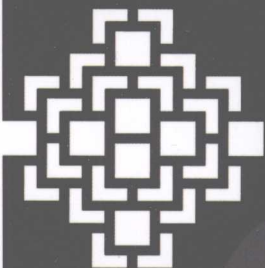


高等院校物流管理与物流工程专业系列教材



Supply Chain Management
Case Study

供应链管理案例精选

胡 军 王姗姗 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

2007

供应链管理案例精选

胡 军 王姗姗 编著

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理案例精选/胡军,王姗姗编著. —杭州:浙江大学出版社,2007.12
(高等院校物流管理与物流工程专业系列教材)
ISBN 978-7-308-05733-2

I. 供… II. ①胡…②王… III. 物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 198656 号

供应链管理案例精选

胡 军 王姗姗 编著

责任编辑 樊晓燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592, 88273066(传真)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 23.25

字 数 430 千

版 次 2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000

书 号 ISBN 978-7-308-05733-2

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522

前言

本案例集选取国内外在供应链理论和实践上具有典型意义的企业案例 36 个,涉及的行业领域有钢铁、汽车、通信、家电、银行、化工、食品、零售、保险、运动、工程机械制造、烟草、物流等。

供应链管理是一门理论和实践非常强的课程,目前,关于供应链的书籍中主要讲述供应链理论的比较多,现在社会上将供应链管理和理论结合起来的案例教材非常缺少,而案例教材一方面能丰富供应链管理的理论教学,同时能为供应链管理实践提供操作性强的素材。在本书中,每一章首先简单地阐述供应链理论,然后用案例来讲述该理论的实践应用。为了有利于供应链管理案例的实践教学,我们在每章节穿插了大量的问答,丰富和优化了本书的体系结构。

全书以较为完整的理论体系展示了现阶段供应链管理实践的前沿,全书有 11 章,分为 4 个部分,包括了供应链管理的基础、运作、优化以及前景方面的案例。第一部分为供应链管理基础,即第一章,给出的是供应链管理基础理论的案例。第二部分为供应链管理运作,包括第二、三、四章。第二章主要是供应链物流管理的案例;第三章主要是供应链采购管理的案例;第四章主要是供应链销售管理的案例。第三部分为供应链优化,包括第五、六、七、八、九章。第五章主要是供应链优化和设计的案例;第六章主要是供应链管理方法的案例;第七章主要是供应链信息管理的案例;第八章主要是供应链关系管理的案例;第九章主要是供应链绩效管理的案例。第四部分是供应链管理前景,包括第十、十一章。第十章主要是全球供应链管理的案例;第十一章主要是战略供应链管理的案例。

全书系统地构筑供应链管理的理论和案例框架,相信它会对中国供应链管理的理论和案例教学起着帮助作用。希望它的出版对国内供应链管理案例教学的深化、现代物流与供应链人才的培养,起到非常积极的促进作用,特别是针对当前对供应链热衷于宣传、缺乏案例实践的状况,更具有

指导意义。

- 体系完善。涉及供应链管理整个理论体系,从基础理论到运作、优化和前景,包含了供应链管理诸多领域。

- 选材丰富。选取材料涉及国内外诸多行业,它们均是各个行业供应链管理领域的代表,在行业内具有标杆作用。

- 构思精巧。案例的组织从企业所处环境出发,提供读者丰富的环境背景,使读者能够了解案例中企业成功和失败的环境因素,并引导读者对中国企业的供应链管理进行深入的思考。

案例 • 定位明确。它定位于国内企业,引导国内企业能够从案例中学习,促进中国企业供应链管理理论和实践的发展。

本书在成书过程中,得到了浙江工商大学信息学院院长凌云教授、陈子侠教授和傅培华副教授的热情指导,浙江工商大学信息学院物流管理和工程系的老师在案例资料收集、素材整理上给予大力支持和协助,在此对他们衷心地感谢。由于作者水平有限,成稿时间仓促,书中表述难免出现疏忽和谬误,敬请各位专家、读者提出批评意见,并及时反馈给作者,以便逐步完善(联系邮箱 junny_hu@mail.zjgsu.edu.cn)。

