

<<SAP供应链管理>>

图书基本信息

书名：<<SAP供应链管理>>

13位ISBN编号：9787506030441

10位ISBN编号：7506030446

出版时间：2008-1

出版时间：东方出版社

作者：俞洋，文燕 著

页数：454

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<SAP供应链管理>>

### 内容概要

供应链管理是近几年企业管理非常热门的话题，特别是中国的企业成为世界的加工厂以后。《SAP供应链管理》主要结合供应链的理论和SAP SCM的系统功能给大家进行阐述，包括需求管理、供应网络计划、生产详细排程计划、运输和车辆排程计划等。中间结合了一些作者在工作过程中碰到的业务流程案例，并且对系统屏幕做了一些拷贝，力求通俗易懂。

## <<SAP供应链管理>>

### 作者简介

俞洋，2002年毕业于上海交通大学计算机专业。  
目前，在SAP中国担任SCM/SRM系统架构师，负责SAP供应链管理解决方案在中国的业务拓展。  
拥有5年SAP供应链管理解决方案经验，熟悉SAP ERP和SCM产品中的诸多模块。

## &lt;&lt;SAP供应链管理&gt;&gt;

## 书籍目录

第一篇 供应链管理的发展第1章 供应链管理在企业管理中的重要性1.1 商业环境的变化1.2 致力于供应链效率的提高第2章 供应链管理的发展2.1 供应链管理的发展历程2.2 供应链管理的主要课题2.3 应用开发的模型第二篇 SAP供应链管理概述第3章 如何理解供应链管理3.1 供应链的概念来自业务的需求3.2 供应链计划和供应链执行第4章 SAP供应链管理的体系架构4.1 SAP供应链管理是mySAP商务套件的一部分4.2 SAP供应链管理的解决方案图4.3 SAP提供应用性供应链管理的解决方案第三篇 某公司演示流程介绍第5章 公司背景介绍第6章 需求计划6.1 目的——准确预测6.2 根据历史消耗数据进行预测6.3 与分销商进行协同预测6.4 进行综合计划第7章 合理调度流程7.1 需求分析7.2 设置优化模型7.3 供应网络计划第8章 全球可用性检查第9章 业务方案小结第四篇 SAP供应链管理的功能第10章 需求管理10.1 需求计划简介10.2 预测和数据上传10.3 多重计划10.4 促销计划10.5 需求计划中协作计划10.6 高级宏10.7 计划范围第11章 供应链网络计划11.1 供应网络计划的方法11.2 展开11.3 运输装载配置器TIB ( Transport Load Builder ) 11.4 供应链网络计划流程11.5 安全库存计划11.6 供应商管理库存第12章 生产计划和详细排程 ( PP/DS ) 12.1 生产计划和详细排程简介12.2 PP/DS组件支持的生产模式12.3 生产计划和详细排程的功能12.4 生产计划和详细排程流程第13章 CIF——SCM与ERP的集成接口13.1 集成核心接口——CIF13.2 基础架构13.3 集成模型和数据传输13.4 管理与出错处理13.5 相关业务数据13.6 常用术语与事务代码第五篇 供应链与行业解决方案第14章 SAP行业解决方案简介第15章 供应链管理与汽车行业15.1 SAP汽车行业解决方案15.2 SAP供应链管理汽车行业案例介绍15.3 案例：SAP汽车行业解决方案15.4 流程生产反冲和操作执行处理15.5 商业价值与未来展望15.6 供应链管理与其他行业第16章 供应链的未来16.1 供应链管理的趋势与变化16.2 SAP SCM 5.0解决方案

## &lt;&lt;SAP供应链管理&gt;&gt;

## 章节摘录

第一篇 供应链管理的发展 1 供应链管理在企业管理中的重要性 供应链是围绕供应链网络中的核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从产品的最初采购原材料开始，在制造企业加工，形成中间产品以及最终产品。

由销售网络把产品送到消费者手中的整个过程，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终消费者连成一个整体的功能网络结构模式。

供应与需求一直作为一个矛盾体存在，供应链管理的最终目的就是做到供应与需求平衡。整个供应链网络的价值是通过最终的消费品购买来实现的，如果最终产品没有成功地销售，会造成整个供应链成本的提高和销售收入的损失，所以销售的实现很重要。

