

海尔智慧供应链项目沟通材料

——Gartner供应链成熟度模型



2015 Gartner 全球供应链管理 大师与前15名



Apple



P&G



Amazon



McDonald



Unilever



Intel



ZARA



Cisco
systems



Samsung
Electronics



Colgate-Palmolive



Nike



Walmart



The Coca Cola Co.



Starbucks



Pepsi Co.

2015 Gartner 全球供应链管理 大师与前15名

2015.5.13

Rank	Industry	Company	Return on Assets	Inventory Turns	Revenue Growth
Master	High Tech	Apple			
Master	CPG	P&G			
1	Retail	Amazon	0.0%	8.7	27.7%
2	Retail	McDonald's	14.6%	157.3	-0.2%
3	CPG	Unilever	11.3%	6.7	-0.2%
4	High Tech	Intel	12.1%	5.0	2.4%
5	Retail	Inditex	17%	3.8	8.8%
6	High Tech	Cisco System	8.4%	12.6	1.5%
7	Retail	H&M	26.6%	3.7	12.8%
8	High Tech	Samsung Electronics	10.5%	17.7	0.5%
9	CPG	Colgate-Palmolive	17.8%	5.0	0.6%
10	Retail	Nike	14.5%	4.1	10.7%

2015 Gartner 全球供应链管理 大师与前15名

2015.5.13

Rank	Industry	Company	Return on Assets	Inventory Turns	Revenue Growth
11	CPG	The Coca Cola Co.	8.9%	5.4	-1.0%
12	Retail	Starbucks	13.0%	6.8	11.6%
13	Retail	Walmart	8.4%	7.8	2.5%
14	MFG	3M	14.9%	4.2	2.7%
15	CPG	Pepsi Co.	8.9%	8.3	0.3%

供应链的主要趋势

供应链管理的新面貌

双峰供应链策略

- 支持业务增长和创新，同时精简和提高效率
- 自身增长/新地域市场/并购
- 整合供应链 - 业务、研发、财务团队

提高客户亲密度

- 专注于客户体验作为供应链组织中的一个优先衡量的标准
- 扩展可视性和洞察力，专注于最终用户的使用行为模式以及由此产生的情绪和观点
- 提供强有力的供应链运营效率来取悦客户

新兴的数字化商业模式

- 整体供应链中的数字化同步
- 数字物流/物流控制塔
- 大数据和先进的分析方法来提高需求可视性（针对促销或季节性活动的每小时的SKU货架级可视性）
- 3D打印

智慧供应链项目展开设计路径



需求调研

- 现状调研
- 需求分析
- 现状梳理
- 差异分析

智慧供应链设计

- 供应链诊断
- 战略方向制定
- 供应链转型优化设计
- 国际领先企业最佳实践
- 论证对标
- 与第二阶段子项目的对接方案

系统方案设计

- 详细解决方案
- 详细需求跟踪
- RICEW功能&技术设计
- 测试计划
- 数据转换策略

功能开发

- 单元测试
- 测试案例&测试场景
- 集成测试计划
- 培训材料
- 培训计划
- UAT测试计划

系统上线

- 部署策略
- 上线切换计划
- 数据迁移策略
- 数据迁移模板
- 系统上线

项目管理

- 项目计划管理
- 风险管理
- 问题记录
- 状态报告
- 交付物确认
- 审阅清单

智慧供应链项目展开设计路径

第一阶段：智慧供应链设计展开

第一阶段 (8~10周)

需求
调研

供应链
诊断

供应链
转型优
化

国际领先
企业最佳
实践

论证
对标

海尔所有产业整体规划

- 现状调研
- 需求分析
- 现状梳理
- 差异分析

- 供应链诊断, 识别供应链存在问题
- 战略方向制定

- 确定供应链转型优化重点和优先顺序
- 确定IT系统的优化举措
- 供应链战略规划与海尔其他战略的对接 (大数据, 互联网+...)
- 与第二阶段子项目的对接方案

- 国际领先企业的供应链最佳实践分析
- 基于最佳实践转型方案为海尔设计转型方案

- 论证对标
- 确定与第二阶段的衔接工作

智慧供应链项目展开设计路径

第二阶段：智慧供应链系统实施展开

第二阶段



选择一个产业及若干优先级较高的子项目开始试点，分阶段推广到其他产业

例如：选择洗衣机事业部进行试点



Gartner供应链管理成熟度模型



英文缩写解释: TLC = total landed cost; TCO = total cost of ownership; CTD = cost to deliver; CTS = cost to serve; SBU = strategic business unit; COE = center of excellence; P2P = procure to pay; SRM = supplier relationship management; NPI = new product introduction; PLM = product life cycle management; VMI = vendor-managed inventory; SPM = supplier performance management

这些领先企业中出现了三个主要趋势：
双峰供应链策略，提高客户粘合度和新兴的数字商业模式。

排名	公司名称	最佳实践亮点
Master	Apple	<ol style="list-style-type: none">1、开辟了“一个解决方案”供应链的先河2、创新的垂直整合，获取更多特殊的软硬件，增加自身竞争力3、卓越运营
Master	P&G	<ol style="list-style-type: none">1、最早定义消费者驱动的供应链企业之一。从1990年代早期与沃尔玛建立的高效消费者响应(ECR)能力，演变成如今的协同计划预测和补货(CPFR)能力2、供应链与产品研发组织无缝集成（新产品研发和发布 (NPDL)）3、精简优化品牌：去年减少了一半的品牌，专注于标准配方以及少量的区域差异4、通过大数据分析来优化分销网络
1	Amazon	<ol style="list-style-type: none">1、产业多元化：电商、Kindle作为平台提供内容、手机、云服务2、服务创新：在美国54个大城市推出当天送货的新服务、无人机包裹递送、快速再订购常用的日用品3、首次尝试在大学里开实体店

排名	公司名称	最佳实践亮点
2	McDonald's	<ol style="list-style-type: none"> 1、发布了重新进入高增长的战略，而供应链则是该战略的核心 2、跟随趋势，迎合消费者对健康食品的偏好：提出未来两年只销售无抗生素的鸡肉，这将引起家禽养殖行业翻天覆地的变化；同时探索没有防腐剂的食品 3、服务个性化创新：推出消费者自定义菜单“创建你的口味”，这必将延长订单时间，因此去掉了部分耗时较长的产品来平衡
3	Unilever	<ol style="list-style-type: none"> 1、更加关注环境：比原计划提前一年实现从工厂到垃圾填埋场之间的“零浪费” 2、与供应商协同更紧密，公司的成功很大一部分来自其与供应商的伙伴关系 3、为客服和物流推出区域卓越中心(COEs)，试验结果显示提高了响应速度以及更高效的团队 4、采用物流控制塔和网络优化，更集中的结构提高了端到端可视性
4	Intel	<ol style="list-style-type: none"> 1、供应链愿景包括实现五个关键向量：技术领导、生产规模、敏捷性、响应性和社会责任 2、运用物联网 (IoT) 技术，包括交通、智能建筑和工业生产应用

排名	公司名称	最佳实践亮点
5	Inditex (Zara)	<ol style="list-style-type: none">1、持续扩张：在现有和新兴市场开设新店以及扩展电子商务2、在Zara门店针对服装销售推广一个可重用的Item级别的RFID跟踪系统，该系统使得库存盘点更高效，快速、精准的库存补充，增强安全控制，最终更好地为客户在实体店或网上寻找特定的商品而服务3、供应链优先考虑社会责任，最近被荷兰可持续发展投资者协会认可
6	Cisco Systems	<ol style="list-style-type: none">1、提高客户粘合度，每一个总监管管理一批特定的终端客户以及销售团队2、是另一个运用物联网(IoT)技术来改善供应链的公司
7	H&M	<ol style="list-style-type: none">1、扩大了电子商务业务，推广了九个新市场，包括中国2、H&M的供应链在与设计师和供应商一起管理产品生命周期方面非常强大。鉴于最近进军电子商务，它的下一个挑战将是改造需求捕获能力并通过所有渠道来满足需求3、获得了多个可持续发展和社会责任奖项。该公司被美国纽约智库机构评为2015年全球最具商业道德的公司
8	Samsung Electronics	<ol style="list-style-type: none">1、强劲的库存周转率：17.7%2、三星电子卓越运营两个关键驱动因素：灵活性和盈利能力3、近期供应链重点关注与供应商的协同计划预测和补货(CPFR)，支持扩张进入新的市场，如大规模打印机和医疗设备，以及对中国消费者的网上销售

排名	公司名称	最佳实践亮点
9	Colgate-Palmolive	<ol style="list-style-type: none"> 1、供应链系统使用了最新的in-memory技术，使之获得了端到端的可视性，在计划和执行过程中可以采取实时的行动 2、公司的愿景是：透明的业务信息，协同工具，What If模拟仿真和实时分析利用，整体供应链中的跨职能的合作伙伴都在同一个平台上协同，实现真正的集成业务规划
10	Nike	<ol style="list-style-type: none"> 1、供应链在产品生命周期和供应网络管理上有很强的基础能力，在制造方面使用了精益技术 2、社会责任：ColorDry染色技术，回收CO₂且无水，节能环保 3、技术创新：使用3D打印技术并探索4D打印技术
11	The Coca Cola Co.	严格控制上游供应商的质量安全
12	Starbucks	<ol style="list-style-type: none"> 1、大跨度 (broad-spanning) 供应链，包括新产品开发、客户服务和战略 2、人才发展是核心战略，反映为培训和轮岗制度 3、继续推进移动订单和支付
13	Walmart	<ol style="list-style-type: none"> 1、继续进军电子商务 2、供应网络设计和优化，在激烈竞争中重新夺回其的低成本的皇冠

排名	公司名称	最佳实践亮点
14	3M	<ol style="list-style-type: none">1、产品多样化导致供应链异常复杂，精益管理2、与客户和供应商紧密合作开发新产品，共同降低成本并加快开发周期3、通过收购来增加垂直整合能力
15	Pepsi Co.	<ol style="list-style-type: none">1、新实施的需求信号管理工具能够实现SKU级别的实时促销管理2、对制造和DC做了重大投资，效果显著：通过包装材料的重用，显著地降低了成本和可持续发展效益。