在编写过程中,参考或引用了许多专家学者的资料,作者已尽可能在参考文献中列出,谨对他们表示衷心的感谢。

本书在成书过程中,得到了浙江工商大学信息学院院长凌云教授、陈子侠教授和傅培华副教授的热情指导,浙江工商大学信息学院物流管理和工程系的老师在案例资料收集、素材整理上给予大力支持和协助,在此对他们衷心地感谢。由于作者水平有限,成稿时间仓促,书中表述难免出现疏忽和谬误,敬请各位专家、读者提出批评意见,并及时反馈给作者,以便逐步完善(联系邮箱 junny_hu@mail.zjgsu.edu.cn)。

在编写过程中,参考或引用了许多专家学者的资料,作者已尽可能在参考文献中列出,谨对他们表示衷心的感谢。

目 录

外代辦立地 台昭三策

引 言

第一部分 供应链管理基础

第一章 供应链管理基础 13

导言

【案例 1-1】利丰公司(Li & Fung)供应链管理 24

【案例 1-2】宝钢供应链制胜 35

【案例 1-3】高露洁供应链管理 46

第二部分 供应链运作

第二章 供应链物流管理 59

言 序

【案例 2-1】宝供物流企业集团有限公司 66

【案例 2-2】联邦快递全球物流专家	70
--------------------------	----

【案例 2-3】摩托罗拉的物流

【案例 2-4】惠普(HP)全球物流和供应链

第三章 供应链采购管理 106

前言

【案例 3-1】联想供应链管理采购战略 111

【案例 3-2】西门子公司的全球化采购策略	118
-----------------------------	-----

【案例 3-3】TCI 的供应链管理	126
--------------------------	-----

【案例 3-4】湘钢的供应链采购管理实践	124
----------------------------	-----

第四章 供应链销售管理	144
导 言	144
【案例 4-1】麦德龙:限定目标群的供应链管理	148
【案例 4-2】青岛啤酒的营销供应链管理	156
【案例 4-3】中国平安的客户关系系统(CRM)	164

第三部分 供应链优化

第五章 供应链设计和优化	175
导 言	175
【案例 5-1】戴尔电脑的供应链管理	181
【案例 5-2】阿迪达斯的供应链策略	190
【案例 5-3】北京现代汽车:塑造供应链	196
第六章 供应链管理方法	204
导 言	204
【案例 6-1】上海华联 ECR/品类管理实施经验	209
【案例 6-2】海尔的 JIT 策略	216
【案例 6-3】宜家的供应链运转	224
第七章 供应链信息管理	232
导 言	232
【案例 7-1】白沙烟草物流 GIS 配送优化系统案例	236
【案例 7-2】RFID 强化沃尔玛的核心竞争力	243
【案例 7-3】上海联华超市集团 EDI 应用系统	249
【案例 7-4】解读国美的供应链系统	257
第八章 供应链关系管理	265
导 言	265
【案例 8-1】本田美国公司的战略伙伴关系管理	269
【案例 8-2】物美集团的供应链整合	273
【案例 8-3】深发展融合客户供应链	278

第九章 供应链绩效管理	285
导 言	285
【案例 9-1】伟创力(Flextronics)供应链绩效管理	290
【案例 9-2】克莱斯勒的供应链关系改造	299
【案例 9-3】通用汽车公司:提高顾客满意度	303

第四部分 供应链管理前景

第十章 全球供应链管理	313
导 言	313
【案例 10-1】上海贝尔全球供应链管理——电子商务	319
【案例 10-2】中远物流的全球物流案例	323
【案例 10-3】索尼国际化供应链战略	329
第十一章 战略供应链管理	335
导 言	335
【案例 11-1】石化企业的有效竞争模式——战略供应链	341
【案例 11-2】明基的战略供应链管理	346
【案例 11-3】双汇集团信息化——供应链管理战略	354
参考文献	359

引言

一、供应链管理和案例教学

1. 供应链管理

随着经济全球化和经济一体化的发展,市场竞争呈现出明显的国际化趋势,企业面临的环境更为严峻:大量信息的飞速产生,高新技术的广泛应用,要素资源的自由流动,用户需求的不断升级,所有这些都要求企业能对变化的市场做出准确、快速、有效的反应,不断寻找竞争焦点,开发及利用“个性化商品”去占领市场以赢得竞争。传统的企业管理模式是一种“纵向一体化”的模式,企业产品开发和市场营销能力很弱,无法快速响应用户需求,严重削弱了企业的竞争力。“横向一体化”的兴起形成了一条贯穿所有企业的“链”,于是产生了新的经营与运作模式——供应链管理。

