



北京高等教育精品教材
BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

(第2版)

主 编 林玲玲
副主编 刘 华 吴 霞



清华大学出版社



北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

供应链 管理

(第2版)

主 编 林玲玲
副主编 刘 华 吴 霞

F252
LLL-2

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

《供应链管理》自出版以来深受全国各高等院校广大师生的欢迎,已经重印了五次,并于2007年被北京市教委评为“精品教材”。按照国家教育部“加强职业教育、突出实践技能培养”的要求,根据高职教育教学改革的实际需要,作者审慎地对该教材进行了相应修改,使其更贴近经济生活、更符合社会发展、更好地为教学实践服务。

本书共十章,针对物流业务运营与供应链管理各环节和流程,具体介绍供应链管理的基本概念与相关知识,供应链采购管理与库存控制、绩效评价与成本管理、企业供应链管理的战略与策略,以及电子供应链管理等;并通过物流企业供应链管理的真实案例指导学员实训,达到学以致用、强化技能培养的目的。本书语言简洁、内容翔实、案例丰富、注重作业流程、实用性强,不仅适用于高等院校本专科生,也可作为物流企业在岗从业人员的培训用书,对广大社会读者亦是一本有益的自学读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/林玲玲主编.—2版.—北京:清华大学出版社,2008.7
ISBN 978-7-302-17703-6

I. 供… II. 林… III. 物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 074734 号

责任编辑:龙海峰

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:北京市昌平环球印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:21

字 数:424 千字

版 次:2008 年 7 月第 2 版

印 次:2008 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:025810-01

编 委 会

主 任：牟惟仲

副主任：王纪平 刘普合 吴江江 李顺利 赵志远 吴 明 徐培忠 鲁瑞清

张昌连 冀俊杰 张慧伶 郝建忠 马长旺 潘宏海 张念宏 李大军

编 委：宋承敏 仲万生 王 新 孟震彪 姚传鼎 林 亚 李贵保 徐 军

白文祥 冯仁华 李秀珍 栾茂茹 周 平 卫停战 马爱杰 陈秀英

刘长鑫 付绪昌 张国英 陈文泉 王伟光 李书胜 孙淑凤 刘 颖

鄂 萍 高光敏 李敬锁 阚晓芒 孟乃奇 邹海毅 吴淑娟 马秀萍

盛定宇 孟建华 宁雪娟 董 铁 李 洁 王 凯 张震卿 杨瑞岐

专家组：牟惟仲 吴 明 翁心刚 刘志学 李大军

总 编：李大军

副总编：孟建华 李红玉 潘宏海 张建国 孙桂华

序 言

随着科学技术、网络经济、电子商务的迅速发展,随着全球经济一体化进程的加快,随着国际社会化大流通的形成,使得经济活动的专业化程度越来越高,现代物流业就是典型的代表,物流已经成为国际间贸易和社会商品大流通的关键环节。

长期以来,我国存在着“重商流、轻物流、重生产、轻流通”的思想,物流理论研究与实践比较落后,这已经成为影响我国实现经济跨越式全面发展的一种障碍。近年来,由于物流器具的进步、信息技术的应用和管理理念的变革,因此不仅使得现代物流发展进入了一个全新的时期,而且正在逐步形成产业链。

中国现代物流业正在以强劲的态势快速发展,这主要是得益于政府的全力推动。现代物流业在国际上已经成为与高科技产业、金融业并驾齐驱的朝阳产业,受到了各国政府的高度重视;我国领导人曾经多次明确指出:“要把现代物流业作为国民经济重要产业与新的经济增长点。”目前,全国有 20 多个省市、30 多个中心城市制订出物流发展规划,并开始实施;国家商务部为加大推进力度,已经把现代物流与连锁经营、电子商务一起作为推进流通现代化的三大重点,拟出台相关产业政策;国家发改委正在着手制订中国物流业发展的总体规划;国家标准化委员会决定成立全国物流标准化技术委员会;国家科技部也将“电子商务与现代物流示范工程”列为国家“十五”重大科技攻关项目;国家教育部已于近年批准在多所大学开设物流管理专业。

推动物流业发展,首先要加紧物流专业人才的培养。物流的发展涉及交通运输、仓储配送、贸易通关、商业贸易等传统产业的多个环节,特别是要涉及新兴 IT 产业的支持与服务,各行各业都离不开物流;物流产业市场需求大、物流人才的需求更大。

