

21世纪

经管系列教材

21·世·纪

经济学类管理学类专业主干课程系列教材

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

◎主 编 李雪松

◎副主编 于 霞



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21



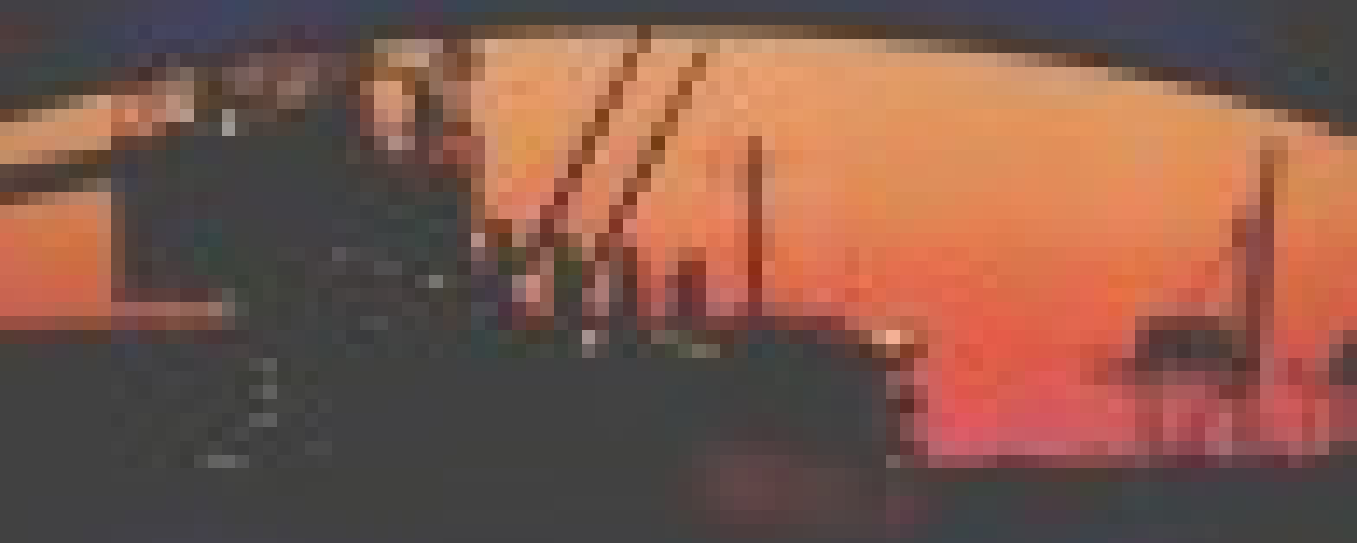
21世纪中国管理科学系列教材

供应链管理

Supply Chain Management

主编 廖卫华

副主编 李 强



清华大学出版社

21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

供应链管理

李雪松 主 编

于 霞 副主编

清华大学出版社

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书以供应链管理作为研究对象,全面系统地介绍了供应链管理的基本原理、方法、策略。全书共分11章,包括导论、供应链管理基础、供应链的设计与构建、供应链中的关系管理、供应链中的物流管理、供应链中的采购管理、供应链中的库存管理、供应链中的生产管理、供应链中的信息管理、供应链中的绩效管理以及供应链管理的发展等内容。

本书适合高等院校物流管理、物流工程、工商企业管理等专业的师生教学使用,同时也可作为企业物流管理、供应链管理的人员学习、培训的参考、阅读资料。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/李雪松主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.8
(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 978-7-5121-0263-7

I. ① 供… II. ① 李… III. ① 物资供应-物资管理-高等学校-教材 IV. ① F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第164859号

责任编辑:郭东青

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:17.5 字数:389千字

版 次:2010年9月第1版 2010年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0263-7/F·715

印 数:1~4000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

时代的脚步迈入高度信息化的 21 世纪,面对竞争日益激烈的市场,企业需要不断调整自己的经营管理模式,将管理视野由企业内部扩展到企业外部。具有前瞻性的企业不再单纯着眼于单个企业的成本和收益管理,而是将采购、供应及生产、流通和销售等环节看成一个整体价值链,实施供应链管理。

供应链管理带给我们的不仅仅是一种新的管理工具,更重要的是有了更新管理理念、提高认识的机遇,有了借此重新规划、设计和优化业务流程的途径。在供应链代替企业参与市场竞争的环境中,企业更加追求高效率、高效益和低成本的全新业务模式和管理方式,并积极培育一个开放、竞争、高效的市场空间和一个具有良好运营机制的生存环境。

