

阅读价值

- ❁ 主机厂：借鉴著名公司操作流程
- ❁ 供应商：提高与客户业务对接能力
- ❁ 从业者：拓宽工作思路

EFFECTIVE MANAGEMENT 汽车供应链管理实务


高效管理

雷朝晖 / 著

全书内容源自一线案例：

- ❁ 生产计划管理
- ❁ 订货管理
- ❁ 供应商管理
- ❁ 物流管理
- ❁ 仓储管理
- ❁ 供应链信息管理



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高效管理

汽车供应链管理实务

本书以东风日产乘用车公司现实生产中供应链管理为实例，从生产计划管理、订货管理、供应商管理、物流管理、仓储管理、供应链信息管理多角度，详细介绍该公司在供应链管理中的操作程序和方法，同时对传统供应链管理提出改善建议。本书最大特色在于突出供应链管理实战，内容来自于生产一线，努力为读者提供一个可复制的操作模板，目的在于实现相关企业供应链的高效管理。

本书适合汽车供应链管理领域，包括生产计划、采购、供应、物流、仓储、信息等相关环节的人士阅读，也适合其他行业相关领域人士、在校师生等学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

高效管理：汽车供应链管理实务/雷朝晖著. —北京：机械工业出版社，2010.4

ISBN 978-7-111-30162-2

I. ①高… II. ①雷… III. ①汽车工业—工业企业管理：供销管理
IV. ①F407.471.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 049754 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：赵 鹏 责任编辑：赵 鹏

封面设计：鞠 杨 责任印制：王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司印刷 (装订)

2010 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·21.5 印张·4 插页·368 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-30162-2

定价：52.8 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 68379649

读者服务部：(010) 68993821

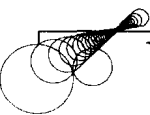
封面无防伪标均为盗版

前 言

现代制造业在中国的发展只有短短几十年，但是中国现在已经成为世界第一汽车制造大国。中国人在这几十年内不断学习世界先进管理经验，并不断创新，形成了中国的制造业奇迹。其中供应链管理是制造业在管理创新中的经验总结，而汽车制造业又是制造业的一个典型代表，也是现代化工业生产的缩影。亨利·福特 1913 年创建福特汽车公司的流水生产，开创了现代大规模工业生产的时代，具有划时代的意义，甚至可以与当年英国发明蒸汽机的划时代意义相比。丰田汽车在生产中实行的准时化生产，也称作精益生产方式，是把现代化工业生产管理水平推向另一个高潮。

在汽车制造业这一百多年来的发展中，各种各样的管理方式在汽车生产活动中不断创新，不断实践，不断完善，不断发展。从早期的物料需求计划 MRP (Material Requirement Planning)、制造资源计划 MRP II (Manufacturing Resources Planning)、企业资源计划 ERP (Enterprise Resource Planning)，到后来的供应链管理 SCM (Supply Chain Management)，还有全员生产保全 TPM (Total Productive Maintenance)、全面质量管理 TQC (Total Quality Control)。正是这些管理思想的不断发展，为汽车业发展提供了管理方法上的支持。对于汽车制造业来讲，最复杂、最难管理的就是供应链管理。

本人曾经长期在国内大型汽车制造企业从事供应链管理方面的工作。在与国内同行的交流中，大家共同感到，由于国内汽车制造商在供应链各个环节上的管理手段相对落后，这对国内汽车企业的生产和经营有着相当严重的制约。例如，早期我们在进行零部件订货时，主要靠人工处理方式，生成的订单只有数量，没有交货期，还要用手工填写交货时间，交货期也是临时得出的，因为没有充分的时间来进行细致的推算。做一次订货计划要花费将近一天的时间，常常还要加班到夜里，这让每个订货管理人员都疲惫不堪，即便如此，还时常出现订货缺件，影响生产更是经常的事情。为了提高订货管理水平大家想尽了各种办法，虽然有所提升，但是随着市场经济的发展，企业为适应市场的需求，生产计划的稳定性越来越差，原来是一个月的生产计划不变，可到最后成了当天变更第二天的生产计划，更有甚者，当天的生产计划就进行调整。这样一来，订货计算已经没有任何的实际意义，最后只能以大量的库存来应付生产。另一方面，在传统的生产管



