

SCIM BOOK

卢舜年 邹坤霖 著

供应链管理 的第一本书

打破企业间的藩篱

广东经济出版社

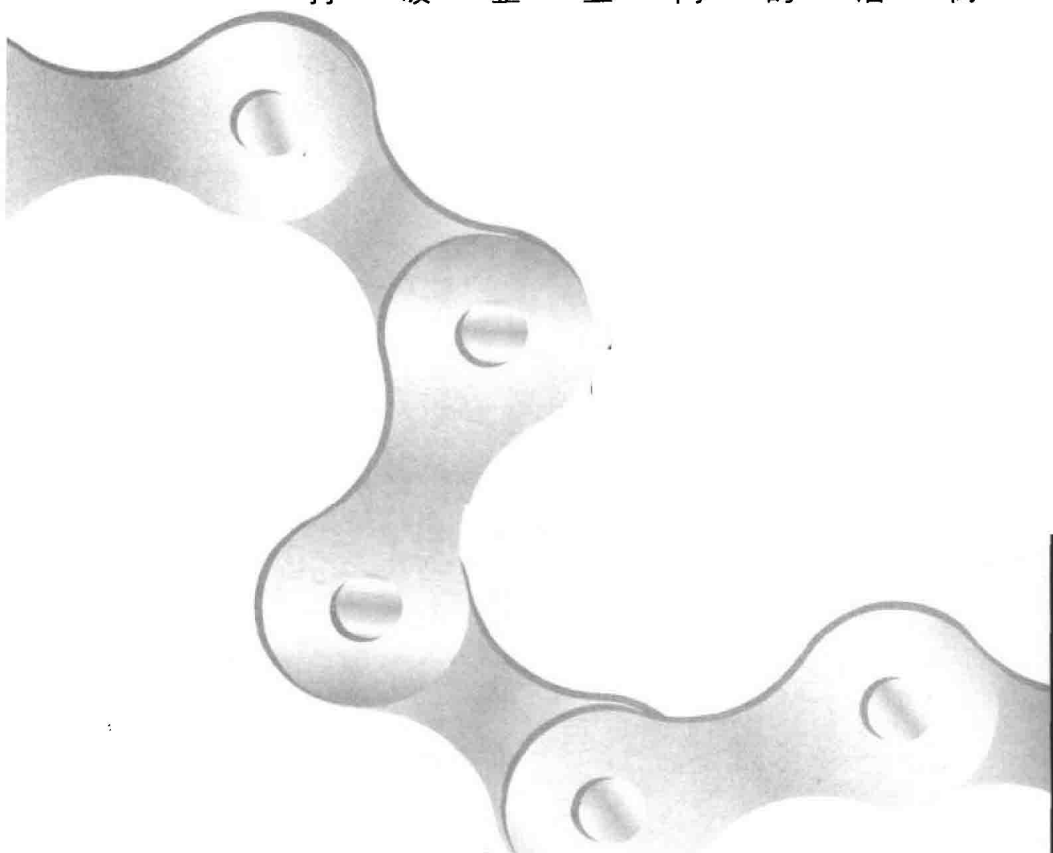
4

SCIM BOOK

卢舜年 邹坤霖 著

供应链管理 的第一本书

打破企业间的藩篱



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理的第一本书/卢舜年, 邹坤霖著. —广州:
广东经济出版社, 2003.9

ISBN 7-80677-518-8

I. 供… II. ①卢…②邹… III. 物资供应-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065858 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8 2 插页
字数	160 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~10 000 册
书号	ISBN 7-80677-518-8 / F·908
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

目 录

观 念 篇

第一章 从企业竞争优势说起

由竞争优势谈起	(4)
回归本质——企业的核心流程	(7)
e 化,e 化,“e”了什么?“化”成什么	(8)
企业要怎么 e, 才化得成	(12)
探索企业 e 化的价值	(23)
企业的核心竞争优势——本业赢利, 以 ROA 辅助 ROI	(25)
你的企业有赢利吗? 怎么从财务指标判断	(28)
我又不是财务部门员工, 财务指标与我的工作绩效 指标有何相关	(32)

第二章 供应链模型概论

供应链管理解析	(40)
定义“供应链管理”	(42)
供应链“管理”的演进	(44)
供应链管理的价值	(47)

