供应链管理制胜

---快速响应与低成本战略应用

周凯歌

讲师介绍

周 凯歌
博士在读

培训资质

美国注册供应链管理师培训讲师
英国皇家物流学会培训讲师
注册采购师Master Trainer
全国物流师职业认证资格讲师

咨询能力

供应链优化与管理
制造业供应链管理
业务流程重组
库存管理与控制
采购与需求管理
项目管理

香港龙之见知识管理集团高级顾问、讲师

职业经验

英国皇家物流协会(ILT)物流运营经理(三级)证书， 中兴通讯股份有限公司PMP证书；
先后任中兴通讯股份有限公司物流总监、物流讲师，中国海洋石油总公司项目管理和民营企业供应链管理总监等职务；

项目实践及部分客户

任职物流总监期间：精通供应链管理、项目管理和生产管理理论和实践，能有效整合公司内外资源，结合企业多项目管理和产品生产特点建立项目制造机制，通过快速的交付流程和最低总成本打造制造业竞争优势；具备优化重组企业业务流程，打造敏捷、精益、柔性供应链的技能和实操经验。

任职供应链总监期间：成功主持了完成深圳、苏州、北京三大物流基地建设和物流承运商的考核体系建设；完成供应商管理程序、供应商长期供货协议和供应商考核绩效的建设；完成公司层次的S&OP计划、主生产计划、物料需求计划、配送计划的制定和衔接；建立完善公司全面订单执行过程管理模型和实践；

任职咨询顾问/讲师期间：以帮助企业提升竞争优势为核心；从低成本和差异化(快速响应)两个方向；分供应链管理与优化、制造业物流、库存控制与管理三大模块进行。

专业文章

《基于需求管理的库存分析与控制》、《加强需求管理的有效途径》、《库存管理战略与控制》、《制造业供应链流程及优化》等
即将完成专著：《制造业解困----供应链打造竞争优势》

从案例说起：空客/波音的“额外支出”

不能及时交货

------赔！

不能及时交货

------赔！

波音公司迟交60架奥运飞机 中国五大航空将获赔

2007年10月12日09:17 [我来说两句(5)] [字号：大 中 小]

人民网people www.people.com.cn 来源：人民网

波音787推迟半年交货 中国五大航空商将获赔偿

李隽琼

美国飞机制造商波音公司被迫推迟放飞它的“梦想”。它在美国当地时间10日宣布，首批787梦想飞机的交货期因故推迟半年，新的交货期可能为明年11月或12月，这将殃及中国五大航空公司的60架787梦想飞机订单的交付计划。根据行规，波音因此将[redacted]支付相应的赔偿金。

从案例说起：华为公司的财务压力

■库存周转率落后于业界的其他公司。

- 1999年为2.83
- 2004年为2.02

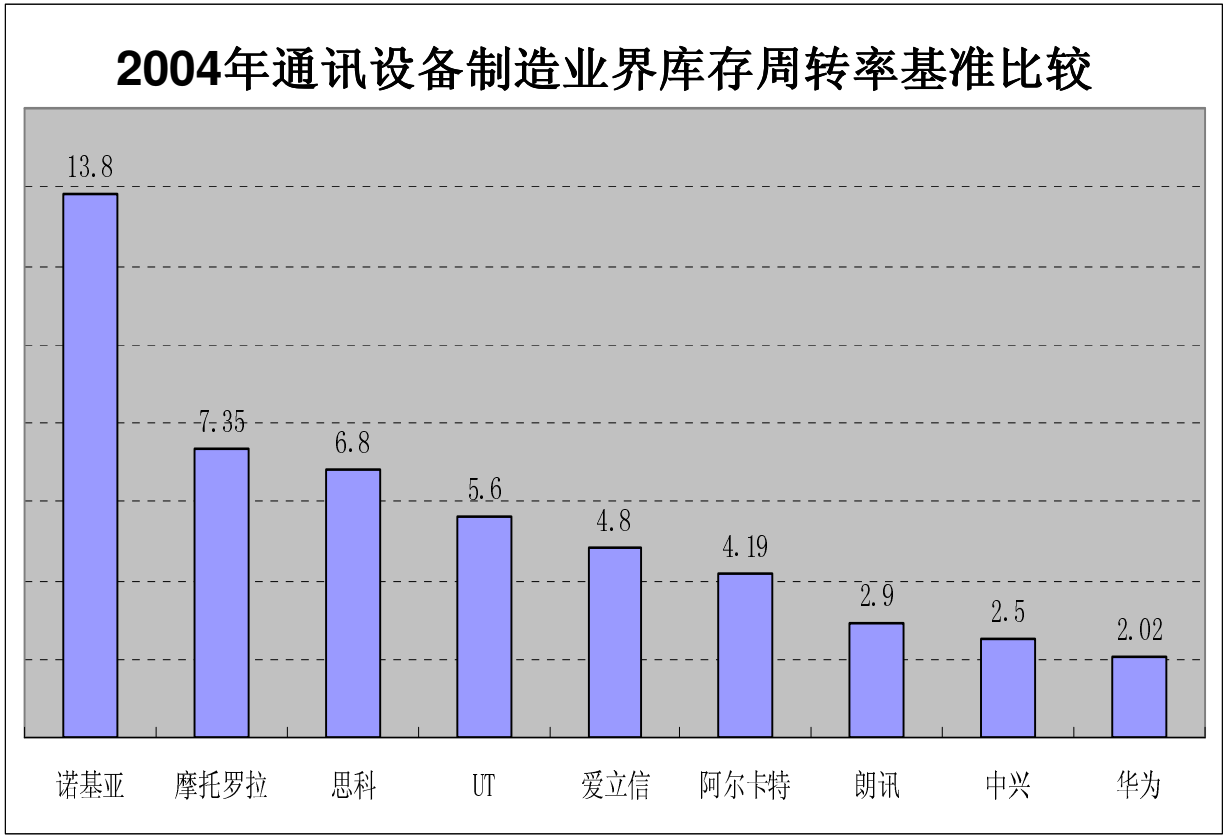
■整体的及时齐套交付率大约为83.76%

- 2005年海外市场的及时齐套交付率仅为71.98%左右
- 大合同/大客户指标低于平均值。

■库存计体提推演

- 假设华为公司毛利率100%
- 假设年销售额1000亿元

年库存计提为：75亿元



内部财务及运营绩效的数据证明华为周转率仅为诺基亚的1/7左右

案例：长虹库存计提亏损11亿

巨额库存到底是一笔大财富，还是一个大包袱？长虹的做法给出了一个答案。

长虹库存计提亏损11亿 加上APEX的欠账，公司计提预亏达37亿

2005年3月19日，一个爆炸性信息在业界传播开来：曾是民族品牌象征的长虹，当日公告预计刚刚过去的财政年度亏损37亿元。

长虹巨亏37亿元

一向对计提“吝啬”的长虹决定：2004年报将计提进行到底。

3月19日，长虹公告，根据现行会计准则和谨慎性原则，对存货计提减值准备预计11亿元左右。事实上，此前的2004年12月28日，长虹已经公告：对2004年报计提近27亿元，当时宣布的计提范围包括了APEX的欠账，以及长虹国债投资的损失。