所谓供应链是指商品从原料生产开始直到最终到达消费者手里的整个过程中参与了该商品价值形成活动的上、下游企业相互连接所形成的网络。其含义包括三个方面:首先,供应链的构成是建立在价值链概念基础上的。企业的生产经营活动是一个价值创造与增值的过程。商品的价值形成活动包括制造、加工、采购、配送、销售等多个环节,这些活动的目的在于为消费者创造和提供价值。其次,供应链的跨度从提供原材料的企业开始,经过制造商、分销商、批发商、配送中心和零售商,最终到达消费者手中。最后,供应链中企业之间是上、下游的关系,在供应链中每个企业都具有双重身份,既是一个企业的用户,又是另一个企业的供应商,它们既向上游企业订购产品,又向下游企业提供产品。通常,一条完整的供应链包括供应商、制造商、分销商、第三方物流公司、零售商以及消费者。

供应链一般包括物流、商流、资金流和信息流四个流程。供应链上的各个组成部分之间相互制约、相互影响,组成一个有机整体,共同实现供应链的总目标。为优化其性能,供应链的各个环节必须以一种协调方式运作,把供应链看作一个完整的运作过程对其进行管理,这样就可以避免或减少各环节间的

延误或浪费,在一定的时间内,用更少的成本,实现价值增值。这就是供应链管理的基本思想。借助于供应链整体实力的增强,可以提高每一个节点企业的竞争能力和经济效益。市场竞争也不单单是企业内部的竞争,它已逐步拓展为整个供应链之间的竞争。

所谓供应链管理是指对供应链中的物流、商流、资金流和信息流进行规划组织、协调及控制。供应链管理目标是使整条供应链从原材料采购、加工生产、分销配送到商品销售给顾客,各个环节高效地协同工作,建立一个最优的商品供应体系,从而降低整条供应链上的物流成本,大大提高经济效益,同时,提高对顾客的服务水平。具体地说,供应链管理是一种集成的管理思想和方法,在整条链上运用系统的观念,从全局出发,实现供应链上各企业的最佳化。供应链管理强调合作关系,争取双赢的效果。各企业实现信息共享,在共享的基础上,交易双方不再是传统意义上的利益矛盾体,而是建立在战略发展思维基础上的合作伙伴,实践双赢的方针,协调彼此的行为。

2. 案例教学

案例教学重在分析能力和决策能力的培养,其本质是理论与实践相结合的互动式教学。案例教学类似专家研讨会,通过调动学员进行充分的思考和讨论,把大家头脑中的思想“榨”出来。用于教学的案例是决策过程的情景再现,是一种运用语言形式或各种视听手段而描述的特定的管理情景,案例将企业实践带入课堂,通过对案例的学习与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案,从而更有效地培养学生的实际管理能力,并极大地丰富学生关于各行业的背景知识,树立管理权变论的理念。案例教学的优点就是在模拟真实情景的情况下,帮助激发学生的主动行为,让学生从被动的吸收知识者的角色中摆脱出来。通过案例教学,帮助学生学会独立思考,提高分析和解决问题的能力、处理人际关系的能力以及学习能力,从而理解现实并能作出判断。

案例教学的特点可以概括为三句话:不重对错,重在分析与决策能力;不重经验,重在知识框架的应用;不重传授,重在教师与学生的互动。在案例教学中,教师不是咨询师,不是要告诉学生怎么做,而是要训练学生分析问题的思路和解决问题的能力,培养学生理论联系实际的能力。

二、供应链案例分析的基本方法

对于大多数的供应链案例研究,基本的分析方法主要包括五个步骤(如图0-1所示)。在实际分析中,只有通过准确的现状分析(步骤1)才能够反映出存在的主要问题(步骤2),随后才能提出恰当的解决方案(步骤3和步骤4),最后进行成功的实施(步骤5)。