理中没有对物流管理给以足够重视，所有的外部物流全部由供应商来承担，汽车制造商不做任何管理工作，可以说对于外部物流是放任自流，其结果是供应商的交货无法满足订货要求，同时物流成本居高不下，这些最终也反映到零部件的价格上，给降低采购成本带来巨大阻力。还有，传统生产管理由于在供应商管理的思想上保守，希望多招来供应商以便于零部件的降价，而忽视了对供应商的帮扶，最终造成供应商的合作意愿不强烈，盈利能力不高，供应商不能与汽车制造商共同发展，形成汽车制造商发展，而供应商没落的结局。总之，当只对供应链中的各个环节独立管理，只考虑单一环节的利益时，整个供应链就会出现断裂，互相碰撞，无法进行有效的运行，当然最终受到损失的就是汽车制造商自己。

我在加入东风日产乘用车公司以后，有机会学习日产汽车公司在供应链管理上的先进理念与管理手段。日产汽车公司管理方式在国际众多汽车制造商中，可能算不上是最先进的。但是，如果一个管理方式能对一个汽车制造商起到重要作用，能对企业的供应链运行提供有效支持，就是一个好的管理方式。东风日产乘用车公司就是从传统的生产管理方式成功地转入到供应链管理方式上的。当然，每一个人在这个转化中都有不同的理解与体会，但是在日产与东风管理人员的共同努力下，完善了对供应链管理的优化，仅此一点，我认为这个管理对当前国内众多汽车制造商都是一个非常好的借鉴。

在日常工作中，我结识了许多零部件供应商朋友，在与他们的沟通中也了解到，他们也非常想了解一个汽车制造商的供应链管理在实际工作中是如何运作的，因为汽车制造商的供应链运作与供应商的利益是息息相关的，供应商也会从汽车制造商的供应链管理改善中获取收益，达到与汽车制造商共赢的目的。为此，我经常在日常工作中向各位供应商介绍东风日产乘用车公司在供应链管理上的思路与做法。

我在写这本书的时候，总是给自己提出一个问题，我写的每一个章节，每一个细节，是否是我在以前工作中曾经困惑的问题点；我写的每一个案例，是否是现在许多同行还在头痛的难题；我写的每个管理流程，能否给大家带来一个解决思路。在理论的研究上，我还只是一个新人，但是通过大量的实际工作，我对供应链的管理实践还算是有些深刻的认识。希望通过这本书不仅给自己的学习做一个总结，也送给正在供应链管理工作中的同行们一个参考，更是要送给将要加入供应链管理的新人们一本入门的教材。最后也希望中国各汽车制造商与其供应商能够通过提升供应链管理水平的提升而实现共同进步，最终实现中国的汽车制造业从“规模大”变成“管理强”。

目 录

前言

第一章 | 汽车制造业供应链管理

本章主要讲述供应链管理的基本内容与中国汽车行业的特点。结合东风日产乘用车公司的供应链管理概况，阐述供应链管理理论和我国努力提高供应链管理水平的必要性。

☞

©

- 第一节 供应链管理理论概述 /2
- 第二节 中国汽车制造业供应链管理现状 /9
- 第三节 同步化供应链管理 /16
- 第四节 东风日产供应链管理介绍 /29

第二章 | 生产计划管理

本章重点对供应链管理思想下的汽车业流水线装配生产的生产计划管理进行详细讲述。本章内容可以对传统生产计划的管理提供一个改善的参考，为在生产计划中长期困扰的管理难题提出一个有效的解决思路。

©

- 第一节 汽车行业生产计划管理概述 /36
- 第二节 预示性生产计划制订 /46
- 第三节 确定性生产计划 /59
- 第四节 生产计划的变更管理 /64
- 第五节 生产计划的执行 /68
- 第六节 SOP与EOP生产计划管理 /74

