

供应链管理

Supply Chain Management





目录



项目一

供应链的认知

项目二

供应链的构建

项目三

供应链的优化

项目四

供应链的运作

项目五

制造商主导的供应链管理

项目六

批发商主导的供应链管理

项目七

零售商主导的供应链管理

项目八

物流商主导的供应链管理

项目九

供应链管理绩效评价及激励机制

项目十

供应链资源的整合



项目十 | 供应链资源的整合



学习目标

知识目标

- (1) 熟悉供应链管理环境下制造商生产计划制定的方法；
- (2) 掌握供应链管理环境下制造商的延迟生产策略；
- (3) 了解供应链管理环境下制造商的生产组织计划模式；

能力目标

- (1) 能对供应链管理环境下的业务流程进行重组；
- (2) 能根据供应链特点实施业务外包；

素质目标

认识供应链管理环境下的业务流程进行重组的重要性；

重点：

- 1.供应链管理环境下的业务流程重组的概念、方法和策略
- 2.供应链管理环境下制造商生产计划制定的方法
- 3.业务外包的主要形式

难点：

- 1.供应链管理环境下生产计划与控制总体模型
- 2.供应链管理环境下的业务流程重组

❖ 伊利的分销及库存管理信息系统的再造



像很多大的企业的发展一样，伊利也是从产品经营阶段，走向资本运营阶段，再到现在的品牌经营阶段。作为品牌经营的重要手段，信息技术被提到了绝对的高度。伊利从自身的业务特点出发，选择了分销及库存管理环节入手，开始整合销售业务流程，**拟建立一个面向全国、基于Internet的集中式管理信息系统**，从而将各事业部、分子公司、经销商、各级代理、各个商品仓库、各个生产厂的产成品库存有机地、畅通地衔接起来，以达到与市场的“绝对亲密接触”。

❖ 伊利的分销及库存管理信息系统的再造

时间上的领跑一定程度上决定了竞争优势。基于ASP产品及服务平台的分销及库存管理信息系统的改造和建设从2000年底就开始进行了。实现了新的系统的应用之后，可有效地管理其供应链中的下游方并解决销售黑箱问题；“冷柜销售”是伊利在全国范围内实行的直销方式，系统目前也能对这种销售方式进行柔性配置的科学化管理。

通过这套系统的建立，伊利希望能建造一个全国性的一体化仓库，将全国仓库统一管理，并实现仓储商品的合理调配。未来系统将能实现仓库群单体和整体的存量ABC分类以及供与求在零点上的平衡的“零库存”。

案例介绍

❖美的公司的业务流程再造



美的在以戴尔为标杆的“供应商管理库存”（VMI）中，美的发现，较为稳定的供应商共有300多家，零配件（出口、内销产品）加起来一共有三万多种。但是，60%的供货商是在美的总部顺德周围，还有部分供应商是车程三天以内的地方，如广东的清远一带。因此，只有15%的供应商距离美的较远。对于这15%的远程供应商，美的在顺德总部（美的出口机型都在顺德生产）建立了很多仓库，然后把仓库分成很多片。运输距离长（运货时间3 - 5天的）的外地供应商一般都会在美的的这个仓库里租赁一个片区（仓库所有权归美的），并把零配件放到片区里面储备。

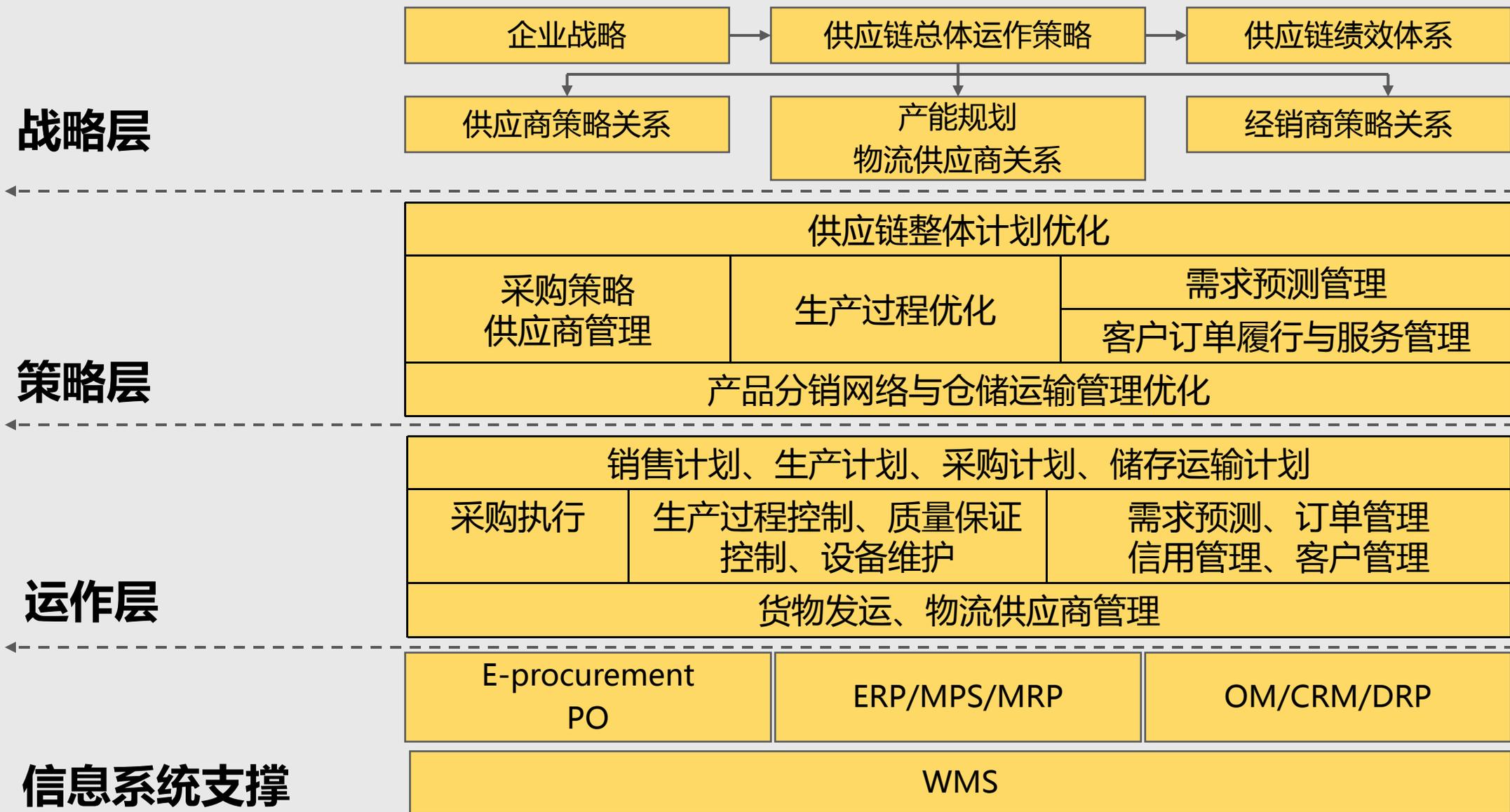
案例介绍

❖美的公司的业务流程再造

在美的需要用到这些零配件的时候，就会通知供应商，然后进行资金划拨、取货等工作。这时，零配件的产权才由供应商转移到美的手上——在此之前，所有的库存成本都由供应商承担。

结果，美的的库存周转率大幅提高，一系列相关的财务“风向标”也随之“由阴转晴”，让美的“欣喜不已”：资金占用降低、资金利用效率提高、资金风险下降、库存成本直线下降——企业的价值创造能力增强了。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