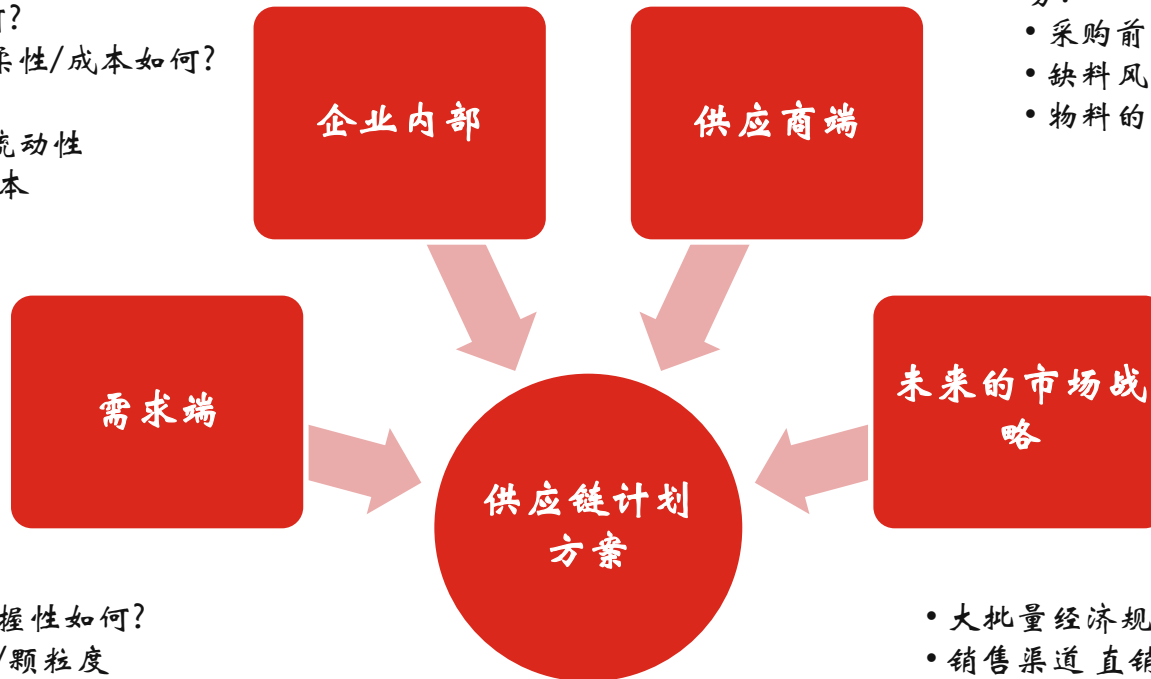


集成供应链计划
案例分享1

供应链计划方案的制定

- 生产基地的可替换性
- 生产周期长度
- 生产瓶颈为何?
- 生产调整的柔性/成本如何?
- 生产冻结期
- 成品库存的流动性
- 运输方式/成本

- 采购物料的稀缺性/供应商是否强势?
- 采购前置期的长短
- 缺料风险的严重性
- 物料的保质期



- 需求的是掌握性如何?
- 预测的层级/颗粒度
- 获取需求信息的时间点与频率
- 需求变化获取的速度
- 是否可以引导需求?
- 需求无法满足的风险性

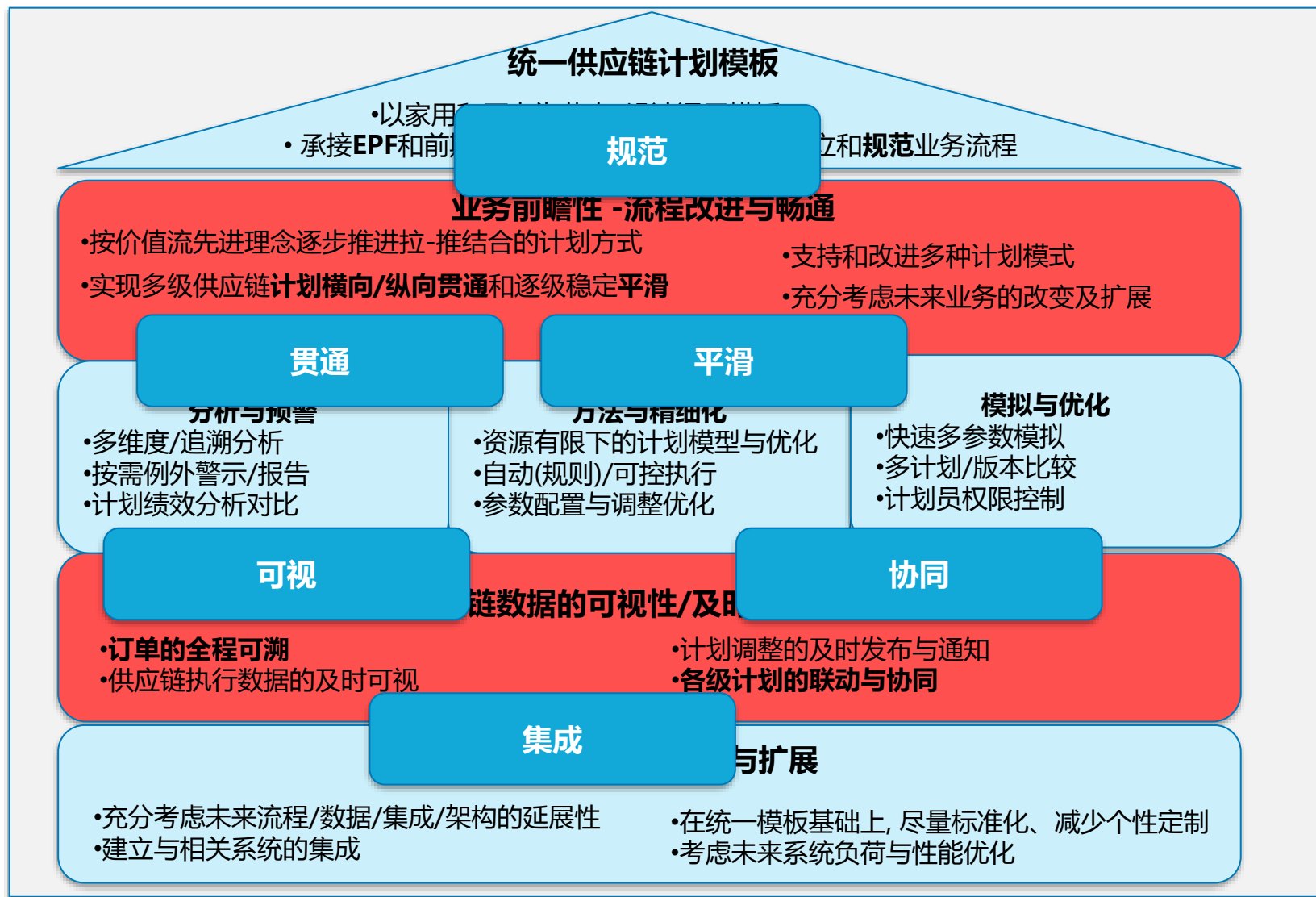
- 计划的时间长度/颗粒度/层级
- 计划的周期频率
- 本地 VS 集团计划
- 全局优化 VS 响应变化
- 计划的业务目的与关注点

- 大批量经济规模 VS 少量定制?
- 销售渠道 直销 VS 代理/经销商
- 自制 VS 外协
- 精细 VS 粗放管理
- 客户服务水平
- 本地化或全球化布局
- 供应链战略定位—满足订单 VS 核心竞争力

项目的要求与预期收益

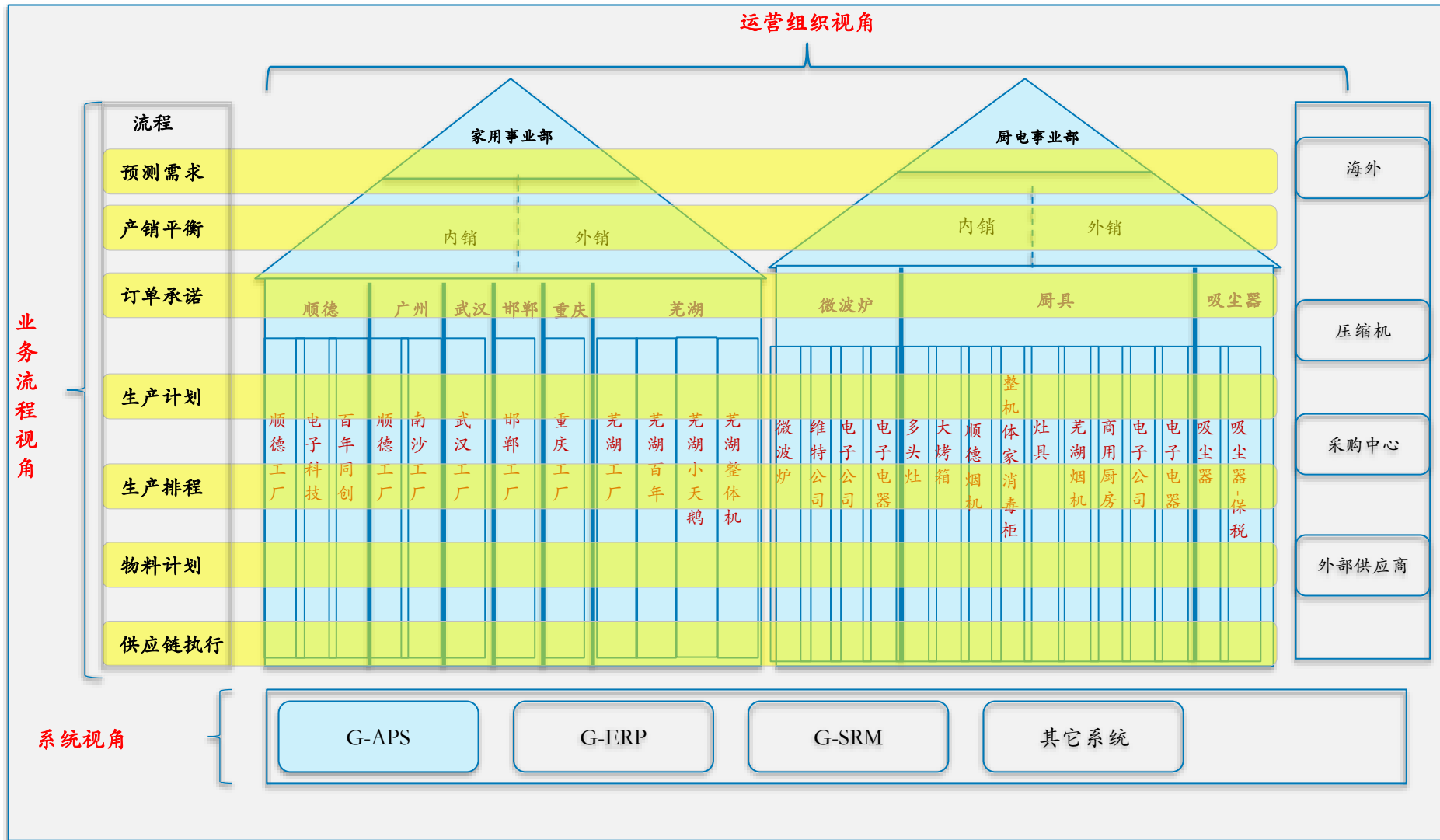
	管理目标	核心管理能力要求	关键业务改进领域
供应链战略	<ul style="list-style-type: none"> 通过供应链计划改进支撑总体供应链/价值流的拉通与协同 支撑集团供应链持续改进战略(精益/价值流分析等) 	<ul style="list-style-type: none"> 为供应链规划决策提供分析依据 计划对大供应链拉通的支撑 缩短供应链交付周期 降低供应链库存 	<ul style="list-style-type: none"> 年/季度计划与产能规划分析 长线物料/储备物料计划与监控 交期与交付率监控 供应链计划的比较与优化
供应链模式	<ul style="list-style-type: none"> 支撑以事业部为主的上下游价值链协同, 以及 跨事业部的产业价值链的协同 	<ul style="list-style-type: none"> 业务模式: a. 按订单 b. 循环拉动 c. 预备成品 d. 预备半产品 生产组织模式: a. 拉式 b. 推式 c. 混合式 计划员统一管控 	<ul style="list-style-type: none"> 订单与总装/部装/自制件及供应商的计划协同与联动 计划支持供应链向价值流方式逐步改进
业务流程工作方法	<ul style="list-style-type: none"> 承接前期EPF流程与方法, 改进、完善、推广和固化业务流程、方法和系统支持 	<ul style="list-style-type: none"> 核心流程的跨业务拉通, 衔接流程断点 优化业务处理方法和逻辑 推行最佳业务实践, 统一业务模板 系统改进 	<ul style="list-style-type: none"> 订单全程追踪 需求管理 产销协同与订单承诺 有限资源供应链计划 车间排程 物料计划与供应商协同
组织人员信息技术	<ul style="list-style-type: none"> 支撑供应链计划To-be业务流程 提升供应链计划过程的 <ul style="list-style-type: none"> 可视性 精细化 效率 	<ul style="list-style-type: none"> 支撑供应链计划To-be业务流程 改进计划方式\方法及效率 相关流程的跨系统集成 	<ul style="list-style-type: none"> 业务流程优化与数据整理 To-be方案确认 APS 系统改进与实施 系统/业务/数据集成

