



ERP沙盘模拟实训课程体系

供应链管理沙盘 实训教程

刘 瑶 何董培 主编



清华大学出版社

供应链管理沙盘实训教程

刘 瑶 何董培 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书详细介绍了供应链管理沙盘实训教学内容,全书共包含5章内容,分别为认知供应链、组建团队、熟悉经营规则、企业经营及业绩提升指南,以便让学生对供应链有一个直观的认识,在对抗中感受供应链上下游企业的竞争与合作,寻找企业共赢的平衡点,进而能够从整个供应链管理管理的角度思考企业的运营和业务管理。

本书由教学经验丰富的高校老师和企业专家共同编写,内容编排合理,贴近企业实际。本书可作为高等学校供应链管理沙盘课程实训教材,也可作为企业内部供应链管理沙盘培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理沙盘实训教程/刘瑶,何董培 主编. —北京:清华大学出版社,2012.10

ISBN 978-7-302-30146-2

I. ①供… II. ①刘… ②何… III. ①供应链管理—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 222893 号

责任编辑:刘金喜

封面设计:朱 迪

版式设计:牛艳敏

责任校对:邱晓玉

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:9

字 数:254 千字

版 次:2012 年 10 月第 1 版

印 次:2012 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:20.00 元

产品编号:048498-01

前 言

本教材是为了更好地配合用友供应链管理沙盘实训教学而编写的。供应链管理沙盘实训课程是通过手工沙盘和电子沙盘两种形式来展示整个供应链,以便让学生对供应链有一个直观的认识,在对抗中感受供应链上下游企业的竞争与合作,寻找企业共赢的平衡点,进而能够从整个供应链管理的角度来思考企业的运营和业务管理,培养他们的全局观念、协同能力、决策判断能力、设计创意能力、创新能力、创业能力。同时也可运用在市场营销专业的渠道管理课程教学中,让学生体会和更好地掌握分销渠道管理的相关知识点。

该教材由教学经验丰富的老师和企业专家共同编写,内容编排合理,贴近企业实际,适于教学。全书包含5章,第1章介绍了供应链、供应链管理及供应链管理沙盘,用层层递进的方式使读者更好地了解本课程;第2章详细介绍了模拟经营中生产制造、分销渠道和终端零售三类企业中的模拟角色及其工作职责;第3章分别介绍了模拟经营中的企业运营规则及销售规则等;第4章详细介绍了模拟企业经营的流程和各阶段的工作内容;第5章是本书的亮点,用通俗易懂的提问方式,分析并告知了模拟经营中的关键点,同时在此基础上还进行了相关知识的拓展和链接,让学生可以很容易地找到企业经营中所遇到的问题的解决思路 and 解决方法,对教师教学和学生模拟企业经营都很有帮助。

本书由四川财经职业学院老师刘瑶和用友新道科技有限公司的课程研发专家何董培任主编,并负责全书整体思路的策划。第1章由四川财经职业学院老师刘静编写,第2章和第4章由刘瑶编写,第3章由何董培和四川财经职业学院老师向黎编写,第5章由刘瑶、刘静、向黎编写,附录1~4由何董培设计和编写,最后由刘瑶对全书进行统稿。几位编者均参与了供应链管理沙盘课程的开发和设计,并有长期课程教学经验和带队参加供应链管理沙盘大赛的经验,同时还具备丰富的企业工作经历,确保了教材的科学性和实用性。

