单的物品。”IT总监冯维道：“我们IT部门可以帮助设计相应的在线程序，让供应商可以选择更新到何种服务水准以及提供哪种价格，然后根据不同指标的权重对供应商进行排序，这样就可以得出最为精简的名单提供给采购部门参考，比如每类产品排名前三的供货商。你们觉得怎样？”“这个主意不错。”李景说，“但是到目前为止，我们还不能有效的决定各个指标所应占的权重，即便我们对一个产品能决定各个指标的权重，也不能代表这些权重对于其他产品也能适用。就拿书来打比方，如果是一般性小说，顾客可能不在意多长时间能够拿到书，但是如果是教科书的话，顾客可能希望能够越快拿到越好。这样的话，我们对那些提供小说类的分销商可能不要求他们保证非常高的供货及时性，而是希望他们能够提供的价格越低越好。对那些教科书的分销商，我们则会要求他们保证非常高的供

货及时率。”扬波想了一想，把这个话题接下去。“我们还是能应用冯维他们提供的在线程序，这样提高我们选择供货商的效率是没有问题的。虽然具体的权重难以设置，但是应该对每类物品的一些指标有最低要求。只要供应商能够到达这些最低要求，我们就可以先按成本来考虑，选出最低成本的供货商。然后根据不同物品的特性，来考虑是否要设置后备供应商，以后我们再考虑怎么在后备供货商和主要供货商之间分配订单的问题。”冯维听得直点头。“扬总这个想法好，我们不要一味追求整体的最优方案，在面临象选择供应商这种复杂，而且有极为依赖经验的问题时，需要把问题划繁为简，一步一步来解决，没必要一步登天。”杨波点点头，开始分配工作。“这样的话，李景和冯维就合作一下，设计一下在线程序，并且让供应商能够尽快使用该程序，使得我们圈定最后的名单。时间不等人呀，我们需要快速地扩展我们的产品线，在尽可能短的时间内把市场份额做到更大，大家再加把劲。”李景立马应道：“没问题。一旦冯维的程序设计测试通过，我就会向所有的供应商发出邀请，让他们来参加我们网上的投标会。大家就等着看结果吧。”在线程序的两难 几天后的一个下午，扬波刚好有一段空闲时间，于是便去想去看看冯维的新程序设计得怎么样了。走到冯维的办公室，人不在，于是他又向隔壁李景的办公室探了探头，没想到看到冯维和李景两个人正在电脑前面面相觑，一筹莫展的样子，扬波忍不住进去问个究竟。看到总经理亲自前来慰问，李景马上精神一振，开始滔滔不绝的向扬波解释目前的情况。“我和冯维的程序设计已经完成了，但现在测试的时候又发现了一个问题。这个程序需要供应商对每一个产品

都输入价格以及相应的服务水准，但如果供应商发现他们能够获得多于一个物品的订单时，他们可能会降低价格，并且提高自己的服务水准。但在目前的程序设计下，供应商不知道他们会得到多少订单，所以他们输入的价格都是基于假设只能得到一个物品订单情况下的价格……”“小李说得没错。”冯维接着跟扬波解释目前的状况，“在招标之前，谁也无法知道到底他们能够得到多少物品的订单，现在我们的程序没有办法把这个要求融合进去。”他接着又转向李景，“李景，如果你们不用这个在线程序，你们会怎么解决这个问题？”李景说：“一般情况下我们会和供应商进行谈判，不断淘汰不中意的供应商。随着供应商名单的缩短，每个剩下的供货商可以预期得到的物品种类也随之增多。这种情况下，他们一般都会愿意降低价格或者提高服务水准，只是这个过程耗时会比较长。”“我们不能也用程序模拟这个过程吗？”扬波问冯维，“我们可以利用这样的程序，每轮淘汰一定比例的供应商，然后在下次投标的时候告诉剩下的供应商，每个物品还剩下几个供应商竞争……”冯维想了想，觉得扬波这个想法有些不妥。他问道：“那么进行多少轮次，每次淘汰多少供应商才算合适呢？轮次太多，供应商会觉得不方便，毕竟每次都要重新考虑输入相应的数值。”“还有一个问题，”李景也开了口，“如果让供应商知道他们还剩下多少竞争对手，可能会产生作弊现象。比如供应商A和B，如果他们知道只剩下他们两个在竞争多个产品，他们就有可能共同设计投标方案，使得各自得到一半的物品，而不是再在价格和服务水准上下功夫，这样一来，不就成了我们的损失了吗？”说得没错，扬波点点头。“这倒是个两难的问题，

