

《管理论坛》杂志

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



供应链成本管理：新的突破潜力

姜铁虎

供应链管理是提高企业效益，更好地实现企业目标的一个关键的战略因素。有效的供应链管理有助于加强企业的竞争能力，提高顾客服务水平和增加企业盈利。在市场全球化和外包(outsourcing)策略被广泛用来提升企业核心竞争能力的今天，许多企业都选择了供应链和物流管理作为获取竞争优势所必须采取的战略步骤。在企业实施了供应链管理之后，供应链成本管理将成为这些企业之间优势差异的新的突破潜力。

尽管技术工业部门全面降低了供应链管理成本，然而同类最佳(best-in-class)的技术公司在这一基本运作指标上，相对于表现平均的竞争对手仍然保持了4-6%的优势。在离散制造工业中，领头技术公司已经把供应链管理总成本(TSCMC)从去年占产品总收入的4%平均削减到了今年的3.6%，大约改进了12%；而处于中游的公司同期也把他们的TSCMC从产品总收入的9.3%降到了8.9%，大约改进了5%。这些数据来自PRTM[注]关于2000年技术工业供应链成本管理的一份调查报告，其中，同类最佳性能被定义为按性能指标排在前20%的同类企业的平均性能。由于对供应链成本减少的压力仍在增加，这些领头公司继续超越了那些业绩平均公司的挑战。

供应链管理总成本包括物料采购成本，定单管理成本，库存持有成本，与供应链相关的财务和计划成本，以及供应链管理信息系统(MIS)成本。根据对技术工业十多年来所做的大量研究，PRTM认为同类最佳的公司运作领域中能够保持4-6%的优势，这一数字对销售额为10亿元的制造企业而言相当于节约了4-6千万。

定单管理成本和物料采购成本大约占整个供应链管理成本的三分之二，定单管理成本与面向顾客的供应链端相关，而物料采购成本则与面向供应商的一端相关。由于这些成本表现在属于不同组织的供应链系统之间的接口点，所以，他们构成整个供应链管理费用的一大部分也是合理的。

重要的成本驱动：e-类供应链

Internet使能的供应链潜力的释放，对不同供应链之间的接口点将产生重大影响。通过使用Web使能的工具把直接供应商和用户纳入传统管理流程，一些领头企业已经开始打破同类最佳性能的障碍，他们在供应链管理中正在取得突破性进展，使他们更接近PRTM所称的“e-类”(eClass)性能。通过电子协作网络把企业之间的信息流平顺地连在一起，减少了需要人为干涉解决的不匹配和不连续，从而大大减少了企业在采购和客户服务中的人力资金投入。

与传统MRP/ERP使用的周期驱动方式不同，e-类供应链以事件驱动方式来收集信息，并把它们分发给决策者和决策工具。例如，一个e-类采购系统可以检测出现的物料或元件短缺，然后根据事先设定的选择物料源的层次结构，搜索可选的物料来源，包括可选的元件制造商，有多余库存的经销商，或网络交易市场。根据决策工具的复杂程度，这个系统或许还能在预定的范围内不需人为干涉或检查而发出一份采购订单。

另外，e-类供应链也可认为是“看板”(kanban)方法的电子展开。看板控制系统是丰田提出的“拉式”制造系统的样板，这种方法保证在准确的时刻把物料传递到需要它们的正确地方。尽管实施e-类供应链获得了许多改进，但很多技术公司的库存水平仍然很高。这主要反应了需求的不确定性，产品组合传递，和对供应商不可靠性的担心。随着Internet应用的广泛深入，信息的效用不断增加，而库存的效用则逐渐减少。因此，通过利用信息来代替库存和利用裁减现有资源的能力(这种资源仅用于快速响应顾客不断变化的需求)，e-类供应链可以使企业的库存减少到运作必须的基本水平。其结果是：物料采购成本，库存持有成本和定单管理成本都将被大大削减。

在一个供应链中，与定单管理和物料采购成本几乎同样重要的是库存持有成本。根据PRTM的数据，该成本占供应链管理总成本的大约20%，其中包括损坏，贬值，和运营资金的机会成本。可以预见，这些成本将随着e-类供应链潜力的挖掘而大大减少。

与供应链相关的MIS成本基本保持静态，大约占供应链管理总成本的10%。对这一成本的削减目前没有多少机会，因为最新的MIS技术虽然昂贵，但却是必须的。事实上，我们可以看到这方面成本总体上升带来的压力。好在随着ERP和APS系统实施成本的下降，以及由于公司开展应用与供应链相关的Internet技术而带来的投资回报的自然增长，这种成本压力或许能有些缓解。在PRTM的调查数据中，与供应链相关的MIS成本之间存在巨大差异，其原因主要是由于主系统的配置实施，这往往会引起1到3年非正常MIS成本的增加。在系统的配置实施阶段，与MIS相关的供应链成本超过一个企业的年供应链管理成本的25%并非少见，在极端案例中可能接近50%。当然，这种过渡时期的成本增加，应当考虑这样一个背景，即企业有机会更好地控制TSCMC中三个最主要的成本元素：定单管理成本，物料采购成本和库存持有成本。

管理蕴涵

通过实施e-类供应链，同类最佳的公司有各种机会加大领先差距。而那些当前性能业绩处于平均水平的公司，如果在供应链成本管理中不加速改进，很快就会看到来自供应链成本竞争的威胁。在这一领域中，如果企业只是以工业平均步伐改进性能，那么最终将免不了成为世界的弃儿。过去十年中，同类最佳的公司以每年超过10%的平均速率改进；而处于中游的公司，其改进速率还不到这个数字的一半。随着Internet对整个供应链管理成本影响的不断增加，就一个典型的制造企业而言，其成本节约的机会有可能达到销售收入的几个百分点。

观察思考

供应链成本控制使企业有机会超越当前同类最佳的运营性能，对企业最佳运

营性能的细致分析充分揭示了Internet给企业带来的巨大潜力和机会，e-类供应链性能将成为基本的性能标准。

可以预期，企业为了在激烈的竞争中求得生存，必将对企业的信息技术做出巨大投资。企业信息化的资金投入将构成供应链管理成本的很大一部分，因此，每个企业都应根据自己的具体情况，对供应链成本进行有效地管理。

效仿个人计算机工业中颇具成效的定单制造模式，通过对供应链管理的彻底革新，美国和欧洲汽车制造商很快也将能按定单快速而经济地装配汽车。这种革新，在不久前还被许多汽车制造商认为是不可行的。e-类供应链所带来的这些巨大变化和发展，在技术密集型工业企业中已不再鲜见。

注：PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath) 是位于美国波士顿的一家著名咨询公司，1996年与ARM共同牵头成立了供应链协会(SCC)，并开发了供应链运作参考模型(SCOR)。文中数据来自PRTM关于2000年技术工业供应链成本管理的一份调查报告。

最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么？](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过？](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振
- [更多文章...](#)