**读书笔记三:**

最近的学习中，我比较感兴趣的内容：控制牛鞭效应，降低供应链的波动；库存管理；降本三台阶；供应商贪腐问题。

首先是供应链的基础概念，从横向说，是从采购到生产加工到物流到客户的整个链条的活动，从纵向讲，又包括产品流、信息流和资金流。

产品流是产品的物理流动，涉及采购、生产、仓储、运输等，管理重点是以最经济、有效的方式采购、制造、运输和销售产品。信息流是供应链的神经系统，支配着产品流和资金流，在质量管理中，大多质量问题都不是单纯的制造问题，而是信息问题，例如货量不准、货号出错、包装不妥、标签出错、质量检验证书没附上等，属于信息流问题。资金流是企业和供应链的血液，企业倒闭的第一原因不是资不抵债，也不是亏本，而是资金周转不灵。资金流问题与库存问题并存，而库存与信息流息息相关。

1. 控制牛鞭效应，降低供应链的波动

在供应链上，需求的微小变化，会从零售商到制造商、供应商逐级放大，这种现象就叫牛鞭效应。需求变化是不确定因素，供应链的自然反应是要么增加库存，要么增加产能。需求变动越大，供应链合作伙伴的产能、库存变动就越大。建立库存、产能，以及消耗多余库存、多余产能会给供应链带来重大挑战。“牛鞭效应”造成库存问题，而“牛鞭效应”的根本起因是信息不对称。例如多重需求预测、起订量限制、打折促销带来的突发需求、对销量预估的判断失误等等。

解决方案之一，是将变动成本较多的职能，考虑外包或者部分外包策略，比如生产、物流、仓储等。

（二）库存管理

库存和成本，哪一个更难降？凡是问题，都有两套解决方案，要么解决问题，要么转移问题，让问题成为别人的问题。从这个角度来看，成本相对好降，因为可以通过转移问题来解决问题；而库存，更多涉及公司内部职能，转移问题就行不通了，必须真正做点什么去解决问题。库存是供应链各种问题的焦点。例如信息沟通不充分，需求预测没做好，会反映在库存上；需求的不确定性增加，会导致库存上升；设计变更多，设计变更管理粗放，设计造成的过期库存多；出现质量问题，堆积报废库存；生产周期长，周转库存自然就高；运输慢，在途库存变高；需求管理、需求计划不到位，要么造成短缺，要么造成过剩。库存周转率高，反映的是公司运作良好。库存的种类和根源：第一类是周转库存，即维持正常运转的库存，例如从供应商到公司再到销售渠道，需要维持一定的库存量，以维持正常经营。这类库存的根源是周转周期。第二类是安全库存，为应对不确定因素而存在，比如需求波动、补货延迟、质量问题等。这类库存的根源是不确定性，以及对有货率（库存达成率）的要求。第三类是多余库存，既不是支持正常运转，也不是用来应对不确定性。多余库存源自组织行为，比如订单取消、设计变更、预测失败等造成的呆滞库存，批量采购、批量生产、策略采购等造成的额外库存。

（三）降本三台阶

关于成本优化：谈判降价、流程优化、设计优化。

通常大家能想到的就是谈判降价，这是相对最容易且起效也最快的方式，但是影响的产品成本最小，大致能影响产品成本的10%；流程优化，不管是生产流程还是交易流程，都相对困难，大致能影响产品成本的20%；设计优化最困难，需要营销、研发、供应链的跨职能协作，但影响最大，大概70%的成本由设计阶段决定。设计阶段决定主要成本这一点还挺有体会的，复杂度绝对是供应链的大敌。合作什么样的供应商、选用什么材质，采用什么工艺，都对应有着不同的标价，如果为了标新立异引入的创意从而带来的价值，不能抵消其增加的成本，就没必要。这一阶段，算好账挺重要的。

（四）供应商贪腐问题

讨论这个问题前要先确定下自己的立场，以普通员工来说可能觉得没什么，司空见惯；以公司的立场，肯定是大问题。贪腐问题的根源不在组织，即分权制；而在管理，即供应商选择和绩效管理上。供应商选择没有系统的做法和流程，留给寻源经理的决策空间太大，除了没法确保寻源的质量外，也就为腐败创造了客观条件；供应商绩效管理不完善，就没法系统、及时地反映寻源和采购决策上的问题。