反映在供应链管理上是要最大程度地满足客户的要求。

怎么满足呢？

在信息化没有普及的时候，通常的做法是保持整个供应链网络中各个企业的高库存，使每一级客户有需求的时候都可以及时得到满足，不会失去销售的机会。

而高的库存又会带来高经营成本的问题。

国际货币基金组织的研究表明，物流成本平均约占全球GDP的12%。

对企业而言，物流成本占销售额的比重从4%-30%不等。

成本高会使企业的产品不具有竞争力。

所以供应链理论提出了科学的方法，通过提高供应链的效率，来达到最大满足客户需求和降低供应链成本的目的。

1.1 商业环境的变化 时值今日，全球经济发生了巨大的变化，中国的企业所处的商业环境也发生了很大的变化，计划经济模式转变为市场经济，加入WTO使竞争环境越来越激烈，而中国日渐成为世界的加工基地。

上述种种变化，使企业定位成为整个世界的一分子，而不是以前的大而全、小而全的企业。

商业环境的主要改变是什么呢？

主要表现在四个方面：以消费者为中心。

最终消费者的需求是第一位的，因为需要最终产品被消费，才是收入的来源。

所以在供应链中的所有资源和行为都需要为这个最终的需求服务。

客户化的产品。

最终消费者的需求越来越个性化，使最终产品的种类和数量越来越多，对整个供应链管理的要求会更加复杂，所以需要更有效地对供应链进行更加有效的管理。

专注于核心竞争力。

保持核心竞争力的有效方法是外协。

企业需要确定什么是他们做得最好的，做得与众不同的，包括特有的制造技术，新产品创新或品牌、市场等。

对于非核心竞争力领域，则交给供应商及其他合作伙伴，这些合作伙伴可能做得更快，更便宜，质量更好。

通常讲的核心竞争力包括：特别的产品生产技术和配方，新产品开发，产品的品牌，市场开发等。

全球化经济。

现代的商业模式是全球化的商业模式，销售收入的实现是全球化的，竞争环境也是全球化的，企业的成功取决于如何有效地管理全球化的供应链。

对商业环境的变化我们举两个例子来说明。

例一，以前客户去经销商那里买车，假设客户需要蓝色的车，但是在经销商那里没有，只有黑色的。

那个时候客户可能没有更多的选择，因为可能只有这个经销商销售这种车，或生产黑色的汽车。

所以客户需要决定是买黑色的车或是不买。

而现在的汽车销售方式，客户不仅可以对汽车的颜色提出要求，还可以对汽车的配置进行选择，如果

## &lt;&lt;SAP供应链管理&gt;&gt;

没有满足客户的需求，可能会失去这次销售机会，失去销售机会意味着供应链的收入没有实现。

所以经销商需要对客户的需求进行准确的预测。

汽车的生产方式变为根据消费者的需求进行装配，对OEM（汽车生产厂商）来说，产成品、零部件、供应商、仓库的数量会成倍增加，带来生产、库存、计划的复杂度；对部件供应商来说，部件的类别也是成倍增加的，而且为了保证OEM厂商的JIT生产，计划的复杂度也是成倍增加。

以此展开去，整个供应链上所有企业的生产，计划方式都会产生变化，需要对客户的要求做出快速反应，实现最终的销售。

这个变化就是我们通常讲到的从推式生产到拉式生产。

例二，关于企业的核心竞争力。

可口可乐公司是全球知名的企业，其核心竞争力在于品牌和特有的配方，众所周知，其在中国、甚至全球的罐装厂都不是自己的，而是外包出去，这样就不用自己建厂进行生产。

就可以将资源专注于核心竞争力里，如品牌的知名度等。

事实证明，可口可乐的品牌几乎达到了人人皆知的程度，而品牌的价值已经达到了704.5亿美元（来源：美国商业周刊与国际品牌公司2003年），市场占有率在2002年达到了44.3%。

这样的生产模式对可口可乐供应链管理的要求，就是需要掌握每个区域的市场需求，协调负责该区域的罐装厂的生产、库存和运输来满足这些需求。

商业环境的改变带给企业的主要挑战是随时随地以最低成本满足客户订单，这对企业的计划系统要求就非常高。

例如，紧急插单问题，每个企业可能都会碰到客户紧急插单的情况，当这些紧急订单进来的时候，企业计划人员就会根据企业的生产能力进行判断，对紧急插单进行处理，大多企业都是根据计划人员的经验进行判断的，如何认定其处理是最好的方式呢？