• 供应链系统设计总体原则

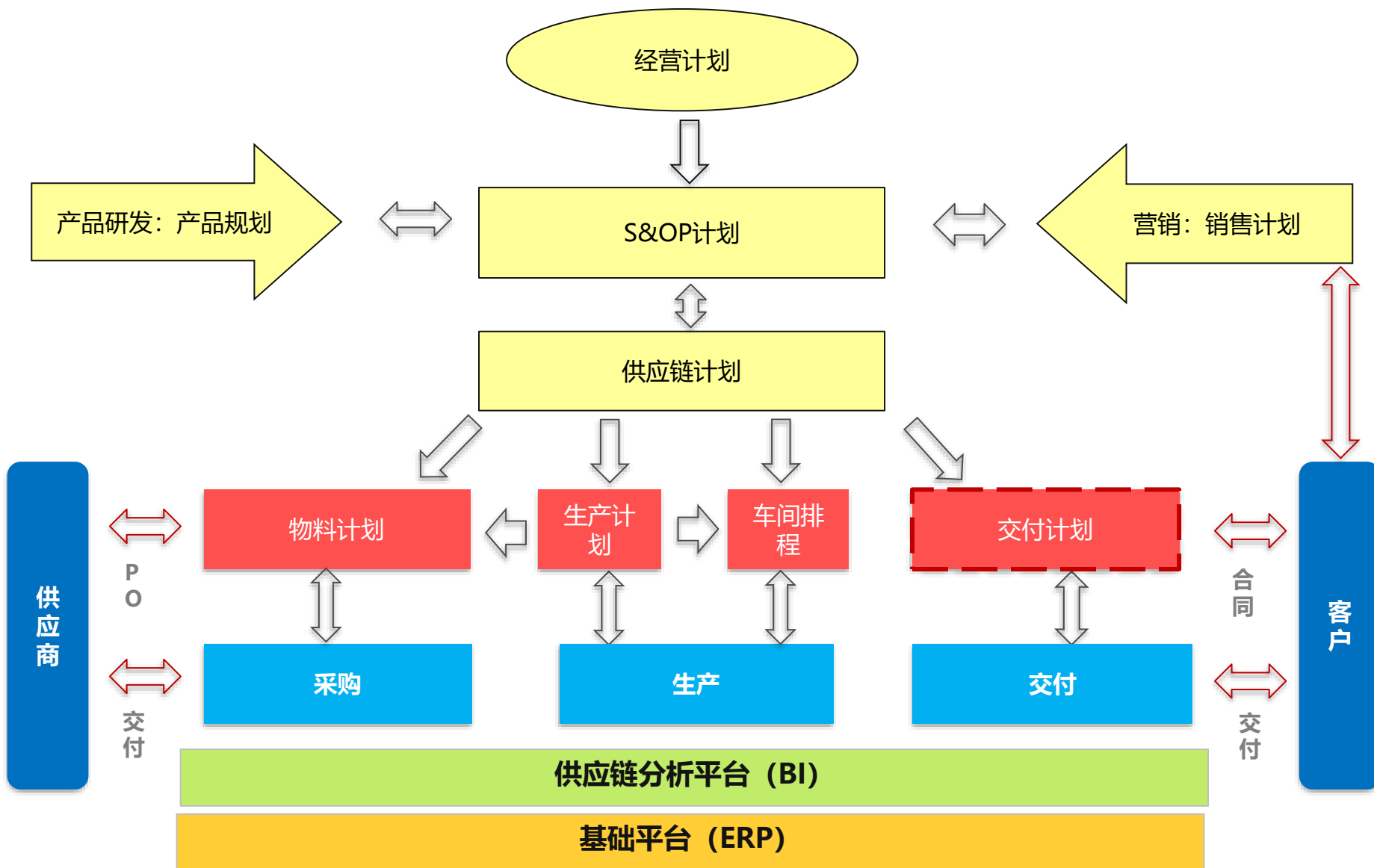


对标客户项目经验分享

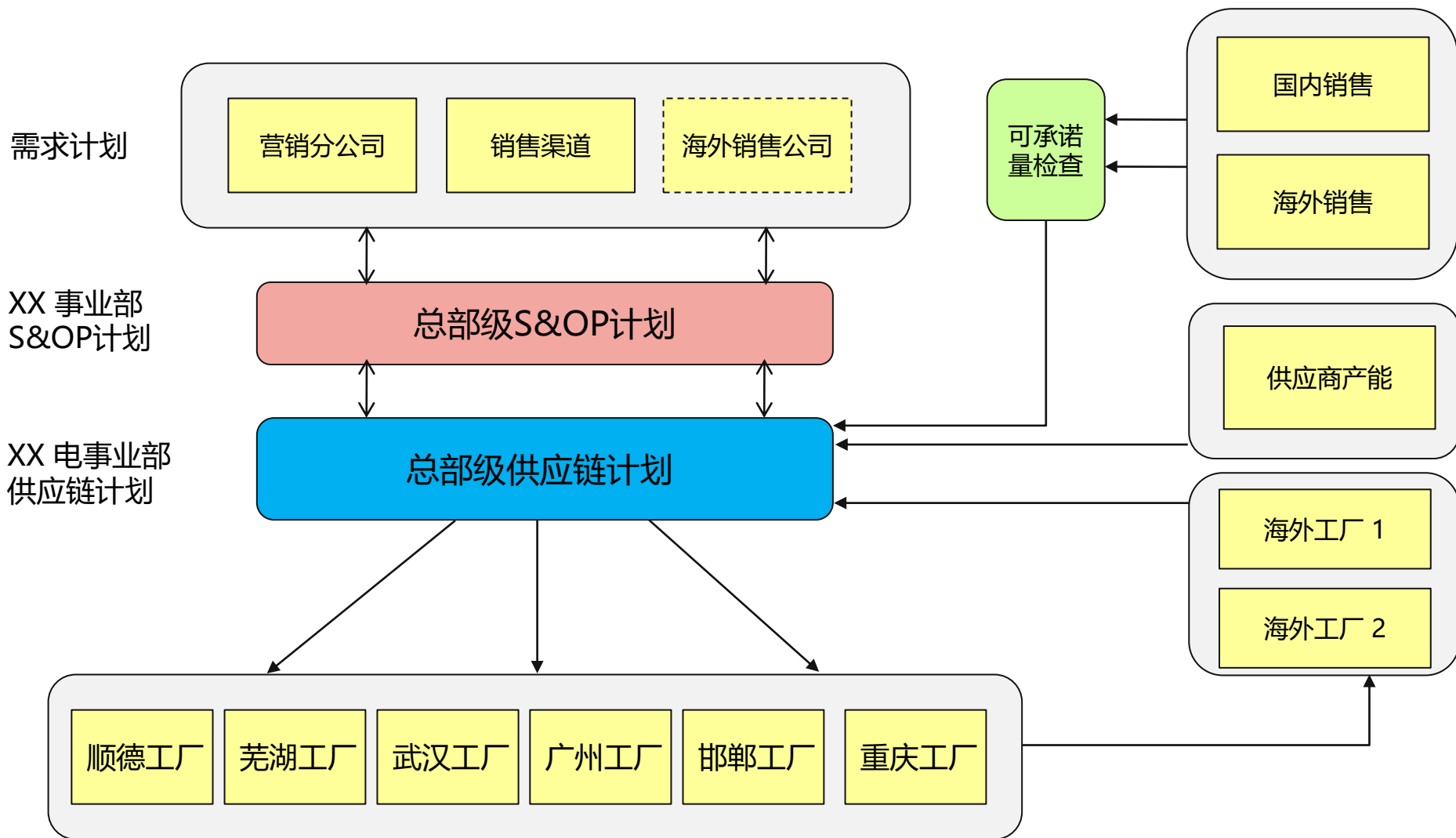
项目范围



供应链计划总体架构建议



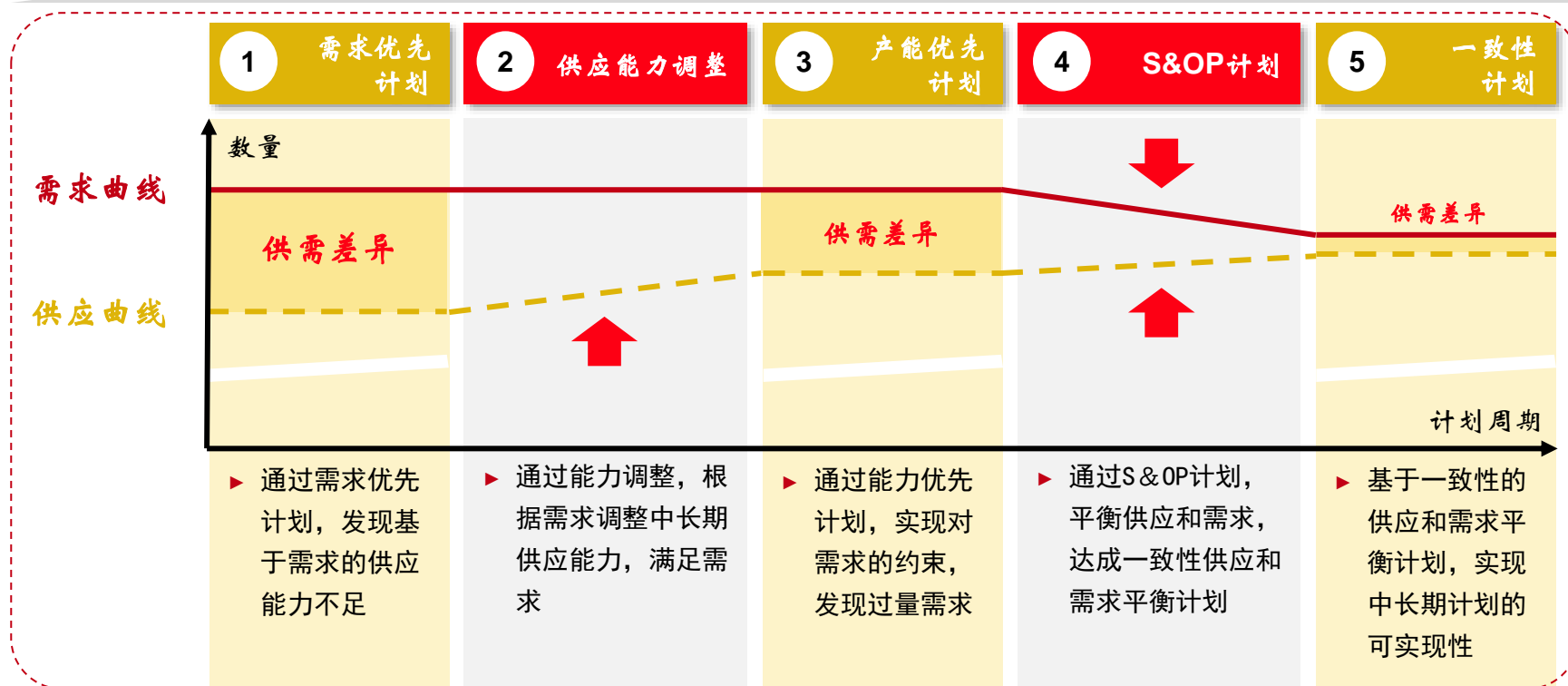
