

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)

资料来源: 台湾印刷智库

如果公司的一项工作会用到公司中一半的人力、70%的资产和80%的费用能有两位数的节省时, 有没有兴趣想了解更多呢?

有20年历史、帮助过无数产业提升整体经营效率的一种管理方式正逐渐地在印刷业中展开, 这是所谓的「供应链管理(Supply Chain Management, SCM)」。这种管理方式的执行者尝试分析并改善从原物料生产、成品或服务制造到运送到客户手中的每一个步骤, 整体而言目标是: 完成一件完美的订单(如: 在客户想要的时候给以合适的价格、刚好的数量给他们想到的东西)为客户增加“价值(value)”, 和增进供应商之间的效率。

供应链管理包括了成品的需求与供应的管理、寻求原物料、制造和组装、制造排程、库存管理、订单输入和管理、运送、仓储、分销(送)、客户服务及递送到府等等。整个资讯系统为达成这个概念, 需要监控着其中的每一个活动。

在说到供应链管理时常用一句话“从森林到门口(from the forest to the door)”来比拟, 业界在使用供应链管理中居领导地位的R. R. Donnelley & Sons Company董事长Jon Ward解释说: 「管理的步骤是从原物料的采收或油墨、纸张的开始制造到送到客户的手中」。另一个积极推行供应链管理的Mail-Well公司采购副总Keith Pratt补充说: 「供应链就是为将成品有效率地送到最终客户手中所经的每一个流程的整合」。他强调“整合”在供应链管理中扮演的角色, 那什么东西在整合整个供应链呢?

在以往, 印刷厂中的每个部门把采购、制造和送货都当成是个别单一的工作, 互不沟通, 而供应链管理就是一项为快速反应客户需求、以资讯为基础的作业。

这种方式是不是就只是像效率化的作业呢?其实并不是的, 效率化的作业是采用供应链管理的结果, 供应链管理能确保原物料能准时送达, 因能快速回应客户的要求和市场的变动所以可减少循环的时间。

「供应链管理提供整个产业利益, 不论大小公司如采用供应链管理技术都能降低成本、减少重覆作业及产生的废弃物。许多印刷厂和管理顾问公司相信供应链管理策略在未来任何产业的生存与否都是具决定性。这个观点有一个重要的指标是在各产业中的公司减少了40%~70%的供应商, 而能存活的这些供应商都是供应链中的佼佼者。」

网路优势

对于网际网路在印刷业的供应链管理扮演重要推动者的角色不需太惊讶, 产业顾问Craig L. Press说到: 「网际网路简化了供应链中许多的步骤, 印刷厂可以直接连线到供应商的库存系统, 看看有那些东西、订单处理的如何了。因为不需要太多的订单处理部门, 这样可让供应商更具弹性, 而印刷厂与供应商之间透过网路连接, 订单

站内搜索

科教

站内搜索

企业搜索

企业登记

自助链接

实用服务

疑难求助

印刷网站

论坛新贴

能自动处理、减少作业步骤和处理订单的所需成本。」

客户以往透过电话或传真传送印刷品订单或估价，这样会使供应链速度减缓，现在客户和印刷厂之间都希望使用网路下单使订购的程序一贯化并增加效率。同时，客户也希望能更快知道工作的进度，印刷厂则透过网路提供客户查看工作状态的服务。供应商因为网路下单系统降低了订购处理的成本，所需的合作对象也相形减少，即使是小公司透过网路也能和供应商之间形成稳定的合作关系。

不熟悉如何善加利用

虽然许多产业对供应链管理都已明了它的重要性，但对绝大多数的印刷厂而言还是很陌生的，印刷业中只有少数的公司积极地采用供应链管理策略。印刷出版业在这方面和高科技业或包装业比起来至少落后10年，R. R. Donnelley公司去年营业额50亿美元，有3万1千个员工和一打以上的生产工厂，算是北美最大的印刷事业。它在三年前切入供应链管理，当时它们引进企业策略想要为组织的作业部份每年增加6%的生产力—是一般公司的三倍。

观念导入

Jon Ward表示：「之前我们并没有供应链管理的观念，直到一两年前执行生产力提升计划时，我们觉得在印刷与装订之外应该还有为客户和供应商创造一些经济价值的空间。我们便开始几个后勤及采购方面的个别提案，最后才了解这就是管理顾问口中所说的“供应链管理”。」

