

基于供应链的选购 管理

李铭

1 前言

在 20 世纪 90 年头，由于全球制造的出现导致全球竞争日益加剧，并且用户的需求呈现多样化、变更常见的趋势。原有的“纵向一体化”模式已不适合市场发展的须要，企业要想生存与发展，必需制定以尽可能快的速度、尽可能低的成本、尽可能多的产品品种为特征的战略，将主要精力用于其核心竞争力，同时尽可能多的利用外部资源。供应链管理作为一种适合新形势企业需求的管理模式，在企业中得到广泛运用。

哈里森将供应链定义为“是执行选购 原材料，将它们转换为中间产品和产成品，并且将成品销售到用户的功能网链。”同时强调供应链的战略伙伴关系问题，通过建立战略伙伴关系，可以与重要的供应商和用户更有效的开展工作。

2 基于供应链的选购 管理模型

选购管理是供应链管理中的重要一环，是实施供应链管理的基础，因此受到国内外学者的广泛重视。国内外学者提出了很多基于供应链的选购 管理模型，但这些模型都普遍是以实力较强的大企业为基础提出的，对于中小企业来说指导意义不大。本人通过对西矿环保科技有限公司的实地考察，结合国内外学者的探讨成果，提出一个适合中小企业的选购 管理模型。图 1 为基于供应链的物资选购 管理模型。

模型中，选购 部门负责对整个选购 过程进行组织、限制、协调，它是企业与供应商联系的纽带。生产和技术部门通过企业内部的管理信息系统依据订单编制生产安排和物资需求安排。供应商通过信息沟通，处理来自企业的信息，预料企业需求以便备货，当订单到达时按时发货，货物质量由供应商自己限制。这个模型的要点是以信息沟通来实现降低库存，以降低库存来推动管理优化，畅通的信息流是实现这个模型的必要条件。

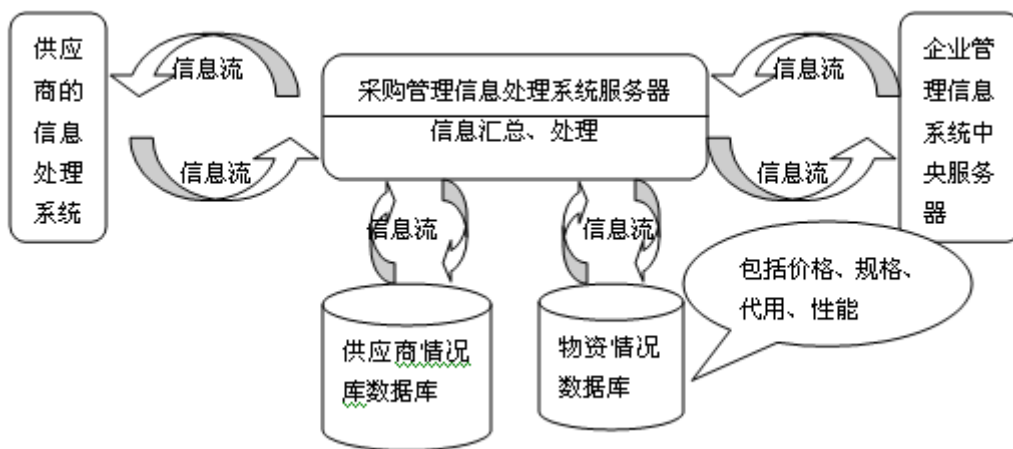


图 1 基于供应链的物资选购 管理模型

实现此模型的关键是畅通无阻的信息沟通和企业与供应商制订的长期合作契约。订单驱动是基于供应链下的选购管理的一个重要特点，本模型也是如此，模型中客户订单导致了整个选购活动的发生。下面将对信息沟通和契约的制订进行具体的论述。关于定单驱动，马士华先生的《供应链管理》中有具体的介绍，本文就不再作论述了。

2.1 选购管理中的信息沟通

设计一个适合于企业的信息处理系统是实现畅通的信息沟通的关键，一般将此系统分成信息沟通系统和对外信息传递系统。

A、内部信息沟通系统

关于信息处理系统的解决方案有很多，但他们对选购管理的关注却很少，有的系统甚至不支持选购管理信息的处理。现有的 MRP 或 MRP II 以及现在流行的 ERP 系统都不能很好的支持基于供应链的选购管理，甚至缺乏特地为选购管理设置的数据库。因为，他们只考虑如何合理的应用企业内部的资源来提高效率，降低成本，而没有考虑应用企业外部资源来创造价值。也有一些专用的选购管理信息处理系统，但它们多是独立于其它系统之外的一个独立系统，没有很好的和企业的其它系统集成起来。下面将介绍一个集成与企业管理信息系统的选购信息处理系统。图 2 为这个系统的示意图。