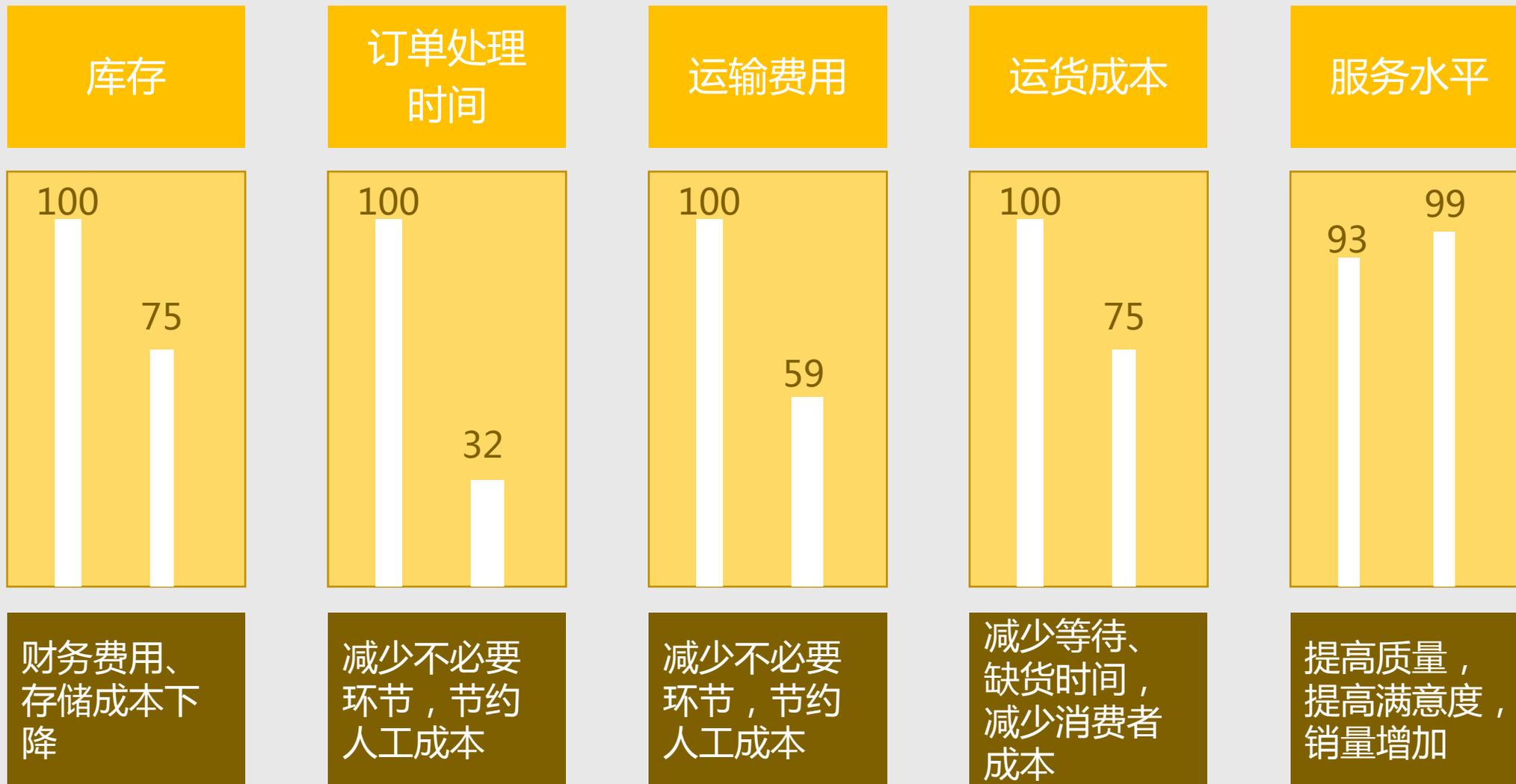


一、供应链管理环境下的业务流程重组

关键业务流程的重组过程及对顾客价值的影响

关键业务流程	重组过程	创造的顾客价值
顾客订单履行流程	分析并找出流程中非增值环节及增加成本、降低服务质量的环节; 重新设计和组织流程	缩短顾客等待时间; 降低顾客付出成本; 提高服务质量
采购和供应商关系管理流程	构建深层次合作伙伴关系; 实现技术资源、人力资源等战略资源的共享; 形成稳定、快捷的采购和供应渠道	使顾客更快获得优质或创新性产品; 降低顾客付出成本; 降低顾客等待时间
产品开发管理流程	将客户和供应商的相关业务流程集成到产品开发过程中	满足顾客不同层次的需求; 提供更具创新性的产品

一、供应链管理环境下的业务流程重组



一、供应链管理环境下的业务流程重组

① 供应链管理环境下业务流程重组的概念

BPR | 企业业务流程重组
Business Process Reengineering , BPR

正是以流程观念为核心，以改善供应链中的物流、信息流、资金流以及工作流为手段，以反客需求为重点，着重企业内部及跨组织的流程重构。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

1 供应链管理环境下业务流程重组的概念

(1) 顾客为导向

❖ 市场的主导权已转入顾客手中，使市场由卖方市场变为买方市场，顾客的选择范围扩大，期望值提高，如何满足客户需求，解决“个性化（Customization）提高”和“交货期（Responsiveness）缩短”之间的矛盾，已成为困扰企业发展的主要问题。BPR所追求的改造就是以顾客需求为导向，因此，怎样使顾客满意，就成为企业的奋斗目标和一切工作的归宿。凡是无法为顾客创造价值的活动，均为BPR改革的目标。

卖方市场  买方市场

一、供应链管理环境下的业务流程重组

1 供应链管理环境下业务流程重组的概念

(2) 流程为导向

传统企业强调“功能部门”而非“流程”，强调各部门完成各部门的工作，而非全体完成一项整合的工作。**BPR则强调打破部门及组织的界限，以流程为工作单位，重新设计。**企业所从事的具体的业务活动是组织结构设计的基石，任何业务活动都表现为一系列实际的业务流程。通过对业务流程为导向进行整体设计，业务工作被流程集成，业务流程连续化从而消除了流程瓶颈，使流程无间断连续运行，实现流程的整体优化，进而实现组织结构的整体优化，实现组织质量、服务、成本和服务效率优化。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

1 供应链管理环境下业务流程重组的概念

(3) 绩效为目标

BPR不在原有的组织架构上作修补的工作，而是注重整个流程的连续性和高效率，力求打破部门壁垒，降低企业运行中所损耗的内部成本。作业流程中追求的是组织绩效大幅度改善，不是单一目标的改善，而是同时在这方面(反应速度、品质、成本、弹性等)获得大幅度的改善，以解决业务中出现

一、供应链管理环境下的业务流程重组

1 供应链管理环境下业务流程重组的概念

（4）信息科技为主导

有效运用信息科技是流程改造中重要的一环。企业流程再造的基本原则都是建立在信息技术创新应用的基础之上的，通过使用信息技术和网络技术，能使以前为适应手工或机械工作而制定的复杂、繁缛的工作流程变得简洁，提高对顾客在产品或服务的质量、速度、新颖、标准化需要变化方面快速准确的做出反应，从而适应当前变化迅速的市场环境。信息技术一项重要的功能是能突破时间及空间限制，使得供应链的信息流及物料流能迅速的传达。供应链成员之间信息共享是有效供应链管理的基本要求。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