透过供应链管理的推行，公司预计在三年内为客户及供应商节省一亿美金的目标将顺利达成。

「没有一家公司能管理整个供应链，能做的只是分析自己在供应链中负责的部份，找出能为自己的作业、客户、供应商及整个产业增加价值的机会。」

最后，Donnelley在供应链中的「分送」、「原物料分析」及「采购」三方面投入实施。目前它寄送全国25%的型录及杂志，在采用供应链管理之前，它分别从40个出版工厂寄出印刷品，他们认为如果将出货及寄送工作集中在4个主要的地方会更好，当每个点的寄送量增加时就能提供客户更佳的寄送时间、更高品质的寄送过程而且更节省成本。

Donnelley将货品以邮局递送，不仅更有效率且节省邮寄客户1亿4千万美金的邮资，它的杂志和型录客户很满意这样的邮寄服务，也开始要求别公司这样做。对Donnelley而言，实施供应链管理代表两个意义：公司规模必须扩大和导入共通的工作和系统，因为他们把下属的所有印刷厂视为一个大公司而不是个自独立个体。

纸张

另一个在Donnelley进行中的供应管理计划是了解纸张采购实际成本的提案，在以往，印刷业买纸都是以重量来计价，但实际上买最便宜的纸，成本不见得是最低，因为如果纸张会消耗更多油墨或降低印刷机20%以上的产能，价格就会比并他纸张高出许多，因此他们采用科学的测量方式求出用纸的实际成本。

「印刷业一直懒得以科学的方式去了解影响印刷成品好坏的所有因素，我们从纸公司和客户的供应链中取得数据以了解纸张使用情形、在印刷机上的表现情况及在厂内的消耗情形，而不是只知道一磅多少钱。」

运送标准化

Donnelley和主要的造纸厂发展一套纸张运送的模式有一年半的时间了，系统首先到印刷厂中决定客户的需要，然后到造纸厂规划出印刷厂的需求。希望这样的模式能成为印刷业的标准而不只是Donnelley的标准。他们也重组采购流程，40家分公司合并一起采购，而不再独立个别采购，期望藉此能在三年内减少10%的采购成本，而他们每年材料的花费都在10亿美元以上。

如果计划成功，Donnelley和他的合作者将能获得极大的节省。但会不会因此失去在市场上的弹性？Ward表示并不会，集中采购虽然有较多的规矩，但它不会使流程变慢或变得烦人，供应链管理虽然困难且繁琐但是终究是值得的，它能同时为客户、合作商及自己三方创造价值。

心灵粮食

印刷厂和辅导供应链管理的管理顾问公司对想要推行供应链管理的公司提出几点建议：

有最高管理阶层的支持

供应链管理如果没有行政的支持是没办法推行的，而整个作业也必需有受过专业训练的管理人员来执行。

供应链是由客户端开始，不是由制造或采购

所有增加价值所采取的动作，首先都必需考量到客户和他们的需要。

了解实际成本

实际总成本并不只是源自各单一成本，如果每一磅花一块钱，但如果有15%的东西有问题，成本就不只是一块钱了。而另一个节省的假像是，为了降低单位成本而大量采购，在帐面上看起来似乎是比较便宜，但相对地需要更多的库存及仓储成本。所以，公司的主要财务人员也要加入供应链管理的团队中。

GATF的总经理Ken King解释说：「买太便宜的纸可能会害惨生产部门，只有采购部门买到适合印刷机的纸，生产部门才能控制生产过程、减少印刷故障情形发生。」

明确定义供应链范围

为了改善流程，你必需了解每一个部份，实际描述出从原物料到交货的生产供应链。确认客户端在你设计及分析供应链时已包含进去了，因为客户是供应链的开端，知道客户的需要并了解自我如何改善以符合需要是非常重要的。

当定义完供应链，你要花一段时间好好仔细地观察自己的优势和弱点在那里，如果某些部份不能像竞争者一样好或比他们更好，那就找一个合作夥伴来帮你处理这部份。

虽然有一些现成的方法可以帮你定义和评估供应链，但也不要做过了头，花太多时间在细节分析上是没多大助益的，要注意的是当你做分析时，你知道商业经营所具有的价值和能给客户增加的价值。

