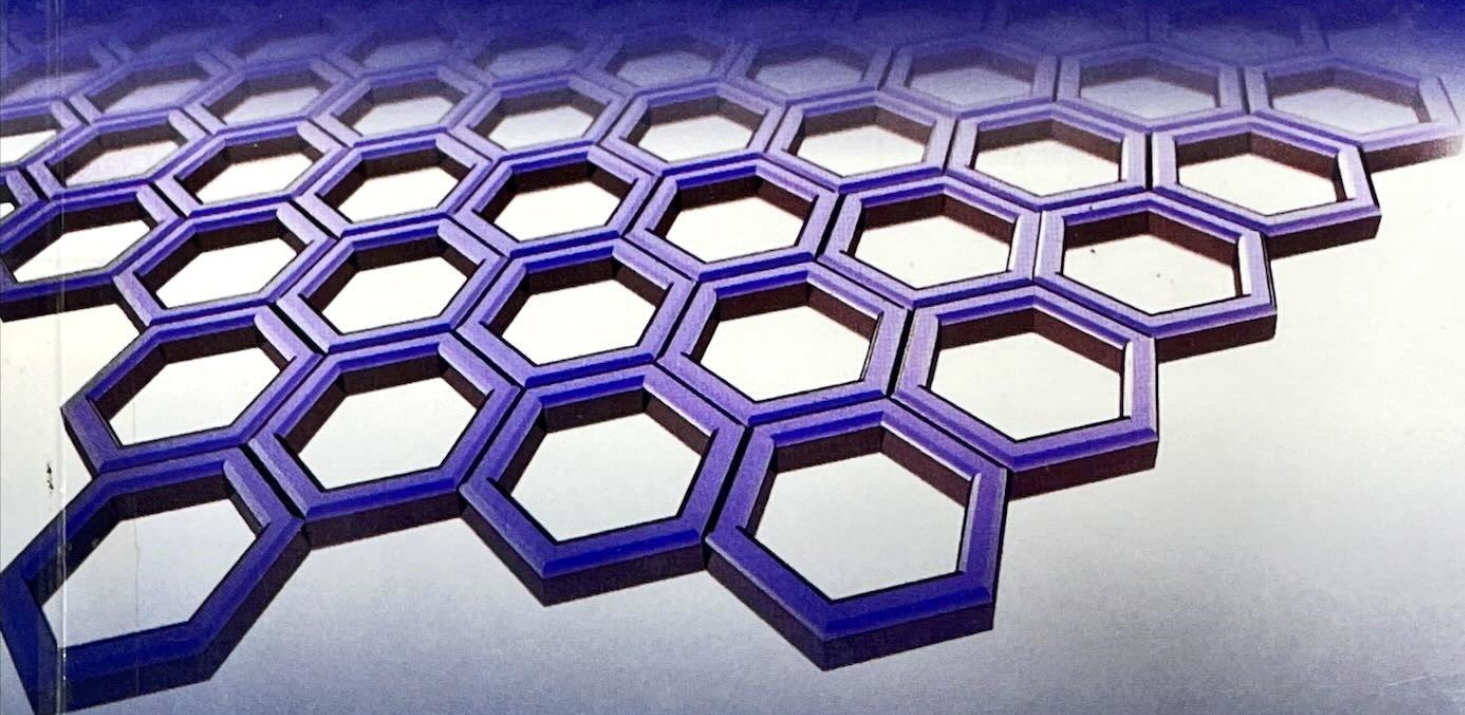


QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

những trải nghiệm tuyệt vời

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
BEST PRACTICES

David Blanchard



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

 thegioisachhay

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG
NHỮNG TRẢI NGHIỆM
TUYỆT VỜI

Quản Trị Hồng Văn

Kim Ngọc Đạt

Phạm Ngọc Tuấn

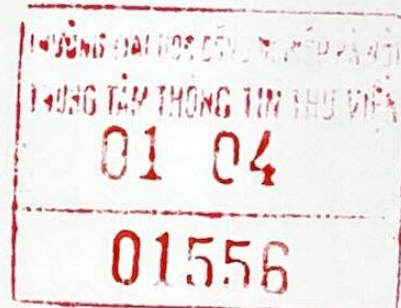
Nguyễn Văn Thiện

Nguyễn Văn Hòa

DAVID BLANCHARD

QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG NHỮNG TRẢI NGHIỆM TUYỆT VỜI

Tái bản lần 2



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BEST PRACTICES

Nhóm dịch:

- GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân
- Th.S Kim Ngọc Đạt
- Kim Ngọc Tuấn
- Th.S Bùi Văn Thiên

Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội

Mục lục

Lời giới thiệu cho xuất bản lần thứ hai		15
Lời cảm ơn		19
Phần 1	GIỚI THIỆU QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG	23
Chương 1	Chuỗi cung ứng là lời giải đáp cho câu hỏi nào?	25
	Tiêu điểm	25
	Một công việc đầy cam go, thử thách	25
	Bức tranh tổng thể	28
	Câu chuyện về nguồn gốc của chuỗi cung ứng	29
	Những trở ngại trên đường đi của chuỗi cung ứng	33
	Sự khác biệt của các công ty thực sự nắm bắt và tận dụng được chuỗi cung ứng	35
Chương 2	Phân tích chuỗi cung ứng	39
	Tiêu điểm	39
	Ngành hàng không vũ trụ: thay đổi cuộc chơi, tốt hơn hay tệ hơn	41
	Ngành sản xuất xe hơi: Xây dựng quan hệ với khách hàng là chiến lược dài lâu	44
	Ngành công nghiệp hóa chất:	
	Tìm kiếm công thức chuỗi cung ứng phù hợp	46

	Hàng tiêu dùng đóng gói: thời điểm quyết định	47
	Ngành Thực phẩm: Cắt giảm khâu trung gian	50
	Ngành Công nghệ cao/Thiết bị điện tử: Không che dấu	52
	Ngành công nghiệp dược phẩm: Chống hàng giả bằng RFID	53
	Ngành bán lẻ: Khách hàng là trung tâm	55
Chương 3	Đo lường chuỗi cung ứng: Đo lường đạt tiêu chuẩn cao	59
	Tiêu điểm	59
	Làm thế nào để ngăn chặn các sự cố trong chuỗi cung ứng	61
	Điều gì làm nên chuỗi cung ứng hàng đầu	63
	Đo lường sự hài lòng	65
	Mọi người nói gì về đo lường – đánh giá	66
	Làm đúng việc	68
	Xem xét chuỗi cung ứng	69
	Thời điểm để xoay chuyển	70
	Nắm bắt mô hình SCOR	71
	Cách nhìn cơ bản về quản trị chuỗi cung ứng	73
	Thực hiện theo lộ trình	74
	Khiến tất cả trở nên có nghĩa	76
Phần II	CÁC QUY TRÌNH CỐT LÕI TRUYỀN THỐNG TRONG QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG	79
Chương 4	Hoạch định và dự báo: Bước chuẩn bị cho tương lai	81
	Tiêu điểm	81
	Định kiến chống lại những kế hoạch tốt	84
	Từ Soup đến S&OP	85
	Không có lúc nào như lúc này	86
	Sự thật diễn ra	88
	Sự tích hợp xuyên suốt chuỗi cung ứng	89
	Cái gì quan trọng nhất thì nên làm đầu tiên	90
	Phân tích	93

	Kết quả tốt đẹp	96
Chương 5	Mua hàng: Lựa chọn đúng nguồn cung cấp	97
	Tiêu điểm	97
	Vai trò của mua sắm	99
	Quản trị sự thay đổi	100
	Vun đắp mối quan hệ với bạn hàng và các nhà cung cấp bền chặt hơn	101
	Nhìn lại quá khứ để dự đoán tương lai	103
	Làm việc vì từng đồng xu lẻ	104
	Đảm bảo chuỗi cung ứng an toàn, hiệu quả	106
	Cuộc chiến chống lại sự phức tạp	108
	Đó từng là một ý tưởng hay	110
	Sự sụp đổ của thị trường xe hơi trực tuyến	112
	Hệ thống xếp hạng cho người mua và người bán	113
Chương 6	Sản xuất: Thực hiện chuỗi cung ứng	115
	Tiêu điểm	115
	Đi thẳng, con đường dẫn đến thành công trong chuỗi cung ứng	117
	Những quyết định có lợi cho khách hàng	119
	Liên kết và phối hợp mọi chức năng trong doanh nghiệp	121
	Chuỗi cung ứng điện tử	122
	Hợp tác thiết kế sản phẩm	123
	Để đạt đến sự hoàn hảo	127
	Sản xuất trong tương lai	130
Chương 7	Vận tải: Logistics – Mất thời thượng	133
	Tiêu điểm	133
	Làm chủ những khoang hàng	135
	Ban hành và Bãi bỏ các quy định kiểm soát	136
	Đối phó với vấn đề nhiên liệu	138