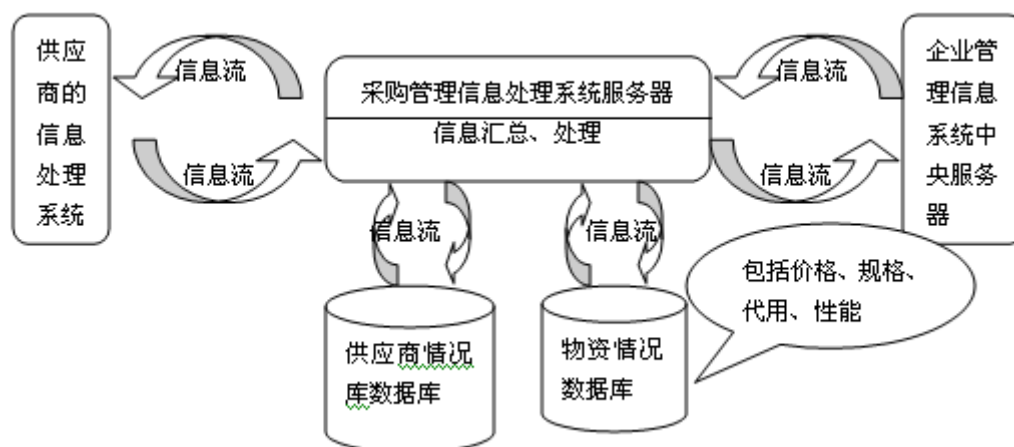


图 2 选购管理信息处理系统

选购信息处理系统于企业管理信息系统的中心服务器连接。中心服务器为选购管理子系统供应物资需求信息和库存信息（在实现零库存后此信息将不被供应）。选购管理子系统将对信息进行汇总、加工、分析、处理，依据物资状况数据库和供应商状况数据库，生成对供应商的联系单（“联系单”是一种供应商与企业协商制订的信息沟通标准）。联系单中包含有物资需求状况、参考价格、供货要求等信息。供应商将处理此联系单，并回复一个联系单。回复联系单中包含预备供货信息、供货价格等信息。回复联系单中内容被确认后，将传送到中心服务器在传送到各相关部门，再由相关部门提出看法。看法被汇总到中心服务器，传送到选购管理信息处理系统，系统生成联系单发给供应商。如此往复，直至选购过程完成为止。当选购完成时，系统将把选购过程中供应商的有关信息汇总储存于供应商状况数据库中，同时依据交易物资状况更

新物资状况数据库。

B、对外信息传递系统

信息技术的发展为企业与外界的信息沟通供应了很多平台 Internet 和传真已被广泛应用到商业信息传递中。也产生了不少模式，EDI 是一种应用较为广泛的模式。EDI 是一种电子数据交换规范，联系双方运用同一种规范进行数据编辑和传递，利用企业之间的计算机网络（Internet 或 VANS）来传递信息。它的特点是传递信息快，种类多，保密性好。但其费用昂贵，不适合中小型企业运用。所以，我提倡运用 E-mail 来与供应商传递信息。因为从效果来看，这种途径可以满足信息传递的须要，而价格要比 EDI 低很多。应留意的是，为防止商业隐私外泄，邮件在传递过程中有必要加密。

为供应商供应信息技术的支持是必要的，因为信息平台的运用是要双方同时进行才可实现的，而且平台的兼容性是不得不考虑的内容。因此，要为供应商供应良好的信息技术支持，并保持在此领域的沟通。以求整个系统的稳定。

