

# 供应链咨询： 掌控流通价值链



吉峰农机是我国最大的农机流通企业，其在全国拥有超过 130 家直营店，1000 个乡镇经销服务网点，2010 年销售额突破 36 亿元。与很多传统流通企业类似，吉峰农机拥有锁定终端的优势、较长的行业经验，但是对于行业价值链的关键环节——采购和分销的管理却十分粗放。2009 年，吉峰农机成功在创业板上市，开启了公司建立科学供应链体系的进程。在金蝶咨询专家的协助下，吉峰农机建立了从组织、流程到绩效，通盘考量的供应链管理体系，科学掌控价值链关键环节，为未来爆发式增长保驾护航。

## 供应链体系亟待完善

通过金蝶咨询项目团队对吉峰农机供应链体系的详细调研和分析，发现其在供应链系统信息化建设的规划过程中，面临着如下的问题，具体表现在：

第一，作为农机流通企业的龙头企业，没有支撑公司发展战略的供应链战略体系；

第二，没有统一的供应链运营组织，关键的供应链职能缺失，公司总部的管理职能与区域中心的管理职能划分不清，公司管控缺乏有效的组织支撑；

第三，没有预测和订单管理流程，公司的业务运营处在自发和无序的状态；

第四，没有供货商评价管理体系和流程，采购管理基本上都是操作性的管理，缺乏采购决策管理；

第五，没有评估运营体系的绩效管理体系和流程，对公司的整体运营状况的评估停留在财务阶段；

第六，物流和库存管理意识淡薄，缺乏供应链成本控制意识和手段。

### 【业务挑战】

业务运营各个子公司处于自发状态；

没有建立供应链运营组织，供应链运营模式散乱；

内外部缺乏协同，价值链的关键环节缺乏管控；

采购和分销体系缺乏流程体系支撑。

## 从组织、流程到绩效，优化供应链管理体系

出于加强全集团业务管控和业务流程规范化、标准化的需要，吉峰农

机迫切想在信息化的基础上逐渐建立并完善供应链端到端的组织和流程管控体系。

金蝶咨询团队针对吉峰农机的业务运营现状和未来发展需要,结合连锁行业在农机产业价值链上的作用和特点,从采购和分销两端分析连锁行业的关键成功要素,提出以搭建供应链运营架构组织为基础,梳理、整合和优化吉峰农机现有的采购和销售流程,强化内部沟通和外部协同,降低内部交易成本和消除流程上各环节的浪费,逐步形成高效快速的需求响应体系,建立以金蝶 EAS 信息系统为基础的业务决策体系,使吉峰农机彻底转变连而不锁的现状。

---

#### 【解决方案】

建立供应链协同组织架构;

从价值链增值的角度出发,优化供应链采购和分销流程;

强化供应链区域管理组织的职能,实现关键业务强管控;

借助软件平台固化供应链管理流程。

---

#### 首先,建立供应链协同运营组织。

经过分析诊断,金蝶咨询项目团队结合自己在连锁行业的深厚经验和吉峰农机的业务状况,提出建立适合吉峰农机自身发展和管控需求的供应链组织设计方案。

第一,根据企业组织设计与企业发展阶段的匹配性分析,提出目前吉峰农机正处在成长阶段,从供应链管理的角度出发,吉峰农机需要建立适合自身发展阶段的供应链管控组织,只有管控层级和授权程度确定,才可以从价值链增值的角度去设计业务流程,达到组织内协同。为使组织设计科学合理,金蝶咨询项目组研究了苏宁等国内家电连锁企业的发展历程和组织设计变迁,为吉峰农机的架构设计提供了可参考标杆。

第二,从供应链组织结构所具备的特征出发,提出吉峰农机供应链要实现协同运营,组织需要满足统一指挥、权责相等、管理幅度合理、稳定与适应区域市场、执行和监督分离、专业分工的原则;将供应链管理的重心放在业务子公司的上一级,形成集团抓战略方向、区域抓协同绩效、子公司价值聚焦的供应链组织;解决集团总部、区域总部、和分子公司职责缺失或范围界定不清的问题。例如,提出设置独立的订单处理部门,形成子公司做预测,区域公司统筹,集团总部调控的管理方式,为吉峰农机形成有效的拉式供应链奠定基础。

第三,从吉峰公司供应链内部运营还处于由粗放式向规范化管理转变阶段这个现实出发,提出组织设计不能跨越式“一步到位”,在供应链优化前期阶段需要采取多种分工模式相结合的供应链组织架构模式。比如在采购业务线,提出完全集中采购、集中控制分散采购和完全分散采购相结合的方式,由集团总部、区域总部和分子公司的采购组织各自承担相应的采购职责。



此外，还提出设置专门的绩效管理部门，对各个层面的业务运营绩效进行及时分析和评估，确保集团的业务绩效能及时为集团高层所掌握，有效调整经营策略。

### 其次，优化采购和分销作业流程。

在供应链组织设计的基础上，金蝶项目组从价值链增值的角度出发，设计了吉峰农机的供应链流程体系，包括采购、分销、物流和采购等核心业务范畴。

**采购管理流程方面：**增加了供应商管理流程，规范供应商选择和开发业务，从源头确保三种综合采购模式的效率和标准化；统一设计了采购订单管理流程，重点放在对集中采购、集中控制分散采购业务流程的标准化设计上，此外根据吉峰农机自身的业务内容规范了配套定制采购的业务流程。

**分销管理流程方面：**规范了销售政策、渠道和客户管理流程；强化了销售管理业务流程。在分销流程优化过程中，充分考虑分销端需要贴近最终客户的设计原则，在销售订单管理和客户关系管理方面做了创新性的设计。

**物流和库存管理流程方面：**增加了物流服务商管理和评价的流程，使物流业务外包形成标准化的体系，从流程节点上确保物流作业对价值链的增值；库存方面重点强调库存数据的实时性和准确性，为系统真实反映库存信息提供管理基础，同时提出安全库存的管理概念，降低库存管理风险。

### 最后，建立供应链绩效管理体系。

金蝶咨询团队建议吉峰农机在信息化平台实施后，根据供应链管理标准绩效考核模型建立供应链绩效考核体系，实现供应链管理的持续优化。

---

#### 【项目成果】

设计了满足集团整体战略及财务战略的财务管控分层、分类管理模式及实现手段和方法；

实现了东航会计核算细化建设，统一了东航集团的会计核算规范；从无到有建设了东航集团层面、板块层面、三级公司层面的内部管理报告体系；

设计了东航财务信息化建设规划，为下一步东航集团的财务信息化部署打下了非常好的基础。

---

---

#### 【客户评价】

客户方高度评价了该项目，称金蝶咨询给吉峰农机的经营带来了新思路；

吉峰农机常务副总郑舸、总经理助理李亚峰指出本次咨询成果，为吉峰农机明确了供应链组织设计发展的方向，统一了吉峰农机对运营体系的设计思想，提出了可供实施的供应链职能运营和流程体系，并针对流程设计了绩效考核办法，是吉峰农机运营体系发展和建设的标准参考方案。

---

## KBS (Kingdee Business Service)

联系我们：

咨询电话：0755-86072916

客服热线：4008-830-830

邮箱：[KBS@kingdee.com](mailto:KBS@kingdee.com)

地址：深圳市高新技术产业园南区科技南十二路2号金蝶软件园