共创价值、共享价值	(48)
第三章 供应链管理的挑战	
需求端的变动：客户心、海底针	(50)
为什么七点集合，要四点起床	(52)
供应链上的首恶——存货、存货、存货	(53)
供应链能见度 v.s. 安全缓冲	(54)
来自市场的挑战	(56)
供应链运筹的难题	(58)
供应链管理的范畴	(65)
第四章 供应链管理的三大核心流程	
制定企业未来方向——需求规划	(75)
为“需求计划”供应足够的粮草——供应规划	(86)
客户需求的具体实现——需求履行	(97)
第五章 以客户为核心的价值链管理	
从“供应链管理”到“价值链管理”的管理 典范移转	(106)
供应链规划的核心——供应链管理及协同作业	(113)
如何确保供应无缺——供应商关系管理	(118)
提高服务水准，客户的虚拟工厂——客户 关系管理	(124)
第六章 规划的核心——先进规划排程	
APS 观念的兴起	(136)

MRP II 的不足	(142)
Manufacturing Intelligent: APS 在生产规划的应用	(149)
第七章 生产规划 APS 系统应具备的能力	
生产规划 APS 系统概观	(160)
快速产生合理可行、以限制条件为基础的 生产规划及排程	(162)
对未来潜在的问题, 提供清楚的能见度	(164)
针对问题提出智能型的规划建议及作业 流程修正	(166)
具备 What-If 分析能力, 能仿真任何异动 下可能带来的问题及冲击	(167)
第八章 常见生产规划 APS 系统功能	
资源调整的一致性	(172)
稳定性规划	(173)
第九章 在供应链管理中, IT 所扮演的角色	

实 务 篇

第十章 实践供应链管理——供应链体质评量	
企业可以期待的效益	(182)
供应链评量的内涵	(184)
供应链评量的程序	(188)

对企业的建议	(190)
第十一章 流通业的协同规划、预测及补货	
流通业的挑战	(194)
流通业的供应链模型	(196)
供应链协同作业的契机	(198)
赢利公式	(202)
需求预测的长鞭效应	(203)
制造规划上的产销失衡与浪费	(205)
运补的困难——连锁网络复杂及产品生命 周期各异	(206)
零售通路赢利公式的粘合剂——CPFR	(208)
CPFR 的价值	(215)
CPFR 解决方案	(217)
评估 CPFR 的绩效指标	(219)

产业实例篇

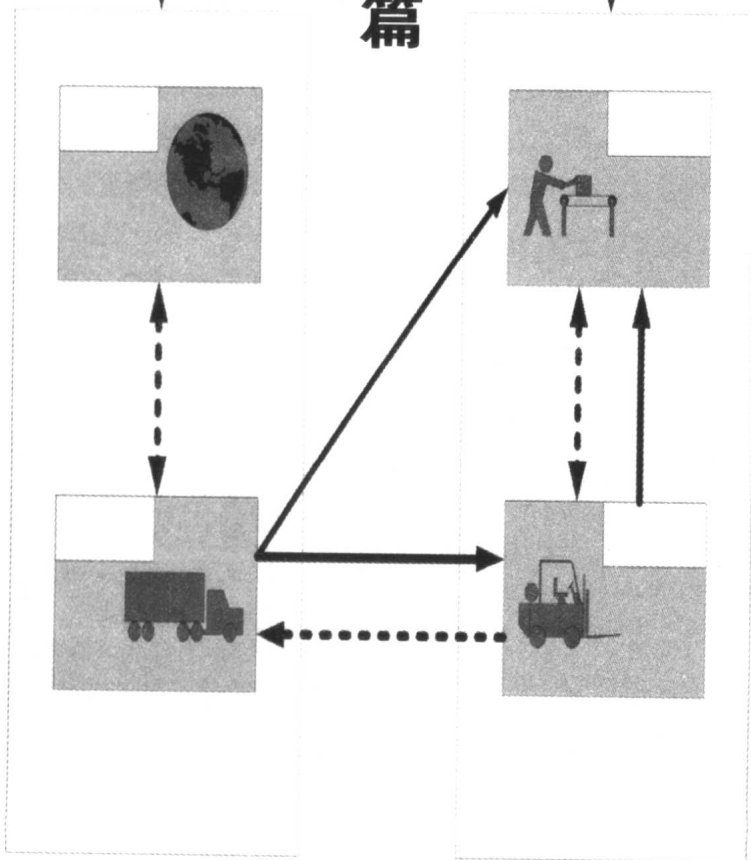
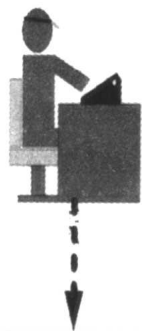
第十二章 高科技制造业实例介绍

戴尔电脑的供应链模式	(230)
仁宝电子的专业制造运筹服务	(237)

第十三章 流通业实例介绍

全球零售商交易系统	(246)
-----------------	-------

观念篇



SCM BOOK

第一章

从企业核心竞争优势说起

由竞争优势谈起

自 20 世纪 90 年代起，企业经营所面临的最重要的课题在于如何提升并保持优势的核心竞争力，但传统的“提高生产力”与“全面提升品质”已成为企业生存的基本条件，不再是主要的竞争优势。换言之，即使有足够的生产力与优良的品质，并不能保证就能获得并保持竞争优势。

