

2011年物流师考试辅导：浅析海尔供应链管理应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_2011_E5_B9_B4_E7_89_A9_c31_646163.htm 以下主要介绍海尔供应链管理应用，供大家参考学习。海尔集团1984年开始创业起通过20年的艰苦奋斗，从一个濒临破产的集体小厂发展壮大成为在国内外著名的跨国公司。特别是1998年海尔在全集团范围内对原来业务流程进行了重新设计和再造，并以供应链管理机制对再造后的流程进行了整合，在业务流程上与国际化大公司全面接轨，强化了企业的市场应变能力，大大提升了海尔的国际竞争力，保障了企业的可持续发展。海尔以SST市场链为纽带的业务流程再造实质上是根据供应链的核心管理思想为基础的。业务流程（BPR）是企业以输入各种原料和顾客需求为起点，到企业创造出对顾客有价值的产品（或服务）为终点的一系列活动。一个企业的业务流程决定着组织的运行效率，是企业的竞争力所在。主要思想是以市场链（主要为客户需求）为切入点，对原来的业务流程做重新思考和彻底的重新设计，它强调以首尾相接的、完整连贯的确整合性业务流程来代替过去的被各种职能部门割裂的、不易看见也难以管理的破碎性流程，使企业产品质量、成本和各种绩效目标取得显著的改善。自1998年9月8日以市场客户需求为纽带，以海尔企业文化和OEC管理模式为基础，以订单信息流为中心，带动物流和资金流的运行，实施“三个零”（服务零距离、资金零占用、质量零缺陷）为目标的流程再造，通过供应链同步的速度和SST的强度，以市场效益工资激励员工并将其价值取向和用户需求相一致，从而创新并完成有价值

的订单，构建成企业核心竞争力。海尔的SST（索赔、索酬、跳闸）是供应链重要的表现形式。它是把市场经济中的经济利益调节机制（价值分配市场化）引入企业内部，围绕企业战略目标把企业上下流程、上下工序和岗位之间的单纯的隶属关系转化为平等的买卖关系、契约关系。通过战略关系调整把外部市场关系转变转化为一系列的内部市场订单，形成以客户需求订单为驱动力通过订单使上下流程、上下工序和岗位之间互相吻合、自动调节的供应链，不再单纯通过行政命令的调整和安排，而是把过去的金字塔式的组织结构推倒进行了扁平化设计，重建的组织结构不靠“分工”和“职权”来运作，不是“谁大听谁的”而是根据工作流程中“客户需求第一”的原则设置了对应的流程管理人员。海尔根据供应链管理思想创造性推出SBU（Strategical Business Unite战略事业单位），即不同的业务流程之间通过供应链结合起来，不管是核心流程还是支持流程，都有自己直接的“顾客”，流程的工作方式是针对顾客的要求“直接做”而不是“等待向领导请示后再做”即每一个流程都有一个市场，每一个流程都与市场零距离，每一个流程的效益都有市场支持，这样大大提高流程的积极性和响应市场要求的速度。用海尔职工的话说就是人人都有市场，人人面对一个市场。海尔供应链管理的几个方面：根据企业基本运营原则，从以下几个方面分析海尔供应链管理的特点：1. 采购管理。在采购方面，海尔的供应商有2000多家，其中不乏世界500强企业，如GE、LG电子、巴斯夫和爱默生等。目前，海尔平均每个月接到6000多个订单，定制7000多个产品，需要采购的物料品种达15万多种。通过供应链优化，供应商数目减少为840多家，集团采购人员减少1/3

，成本每年降低5%。海尔经过调查论证后，结合海尔集团实际将原来与供应商的买卖关系转变为公平、互动、双赢的战略合作伙伴关系，将采购管理向资源管理推进，将分散在每个事业部的采购业务合并，实施统一采购，以达到全集团在低成本下提供JIT（及时）采购。大到几千万的设备，小到几元的办公用品都统一采购进行操作，利用数量和品牌取得低成本采购。比如显像管，优化前只能拿到2、3类用户价格，统一采购后，就取得1类客户价格，平均每台便宜10元以上，而且供货服务可以优先，仅此一项，全年至少节约600万元。又如部分小家电的零部件在优化采购后，降价幅度达到5%到8%，年节约1000万以上。通过计算机网络采购平台，所有供应商均在网上接受订单，并通过网络查询计划、库存，及时补货。供应商在网上还可以接受图纸和技术资料，使操作时间大大减少。通过网上进行招标竞价，使招标更加公平、公正、防止暗箱操作。为供应商节约了费用，提高了采购物流的速度和效率。相关推荐：[#0000ff>2011年物流师考试供应链应用辅导汇总](#) [#0000ff>2011年物流师考试供应链概述辅导汇总](#)[#0000ff> 欢迎进入：#0000ff>2011年物流师课程免费试听](#)[|#0000ff>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