

<<mySAP供应商关系管理>>

图书基本信息

书名：<<mySAP供应商关系管理>>

13位ISBN编号：9787506029636

10位ISBN编号：7506029634

出版时间：2007-12

出版时间：东方出版社

作者：汪昌任，王建章 著

页数：319

字数：360000

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>

<<mySAP供应商关系管理>>

内容概要

SRM作为ERP中采购管理的延伸，体现了采购管理在现代企业 / 组织运作中越来越重要的时代趋势。

SRM能够将供应商和企业 / 组织更为紧密地联结在一起，支持建立协同的战略伙伴关系，最大化简化事务性业务流程。

本书主要从理念和功能角度出发，对SAP的SRM系统进行了全面性的介绍，并附录了国内外的相关案例。

针对于安装和推广的需要，还进行了系统配置的介绍，可以满足更为专业客户的需要。

<<mySAP供应商关系管理>>

作者简介

汪昌任，SAP中国大客户部方案设计经理，具有10年SAP的实施和推广经验，专长于物资管理和企业资产管理。

国内最早从事SAP应用及咨询的人士之一，在多家媒体发表过专业文章。

王建章，现任Praxis中国区高级项目总监，资深SAP咨询顾问，ISO9000软件项目实施认证经理和PMPINGSAP项目咨询、实施和管理经验，一直致力于企业业务流程重组及物料信息化管理的研究，主要专注于供应商关系管理、物料管理领域。

目前正广泛的研究颇受SAP关注的中国电力行业的信息化解决方案，提供高端的管理咨询服务。

<<mySAP供应商关系管理>>

书籍目录

第1章 概述 1.1 业务目标 1.2 SAP SRM的解决方案蓝图 1.3 SAP SRM价值第2章 战略寻源 2.1 概述 2.2 支出分析 2.3 供应商认证评估 2.4 供应商洽谈 2.5 合同管理 2.6 系统示范第3章 采购运作 3.1 概述 3.2 自助采购 3.3 服务采购 3.4 计划驱动型采购第4章 供应商协同 4.1 概述 4.2 供应商门户 4.3 目录管理 第5章 SAP SRM配置介绍 5.1 常规设置 5.2 系统连接 5.3 物料主数据复制 5.4 组织架构 5.5 流程配置 5.6 workflow介绍 5.7 SAPCONNECT设置 5.8 与后台R/3集成配置第6章 SAP SRM构架及技术 6.1 内置灵活性 6.2 开放式通道 6.3 企业服务架构(ESA) 6.4 SAP NetWeaver 6.5 软件架构 6.6 SAP SRM可靠性保障 6.7 SAP SRM系统多平台兼容性和移植性 6.8 SAP SRM系统响应时间分析 6.9 SAP SRM系统安全性 6.10 SAP CCMS(计算机中心管理系统) 6.11 接口技术第7章 SAP SRM的行业应用 7.1 行业标准的坚定支持者 7.2 SAP SRM在离散制造业的应用 7.3 SAP SRM在流程制造企业的应用 7.4 SAP SRM在零售和消费品行业的应用 7.5 SAP SRM在服务业中的应用 7.6 SAP SRM在公共部门的应用 7.7 采购流程自动化 7.8 标后支持第8章 SAP客户成功案例

<<mySAP供应商关系管理>>

章节摘录

第1章 概述 1.1 业务目标 几十年来，采购业务管理模式一直在持续发生演变。如图1-1所示，从20世纪80年代着重于价格、众多供应商参与的采购方式，到90年代的供应商整合和协议采购，再到21世纪的全球采购和协同设计，采购管理一直随着技术和经营范围的变化，逐渐从战术级过渡到战略级。

2005年，SAP联合“Economist Business Unit（经济学者业务联盟）”在全球范围内对300余家公司进行了一项调研，旨在更好地理解采购领域内的变革。

该调查显示，以下三项为主要的改革推动力：
· 全球化； · 成本领先战略； · 创新。

这些推动力将给采购机构带来如下的变革：
· 范围拓宽。
为了达到支持企业越来越高的节约增效要求，采购部门管理的采购种类将会逐渐增多，而这些采购可能传统上是由其他部门管理，例如IT、咨询服务、审计服务、租赁等。

范围拓宽后，跨功能团队和协作将是一种重要的工作方式；
· 供应商关系加深。
为了更好地实现技术和管理创新，企业必须充分发挥供应商的创新能力，与供应商的关系越来越多地体现在协作上；
· CPO（首席采购执行官）已经成为公司董事会的重要角色；
· 信息技术作为一个关键的支持工具出现。