图1-1列举了Forrester Research在2000年对50家最大的企业调查的结果中针对其中两个问题的回答。第一个问题是当企业能力不足时，计划人员采取的措施，主要包括：（1）不接订单，失去了这个销售机会；（2）调整其他计划，推迟生产，推迟交货；（3）采取部件外协或工艺外协的方式，增加了外协成本来满足交货时间；（4）安排加班，增加了生产成本。

每种结果都会对企业的生产经营指标造成影响。

失去销售机会，会减少企业的销售收入；生产滞后，没有完全满足客户要求，或者其他订单延迟交货，降低了客户满意程度；外协的方式就是本来应该自己生产的部件，改为采购或是将某些工序进行外协，结果可能是增加了生产成本或是降低了产品的质量；安排加班也会增加产品的生产成本。

这些方法都是企业处理生产能力不足时的一些常用方法，那么具体使用什么样的方法更好呢？

现在的实际操作中，企业管理人员可能根据自己的经验来进行决策，怎么才有一套科学的方法进行分析和比较，这也许是我们企业的管理者经常思考和想要解决的问题。

1.2 致力于供应链效率的提高 图1-2代表了传统的供应链管理模型，它是一种线性、按序列的、在可控制环境内的供应链管理，适应于制造业企业内部，依赖于对需求的精确预测（但预测往往是和实际需求脱节）。

从原材料供应商，到部件供应商，然后到成品制造商，产成品由制造商销售给分销商，到零售商，最后到最终客户，每一个节点都代表了一个或多个的企业。

每个企业的决策都是集中式的，由总部进行。

可以看到，物流的方向是从左到右，而资金流的方向是从右至左。

当客户需求发生改变时，每个企业都会进行相应的改变，然后再把改变的结果一级一级地向左按顺序进行阶梯式的传递。

每个企业进行决策改变的时间可能是（一）天，一周或是一个月，在向左传递的时候，存在着时间的滞后和信息的不准确。

当整个供应链对客户需求进行反应的时候，客户的需求可能又有了变化。

所以对于供应链企业来说，需要在几小时，或几分钟对客户的需求进行快速反应。

“鞭梢效应”在很多例子中得到了证明。

在工商管理课程中有个“啤酒分销游戏”测试，不同的学生分别代表供应链中的不同角色，如生产制



## &lt;&lt;SAP供应链管理&gt;&gt;

造商、分销商、批发商和零售商等。

每个人根据下级客户的需求判断自己的采购和生产。

零售商根据客户的购买情况，进行库存预测，并且对分销商产生啤酒的采购订单，分销商根据零售商的需求和自己的库存情况，对制造商产生采购订单，制造商根据分销商的需求，自己的库存情况安排生产。

最后的结果是，大多数参与的人做出了背离真正需求的计划，当客户的需求数量有了微弱的变化的时候，反应到制造商那里，就会将生产的数量变化得很大。

这个案例主要说明了一个问题，就是顺序的供应链会成十倍或百倍地扩大客户需求的变化。

当今互联网的发展带来了许多机遇，新经济时代的成功因素在于供应链的能力和成熟度。

关键的问题在于，供应链是否已经准备好？

当今的大多供应链不是基于互联网，并且在业务合作伙伴中不同步的情况非常多。

因此，为了满足需求的不确定性，供应商大多需要保持库存量充足。

但是我们应该清楚，这不是真正解决问题的方法。

企业需要致力于供应链管理的提高，让自己的供应管理可以快速地响应，适应现在和将来的商业环境，需要改变线性供应链的管理模式，把它转变成为供应链网络的模式，如图1—3所示。

供应链网络将打破顺序供应链上的企业顺序信息传递的方式，而是将供应链上的所有企业连成一个网络。

实时地把客户信息传递给所有供应链网络上的企业，企业可以马上进行响应。

从企业角度看，他需要做些什么呢？

首先可以根据客户反馈回来的需求进行计划和优化；其次可以对计划的结果进行模拟，看是否可以准时交货，或对其他订单的影响；并且将计划的结果与其他的合作伙伴进行协同，看供应商是否可以准时供货，运输商是否有足够的运输能力等。