XX事业部供应链计划架构建议



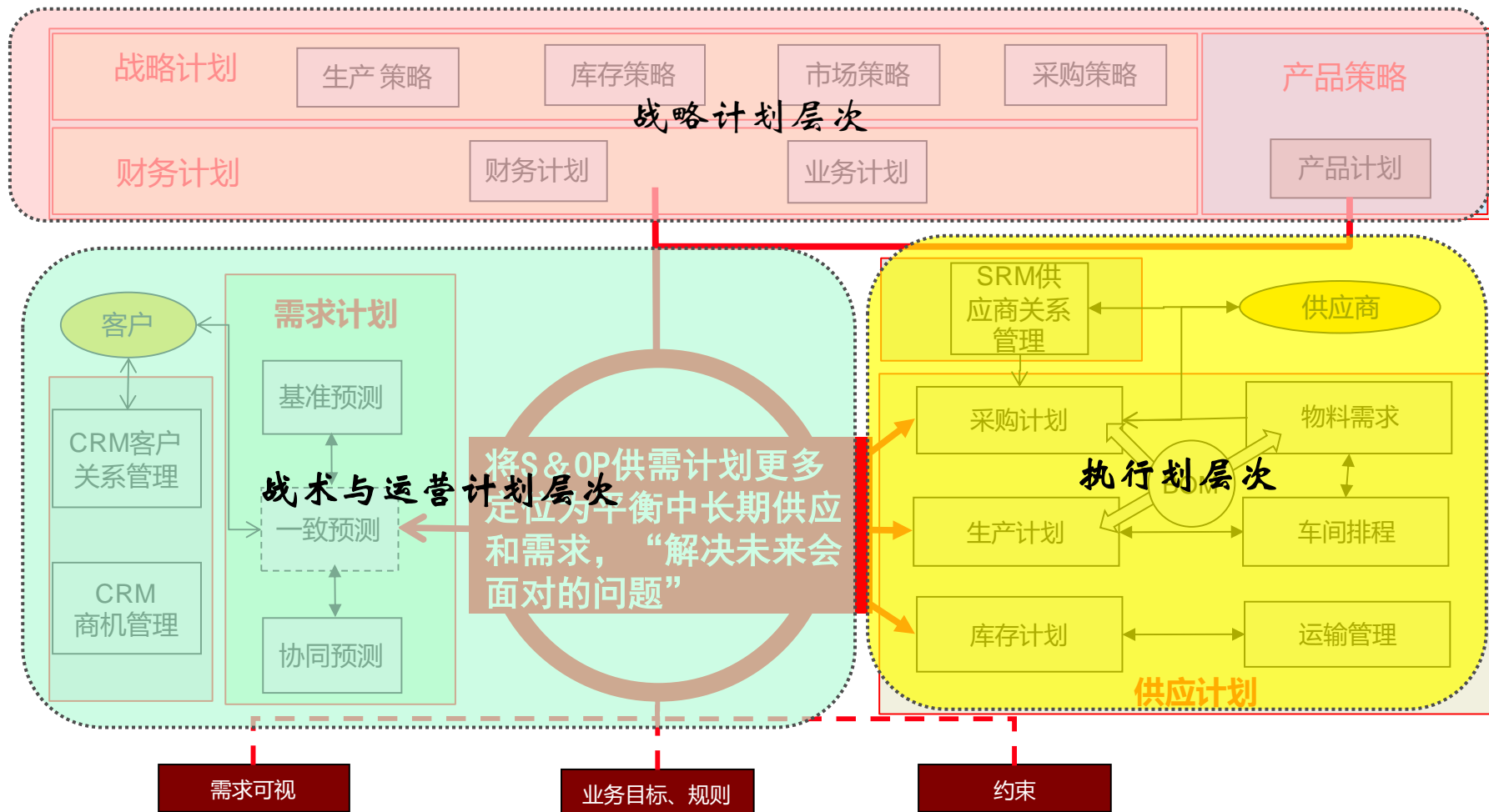
■ 加强预测管理及产销衔接标准化

中短期计划

中长期计划

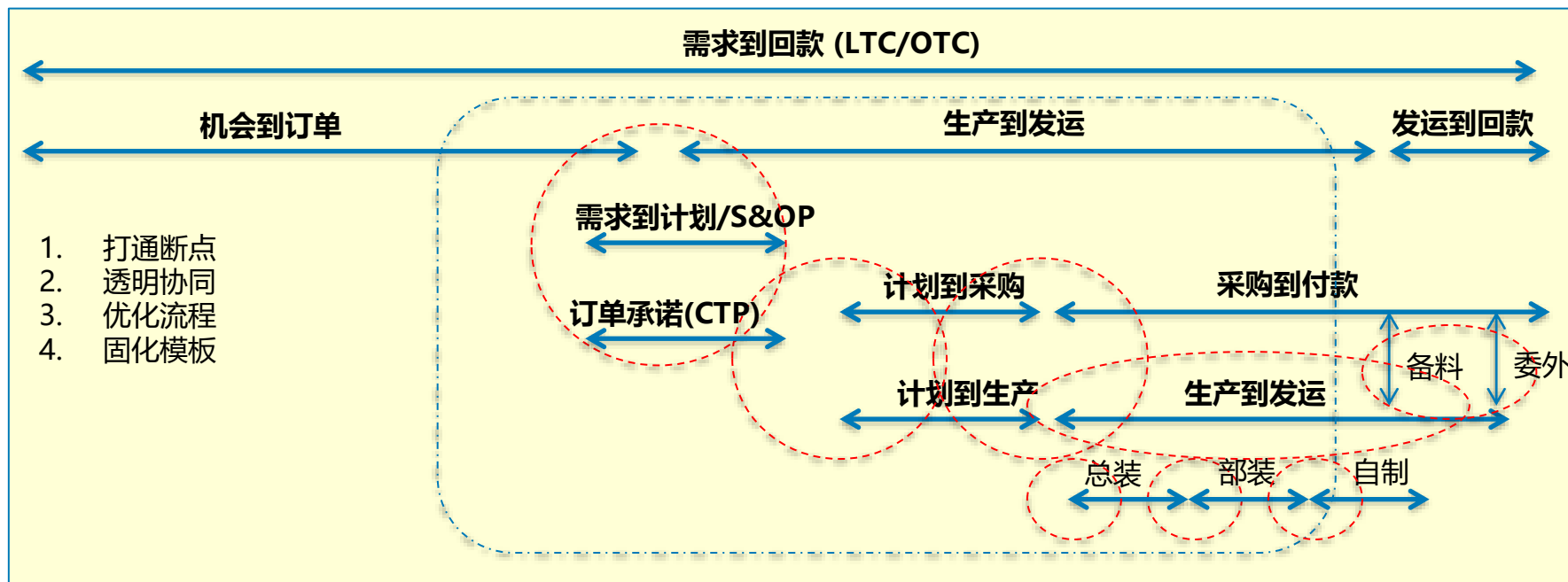
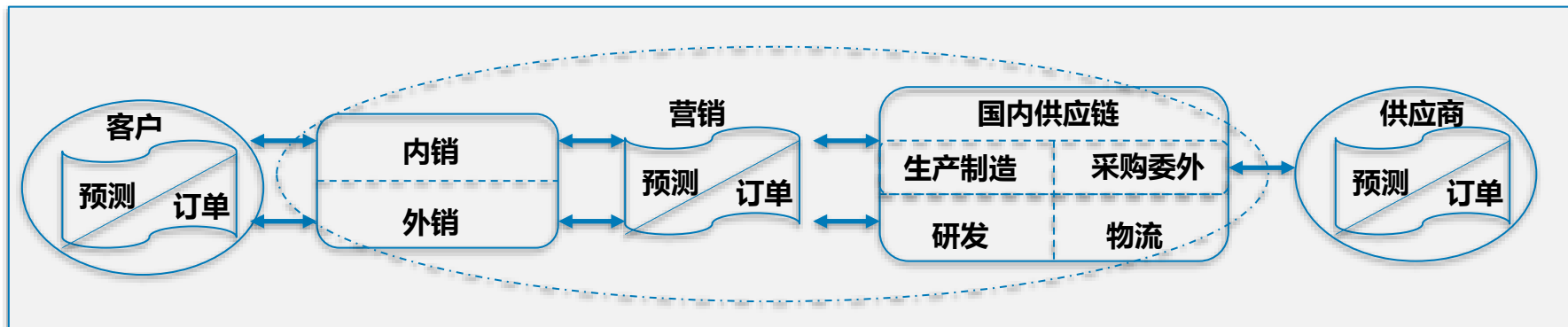