既要让这些供应商能够比较准确的预测到能够拿到多少物品的订单，又要防止供应商之间的作弊行为……李景，以往你们采购部门是怎样防范这种情况发生的呢？”李景答道：“这个主要看谈判的技巧了。既要给供货商一丝希望，又不能把所有底牌都摊出来。但在线程序没法把握这种人为谈判时的这种分寸，这正是我和冯维头疼的事情。”聊到这里，扬波总算弄清楚状况了，看来情况真是不简单呀，再怎么先进的系统也少不了人的作用。“看来现在最好的方法还是通过在线程序缩小供货商的名单范围，然后再由采购部跟供应商们一个一个去谈了。时间不饶人呀，网络这个商场分秒必争，我们不能再等了。”冯维摇摇头，偏不信这个邪。他对扬波说道：“头，你再给我一天时间，我就不信，这个程序只能做这点事情。”这是最佳方案吗？一天的时间很快就过去了，第二天快下班的时候，冯维兴奋地敲开了扬波办公室的门。“头，我想到一个合适我们嘉农的竞标方案了！”扬波不禁也被他的兴奋情绪感染，笑着拍拍他的肩。“别急别急，先坐下来喝口水再说。我马上召集其他经理，一起来看看你提出的方案。”“高管们在最短的时间内很快又聚集一堂。几双眼睛眨也不眨地盯着冯维，看他这次会拿出什么高招来解决这个让人头痛的问题。冯维开始陈述了。“这个方案从概念上来说很简单，假设供应商A可以提供的产品有3种 (m,n,k) 。供应商A最终可能有8种结果：没有获得任何产品、只获得m、只获得n、只获得k、获得m,n、获得m,k、获得n,k、获得m,n,k。”他在白板上一一列出这8种结果，开始解析。“这样供应商A就可以有7种选择，他可以选择只竞标m,n或者k，或者是竞标两种物品，或者都竞标。然后他根

据这7种选择，分别输入相应的价格和提供的服务水准。如果每个供应商都提供这7种价格和相应的服务水准，我们就可以根据各供应商竞标的情况来决定供应商A的最终结果了。你们觉得怎么样？”冯维信心十足的看着大家，心里在为自己好不容易想出来的点子叫好。的确是个好点子，扬波想。他忍不住问道：“你是怎么想出这个想法来的？”冯维得意地说：“头，你知道我以前是电子工程毕业的，我订的一份学报里面介绍Federal Communications Commission（FCC）通过这种类似的方式来拍卖不同地区的不同无线电波段。对于那些参加拍卖的公司而言，为了能够获得不同地区的同一波段，他们往往肯出的总价比不同地区的不同波段总价要高。”李景有些不解。“问题是如果一个供货商能够提供的物品较多的话，他岂不是要很多选择，如果每个选择都要输入相应的参数的话，对供应商而言耗时太多了。”吴进也有疑问。“如果嘉农的客户让我也这样做的时候，我怎么确定那些不同组合情况的下，那些价格和服务水准的指标呢？”杨波也问道：“如果我们获得所有参数，多长时间我能够得到相应的结果呢？”冯维被大家问得不好意思起来，他答道：“其实我还没有仔细考虑过具体的实施细节，就是想和大家讨论一下，看看这个方案的可操作性如何？”杨波说：“这个方案倒是可以保证嘉农通过提供给供应商不同组合，尽最大可能来获得价格和服务方面的好处，同时也可以避免供应商之间的‘合作’，因为在一个轮次的竞价过程中，由于参与供应商的数量较多，使得‘合作’成功的概率变得微乎其微。不过问题在于这种方式对于供应商来说过于新颖，不知道他们会有什么样的反应。供应商能否合作，以及供应商能否正确