谁该为“高库存”买单

查阅长虹年报：其净利润在1997年达到高峰26亿元后，在1999年则迅速下跌到3.86亿元，并随后数年赢利一直徘徊在3亿元以内，应收账款则保持在几十亿元的高位。即便是长虹最辉煌的时候，其年度净利润也从未达到30亿元，这37亿元的巨额亏损到底来自哪里，又归谁负责呢？

长虹的突然报亏暴露了中国家电业另外一个痼疾：高库存。我国家电业，无论是彩电企业、空调企业还是其他的白电企业，普遍存在高库存的状况，这些库存往往随着产品更新而逐渐失去价值。目前国外的家电企业，尤其是日本企业正在进行零库存的运作模式：根据定单生产产品。长虹对存货的大额度计提，对正在一味追求扩大产能的中国家电企业是一个信号。

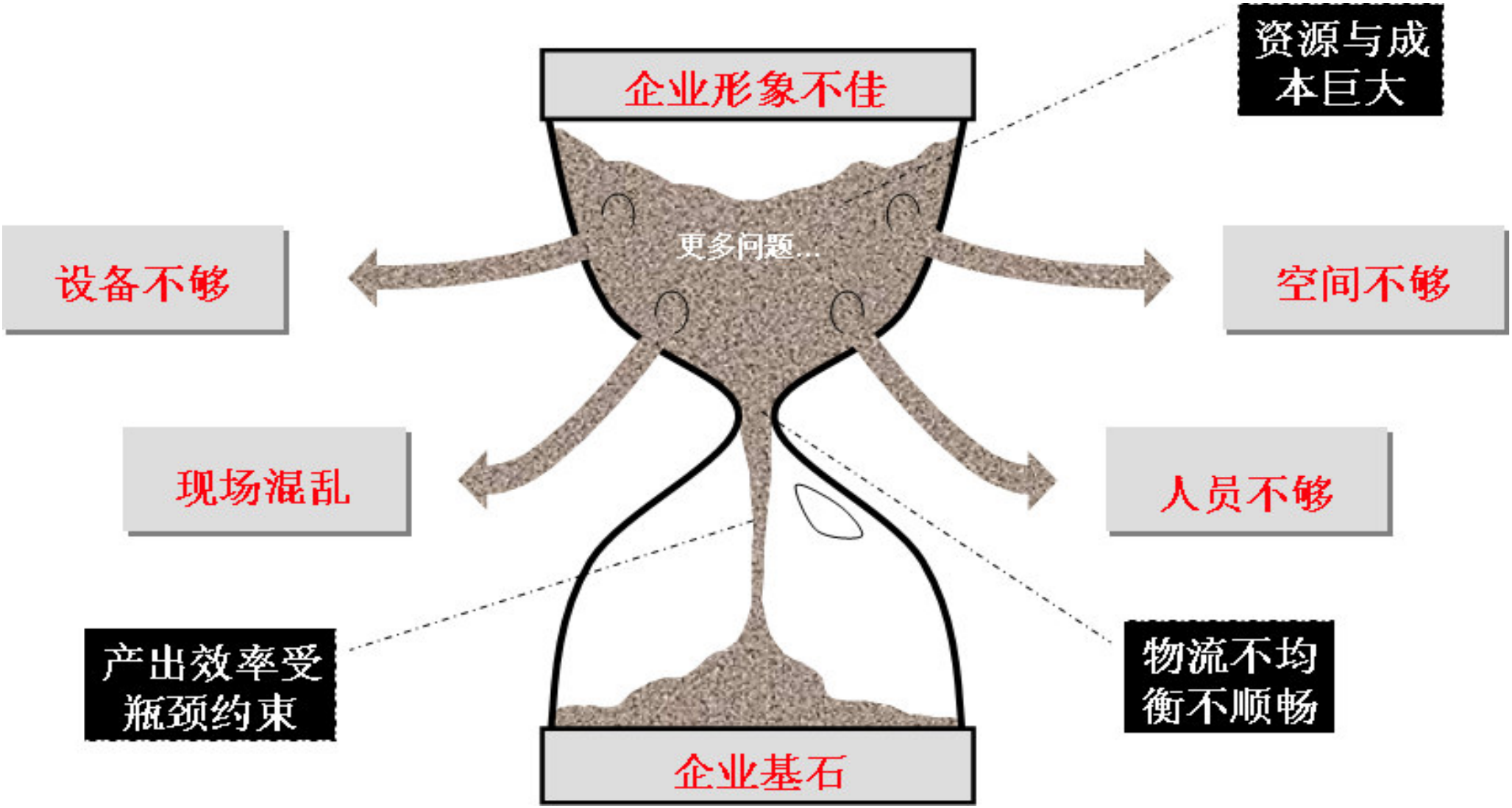
无奈的现象

由于供应链管理没有合理化思路，所以人们通常都是看到问题而去解决问题，但是，答案往往比问题更可怕，最后一直都处在“头痛医头、脚痛医脚”的救火队式的恶性循环过程中。

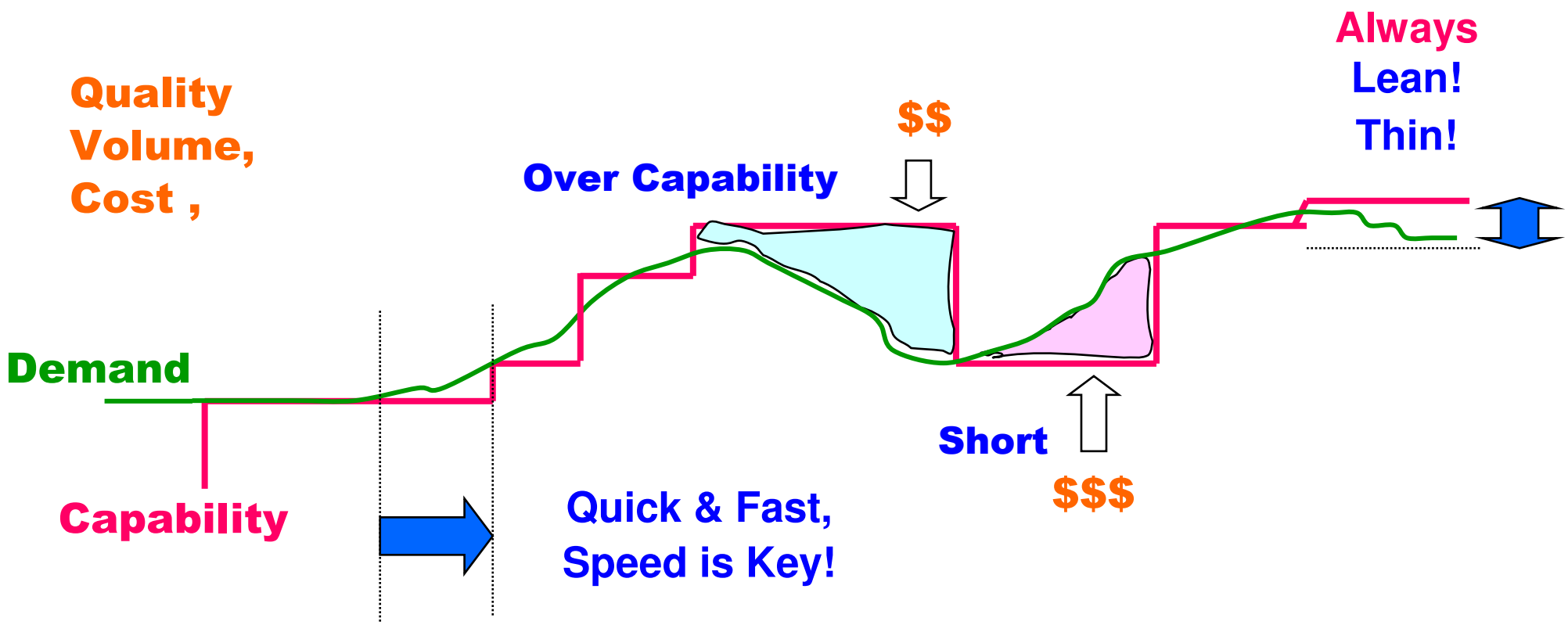
1. 会议越来越多?
2. 空间越来越不够?
3. 现场越来越乱?
4. 人员越来越多?
5. 设备越来越不够?
6. 成本越来越高?