确保企业的盈利率是每一家公司赢得竞争的关键，而要提高盈利率，往往有两种选择——增加营业收入或降低成本。

如图1-2所示，在很多时候，增加营业收入对于公司来讲是一项艰巨的任务，面临巨大的挑战。而降低成本却大有可为，通过降低购买产品和服务的成本，企业可以在不需要提高销售收入的情况下同样增加收益率。

例如，公司的CFO已经承诺集团高层领导要通过成本削减措施来节约每年2%的财政支出，现在这个承诺就摆到采购员的身上实现了。

是否要开始对供应商们施加压力以获得更低价格？这当然是个显而易见的策略，它可以带来直接的效果。

但是，这也可能会破坏与供应商建立起来的良好关系。

企业和供应商应该是合作而不是对抗的关系。

从专业观点出发，对供应商虎视眈眈，将他们视为商业敌人，最终反而达不到期望的目标。反之，强有力的、富有建设性的供应商关系模式，却能建立起协同的优势——这种优势体现在提高效率，减少成本，实现高达5%增幅的收益率等方面。

研究表明，坚持不懈地培养和维持与供应商合作关系的公司通常会远远胜过未采取该措施的公司。

对于企业来说，挑战就在于要建立合作关系，并在一定程度上尽力发展和维持这种关系，确保能获得有利价格和进行高效的采购、运输和生产等企业运营的重要环节。

要形成这种良好关系，企业就必须能更有力地影响供应商的行为——比如，加强遵守技术标准、引导供应商行为受绩效驱动等。

企业在长期的运营过程中，接纳供应商并与他们建立持续高效的合作关系所获得的收益远远高于挤压单个供应商所获得的边际成本的收益。

然而，现实中确实总有各种因素会阻碍我们做到更好的供应商协作——纸张办公的流程会降低效率，异构系统会妨碍信息流通，数据冗余会造成混淆，还会受一大堆过期报告带来的困扰。

在这些问题包围下，许多企业几乎无法辨别出他们的最佳供应商，无法按任何需要的方式来追踪全球费用。

以下所列的是一些会影响良好供应商关系的领域：
· 支出分析 ——不能跨越地区按照供应商、类别或产品跟踪全球的支出 ——缺乏评估供应商业绩和价格的行业基准
· 合同管理 ——不能将全球合同与地方采购组织共享 ——冗余的产品和项目合同
· 内容管理 ——标准规格内容不一致（例如，产品的标准规格） ——产品主数据不统一，包含冗余的产品和供应商标识
· 采购自动化 ——对约定的合同遵循度低（非合同采购） ——低效的手工采购过

<<mySAP供应商关系管理>>

程和 workflow · 供应资源优化 ——同种货物存在过多的供应商 ——以电子方式运行电子采购过程能力有限 因此, 优化供应商关系获取更大收益的第一步就是将寻源和采购流程进行简化。为了做到这一点, 必须协调企业其他内部流程的操作, 诸如生产发展、物料管理和生产计划等, 然后还要尽可能地以一种统一的方式将这些流程向外部供应商开放。

这就要求企业转换观念, 从一种更具战略性的全局观出发, 不再总是单独强调成本削减措施, 而是更着重关注长期协同关系——让供应商表现更好, 同时公司也会表现更好。

为了达成这种策略的转换, 企业必须做剑: · 持续评估供应商在货物质量和按时运输方面的表现; · 确认和奖励为企业带来最多商业价值的供应商; · 将采购专业人员的精力重新放在高附加值事务方面; · 加强供应商选择和合同谈判流程; · 保持本地执行优势的同时支持集中管理; · 让供应商参与产品研发的早期阶段; · 分析全球供应商费用、目录和数量; · 更好地利用企业协议和采购数量; · 消除针对同一个供应商或同种物料的双重合同; · 提高处理效率和付款流程。

建立与供应商的战略关系需要一套新的方法和技能。

为了满足上述目标需求, 需要建立一个能够跨越各部门、企业和系统问壁垒来汇总、分析和共享信息的解决方案——这种解决方案能使供应商关系透明化, 持续不断地传递供应市场上清晰实时的信息。这种解决方案就是供应商关系管理方案 (SRM, Supplier Relationship Management)。

正如研究机构 IDC 所提出的, SRM 解决方案应该“通过实现企业的寻源、采购自动化, 向对保证生产运营所需的直接或间接物料及各种类型服务供应商提供支持来增强企业的竞争力。”

从大的方面看, 实现提高供应商管理目标, 需要: · 更有效地寻源 (找到最佳供应商, 签订最有利的采购合同); · 更有效地采购 (优化管理订单、采购和物料服务接收流程)。

