

浅析企业如何有效实施供应链管理

文/邓彦吴培

一、我国供应链管理现状

1、关于我国的企业供应链情况的一次权威调查是在2002年11月，由中国连锁经营协会与普华永道合作调查的《工商关系调查报告》在中国连锁业年会上公布。调查选取了国内零售百强中的32家企业，若干外资企业，以及国内知名供货商。调查结果表明，97%的零售商最关心的是供应商的订单是否足额交付；96%的供应商关注零售商的信用是否良好及是否拖欠款。在得到好评的前10名供货商中，跨国公司或带有跨国公司背景的企业占各主角地位。前10名的供货商对零售商的满意程度不到45%，而零售商对制造商的好评最高才45%。调查认为：造成供应链管理难的原因不是单一制造商或零售商的问题，而在于整个供应链系统的效率不高。首先，制造商被供货商抢压供应链，其区域过大且政策不统一，结算系统的效率低；其次，分销系统层次过多，有多家供应商，且系统不统一，服务低下。

2、近几年，企业在供应链管理方面所做出的努力更加具体而有针对性，对于合作伙伴的选择、联盟的建立等问题都表现出了实际的操作行为。在中国的各类企业中，都涌现出了在供应链管理方面有新的突破的企业。例如，宝洁宣布将与IBM合作，为企业提供供应链一体化解决方案，并将由第三方物流企业向供应链服务商进行战略转型；联想成功实施耗资1亿的供应链管理；这些行为说明了企业供应链行为向更加理智、有序、有目的的方向发展。

二、企业实施供应链管理中的问题

中国企业相对落后的现代管理制度以及中国特殊的文化氛围决定了在中国实施供应链管理的难度，在现实生活中企业实施供应链管理存在不少问题。

1、思想观念的转变问题。在企业的传统观念中，生产的重要性远远大于流通。这种影响使得长期以来我国流通领域得不到重视，导致对物流业投资少，发展缓慢，各种物流基础设施分布分散，装备落后，物流企业运作水平低，且物流从业人员整体素质低；企业的老员工缺乏对现代物流运作规律的把握，仅9%的物流企业拥有物流信息平台。有调查显示，90%以上的企业对供应链概念不理解，从行业情况看，零售业(89.6%)的情况要好于制造业(92.2%)，制造业好于批发业(93.7%)。这说明目前供应链观念在国内企业中的接受程度还很低。

2、供应链上企业之间的诚信问题。有效的供应链管理要求节点上各企业必须有诚信。诚信对企业所创造的价值是无形的。诚信度高的企业在融资、维系客户等方面具有优势；良好的信誉还可以使企业降低交易成本，提高效率，提高竞争力。西方发达国家由于有比较系统完善的信用管理制度，90%的商业贸易采用信用结算方式，而我国目前信用交易的比例仅占20%。据有关专家分析，由于中国市场交易缺乏信用体制，使得国内生产总值的10%~20%为无效成本；企业之间“三角债”高达1.5万亿元；每年因为逃避债务造成的直接损失约1800亿元；由于合同欺诈造成的直接损失约55亿元。

3、企业的现代化水平低。供应链管理的支持技术是完善的信息系统。供应链管理方法都是以完善的信息系统为基础的。在我国采用供应链管理(SCM)系统的企业是凤毛麟角。目前真正建设了完整的SCM系统的企业并不多，只有上海光明乳业股份有限公司、雅戈尔集团等少数企业已经建设或正在尝试。标准化是供应链高度一体化的关键之一。目前物流信息的来源主要依靠条码技术和RFID技术获得，但国内RFID技术使用得较少。而条码技术的使用要求包括生产制造、仓储、运输、零售等物流过程等每一个环节都实现条码的标准化。

三、企业实施供应链管理的策略

1、供应链管理作为一种新的管理理论，符合我国物流现代化的发展趋势。针对目前我国企业普遍对供应链管理概念理解程度较低的情况，国家有关部门或行业协会应采取积极措施，组织企业经理就企业供应链管理问题进行各种形式的研讨，请一些在供应链管理方面取得成功的企业介绍经验，请有关专家进行现场咨询。

2、实施供应链管理，特别需要强调企业之间的合作和信用。这种信用对国家、企业和个人都非常重要。信用是一个人的立身之本，一个企业的存在和发展的基础，更是供应链管理的支撑体系。我国应建立和健全信用体系，制定各种诚信经营的政策、法律法规，保证企业诚信经营有章可循、有法可依。工商、税务、银行、物价等部门应加大对企业诚信经营的监管力度，建立企业信用档案，定期公布不良信用企业名单，让不守信的企业难于生存。

3、根据供应链管理的要求，对企业业务进行科学的分析和流程设计，完善工作体系，建立和

健全各项工作制度。确保企业基础管理工作科学有序地进行。同时要求供应链管理人员具备多方面的知识、技能和素质。在知识方面，供应链管理人员需要懂得整个业务流程，用户的需求是什么，竞争对手在干什么，以及成本结构是什么等。在技能方面，供应链管理人员必须具有分析问题、解决问题的能力，团队协作能力，与其他部门的沟通能力。在素质方面，供应链管理人员应具有全局观念，用户至上的思想，创新意识和勇于承担风险的精神（作者单位：广东工业大学）

相关链接

浅谈对无形资产的认识及管理
供应链风险及其防范
企业管理者应善抓“前点、拐点、重点”问题
浅析企业如何有效实施供应链管理
简析科学发展观中的哲学思想
论制度创新与房地产企业的科学发展
自动化专业走工商贸结合的创新模式的探索

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心