

之下,双汇集团求助于信息化,才初步实现了内外数据共享,工业与商业的一体化大大提高了供应链的管理效率,提升了企业的经济效益。

4、加强上下游的信息沟通。现代企业的竞争包括“信息速度”的竞争,而信息共享则能最大程度地实现信息的价值。英特尔公司注重加强供应链上下游的信息沟通,与供应商、同行分享信息,实现了多赢。而国内企业大多数内部信息沟通渠道不畅,外部很少顾及合作伙伴,只是建立以自我为中心的信息发布和收集系统,不能充分发挥信息集成优势。

例如,有“中国ERP第一案”之称的两露联想“婚变”一案,因被告方联想最终支付三露公司200万人民币而备受关注。纵观此案,除了技术因素之外,作为软件实施商的联想所表现出来的信息沟通能力的缺乏,其实也颇为令人遗憾。首先,在接手三露厂的ERP订单之前,联想与客户交流沟通不足,对客户存在的问题和项目实施难度缺乏了解,其对“千分之五赔偿金的问题”的处理便说明了这点。其次,项目实施过程中,由于缺乏沟通,联想对客户提出的问题未能及时予以回应或解决,从而导致对簿公堂。再次,面对自身无法解决的技术难题,联想也未能与软件供应商及时联系,妥善化解危机。

因此,对于供应链的管理,企业应该摆脱狭隘的地域限制,摆脱传统的产品与资产观念的束缚,应该以市场需求为导向配置资源,把信息流、物流、资金流等整合起来。同时,还应加强与上下游的信息沟通,而非单纯着眼于解决企业的内部问题。

5、做好基础建设工作。良好的供应链管理,离不开信息技术的支持,信息技术应用效果是建立在企业的日常管理之上的,因而严谨的作业流程、规范的数据资料是企业成功的关键。英

特尔公司尤为注重加强在企业内部以及与其他企业之间的物流基础设施建设,包括仓库布点、仓库管理、货箱设计及物流网络等,另外还引进了物流信息技术,如条码系统、自动识别技术、自动通信及呈现技术等。

国内企业目前大都处于向现代企业制度的过渡时期,控制环节相对薄弱,信息利用程度也不高,给供应链管理机制的完善带来了重重阻力。有调查表明,90%以上的企业都存在基础数据无法满足要求的问题,甚至有的企业ERP项目已经实施10年,基础数据的准备工作还没有完成。

例如,广州标致汽车公司成立不久,便开始着手MRPII(制造资源计划)项目的实施,目标是实现全公司订单、生

产、库存、销售、人事、财务等的统一管理,提高企业经济效益。然而由于基础建设不到位,实际效益与系统投入相去甚远:主系统已经启用的部分不到1/10;财务系统仅完成了凭证录入、过账、对账、关账等功能,报表只能用微机处理;人事系统则只是一个数据库,只有输入、修改、删除功能,没有查询功能,报表及各种统计均靠微机进行。

供应链的建立和完善是一个系统工程,因而在建立之初就应该着重加强基础建设工作,加强对信息技术的正确认识与把握,只有这样,才能满足企业自身以及客户的信息需求,进而真正提高企业的运行效益。■

(作者单位:南京审计学院)

责任编辑 杨曼

## 价值链管理

价值链概念最早出现在迈克尔·波特的《竞争战略》一书中,他认为“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”这一基本定义可以理解为企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。价值链的产生是企业追求不同的竞争战略从而加剧竞争的结果。随着网络经济、知识经济和经济全球化时代的来临,企业对于竞争对手的竞争优势变得越来越不明显,企业从传统的产品竞争走向产品生产者与供应商、分销商、服务商实现价值增值的共同竞争,由此产生的新的竞争模式就是能够增强企业竞争力的价值链管理。实施价值链管理的基本要求是:价值链上的每一个企业尤其是核心企业必须具备完整的企业资源计划管理(ERP)等现代信息应用基础体系,实现需求信息的共享;价值链上的核心企业应拓宽供应链(企业从原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到顾客手中的过程被看成是一个环环相扣的链条)管理(SCM)的范围;建立客户关系管理(CRM),准确把握客户需求,强化终端市场的控制,强调企业联动和协同,建立起企业内部和跨企业的协作,以此来追求和分享市场;处在价值链上的企业要具备共同的价值取向,目标一致才能实现价值增值。价值链管理的意义就是优化核心企业业务流程,降低企业组织的经营成本,提升企业的市场竞争力,帮助企业建立一套与市场竞争相适应的、数字化的管理模式,弥补长期以来在组织结构、业务流程和信息化管理方面存在的不足,从整体上降低组织成本,提高业务管理水平和经营效率,实现价值增值。