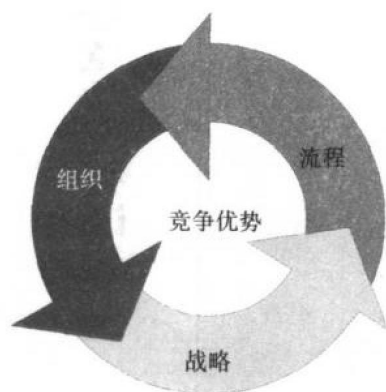


图 1.1

著名的战略大师波特（Michael E. Porter）曾经提出，企业为了取得并保持竞争优势有两种基本方法，其一是寻求营运效益，其二是追求战略定位。其实营运效益与战略

• 4 •

定位两者应该是一体之两面。所谓竞争优势，具体来说，指的是企业在竞争环境中持续成长与获利的能力。企业拥有资源，因此会拟订战略以决定投入资源的方向，同时根据战略调整组织（也可能是根据组织特性来拟订战略），而最终必然要落实到日常的营运流程上，并且当然要尽力追求营运流程的效益。换句话说，为了取得并保持竞争优势以便持续成长与获利，企业必须要有战略方向以投入资源进行事业经营，并且构建及调整组织与营运流程以确保战略得到实施。

从 1990 年起的十年可以说是科技突飞猛进的时代，尤其是信息网络科技等日趋实用，企业经营甚至是一般日常生活都已经改变面貌。90 年代同时也是企业管理理论与思潮大幅演进的时代，新科技常使许多管理方法得以实践，而管理上的需求又再刺激更新的科技，就这样在科技与管理相互推波助澜下，企业 e 化顺理成章地承续计算机 Y2K（千年虫）问题，成为 21 世纪初最热络的议题。随着人类文明的发展与信息科技的日新月异，企业所处的经营环境渐趋复杂，使企业面临如下的挑战：

- 竞争合作对象与市场区隔日渐全球化，同时在某些情况下，企业需与竞争者合作或是与合作伙伴及客户竞争。
- 市场需求多样少量化，大量客制化取代大量生产，同时产品生命周期缩短使市场需求更不易掌握。

- 各种成本与费用支出高涨使营运风险增高，投资回收困难。
- 科技发达使制程技术日新月异。
- 知识及智能财产逐渐资本化。
- 各种前置时间遭到压缩，必须加速了解并响应市场。

企业除努力改善传统观念中的经营能力外，也必须积极因应这些挑战。必须更注重顾客满意并提供具附加价值的服务，进而提高并保持竞争优势。计算机与因特网等相关信息技术的发达与电子商务应用的出现，可以帮助企业从客户的角度出发，积极拉近公司与客户之间的距离，改善对客户的服务。为了解信息科技对企业的影响，企业必须重新思考其战略决策及经营方式，最重要的不是为电子化而电子化，应是通过电子化、数字化的战略思考，检讨企业资源的运用，重新构建价值链，以成功地转型为e化的企业。

企业之所以要投注资源于e化工程上，不外乎是期望以科技来改造企业的营运，以取得并保持竞争优势，促使经营绩效更进一步改善，以确保企业能持续地成长与获利。然则所有的竞争优势最终必须有助于企业反应市场需求的变化，观察近十年来的市场变化，我们发现企业经营面临以下的课题：

- 市场要求客制化的商品取代大量生产的模式，造成企

业营运成本高涨。

- 各种反应时间的压缩，从新产品的上市时间到零售点的补货作业，为满足市场的营运活动，快速而准确成为基本要求。
- 全球化的趋势，尤其在加入世界贸易组织后，虽然市场得以扩展至全球，但竞争也将来自于全球。未来企业将面临与客户或合作伙伴竞争、与竞争对手合作的现象。
- 信息科技的整合问题，虽然信息科技能协助企业改造营运流程，然而长久以来随着科技本身的进步，信息科技本身间的相互整合确实是个问题。
- 所有的课题都倾向增加企业的营运费用支出，相对地提高了经营的风险。

企业除了努力持续改善经营能力外，也必须积极因应这些课题，发展出突破困境的商务模式，在目标市场中取得并保持竞争优势。

回归本质——企业的核心流程

“君子务本，本立而道生”，当众人检讨 Dotcom 泡沫化的原因之际，回归本质的呼声自然而然浮现而出。我们

省思过去电子商务的发展，虽不免扼腕浩叹于这个领域的兴盛与衰落竟然可以如此的迅雷不及掩耳，但是不可否认的是互联网的强大力量已经而且持续在影响并改变我们的世界。而且无论景气盛衰，为了生存及竞争，企业仍将持续投资将信息科技导入于事业经营上。

