

中小企业群供应链管理的 实践与思考

About Practice and
Thinking of Supply Chain
Management for

Small and Middling Enterprises

王树梅 (南京理工大学计算机系 210014)

摘要: 有统计表明,我国中小企业占企业总数的百分之九十多。推广中小企业信息化是一件非常有意义的工作。供应链管理是企业参与市场竞争的需要,是企业信息化发展到一定程度的必然步骤。通过十几年来参与中小企业信息化的实践,对中小企业群供应链管理提出一些思考。

关键词: 供应链 企业信息化 电子商务

1 引言

随着信息技术的快速发展和电子商务的兴起,企业管理面临新的挑战。企业之间的竞争变成了供应链之间的竞争。全球网络供应链将取代传统的层次式供应链,今天的供应链早已超出了过去单纯的原材料与产品购销的单一对应关系。而发展成为一个由产品制造商、原材料供应商、

商品零售商等在内的多方企业构成的“供应群落”。并且供应群落也将逐渐由以产品制造商为中心转变为以销售商为中心,这是以客户经营取代产品经营的必然趋势。因此供应链的有效管理就显得非常重要。

供应链管理是利用一连串有效的方法,配合现代信息技术手段整合产品制造商、原材料供应商、商品零售商等在内的多方企业构成的“供应群落”,使得商品可以按市场需求的准确数量生产,并在准确的时间配送到准确的地点。三个幼胚,目的只有一个,就是在一个令人满意的服务水准下,使得企业群落整体系统的成本最小化。供应链中存在着三个流:信息流、资金流以及物流。这三个流中信息流尤为重要。

2 供应链管理实践

南京国际礼品有限公司成立于1989年,主要经营陶瓷娃娃,最初公司的经营模式是从产品

设计、生产、到出口一体化。1993年开始企业信息化工作,开始是单用户的客户管理和仓库管理。1994年底企业规模迅速扩大,原先的单用户系统已不能适合企业发展要求,信息系统需要升级。1995年初建立了企业信息化的计算机网络系统。重新对系统进行整体设计,在原来客户管理和仓库管理单用户的基础上,增加了设计部管理、采购部管理、外协管理、生产管理、单证管理、人事管理、财务管理,实现了企业内部供应链的管理。跨入新的世纪,中国加入WTO,为适应国际市场的激烈竞争,全面提升企业的核心竞争力。南京国际礼品有限公司制订了新的企业发展战略目标。重新进行供应链上的价值分配。公司负责产品和客户的开发,将原来的生产部门分离出去,作为核心的生产厂,同时发展更多的外缘生产厂商及相应的原材料供应商,公司作为企业联盟的中心。企业供应链管理由内部向外部扩展。对所有的工厂实行统一产品技术标准,统

一的订单跟踪,独立经营的管理模式。在此经营模式下,信息化系统重新设计、组合,以适应供应链上信息流管理。与公司相关的工厂逐步采用升级后系统的采购和生产控制部分,并与五十家左右的材料供应商建立企业联盟,以便节约交易成本,提高整个供应链的效益。同时将产生很大的社会效益,可以推动相关小企业的科学管理步伐,并有助于推动相关产业产品中重要配件的标准化工作,使不同工厂生产的配件实现互换。

在目前电子商务交易,尤其是B TO B的交易平台和技术都不够完善,大部分中小企业不可能投入太多的经费用于信息化建设等诸多因素的情况下,南京国际礼品有限公司的供应链管理,采取了基于e-mail的方式。具体工作流程是:南京国际礼品有限公司接收到客户订单后,根据各生产厂的生产能力和正在进行的生产任务,分配订单到各个工厂,通过e-mail将订单发出去;同时分解订单上产品所需要的原材料,原材料的供货数量、供货时间及交货地点等信息通过e-mail发给相应的原材料供应商。在这种模式下,建立的是跨企业的协作,覆盖了从产品设计、客户需求、原材料采购、制造、销售、客户服务等全过程。以南京国际礼品有限公司为中心的企业联盟依靠供应链管理,使各个环节,形成一个信息共享的、协作有序的、充分发挥各企业优势的供应链。