由于时间和水平有限,规则设计和教材编写中难免有疏漏之处,我们真诚欢迎广大读者提出宝贵意见。

编者

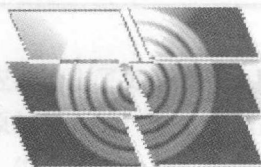
2012年5月

目 录

第1章 认知供应链	1
1.1 供应链概述	2
1.2 认知供应链管理	3
1.3 走进供应链管理沙盘	5
1.3.1 认知沙盘	5
1.3.2 供应链管理沙盘简介	5
第2章 组建你的团队	8
2.1 公司经营环境	8
2.2 组建团队	9
2.2.1 生产制造企业	9
2.2.2 分销渠道企业	10
2.2.3 终端零售企业	11
第3章 熟悉经营规则	13
3.1 生产制造企业的经营规则	13
3.1.1 厂房处理	13
3.1.2 仓库处理	14
3.1.3 生产线处理	15
3.1.4 产品研发投资规则	16
3.1.5 直营店(旗舰店)建设	17
3.2 分销渠道商的经营规则	18
3.2.1 代理资质	18
3.2.2 渠道建设与管理	18
3.2.3 仓储与运输	19
3.3 终端零售企业的经营规则	20
3.3.1 店面建设	20
3.3.2 仓储规则	21
3.3.3 运输规则	21
3.4 销售规则	22
3.4.1 销售规则	22
3.4.2 广告效益值规则	28
3.5 其他规则	34

3.5.1	结算规则	34
3.5.2	销售返利规则	34
3.5.3	融资方式	35
3.5.4	其余规则	35
第4章	经营你的企业	37
4.1	企业初始经营状态	37
4.1.1	初始季度盘面	37
4.1.2	引导季流程数据	38
4.1.3	期初数据(各企业资产负债表)	40
4.2	年初工作	40
4.2.1	产销年度会/制定全年规划(全部)	40
4.2.2	缴纳税金(全部)	41
4.2.3	代理资质申请(渠道商)/代理资质审核(制造商)	41
4.2.4	支付代理费(渠道商)/收取代理费(制造商)	41
4.2.5	签订全年预购合同(渠道商)/签订全年预销合同(制造商)	42
4.2.6	提交广告方案/支付广告费(全部)	42
4.2.7	更新长期贷款/还本付息/申请长期贷款(制造商和渠道商)	42
4.3	日常工作	43
4.3.1	季初现金盘点(全部)	43
4.3.2	期初库存盘点/填写货物登记表(全部)	43
4.3.3	提交促销方案(终端商)	43
4.3.4	销售商品/收入确认/填写货物登记表/填写销售登记表(终端商和制造商)	43
4.3.5	更新短期贷款/还本付息/申请短贷(全部)	44
4.3.6	渠道管理(渠道商)	44
4.3.7	渠道建设(渠道商)	44
4.3.8	在途商品入库(渠道商和终端商)	45
4.3.9	支付应付款(渠道商和终端商)/收取应收款(制造商和渠道商)	45
4.3.10	更新产品生产/填写货物登记表(制造商)	45
4.3.11	购买生产线(制造商)	45
4.3.12	支付生产成本/开始下一批生产(制造商)	45
4.3.13	新产品研发(制造商)	45
4.3.14	产品发货(制造商和渠道商)/支付运输费(渠道商和终端商)/填写货物登记表(全部)	46
4.3.15	确认应收款(制造商和渠道商)/确认应付款(渠道商和终端商)	46
4.3.16	订购下一批商品/填写货物登记表	46
4.3.17	仓库间商品调货/支付运输费(渠道商和终端商)	47
4.3.18	计提折旧(制造商和渠道商)	48
4.3.19	出售厂房/购买并支付厂房价值/租赁并支付厂房租金(制造商)	48

4.3.20	出售仓库/购买并支付仓库价值/租赁并支付仓库租金(全部).....	48
4.3.21	开设新店(旗舰店)/支付开店费/关店(制造商和终端商).....	48
4.3.22	支付仓储费(全部).....	49
4.3.23	支付运营费(制造商和渠道商).....	49
4.3.24	支付店面管理费用(制造商和终端商).....	49
4.3.25	支付渠道维持费(渠道商).....	49
4.3.26	销售返利.....	50
4.4	年末工作.....	50
4.4.1	支付设备维护费(制造商).....	50
4.4.2	年末现金盘点(全部).....	50
4.4.3	关账.....	50
4.4.4	反思与总结.....	53
第5章	业绩提升指南.....	54
5.1	如何构建供应链.....	54
5.2	供应链失调,我们伤不起.....	55
5.3	合作伙伴,我究竟要如何对待你.....	56
5.4	年度规划,你会做了吗.....	56
5.5	库存,生产制造企业的硬伤.....	57
5.6	零库存就是库存等于零吗.....	58
5.7	为什么要签订订购合同.....	59
5.8	开店是不是越多越好.....	59
5.9	制造商要不要开旗舰店.....	60
5.10	紧急订货会造成什么后果.....	61
5.11	促销到底好不好.....	61
5.12	谁做广告更划算.....	62
5.13	市场定位重要吗.....	63
5.14	我们是不是每个产品都要研发.....	65
5.15	你关注到你的“现金流”了吗.....	65
5.16	我应该订多少货才合适(经济订货批量).....	66
5.17	零售商的市场开拓策略有哪些.....	66
	参考文献.....	68
附录1	市场预测图.....	69
附录2	制造商学员手册.....	70
附录3	渠道商学员手册.....	85
附录4	终端商学员手册.....	110