2.2 供应链中核心企业的建立

供应链中的核心企业是供应链得以维持的核心力气，它是供应链中各种“嬉戏”规则的制定者和执行者。因此供应链的核心企业是此供应链的“领航员”，是领导者。多数状况下最终产品的制造商一般都会成为供应链的核心企业，但也有例外的状况。当最终产品的制造商的实力比较小，不足以对供应商形成约束，供应商就会成为供应链的领导者。当供应商所处的行业是受政府爱护的行业时，往往由于政策导向的影响，供应商也会在供应量中处于领导地位。这两种状况在现实中是普遍存在的，特殊是前一种状况，常常出现与新生行业中。新生行业中企业普遍实力较小，但却要依靠一些已经成熟的行业中的企业来供应原材料，而那些成熟行业度已处于寡头垄断的地位，企业实力强，市场份额安排较为稳定，一两家小型企业的行为不足以影响市场格局。因此成熟行业中的“大”企业往往会要求其他“小”企业遵守它的规则行事，因此这种状况下，供应链会被供应商所限制，选购行为的主动权也驾驭在供应商的手中。这也是为什么大型企业在建立基于供应量的选购管理是简洁取得胜利的主要缘由。所以要建立基于供应链的选购管理必需考虑自己企业所处的行业现实状况。但不是说中小企业不能建立供应链，不能成为供应链的领导者。在下一篇文章中本人将介绍一种使小企业成为供应链领导者的选购方式—联合选购，本文就不对这个问题进行具体探讨了。

2.3 与供应商的长期契约的制订

传统选购管理的过程限制是以企业监督，以合同为考核标准来进行限制的。这种限制过程须要在每次选购之前签订一个购销合同，此合同必需尽量考虑到过程中会发生的任何状况，这是很难做到的。

基于供应链的选购管理中的过程限制是基于长期契约来进行的。这种长期契约与传统合同所起的那种约束功能不同，它是维持供应链的一条“纽带”，是企业与供应商合作的基础。它供应一个行为规范，这个规范不但供应商应当遵守，企业自己也必需遵守。它应当包含一下内容：

A、 损害双方合作的行为的判定标准，以及此行为要受到的惩处。企业与供应商的长期合作是

实现基于供应链的选购 管理的基础。任何有损于合作的行为都是有害的，不管此行为是供应商引起的还是企业自己引起的。因此对这种行为的判定和惩处是契约的必要组成部分。

B、 激励条款。对供应商的激励是能否使供应商参加此供应链的一个重要条件。为供应商供应只有参加此供应链才能得到的利益是激励条款必需表现的。此外激励条款应包含激励供应商提高包括质量限制水平、供货准时水平和供货成本水同等业务水平的内容，因为供应商业务水平的提高意味着选购 过程更加稳定牢靠，而且费用也随之降低。

C、 于质量限制的相关条款。在基于供应链的选购 管理中，质量限制主要是由供应商进行的，企业只在必要时对质量进行抽查。因此，关于质量限制的条款应明确质量职责，还应激励供应商提高其质量限制水平。对供应商实行免检，是对供应商质量限制水平的最高评价。契约中应指出实行免检的标准，和对免检供应商的额外嘉奖，以激励供应商提高其质量限制水平。

D、 对信息沟通的规定。供应链企业之间任何有意隐瞒信息的行为都是有害的，充分的信息沟通是基于供应链的选购 管理良好运作的保证。因此，契约应对信息沟通提出保障措施，例如规定双方互派通信员和规定每月实行信息沟通会议等。防止信息沟通出现问题。

此外还应当强调的是，契约应是合作双方共同制定的，双方在制定契约时处于相互同等的地位。契约在实行一段时间后应考虑进行修改，因为实际环境会不断变更，而且契约在制定初期也会有不合适的地方，肯定的修改和增减是必要。

3 总结

这个基于供应链的选购 管理模型利用现代信息技术的成果解决了供应链中核心企业与供应商之间的联系问题。通过契约的约束企业和供应商之间的合作也有了保障。此模型适合于大多数企业，但要指出的是企业在实施这种选购 管理模式时要依据自身的状况敏捷实施

供应链运作参考模型（SCOR）简介

SCOR (Supply-Chain Operations Reference-model) 是由供应链协会 (Supply-Chain Council) 开发支持，适合于不同工业领域的供应链运作参考模型。1996 年春，两个位于美国波士顿的询问公司 - Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) 和 AMR Research (AMR) - 为了 帮助企业更好地实施有效的供应链，实现从基于职能管理到基于流程管理的转变，牵头成立了供应链协会 (SCC)，并于当年底发布了供应链运作参考模型 (SCOR)。