基于e-mail的供应链管理,非常适合中小企业联盟,一是非中心企业的企业领导不需要投入太多的精力考虑信息化的问题,二是企业不需要投入太多的经费建立企业网站,并且具备了供应链的信息共享的要求。同样可以发挥供应链管理的优势:将松散联结的各企业群体,变为致力于提高效率 and 增加竞争力的合作力量,缩短产品生命全周期,实现供应链中企业联盟总体的最低总库存,按最低总成本创造客户价值,实现信息共享,共同计划,快速反应实现整体利益最大化。这种模式下,供应链中另外二个流:资金流以及物流仍按传统的做法,这也是目前情况下大多数企业比较容易接受的方法。

下一步的发展方向是基于Web的供应链管

理。通过一段时间的运营,在适当的情况下,将目前的模式转换到网上交易。

3 对中小企业群供应链管理的思考

3.1 信息共享的重要性

从信息流的角度来看,提高供应链管理的绩效的有效方式就是消除供应链各个成员之间信息传递的障碍,以减少供应链的内耗,提高供应链的效率。这就要求供应链上各个环节必须信息共享。否则就会增加供应链的成本,降低供应链的市场竞争力。如生产厂商、分销商、零售商分别管理自己的库存,为了满足下游企业的需求,每个环节的企业都会增加库存,这就增加了供应链的成本。理想的状态是,来自消费者的需求信息同时向供应链中的销售商、生产厂商、原材料供应商传递,每个成员根据消费者的需求预测实际需求,决定向上游企业的订货量。也就是说,原材料供应商要知道生产厂商的生产计划、生产周期、采购计划,生产厂商要按销售商的需求安排组织生产。这样供应链上各个环节就会节约库存,降低成本。在传统供应链模式下,各个企业的信息都是保密的,不愿意共享。这也是供应链管理实施过程中最大的困难。但是在企业联盟形成后,信息共享也是顺理成章的事。企业联盟的形成是企业自己的事,不是IT企业的事。在企业联盟没有形成之前,IT企业为了对传统企业实施供应链管理一定要供应链上各个企业信息共享,是不会有结果的。如果在这个供应链中有一个实力强大的核心企业,形成中心依附型的联盟,那么联盟中的其他企业就会依附这个中心来安排自身的生产和其他经营活动,自然信息就会共享。

如南京国际礼品有限公司所形成的企业联盟中的企业信息共享就不会有问题。

3.2 基于e-mail的供应链管理是目前中小企业群实现供应链管理的最有效方法

小企业的特点是:管理人员素质低,对信息化的接受程度低,对信息化的投入无论是精力还是资金都很少。基于e-mail方式的供应链管理,处于联盟中依附型地位的小企业不需要对供应链管理投入太多,同时由于需要与中心企业的信息共享,会逐步提高企业的信息化素质。

3.3 技术进步与实用性的矛盾

信息化技术发展速度异常惊人,企业总想用最新技术是不现实的,企业的投入是要效益的,不是搞研究,技术越先进越好。但如果信息化系统不能发挥应有的作用,就必须对系统进行升级。信息系统一定要适应企业的发展。

3.4 供应链管理应该是水到渠成的事

当企业发展到一定的阶段,企业内部供应链管理比较成熟时,就会顺理成章的进行企业间的供应链管理。联盟中各企业的内部供应链管理是企业间供应链管理的基础,有了各企业内部的供应链管理,信息共享才有保障。

3.5 供应链上企业必须有统一的数据标准

统一的数据标准是保证信息共享的基本条件,如果数据没有统一的标准,数据传输、数据处理时就会出现障碍,增加供应链的总成本。

3.6 在实践中不断优化供应链管理系统

通过联盟中企业的共同协作,所有企业紧密结合在一起,确定自己在供应链中的位置,协调本企业的发展和与其他相关企业发展的关系,是提高供应链效率的关键。 ■

参考文献

- 1 郭新平, SCM: 牵一发而动全身的优化, 中国计算机报2001年第56期。
- 2 陈志祥, 供应链机制研究——生产计划与控制模式, 工业工程与管理, 2000年第2期。
- 3 杨鹏, 供应链管理技术的演变, IT经理世界, 2001-7-9。
- 4 肖利华、宋福根、陈琳, 基于供应链管理的现代企业管理新模式, www.e-works.net.cn 2001.8。
- 5 薛斐, SCM在中国友企业信息化之路上的又一次求索, 计算机世界网, 2001-8-22。