第1章

认知供应链

导入案例

从前，有两个饥饿的人得到了上帝的恩赐：一根鱼竿、一篓鲜活的鱼。其中一个人选择了一篓鱼，另一个人则拿走鱼竿，然后，他们便分道扬镳了。

选择鱼篓的人，就地用干柴生火煮鱼。他狼吞虎咽，还没有品尝出鲜鱼的肉香，瞬间就把鱼吃光了，因此他很快又煮了另一条鱼，继续填饱肚子。令人料想不到的是，短短几日过去后，他被人发现饿死在空空的鱼篓旁。

至于拿走鱼竿的人，他忍受着饥饿，一步步向海边走去，只是当他好不容易抵达海边的同时，却连最后的一点力气也都耗尽了，只能带着无尽的遗憾，离开人间。

不久之后，又有两个饥饿的人，同样得到上帝恩赐的一根鱼竿和一篓鱼。他们并没有各奔东西，而是商量一起去找寻大海，并且约定每餐只能煮一条鱼吃，所幸在经过漫长的跋涉后，他们终于顺利抵达了海边。

从到达海边之后，他们两人开始以捕鱼为生，几年后，他们盖起了房子，不但有了各自的家庭、子女，还有自己造的渔船，生活可说是十分幸福、平安。

这个故事告诉我们：每个人拥有的资源是存在差异的，各自擅长做的事也不同，彼此的才能和力量更是有限的，唯有通过合作，才能实现优势互补，最有效率地达成既定的目标。其实企业的经营也是如此，不同企业的资源禀赋存在差异性，例如：一家企业可能拥有生产某个产品的关键技术，而另外一家企业则掌握了该产品的原料来源……此时，如果双方都想各自为政，独自进行该产品的开发，效果很可能是事倍功半。尤其是在经济全球化发展的今天，国际竞争更加激烈，企业之间只有取长补短，协同工作，为了共同的市场利益形成“共赢”关系，才能更好地满足市场需要，赶上市场变化的脚步。

1.1 供应链概述

著名供应链管理专家马丁·克里斯多弗曾说过：“市场上将只有供应链而没有企业”、“21 世纪的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争。”那究竟什么是供应链呢？我们可以从一个简单的例子进行了解。假如某天我们想以蛋糕作为早餐，我们会去超市买蛋糕。那超市的蛋糕是哪里来的？一种途径是从蛋糕作坊处购买的。再继续追究蛋糕作坊的蛋糕是如何制作的呢？要想制作蛋糕，首先需要到批发商那里去购买原材料(这里假设蛋糕的原材料主要为面粉、鸡蛋)。接着继续思考下去，批发商的原材料是从何而来呢？鸡蛋可能是由批发商从鸡蛋养殖场购买的；面粉可能是批发商由面粉厂购买的，而面粉厂的面粉则可能是由小麦种植场提供的。这里我们发现围绕蛋糕的原材料采购、加工以及销售表现出一种上下游企业之间的需求与供应的关系，把所有相邻企业依次连接起来就形成了一个链条，如图 1-1 所示。这条由供应的起点(小麦种植场、养殖场)到销售的终点(客户)的链条其实就是一条简单的供应链，我们可以称之为蛋糕的供应链。