一些企业已经开始着眼于对重要供应商的寻源和采购流程的管理。

然而, 即使对这些电子商务先行者来说, 真正管理起来的供应商仍明显少于整个供应层面的 10%, 而对其他 90% 的供应商并没有进行有效的管理。

这其中显然还有很大的提高空间, 而 SAP 供应商关系管理恰恰能帮助企业做到这一点。

SAP 供应商关系管理正散发出强大的感染力, 而且越来越得到行业的认可, 因为它可以优化业务流程、提升供应链效率、加强产品质量, 以及提高公司对客户的服务水平。

但要获得 SAP 供应商关系管理的所有效益, 企业需要有成熟的应用软件支持, 这种应用软件要有强大的技术基础、已得到证明的行业经验和已实践的业务流程。

图 1-3 表述了一个国际汽车巨头在 SAP SRM 管理方案的支持下采取的供应商管理策略。

这就是 SAP 开发 SAP SRM 套件的原因。

SAP 所采取的开放式技术平台能够强化 SAP NetWeaver 功能, 有助于扩展整个企业层面的人员、信息和流程的管理, 根据实际经验来优化有关寻源和采购的流程。

通过实施 SAP 供应商关系管理的核心功能, 使企业将供应商关系作为整个企业战略中的一个重要组成部分, SAP SRM 能帮助企业在获得高效的采购和低廉的成本的情况下, 显著地提高所获取的供应货物的质量。

1.2 SAP SRM 的解决方案蓝图 SAP SRM (SAP 供应商关系管理) 是一个可靠的企业级采购平台, 支持企业的集中采购, 它可以帮助企业降低采购成本和增加收益, 使采购过程合理化, 取得快速的投资回报 (ROI)。

SAP SRM 系统涵盖了一个完整的供给闭环, 从战略寻源确定到执行一般业务采购, 以及供应商支持和自助服务, 全自动化的业务流程使购买产品和服务的公司与所有可用的供应商建立起一种长期的合作伙伴关系。

通过 SAP SRM 系统, 企业可以和所有能够提供采购产品和服务的供应商建立协同关系、优化供应商选择、缩短采购周期、确定合适的货源和采购策略。

· 货源确定; · 采购; · 供应商职能。

1.2.1 战略寻源 寻源是发展完善的供应战略的业务流程, 通过寻找合格的货源以满足供应需求、协商采购协议、管理合同并评估供应商业绩等活动来保障供应战略的执行。

企业中节省采购支出的机会 70% 来自于寻源。

<<mySAP供应商关系管理>>

但要利用好这个机会，企业必须认真地权衡好成本削减目标与质量、风险和革新等问题的关系。SAP SRM战略寻源有助于企业达到这些方面的平衡，运用系统方法来构建和优化全球寻源战略。由于具备功能分析全球支出分析、评估历史采购模式、整理和计划供应需要，以及追踪现行市场趋势，SAP SRM战略寻源可以帮助企业评估全球供应商交付高质量货品的能力。建立在SAP公司的BW（业务信息仓库）技术基础上，SAP在系统中已预先设定了很多针对KPI指标进行评估的分析报告模型。

尽管制定策略十分重要，企业还需要执行策略的方法。SAP SRM作为成熟的协同工具，可帮助公司快速引导企业内部人员行动起来，实现各部分成本削减和其他目标业务需求。

SAP SRM战略寻源可协助企业将各类计划内、计划外及战略性需求通过一系列的招投标流程最终形成采购订单及采购合同。

而且，这些协同工具还可以连接到外部供应商，推动谈判流程和促进合同制定与管理。

SAP SRM还有助于分析整个采购操作，彻底检查整个采购管理的惯有做法。在一种闭环形式下，该解决方案能将数据传入现行的供应商评估流程，提供企业所需信息，令企业能占据有利形势进行合同条款谈判和供应商选择，从而获得最大的商业价值。

1.2.2 采购 为了确保流畅的商业运作，企业依赖于能获得及时的物料和服务。即使是交货期、质量和数量的一些小变化，都会明显地影响生产日程、物流运输和库存水平。采购是购买间接物料和服务（指用于维护、维修和运营的原材料以及服务）以及购买直接物料和服务（指会直接影响企业生产的原材料和服务）的过程。

采购过程的自动化和流程化可以缩短企业的采购周期和降低采购成本。

一旦企业所需要的业务合作伙伴被纳入到SAP SRM系统中，它便提供各种工具令企业更经济有效地开展业务。

企业能直接获得每笔交易所需的信息，将从前用来和供应商交换各种文件的宝贵时间给节省下来。审批和工作流状态、库存水平，以及合同条款等信息全都唾手可得，只需片刻就可以获得对方的反馈。

这套解决方案以其更高的精确度和各种管理供应商奖励方法（比如提前付款折扣），让企业得以强化遵守合同条款（针对内部用户，也针对供应商来说）。

企业还能减少普通性错误的发生，同时也能减少人工费用和提高操作效率。

SAP SRM可以提供如下三种采购：
· 自助采购 SAP SRM的自助采购功能在典型的基于ERP的“采购到付款”过程上补充了整合的基于目录的申请，通常称之为电子采购。