现代物流技术与设施及计算机网络信息技术的应用,使得现代物流业的发展对人才的需求呈现出五大急需的状况:一是物流业务操作与器具使用人才,二是物流经营与管理人才,三是物流国际贸易与财务管理人才,四是物流信息技术应用与系统维护人才,五是物流方案策划与高级营销管理人才。根据预测:目前,我国仅北京地区各类物流人才的需求量每年均在 5 万人以上,到 2010 年全社会市场物流人才的总需求量将达到 100 万人。

根据我国加入 WTO 的承诺,物流和分销服务业将是最早完全开放的行业之一,国内市场将会出现一个高层次、高起点的对物流专业人才展开激烈的竞争,这势必会使本身就严重匮乏的物流人才的竞争更加激烈。长期以来我国的高等教育滞后于经济发展,2001 年全国开设物流专业的本科院校只有 9 所,2002 年新申报开设物流专业的本科院校有 20 所,但这仅占全国本科院校所有专业的 1%,开设物流专业的专科院校更少。物流专业人才严重匮乏,已经阻碍了我国流通经济的发展。由于物流人才短缺的现象在短期内是难于解决的,因此急需启动物流人才培养工程。

为适应市场对物流人才多层次、多样化的需求,保证物流产业形成合理的人才结构,有必要开展多层次的物流培训与教育,一是加强学历教育;二是重视继续教育;三是全面开展物流职业教育;四是进行物流企业员工培训。由于近年来申请开办物流专业的院校较多,原来已沿用的物流教材陈旧和老化而急需更新;因此,经过大量的社会和市场调研,在中国物流技术协会、全国商业计算机协会的支持下,北京西城经济科学大学、北京财贸管理干部学院、北京首钢工学院、北京朝阳社区学院等院校及小白羊等部分商业企业决定共同出版物流管理专业系列教材。系列教材包括:《现代物流管理概论》、《现代物流管理与实务》、《物流企业统计》、《物流电子商务》和《供应链管理》5本书,教材的出版从物流运作与管理的角度出发,吸收国外物流企业成功发展的经验,结合物流企业的实际运作流程,精心选材编撰,体现了现代物流技术与管理的发展趋势,顺应了市场与社会对培养物流人才的需求,既可作为高职高专物流管理专业学生的教学教材,又可用于物流企业人员的培训教材,因而得到了政府、行业协会、专家教授、商业企业、公司院校等单位的大力支持。

中国物流技术协会会长 牟惟仲

2007年7月 于北京

前

言

物流是流通的命脉,也是国家经济建设的关键环节,面对物流市场国际化的发展与激烈竞争,供应链管理在物流产业化进程与发展中发挥着越来越重要的作用,加强供应链管理,搞好企业物流各组成环节的有机结合与资源调配,提高我国物流业经营管理水平,这既是物流企业发展的战略选择,也是本书编写的目的和意义。

全书共分十章,以学习者应用能力培养为主线,依照供应链管理活动的基本过程和规律,围绕物流企业供应链管理所涉及的各工作环节和流程,具体介绍:供应链管理的基本概念与相关知识,供应链采购管理、库存控制、绩效评价、成本管理、企业供应链管理实施战略与策略,以及电子供应链管理等;并通过企业物流运营管理的真实案例指导学员实训,以达到学以致用、强化技能培养的目的。

本书自2004年出版以来深受全国广大高校师生的欢迎,已经重印了5次,并于2007年被北京市教委评为“精品教材”。按照国家教育部“加强职业教育、突出实践技能培养”的要求,根据高等职业教育与教学改革的实际需要,作者审慎地对该教材进行了相应修改,使其更贴近现代物流企业实际,更符合社会经济发展,更好地为教学实践服务。

作为第2版教材,本书在编写上不仅保持了原版的特色,即融供应链管理理论与信息化技术内容为一体,注重供应链管理理念与现代化信息技术手段相结合,突出知识系统性和实践可操作性,并对原有案例进行了精选和更新,体现了务实和可借鉴性。本书第二版有力地配合了高等职业院校的教学创新和教材建设,体现了职业性、实践性、应用性,满足了社会需求,起到了为国家经济建设服务的作用。