1 供应链管理环境下业务流程重组的概念

(5) 根本性重新思考及设计为变革

即对现有的作业方式，突破原有的思维方式，打破固有的管理规范，以回归零点的新观念和思考方式，不存理所当然的心理，而经常反省一些根本的问题，对现有流程与系统进行综合分析并统筹考虑，通过思考这些问题找出企业经营的最佳策略及方法，避免将思维局限于现有的作业流程，系统结构与知识框架中去，彻底根除现有的架构及流程，重新设计及建构新的流程，以取得目标流程设计的最优。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

2 供应链管理环境下业务流程重组的方法

业务流程重组的方法步骤

目标设计

流程诊断

流程
再设计

流程实施

流程
绩效评价

流程维护

一、供应链管理环境下的业务流程重组

2 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(1) 目标设计

本阶段任务是由高层管理层确认BPR的必要性，进行职责划分，明确B P R要达成的战略目标（如降低成本、提高客户满意度、提高产品质量或服务水平），成立项目领导小组，制定详细的项目规划。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

2 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(2) 流程诊断

本阶段任务为确认需重组的流程及优先次序，确认采用何种IT手段。由于企业业务流程众多，加上时间、人力、财力的有限性决定了企业不可能对所有流程进行重组，必须有重点地选取需要重组的流程，即关键流程。

关键流程可从三个方面考虑：

- ① **绩效的低下性**：流程运行效率很低，直接影响其他流程正常运行。
- ② **位置的重要性**：某流程对企业来说很重要，就要对这个流程进行检查研究。
- ③ **实的可行性**：流程改进之后，应该较容易落实，很快给企业带来效益。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

2 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(2) 流程诊断

流程重组对象的选择

不完整的业务流程

对全局工作有影响的
核心业务流程

高附加值的业务流程

提供客户服务的
业务流程

属于瓶颈的业务流程

跨职能或职能部门
的业务流程

跨企业的业务流程

一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(3) 流程再设计

本阶段任务为分析目前的关键流程，根据要达成的战略目标设计出新流程的概念模型、制定出新流程下的组织结构、需要采用的IT技术手段。

新流程的设计方法可以采用激进的从“白纸”开始，假定现的流程都是有问题的，低效率的，因而在设计新流程时完全基于目标，不考虑现有流程。但由于这种方法忽略了人的因素，在具体实施中往往遇到诸多困难，在实践中往往采取渐进的方式，既将新流程的设计分为的三个步骤：**理解、简化、自动化。**

一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(3) 流程再设计

理解：指流程设计部门对关键流程的每一个活动取得一致性的看法，对于流程的假设进行分类，然后描述当前流程；

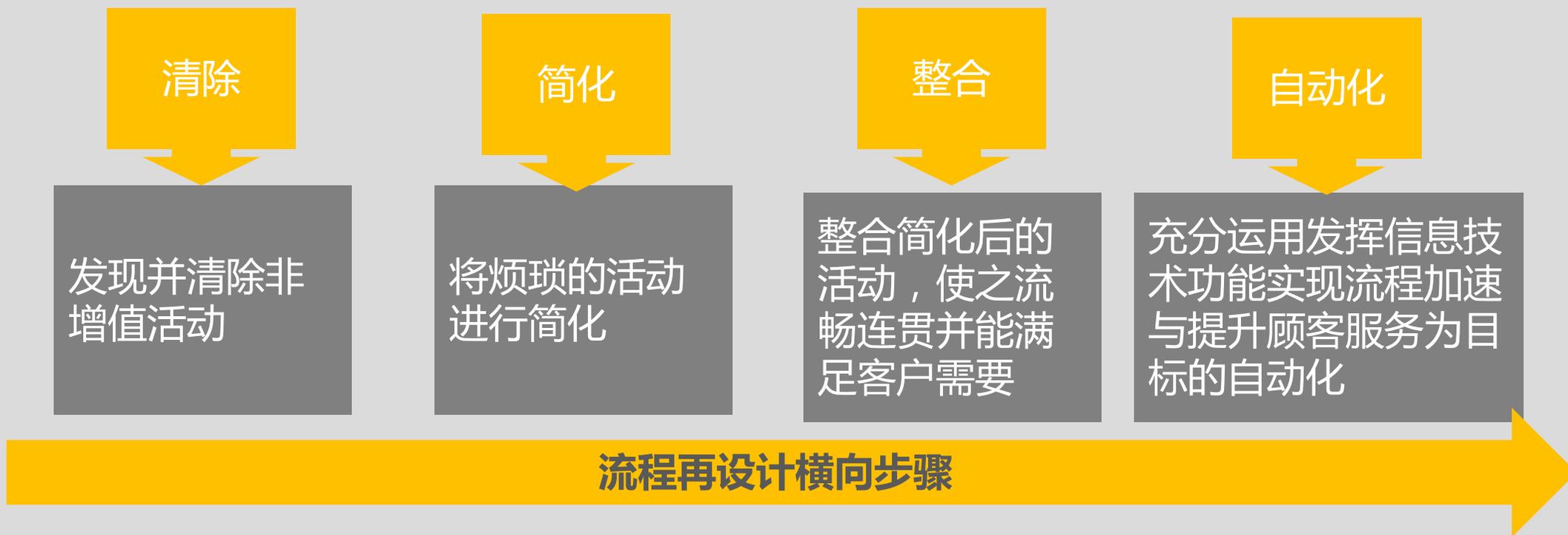
简化：指在理解当前流程的基础上，对比目标，找出当前流程中重复的活动、遗漏的活动、浪费的活动、过于官僚化的活动、瓶颈活动进行重新整理、消除不必要的流程，组合冗长、低效率的流程；

自动化：指将简化的流程通过利用合适的IT手段、建立相应的组织机构进行固化及自动化。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(3) 流程再设计



一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(4) 流程实施

将设计好的新流程落实到企业的日常经营管理中，实施过程中要充分注意到人的因素，与员工就新的方案进行沟通；制定并实施变更管理计划；制定阶段性实施计划并实施；制定新业务流程和系统的培训计划并对员工进行培训。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

(5) 流程绩效评价

流程重组后的效果如何，必须进行评价，而评价应该以流程重组的目标为依据。通常可以从顾客满意度、管理提升、提高产品质量、降低成本、提供新产品、新服务的能力、业务流程的信息特性进行考虑。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

② 供应链管理环境下业务流程重组的方法

（6）流程维护

为保证重组后的流程能够持续改善且长期运行，需要从两个方面进行保障：

①**建立长期有效的组织保障。**具体来说，要建立流程管理机构，明确责权范围；制定各流程内部的运转规则与各流程之间的关系规则，逐步做到用流程管理图取代传统企业中组织机构图。

②**加强企业文化与人才建设。**企业必须建立其与流程管理相适应的企业文化，加强团队精神建设，培养员工的主人翁意识。同时由于流程运作对员工提出了更高的要求，因此企业必须注重内部人才的建设，培养出适应于流程管理的复合型人才。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(1) 基于增值率分析并凸显核心业务流程

从增值率分析方向上来看，企业应着眼于活动和流程对客户价值贡献的大小。对一个企业来说，任何一个对产品或服务没有贡献的流程都是增值率低甚至没有增值的流程，企业业务流程重组必须从增值率分析入手，突出有利于形成核心竞争能力的核心业务流程，而把一些低附加值的、不再能体现领先优势的业务流程外包。

根据增值率确定各项活动时间分配的优先级。那么在流程重组时，应该集中时间消耗在具有较高增值率的活动上。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