使用该系统，是成功的关键。”讨论了半天，最后还是没有结果。到底应该怎么做，才能在最短的时间内选择好供应商呢？荣鹰曾在安达信管理咨询公司(ArthurAnderson)和毕博管理咨询公司(BearingPoint)担任咨询顾问，现在美国LehighUniversity攻读工业工程博士 沈翔观点：嘉农需要衡量组合拍卖能够带来的效益，以及实施组合拍卖潜在的困难。只有当供应商能够享受为嘉农提供多种物品带来的规模效应的时候，组合拍卖才能给供应商和嘉农带来回报。主要方案：嘉农应帮助他们的供应商发现组合拍卖带来的显著收益，争取供应商对这种拍卖方式的支持。而嘉农需要创建易于使用的界面，来减少供应商输入数据的时间。如果组合拍卖并不能给供应商带来显著效应，嘉农还可以通过密封报价的形式来决定最终物品供应权的归属。解析：以拍卖的方式促成交易的情况在现今的商业运作中非常常见，比如英式拍卖法、密封报价、荷兰式拍卖法等，这种由多个买家争夺一个卖家的商品的形式称做正向拍卖。比如英式拍卖法

(EnglishAuction)，这是最为熟知的拍卖形式，物品的价格随竞价者的出价不断上扬，直到得出出价最高的竞价者。还有密封报价，每个竞价者独立提出价格，价高者得，并且付出最高价或是第二高价。荷兰式拍卖法则是指物品价格不断下降直到有人竞价。嘉农想要采用的拍卖形式则与传统的拍卖形式正好相反，属于一个买家、多个卖家，这种拍卖的形式叫做逆向拍卖(ReverseAuction)，有自己独特地运作方法。当有多个物品需要卖出的时候，拍卖方可以考虑组合拍卖(CombinatorialAuctions)。这种形式的拍卖主要是利用竞价者对于单一物品在不同组合中的价值评估不同，来为拍卖者

谋取最大利益。对于嘉农这个案例而言，他们的主要问题是组合拍卖到底能够给他们和他们的供应商带来多少利益。案例中冯维提到的FCC的拍卖，相同频段在不同地区的价值，与不同频段在不同地区价值相差较大，这样使得组合拍卖能够带给FCC相当大的收益。如果对于嘉农的供应商而言，如果提供若干种物品与提供1种物品相比较并不能带来相当的规模效应，采取组合拍卖并不能带来显著的效益。而组合拍卖存在着一些实践上面的问题，比如供应商如何选择同一物品在不同组合中的价值，数据录入需要很长的时间，解整个模型也需要时间等。除此以外，影响拍卖成功与否的关键因素还是供应商自己是否能够理解组合拍卖能给他们带来的好处。假设我们有三个竞价者1, 2, 3, 愿意争夺物品A和B的供应权，他们的出价(利润)如图所示。由于竞价者同时提供A和B有规模效应，使得成本能够得到降低，应用组合拍卖的竞价者1，可以以比竞价者2和3更低的价格同时获得A和B的供应权。但是如果只用一般性的拍卖方式，竞价者1却不能得到任何物品的供应权。在这种情况下，能够从组合拍卖中收益的竞价者会拥护组合拍卖的推行。同时拍卖者也能从组合拍卖中受益非浅。前面的例子中，拍卖者就能够把买入价从本来的 $58 + 58 = 116$ 降低到110。所以如果嘉农能够帮助供应商发现组合拍卖带来的实际收益，那么供应商会对这种拍卖方式采取支持的态度，这样将使得前面提到的组合拍卖过程中存在的一些问题能够为各方所容忍。比如，供应商会衡量各种组合可能带来的规模效应，从而调整同一物品在不同组合中价值。当然这要求供应商对自己的产品成本构成有清楚的衡量，尤其那些需要在不同产品线当中分摊的成本。而嘉农需

要创建易于使用的界面，来减少供应商输入数据的时间。当得到供应商输入的数据之后，得到最优解的时间完全取决于整个模型的规模。嘉农可以使用一些免费的软件来解该模型，或者通过远程Server来解模型。但是如果嘉农的供应商发现组合拍卖并不能带来显著效应，这时嘉农还可以通过密封报价的形式来决定最终物品供应权的归属。这种简单的方式能够帮助嘉农在最短的时间决定主要供应商。在考虑了其他因素后，嘉农就可以决定后备供应商的名单了。 "#F8F8F8"

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