全书各章后均附有相关练习题,便于自学,也可用于教学考核。这样的安排做到了理论联系实际,真正能够使学生提高分析问题、解决问题的能力,学以致用。

总之,第2版教材完全保持了原版的优势和特点,并与时俱进有所发展,作为高等职业教育物流管理专业的特色教材,注重基础,注重知识体系完整,注重实践,注重操作技能和执行能力的培养,且全书采取新颖、统一的格式化设计。正是由于本书具有定位准确、理论适中、知识系统、内容翔实、案例丰富、贴近实际、突出实用性、适用范围宽泛及通俗易懂、便于学习和掌握等特点,因此本书既适用于物流管理、工商管理等经济管理类相关专业的本专科教学,又可作为物流企业从业人员的在岗培训教材,对于广大社会读者也是一本非常有益的科技读物。

本教材由李大军进行总体方案策划,并具体组织,林玲玲主编并统稿,刘华和吴霞为副主编;由中国物流技术协会理事长、原国内贸易部科技司司长、享受国家专家津贴的教授级高级工程师牟惟仲审订。参加编写人员有:林玲玲(第一、二章),董铁(第三章),关忠、马涛(第四章),车亚军(第五章),李春艳(第六章),贾晖(第七章),赵立群(第八章),刘华(第

九章),吴霞(第十章),马瑞奇(附录),李晓新协助有关章节的编写,并负责本教材课件的制作。

在教材改写编著过程中,我们参阅借鉴、引用了大量国内外有关物流供应链管理与物流信息化等方面的书刊资料和业界的研究成果,并得到编委员会有关专家教授的具体指导,在此一并致谢。由于编写时间紧、作者水平有限,书中难免有疏漏和不足,恳请同行和读者予以批评指正。

编者

2008年4月

目 录

第一章 供应链管理概述	1
第一节 全球市场竞争环境的变化和企业管理模式的变革	2
第二节 供应链	9
第三节 供应链管理概述	20
本章小结	28
本章思考题	29
第二章 供应链管理基础理论	31
第一节 “横向一体化”的供应链管理理念	32
第二节 供应链管理的基本内容	37
第三节 供应链管理的战略选择	49
本章小结	59
本章思考题	59
第三章 供应链竞争模式下的企业战略	61
第一节 企业核心竞争力	63
第二节 业务外包	68
第三节 扩展企业	74
第四节 供应链合作伙伴与战略联盟	80
本章小结	96
本章思考题	96
第四章 供应链管理策略	97
第一节 快速反应	98
第二节 有效客户反应	105
第三节 协同计划预测及补货(CPFR)	123
本章小结	132
本章思考题	132
第五章 供应链管理下的生产计划与控制	133
第一节 现行生产计划和控制与供应链管理思想的差距	134
第二节 供应链管理环境下的企业生产计划与控制特点	136
第三节 供应链管理环境下生产计划与控制系统总体模型	140

第四节 供应链管理环境下生产系统的协调机制	145
本章小结	156
本章思考题	157
第六章 供应链管理下的采购管理	159
第一节 采购与供应链管理概述	161
第二节 供应链管理模式下的采购组织与特点	169
第三节 供应链管理模式下的电子商务采购	178
本章小结	189
本章思考题	189
第七章 供应链管理中的库存控制	191
第一节 库存控制概述	193
第二节 供应链环境下的库存控制	196
第三节 供应链管理中的库存控制策略与方法	202
本章小结	210
本章思考题	210
第八章 供应链及物流成本管理	211
第一节 供应链成本管理概述	212
第二节 供应链下的物流成本管理概述	215
第三节 物流成本概述	216
第四节 物流成本管理的内容	231
第五节 物流成本控制的方法	236
本章小结	247
本章思考题	247
第九章 供应链管理绩效评价	249
第一节 供应链管理绩效评价概述	250
第二节 供应链绩效评价指标体系	254
第三节 供应链标杆管理	261
第四节 供应链绩效报告	271
本章小结	278
本章思考题	278
第十章 电子供应链管理	279
第一节 供应链管理信息化概述	280

第二节 电子供应链解决方案	292
第三节 供应链管理软件功能介绍	295
本章小结	311
本章思考题	312
附录一 《关于网上交易的指导意见(暂行)》起草说明	313
附录二 商务部公告 2007 年第 19 号 发布《关于网上交易的指导意见 (暂行)》.....	317
参考文献	323