而其他的合作伙伴也是可以同时做相关的计划，使整个供应链网络对客户的需求进行同时的反应。

在供应链网络的管理模式下，我们就可以对客户的需求变化做出快速的响应。

降低失去销售机会的概率的同时，不再需要在每个企业保持高的库存率，协同供应链网络上各个企业的信息，来提高整个供应链网络的效率。

2 SAP供应链管理的发展 2.1 供应链管理的发展历程 供应链管理概念是在企业信息化发展到一定阶段，为了适应现代企业管理的要求提出的，其发展是和企业信息化密切相关的。

我们首先来看一下企业信息化发展的过程。

最初的企业信息化需求产生在制造企业，管理的问题主要表现为库存供应不足，不能保证生产的正常运行。

需要一种科学的库存计划方法，及时地采购并保持适当的库存水平，来保证生产的正常进行。

信息化的目的是进行库存数量的优化，制订相关的策略来进行生产和采购，这就是最初的MRP（物料需求计划）。

然后企业信息化从单纯的库存管理发展到整个企业管理，把保证生产的目的发展为以市场为导向，提高市场响应。

从采购过程、入库、库存管理、生产计划和生产订单，到最后销售到客户。

整个物流形成一个闭环，并且在物流过程中产生相关的财务凭证，实现了物流、资金流和信息流的“合一”。

在企业内部实现了人、财、物的管理，使业务实现了一体化。

在这个阶段实现了信息的集成和统一，提高了企业的生产效率，这个阶段被称为MRPII（制造资源计划）。

企业信息化发展到ERP（企业资源规划）阶段，信息化的理论应用到各个行业，包括了制造业、金融行业、政府、服务行业等。

在这个阶段，信息化提供了多种财务分析和成本分析工具，为经营决策者提供了很多进行决策的依据。

信息化管理的目标着重提高企业效益，为企业的股东服务。

## &lt;&lt;SAP供应链管理&gt;&gt;

通过最优化地利用企业内部的资源，使企业利润最大化。

这个阶段通常我们称为ERP（企业资源规划）。

企业信息化发展到今天，不再局限于对企业内部进行管理，在很多方面进行了延伸。

企业需要了解自己的经销商和客户的库存和销售情况，需要管理多级的销售渠道，需要了解供应商的生产能力，需要同合作伙伴进行协同设计等。

这些要求意味着企业管理延伸到了客户、客户的客户、供应商、合作伙伴，所以就有了客户关系管理、供应商关系管理、供应链管理、产品生命周期管理等。

而且其管理模式更加的复杂，有更多的条件和影响因素需要进行分析，需要有分析的工具，决策支持的系统。

信息化在这个时候我们称为ERM（企业资源管理），或是ERPII的阶段。

不可能一步将现在的序列的供应链管理转变为适应的供应链网络（Adaptive Supply Chain Network），所以我们创建了一个三步的模式来描述企业如何建立满足市场需求的供应链管理（如图2-2所示）。

第一步，企业着重于内部供应链的集成和优化。

企业各个业务部门，如采购、库存、生产、销售和财务部门发生的业务数据可以实时进行反应，而且一个集中的数据库避免了数据的重复输入，保持了数据的集成性和同一性。

第二步，企业延伸供应链到他的关键供应商、客户和关键的合作伙伴，进行供应链的协同。

企业考虑客户的需求进行生产，根据供应商的生产、库存能力制订相关的生产和采购计划，保证了生产计划的稳定性和销售的成功率。

第三步，企业完成多级供应链的透明度，通过供应链网络传递客户的需求到多级的供应商。

供应链上的企业可以对整个供应链的变化或事件做出实时的反应。

所以，供应链管理已经向适应网络化经济的方向进行发展。

现在对供应链管理的要求是下列三个方面：  
快速反应——企业可以利用供应链管理增加供应链的透明度和响应程度，降低供应链总体成本。

连接——供应链管理可以链接企业的客户和供应商，可以更有效地处理业务，如促销计划、订单承诺、备品备件管理更加有效、降低供应链成本。

完整——供应链管理是一套完整的解决方案，集成计划和执行，这样可以节省接口成本。

2.2 供应链管理的主要课题 2.2.1 原则 普华永道提出了供应链管理的10条法则（Price Waterhouse Coopers, 1999），很好地概述了供应链管理的主要目标和方法：  
供应链的主要目标是用最低总成本提供所需要的服务水准，从而使客户、消费者及企业自身价值最大化；  
供应商和客户两方面的成本与服务最优化应贯穿于集成的供应链始终；  
供应链中相当一部分的成本与不增加价值的活动有关，必须深刻理解产生的根源并进行消除；  
由于对供应链问题采用过分复杂的管理解决方法而增加成本。

.....



<<SAP供应链管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>