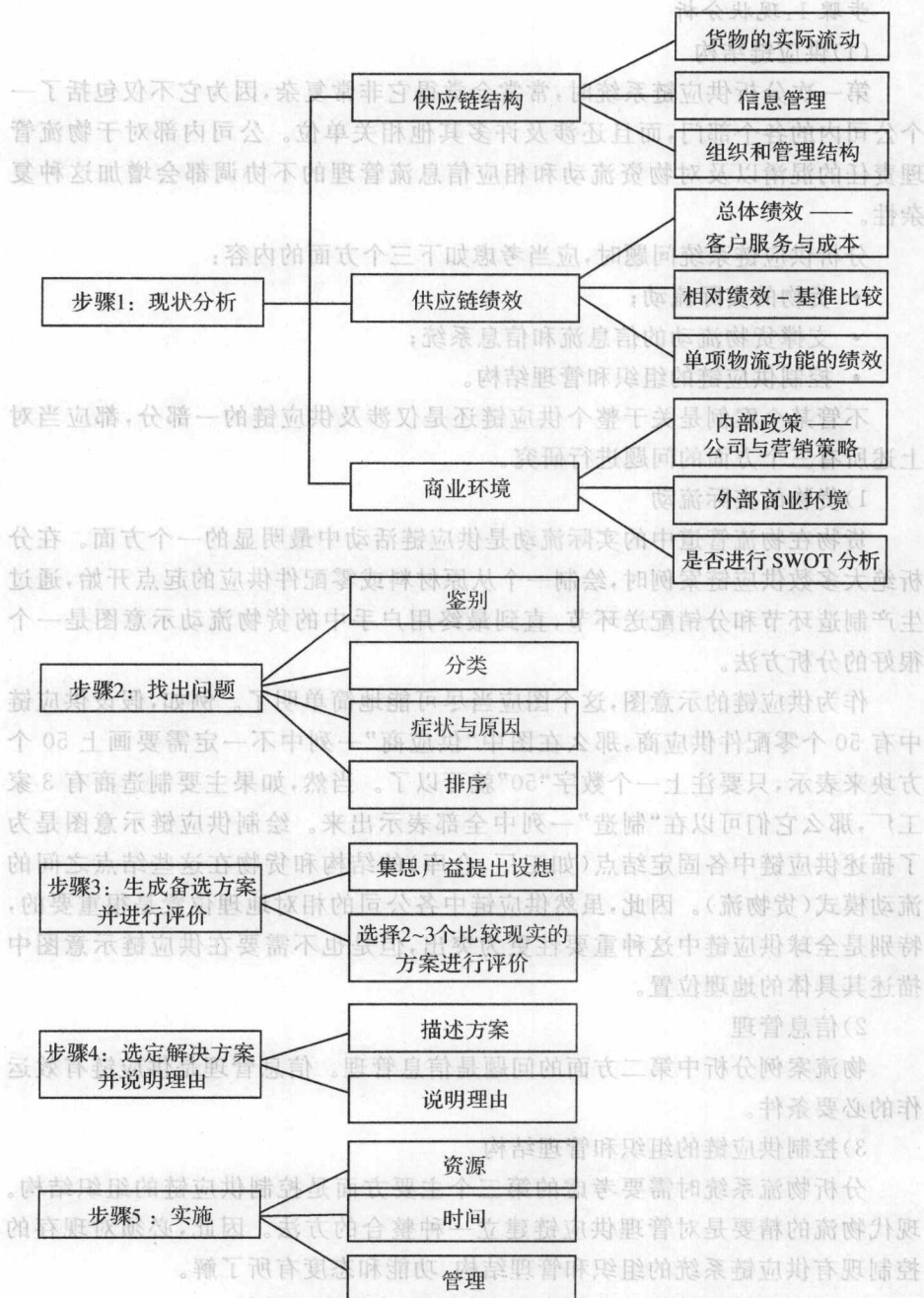


图 0-1 供应链案例分析的基本方法

步骤 1: 现状分析

(1) 供应链结构

第一次分析供应链系统时,常常会觉得它非常复杂,因为它不仅包括了一个公司内的各个部门,而且还涉及许多其他相关单位。公司内部对于物流管理责任的混淆以及对物资流动和相应信息流管理的不协调都会增加这种复杂性。

分析供应链系统问题时,应当考虑如下三个方面的内容:

