

企业对待供应链要像对待战略资产一样物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E5\\_AF\\_B9\\_E5\\_c31\\_645521.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_AF_B9_E5_c31_645521.htm) id="nnyy"

像对待战略资产一样来对待供应链将使制造商收益颇丰，并带来优异的财务结果。这意味着制造商需要改变为负责供应链及制造员工付酬的方式，变更管理和与他们沟通的手段，在供应链业务和公司的财务业绩之间建立明确的联系。由于多种因素的影响，大多数公司的管理层并没有把供应链业务看成是影响公司财务目标的战略业务。“这一切取决于公司将供应链看作是战略变量还是执行变量。”市场调研公司iSuppli的商业情报副总裁Dan Hawthoff表示，“像戴尔这样的公司，它的战略是以最佳的价格提供最佳的产品。为了达到这样的目标，供应链必须具有竞争力。”戴尔把供应链看作战略变量，公司的每一名员工都在努力降低成本，提高灵活性、减少库存和更迅速地收回资金。“所有这些举措提高了戴尔的财务表现。”Hawthoff说。Main：你不能把一家公司的财务表现与投资者对其供应链表现的看法分开。许多分析师和业内高层管理者指出，为了实现销售收入、净利润和市值等指标的提高，公司应该从有效地管理供应链开始。“你不能把一家公司的财务表现与投资者对其供应链表现的看法分开。”美国EMS提供商捷普(Jabil)公司的总裁兼首席执行官Tim Main表示。“我们需要成功地管理一个涉及许多工厂的复杂供应网络、IT基础设施和其它规划工具。我们必须在客户需要的时候把产品送到指定地点，并且以最小的库存做到这点。”Main表示，“能否以最小的成本实

现上述目标将很大程度影响公司的财务表现。” 供应链对公司财务的影响 去年，专业管理咨询公司埃森哲与斯坦福大学联合进行了一项全球性调查，研究行业里领先公司如何利用自己的供应链优势将竞争对手远远抛在身后。该调查从全球最大的3,000家企业中抽出636家作为样本进行数据分析和调查。分析结果显示，供应链业务能对公司的市场价值产生显著影响。以诺基亚公司为例，该公司在全球手机市场中占35%左右的份额。研究人员发现，诺基亚的平均生产成本和销售成本比同行低18%。“频繁迅速地推出新产品是诺基亚销售收入和利润快速增长的主要原因。而它做到这点的原因在于其拥有一个灵活、高效的全球供应链。”该分析报告指出，“诺基亚利用了精益制造、高效物流和全球供应网络改变了它的活动舞台。”在企业财务表现与供应链的联系方面，其它公司的研究人员也得出了同样的结论。咨询公司Finlistics Solutions的联合创始人Stephen Timme表示：“供应链管理将改善影响财务表现的三个关键因素：增长、收益率和资本利用率。”然而尽管供应链管理具备这种潜力，但没有几家公司把供应链管理作为促进财务表现的工具。Timme指出，许多高层管理者继续把供应链管理当作战术性的成本活动。iSuppli公司的Hawthoff亦指出，如果企业中各级精明的业务主管能更加重视供应链问题，他们将做得更好。“对于首席运营官、首席财务官和各部门的管理人员来说，供应链非常重要。因为这是企业向市场推出一项产品的方式，与他们所进行的产品创新同样重要。戴尔也许是最好的例子，从它的成功可看出一家公司如何主要依靠供应链来使自己别具一格。研究戴尔的分析师们一直对戴尔的供应链效率赞不绝口，给

予戴尔的评价要远高于其竞争对手。“多数公司试图在技术或价格方面使自己有别于竞争对手，仅有少数公司表示几乎完全基于供应链进行竞争。”Hawthoff表示，“卓越的供应链不仅使这些公司不断推出高品质的产品，且他们的客户变得更为忠诚，这大大提高了他们的经营业绩。”虽然戴尔的研发支出占其销售额的比例不到1%，但消费者却坚定不移地选择戴尔的产品，这巩固了戴尔在PC市场上的领导地位。观察家认为，戴尔严格的库存管理计划确保了它不会在市场放缓时出现库存过剩。“通过培育与供应商之间的广泛合作关系，戴尔消除了供应链中的层级，降低了库存持有量和供应链成本，”埃森哲公司的合伙人Robert L. D'Avanzo说，“戴尔率先在PC市场采用直销模式，绕开了成本较高的传统经销商渠道，并使客户能够对其采购和交货情况进行定制。”戴尔的市场价值明显地体现出其卓越供应链所带来的收益。截止到2005年1月28日的财年内，戴尔实现销售收入492亿美元。在戴尔携创新供应链进行竞争的压力下，惠普亦决定重新塑造其供应链。惠普是一家典型重视技术差异化的公司，从技术创新为主导向供应链创新为主导转变并非易事。而且供应链具有巨大的惯性，在运行的同时对其进行改造亦是一项非常艰巨的任务。“这好比你正在通过一根水管进行抽水，却同时在试图更换这根水管。”iSuppli公司的Hawthoff说。不过，惠普的坚持不懈让其在提高供应链的竞争力方面取得了长足的进展。经验证明，最初在供应链方面处于劣势的企业，如果能够坚持改革计划将最终受到投资者的青睐，并获得较高的市场价值。埃森哲的分析师建议，业内厂商应重视其供应链，挖掘供应链的潜力。供应链和技术，谁更重要？供应