第一章

供应链管理概述

学习目标

1. 正确理解企业管理模式的发展阶段;
2. 熟悉供应链的网络结构模型;
3. 掌握供应链的特征;
4. 了解供应链的类型;
5. 了解供应链管理形成的动因。

引导案例

新的世纪,全球市场竞争环境发生了更大变化,传统的企业管理模式不再适应形势变化,供应链管理概念已经在世界知名企业实践中。

众所周知的麦当劳以其统一的标识、无差异的商品和服务品质,在 116 个国家和地区开设了 25 000 家门店,无论开到哪里,都是本土化的企业。麦当劳在中国仅原材料国内采购每年就达 10 亿元人民币,所用的原材料最初有一大部分从中国境外进口,现在 97% 以上在本地采购。麦当劳在本地建立了完善的供应链网络。在中国先后建立了 52 间工厂,实际投资额近 1.65 亿元。

麦当劳有一套久经考验的运转机制。其鸡、牛、生菜的养(种)殖,鸡(牛、猪、鱼)肉饼的加工,以及餐厅桌椅、厨房设备、专用招牌等分别有固定的供应链,有的已合作了 40 多年,麦当劳连锁店开到哪里,这些供应商就把厂建到哪里。麦当劳和各个供应链之间在财会、人事和管理上完全独立,各自向公司董事会负责。麦当劳只在品质监控方面对供应商提出严格的要求,没有任何利益上的关系。麦当劳向所有企业展示了一个成功的法宝:以各个企业核心竞争力横向构筑的供应链网络是今天竞争的关键。



第一节 全球市场竞争环境的变化 和企业管理模式的变革

一、全球市场竞争环境的变化

1. 现代企业间竞争日趋激烈

20 世纪 90 年代以来,由于全球科学技术和生产力的发展,企业之间的竞争加剧,再有政治、经济、社会环境的巨大变化,使得市场竞争的不确定性大大增加,顾客需求也日益多样化。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短,企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。

在经济全球化迅速发展的今天,企业面对的是一个变化迅速且无法预测的买方市场,要求企业能对不断变化的市场做出快速反应,不断地开发出符合用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争。传统的生产与经营模式对市场剧变的反应显得越来越迟缓和被动。

为了摆脱困境,企业采取了许多先进的单项制造技术和管理方法,如计算机辅助设计(CAD)、柔性制造系统(FMS)、准时生产制(JIT)、制造资源计划(MRP II)和企业资源计划(ERP)等,虽然这些方法取得了一定的实效,但在经营的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。人们终于意识到问题不在于具体的制造技术与管理方法本身,而是在于它们局限于传统生产与经营模式的框框之内。

2. 强调效率与分工的工业化时代已经过去

在工业化时代,各企业和企业部门之间强调的是效率与分工的重要性,因此每个企业都追求效率化及高度单纯化,人们普遍认为只要本企业可以达到效率最大化,整体必因此而获利。但由于过分强调工作切割及局部最佳化的结果,整体观念有所削弱。

例如,工厂为追求大量快速的生产效率,引进许多高度自动化的生产机械及强调单一动作的单能工,这些快速生产出来的标准化产品,不是在仓库堆积库存,就是形成销售通路的库存,但当时人们就是想办法把库存变成现金,包括买一送一、跳楼大拍卖等销售手段。此时的供应链可以说纯粹以物流驱动为主导,缺乏整体的观点。换句话说,零售店不会去考虑制造商的问题,同样制造商也不会去关心制造出来的产品对于物流配送或零售店的影响,造成了销售和生产的“大脱节”。事实上这些观念至今还影响深远。

3. 用户需求的不确定性不断增加

知识经济时代的今天,国际化、动态化市场竞争日益激烈,供应链用户需求的不确定性

增加,高新技术迅猛发展,大型的生产系统日趋复杂,其复杂程度可从其复杂的产品物流看到。不同的供应商以其不同的方式将原料、零部件送至生产现场,经过复杂的生产过程生产出各种零部件和最终产品,再将零部件和产品送至客户。

至此,“客户”一词的含义分割为两层,既包括最终产品的外部使用者,也包括内部以此为原料的下游过程的生产者。原料经过了运输、生产、运输、再生产……最后成为产品,并送至客户手中,其中复杂的生产过程多少带有不确定性因素。而为了对付这些不确定性因素,管理者只好增加库存,它是对抗不确定性的一种保险措施。在单一生产过程中,这种不确定性可以通过建立一定容量的原料、工件和最终产品的库存来克服。建立库存从方法上讲相对容易,进行简单的统计后,就可以决定需要多大的库存量才能保证客户在绝大部分时间段内的任意时刻随时得到最终产品。然而,在生产系统形成网络时,不确定性在生产网络中的社会广泛传播。