S&OP产销平衡的定位

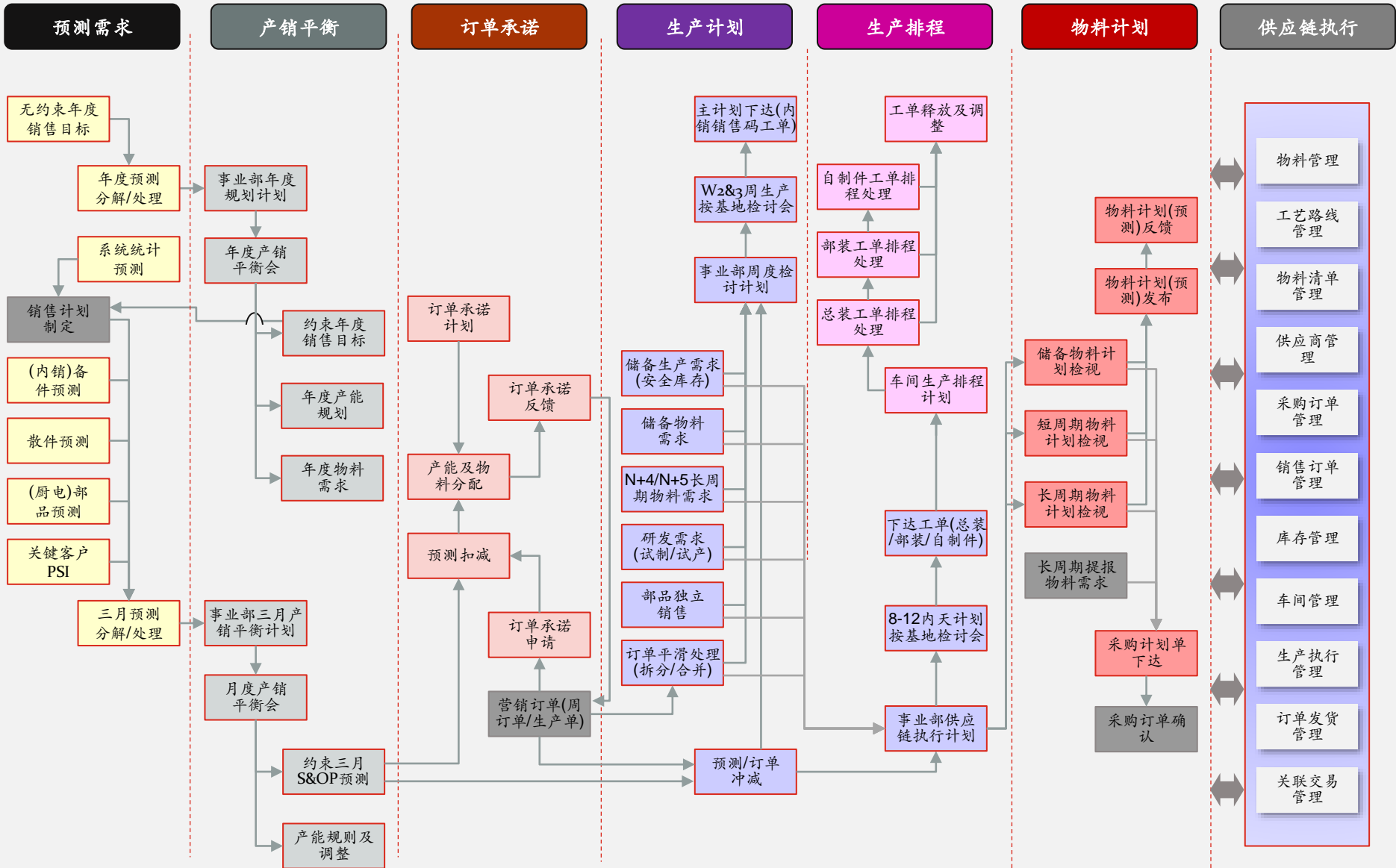


供应链系统设计思路

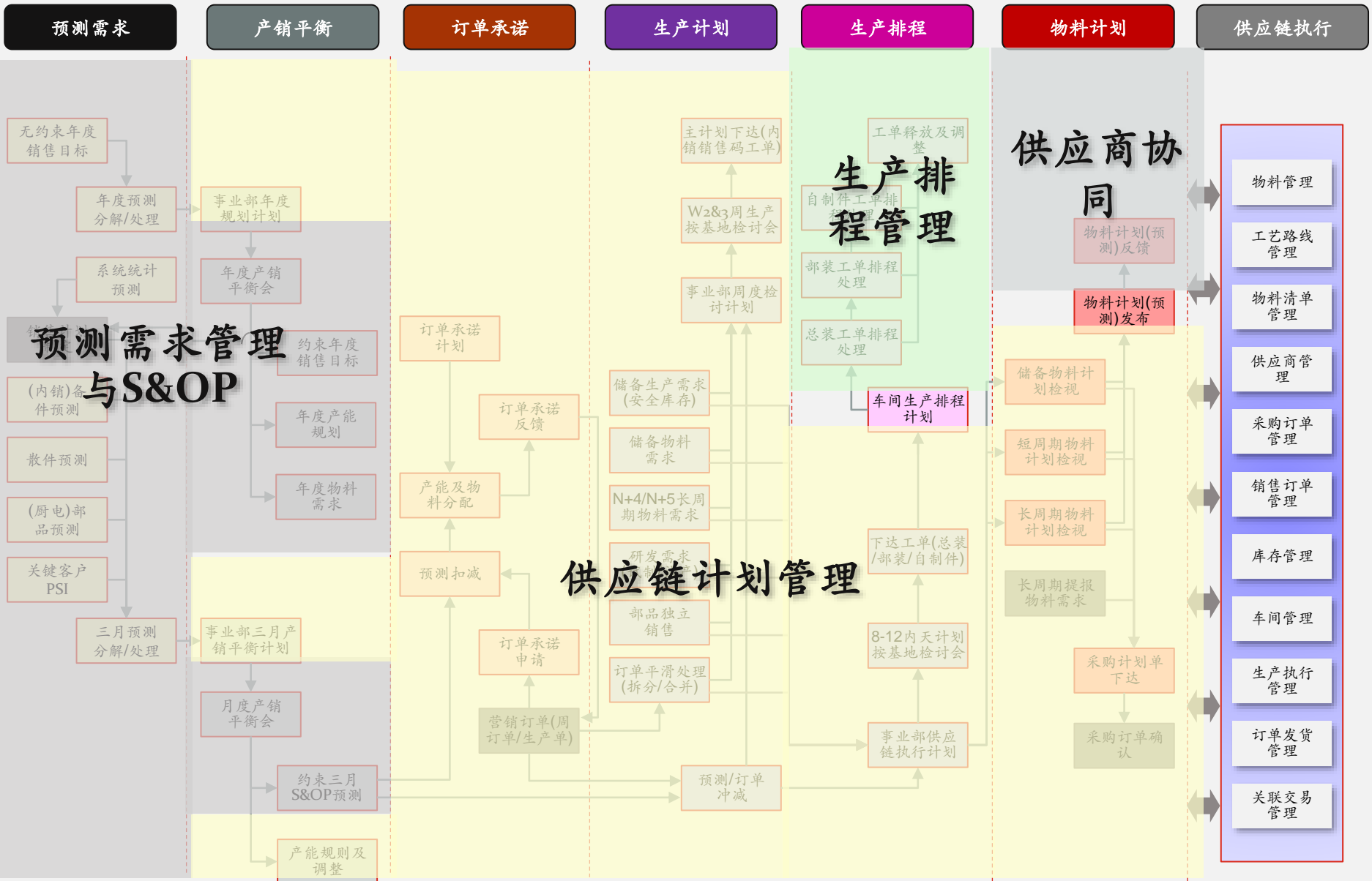
以订单为主线，端到端打通，贯通可视



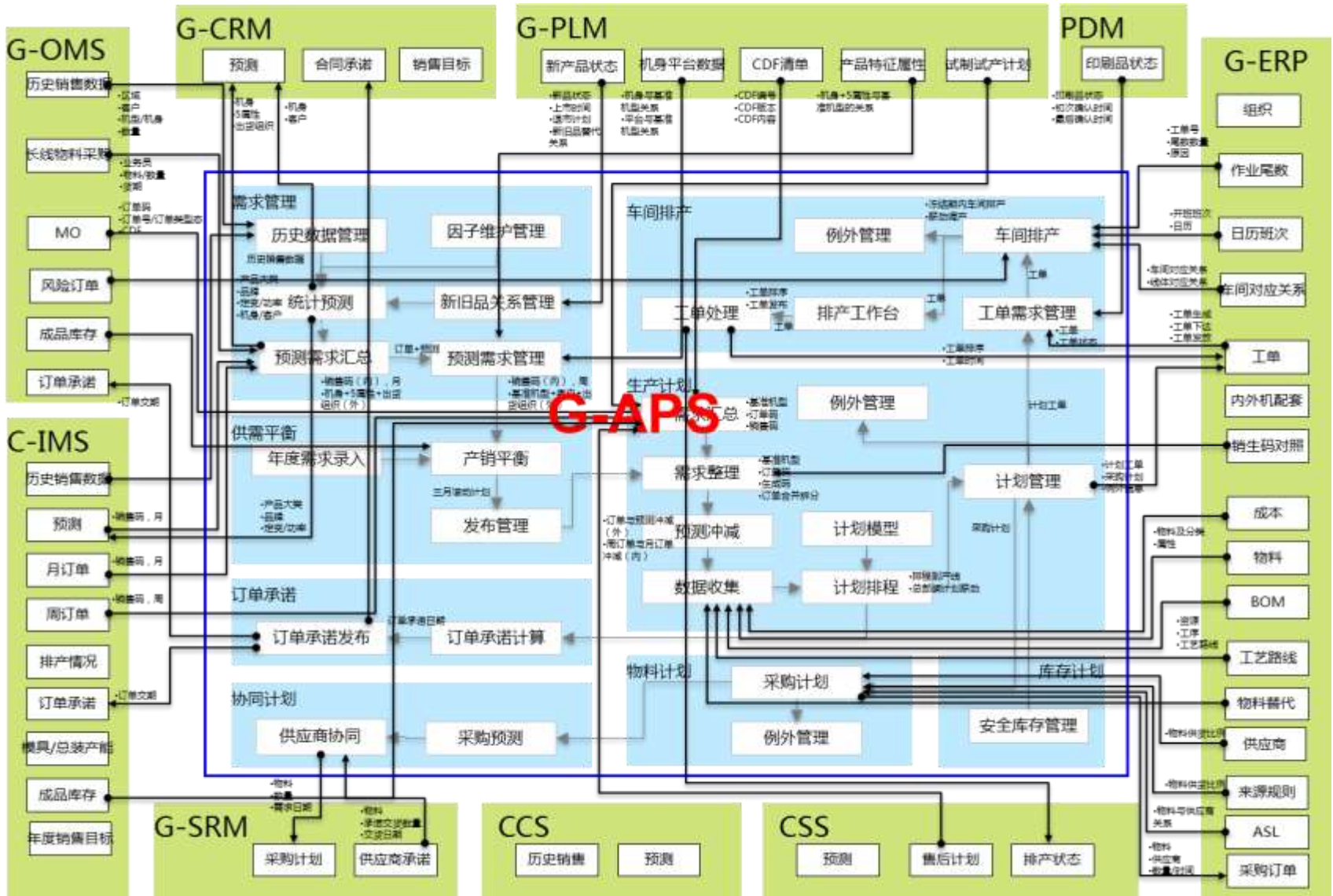
总体方案概览



总体方案概览

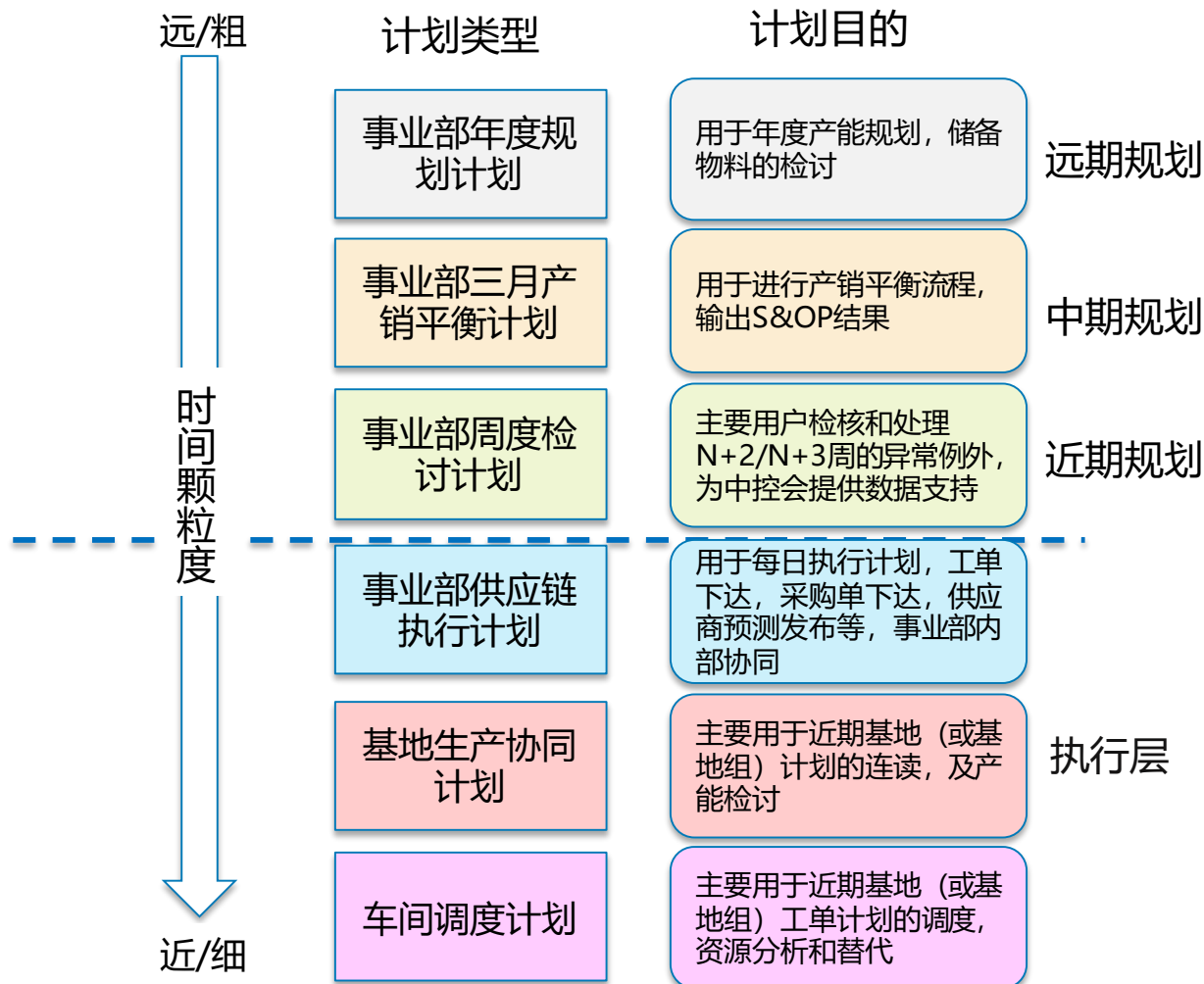