SCOR 是第一个标准的供应链流程参考模型，是供应链的诊断工具，涵盖全部行业(参见图一和图二)。SCOR 使企业间能够精确地沟通供应链问题，客观地评测其性能，确定性能改进的目标，并影响今后供应链管理软件的开发。流程参考模型通常包括一整套流程定义，测量指标和比较基准以帮助企业开发流程改进的策略。SCOR 不是第一个流程参考模型，但却是第一个标准的供应链参考模型。SCOR 模型主要由四个部分组成：供应链管理流程的一般定义，对应于这些流程的性能指标基准，供应链 "最佳实施" (best practices) 的描述以及选择供应链软件产品的信息。

SCOR 模型按流程定义的具体可分为三个层次，每一层都可用于分析企业供应链的运作。在第三层以下还可以有第四、五、六等更具体的属于各企业所特有的流程描述层次，这些层次中的流程定义不包括在 SCOR 模型中。



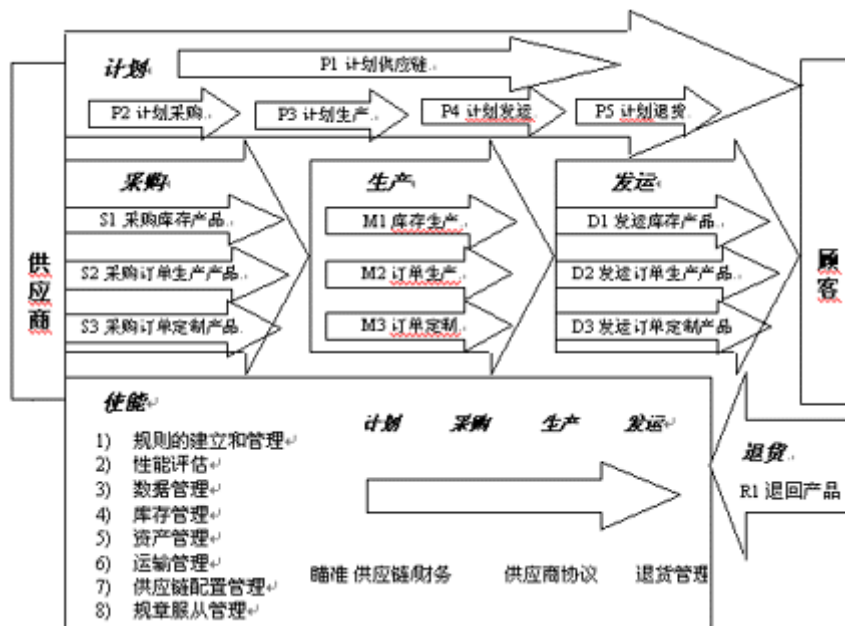
SCOR 模型的第一层描述了五个基本流程(如图一所示): 安排(Plan), 选购 (Source), 生产(Make), 发运 (Deliver)和退货(Return)。它定义了供应链运作参考模型的范围和内容, 并确定了企业竞争性能目标的基础。企业通过对第一层 SCOR 模型的分析, 可依据下列供应链运作性能指标作出基本的战略决策:

图一 SCOR 第一层流程定义

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| -交付性能: 按时或提前完成定单/安排的比率 | -发运速度: 成品库接到定单 24 小时内发运的比率 |
| -完成定单性能 | -供应链响应时间 |
| -生产的柔性 | -供应链管理总成本 |
| -资金周转时间 | -存货供应天数 |
| | -全部定单完成率 |
| | -增值生产率 |
| | -资金周转次数 |
| | -保修返修成本 |

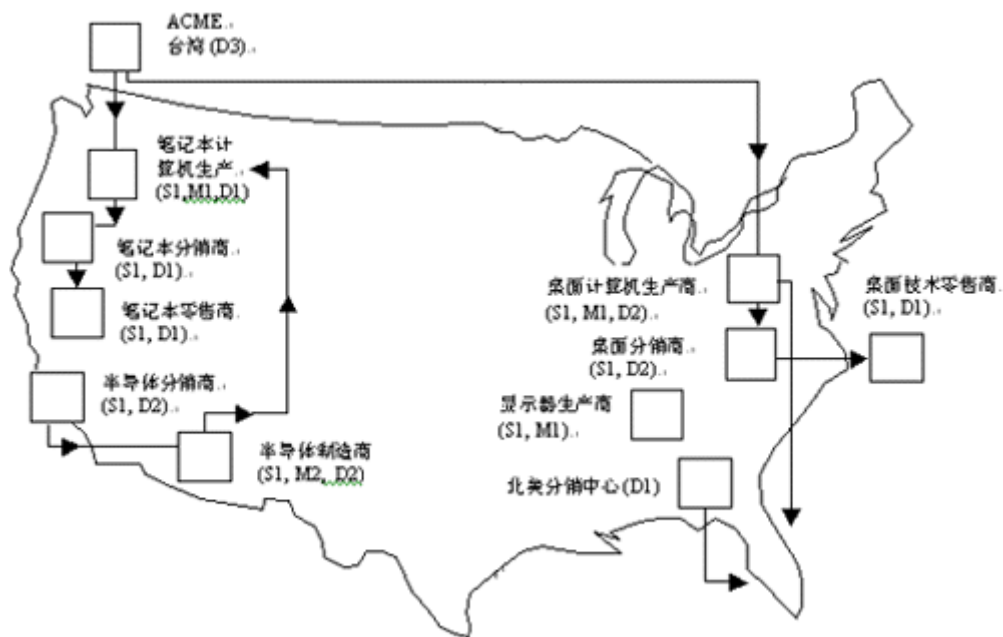
企业不行能在上述全部供应链性能指标上达到最优, 因此, 合理地选择那些对企业的胜利最为重要的指标来评测其供应链性能极为重要。