- 人体心脏病
  - 流量
  - 流向
  - 载体

无奈的现象


企业形象不佳
资源与成本巨大
设备不够
更多问题...
空间不够
现场混乱
人员不够
产出效率受瓶颈约束
物流不均衡不顺畅
企业基石

SCM视觉困扰企业的问题：产销不协调



Lean = Minimum Gap:

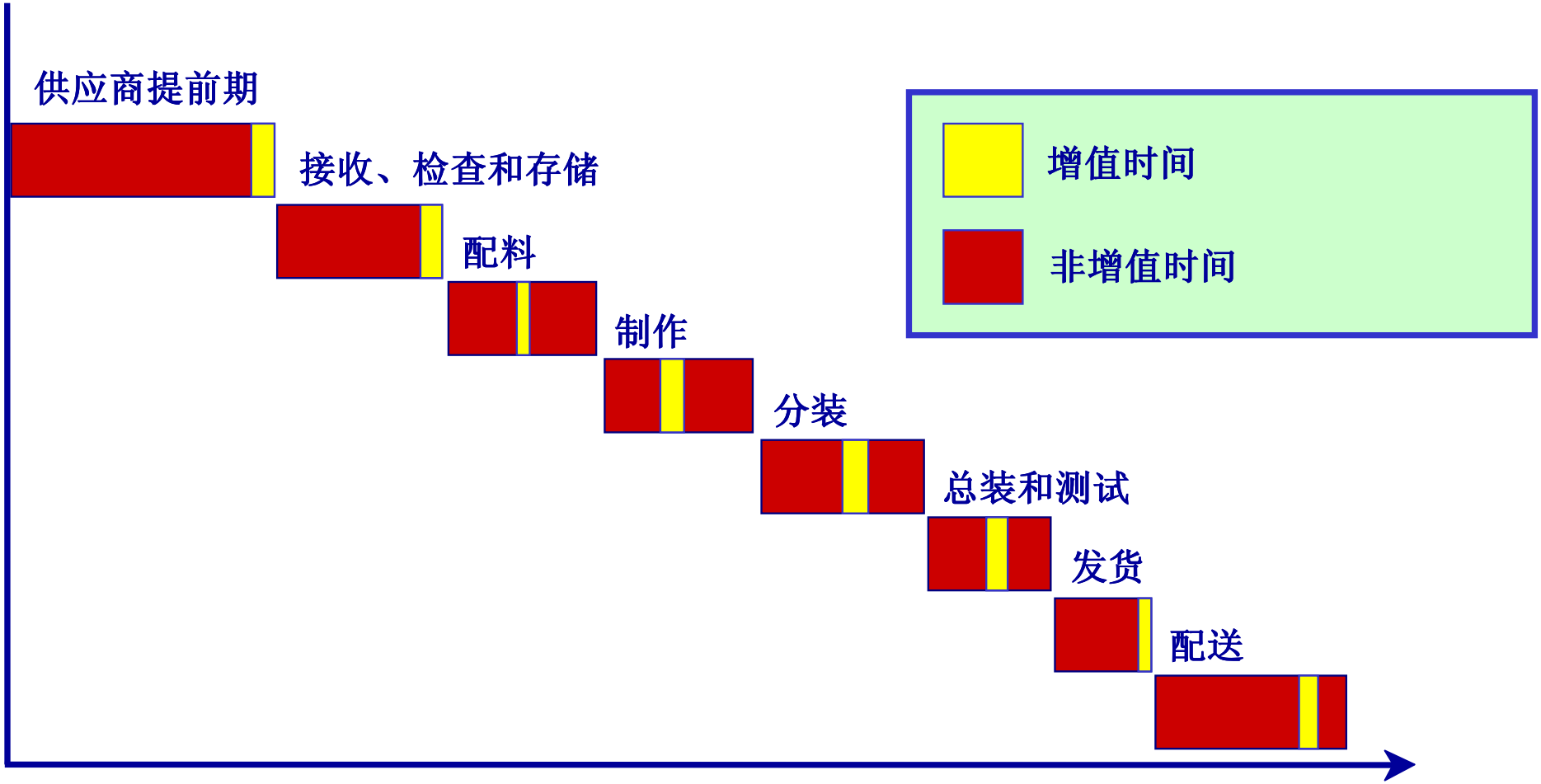
(Demand vs. Capability)

No Over Capability !

No Short !

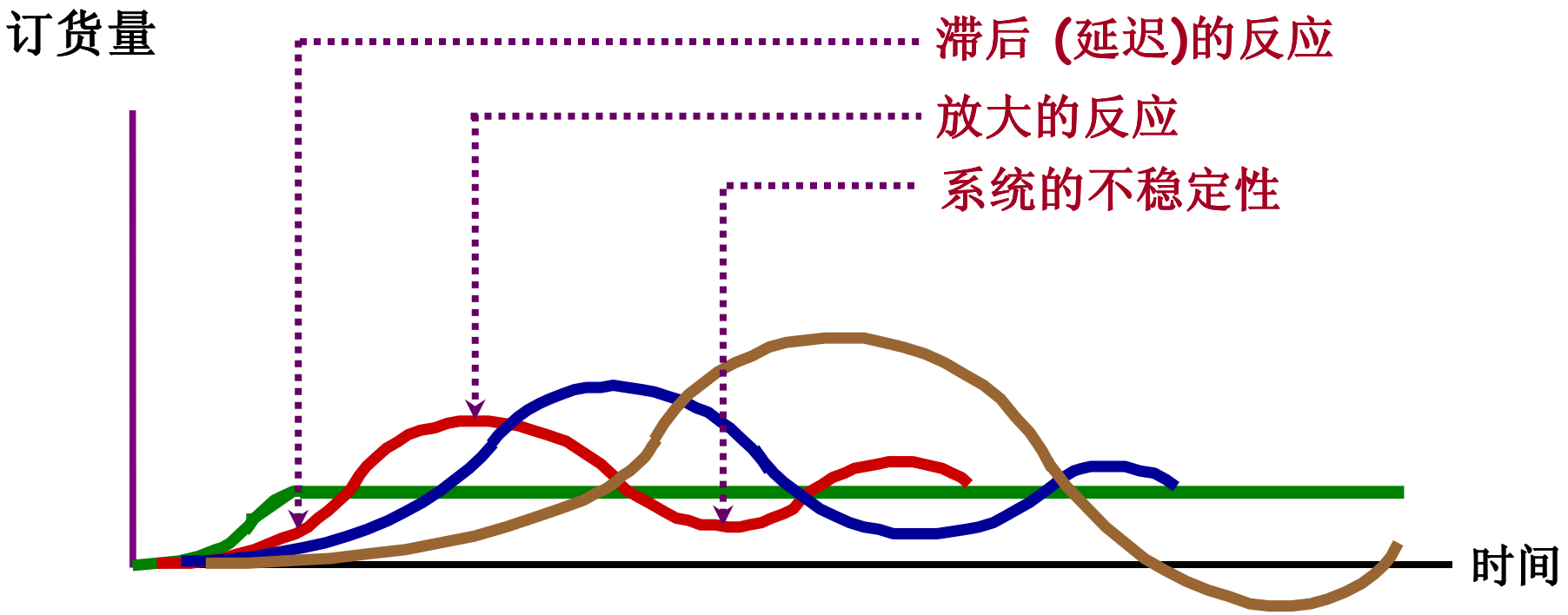
This is our Business.