APS系统技术集成架构



对标客户项目经验分享

计划层次

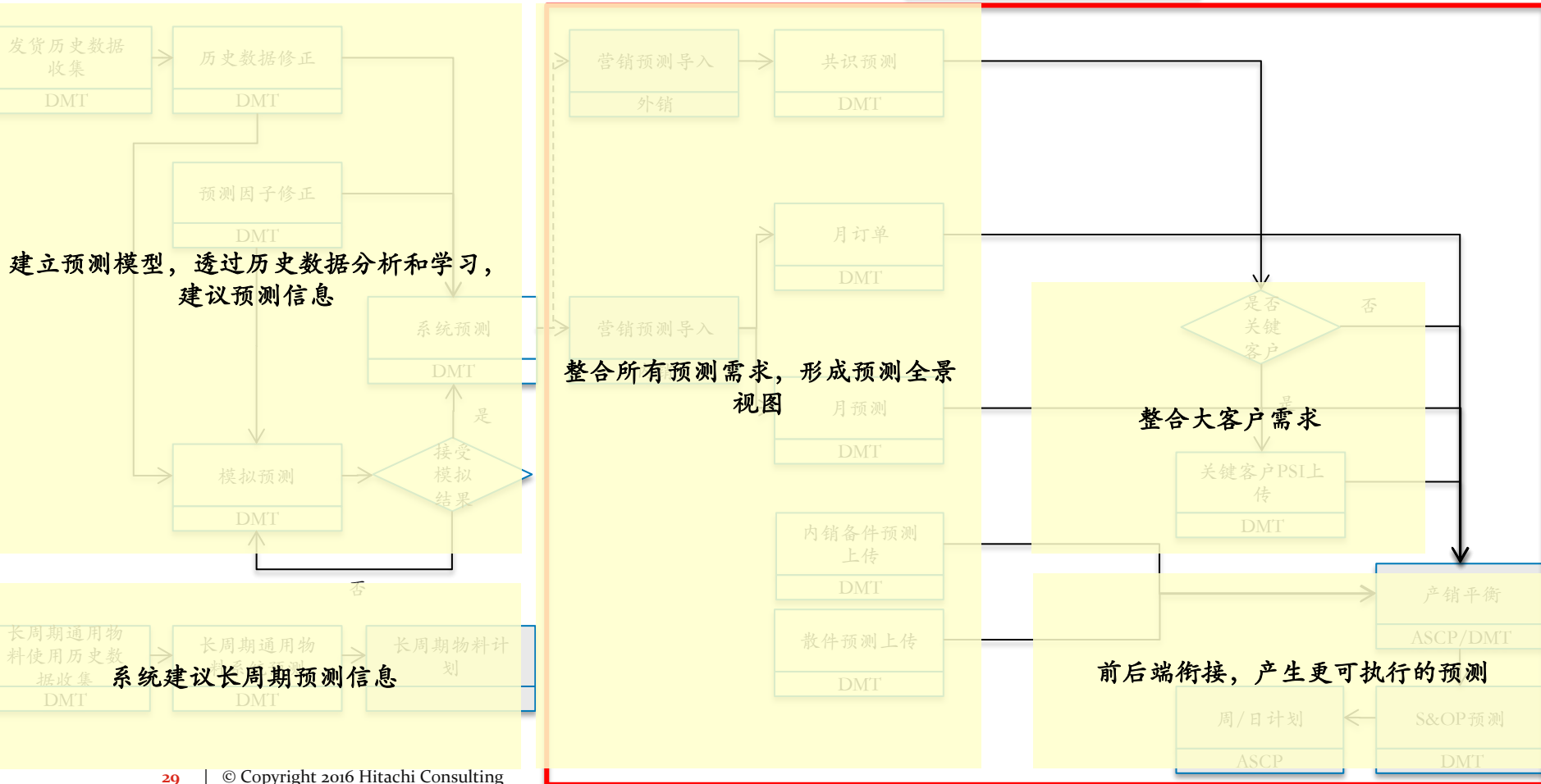


- 依据不同计划目的, 架构多层次计划
- 逐级平滑需求, 配合资源约束及物料供应约束的计划模型, 建立更平稳的可执行的计划流程;
- 供应链执行计划, 考虑资源及物料约束, 产生工单计划以及配套的物料计划; 计划员在此计划中下达8-12天的工单; 发布物料计划 (根据产品特点不同进行不同配置);