举一个简单的例子,由于原料硅供应滞后,集成块的生产者因为没有建立库存,不得不向它的计算机厂家客户推迟供货。计算机厂家又由于原料缺货被迫停止生产线,而推迟提供计算机给计算机代理商。顾客在代理商处发现他所需要的计算机缺货,别的代理商就会乘机向他推销同类可竞争产品。由此可见,由于小小的“硅”而影响一系列企业,造成一连串的损失。

当然,现实中几乎所有的生产者都拥有一定的库存,以对抗这种情况可能发生的情况。难处在于,须知道库存量的大小和设立库存的地点。其所以困难是由于不确定性的传播,它从数学上讲是复杂的,现有的知识未能给人们提供一种分析方法,不能够精确地计算出生产过程中库存量应有的大小,也可以说,前人未能精确地洞察到供应链中的其他过程。当前企业对付供应链中不确定性的唯一办法是依赖于经验和直觉。

4. 缩小库存量和改进服务带来了压力

缩小库存量和改进服务是现代企业所面临的巨大压力,不同的企业和组织发现它们自己有各自相对的目的。当不同的企业互相独立时,地理位置相隔遥远,并且一起为同一目标运行时,这种现象尤为突出。

企业要降低成本,就要减少库存,而这样势必影响对客户的最终服务。为了恢复服务水平,必须对其供货者施加更大的压力以改进它们自己的性能指标。这些供货者可能很近,尽管此举可以缩小自己的库存,但是下游过程的库存并不能减少。这样,供应链中就会在某些节点上存在断续的库存以保证其他各节点维持最小库存。这样,整体看来,供应链的总体库存更多。为了减少库存投资和改进对客户的服务,只有重新分配库存,然而多数组织往往停留在口头承诺上,不利于系统的共同协作。

上述这些状况是现代企业面对的重大挑战。正因为这样,才需要有一套崭新的管理概念及方法。

二、传统管理模式及其缺陷

(一) 传统管理模式

1. 管理模式的概念

管理模式是一种系统化的指导与控制方法,它把企业中的人、财、物和信息等资源,高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。因此,一般情况下,质量、成本和时间是一个企业活动的三个核心内容,企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。

企业的生存和发展有赖于对这三个核心活动过程的管理水平,因为质量是企业的立足之本,成本是生存之道,而时间则是发展之源。没有好的质量,就无法得到消费者的认可,企业所提供的产品或服务就无法在市场上立足;没有低的成本,企业就没有实力进行价格竞争,无法获得再生产所需要的资金而难以为继;而企业要适应不断发展的消费需求,就必须能在最短的时间里提供消费者所需要的产品或服务,因此生产周期(包括产品研制和生产时间)就成了能否适应企业发展要求的关键。为了做好这三个方面的工作,企业无时无刻不在寻找最有效的管理方法。

2. “纵向一体化”管理模式

从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上常采用的模式即所谓的“纵向一体化”管理模式就是企业或扩大自身规模,或参股到供应商企业,与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关系。我国企业,特别是国有企业一贯采取“大而全”、“小而全”的经营方式,可以认为是“纵向一体化”的一种表现形式。

例如,许多企业拥有从铸造、毛坯准备、零件加工、装配、包装、运输等一整套设备、设施及组织机构,但其构成比例却又是畸形的,受长期计划经济的影响,其产品开发能力和市场营销能力都非常弱,但拥有庞大的加工体系。在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现出中间大、两头小的“腰鼓型”。

“腰鼓型”企业适合于计划经济体制,而在市场经济环境下无法快速反应用户需求。当前有些企业经营不景气,并不是没有生产能力,而是生产不出或不能快速生产出市场上需要的产品,丧失了许多市场机遇。

3. 不同时期的企业生产管理系统

从生产计划与控制机制看,企业生产管理系统在不同的时期有不同的发展和变化。20世纪60年代以前,盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点,来保证生产的稳定性,但由于没有注意独立需求和相关需求的差别,采用这些方法并未取得期望的成果。60年代中期,出现了物料需求计划(MRP),较好地解决了相关需求管理问题。此后,人们

就一直探求更好的制造组织和管理模式,出现了诸如制造资源计划(MRP II)、准时生产制(JIT)及精细生产等新的生产方式。这些新的生产方式对提高企业整体效益和在市场上的竞争能力确实做出了不可低估的贡献。

然而,进入20世纪90年代以来,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,整个世界的经济活动也出现了全球经济一体化的特征,这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求,原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。