SCM视觉困扰企业的问题：无价值活动太多

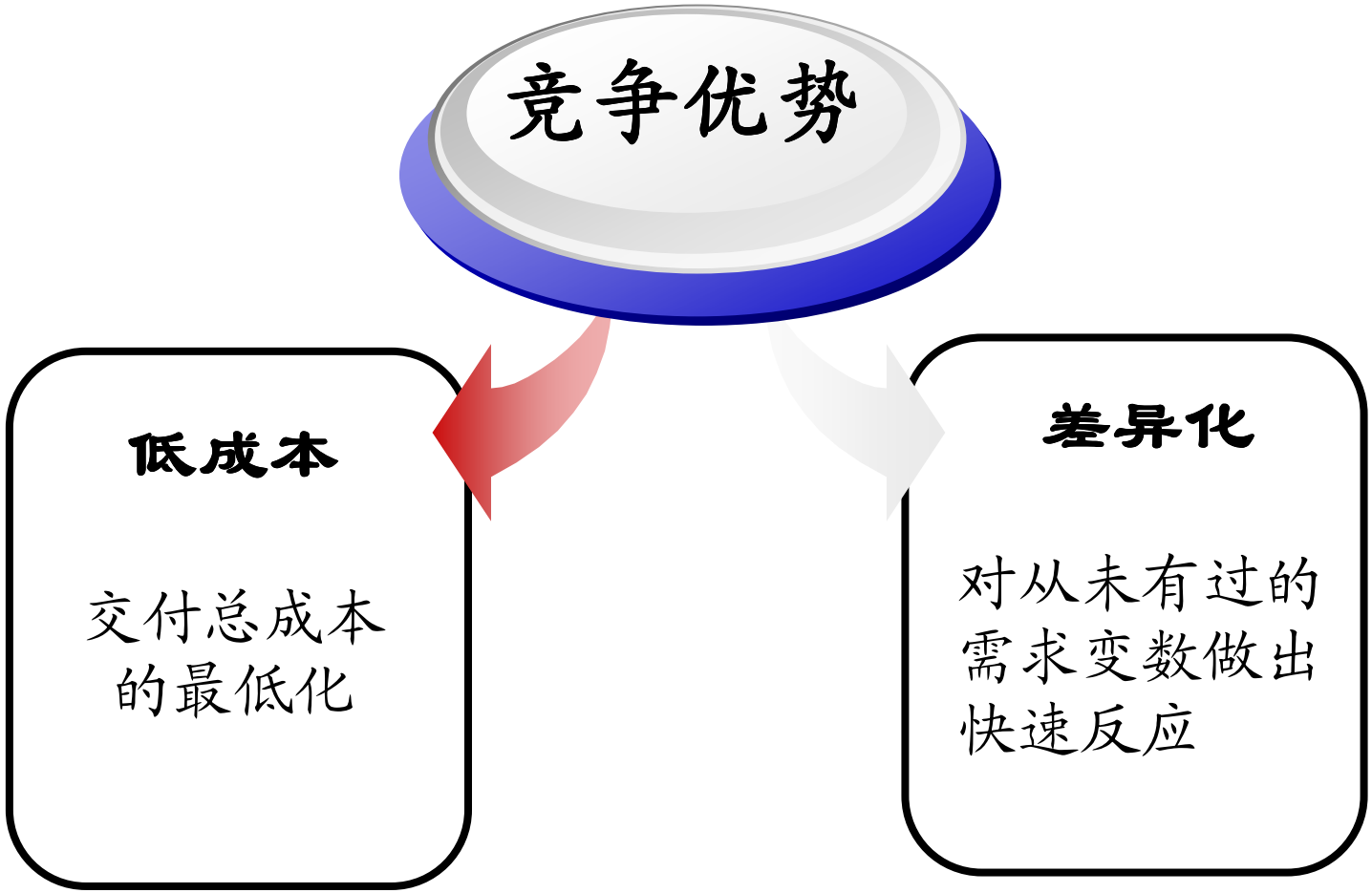


SCM视觉困扰企业的问题：牛鞭效应

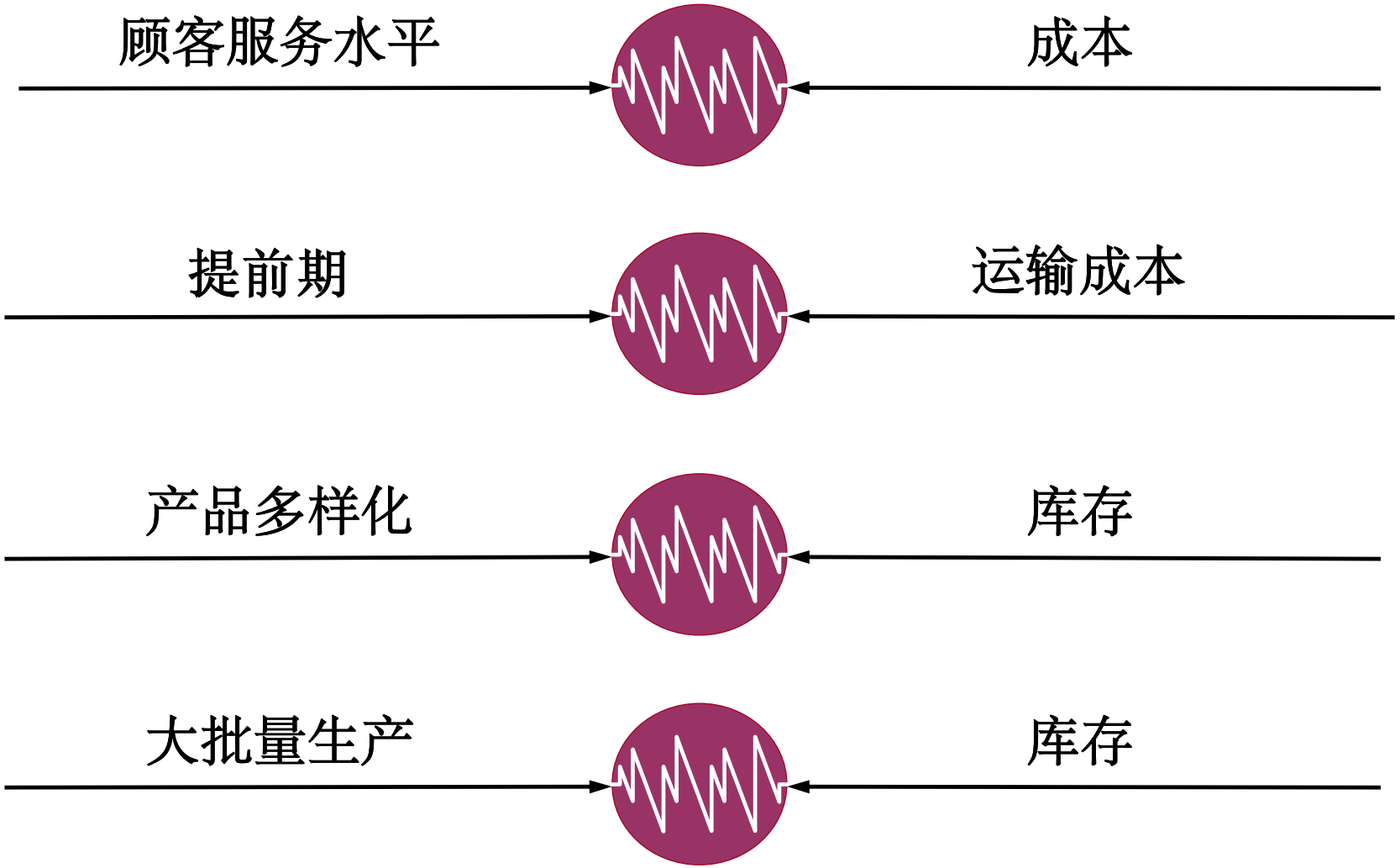
牛鞭效应表明了，反应的滞后或延迟是如何导致反应幅度的放大、供应链的不稳定性和库存增加的。