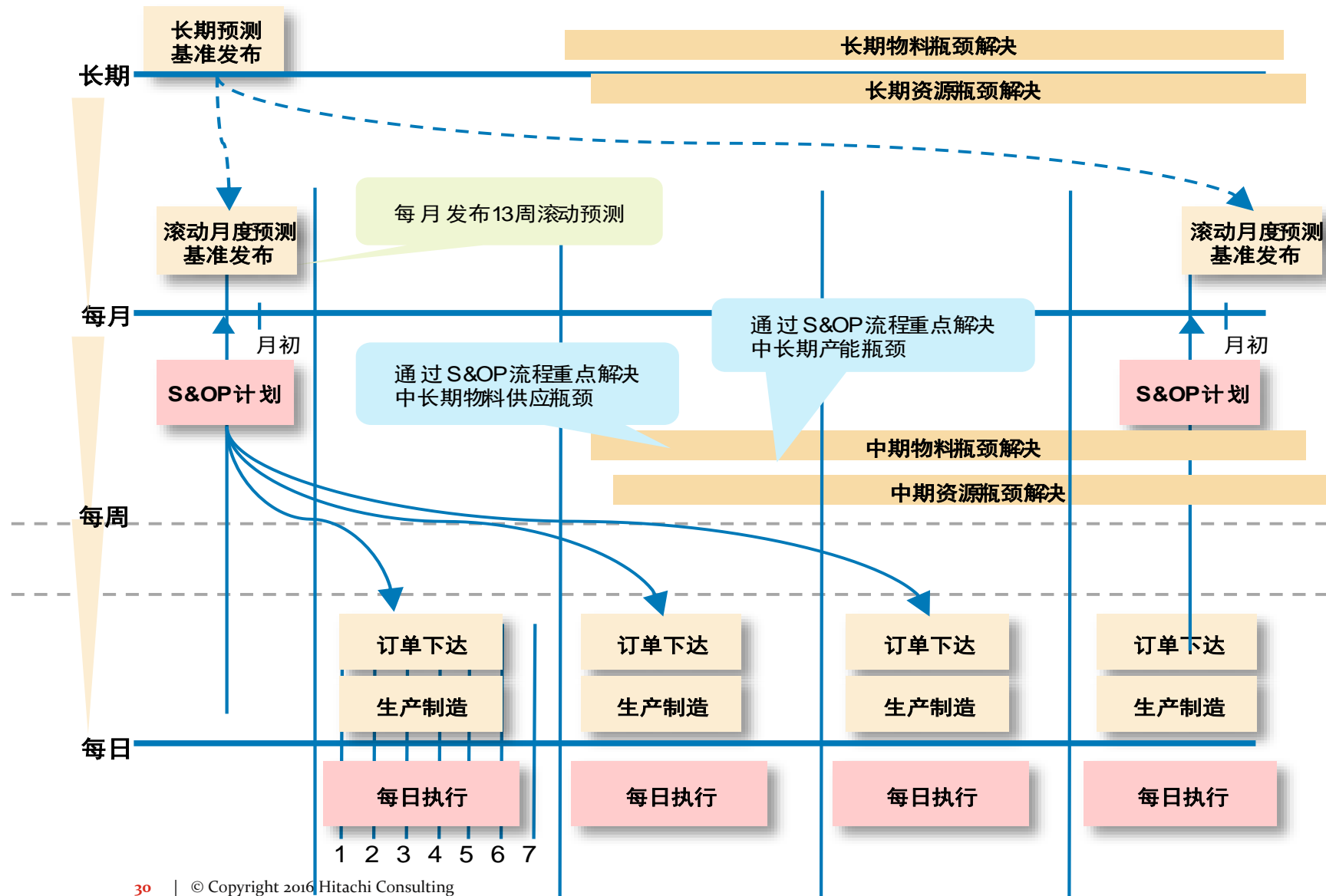
需求管理

方案描述

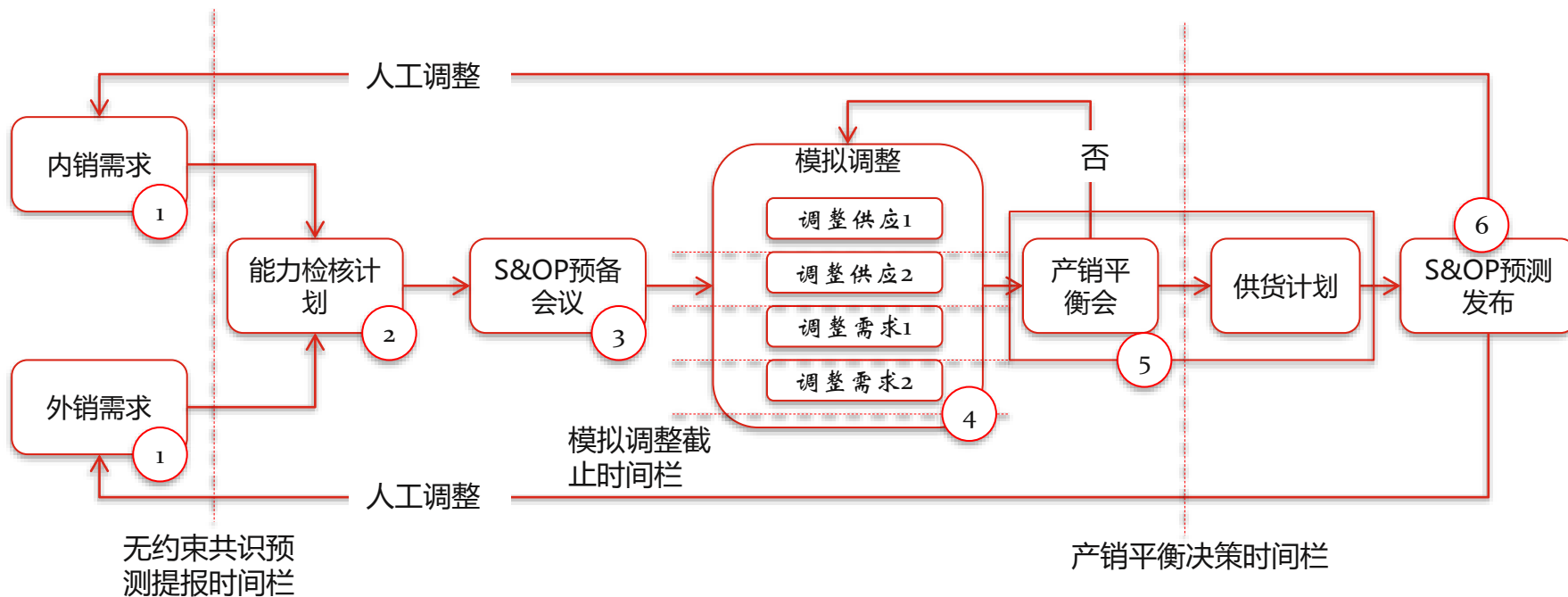
- 打通并规范预测整体流程，与前端营销系统整合，通过业界最佳预测模型，提高预测准确率；
- 整合预测各种颗粒度，平滑预测需求，使得前端需求预测能够更好的指导后端计划运作，使得预测与计划无缝衔接；
- 建立统一的计划共享平台，打通前后端计划信息流；
- 预测全景视图，计划体系中需包括营销端的成品预测和其他独立需求预测 1月1号上线部分



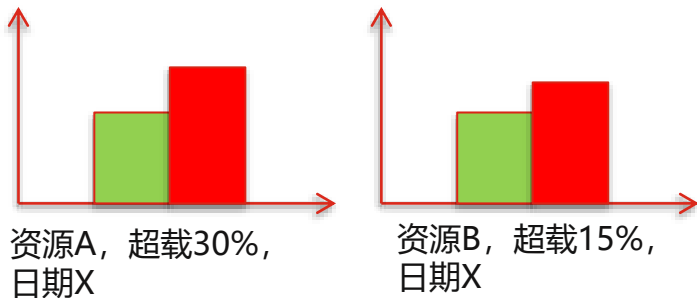
• 产销平衡设计思路



• 内外销S&OP配合



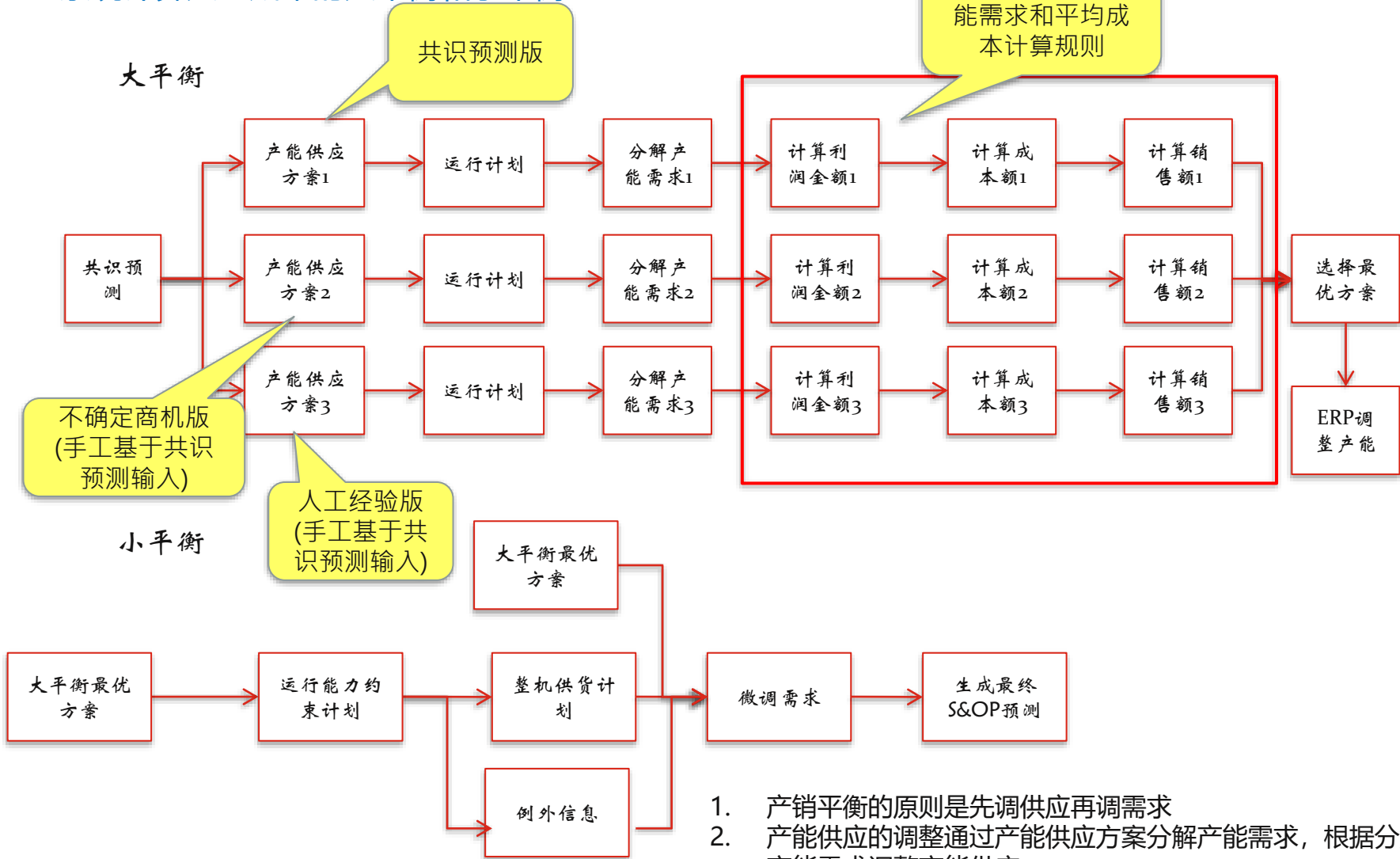
1. 内销与外销需要时间栏前提交无约束共识预测
2. 通过能力检核计划，发现产能及物料瓶颈



3. 供应方调整对应的供应
4. 在调整供应的基础上进行模拟计划，查看产能缺口，在产能供应无法调整的情况下，进行需求的调整变更，查看产能缺口（需要业务制定规则：如内销调预测，外销主要调N+2订单等）
5. 产销平衡会决策采取何种版本的供需关系
6. 最终通过预测发布，更新内外销预测需求，同时将该预测作为日计划的预测输入

