

物流考试案例分析：通用和丰田的供应链对比 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\\_E8\\_80\\_83\\_E8\\_c31\\_645756.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_645756.htm) 供应链成功的关键 供应链管理成功，首先必须认识到所有的参与者都有共同的利益。除了“零和博弈”，完全可以通过变革以帮助所有公司都增加利润率。Dell计算机，汽车业的丰田已经走在了前列。Dell通过整合分散的零部件制造商和自己的组装业务，构建了虚拟的BTO(Build-to-order，以单定产)模式，把库存周转降低到了几天，形成自己的竞争优势。它秉承合作的理念，整合了信息技术，专注于整个供应链的效率。Dell保证供应链的合作伙伴能够实时的收到销售预测信息和实际的订单情况.保证每个生产商的生产 and 需求相一致。库存被分散到了供应链总，使整个流程更加高效，可靠，低成本。丰田竖立了一个和通用汽车，福特完全相反的供应链管理战略的典型。丰田不是努力的压榨供应商的利润空间，而是和所有合作伙伴协作，寻找成本削减机会，在整个生产流程中实施削减举措。它同时让供应商至少在一定时间内能够保留部分剩下的利润。通过这种方式，供应商的激励目标和丰田保持一致。所有供应链上的企业有机会从协作中获利。但是丰田模式的内涵远远不止激励目标的协调。丰田花费大量的时间在评估很多潜在供应商，考虑除了价格外的很多其他因素.目标是建立长期的相互信任的协作关系。评估后，丰田和关键部件的关键供应商建立长期的供货协议(至少持续该型号汽车的整个周期，大约4年)。这并不意味着供应商就可以高枕无忧。恰恰相反，丰田从很多维度持续的评估每个供应商的绩效，包括质

量，可靠性，创意的提出，和其他供应商的协作等，当然，也包括成本。同时设立了30%全供应链成本削减的目标要求。丰田的生产专家和生产商合作，寻找达到目标的方法。一旦达到后，就开始盈利共享.供应商保留半数盈利，同时设立新的成本水平作为下一阶段的成本削减目标。如果绩效无法达到，丰田会在合同期末把更多的采购额分配给竞争供应商。最终，实现奖优罚劣的目标。

供应链管理的实践：通用和丰田的对比

通用汽车和丰田许多不同的供应商 相对较少的供应商 交易型供应商关系 长期的供应商关系 以价格作为供应商 首选指标 基于相互协作的多个方面来选择供应商 通用享有全部的成本削减收益 供应商达到预先设定的成本目标后可以参与收益分享 信息私有 信息和供应商分享(预测.新产品设计等) 可能撤销现有合同 持续的正式绩效评估，奖惩反映在下一合同中。因为丰田给绩效卓越的供应商提供长期的协议，因此他们也愿意投入大量资金满足丰田的特殊需要。丰田会提前把它的新产品计划和规格通知供应商.供应商也会为丰田的设计工作提供帮助。丰田没有为了寻求短期利益而把供应商的设计提供给其竞争对手以获取更低的采购价格，因为这种短期利益弥补不了对长期利益合作关系的造成的损害。而且，其它的供应商也会知道丰田的行动，从而危害到这些重要的合作关系。丰田所采取的供应链模式与通用和福特的供应链模式另外一个不同点就是通过与供应商签订长期合同，保持所要监控和管理的供应商数量的稳定。把较大的订单下给有限的几个生产商可以让供应商获得规模经济，而由此获得的成本削减就由供应商和丰田共享。现在,福特公司也吸取了一些丰田的成功经验。在2005年九月，福特公司宣布对其供应

链的主要改革，内容如下：福特致力于减少一半的供应商。最初的措施涉及20个部件，包括座位，轮胎和缓冲器等。长期目标是把现有的2500家供应商缩减到不超过1000家。现有的供应商会接到更多定单，他们的产能利用从70%增长到85%左右。这样会有利于整个供应链的成本节省，福特和供应商双方都能获得更高利润。福特公司要提供给供应商7年的产品计划和销售预测。供应商也要及时的向福特公司提供财务信息证明其财务上的稳定。福特公司表示：创新是这种新的供应商合作伙伴关系的一部分。(纽约时报，2005.9.29)福特公司将会在早期就资助供应商的发展，管理和测试。作为交换条件，供应商的技术改革必须最先提供给福特公司。福特公司估计这项举措在保修成本和服务上节省的费用将会以十亿做单位。然而，当公司的资信评级落到了投资级下面后，投资者开始对这些改革能否真正产生收入有了很大的怀疑。实际上，福特公司已经开始实施这项举措了，它宣布很快会关闭一些工厂并且裁员。比较丰田和美国的生产商的经验，可以很清楚的发现供应链的改革措施主要集中在三个关键领域：协作规划、协作设计、透明度，丰田的供应商在新产品规划的时候就参与进来，这样就能确保尽早解决工程问题，缩短更新和引入设备的时间。供应商也可以了解丰田的生产调度计划，从而使他们调整生产计划。减少整个供应链的过多库存也给双方带来回报。这些沟通上的实践与通用和福特的企业文化形成鲜明对比。这些公司不对供应商公开一些信息是因为害怕独特设计和预测信息被竞争对手知道。而这些公司的供应商隐瞒核算数据唯恐通用和福特通过改变定价来获取利润。丰田还提供及时的全面的绩效反馈给供应商。每个月都会

给主要供应商一份根据预先制定的质量和成本基准，以及期望的改进指标来评定他们绩效和进度的报告。这些绩效评定报告提供的数据决定了下一份合同奖罚标准。丰田所采取的模式是一套整合了各种因素的系统。它包括了对有潜力的供应商的评估和建立信任等大量前端的工作。合同本身并不复杂.它仅仅提出了合同期的承诺，建立了一个相互协作的基础。然而建立一个长期的承诺就确保供应商针对丰田的投资能获得合理的回报。丰田受益于技术改进的成果。丰田的长期计划建立多个年度成本降低的基准使供应链能够持续改进效率。丰田与供应商合作，通过把生产专家送到供应商的厂里帮助他们识别和执行新的工厂生产举措，实现改进目标。供应商从改进中获得确定时间内一半的获利。降低后的成本成为更进一步改进目标的基准。效仿丰田模式不能采纳部分而忽略其它。每个部分都对整个体系的成果产生影响.一部分未成功就会减少整个供应链的收益。因此，很难去效仿丰田的供应链组织，但是它却是丰田公司的竞争优势。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)