	Sức tải thay đổi	139
	Hiểu rõ mình, Hiểu rõ nhà vận chuyển	141
	Cách thức đạt mức tiết kiệm bền vững	142
	Cộng tác nghĩa là sự tương tác hai chiều	144
	Nhà vận chuyển dưới một danh xưng khác	146
	Tự động hóa phục vụ nâng cao năng lực vận tải	147
	Giao hàng đúng hạn	150
Chương 8	Phân phối và lưu kho: Thuận dòng lưu chuyển	151
	Tiêu điểm	151
	Lượng tồn kho thực sự	153
	Cross-docking, Tuần thủ và Cộng tác	155
	Nâng niu chăm sóc	158
	Nơi nhu cầu được đáp ứng	160
	Nghe tôi rõ chưa?	163
	Mạng không dây tại kho hàng	165
	Quay vòng, quay vòng, quay vòng	165
	Nửa đầy hay Nửa vơi?	167
	Làm thế nào để quản lý kho hàng của bạn tốt hơn	169
Chương 9	Lựa chọn vị trí: Địa điểm, Địa điểm, Địa điểm	171
	Tiêu điểm	171
	Tạo ra sự cân bằng thích hợp	174
	Một vị trí cho sự tìm kiếm	175
	Tìm đúng địa điểm	178
	Xem xét mạng lưới phân phối của Công ty Gillette	180
	Chi phí đối đầu với dịch vụ	181
	Hệ thống của bạn phù hợp	
	với chiến lược kinh doanh của bạn	182
	Bao nhiêu là quá nhiều?	184
	Cân nhắc về những yếu tố vô hình	185
	Chất lượng hơn số lượng	187

	Hướng dẫn nhanh khi chọn địa điểm	188
Chương 10	Toàn cầu hóa: Thế giới không hề nhỏ	191
	Tiêu điểm	191
	Chơi theo luật của người khác	194
	Phát triển tầm nhìn toàn cầu	195
	Những quốc gia thân thiện	196
	“Chi phí thấp” đôi khi cũng đồng nghĩa với “Dịch vụ kém”	199
	Sống trong một thế giới phẳng	202
	Đề mắt đến Trung Quốc	203
	Đi tìm chính mình	205
	Tìm điểm nóng toàn cầu kế tiếp	208
	Sự cần thiết của việc thấu hiểu tương tận chuỗi cung ứng	209
	Gần nhà	211
Chương 11	Dịch vụ khách hàng: Làm khách hàng hài lòng	213
	Tiêu điểm	213
	Đơn đặt hàng hoàn hảo	215
	Chi phí cao cho sự không hoàn hảo	216
	Một khi làm tốt thì ắt gặp điều tốt	218
	Chuỗi cung ứng ngược	220
	Quản lý mối quan hệ	223
	Tiền trong ngân hàng	226
	Chuỗi cung ứng dịch vụ của bạn	227
	Văn hóa trong sự hài lòng của khách hàng	229
Phần III	CÁC CHIẾN LƯỢC CHUỖI CUNG ỨNG	231
Chương 12	3PLs: Bạn không nên tự làm điều đó	233
	Tiêu điểm	233
	Sự dịch chuyển chuỗi cung ứng	235
	Hãy để người khác làm việc đó	236
	Chuỗi cung ứng, các yếu tố tinh túy và không tinh túy	238

	Khám phá năng lực cốt lõi của bạn	239
	Cái chốt vuông và cái lỗ tròn	242
	Suy nghĩ một cách chiến lược	243
	Tác động tài chính của việc thuê ngoài	244
	Giữ mối liên hệ	246
	Vượt qua mô hình 3PL	247
	Vượt xa sự cạnh tranh	249
Chương 13	Liên kết và Hợp tác: Mở rộng giới hạn hoạt động kinh doanh	251
	Tiêu điểm	251
	Những mối quan hệ có lợi cho mọi đối tác	253
	Những hành động nhỏ giúp mang lại thành công	254
	Tôn trọng đối tác của bạn	256
	Cách tốt nhất để bán nước súc miệng	257
	Chương trình chín bước thực hiện CPFR	259
	Kết quả không được như mong đợi	261
	Độ tin cậy và chất lượng dịch vụ	263
	Quản trị nhà cung ứng và các thử thách	265
	Lợi ích từ quan hệ hợp tác	267
Chương 14	An ninh tìm kiếm sự an toàn trong cơn bão chuỗi cung ứng	269
	Tiêu điểm	269
	“Sẽ không có vấn đề gì xảy ra ở đây”	271
	Hợp tác Hải quan và Thương mại trong nỗ lực chống khủng bố	274
	Để các quốc gia đối thoại với nhau	275
	Đôi khi công nghệ thấp cũng tốt như công nghệ cao	277
	Chịu trách nhiệm về chuỗi cung ứng của mình	279
	Bảm bảo an ninh cho chuỗi cung ứng	281
	10+2	282
	Làm thế nào để đạt tiêu chuẩn	284
	Các rủi ro đe dọa chuỗi cung ứng	286
	Một khoản đầu tư cần thiết	289