SCOR 模型的其次层是配置层, 由 26 种核心流程类型组成。企业可选用该层中定义的标准流程单元构建他们的供应链。每一种产品或产品型号都可以有它自己的供应链。图二描述了 SCOR 模型中其次层的 19 个标准流程元素。



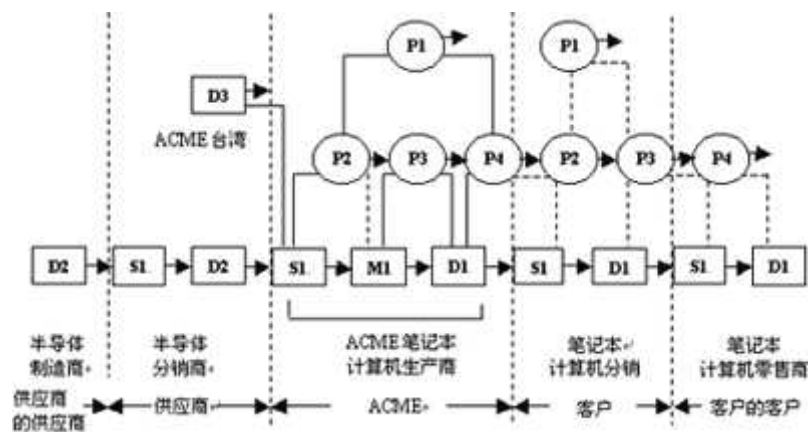
图二 SCOR 其次层流程元素

为了运用 SCOR 这个供应链诊断工具，第一步应从企业供应链的物理布局(Physical layout) 起先构建供应链的工作(如图三所示)。



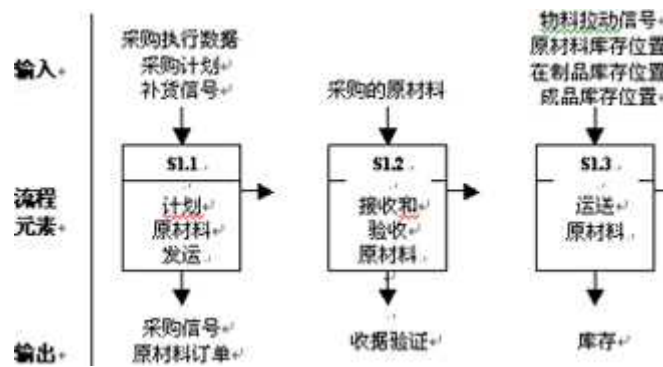
图三 供应链的物理布局

其次步就是依据企业自身供应链流程的特点，适当选择 SCOR 模型其次层中定义的标准流程元素来描述其供应链(如图四所示)。



图四 用 SCOR 模型其次层流程元素描述的供应链流程

此时，企业通过运用 SCOR 模型可以了解每一个流程元素须要哪些信息输入，并期望哪些 信息输出 (如图五所示)。



图五 流程元素所须要的输入和可能的输出

SCOR 模型中全部流程元素都附有：流程元素的综合定义；循环周期、成本、服务/质量和资金的性能属性；与这些性能属性相关的评测尺度，以及软件特性要求。值得注意的是，SCOR 不是软件指南，而是业务流程指南，但它也可作为供应链管理软件开发商的参考。在很多状况下，变更管理流程即可使企业获得最佳业绩而不须要开发软件。