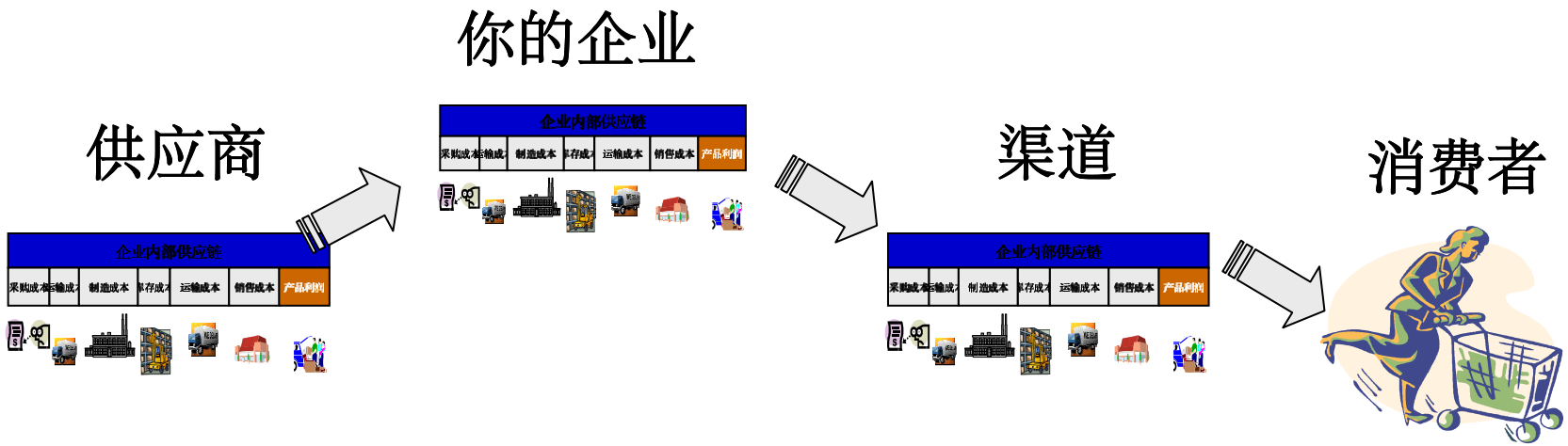
新形势下的企业靠什么去竞争？



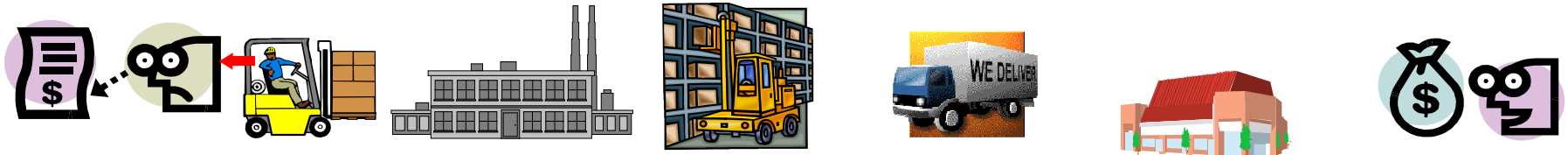
解决相互冲突的目标



管理产品总交付成本

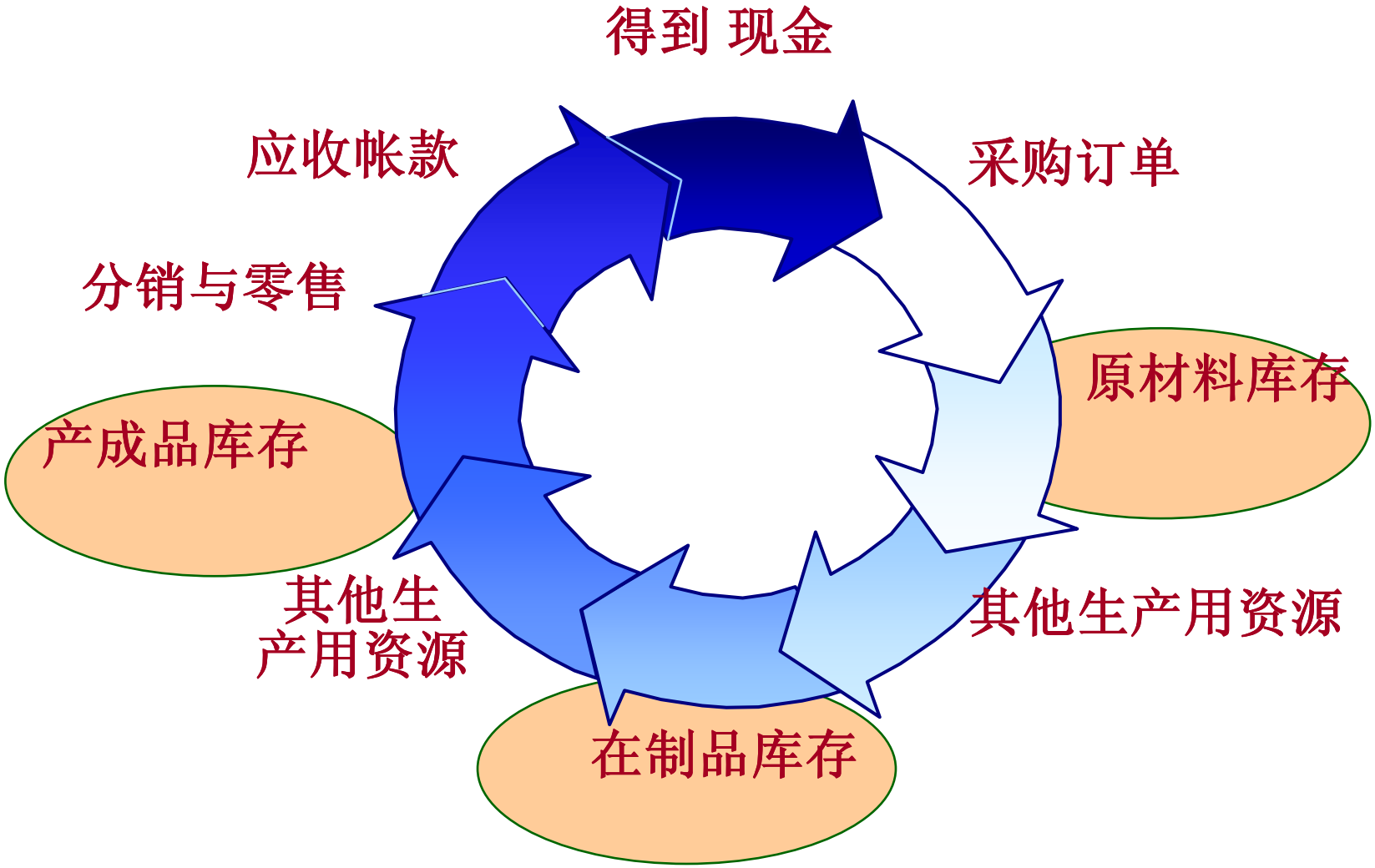


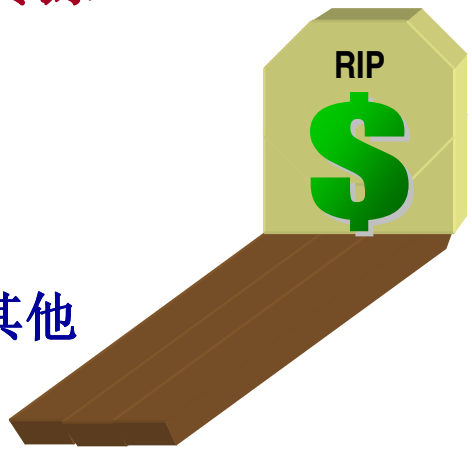
实物成本						
采购成本	运输成本	制造成本	仓储成本	配送成本	销售成本	产品利润



