

物流案例：上海贝尔公诉所面临的各项问题 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__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_645741.htm

在网络和信息技术迅速发展的今天，面对电子商务的出现和兴起，企业最关心的是如何通过电子商务解决供应链管理问题。本文通过研究上海贝尔的电子商务供应链管理战略实施案例，分析了基于电子商务的供应链管理的要素，并对应用的关键切入点进行了探讨。

1、上海贝尔面临的供应链管理问题

中比合资的上海贝尔有限公司成立于1984年，是中国现代通信产业的支柱企业，连续名列全国最大外商投资企业和电子信息百强前茅。公司总注册资本 12050万美元，总资产142亿元，现有员工4000多人，平均年龄29岁，72%以上的员工具有大学本科以上学历，拥有硕士和博士生500余名，其中科研开发人员占员工总数的40%。2000年,公司实现销售收入108亿元。上海贝尔拥有国家级企业技术中心，在通信网络及其应用的多个领域具有国际先进水平。17年来，公司建立了覆盖全国和海外的营销服务网络，建成了世界水平的通讯产品制造平台。公司的产品结构主要由两部分构成：(1)传统产品：指S12系列程控交换机系列。(2)新产品：相对S12产品而言，由移动、数据、接入和终端产品构成.产值比例约为8：2。上海贝尔企业内部的供应链建设状况尚可，例如，有良好的内部信息基础设施、ERP系统、流程和职责相对明晰。但上海贝尔与外部供应链资源的集成状况不佳，很大程度上依然是传统的运作管理模式，而并没真正面向整个系统开展供应链管理。从1999年始，全球IT产品市场需求出现爆发性增长，但基础的元器件

材料供应没及时跟上，众多IT行业厂商纷纷争夺材料资源，同时出现设备交货延迟等现象。由于上海贝尔在供应链管理的快速反应、柔性化调整和系统内外响应力度上有所不够，一些材料不成套，材料库存积压，许多产品的合同履约率极低，如：2000年上半年普遍履约率低于70%，有的产品如ISDN终端产品履约率不超过50%。客观现状的不理想迫使公司对供应链管理进行改革。

2、上海贝尔的电子商务供应链管理战略

电子商务是一种未来企业提高国际竞争力和拓展市场的有效方式，同时，它也为传统的供应链管理理论与方法带来了新的挑战。供应链管理与电子商务相结合，产生了电子商务供应链管理，其核心是高效率地管理企业的信息，帮助企业创建一条畅通于客户、企业内部和供应商之间的信息流。上海贝尔的电子商务供应链管理战略的重点分别是供应商关系管理的E化、市场需求预测的E化、外包决策和跟踪控制的E化和库存管理战略的E化。

(1) 供应商关系管理的E化

对上海贝尔而言，其现有供应商关系管理模式是影响开展良好供应链管理的重大障碍，需要在以下几个方面作E化的调整：

供应商的遴选标准：首先，依据企业/供应商关系管理模型对上海贝尔的需求产品和侯选供应商进行彼此关系界定。其次，明确对供应商的信息化标准要求 and 双方信息沟通的标准，特别关注关键性材料资源供应商的信息化设施和平台情况。传统的供应商遴选标准+分类信息标准是E化供应商关系管理的基础。

供应商的遴选方式和范围 上海贝尔作为IT厂商，其供应商呈现全球化的倾向，故供应商的选择应以全球为遴选范围，而充分利用电子商务手段进行遴选、评价，如：运用网上供应商招标或商务招标，一方面，可以突破原有信息

的局限，另一方面，可以实现公平竞争。(2)生产任务外包业务的E化 目前，IT企业核心竞争优势不外乎技术和服务，上海贝尔未来的发展方向是提供完善的信息、通信解决方案和优良的客户服务，生产任务的逐步外包是当然选择。未来外包业务量的增大势必会加大管理和协调的难度和复杂度，需要采用电子商务技术管理和协调外包业务。外包厂商的选择除原有的产能、质量、交货等条件外，增添对其生产计划管理系统和信息基础建设的选择标准，保证日后便于开展E化运行和监控，如：上海无线电35厂一直是公司的外包厂商，但其信息基础设施相对薄弱，一旦外包任务量大增，市场需求信息频繁变动，落后的信息基础设施和迟缓的信息响应，会严重影响供应链的效率。外包生产计划的实时响应 上海贝尔现拥有Intranet和ERP系统，外包厂商可借助Internet或专线远程接入ERP管理系统的生产计划功能延伸模块，与上海贝尔实现同步化生产计划，即时响应市场、需求的变动 (3)库存管理战略的E化 近几年，由于全球性的电子元器件资源紧缺，同时上海贝尔的原有库存管理体系抗风险能力差，结果库存问题成为上海贝尔的焦点问题之一。面向供应链管理的库存管理模式有多种，根据上海贝尔的库存管理种类和生产制造模式，采用如下库存管理模式：材料库存和半成品库存管理在上海贝尔，材料和半成品库存管理基本是对应于订单生产模式的，市场需求的不确定性迫使企业备有一定的安全库存，这样就产生了库存的管理问题。根据近年遇到的实际情况，对关键性材料资源，考虑采用联合库存管理策略。通过供应商和上海贝尔踢瞎蒂矾獯妨诳悸鞘谐 枵蟪耐保补思肮 痰牟埽诘繿由涛裕侄蔚闹 室拢绞迪中畔 试垂蚕忍 纒

展驳5牧夹钥獯婀蒂砢J健? 成品库存管理 由于上海贝尔公司的产品结构和近期市场需求旺盛两方面方面的原因，近年来基本无严重成品库存管理问题，但是因市场需求波动造成的缺货压力偏大。上海贝尔较终端产品的渠道和分销商信息IT系统和基础设施比较完善，能有力地支持库存管理，同时企业实力、存储交货能力也较强，2000年公司已开始尝试运用总体框架协议、分批实施、动态补偿，同时实行即时的相关信息交换，采用供应商管理客户库存模式来实现终端成品库存管理。 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