这些申请功能所涉及的开销类别包括用于物料、维修和运营的部件和服务。

该功能可优化整个企业的采购流程。

因为界面简单易用，企业的每一个员工都能够进行检索、申请和购买。

企业可以根据不同的用户角色和技能来设置各种用户界面，降低工作量和减少所有人工处理的采购流程中的延迟。

初学者可以通过快速工具学习在采购流程每个步骤的应用。

而有经验的用户，则可以使用高级功能来快速完成复杂的采购工作。

同时它确保所发生的交易是符合公司的采购政策和内部控制的。

分散采购降低了企业的一般管理费用，使采购专业人员能够把精力集中于供应商关系管理而不是交易管理上。

· 服务采购 服务采购与物料采购是截然不同的，因为在申请之前多半没有明确规定服务的要求。

因此服务采购需要应用程序具备灵活性和协作能力，来管理采购服务的成本约束和可变性。

SAP SRM提供了长久以来所需要的管理这些复杂流程的功能，包括发票例外处理、服务级别协议（SLA）、监控和雇佣管理能力等。

· 计划驱动型采购 在生产型企业，或者以项目管理为基础的资产密集型企业，需要将采购系统和生产计划系统、工厂维护以及项目管理系统有效的整合起来。

<<mySAP供应商关系管理>>

SAP SRM可以和计划、设计和订单流程系统整合，形成计划驱动型的采购流程，保证生产和工程的正常进行。

1.2.3 供应商协同 供应商关系管理的成功与否与供应商协同是密不可分的，它依赖于供应商与公司之间交互的好坏。

为了实现良好的交互，必须找到一些行之有效的方法，使各种规模的供应商都能够与企业的一些流程连接起来。

而通常并没有一套电子采购系统可以将企业与供应商系统进行自动的对接，更何况很多供应商根本就没有自己的系统。

即使有些企业迫切需要与供应商对接，然而，由于用以实现对接的电子数据交换（EDI）技术的复杂性以及高成本的花费，迫于现状，许多企业只能将其最重要的那些供应商进行对接才能在成本控制上划得来。

SAP SRM克服了这些局限性，该解决方案提供供应商协同功能，不需要供应商进行任何技术投资，便可以使企业获得高效的流程处理。

供应商可以通过供应商门户来管理接收到的订单，传送提前的装运通知，开具发票，以及维护目录内容，从而将企业及其供应商放在同一信息平台上。

供应商门户还能提供大量的协同管理功能，如产品设计和库存管理等。

供应商通过这种方式参与到产品开发流程中，企业可以更快地看清潜在的问题，迅速调整计划，而且马上就可以获得对方确认。

另外，SAP SRM提供了多种交互选择，例如基于XML文件交换的集成中间件技术。

通过将企业及其供应商放在同一信息平台上，SAP SRM解决方案为企业带来了整个采购流程中前所未有的工作效率和成本节省。

1.2.4 目录管理 理想情况下，供应商应该和企业使用同一套标准的数据，这样双方可以用相同方式区分定义产品和物料。

而在现实情况下，即使是同一公司的不同部门对同一种物料都常常使用不同的数据定义，这个问题在不同行业的不同企业则更加严重。

SAP SRM能有效解决产品目录管理问题，将来自各个不同系统的关联主数据链接到一个单一的编码上，依照客户特定需要设定使用规则，多重数据对象可以汇集成单一数据对象以简化数据管理和在系统内提高数据处理效率。

通过协调控制重要数据和内容，SAP SRM解决方案有助于降低复杂程度，避免数据的繁冗和不一致所带来的种种问题。

这使得辨别出双重物码和冗余供应商成为可能。

去除了在缺乏有效管理下形成的数据信息孤岛，企业可以获得企业范围实时采购流程的透明化。

有助于专业采购员进行更有把握的寻源和采购决策，从而增加总体收益。

1.3 SAP SRM价值 SAP SRM通过有力的执行度、上佳的供应商选择、更短的周期时间、集中的寻源战略和低廉的流程成本，来帮助企业创造价值和降低采购总成本。

总之，这些功能给企业带来了采购运营和供应商关系管理上的变革。

具体体现如下：
· 供应战略发展 为了开发更有效的寻源、采购和产品发展战略，企业首先需要了解自己是如何与他们的供应商进行合作的。

SAP SRM解决方案提供了一个强大的数据库，集中各种信息如历史费用、计划性需求、采购模式以及市场趋势——而无论处理系统是放在哪些特殊位置上。

这些增加的信息可见性，有助于企业看清其自身的状况，从而制定未来发展的决策。

<<mySAP供应商关系管理>>

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>