链将影响到一家公司的多个财务指标，包括销售增长、销货成本、营运利润、库存天数、应收/应付账款等。除此以外，它还与公司使用其资产的方式具有关联，包括投资回报、投放资本、资产及企业价值。“投资者期待企业的经理们能更为深刻地理解供应链，并把库存管理等指标作为衡量其管理能力和控制力的一个重要参数。”埃森哲的Avanzo认为，随着时间的推移，财务指标似乎将更准确地反映企业供应链系统的质量。“频繁地注销库存、意外的产品积压和交货期延长，不仅直接打击了资产负债表和损益表，而且也向进行控制的管理层发出了警报。”Avanzo说，“这在评价一家公司时显然是一个非常重要的因素。”让分析师、投资者、客户、供应商和监管机构等方方面面都满意并不容易。Avanzo举了一个数码相机制造商的案例，该公司为了抓住关键的圣诞节销售旺季，而忽视了测试过程中发现的一些质量问题。“该公司为了供货牺牲了产品的质量。”Avanzo表示，“许多客户在圣诞节购买了其数码相机，但1月份又找回这家公司要求退货，这使它利用圣诞节销售旺季赚钱的想法破灭，而且必须面对大量不高兴的客户，客户可能再也不想购买该公司的产品。”为了利用供应链平衡市场中常出现的相互矛盾的需求，业内专家建议制造商要非常深入地了解市场、什么服务对客户最为重要及有哪些可以用来帮助实现这些目标的工具。他们建议公司对市场进行评估，以确定哪种供应链能够帮助厂商以最优的成本提供最好的产品。例如当决定如何推进一种产品时，制造商可能会问自己是及时向买家推出这种产品重要，还是根据产品所用技术对其服务进行差异化重要。“例如，当消费者购买VCR、DVD播放机或PC的时候，他

们通常希望以非常低的价格快速获得各种新功能，并且产品能稳定工作。” iSuppli公司的Hawthoff表示，“在商品化程度较高的领域，供应链比技术更为关键；而在医疗设备等专业领域，技术则会相对重要。”另一位分析师则强调，一定不要一味地为了取悦投资者而对供应链加以配置，让其解决并不存在的问题，管理层不要盲目地追求一些时髦的最新做法。该分析师引用了一家电子元器件分销商的例子。他介绍说，该分销商推出了一种新型的供应链管理IT项目，但结果却是其市场价值受到打击，因为投资者对该公司这项举措的预期回报感到担忧。“该项目带来了不确定性，它能否创造预期的收益，以弥补最初的投资并不确定。”他认为，“这种不确定性给这家元器件分销商的价值造成负面的影响。”将供应链与公司财务联系起来然而，与市场或研发部门相比，供应链部门在许多制造企业中常常得不到明星待遇。供应链部门的人员并未感到自己在实现公司财务目标方面扮演着关键角色，而且也未得到相应的报酬。业内人士认为，在幕后工作了很长时间的供应链团队成员应该走向舞台的前方，把公司的生产及物流与季度财务报表联系起来将成为公司经营的下一个目标。“任何拥有充足资金的公司都能生产产品，但关键是能够从头至尾地生产产品并把产品以快于其它厂商的速度推向市场。”捷普公司的全球供应链高级副总裁Courtney Ryan表示，“供应链的速度直接与其利润相关，时间就是金钱。供应链越短，企业就可以节约更多的金钱用于发展其它业务。” Finlistics Solutions公司的Timme指出，企业高层管理者应该从上到下地逐级灌输这种观点。“改变人们对于供应链系统价值的成见，公司的首席财务官(CFO)将

起到关键作用。” Timme在一份报告中认为，“因为CFO拥有必备的财务头脑，能够把业务流程、活动和任务与关键的财务指标联系起来，并能站在企业全局的高度看问题。”他指出，CFO将担负起教育C字头高管和其它供应链成员的职责，帮助他们了解财务与供应链管理之间的关系。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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)