SCOR 模型是一个崭新的基于流程管理的工具，国外很多公司已经起先重视、探讨和应用 SCOR。大多数公司都是从 SCOR 模型的其次层起先构建他们的供应链，此时常常会暴露出现有流程的低效或无效，因此须要花时间对现有的供应链进行重组。典型的做法是削减供应商、工厂和配送中心的数量，有时公司也可以取消供应链中的一些环节。一旦供应链重组工作完成，就可以起先进行性能指标的评测和争取最佳业绩的工作。

企业在运营中自始至终必需努力提高其供应链管理的效率。在提高其自身的运作效率的同时，企业可以起先同供应商和客户一道发展被称为“扩展企业”（Extended enterprise）的一种供应链成员间的战略伙伴关系。

有关 SCOR 模型的全貌以及 SCC 的信息，可访问网站：

电子选购 服务

随着经济全球化和 WTO 的接近，21 世纪的中国制造业正面临着全新的机遇和挑战。产品的生命周期缩短，利润下降；市场竞争加剧，不断出现企业间的联合和购并以提高竞争力；企业全球化后的新的管理问题等等。企业必需以科技为武器，通过实现高标准的管理手段来实现世界一流的管理体制和企业战略，建立能够在商海中自由驰骋的现代企业巨舰。在经济压力不断增长的状况下，如何降低成本、创建利润，将成为企业不得不面对的最重要的问题。

创建利润的最佳途径：降低选购 成本

制造业中选购 成本的比重大，选购 支出通常占了企业营业额的 30%-50%，因此限制选购 成本可以获得最佳的效果。如图所示，在某企业的营业额中，选购 支出占 50%，利润 5%，其它支出 45%，假如要提高利润至 7.5%，企业有两种选择，要么提高销售 50%，要么降低选购 成本 5%。因此抓住选购 这个核心问题，企业就能够用最少的资源办最大的事情。

Profit	5	-----	7.5
--------	---	-------	-----

Purchases	50	>	47.5
Other Cost	45		45

今日选购

企业已经日益相识到选购的重要性，同时在世界环境变更如不断增加的供货，不断增加的客户需求 and 全球性竞争等因素的影响下，今日的选购和传统的选购已经发生一些重大的变更。

- 选购在企业运营中的地位越来越重要，已经渐渐从行政部门中独立出来，与生产、销售、市场、财务和客户关系管理等部门呈同等地位，变成了考虑企业战略必不可少的重要因素。
- 选购的目的更关注于价格，而不是仅仅完成选购
- 企业选购人员实现从战术性角色向战略性角色的转变，他们大部分时间和精力将放在策略规划，将来供应预料，策略性成本限制，开发并培育有竞争力的供应伙伴等方面。
- 选购手段的多样化，包括招标选购、寻价选购、单一来源选购和竞争谈判选购等
- 选购的苦恼

企业中选购部门角色和定位的变更，使传统的选购模式有很多不便之处。在很多企业中，选购主管正在被下面这些问题所困扰：

- 高成本

依据统计，要完成一份选购单的全过程通常须要花费 75 美元到 175 美元。而其中 80%定单的选购花费的总量只是总选购花费的 20%

- 选购时间过长

困难的流程包括信息查询发布，招标投标评标，洽谈签约结算，物流配送交割等等全部手工作业，消耗了极大的时间成本和人力成本，同时对市场的反应速度不能满意须要。

- 库存过多，资本利用率低

企业没有实力进行全面细致的数据分析和选购管理实力，为确保生产顺当不中断，必需保证过量的平安库存。

- 和供应商关系惊慌

企业面对多变的 market，尽管付出很大努力，但是照旧与供应商之间摩擦不断；难以发展新的合格供应商；供应商转换成本高

电子选购

如何解决这些问题？随着互联网技术的突飞猛进，电子选购将成为一种有效的选购方式，能够将选购功能转变成交易场上一个强有力的竞争武器。电子选购

(e-Procurement) 是一个基于 Web 体系和工作流管理的电子采购 解决方案。通过这个先进的解决方案, 可以将企业的采购 过程进行系统化、流程化管理, 从而根本上实现提高工作效率、降低采购成本、减小采购 环节等目的, 电子采购 同时帮助企业实现集中采购 , 提高交易的议价实力, 改善客户服务质量。在一项对全球 2 0 0 家大企业的调查显示, 3 0 % 的企业已实施了电子采购 初始方案, 6 1 % 的企业已起先筹划或考虑电子采购 方案。IBM 的 e-Procurement service 供应了为企业量身订做的电子采购 解决方案, 可以帮助企业充分利用电子采购 的优势。