- 货物的实际流动;
- 支撑货物流动的信息流和信息系统;
- 控制供应链的组织和管理结构。

不管某个案例是关于整个供应链还是仅涉及供应链的一部分,都应当对上述所有三个方面的问题进行研究。

1) 货物的实际流动

货物在物流管道中的实际流动是供应链活动中最明显的一个方面。在分析绝大多数供应链案例时,绘制一个从原材料或零配件供应的起点开始,通过生产制造环节和分销配送环节,直到最终用户手中的货物流动示意图是一个很好的分析方法。

作为供应链的示意图,这个图应当尽可能地简单明了。例如,假设供应链中有 50 个零配件供应商,那么在图中“供应商”一列中不一定需要画上 50 个方块来表示,只要注上一个数字“50”就可以了。当然,如果主要制造商有 3 家工厂,那么它们可以在“制造”一列中全部表示出来。绘制供应链示意图是为了描述供应链中各固定结点(如工厂、仓库)的结构和货物在这些结点之间的流动模式(货物流)。因此,虽然供应链中各公司的相对地理位置是很重要的,特别是全球供应链中这种重要性更为突出,但是也不需要在供应链示意图中描述其具体的地理位置。

2) 信息管理

物流案例分析中第二方面的问题是信息管理。信息管理是供应链有效运作的必要条件。

3) 控制供应链的组织和管理结构

分析物流系统时需要考虑的第三个主要方面是控制供应链的组织结构。现代物流的精要是对管理供应链建立一种整合的方法。因此,必须对现存的控制现有供应链系统的组织和管理结构、功能和态度有所了解。

对组织和管理结构的分析应当在如下两个层次上进行:

- 单独的公司;
- 整体的供应链。

即使是大型生产商和零售商这种在公司内部就能组成一个供应链的企业,物流运作由不同的功能部门分别管理的现象也是非常普遍的。例如,进厂运输、原材料仓储和厂内运输可能是由生产部门负责,成品仓储和出厂运输往往是由配送部门负责,而客户服务和库存水平则是由营销或销售部门控制。

多数公司的传统组织结构是划分为垂直方向的职能部门,而产品(原料)和信息是从水平方向经过这些部门的。非常重要的一点是,要确定与这些流动相关的部门,并确定它们对相应的物流活动的观点和目标。同样重要的是,要确定公司高层领导对供应链活动和改善供应链的态度。各种各样的研究结果显示,高层领导对改善物流系统的理解和支持是成功的必要因素。因此,分析对今后计划起决定性作用的高层领导的态度是必不可少的。

(2) 供应链绩效

为研究物流改进措施的效益并帮助确定努力的方向,对现行供应链的绩效进行评估是必需的。

这一评估包括三个方面:

- 供应链的总体绩效;
- 供应链的相对绩效;
- 单项物流功能的绩效。

1) 总体绩效

首先必须对现有物流系统的客户服务和物流总成本进行定量评估,这样才能对建议采取的改进措施的效果进行正确评价。

2) 相对绩效

在对公司供应链的现状进行分析之后,进一步就需要将其绩效与其他公司相比较。近年来,这种基准比较日益盛行,而且包括了供应链中的很多方面,如:

- 客户服务绩效;
- 物流成本;
- 操作技术和系统,如仓库管理、运输计划及线路安排、生产管理等;
- 库存水平。

这种基准比较的目的是将某个具体公司的绩效与行业先进水平进行比较。基准比较有很多方法,包括在互利互惠基础上对其他非竞争性公司进行直接研究,对公开发表的各种文献的研究以及参加研讨会、展览会等。

虽然通常很难直接获得竞争对手供应链绩效的数据,但物流经理通常仍然可以就本公司的情况与竞争对手的比较做出某些判断。供应链管理的目标就是要获得在客户服务和成本上相对于竞争对手的优势。因此,搞清楚本公司在这些方面与主要竞争对手相比所处的位置就显得极为重要。最后是单项

物流功能的绩效。物流功能绩效是公司特殊商业策略的主要大显身手。

(3)商业环境 通常非由商业环境因素决定。商业环境不由商业策略决定，商业策略由商业环境决定。

到现在为止，我们的现状分析一直是关注供应链自身的性质和绩效。但是，对物流功能运作所处的公司业务环境进行分析同样必要。应当对公司的经营战略和营销战略进行一个简要的分析，特别是针对可能直接影响物流运作或可能受物流运作影响的问题进行分析。例如，公司可能为了在价格上更具竞争力而强调降低成本，从而在物流计划上更注重成本的降低；或者相反，公司的营销战略计划将改善客户服务作为核心竞争力之一，从而更注重服务水平的提高。物流经理必须明确了解公司的总体目标，物流运作才能为公司的总体绩效和竞争力提高作出贡献。

