读书笔记3——《采购与供应链管理（一个实践者的角度）》

作者分析[供应链管理](https://www.zhihu.com/search?q=%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E7%AE%A1%E7%90%86&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%2264425171%22%7D)涵盖三大领域：采购与供应管理、物流管理、运营管理。供应链管理实际上是对产品流、信息流、资金流的综合管理。以达到供应链价值的最大化。三大领域跨越企业管理中的供、产、销三大块（另外三块是人、财、物），产品流从供应商向客户流动，是供应链的实物流；资金流是从客户流向供应商，是供应链的血液；而信息流则是双向流通，构成供应链的神经系统。

在信息流方面，让产、供、销各部门有了统一的信息平台，针对同一个计划工作，向同一个目标迈进。作者警示我们简单就是美，不要试图建立过于复杂的模型。一线工人、采购员、搬运工听不懂的供应链战略不是好战略，也注定很难成功。要抓住复杂背后的简单原则。

供应链也有类似的简单原则。领导者的任务就是发现或制定这样的原则。繁文缛节不会解决问题，相反让问题更复杂。且在工作中切忌头痛医头，脚痛医脚”，对于领导者总有一些很有意思的用语，如“一将无能，累死千军”，“如领导动动嘴，下属跑断腿”，[映射](https://www.zhihu.com/search?q=%E6%98%A0%E5%B0%84&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%2264425171%22%7D)多数公司常常不知道钱花在哪里，也有类似之处。

让我感触很深的是供应链的管理水平高低，很大程度上取决于一级供应商如何管理二级供应商，并依次向供应链末端推进。[任重](https://www.zhihu.com/search?q=%E4%BB%BB%E9%87%8D&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%2264425171%22%7D)道远，来日方长。预测在最末端失真，因为最末端的样本数量相对较小，从统计学角度讲，准确性低。供应管理人员的能力、经验往往体现在从一些小事上发现供应商的系统问题。其实这些小事并不小，它们是冰山之一角。这些判断能力比讨价还价更难获得。作为一个供应链管理职业人士，只有知道如何从小事中发现系统的问题，才能制订改进计划。而这些也往往超出单纯的供应管理，很多涉及生产规划、控制、质量管理等。

作者认为流程决定绩效。流程管理和改进的关键是确定目标和战略，书面化并实施流程，确定责任人并定期评估。在此基础上，开发一系列的指标，确保流程按既定方式运作，这样，从流程到绩效，再由绩效反馈到流程，形成一个封闭的管理圈。但是指标也有一定的局限性，很多指标看上去比以前好多了，有实际提高的成分，这叫上有政策下有对策吧，人们知道怎么把数字做得更好罢了。有些指标的权威性、可信性越来越低，最后就不了了之。

回到供应商管理的一般流程：开支分析、供应商现状分析、确定供应商绩效标准（价格、质量、交货、服务等）、定期反馈（定期评估绩效、例会）、纠偏措施（供应商开发、寻找新供应商等）。而且这个流程是重复流程。在这个过程中，制定合适的绩效指标，持续搜集数据，定期评估指标成了供应商管理不可或缺的一部分。

针对[供应商管理](https://www.zhihu.com/search?q=%E4%BE%9B%E5%BA%94%E5%95%86%E7%AE%A1%E7%90%86&search_source=Entity&hybrid_search_source=Entity&hybrid_search_extra=%7B%22sourceType%22%3A%22article%22%2C%22sourceId%22%3A%2264425171%22%7D)，作者的建议是制作供应商标准清单，并把供应商分类，并且定期沟通我们的预期。在供应商管理的过程中，要先帮助供应商改进，动辄痛下杀器，和孔子所说的“不教而诛是为虐”。和团队管理是一个道理。双赢与其说是一种解决方案，不如说是一种理念，要想成功，就要双方都受益。