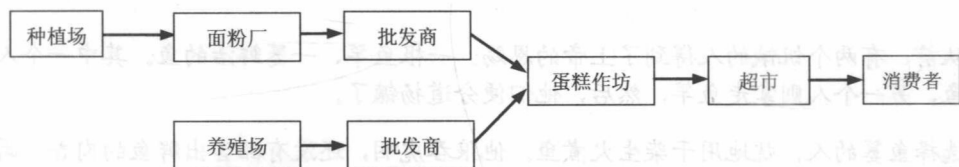


图 1-1 蛋糕的供应链示意图

虽然自从出现社会分工，供应链就伴随着企业的内外部交易活动存在，但人们对供应链的关注却是滞后的，供应链这一名词直到 20 世纪 80 年代左右通过直译英文 supply chain 才出现。

早期的认识将供应链视为制造企业内部的供产销链条，具体而言就是企业从上游企业采购原材料和零部件，通过自身的生产转化和销售活动再传递到下游企业的过程。这种观点将供应链的概念视为企业内部的一个物流过程，强调企业内部的业务流程及资源的优化，注重企业的自身利益目标。

其后随着企业经营的进一步发展，人们对供应链的认识扩展到企业之间，最先纳入供应链范畴的是供应商，把供应链概念与企业采购活动相关联，用来表示制造商与供应商之间的关系。不过此时各企业仍然是独立运作，容易造成企业之间的目标冲突。进入 20 世纪 90 年代，由于需求环境的变化，消费者的地位得到了前所未有的重视，从而各级分销商、顾客也被纳入了供应链的范畴。此时的供应链概念关注了供应链的完整性，并且开始重视企业与企业之间的联系及保持企业决策的一致性。

进入本世纪，随着信息技术的迅猛发展和市场环境不确定性的增加，企业间的关系呈现出日益明显的网络化趋势。与此同时，供应链的概念也更加注重围绕核心企业的网链关系，即核心企业与供应商、供应商的供应商的一切向前关系，与用户、用户的用户及一切向后的关系。这时的供应链的概念已经从全局和整体的角度考虑企业经营的竞争力，强调从战略高度建立企业之间的供应链合作伙伴关系。

综合分析，华中科技大学马士华教授对供应链给出了如下定义：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，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的将供应商、生产制造企业、分销商、终端零售企业、直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式，如图 1-2 所示。

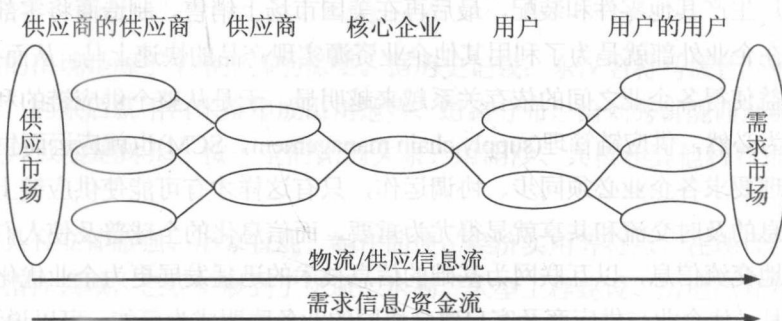


图 1-2 供应链的结构

1.2 认知供应链管理

在 20 世纪 80 年代以前，企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要，常采用的策略是自身投资建厂或参股到供应商企业，一个产品上所需要的各种零部件基本都是在自己企业内部由各个工厂加工出来的，直接控制着各个零部件的生产过程。例如，美国福特汽车公司拥有一个牧羊场，出产的羊毛用于生产本公司的汽车坐垫；美国某报业大王拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材。许多制造业企业拥有从毛坯铸造、零件加工、装配、包装、运输、销售等一整套设备、设施、人员及组织机构，这也就是常说的“纵向一体化”管理模式。推行“纵向一体化”的目的，是为了加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段利润的目的。在市场环境相对稳定的条件下，采用“纵向一体化”战略对企业市场竞争力的提升是有效的。