Chương 15	RFID: Trò chơi đánh dấu	291
	Tiêu điểm	291
	Những kiến thức cơ bản về RFID	293
	Chủ động bổ sung hàng hóa	295
	Khả năng hoàn vốn	297
	Gắn thẻ cho gia súc để đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm	298
	Đầu tư nghiêm túc cho RFID	300
	Khắc phục nhược điểm	302
	Vấn đề riêng tư cá nhân	303
	Thẻ RFID chủ động	305
Chương 16	Chuỗi cung ứng xanh: Không dễ như bạn nghĩ	309
	Tiêu điểm	309
	Thái độ của doanh nghiệp về ‘xanh’	310
	Chi phí hợp lý	312
	Tìm kiếm nhãn hiệu ‘xanh’	314
	Khí thải carbon của một quả chuối	310
	Tính bền vững xuyên suốt chuỗi cung ứng	318
	Từ tốt đến ‘xanh’	319
	Làm thế nào để Big Blue có thể thành Green	322
	Chiến lược thân thiện với môi trường	323
	Mảnh đất màu mỡ	325
Chương 17	Cải tiến liên tục: Lean trong công ty	327
	Tiêu điểm	327
	Từ đẩy sang kéo	329
	Cách làm của Toyota	332
	Không ngừng lại ở các cải tiến rời rạc	334
	Nguyên tắc Lean	336
	Lean, động cơ thúc đẩy đi lên	338
	Giá trị của làm việc theo nhóm	341
	Thực hiện LEAN đúng cách	343

Chương 18	Làm việc trong chuỗi cung ứng: Điều gì khiến bạn thức đêm	347
	Tiêu điểm	347
	Tìm kiếm tài năng	349
	Tuyển dụng các nhân viên có khả năng giải quyết vấn đề phát sinh	353
	Đào tạo thế hệ tiếp theo	355
	Tối đa hóa nguồn nhân lực	357
	Điều gì khiến bạn thức đêm?	259
	Chất xám	261
	Bí quyết để chuỗi cung ứng thành công	262
Chú thích		267
Đôi dòng về tác giả		397

Lời giới thiệu cho ấn bản lần hai

Như đã trình bày trong lần đầu xuất bản, cuốn sách với tựa đề *Quản trị chuỗi cung ứng: Những trải nghiệm tuyệt vời*, giúp độc giả dễ dàng hình dung được những nội dung mà nó chuyển tải. Xuyên suốt 18 chương, cuốn sách sẽ giới thiệu một số chuỗi cung ứng hàng đầu thế giới, mô tả chi tiết thế nào là một chuỗi cung ứng “hàng đầu”, và đề ra một số giải pháp để xây dựng một chuỗi cung ứng đẳng cấp hàng đầu thế giới.

Cuốn sách được viết chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của các chuyên gia và các nhà quản trị trực tiếp làm việc trong lĩnh vực chuỗi cung ứng. Các công ty và nhân vật được đề cập trong cuốn sách đều là người thật, việc thật cùng với những thành tựu nổi bật của họ (và, đôi khi, có cả những thất bại của họ nữa). Điều khiến cuốn sách này khác biệt so với những cuốn sách về chuỗi cung ứng khác chính là cách tiếp cận dưới góc nhìn của một nhà báo thay vì của một nhà nghiên cứu hay một nhà tư vấn. Với tư cách là giám đốc biên tập của nhóm ấn bản phẩm về chuỗi cung ứng tại Penton Media, tôi được dịp tiếp xúc với rất nhiều chuyên gia lão luyện làm việc tại nhiều công ty trong các lĩnh vực khác nhau. Vì thế, khi viết cuốn sách này, tôi đã thuật lại những câu chuyện chân thật về quản trị chuỗi cung ứng qua lăng kính của những người dày dặn kinh nghiệm nhất, giỏi nhất trong ngành.