市场反应成本						
采购过剩成本	不合理运输成本	制造过剩成本	库存损失	配送成本	脱销成本	未及时响应带来额外销售成本

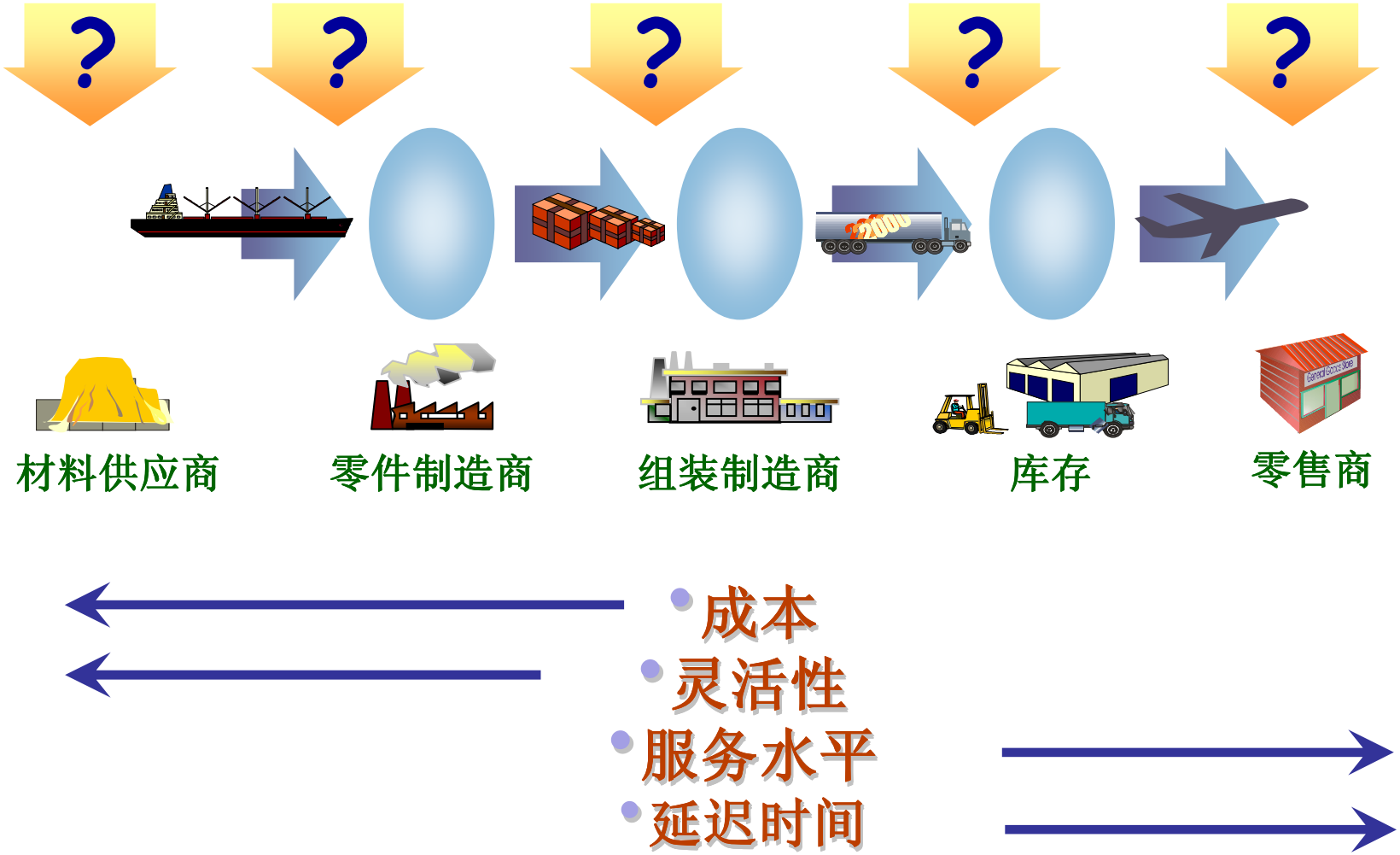
企业现金流陷阱----库存



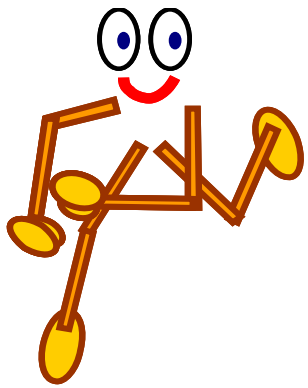


库存所占用的资金被称为昂贵的"死钱",它不能再为企业用于其他用途 ...　　.....但保持库存常常是不可避免的!