以某企业为例，对该企业的各项活动所进行增值率/时间的分析如下表

活动类型	增值分析 (%)	时间消耗 (%)	流程调整 (%)
新产品联合开发	20	5	20
早期供应商参与生产设计	15	5	15
目标成本管理	15	5	15
电子商务需求信息综合	10	5	10
库存和物流的综合信息方案	10	10	10
供应商联合发展计划案	10	10	10
合同管理	5	15	5
询价和订货管理	5	15	5
库存控制	5	15	5
低值易耗品采购	5	15	5

- ◆ 由上表可以清晰的显现出，在进行流程重组时，对流程进行重新规划和设计，将具有较高增值率的活动配以相应的时间消耗。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(2) 侧重流程间的逻辑关系

一般来说，执行流程时，插手的人越少越好，在流程服务对象(客户)看来，越简便越好。为此，企业必须加强单项流程间的逻辑关系研究，简化业务流程。

- ① 将分开、重复的多道工序进行合并；
- ② 减少不必要的审查环节。推行一级审批制，将过去的层层审核变为“一级审批”；
- ③ 一个完整的业务流程交给一个经理全权负责；
- ④ 将串行流程改造成并行流程。可以通过网络以及数据库技术，使许多需要共享资源的活动，如新产品开发、信用评估、文件阅示等，转化为同步方式。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(2) 侧重流程间的逻辑关系

业务流程
简化导向

成本导向

通过对特定流程的成本分析，识别并减少那些诱使资源投入增加或成本上升的因素。

时间导向

对整个流程中各个环节占用时间及各环节间的协同时间进行量化分析以降低产品周期。

绩效导向

对整个流程进行根本性的再设计；强调企业组织的现有业务流程绩效的提高和企业战略发展需要与现阶段的差距与改进。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(3) 注重物流流程再造以打破企业边界的限制

物流在供应链管理中处于非常重要的位置，早期的物流是指物资的采购、运输、配送、储备等活动，是企业之间的一种物资流通活动。现代的物流管理包括了生产过程中的物料转化过程和物资流通过程。物流是供应链中的一条主线，在供应链管理中发挥重要作用，物流流程不畅，会直接影响客户服务水平。供应链供需协调，实现无缝连接，应从物流流程再造开始。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(4) 注重业务流程整合

企业实施供应链管理目的是要达到企业与企业以及企业内部各部门的协调发展。

- ① **合理运用信息技术**：供应链管理模式下必须根据信息技术的能力确定新的作业流程，而不是将信息、技术镶嵌于原有的经营流程中。
- ② **业务流程标准化**：一定水平的标准化是获得某种程度的连接性的必要条件，良好的连接性对于形成较为平滑的信息流、物流以及资金流是必不可少的

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(4) 注重业务流程整合

- ③ **明确职责**：协调不仅意味着要把事情办好，而且适应明确在业务流程的动作和规划当中，各自所应负有的职责，勇于承担重要的职责。
- ④ **业务流程的透明化**：将企业的业务流程与客户和合作伙伴的相关流程协调一致的关键就在于允许这些组织中的相关人员，更多地了解彼此的需要，爱好以及对各种问题的看法，以实现业务流程透明化。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(4) 注重业务流程整合

业务流程整合的重点要素结合示意图

战略流程	战略管理 ：价值目标、战略规划、组织设计、产品设计、市场设计			
经营流程	研发	生产	分销/零售	物流/配送
支持流程	基本经营 ：经营计划、法律事务、行政管理、公共关系			
	财务管理 ：预算、融资、投资、资金计划、内部控制			
	信息管理 ：IT规划、IT应用及开发、IT运维、IT服务			
	人力资源 ：人力规划、招聘与培训、绩效考核、薪酬			
	质量管理 ：质量体系规划与建设、纠正预防措施管理、质量控制			

客户需求与
利润
(目标)

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

(5) 应用标杆瞄准策略同比设计以业务流程

所谓标杆瞄准，就是以同业优秀企业的做法为标杆，创造性地加以改进，并依据优秀企业的业绩指标设置本企业的业绩目标，以获取企业绩效的巨大提高，国内企业应通过对不同方面企业间作业程序、业务流程与活动的比较分析，发现隐藏在不同企业和不同部门市场表现差异背后的关键因素在借鉴的基础上，结合企业所在供应链的情况，实现业务流程再造后的跨越式发展。

一、供应链管理环境下的业务流程重组

③ 供应链管理环境下业务流程重组的策略

（6）流程再造中多种技术协同应用使流程更趋合理化

并行工程多用于产品的设计开发，是对产品及其相关过程，包括制造过程和支持过程，进行并行、一体化设计的一种系统化方法。利用并行工程进行流程再造就是要在再造过程中同步产生文件说明，再造的各个活动并行交叉进行；所有人员都要全面参与和协同工作，实现技术、资源和过程的统一。

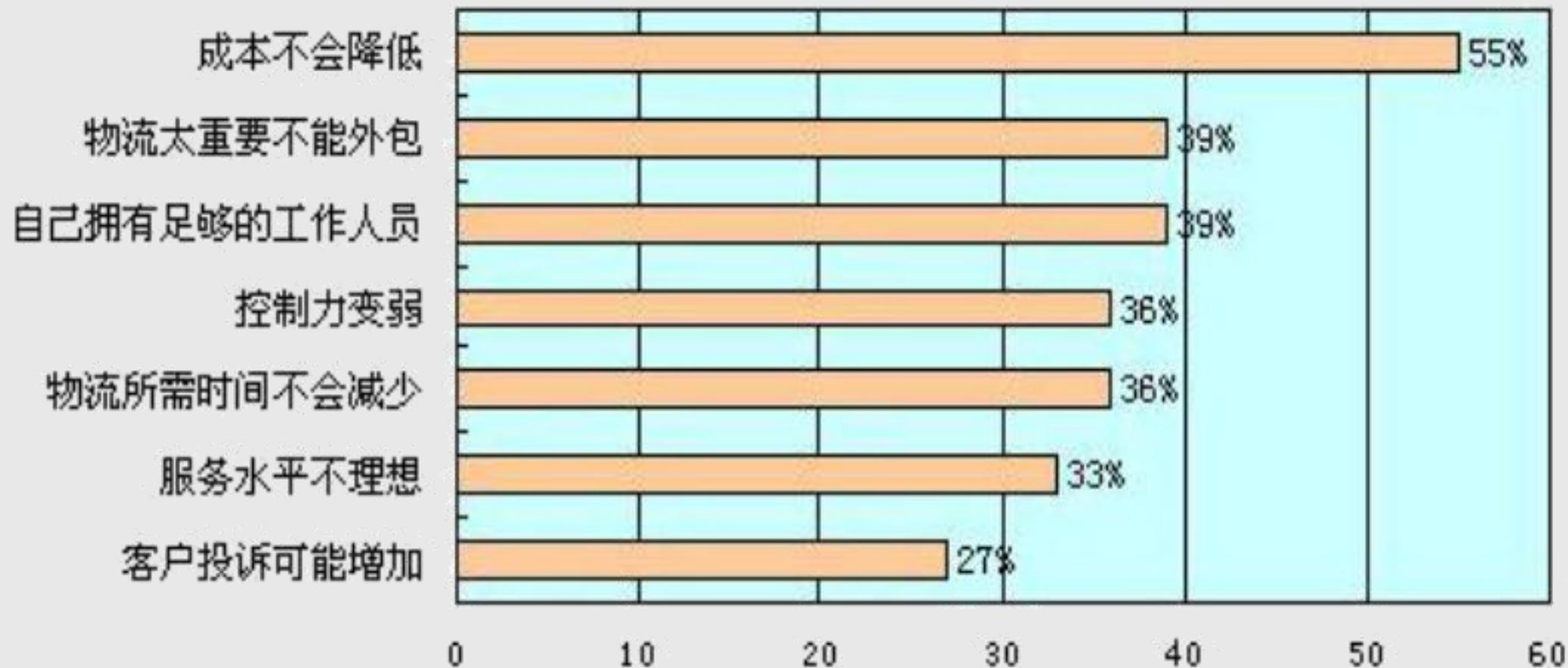
一、供应链管理环境下的业务流程重组

业务流程重组时的技巧列表

清除	简化	整合	自动化
过量产出	表格	活动	脏活
活动间的等待	程序	团队	累活
不必要的运输	沟通	顾客（程序上游方）	乏味的活
反复加工	物流	供应商（程序下游方）	数据采集
多余库存			数据分析
缺陷、失误			数据传输
活动重复			
活动的重组			
反复的检验			
跨部门的协调			