以MRP II和JIT为例,这两种生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题,一切优化工作均着眼于本企业的资源的最优应用。这种指导思想在21世纪的市场环境中显得有些不适应,因为在当前这种市场环境里,要求企业的一切都能快速反应用户需求,而要达到这一目的,仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。在这种情况下,人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方,借助其他企业的资源达到快速反应市场需求的目的,这是企业管理的必然发展趋势。

(二)“纵向一体化”模式的缺陷

在20世纪的40~60年代,企业处于相对稳定的市场环境中,当时“纵向一体化”模式是有效的。但是在20世纪90年代科技迅速发展、知识更新加速、竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下,“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷。

1. 增加企业投资负担

不管投资是用于建新的工厂,还是对其他公司进行控股,都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来许多困难。首先,企业必须花费人力、物力设法在金融市场上筹集所需要的资金,特别是在通货膨胀日益严重的今天,企业筹集资金所要负担的成本越来越高。其次,资金到位后,随即进入项目建设周期,为了尽快完成基本建设任务,企业还要花费精力从事项目实施的监管工作,这样一来又消耗了大量的企业资源。由于项目有一个建设周期,在此期间内企业不仅不能安排生产,而且还要按期偿还借款利息。显而易见,用于项目基本建设的时间越长,企业担负的利息负担越重。

2. 承担丧失市场时机的风险

对于某些新建项目来说,由于有一定的建设周期,往往出现项目建成之日,也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在项目建设过程中消失,这样的事例在我国很多。从选择投资方向看,决策者当时的决策可能是正确的,但就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长,等生产系统建成投产时,市场行情可能早已发生了变化,错过了进入市场的最佳时机而使企业遭受损失。因此,项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

3. 迫使企业从事不擅长业务活动

“纵向一体化”管理模式实际上是“大而全”、“小而全”的翻版,它把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作,许多管

理人员往往花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作。结果是,辅助性的管理工作没有抓起来,关键性业务也无法发挥出核心作用,不仅使企业失去了特色和竞争力,而且增加了企业产品成本。

例如,在 20 世纪 90 年代中期,通用汽车公司死抱着纵向管理思想不放,为它自己的公司生产 70% 的零部件,而福特公司只有 50%,克莱斯勒只有 30%。正是由于通用汽车公司的顽固做法,它现在不得不经受着多方面竞争的压力。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两个公司,每生产一个动力系统,它比福特公司多付出 440 美元,而比克莱斯勒公司多 600 美元,在市场竞争中始终处于劣势。

这种情况在国内也屡见不鲜。例如,某机器制造厂为了解决自己单位富余人员的就业问题,成立了一个附属企业,把原来委托供应商生产的某种机床控制电器转而自己生产。由于缺乏技术和管理能力,不仅成本比外购的高,而且产品质量低劣,最后影响到整机产品的整体性能和质量水平,一些老客户纷纷撤出订单,使企业蒙受了不必要的损失。

4. 在各业务领域均直接面临众多竞争对手

纵向一体化由于所有业务都要做,导致它必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争。例如,有的制造商不仅生产产品,而且还拥有自己的运输公司。

这样一来,该企业不仅要与制造业的对手竞争,而且还要与运输业的对手竞争。在企业资源、精力、经验、知识都十分有限的情况下,四面出击的结果是可想而知的。事实上,即使是 IBM 这样的大公司,也不可能拥有所有业务活动所必需的才能。

5. 增大企业的行业风险

如果整个行业不景气,采用纵向一体化模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失,而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。比如某味精厂为了保证原材料供应,自己建了一个辅料厂。但后来味精市场饱和,该厂生产的味精大部分没有销路。结果不仅味精厂遭受损失,与之配套的辅料厂也难以维系。

三、企业管理模式的发展

实际上,人们早就已经认识到外部环境的变化对管理模式的影响问题,并从技术和组织的角度采取了许多措施,提出了许多适应竞争环境变化的有效方法。例如,已在企业中得到较为广泛应用的产品设计 CAD/CAM、FMS、计算机集成制造系统(CIMS)。MRPⅡ/ERP、JIT、精细生产等等,都可以认为是为了提高企业对用户需求的反应而采取的措施。归纳起来,从管理模式的发展过程来看,其发展可分为两个大的阶段。

(一) 基于单个企业的管理模式

所谓基于单个企业的管理模式,是指管理模式的设计以某一个企业的资源利用为核心,资源的概念仅局限于本企业。比较典型的管理模式有如下几种形式。