2)外部商业环境 商业环境因素决定商业策略。

现状分析的最后一个方面是对供应链问题产生影响的公司外部因素进行分析。这样的因素可能有很多，下面是一些例子。

- 主要客户的影响力不断增加，迫使公司改进供应链来满足该客户的库存和运送需求；

- 海外低成本制造商带来更大的价格竞争压力，为保持竞争力就要求供应链在降低成本的同时改进服务；

- 外部服务供应商如配送公司、运输方式在成本和效率方面的变化可能影响公司的物流政策；

- 政治经济一体化地区，如欧洲统一市场的发展给新的物流管理方法带来了机遇。

这些因素都是公司无法控制的外部因素。因此，公司需要不断关注外部环境，特别是可能影响供应链政策的环境变化。不管是机遇还是挑战，最终都要采取措施，不断适应环境的变化。

3)是否进行 SWOT 分析

在市场营销和商业战略研究中，SWOT 分析(优势—劣势—机遇—挑战分析)作为一个基础方法而得到了普遍的应用，这种方法同样适用于物流案例分析。但是，经验表明，有一些学生，特别是学过市场营销的学生在运用这一方法时，常常会偏向于市场营销分析而不是物流分析。他们往往把分析重点放在更为广泛的营销策略上，如价格、促销、产品等方面，从而影响了其对物流方面的分析。

在物流分析中，优势和劣势分析应当集中在供应链操作中可控的部分，如库存、运输和订单处理系统等；机遇和挑战的分析则需要确定影响供应链政策或被供应链政策所影响的外部因素。

因此必须注意的是,如果应用 SWOT 分析方法分析物流案例,要确保这

些分析与物流密切相关而不要变成一个营销分析。

在案例分析中,找出主要问题不仅仅是最困难的部分,也是至关重要的部分。因此,在方法上应当给予足够的重视。如果未能正确地鉴别出主要问题,也就无法给出正确的建议。现状分析越全面、越严谨,关键性问题就越容易浮现出来。

虽然在案例分析中集中分析存在的问题是极端重要的,但同时也应对某些相关事项进行分析鉴别,特别是那些表现为某种问题而实际可能是潜在的改进机会的方面。例如,公司的某个主要客户实施了一个新的电子数据传输订货系统,这将带来一个加快订货速度、提高准确率并且降低订货成本的机会。

(2) 分类

列出所有被鉴别和确定的问题之后,就需要对这些问题进行分类。可采用的分类方法有若干种,如:①必须解决的问题与可能抓住的机会;②战略因素与操作问题;③按图 0-1 给出的框架根据供应链的不同功能或组织结构方面进行分类。不论采取何种分类方法,一定要将问题分为有意义且互相关联的几类,这是通向正确解决方案的一个重要步骤。

(3) 症状与原因

明确区分症状和产生症状的原因是非常重要的。和实际情况相同,在案例分析中,通常症状比较容易被明确提出来。例如,一名经理可能认为仓储能力短缺是一个问题。实际上,这可能仅仅是一个症状,造成的原因可能是库存管理不良或生产安排不合理而使得库存大大超过了实际需求。因此,必须在分析中找到真正造成问题的原因,而在供应链中问题往往存在于发生症状以外的地方。这也就是为什么采用物流分析方法优于传统的单纯功能分析的原因了。

(4) 排序

最后一步是将问题按优先程度排序,比如确定一个主要问题,然后是其他一些次要问题。也可以把问题分为需要立即采取措施解决和需要长期解决方案的。不管如何对问题进行分类和排序,都应当把问题按照需要采取行动的解决方案来描述。

步骤 3: 生成备选方案并进行评价

(1) 生成备选方案

在确定问题之后,就进入了生成可能的解决方案这一创造性的环节。生成选择方案应当鼓励学生尽可能多地提出多种从不同的角度、采用不同的方法来解决问题的设想。通常可以采用分组讨论的方法来提出设想,因为这种方法往往会产生合作效应从而导致比个人单独思考更为全面和多样的解决方案思路。