第三章 订货管理

本章通过讲述东风日产乘用车公司订货管理的每一个操作细节，向读者讲解如何能够精确编制订单，并有效管控订单的执行。

- 第一节 订货管理概述 /80
- 第二节 国产零部件订货管理 /84
- 第三节 进口零部件订货管理 /111
- 第四节 几种特别订货方式管理 /125
- 第五节 车型停产与切换时订货管理 /135
- 第六节 缺件管理 /146

第四章 供应商管理

对于供应商的管理提到一个相当的高度来管理才能保证汽车制造商的供应链运行不受影响，并从这个提升中获得本企业在汽车行业的竞争优势。

- 第一节 供应商管理概述 /154
- 第二节 供应商的选择 /167
- 第三节 供应商的QCDD评价 /173
- 第四节 供应商日常管理 /176
- 第五节 供应商生产能力提升 /183

第五章 物流管理

供应链管理重点解决物流管理环节上的细节问题，针对传统生产管理中的疏漏环节进行加强，使物料在供应链中时刻处在可知、可控的状态。一旦出现紧急状态时，就会通过应急手段，保证物流管理的稳定与可控，

而物流管理工作的核心内容也就是不断改善,并始终保持这种稳定。

- 第一节 物流管理概述 /193
- 第二节 包装及容器管理 /198
- 第三节 厂内物流管理 /212
- 第四节 厂际物流管理 /220
- 第五节 国际物流管理 /237
- 第六节 流通加工 /244
- 第七节 物流供应商的管理 /246

第六章 | 仓储管理

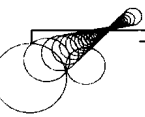
对于汽车行业供应链管理中,最容易管的就是仓储管理,但是最难管好的也是仓储管理。

- 第一节 仓储管理概述 /254
- 第二节 仓储静态管理 /265
- 第三节 仓储业务操作 /269
- 第四节 库存盘点管理 /278
- 第五节 库存控制 /284
- 第六节 汽车制造业中供应商管理库存(VMI) /296

第七章 | 供应链信息管理

信息管理在企业管理中具有重要的地位,随着信息技术越来越发达,各种信息处理工具被广泛应用,供应链管理的信息化成为一个不可抗拒的潮流。

- 第一节 信息管理概述 /302
- 第二节 人工信息管理 /307



第三节 自动信息管理 /310

第四节 东风日产乘用车公司供应链信息管理应用 /312

第八章 | 传统管理的改善

本章针对汽车制造企业在传统生产管理中常见的一些问题进行描述，并提出一部分相应可行的改善建议。

第一节 传统管理改善的重点 /321

第二节 传统汽车制造企业实施供应链管理的途径与方法 /325

第三节 实施供应链管理的注意点 /328

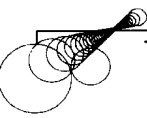
第四节 供应链管理在中国汽车行业的展望 /330

附录 缩写词 /332

参考文献 /333

汽车制造业供应链管理

本章主要讲述供应链管理的基本内容与中国汽车行业的特点。第一节首先对供应链管理的理论知识进行简单介绍，让大家对供应链管理有一个理论上的初步认识，第二节对中国当前汽车工业的形势进行总体分析，看看中国汽车工业为什么必须要努力提高供应链管理的水平；第三节介绍同步生产方式；第四节介绍本书中作为案例示范的东风日产乘用车公司的供应链管理概况。实际的管理实务将在后面的章节中做详细讲述。



第一节 供应链管理理论概述

供应链是围绕核心企业，通过对企业生产经营活动中的信息流、物流、资金流的控制，从原材料采购开始，到制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的网链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造、加工、组装、分销等过程直到最终用户。

