读书笔记6——《供应链管理》

供应链管理是一种集成化的管理理念，其核心意义在于使企业充分了解客户及市场需求，与供应商及其他合作伙伴在经营上保持步调--致，实现资源共享与集成，协调支持供应链所有企业的协同运作，从而取得整体最优的绩效水平，达到提高供应链整体竞争力的目的。近几年来，供应链管理的实践在我国的发展也非常迅速，已有众多企业投身到了供应链管理的实践中去，并且已经在供应链管理的实践中取得骄人业绩。然而，供应链管理毕竟是一个复杂的系统工程，许多企业在面临如何解决供应链管理的问题时希望能够有成功经验可资借鉴。《供应链管理》就是为了满足这个需求而翻译的。书中的案例出自世界著名学府一一哈佛商学院案例库，集中介绍了一批世界著名企业在实施供应链管理方面的成功经验，它对我国企业实施供应链管理具有很高的参考价值。

当今企业日益被如恶化在企业内部同时又贯穿于它们供应链整体的运作流程中改进企业运作表现的问题所困扰。由于通过供应链重组给企业带来的好处是有目共睹的，其中最明显的是降低了库存量,减少了缺货现象，降低了订货处理成本，因此近些年来企业不断对供应链进行重新配置，而涉及产品范围包括例如意大利面条这样的日常必需品，也包括像个人电脑产品和流行服饰--类的短生命周期产品。供应链运作中的变革通常包括对信息技术的应用和对不断改进的计划软件的使用。然而尽管公司为改进供应链付出了很多努力，但是仍然未能取得预期的利益，因为它们难以改变具有强大政策影响力的利益主体的行为。

书中引用大量的案例研究证明了关键决策制定者拒绝付出努力来改进供应链，并且一些案例中也陈述了对改进供应链运作所付出的努力加以阻挠的事例。比如，就尝试如何减少存在于供应链中的信息扭曲所带来的影响而言，它通常是因为未能在供应链中的企业之间广泛地共享销售和库存数据而引起的“牛鞭效应”所导致的。在牛鞭效应理论中，当需求沿着供应链向上游企业移动时，需求波动就会被放大，而且在许多行业，零售商或分销商下达的订货数量要远远超过最终消费者的需求数量。于是管理者们很快就意识到通过让供应链中的上游企业得到零售销售数据，它们就可以做出更加精确的需求预测与更好的生产计划，由此也就能达到更低的存货水平或更高的订单满足率。例如:在食品行业中，能够获得零售销售数据的生产商就可以更好地预测来自分销商和零售商的订单，但是明显存在的益处并不能确保企业为客服牛鞭效应所做的工作会获得成功。在书中的案例里面，意大利面产品生产商巴里勒公司(Barilla)就曾经历过来自企业内部的销售人员和分销商双方的抵制，即使它通过在供应链的部分区域中进行模拟运行已经证明了付出的努力工作可以削减大量的成本支出。另外一个案例中，美国的金宝汤公司也曾经历过来自分销商类似的抵制，而美国的丽斯加邦制衣公司发现即使证实了包含基本产品(牛仔裤)的某个类似项目已经得到了成功运作和零售商许可，百货商店还是不愿意分享关于流行产品的销售数据。在这些案例中，在技术层面上都可以实现数据的获得和信息的共享，并且这样做可以获得的益处也一目了然，而且由于牛鞭效应所带来的影响也会明显削弱。然而，来自关键决策者的抵制表明很难通过采用某种方法实现数据的共享。