设想解决方案时通常可从三个层面上进行考虑:

- 具体功能部门层面,如采购、库存、运输等;

- 公司层面,即在公司内实行跨部门的改革,如在营销、生产和配送部门间实行改革;

- 供应链层面,即同一供应链上的公司间相互配合进行改革,如改善与供应商的关系或要求配送商采用新的流程等。

图 0-1 所示的供应链案例分析的基本方法框图是一种极为有效的工具,它不仅能够为现状分析提供框架,而且可以为考虑解决方案提供有关因素的一览表。在实际中,解决方案的产生是和现状分析紧密联系的。一个好的现状分析能够对主要问题进行清晰的确定,从而指出正确的解决方向或行动路线。

(2) 评价备选方案

通常,通过对可能存在的解决方案进行粗略的审查,就能够删除掉那些不切实际的或不合理的建议。筛选的目标就是要提出 2~3 个比较现实的备选方案,并对每个方案进行简要的描述,而后从操作要求、成本、效益等方面进行评价。

在评价备选方案时,一个极其重要,或许是最重要的方面就是实施该方案的可行程度和有关单位接受该方案的可能性。

制定传统的商业计划通常采用下面这样一个顺序:

- 产生选择方案;
- 挑选首选方案;
- 考虑方案如何能够实施。

在实际运作中,由于计划制定者在计划阶段未能充分考虑实施的现实可能性,许多理论上很理想或最优、对公司也有很大效益的方案从来没有超过纸上谈兵的阶段。因此,必须在设想方案时就找到将来实施中可能存在的障碍并加以明确地描述。方案实施的现实可能性也就成为选择方案时的一个关键因素。一个现实可行的次优方案要比一个虽然是最优的但却由于成本或机构等原因无法实施的方案好很多。

方案实施中的另一个重要方面是需要向公司或供应链中的有关方面“推销”正确的思想。这对于物流改进方案来说是一个更重要的方面,因为物流的变革从根本上说是一个跨越传统部门界限,需要人们接受与习惯不同的惯例、

目标和观点的改革。这样的变革必然会遇到困难。因此,尽早地考虑如何包装项目建议并呈现给有关方面才是明智的。在方案选择的过程中,方案本身如何进行“推销”也是应当考虑的一个主要方面。

步骤4:选定解决方案并说明理由

在步骤3中,对备选方案的评价使我们能对正确行动方向做出决策。对选定的方案应当做全面的说明,并根据期望的成本和收益说明选择的理由。

通过分析本书中所有的案例都应该能够形成最终的决策或实际的建议。不能以案例没有提供足够的信息为借口而不去做出决策或提出解决方案。总体上说,案例中已经包括了当时实际决策者所能掌握的绝大部分信息。当感觉到详细的信息和数据无法取得时,应当牢记的是:在实际中,大多数商业决策是在信息不完整的基础上做出的。

步骤5:实施

案例分析的最后一个方面是对建议方案的实施进行详细的研究。在具体实施过程中可能产生的问题主要包括以下几个方面:

(1)资源方面

- 由谁负责实施?
- 如何将建议方案的好处“推销”给公司内部及供应链上相关个人、小组、部门和单位?

- 实施过程的成本如何?

(2)时间方面

- 有何种时间要求?
- 实施的顺序如何?

(3)管理方面

- 方案的成本和效益如何衡量? 如何监管?

评价方案实施的现实性、难度和成本构成了步骤3中选择方案的重要部分。如前所述,对方案实施条件进行严格而且现实的评价应当是选择方案的第一条标准,原因就是除非方案具有实施的现实可能性,否则它将没有任何价值,因而也就不需要对此再进行详细分析和建议了。

对方案实施可行性的说明应当是所有案例分析报告中的重要部分。在案例分析研究过程中,最后一个重要的组成部分就是撰写报告。商业报告应当叙述清晰、简明扼要,并且易于阅读,否则分析结果就难以被人理解(甚至没人会读完整个报告),也就谈不上具体实施了。必须认识到,对供应链现状进行分析并且提出建议只是实现转变的第一步,而且可能是整个过程中最容易、也最令人愉快的一步。真正的困难将在于如何令其他人也相信你的设想是正确而且值得接受的。因此,撰写一篇顶级的商业报告是最必要的环节。