电子采购 解决方案的优势

	实施了电子采购 实施前的传统采购 后	
支出	低	高
流程处理	手工	自动
处理费用	中	低
采购 单周期	几天	几小时
错误率	中	高
定单状况	不行知	在线可得
数据	冗余	清晰可查

电子采购 包括的领域

IBM 的电子采购 解决方案将最新的信息技术和国际先进的采购 管理阅历融入了企业采购 管理涉及的全部流程之中, 从内部的需求分析, 资金筹划, 到采购 中的战略分析, 采购 单处理, 和供应商管理中的筛选, 签约, 管理和跟踪等部分。

以战略起先, 用技术解决

IBM 供应的电子采购 服务, 通过清晰的步骤, 完整的帮助客户实现量身定制的电子采购 , 简洁的说就是“从战略起先, 用技术解决”。

IBM 已经实施过上百个的电子采购 询问和实施项目, 全球资深采购 顾问、IT 专家、商务专家已经从中吸取了丰富的阅历。他们将分部分的进行全方位的电子采购 的询问和实施。

效益评估

在起先实施电子采购 安排之前, 企业首先要做的是在合作伙伴的帮助下, 从战略的高度对整个电子采购 项目可能对企业带来的损益进行广泛而深化的分析和评估。IBM 能够在支出分析、流程分析、组织分析等方面与企业一起共享自己的阅历。

采购 策略

IBM 的专家将与企业在采购 的整个流程中协同工作, 供应国际先进的采购 策略, 包括购买策略, 选择供应商策略, 采购 单合同策略, 供应商关系管理策略等来帮助企业降低采购 支出。IBM 的服务涉及的采购 物料的各个范围, 从传统的干脆采购 物料, MRO 采购 到新兴的广告采购 和风险投资的选择, IBM 都有特别丰富的资源和才智与中国的企业一同共享。

- 电子采购 策略和流程询问
- 集中采购 获得快速投资回报(ROI)

- 正确的方案须要正确的实施
- 降低投资的好选择: 电子商务运维服务

胜利案例-IBM

我们以 IBM 为例,来看看电子选购 市场在企业中所扮演的角色。早在多年前,IBM 就起先由传统选购 方式向电子选购 进行转变。1999 年 IBM 电子选购 额高达 130 亿美元。电子选购 为 IBM 供应了最高效的购货服务手段,它有效的将供货商、用户和业务伙伴联系在一起,为向客户供应优质高效的服务创建了良好的条件。通过电子选购 ,IBM 的成本在不断降低之中,自 1995 年以来,电子选购 市场已经为 IBM 节约了大约 90 亿美元。仅 2000 年第一季度,IBM 通过网络完成的货物和服务订单就有 47 亿美元,仅第一季度,电子选购 就为 IBM 节约成本 5600 万美元。

IBM 领先完成中国台湾地区信息业电子化的 A 安排,共为参加 A 安排的 20 家厂商节约了新台币 7 亿多元(新台币:人民币约为 4:1)的费用。一年半之前领先取得 A 安排核准的台湾 IBM 公司,7 月 11 日在台北庆祝成为第一个完成 A 安排的业者,台湾地区同时也是 IBM 在美国本土以外,第一个导入整合性电子化选购 的市场,并至少领先了其它国家及地区半年以上的时间。

供应链企业之间的合作模式

by AMT 马士华

一、供应链企业合作关系与合作方式的发展

Lamming 在《超越伙伴关系:革新的战略和精细供应》一书中,将自动化工业中企业关系的发展分为五个阶段:

传统关系阶段(1975 以前)。这时期的市场基本上是供不应求。企业的管理战略是:改进工艺和技术,提高生产力率;扩大生产规模,降低单位产品成本。企业各忙各的,竞争比较温柔、友好,竞争压力较轻、稳定。