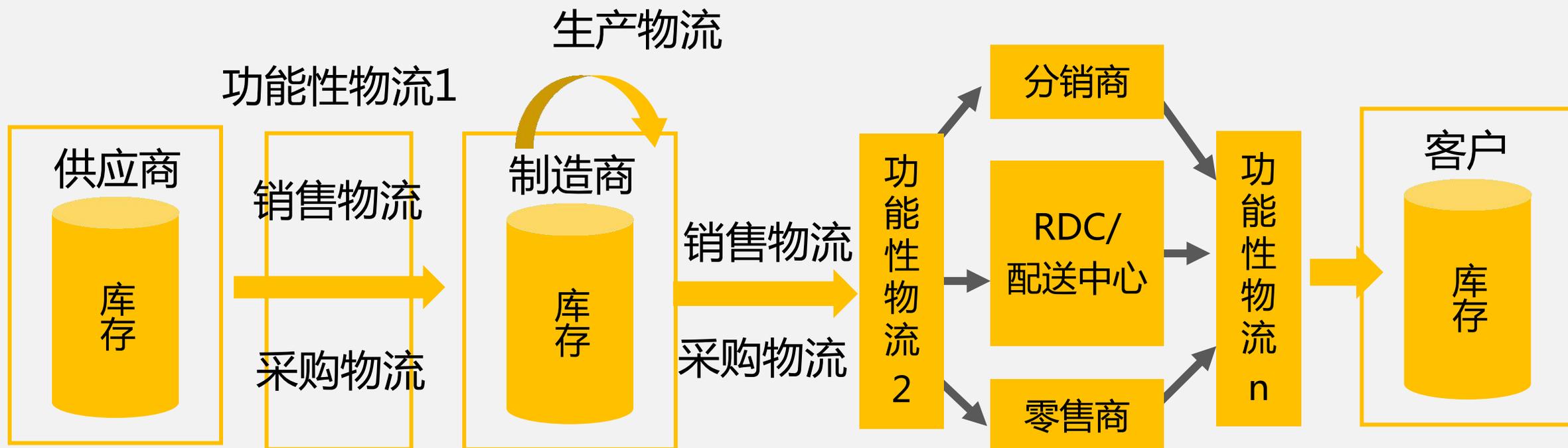
二、供应链管理环境下的业务外包

京津冀地区物流外包情况调查表



二、供应链管理环境下的业务外包

供应链中功能性外包物流运作模式



二、供应链管理环境下的业务外包

1 供应链企业间的委托代理关系

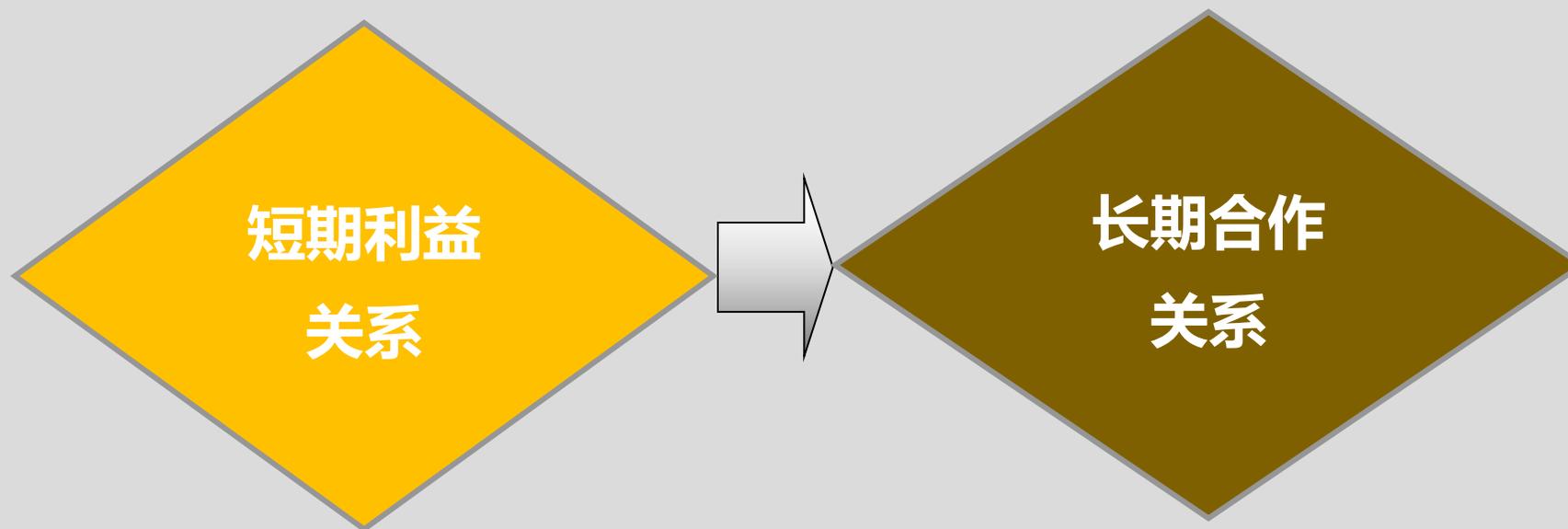
(1) 合作与竞争

供应链的本质强调处于供应链上的企业间的合作，强调企业集中资源发展其核心业务和核心竞争力，而对非核心义务通过外包等与其它企业的协作的形式完成。

二、供应链管理环境下的业务外包

1 供应链企业间的委托代理关系

(2) 多阶段的动态关系维持



二、供应链管理环境下的业务外包

1 供应链企业间的委托代理关系

(3) 多任务委托代理

供应链企业间的供应商不仅仅是提供价格低廉的产品，而且还要在技术创新、质量改进、缩短产品提前期、提供服务等方面做出响应。供应商在采取行动时可能会产生冲突，如降低成本与质量改进、提高服务。因此，在有限的经济资源和时间资源约束下，供应商需要在多目标间作出权衡。而采购商的评价和报酬标准则是供应商决策的依据。例如，如果采购商把价格作为最重要的决策因素，那么供应商将会对技术创新和改进质量等方面缺乏积极性，因此采购商对供应商的绩效评价和报酬激励应该具有综合性。