进入 20 世纪 80 年代以来，伴随着生产力的快速发展和消费者生活水平的不断提高，市场需求多样化有了进一步的发展，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的巨大压力。这些变化都要求企业对市场做出快速反应，然而“纵向一体化”战略却逐渐显示出其无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。并且由于核心企业什么都想管住，不得不从事自己并不擅长的业务活动，而无暇顾及关键性业务的管理工作，实际上每项业务活动都想自己干，势必要面临每一个领域的竞争对手，反而易使企业陷入困境，尤其是当整个行业不景气时，企业不仅在最终用户市场遭受损失，而且在各个纵向发展的市场上也必然会遭受损失。因此，当企业经营环境变得不确定时，“纵向一体化”战略就很难获得期望的利润了。例如福特公司就曾因累赘不堪的产业链和复杂的内部业务流程而背上沉重的债务负担，于是不得不痛下决心对公司进行了大规模的改造，将附属于它的零部件供应商分离出去，成立独立的分部。

当单纯依靠自身内部资源不能快速响应市场需要时,企业一方面开始对自身资源进行整合,提升自己经营核心业务的能力;另一方面则充分利用外部资源,将非核心业务外包给合作伙伴,通过与合作伙伴的协同作业,增强企业对多变市场的适应性。这就是所谓的“横向一体化”管理模式。例如,福特汽车公司的 Festiva 车就是由美国人设计,由日本的马自达公司生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后再在美国市场上销售。制造商将零部件的生产和整车的装配都放在企业外部就是为了利用其他企业资源实现产品的快速上马,从而抢占市场先机。共同的经济利益使得各企业之间的依存关系越来越明显,于是从整个供应链的利益出发思考企业的经营就成为必然,供应链管理(supply chain management, SCM)也就应运而生了。

供应链管理要求各企业必须同步、协调运作,只有这样才有可能使供应链上的所有企业都获利,因此信息的及时交流和共享就显得尤为重要。而信息化的全球普及使人们可以不受时空限制随时快捷地交流信息,以互联网为基础的信息技术的迅猛发展更为企业优化重组供应链提供了有力的工具,使企业与供应商及客户建立协同的业务联盟成为可能。可以说没有信息技术,就没有供应链管理的进一步发展。

综上所述,供应链管理就是借助信息技术和管理技术,将供应链上业务伙伴的业务流程相互集成,从而有效地管理从原材料采购、产品制造、分销,到交付给最终用户的全过程,在提高客户满意度的同时,降低整个系统的成本,提高各企业的效益。由图 1-3 可知,供应链管理是以同步化、集成化的生产计划为指导,以各种技术为支持,尤其以网络技术为依托,围绕需求管理、生产作业、物流、供应四个主要业务来实施的,其目标在于以尽可能低的成本满足客户需要。