一、供应链管理的含义

供应链管理就是对供应链上各节点企业所实施的统一管理。传统的企业间关系主要表现为一种竞争和短期合作关系，因此按照传统的企业管理模式，不能满足供应链的要求和体现供应链的优势。供应链涉及供应商、制造商、分销商等一系列节点企业，因此对供应链要进行集成化、系统化、综合化的管理。传统的企业管理模式将企业的发展战略确定为通过企业组织规模的扩大将资源平均投入到采购、生产、销售环节中，以此来提升企业竞争力，从而造成企业“大而全、小而全”，不能适应迅速变化的外部市场和瞬时多变的客户需求。

由于供应链有不同的定义，因此对供应链管理也有不同的解释。一般认为，供应链管理是指人们在认识和掌握供应链的各环节内在规律和相互联系的基础上，利用管理的计划、组织、指挥、协调、控制和激励职能，对产品生产和流通过程中各个环节所涉及的信息流、物流、资金流以及业务流进行合理调控，以期达到最佳组合，发挥最大效用，提升产品价值。

供应链管理，就是指在满足一定的客户服务水平的条件下，为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和销售商等有效地组织在一起进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。从上述定义中，能够看出供应链管理包含的丰富内涵。

首先，供应链管理把产品在满足客户需求的过程中对成本有影响的各个成员单位都考虑在内了，包括从原材料供应商、制造商到仓库再经过配送中心到销售商。不过，实际上在供应链分析中，有必要考虑供应商的供应商以及顾客为顾客，因为它们对供应链的业绩也是有影响的。

其次，供应链管理的目的在于追求整个供应链的整体效率和整个系统费用的



有效性，总是尽可能使系统总成本降至最低。因此，供应链管理的重点不在于简单地使某个供应链成员的运输成本达到最小或减少库存，而在于通过采用系统方法来协调供应链成员以使整个供应链管理的总成本最低，使整个供应链系统处于最流畅的运作中。

最后，供应链管理是围绕把供应商、制造商、仓库、配送中心和销售商有机结合成一体这个问题来展开的，因此它包括企业许多层次上的活动，如战略层次、战术层次和作业层次等。

二、供应链管理特点

供应链管理虽然来源于传统的管理，但在传统的管理基础上有很大的突破，对传统的管理进行了全面的完善。

1. 供应链管理以客户满意为核心

供应链是一个整体的概念，在供应链中各个企业共同面对同一个顾客——最终用户，而不是供应链中的某一个客户，当所有的企业都能以这一思想为行动指南时，就可以消除一些分歧，达到合作共赢的效果。

2. 供应链管理构建了新型合作竞争理念

传统的管理强调的是最终产品制造商作为核心企业的发展，而与上下游的企业合作中，更多的是竞争关系，相互之间缺少信任，合作关系通常会因竞争的关系而中断。而供应链管理强调改变这种不和谐的关系，以加强双方或多方的合作，实现利益共享，达到整个供应链的共同发展。

3. 供应链管理以现代化网络信息技术为支撑

现代化的生产离不开网络信息技术的支持，传统的管理因为缺少这样的技术支撑而失去竞争力，供应链管理是以信息技术为基础的管理手段，并通过不断地改善，使供应链管理也在实践中不断自我发展和完善。

4. 供应链管理实现了管理的整合

由于传统管理的条块化分割，造成各个管理环节之间缺少有力的统一，管理内部的矛盾严重影响了整个制造系统的运行效率，提高了管理成本。供应链管理正是以此为切入点，通过一个管理部门，统一管理思想，集中管理手段，分散业务操作，整合了全部制造系统中的各个业务，构建成了供应链管理。

三、实施供应链管理的意义

1. 供应链管理能减少从原材料供应到销售点的物流流通时间

供应链上的企业通过对消费者需求做出快速反应（QR），实现供应链各个环

节即时出售、即时生产 (JIT)、即时供应,也就是在需求信息获取和随后所做出的反应尽量接近实时到达最终用户,将消费者需求的消费前置时间降低到最低程度。要实现这一点,必须通过供应链上的企业共享信息,全方位对上下游市场信息做出快速反应,共同对外营造一种群体氛围,将消费者所需的产品按需求生产出来,并及时送到消费者手中。