Chỉ tính riêng tại Hoa Kỳ, hàng năm các công ty tiêu tốn hơn 1.000 tỷ đô la cho các hoạt động vận tải, dự trữ, phân phối và quản trị hàng tồn kho. Trách nhiệm quản lý dòng chi phí khổng lồ này đè nặng lên vai các chuyên gia chuỗi cung ứng. Vai trò của họ tại mỗi công ty mỗi khác nhau, nhưng mục tiêu của họ nhìn chung lại tương tự nhau: phát triển và đảm bảo chuỗi cung ứng của họ có khả năng đem lại lợi thế cạnh tranh cho công ty và giành phần thắng trên thị trường toàn cầu ngày nay. Tuy nhiên, vẫn có không ít công ty xem quản trị chuỗi cung ứng và các thành phần của nó (lập kế hoạch, thu mua, logistics, quản trị thương mại) là việc không muốn cũng phải làm và chúng là những trung tâm phát sinh chi phí. Điều này không những gây trở ngại cho các chuyên gia chuỗi cung ứng, mà còn đi ngược lại kinh nghiệm thực tế: nhiều công ty đạt được thành công mỹ mãn, có được quy mô to lớn nhất và được điều hành tốt nhất, chính là nhờ việc áp dụng thành công và quản trị tốt chuỗi cung ứng tầm cỡ toàn cầu của họ.

Vì vậy, cuốn sách được viết nhằm giúp bạn đọc nhận ra hướng đi đúng đắn cho chuỗi cung ứng của công ty mình. Bên cạnh đó, bằng những minh họa phong phú, sinh động tại các công ty đã thành công khi tập trung làm tốt một số khâu nhất định trong chuỗi cung ứng của mình, cuốn sách sẽ lý giải vì sao ngày nay quản trị chuỗi cung ứng được quan tâm cao độ đến như vậy. Cuốn sách sẽ đưa người đọc theo dòng phát triển của quản trị chuỗi cung ứng, thông qua các câu chuyện, các bài phỏng vấn, xử lý tình huống, các nghiên cứu và phân tích, đặc biệt là với các cá nhân và doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến vấn đề này.

Trong suốt gần ba năm kể từ khi ấn bản đầu tiên được phát hành, tôi là phụ trách bộ phận biên tập của *IndustryWeek*, một tạp chí hàng đầu về quản trị sản xuất. Với vị trí này, tôi đã có được cơ hội tham quan rất nhiều cơ sở sản xuất, các trung tâm phân phối, các cảng lớn, các công ty logistics bên thứ ba, và rất nhiều cơ quan chính phủ khắp Bắc Mỹ, châu Âu và châu Á. Trong quá trình chuẩn bị cho lần tái bản này, tôi đã bổ sung một lượng đáng kể các tài liệu mới và

chỉnh sửa hoàn thiện từng chương, nhằm giữ cho cuốn sách luôn mới mẻ và sát thực. Ấn bản lần Hai có hai chương hoàn toàn mới, đề cập đến những vấn đề nóng bỏng nhất liên quan đến chuỗi cung ứng hiện đại: xanh và tinh gọn.

Cuốn sách được kết cấu thành ba phần: Phần I mở đầu bằng việc giới thiệu sơ lược về quản trị chuỗi cung ứng (chương 1), điểm qua những hình mẫu chuỗi cung ứng thành công nhất trong những ngành khác nhau (chương 2), bàn thảo các phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng (chương 3). (Đối với những độc giả quan tâm đến một cuốn sách đề cập đến những vấn đề cơ bản về chuỗi cung ứng, tôi xin giới thiệu cuốn *Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng, Ấn bản lần hai*, của tác giả Michael Hugos, cũng do nhà xuất bản John Wiley & Sons phát hành).

Phần II trình bày các quy trình cốt lõi truyền thống của quản trị chuỗi cung ứng. Chương 4 đến chương 11 đề cập đến quá trình triển khai các bước hoạch định, chuẩn bị nguồn lực, sản xuất, phân phối, thu hồi, và các vấn đề có liên quan, đồng thời, bàn luận chi tiết các quy trình tối ưu đang được áp dụng tại một số công ty hàng đầu.

Phần III tập trung vào các vấn đề cốt lõi trong khâu chiến lược, vốn ngày càng trở nên quan trọng trong quản trị chuỗi cung ứng kể từ khi bước sang thiên niên kỷ mới, như: Thuê ngoài (chương 12), Cộng tác (chương 13), An ninh (chương 14), Nhận dạng bằng sóng vô tuyến (chương 15), Chuỗi cung ứng xanh (chương 16), Cải tiến không ngừng và Quản trị lean (chương 17). Cuối cùng, chương 18 trình bày chiến lược quan trọng nhất: thu hút và bồi dưỡng nhân tài cho chuỗi cung ứng.