库存管理的核心----5R



快速响应管理---敏捷性

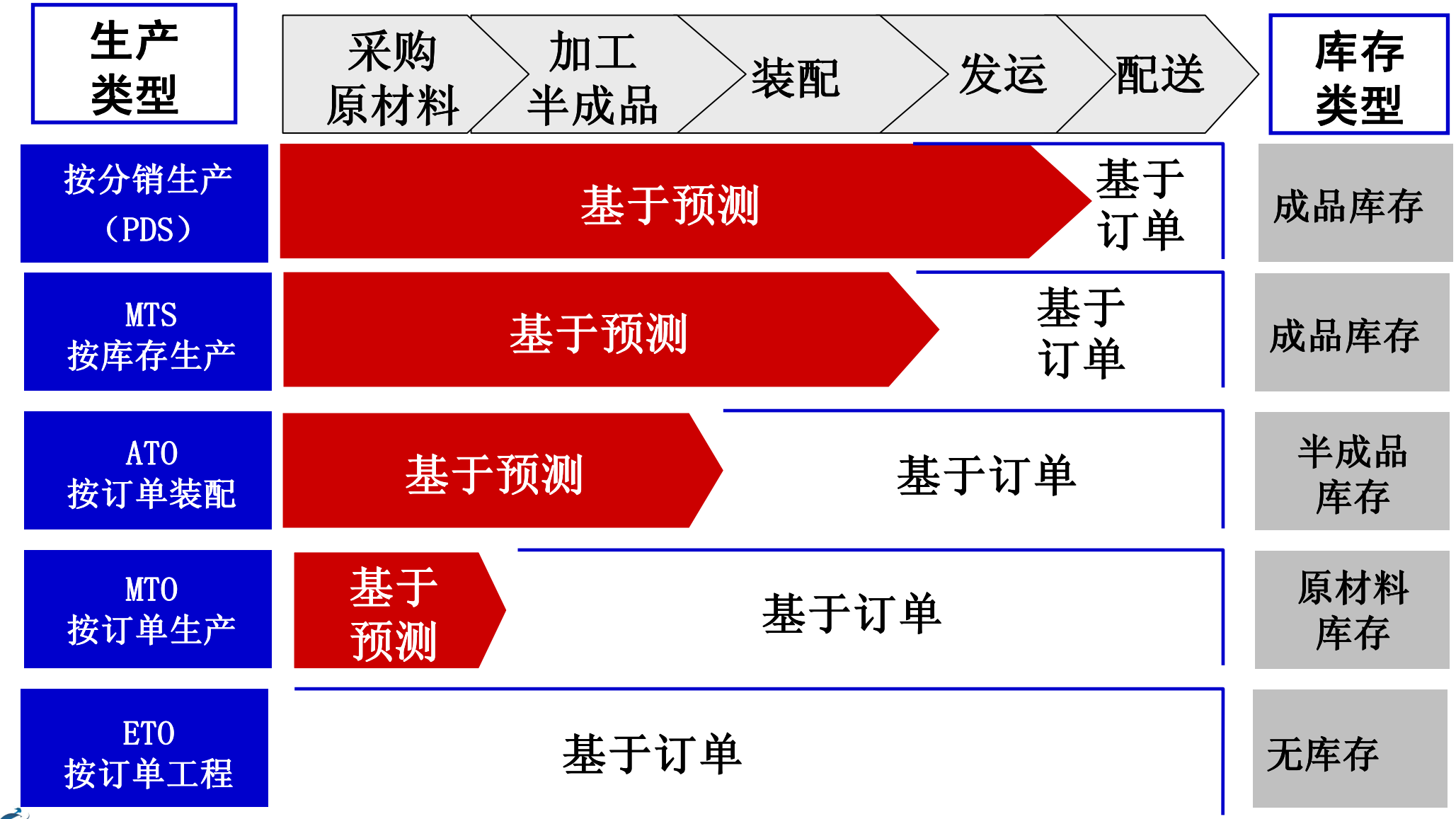


对变化的需求的响应能力叫做*敏捷性*。

敏捷性是指**快速满足客户需求**，以避免客户求助于竞争对手。为了提供时间压缩，有利于客户，企业需要获得以下技术：

- **新产品开发和能力的引进**
- **跨职能开发团队的能力**
- **适当和及时的客户反馈**
- **前置时间管理**

五种制造模式分析


生产类型
采购原材料
加工半成品
装配
发运
配送
库存类型
按分销生产（PDS）
基于预测
基于订单
成品库存
MTS 按库存生产
基于预测
基于订单
成品库存
ATO 按订单装配
基于预测
基于订单
半成品库存
MTO 按订单生产
基于预测
基于订单
原材料库存
ETO 按订单工程
基于订单
无库存