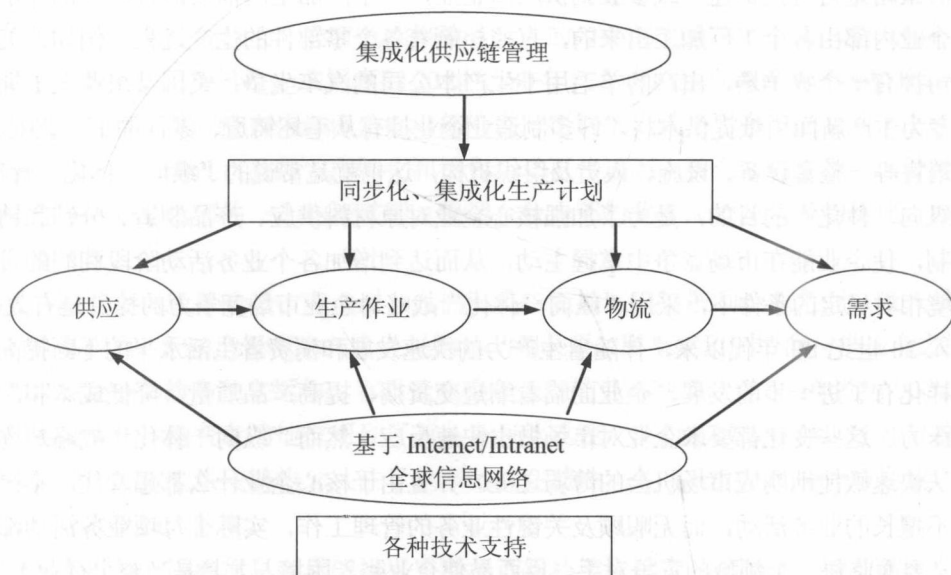


图 1-3 供应链管理涉及的领域

1.3 走进供应链管理沙盘

1.3.1 认知沙盘

沙盘最初的出现是源于军事指挥的需要。据历史记载：东汉名将马援曾经被汉光武帝刘秀派去侦察陇西，回来后就用白米堆集成山川地势、道路分布，给刘秀讲陇西地势。这种根据地形图、航空照片或实地地形，按一定的比例关系，用泥沙、兵棋和其他材料堆制的模型就是沙盘。

由于沙盘具有立体感强、形象直观、制作简便、经济实用等特点，在现代社会的应用不仅仅局限于军事指挥领域，已经扩展到了交通、水利、大型工程建设、房地产开发、心理医疗检测、教育教学等很多领域。

自20世纪50年代开始，沙盘就作为道具走进了管理的教学课堂。由于沙盘综合运用了案例教学、模拟教学和角色扮演等教学方式，一方面将抽象的管理理念和陌生的管理过程模型化、可视化，从而极大地调动了学生的参与积极性；另一方面对抗形式的教学组织有助于激励学生盘点经营结果，反思决策成败，梳理管理思路，从而提升了学生的管理能力和管理素质；所以管理沙盘一经出现便成为一种受欢迎并且有效的教学方式，被越来越多的学校和企业所采用。

目前运用最广泛的的企业管理沙盘非ERP(enterprise resource planning)沙盘莫属。传统的ERP沙盘重点展示企业内部资源，包括厂房、设备、仓库、库存物料、资金、职员、订单、合同等，强调对内部各职能部门业务经营的模拟，却忽视了企业与上下游企业的外部交易活动，这与现代企业从整个供应链管理的角度来优化企业内部资源是有较大差距的，不易培养学生的系统思维，而供应链管理沙盘的出现则弥补了这一不足。

1.3.2 供应链管理沙盘简介

用友软件股份有限公司在企业经营管理沙盘方面的开发一直属于行业佼佼者，其供应链管理沙盘更是在对多家以分销为主要渠道的企业业务进行深入调研与合作基础上开发出来的，现就结合这一产品对供应链管理沙盘做一简单介绍。

用友供应链管理沙盘将经济社会中供应链上常见的三类企业(生产制造企业、分销渠道企业、终端零售企业)及其具体的工作业务制作成沙盘盘面(见图1-4~图1-6)，将各企业之间的交易活动以及企业内部的运行过程设计为运作规则(详见第3章)，从而模拟整条供应链的运营。供应链管理沙盘模拟将学生以抽签或自愿组合的方式分成三组，分别扮演生产制造企业、分销渠道企业、终端零售企业的角色，常常将其设定为一条供应链，然后在一个逼真的经营竞争环境中，进行各种业务操作，体验供应链上下游企业的合作和竞争，以及供应链之间的竞争。