二、供应链管理环境下的业务外包

1 供应链企业间的委托代理关系

(4) 供应链内企业间的逆向选择和道德风险

在供应链企业间，逆向选择是供方私有信息向需方的传递。但信息传递是要付出成本的，过度的信号支出成本也是不利的，供应商应该在二者之间加以权衡。

道德风险问题在供应链企业间也是存在的，当供应商按自身利益行动时，有时会给采购商带来损失。

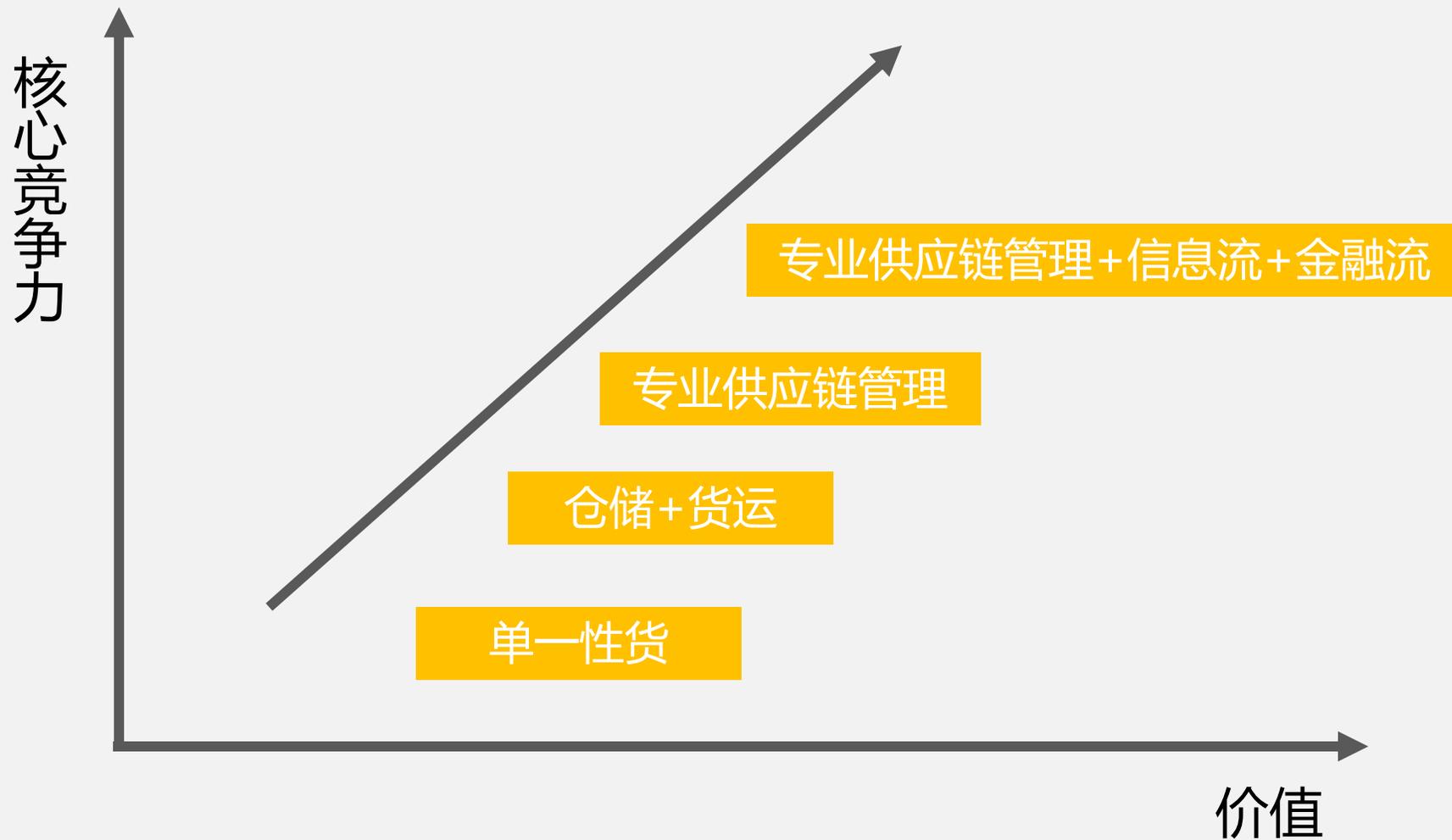
二、供应链管理环境下的业务外包

② 供应链企业的核心竞争能力

1990年，美国学者普拉哈拉德（C. K Prahalad）与哈默（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上发表了文章《核心竞争能力》（The Core Competence of the Corporation）中提出，企业拥有的资源是有限的，这决定了企业不可能在所有业务领域都获得同样的竞争力，必须把有限的资源集中在核心的业务上。核心竞争能力可以定义为：企业，组织或群体中的一系列技能知识组合而形成的，由于它们所独有的，并为消费者带来特殊效用，使它们在某一市场上具有长期比较竞争的能力。

二、供应链管理环境下的业务外包

第三方物流核心竞争力分析



二、供应链管理环境下的业务外包

② 供应链企业的核心竞争能力

供应链管理与企业核心竞争力之间的关系表现在

(1) 通过供应链管理对企业内部资源与外部资源进行整合是企业提高竞争力的关键

由于企业资源包括内部资源和外部资源两方面，以及不同组织在自身知识和能力上的不平衡性，导致企业在资源获取和利用上的巨大差异性。企业外部资源决策的前提是基于组织内部资源的分析，因此，如何根据内部资源的特点去发现、选择、利用外部资源，是企业核心竞争力的内在反映，是企业自制与业务外包决策的出发点。供应链管理下的资源配置决策是一个增值的决策过程。企业首先要对组织所拥有的内部资源和能力进行分析，找到属于自己优势的资源和能力，从而确定企业的核心竞争力，将主要精力放在企业的关键业务（核心竞争力）上，然后对外部众多合作伙伴进行评价，选择合适的伙伴建立战略合作关系，将企业中非核心业务转由合作企业完成，即业务外包，以降低和控制成本，节约资本资金，分担风险，完成难以管理或失控的辅助业务，提高业务能力，改善质量，提高利润率和生产率。因此，有效的供应链管理可使企业对内部资源与外部资源进行有效整合，借助外部资源和能力来增强企业的核心竞争力，从而提高企业的竞争力。

二、供应链管理环境下的业务外包

② 供应链企业的核心竞争能力

供应链管理与企业核心竞争力之间的关系表现在

(2) 供应链管理为企业更有效地实现最终客户的价值从而提高自身的核心竞争力提供了新的途径

顾客需求是企业一切活动的驱动源，供应链管理中的企业合作关系是建立在顾客需求基础之上的，因此顾客需求也是拉动整个供应链运作的驱动源。顾客价值即顾客期望从给定产品或服务中得到所有收益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。只有不断提高顾客价值的产品或服务，才能满足顾客需求的多样化。而企业拥有资源的有限性决定了企业不可能在所有业务领域都获得同样的竞争力。在世界经济日益全球化、一体化的条件下，越来越多的企业认识到，仅仅依靠自己的力量来满足顾客不断变化的需求是一件花费昂贵且困难重重的事情，必须把有限的资源集中在核心业务上，必须从企业与环境特点出发，培育与提高自己的核心竞争力。