2. 供应链管理可以减少库存、降低成本

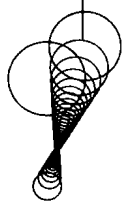
供应链通过整体合作和协调,在加快物流速度的同时,也减少了各个环节上的库存量,避免了许多不必要的库存成本消耗。如果没有供应链上的集成化管理,供应链上的企业就会只管理自己的库存,以这种方式来防备由于供应链中其他组织的独立行动给本组织带来的不确定性。例如,一个零售商会需要安全库存来防止分销商货物脱销情况的出现,而分销商也会需要安全库存以防止供应商出现供货不足的情况。由于在一条供应链上的各个界面都存在不确定因素,又缺乏必要的沟通和合作,所以需要重复的库存。而在供应链的集成化管理中,供应链中的全部库存管理可通过供应链所有成员之间的信息沟通、责任分配和相互合作来协调,以减少供应链上每个成员的不确定性和安全库存。较少的库存会带来减少资金占用量、削减库存管理费用,从而降低成本。另外,供应链的形成消除了非供应链合作关系中上下游之间的成本转嫁,从整体意义上降低了各自的成本,使得企业可以将更多的周转资金用于产品的研制和市场开发等,以保证企业获得长期发展。

3. 供应链管理可以提高产品质量

供应链中每一个被选择的合作伙伴对某种产品都拥有核心能力,其产品设计、生产工艺、质量处于同行业领先地位。供应链管理就是借助网络技术,使分布在不同地区的供应链合作伙伴,在较大区域范围内进行组装集成制造或系统集成,使制造出质量近乎完美的产品成为可能。如果构成产品的零部件由一个厂家生产,或由一些专业化程度不高的厂家生产,则产品总体质量很难得到保证。

4. 供应链管理可使企业组织简化、提高管理效率

供应链管理的实施需要 Internet/Extranet 技术作为支撑,这样才能保证供应链中的企业实时获取和处理外界信息及供应链上的信息,使企业最高领导人可以通过供应链中的企业内部网络随时了解下情,而基层人员也可以通过网络知道企业有关指令和公司情况。因此,企业的许多中间协调、传送指令管理机构就可削减,企业管理组织机构可由金字塔形向扁平形发展。组织结构简化,层次减少,使企业对信息反应更快,管理更为到位,有效避免传统企业机构臃肿,人浮于事



的现象，适应现代企业管理的发展趋势。

5. 供应链管理可以从经营战略上加强企业的竞争优势

当今的市场竞争日益激烈，企业面临的竞争对手可能不只是一个经营单位，而是一些相互关联的群体，仅靠企业自身的资源不可能有效地参与生产竞争，必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造商、分销网络、客户纳入一个精密的供应链中，才能有效地安排企业的产、供、销活动，满足企业利用当今社会一切市场资源进行生产经营的需求，以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。当一个企业遇到多点竞争时，它必须跳出竞争单位的范围来看待自己的对手，因为竞争优势的获得取决于更广泛的因素——供应链。

尽管在实际的物流管理中，只有通过供应链的有机整合，企业才能显著地降低成本和提高服务水平，但是在实践中供应链的整合是非常困难的。这是因为：首先，供应链中的不同成员存在着不同的、相互冲突的目标。比如，供应商一般希望制造商能进行稳定数量的大量采购，而交货期可以灵活变动；与供应商愿望相反，尽管大多数制造商愿意实施长期生产运转，但它们必须顾及顾客的需求及其变化并做出积极响应，这就要求制造商灵活地选择采购策略。因此，供应商的目标与制造商追求灵活性的目标之间就不可避免地存在矛盾。

其次，供应链是一个动态的系统，随时间而不断地变化。事实上，不仅顾客需求和供应商供货能力随时间而变化，而且供应链的成员之间的关系也会随时间而变化。比如，随着顾客购买力的提高，供应商和制造商均面临着更大的压力来生产更多品种更具个性化的高质量产品，进而最终生产定制化的产品。