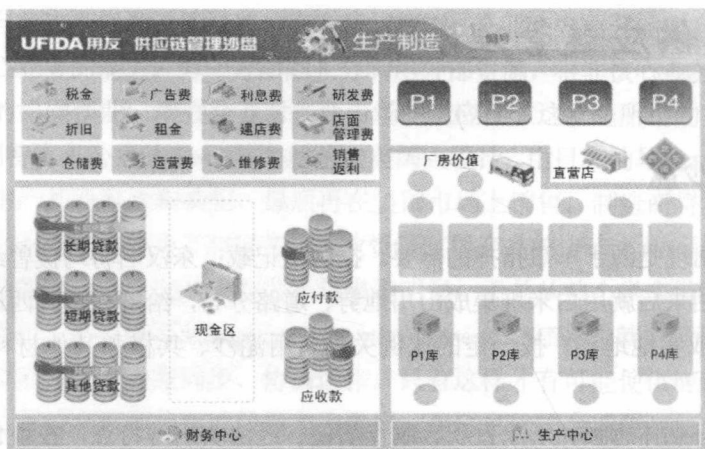


图 1-4 供应链管理沙盘—生产制造企业盘面

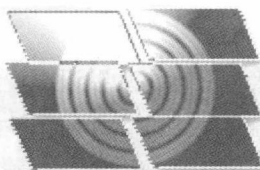


图 1-5 供应链管理沙盘—分销渠道企业盘面



图 1-6 供应链管理沙盘—终端零售企业盘面

本课程承继了传统企业经营模拟沙盘知识性、趣味性和对抗性的显著特点，更突破了传统的企业管理沙盘只注重企业内部资源的局限性，真实地展现了供应链企业之间信息、资金、物流的和谐统一，让学生在参与中体验供应链企业间的竞争与合作，为学生塑造一个了解企业、了解供应链的完整的学习环境，从而实现了让学生在快乐中学习，在体验中思考的目的。因此



第2章

组建你的团队

对于企业经营者来讲,接手一个企业时,必须全面了解企业的情况,包括企业内部的财务状况、产品赢利能力、企业外部的市场需求、同行业竞争情况、上下游企业间的合作情况等,才能更有效地达成企业的经营目标。

2.1 公司经营环境

在我们身边,存在着这样的一条供应链,它由生产制造、分销渠道和终端零售三家企业构成,它们一直专注于某行业 P 产品的生产与经营,并在长期的生产经营过程中形成了一定程度的合作关系:生产制造企业将符合市场需求的产品生产出来,交由分销渠道企业,借由渠道的分销力量和仓储能力将产品运送到终端零售商手中,最后借助于终端的门店及销售人员的努力将产品送到消费者面前,如此周而复始,不断循环。

同时三家企业又是独立的经济主体,追求着各自不同的经营目标和利润目标。职能的不同,迫使它们相互依存相互配合;主体的不同,又必然导致在经营的过程中出现利益冲突不断升级的局面;左手是自身企业的利益,右手是难以分割的合作伙伴关系,孰轻孰重,如何取舍,如何抉择,是我们这条供应链的三方亟待解决的问题。

从经营现状来看,目前它们所经营的产品 P1 在东区市场知名度较高,获得了消费者的广泛认可,具有良好的市场发展潜力。最近一家权威机构对该行业的发展前景进行了预测,认为 P 产品将会从目前相对较低的技术水平发展为一个高技术产品,供应链中的三家企业正在商讨是否要研发更新的产品来满足消费者的需求,从而获取更大的利润。

正是由于上述各种原因,为了更好地适应市场发展并使三家企业更加有效地合作,三家公司董事会分别研究决定将企业交给一批优秀的新管理者进行发展经营。

2.2 组建团队

人是企业中最重要资源，而组织架构则是企业正常运转的基本条件。在本沙盘模拟经营过程中，为了让大家能更加深刻地体会供应链管理中的基本理念，我们弱化了各企业的内部流程和业务，也相应地简化了各企业的组织架构。

以用友供应链管理沙盘为例，在生产制造企业只设置了物流经理和财务经理，分销渠道企业只设置了渠道经理和财务经理，终端零售企业只设置了营销经理和财务经理等 6 个重要的职位，并各自承担着不同的职能。

2.2.1 生产制造企业

在我们的沙盘当中，生产制造企业的职责就是根据分销渠道企业的订购量以及自身的经营状况，组织生产和研发；同时还要对竞争对手进行调查，确定企业的市场定位和价格策略；另外还要投入一定的费用进行广告宣传，从而树立品牌号召力，扩大市场需求，保持企业的产品优势。在生产制造企业当中，按照职能的不同分为物流经理和财务经理。