二、供应链管理环境下的业务外包

② 供应链企业的核心竞争能力

供应链管理与企业核心竞争力之间的关系表现在

(2) 供应链管理为企业更有效地实现最终客户的价值从而提高自身的核心竞争力提供了新的途径

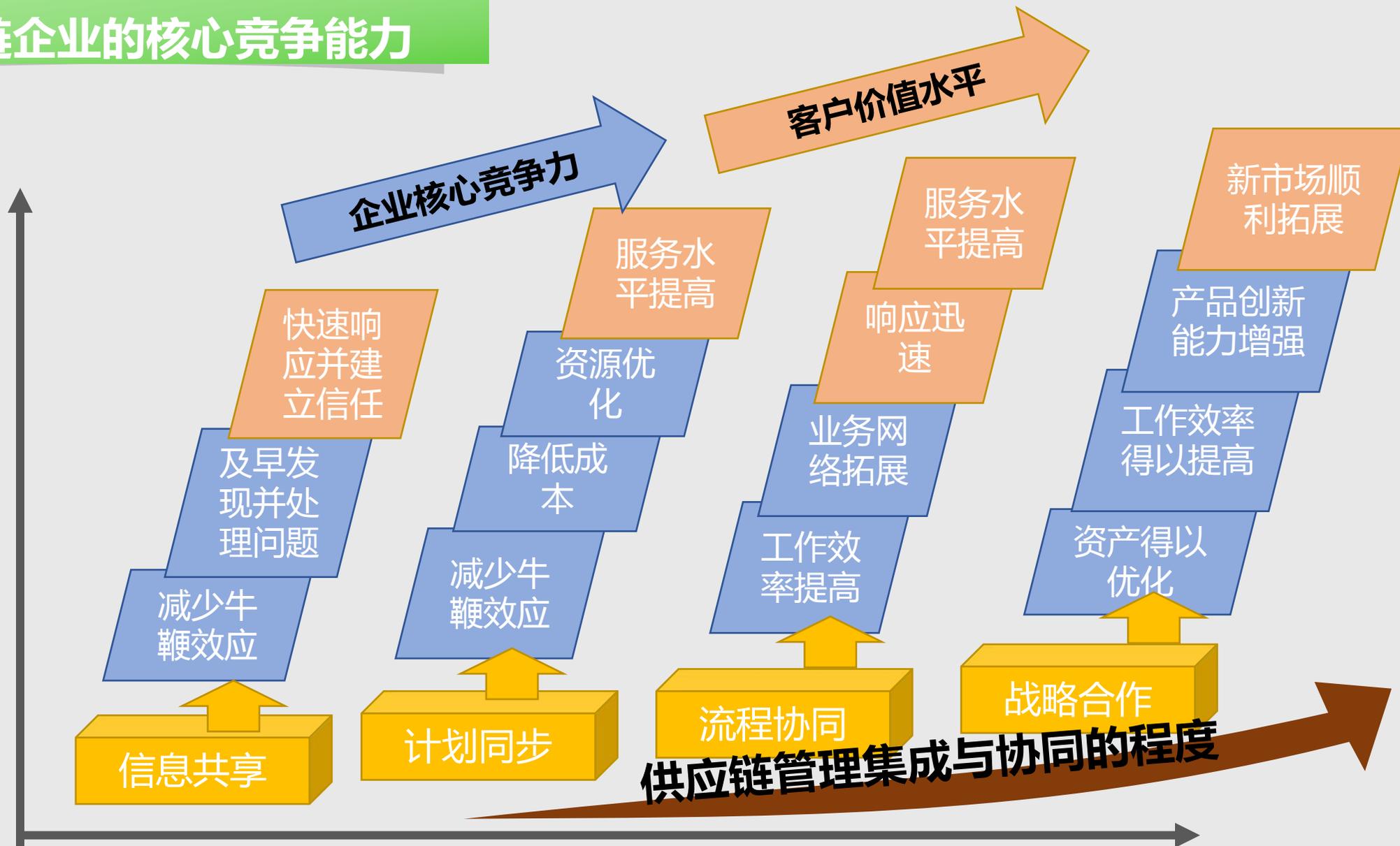
供应链管理注重的就是企业的核心竞争力，强调根据企业的自身特点，专门从事某一领域、某一专门服务，在某一点形成自己的核心竞争力；同时与合适的企业建立战略合作关系，借助外部资源和能力获得更多的竞争优势，有效保护和发展企业的核心竞争力。供应链管理有效消除了重复、浪费与不确定性，降低了总成本，创造了竞争的成本优势；供应链管理优化了链上成员的组合，加快了响应客户的速度，创造了竞争的时间和空间优势；供应链管理强调与链上企业进行战略合作，充分发挥链上企业的核心竞争力，创造了竞争的整体优势。

二、供应链管理环境下的业务外包

2 供应链企业的核心竞争能力

及客户价值关系图

供应链管理程度与企业核心竞争力



二、供应链管理环境下的业务外包

② 供应链企业的核心竞争能力

供应链管理与企业核心竞争力之间的关系表现在

(3) 企业核心竞争力为供应链节点上的企业建立稳定持久的战略合作伙伴关系提供了坚实的基础

21世纪的竞争不再是单一企业之间的竞争，而是联盟之间的竞争，即供应链之间的竞争。企业需要学会如何与其他企业进行合作的策略与技巧，同时需要有独特的竞争优势即核心竞争力。

只有企业本身具有核心竞争力，对供应链中其他企业才具有吸引力，供应链业务伙伴关系才会稳定持久。企业必须识别自身的核心竞争力，与其它企业结成动态战略联盟关系，将非核心业务外包以弥补自身的不足，通过借助其他企业的核心竞争力来形成、维持、强化自己的核心竞争能力，巩固供应链企业之间的战略合作关系，形成合作——竞争模式，在激烈竞争的市场中获得更多的竞争优势。

二、供应链管理环境下的业务外包

3 供应链管理环境下企业核心业务外包

业务外包是指企业整合利用其外部相对优秀的企业资源，将非核心的、次要的或辅助性的功能或业务外包给外部的专业服务机构，利用它们的专长和优势来提高企业整体的效率和竞争力，而自身仅专注于那些核心的、主要的功能或业务。所以从本质上讲，外包是企业的一种经营战略，是企业经营管理的一种新理念。

“木桶原理”指出，企业竞争能力的大小是由其生产要素中最薄弱的环节决定的，企业要做到最好，必须将企业的“短板”抽出，由外部的“长板”替代。在供应链管理环境下，供应链管理注重的是企业核心竞争力，如果在供应链上的某一环节不是世界上最好的，也不是它的的核心竞争优势，同时这种活动不至于与客户分开，那么可以把它外包给世界上最好的专业公司去做，利用其他企业的资源来弥补自身的不足，从而变得更具竞争优势。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(1) 业务外包的主要形式

(i) 研发外包

- ❖ 研发外包是利用外部资源弥补自己开发能力的不足。企业可以根据需要，有选择的和相关科研院所、大专院校建立合作关系，将重大技术项目“外包”给他们攻关。
- ❖ 多年前，当世界上大多数国家达成协议停止生产氟里昂后，化工巨头杜邦公司，为了能够尽快找到生产氟里昂替代品的最佳方式，将这项开发任务外包给20多个组织而为杜邦公司赢得了宝贵的市场机遇。1993年，杜邦公司比国际规定的最后日期提前3年停止氟里昂的生产，同时在5个产品领域开始销售氟里昂替代产品，由于赢得了市场先机。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(1) 业务外包的主要形式

(ii) 生产外包

❖ 在日渐成熟的市场和日益激烈的竞争中，企业增加收入的难度加大，想法设法降低成本，已经成为获取利润的关键，生产外包就是最重要的一种。这种外包一般是企业将生产环节安排到劳动力成本较低的国家，以提高生产环节的效率。目前，越来越多拥有名牌产品或商标的企业不再拥有生产厂房和设备，不再在生产过程中扮演过多的角色，他们将资源专注在新产品的开发、设计和销售上，而将生产及生产过程的相关研究外包给其它的合作生产企业。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(1) 业务外包的主要形式

(iii) 物流外包

❖ 物流外包不仅仅降低了企业的整体运作成本，更重要的是使买卖过程摆脱了物流过程的束缚，使企业摆脱了现存操作模式和操作能力的束缚，使价值链能够在一夜之间提供前所未有的服务。现在许多公司开始将自己的货物或产品的储存和配送外包给专业性的货物配送公司来完成。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(1) 业务外包的主要形式