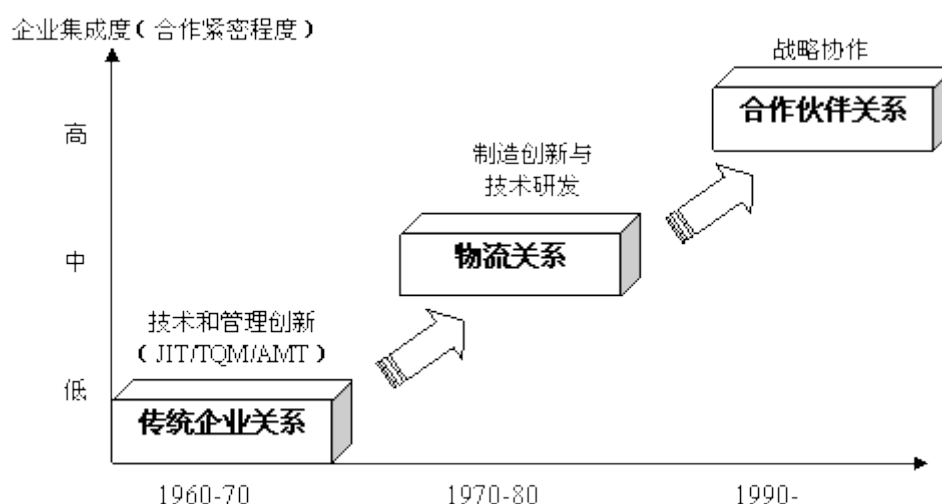
自由竞争时期(1972 年——1985 年)。市场上产品供应日趋饱和,企业间的竞争特别激烈,杀伤力极大;竞争压力很高,具有爆炸性,令人无法忍受。

合伙关系时期(1982 年前后)。市场竞争激烈混乱,顾客对产品的质量要求日益提高。质量竞争使得企业经营战略转向纵向一体化经营,以确保最终产品稳定的质量。企业间合作比较紧密,部分合伙具有肯定的战略性,竞争压力适中。

伙伴关系时期(20 世纪 90 年头)。市场变更加快,纵向一体化经营反应迟缓,失去市场风险、投资风险、行业经营风险都不断增大,企业渐渐由纵向一体化经营转向横向一体化经营,实行快速响应市场变更的竞争战略。企业间确立伙伴关系,经营合作具有肯定的层次性、能动性。竞争压力很大,但比较稳定。

战略联盟关系时期（20 世纪 90 年头后期）。企业间过去是誓不两立的竞争，现在由于市场全球化的发展，经营难度和经营风险不断加大，企业间不得不加强更紧密的合作。于是产生了“Win—Win”的合作竞争和企业间的战略联盟。企业间的竞争压力特别大，但这种压力是企业为了更好地发展而自我施加的。

也有人将传统的供应关系向供应链合作关系转变划分为两个阶段：1970s-1980s，以加强基于产品/物流的关系为特征；1980s-1990s，以实现集成化战略合作关系为特征，如图 1 所示。



在传统的企业关系中，企业的管理理念是以生产为中心的，供销总是处于次要的地位。企业间很少沟通与合作，更谈不上企业间的战略联盟与协作。随着供应商与制造商战略层合作的加强，众多的因素推动供应商与制造商的集成，主要的因素包括：探讨和开发成本的大幅度提高、运用新技术的风险提高、新产品淘汰更快、产品和工序系统困难性的增加、产品创新性和生产柔性、效率集成的要求。

20 世纪九十年头以后，供应链企业间合作关系渐渐成为企业决策者关注的核心问题。供应链关系发展的主要特征就是以产品/物流为核心转向以集成/合作为核心。在集成/合作逻辑思想指导下，供应商和制造商把他们的相互的需求和技术集成在一起，以实现为制造商供应最有用产品的共同目标。因此，供应商与制造商的交换不仅仅是物质上的交换，而且包括一系列可见和不可见的服务（R&D、设计、信息、物流等）。

供应链管理中，供应商须要具备革新和良好的设计实力，以保证交货的牢靠性和时间的精确性，这就要求供应商采纳先进的管理技术（如 JIT、TQM 等），管理和限制中间供应商网。而对于制造商来说，要供应的活动和服务包括：限制供应市场、管理和限制供应网、供应培训和技术支持、为供应商供应财务服务等等。

随着 JIT、TQM 等技术的应用，传统的供应关系实现向物流关系的转变。为了达到生产的均衡化和物流同步化，加强了部门间、企业间的合作与沟通，物流关系阶段的主要特征是基于物料的从供应商到制造商的转换过程的集成，除了价格，是一种作业层和技术层次的合作关系，这种关系留意的是服务的质量和牢靠性（交货的频繁规律和时间精确率，供应的小批量和质量）。供应

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/805142202124011302>