研究表明，有效的供应链管理总是能够使供应链上的企业获得并保持稳定持久的竞争优势，进而提高供应链的整体竞争力。统计数据显示，供应链管理的有效实施可以使企业总成本下降 20% 左右，供应链上的节点企业按时交货率提高 15% 以上，订货到生产的周期时间缩短 20%~30%，供应链上的节点企业生产率增值提高 15% 以上。

汽车制造业一百多年来的竞争是不断发展变化的，如图 1-1 所示。从最初的成本竞争引入了福特的流水线生产，到后来质量的竞争；到了 20 世纪 80 年代，就演变成了产品的品种以及产品性能上的竞争；进入 21 世纪后，已经发展成了产品与服务的快速响应的竞争，谁能以最快的速度向用户提供低价、优质、性能优良的产品，谁就能在市场竞争中生存，而供应链管理也正是在这种形势下应运而生的。

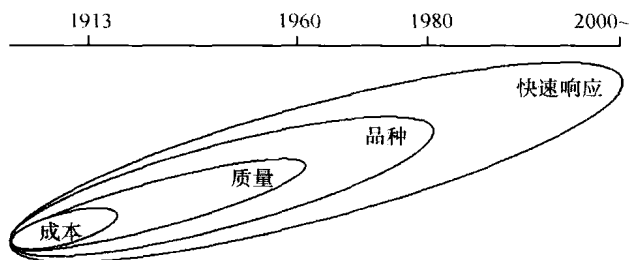


图 1-1 汽车制造业核心竞争力的变迁

四、供应链管理的内容

在现在的供应链管理理论中，供应链的管理主要涵盖以下几方面的内容：

1. 企业的供应链构建

每个行业，每个企业都有不同的企业环境，在供应链的组织上，不可能有一个通用的模式来套用所有的行业、所有的企业。因而每一家企业要按自己的行业特点以及在行业中的地位来构建供应链管理策略。

2. 企业的业务外包与扩展企业

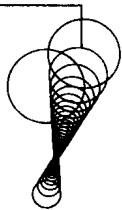
通过分析企业的核心竞争力，来理解企业在供应链管理思想下，对企业的非核心业务外包，以提高核心企业的效率与竞争力。这种业务外包方式，特别是信息管理和物流管理的外包越来越成为众多企业的发展方向。扩展企业表面上是与外包相反的管理思路，实质却是一致的，都是对核心业务与非核心业务的加强联系，使之成为一个整体来运作。

3. 供应链管理的合作伙伴关系

建立战略性合作伙伴关系是供应链管理战略的重点，也是集成化供应链管理的核心，对于企业具体而言，就是在供应链的每一个环节中，寻找最优秀的合作伙伴，共同提高供应链的效率与效益。这也是企业对于外部供应链环节管理的主要内容。

4. 供应链上的企业绩效评价与激励

对于正常运作的供应链，核心企业要不断对供应链上下游的企业进行绩效评价，还要对整体供应链的运行效果做出评价，对供应链上的企业之间的合作关系做出评价。进行各项评价的目的是要对供应链上的各个企业进行激励。评价要有一个评价体系和评价指标，通过建立绩效的企业标杆，让大家向最优秀的企业看齐。



5. 供应链管理下的生产计划管理与控制

企业的供应链运行必须要在一个统一的指挥下,实现同步化,而这就是生产计划管理所要起的作用。生产计划编制、生产计划执行、生产计划控制构成了企业生产管理的核心。供应链的各个环节也都是围绕着生产计划的完成展开,制订有效、准确的生产计划是生产计划管理的重点。

6. 供应链管理下的采购管理

制造业生产计划的完成是通过外部原材料供应来保证的。没有采购管理就不能使生产有序、稳定地进行。供应链管理中的难点就在于采购管理中的物料需求计算、订货时间的确定,采购管理还要依赖大量的库存数据。在计算机辅助运算下,准确、快速地计算出物料的需求,并详尽地编制出采购订单,向供应商及时发布,以保障物料能够及时地交到所需的地点。供应链管理中计算工作量最大的就是采购订货管理。