1. 物流经理

物流经理的日常事务主要包括如下几个方面：

- 制定发展战略。分析市场需求和行业竞争状况，结合所在供应链的共同目标，为企业制定长远的发展战略，做好企业定位和整体规划。
- 进行竞争格局分析。通过市场调查了解本企业在行业竞争中的地位，进行市场竞争格局的分析，确定自身竞争优势和定位战略，并提供相应的决策支持，为企业决策提供依据。
- 进行市场宣传。负责制定各区域各产品的广告宣传计划，并实施。
- 制定产品策略。结合未来市场需求预测情况及企业自身的市场定位，运用科学分析方法，制定本企业的产品组合策略，确定企业新产品的研发种类和研发时间等。
- 组织生产。根据分销渠道企业的订购量、市场需求状况及自身的财务状况组织生产，包括采购原材料、购买生产设备和组织生产。
- 沟通协调。管理下游分销渠道企业，积极开拓市场，向渠道成员推介新产品，实施培训和激励，处理渠道间的冲突，与渠道商一起构建一个良好的沟通平台。
- 仓储管理。根据生产和销售情况，做好仓储购买或租赁等常规决策工作。
- 及时发货。按照渠道要求及时发送渠道商订购的货物等。

2. 财务经理

财务经理的工作量会比别人稍微大一些，因为财务工作始终贯穿于整个企业经营的任何一个环节。从库存到采购、销售、生产加工等各个环节都有财务的控制。经营中需要随时关注本企业的资金状况，做好财务核算和资金管理；还要协助物流经理进行决策，根据企业的规划，

并采用经济有效的方式及时筹集资金，在控制资金成本的同时也能确保企业的正常运营。在经营结束后，财务总监还需要做出财务报表。具体来讲，包括如下工作内容：

- 日常财务记账。认真记录企业的每一笔账目，做到账实相符。
- 日常现金管理。企业不一定因为亏损而倒闭，但可能由于断流而死亡。现金流对于企业，就像人体的血液一样，只有现金流充足且流动顺畅才可以使企业健康成长。因此在制定规划和进行决策的时候，要随时盯紧现金流，做好财务管理工作，确保企业的良性循环。
- 财务预算与融资。财务经理的一项重要职责就是做好现金的预算，严格执行预算控制，采用经济有效的方式及时筹集到所需资金，认真做好资金规划调度工作，管理好、用好资金。
- 往来账款管理。做好与分销渠道企业间的往来账款管理，对下游企业的拆借和延期付款请求做出决策。
- 成本费用控制。认真决策做好财务成本控制的同时，协助物流经理做好企业经营成本控制工作。
- 提供财务报表。在年末结束时根据当年业务发生情况，准确编制财务报表。
- 财务分析与协助决策。财务经理应及时对企业财务状况进行客观分析，并协助物流经理做好企业的重大决策，如设备投资、产品研发、购置厂房、开设旗舰店等。

2.2.2 分销渠道企业

分销渠道企业作为供应链的中间环节，向上向制造企业订购产品，向下往终端零售销售产品，是我们供应链上比较忙碌的一环。因此分销渠道企业的渠道经理和财务经理一定要保持清醒的头脑。

1. 渠道经理

渠道经理的日常管理工作一方面需要考虑按照下游订购进行库存管理、发货，以及对下游企业进行培训和激励等事项，另一方面还要对自己所代理的产品向生产制造企业申请资质、与终端零售一起探讨对市场、对渠道的开发等。

- 制定发展战略。分析市场需求、行业竞争状况，与上游制造商和下游零售商进行充分沟通，结合所在供应链的共同目标，为企业制定长远的发展战略，做好本企业整体规划。
- 产品策略。根据制造企业的产品研发情况及下游零售商的市场开拓情况，做好产品代理资质的申请工作。
- 渠道建设与管理。渠道商可以根据市场情况选择建设经销的渠道并在渠道里开发终端商，并对终端商实施培训和激励，渠道商还可以对所开发的区域投入一定的费用，开展一些对渠道管理有帮助的工作。
- 运输管理。作为供应链的中间环节，向上向制造企业订购产品，向下往终端零售销售产品，要认真做好运输管理工作，以确保物流顺畅。