(iv) 营销外包

- ❖ 将自己的营销业务外包给专业的销售公司去经营，企业只确定自己的目标市场，通过业务外包，借助专业公司的中介，使自己与一些技艺高超的销售人员沟通。
- ❖ 这些专业销售人员既懂得企业销售中存在的问题，也能向它们提供巨大的客户资源。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(1) 业务外包的主要形式

(v) 脑力资源外包

- ❖ 外包的一个新领域是“Consulting”，即雇用外界脑力资源解决本部门解决不了或解决不好的问题。一般要为用户提出一个咨询、诊断、顾问、分析、决策方案，实施管理业务、组织的重组，技术改造，实现改进工作、提高经济效益的目的。
- ❖ 脑力资源外包内容主要有：互联网咨询、信息管理、ERP系统实施应用、管理咨询等。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

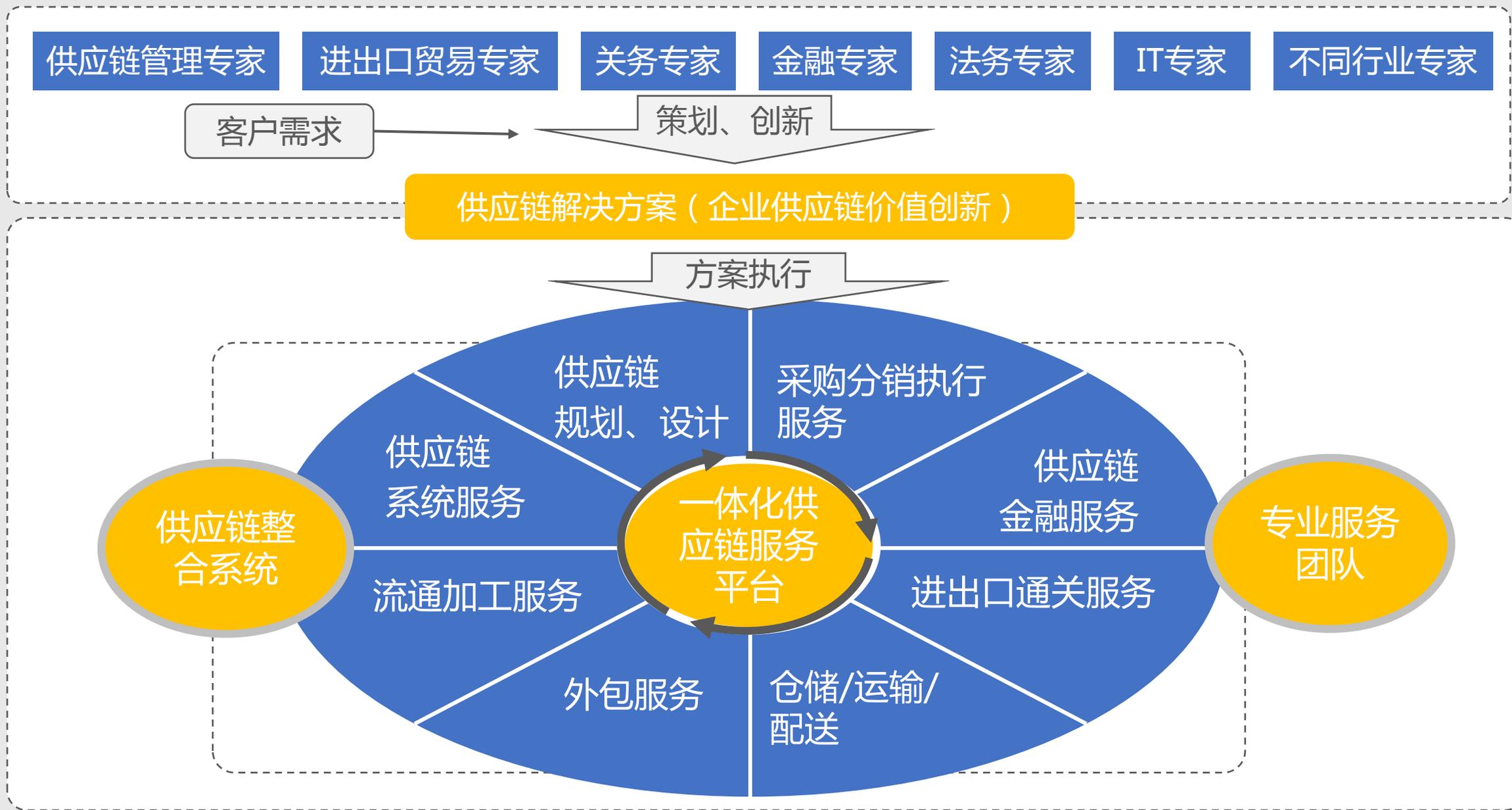
(1) 业务外包的主要形式

(vi) 应用服务外包

❖ 网络业务专业性强，技术要求高，实施难度大、成本高，且很难达到先进、合理的要求。随着Internet的逐步普及，大量的基于Web的解决方案不断涌现，这些都使得远程的基于主机的应用方案成为可能。因此，许多企业已经普遍将信息系统业务，在规定的服务水平基础上外包给应用服务提供商（ASP），由其管理并提供用户所需要的信息服务。

二、供应链管理环境下的业务外包

供应链解决方案



二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(2) 业务外包需要注意的问题

(i) 合作关系的处理

在处理与外包商的关系问题上，企业应注意以下三个方面：

一是严格控制外包商的品质；

二是给予外包商必须的独立性和适当的奖励；

三是给予外包商管理上的协助和指导，帮助他们解决业务问题，为外包商提供一个美好的远景展望，提升他们的工作意愿。

在合作过程中，既需要合同和商业信誉维持双方的利益，也不应忽视双方之间的充分沟通、理解、协商和建立相互信任，并且以平等的关系合作，结成稳定的、有弹性的伙伴关系，共同成长。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(2) 业务外包需要注意的问题

(ii) 避免对外包商的严重依赖

❖ 业务外包尤其是信息技术外包、研究开发外包的一个最大缺陷是企业可能产生对外部技术的严重依赖。当一个企业将其技术的开发和管理承包给外包商时，虽然能够产生良好的短期回报，但不知不觉企业会减少对技术研究开发的投资和控制，进而放松对技术关注，这势必损害企业的技术能力，存在着受控于技术供应商而最终导致外包费用的风险。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(2) 业务外包需要注意的问题

(iii) 加强对外包商实施的管理

❖ 这是企业实现外包经营，打造竞争优势的有力保障。在这一阶段企业要注意保持对外包业务性能的随时监控和评估，利用信息网络和计算机平台建立一套行之有效的监控和评估系统，达到及时与外包商交换意见，有效地控制产品质量的目的。必要时可每年对外包企业进行一次评定和筛选，对不合格的企业进行淘汰。

二、供应链管理环境下的业务外包

③ 供应链管理环境下企业核心业务外包

(2) 业务外包需要注意的问题

(iv) 管理人员新的思维方式

❖ 管理人员要摆脱传统认为业务外包意味着某项工作不重要，把外包看作是“问题外包”，放弃责任的做法。应该认识到外包是一种充分利用资源、承揽人才的重要手段。要使业务外包行之有效，企业要善于利用外面的特殊人才和能力，这是最能产生价值的因素。因此，必须从战略的角度看待业务外包，要明白，实行业务外包，其目标不在于获得最有利的交易，而在于获得最佳的伙伴。



供应链管理

Supply Chain Management

THANK YOU!