7. 供应链管理下的物流管理

物流管理是采购管理的下游,是对物料订货管理的执行。在供应链管理中它是成本控制的重点,控制了物流成本,就可以有效降低生产管理成本,提高企业的赢利能力。物流管理不仅仅是对于本企业内部的管理,而且要涉及运输、包装,可能还要涉及进出口贸易,因此,在管理上也是非常复杂,如果不能对物流管理进行有效控制,整个供应链就会处于一种随时断裂的处境,采购管理与生产计划管理全都变成一种不可控制的状态,企业无法进行正常生产活动。

8. 供应链管理下的库存管理

库存管理是物流管理中的一个组成部分,并不单独存在。它是在传统的库存管理基础上演变而来,管理的重点在于有效保障生产、提高响应速度的同时,不断地降低库存,极大地节约管理成本。

9. 供应链管理的信息技术管理

信息管理是供应链管理的基础。它可以替代大量的无效物流,是指导供应链管理的神经中枢。信息管理可以直接提高供应链管理水平和,也可以说,现代化的信息技术促进了企业的发展,使传统生产管理转变为供应链管理成为可能。信息技术管理深入到供应链管理的各个环节中,指挥着各个环节的运行,共同实现供应链的高效、低成本的管理。

10. 供应链上的企业组织结构与业务流程再造

正是由于供应链管理对于传统的管理有了重大的突破,使得传统的管理在组织结构与业务流程上不能适应企业的发展。真正贯彻供应链管理的思想,就要进

行业务流程再造，实现制造商与供应商之间业务流程的改造，企业内部业务流程的更新，支持业务流程的技术手段的变化。在业务流程再造中应注意从整体上把握工作流程的重新设计，确定首要企业流程重构的项目，分析和评价现行作业流程，选择合适的信息技术手段，设计和建立作业流程的原型系统，取得合作伙伴的支持和配合。

五、供应链管理实施效果

实施供应链管理产生的效果是一个综合性的收益，是在缩短交货期、降低总成本、提高响应速度、提高客户满意度上的一个平衡点，而不是单纯以达到某一点最佳为目标。如果要缩短交货期最直接的办法就是增加库存，带来的就是成本的增加，但是有时单纯地在某一点改善并不能大幅提高客户的满意度。通过实施供应链管理，可以在最大程度满足客户的需求，同时，最大的减少成本投入，获取最大的收益，这才是最终的目标。

1. 在交货期上

交货期也就是客户从订货到提到货的时间。在汽车行业，传统的生产管理交货期一般在4~6周时间，有时最快也可以在一周内交货，平均在四周。我曾经遇到过从开发到制造，一周就完成的轻型载货汽车生产，但是，缩短交货期的代价是成本急剧的增加和产品质量的下降，结果是用户对这种快速响应的满意度不高，投入大量的成本却没有任何产出。因此，交货期的缩短不能以牺牲其他条件为前提，而是要做到在缩短交货期中获取收益，并且可以不影响公司的生产经营而获得持续的改善。在供应链管理实施后，正常情况保证交货期为四周，也就是在成本、质量不受影响的基础上，从接收订单到向用户交车的时间为四周，而对于部分有库存的车型，就可以达到零交货期，随着管理水平的提高，这一交货期还可以大幅缩短。事实上，中国汽车消费者消费观念与习惯已经与国际接轨，因此以牺牲成本来缩短交货期的意义不大。

2. 在成本控制上

这集中体现了供应链管理的优势所在，供应链管理对企业最重要的作用就在成本控制上。供应链管理通过对供应商的管理可以降低零部件的制造成本和供货价格；通过对物流的有效管控，集中物流，可以大幅降低物流成本；通过对库存的精确控制，能有效降低库存积压，减少零部件损失，减少物流器具投资；通过多批次少批量的订货，可以减少库存占用，提高库存周转次数；通过稳定均衡的生产计划，减少了供应商库存压力，为供应商降低库存起到重要作用；通过加强