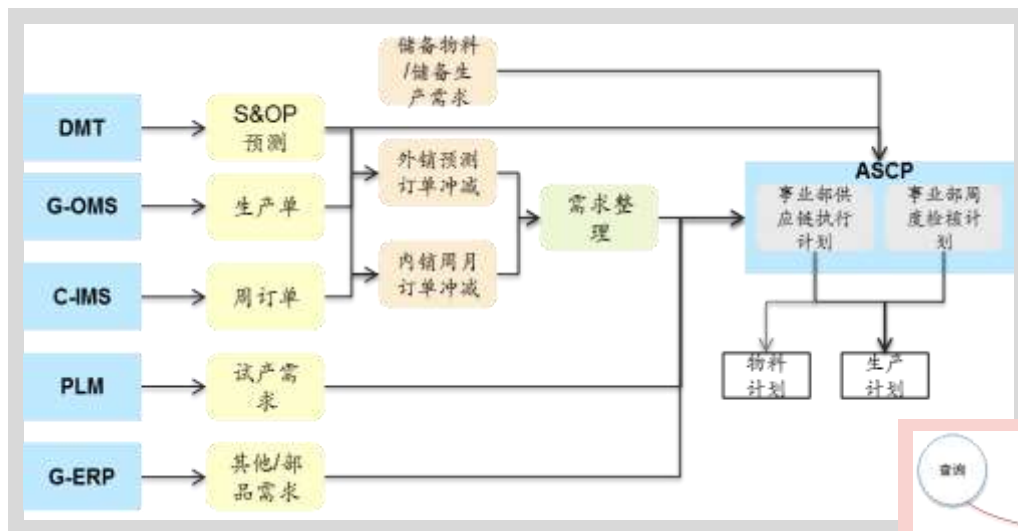
对标客户项目经验分享

系统计算人工成本的大平衡和小平衡



1. 产销平衡的原则是先调供应再调需求
2. 产能供应的调整通过产能供应方案分解产能需求，根据分解的产能需求调整产能供应
3. 运行能力约束计划后，调需求是通过查看例外和比较供货计划/大平衡最优方案决定的

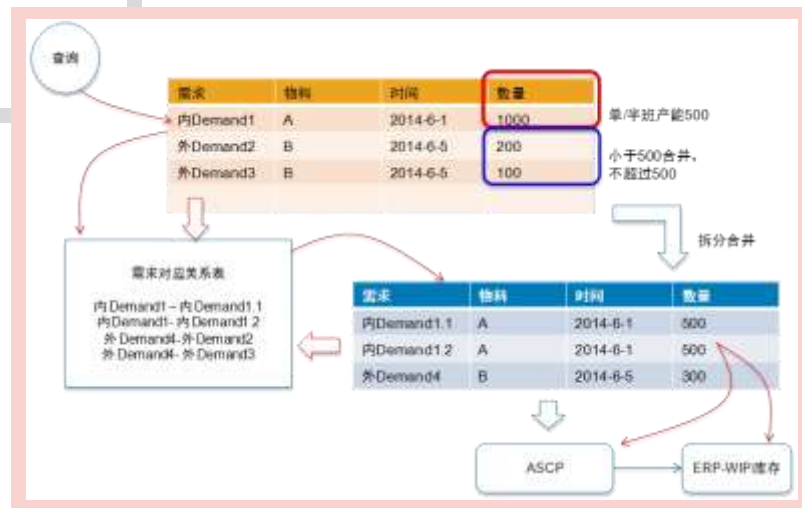
需求整理



- 通过接口获取各种需求；汇总三月滚动净预测(S&OP)、订单信息、研发需求、售后需求以及其他部装独立需求等全部需求。

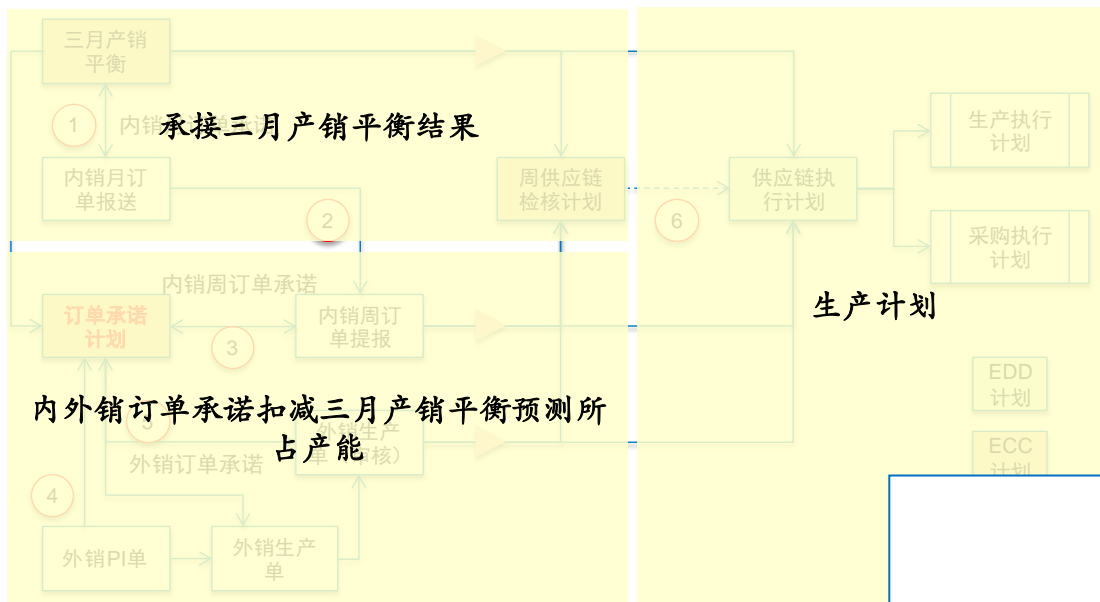
为了制造执行层更平稳，便于组织生产物流将对订单需求进行拆分与合并：

- 拆分规则：外销按柜量拆，否则按指定的产能数据拆分；内销按指定数据进行拆分；
- 合并规则：设置订单合并数量上限，满足条件即合并；
- 客制化整理平台，用户也可以手工进行拆分与合并动作
- 记录拆分合并后的需求与订单行的关联关系，以便订单信息在后端可视；

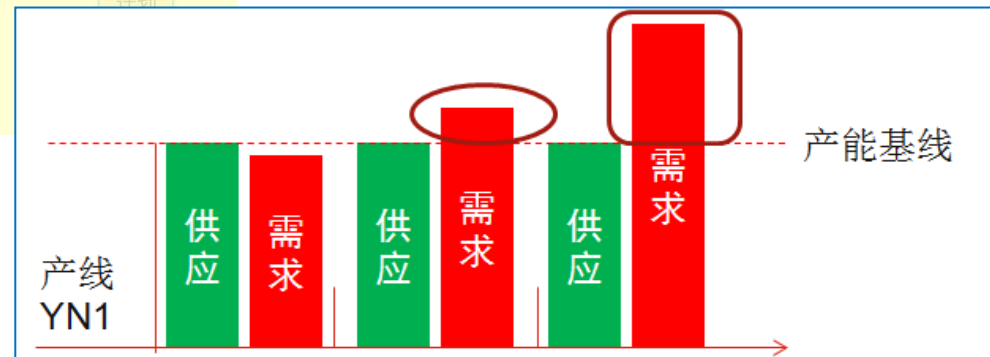


主计划的主要考虑点

- 承接订单承诺结果与有限能力模型
- 多路需求输入及预测冲减
- 多组织模型



- 强制交期约束优先
- 最大化产能利用率
- 考虑替代资源

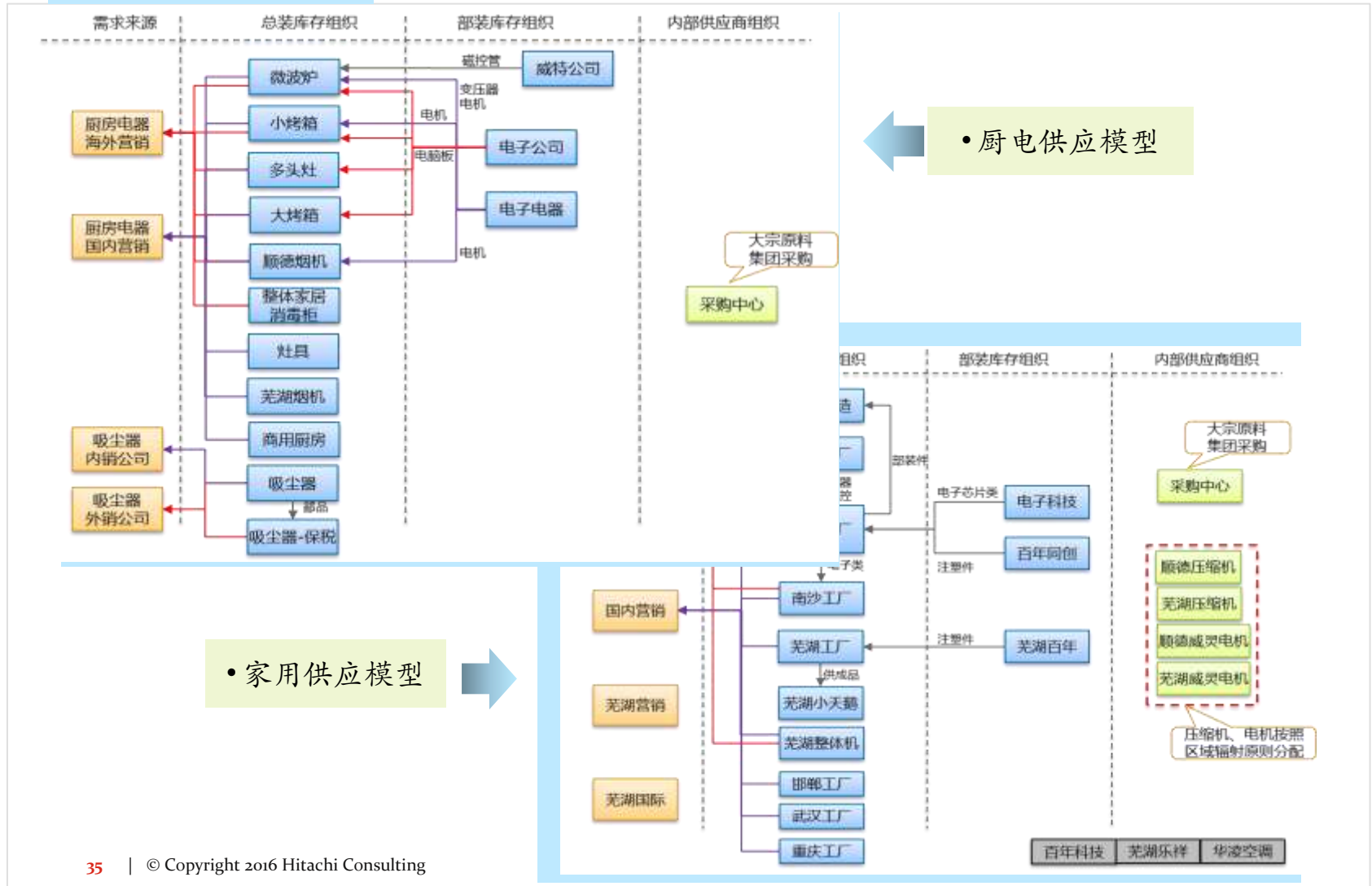


对标客户项目经验分享

多工厂生产计划联动

供应模型

• 建立多组织供应链模型



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/668126121126006026>