负责员工和供应商的教育训练工作

当员工和供应商对公司的新提案会造成什么样的影响而担心时会使整个计划延缓，因此要协助他们了解什么是供应链管理及它能给他们及公司带来什么样的利益。也必须让主要供应商也参与训练计划，因为许多供应商可能已经受过这类的训练了，甚至可以增进你的学习曲线。

精确标示出主要供应商可帮助公司的供应链管理成功

大量的非经常性成本常会出现在基本供应商中，在这方面，印刷业可以经由对供应商做分类和对所选的供应商强化双方合作关系使这部份在供应链中有大幅进步。选择性的减少供应商的数量，并要他们提供更多的服务，以取代以往敌对的关系，变成战略合作夥伴。但如果要这么做，和供应商之间的谈判方式就要改变，印刷厂和供应商除非有中退让，不然没有人能得到利益。

Mail-Well积极地在企业合并的工作上，平均营业额可达20亿美元的他们对供应商推展所谓的“企业关系”，和协助他们的基本供应商花多一点的时间建立更紧密的关系。Mail-Well改善提供给供应商的资讯，使供应商能更了解印刷厂的需求并为他们在未来的可能物品需要量预作准备。

结果是，因为Mail-Well让供应商参与生产需求，两者形成的加值合作关系让Mail-Well比一般公司得到供应商更快的需求回应。

把供应链管理当成不间断的改善作业

供应链管理的执行必需是持续不断的，想要成功就要把它当成公司每天例行的工作，不要幻想一朝一夕就会有成效。但相对地，获利也可是维持很久的时间。

数据资料

一份由Andersen顾问公司对导入供应链管理公司所做的研究显示在成本上能有明显的节省。一般在采购成本上能节省6%~12%，库存成本节省20%~40%，作业成本节省10%~25%，运输成本节省5%~15%。而几乎所有的产业都能体认供应链管理的价值，在Deloitte的一份调查中显示91%在北美的制造业者认为供应链管理对他们公司的成功是“非常重要”或“极重要”的。

利基

几家大型印刷厂把实行供应链管理的益处归纳成两方面：

减少部份

供应链中的成本并增进工作资本的管理效率

循环时间

库存

作业成本

废弃产品

产品缺点

加强或改善部份

产能

原物料的管理、工作流程、成品库存

和供应链夥伴间的运输效率

客户价值(一般表现在更低的售价上)

有效产品

客户满意度

外援

公司经理人如果想多了解供应链管理可以参考其他产业的实例或利用一些辅助工具, 如Andersen顾问公司提供给印刷专用的供应链价值评估表格, 印刷厂在四周内可评估他们整个作业并和最佳的范例做比较。

另一个是由超过450个团体组成的全球性非营利组织“供应链会议Supply Chain Council”, 负责创造、改进、测试及验证供应链管理的标准、量测、评估资料、最佳方案及软体等, 他们所出的“供应链作业参手册 (Supply Chain Operation Reference, SCOR)”也是很好的参考。

跨产业的SCOR模式包含标准作业定义、术语和计量, 供应链最佳方案和能取得的有效资讯, SCOR提供一项描述供应链设置的通用工具和评估、定位及导入供应链管理的应用软体。

相关链接: [Supply Chain Council](#)

译注:

在「网际网路」之后的另一个新话题是「电子商务E-Commerce」, 大多数人认为把产品或服务摆到网路上去卖就是所谓的电子商务, 但这充其量只能算是电子商业(E-business)或电子交易(E-trade)的行为, 电子商务所涵盖的范围包了基础建设、连网设备、软体及服务, 因此有人将电子商务定义为: 凡公司或个人与公司或政府、个人之间, 利用资讯与通信的技术, 以更有效率的方式完成商品研发、制造、销售、采购、售后服务及行政等商业交易作业, 即称之为电子商务。而本文主题「供应链管理」即是执行电子商务当中不可或缺、重要的一环, 提供制造商与其他企业体系间的供需连系管道, 透过网路与电脑快速反应顾客的需要, 在适时、适地、适量及优惠的价格提供客户所需的产品或服务, 为客户、供应商及公司三方创造价值(value)。

打印

去论坛

关闭