延迟战略点与客户订单分离点

延迟战略

- 成型延迟
- 时间延迟
- 地点延迟
- 部分延迟

成本降低
响应加快

客户订单分离点

- 设计过程
- 制造过程
- 装配过程
- 交付过程
- 售后服务过程

精益制造

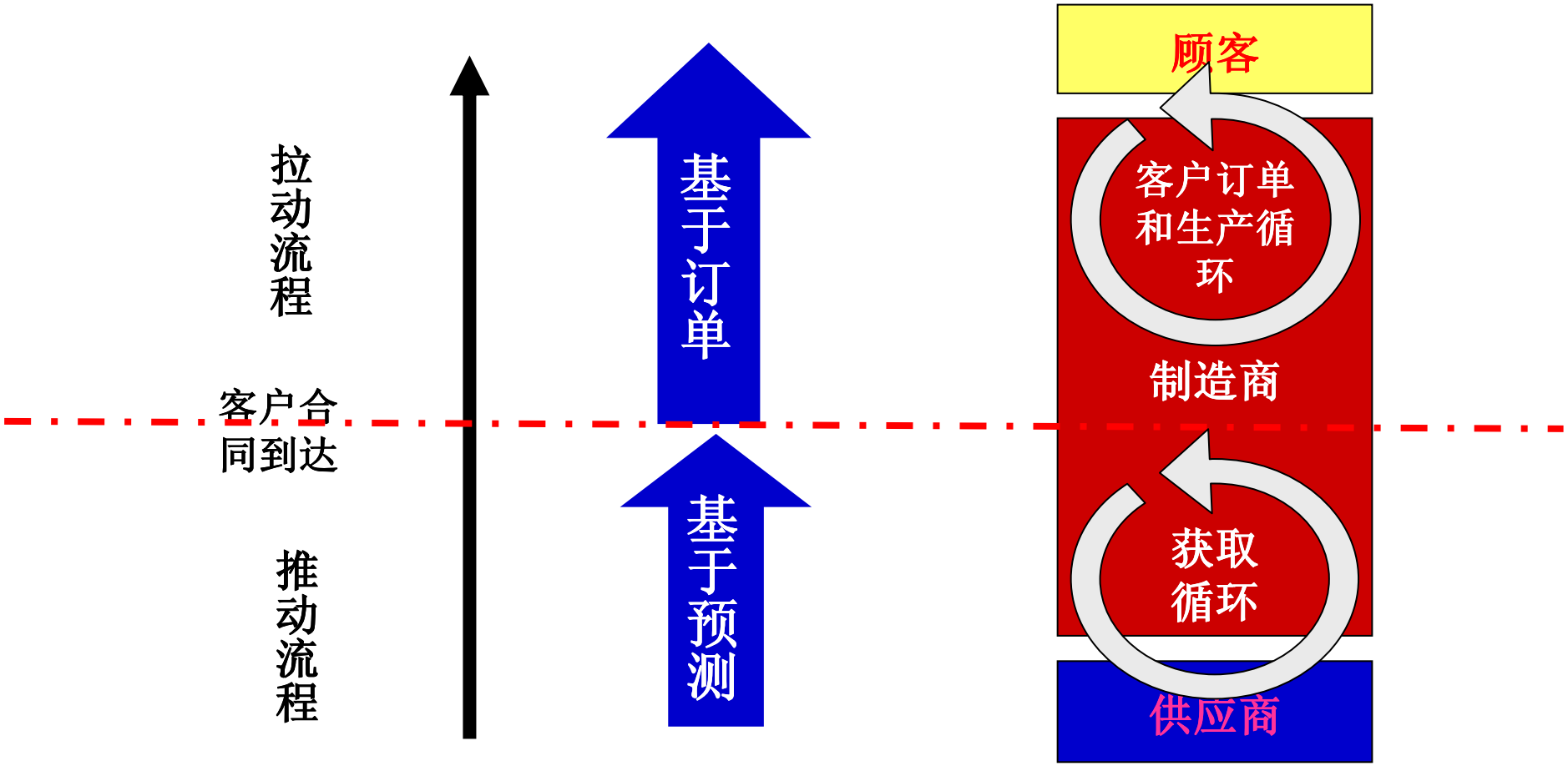
- 一般水平的预测
- 经济订货批量
- 效率最大化

战略库存

敏捷制造

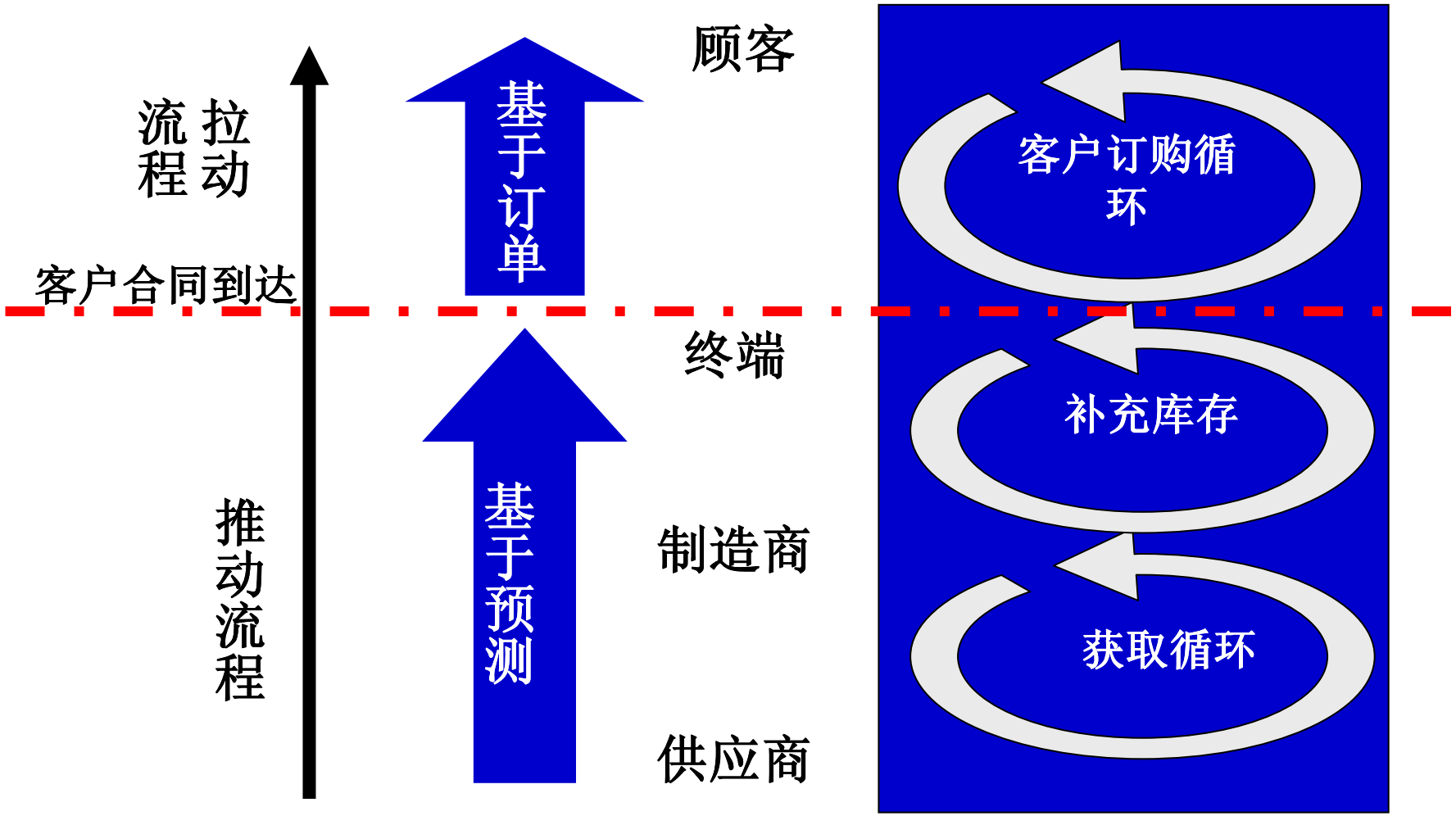
- 需求驱动
- 本土化配置
- 效率最大化

以案例结尾：某电脑公司延迟策略应用



电脑制造公司供应链

以案例结尾：某零售公司延迟策略应用



某零售公司供应链

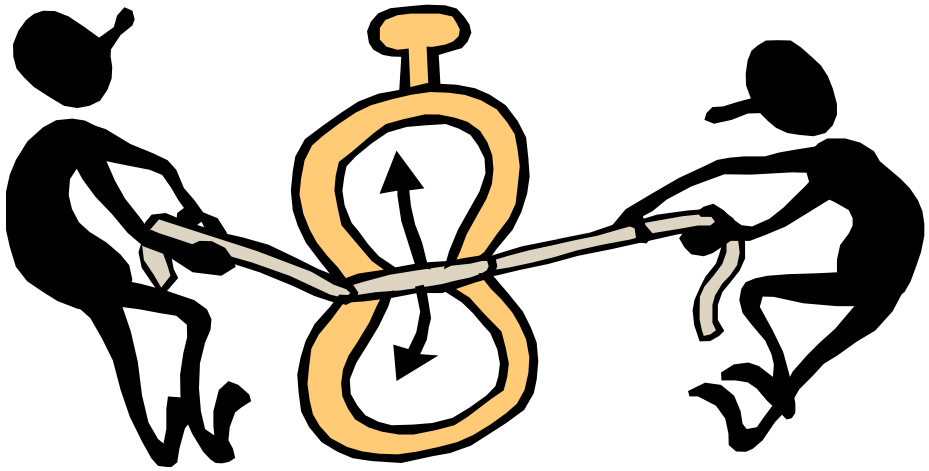
延迟战略在五种制造模式中的应用

供应链多个环节延迟战略并存是实现快速响应和低成本的有力保障！

按定单设计(ETO)	并行研发和多方案选择、项目管理技术 虚拟企业、关键物料/资源准备
按定单制造(MTO)	完善库存结构和水平、压缩非增值环节、 并行方式进行订单管理、合理运输方式
按定单装配(ATO)	加强需求与预测管理、通用化的设计、 压缩后道加工时间、半成品的提前发货
按库存生产(MTS)	加强需求与预测管理、生产线柔性生产、 市场需求变化的快速响应和库存处理能力
按分销生产(PDS)	有效的DRP管理、快速的订单处理能力、 配送的基石有效性、流通加工的有效实施、

快速响应与低成本战略的实现

谢谢倾听

欢迎提出指导、意见和建议！

欢迎交流！