因此回归到企业经营的本质来思考企业 e 化的问题，也就是着眼于企业的核心商务流程。接下来将针对核心商务流程来探讨企业究竟在谈了半天的 e 化，到底 e 了什么？化成什么？

人 e 化，e 化，“e” 了什么？“化” 成什么？

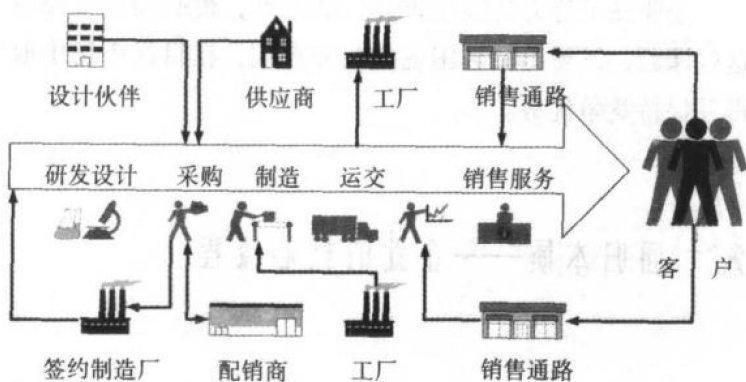


图 1.2 目前与未来的 e 化企业供应链体系

自计算机“千年虫”问题告一段落后，互联网及衍生出来的相关议题却仍持续冲击着企业界。这时间突然许多名词前面都被冠以“e”字，原来习称的计算机化、信息化等等，在 21 世纪的开端，统一称为“e 化”了。一时之间，e 化似乎是所有企业经营管理上碰到的问题的标准答案，然而企业到底是要 e 什么？要化成什么呢？

如图 1.2 所示，以各自核心竞争力的战略结盟势将成为企业间运作的常态，未来的市场竞争也将会是一个供应链体系与其他供应链体系之间的竞争。因此探索企业 e 化的价值必须回归企业的营运流程，以及供应链体系间的关系与协同商务运作。图 1.3 可视为一般典型的供应链体系运作简图，从产品的设计到售后服务共六个环节：

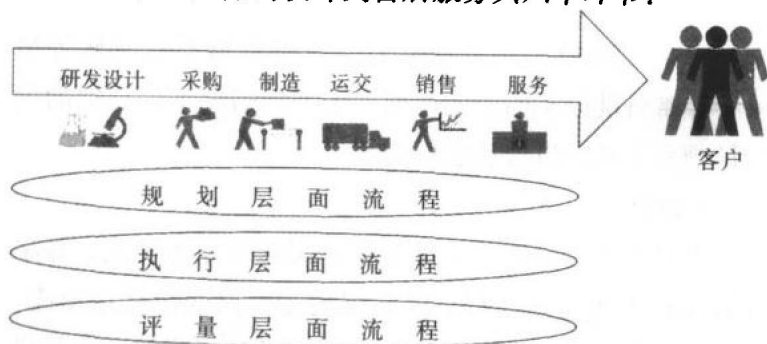


图 1.3 供应链体系的运作

· 研发设计

市场客制化的需求代表着大量的新产品研发设计，如何能将新产品以最短的时间批量生产上市？如何能尽量共享或重复运用机构、零组件的设计？成为重要的课题。所

以与主要的战略性供货商之间的协同运作，若能提前至产品研发设计阶段，则可大幅缩短前置时间，抢占市场先机。

• 采购

产品少量多样化后，原物料如何能适时适量地供应生产线，既不致于停工待料亦不会过量库存而造成资金积压，同时采购的作业成本要如何降低？电子化的采购作业，可以促进与供应厂商间的信息透明化。

• 制造

品质与交期是制造的基本要求与最高指导原则，然而订单的品项，越来越多造成生产排程计划愈趋复杂，在交期的压力下如何既提高有效产出同时又减少在制品的库存？而生产现场永远会发生的急件插单与不良重修等事件，经常打乱原本的产能平衡，生产线需要不同层次的供应链规划工具，以求快速反应。

• 运交

产品必须适时地运交到指定的配送或零售地点，订单才算是真正地完成履行。因此规划运筹路线及载运组态，以用最低的运输成本将商品及时地配送到正确的地点是供应链体系重要的竞争力。

• 销售

销货收入重要的是要有利润，尤其是有季节性或流行性的商品，规划妥善的销售组合与促销方案，确保商品大部分是以有利润的售价售出，而非产品生命周期末端的折

• // •