本书通过系统而广泛地阐述供应链管理的基本理论、技术和方法,以及供应链管理的研究现状及发展趋势,期望能对培养我国物流供应链管理人才、提高从业人员的素质、促进我国物流业的发展起到一定的作用。本书融理论与实务为一体,注重实际操作。本书囊括了供应链管理的各个主要方面。全书共 11 章,主要包括导论、供应链管理基础、供应链的设计与构建、供应链中的关系管理、供应链中的物流管理、供应链中的采购管理、供应链中的库存管理、供应链中的生产管理、供应链中的信息管理、供应链中的绩效管理及供应链管理的发展等内容。

本书由李雪松负责全书框架结构的策划及最后统稿、定稿。具体分工如下:第 4、6、11 章由李雪松编写;第 2、3、5、8、10 章由于霞编写;第 1 章由张迎新编写;第 7 章由张迎新、李雪松编写;第 9 章由郭子禾编写。在本书的资料收集、整理和文字录入的过程中,姜淑华、张轶蕾做了大量工作,在此表示感谢。

本书在编写过程中,直接或间接地参考了大量的国内外专家学者的相关文献、著作等资料,从中获益匪浅。编者已在参考文献中列出,在此对这些专家学者表示深深的感谢!也有可能引用了一些资料,但由于编者疏忽没有指明出处,若有这种情况发生,在此表示万分歉意。

在我国关于供应链管理有很多理论和方法还处于研究和探索之中,加之成书时间较紧,编者的水平有限,虽然我们尽了最大努力,但书中仍难免有错误和疏漏之处,恳请有关专家和广大读者批评指正。

编 者
2010. 7

目 录

第1章 导论	1
1.1 供应链管理的产生与发展	1
1.1.1 供应链管理产生的背景	1
1.1.2 供应链管理的发展	5
1.2 供应链的基本概念	7
1.2.1 供应链的含义	7
1.2.2 供应链的特征	9
1.2.3 供应链的类型	9
习题	14
案例分析	14
第2章 供应链管理基础	17
2.1 供应链管理概述	17
2.1.1 供应链管理的概念	17
2.1.2 供应链管理目标	19
2.1.3 供应链管理的特点	20
2.1.4 供应链管理的效益	21
2.2 供应链管理的任务、内容与运营机制	23
2.2.1 供应链管理的任务	23
2.2.2 供应链管理的内容	26
2.2.3 供应链管理的运营机制	28
2.3 供应链管理的原则与基本步骤	31
2.3.1 供应链管理的原则	31
2.3.2 供应链管理的基本步骤	32
2.3.3 供应链管理的难点	33
2.4 供应链管理策略	34
2.4.1 快速反应	34
2.4.2 有效客户反应	36

2.4.3 协同计划、预测与补货	39
习题	43
案例分析	44
第3章 供应链的设计与构建	49
3.1 供应链设计的基本理论	49
3.1.1 供应链设计的内容	49
3.1.2 供应链设计的步骤	50
3.1.3 供应链设计的基本原则	51
3.2 供应链设计应考虑的因素	52
3.2.1 环境因素	52
3.2.2 客户特征与客户服务目标	54
3.2.3 产品的特性	54
3.2.4 分销渠道策略	56
3.3 基于客户需求的供应链设计策略	57
3.3.1 基于客户需求的供应链设计策略	57
3.3.2 供应链设计的成本分析	59
3.4 供应链的构建	62
3.4.1 确定核心企业的地位	62
3.4.2 确定关键型供应链成员	63
3.4.3 确定供应链网络结构的纬度	63
3.4.4 确定成员间的业务流程连接程度	63
3.4.5 供应链布局的区域范围和地点的选择	64
3.5 供应链管理环境下的业务流程重组	65
3.5.1 供应链管理环境下的企业业务流程的主要特征	65
3.5.2 业务流程重组概述	66
3.5.3 业务流程重组的工作方式	67
习题	69
案例分析	70
第4章 供应链中的关系管理	75
4.1 供应链管理中的合作伙伴关系	75
4.1.1 企业关系的发展历程	75
4.1.2 供应链合作伙伴关系的定义	77
4.1.3 建立供应链合作伙伴关系的驱动力	77
4.1.4 建立供应链合作伙伴关系的重要性	80
4.1.5 供应链合作伙伴关系建立的制约因素	82
4.2 供应链合作伙伴关系的建立	82

4.2.1	供应链合作伙伴选择的原则与标准	82
4.2.2	供应链合作伙伴选择的方法	84
4.2.3	供应链合作伙伴选择的步骤	87
4.3	供应链中供应商与客户关系管理	89
4.3.1	供应商关系管理	89
4.3.2	客户关系管理	92
习题		96
案例分析		97
第5章	供应链中的物流管理	101
5.1	物流管理与供应链管理	101
5.1.1	物流概述	101
5.1.2	物流管理概述	103
5.1.3	物流管理与供应链管理	104
5.2	供应链管理环境下的物流管理概述	105
5.2.1	供应链管理环境下的物流环境	106
5.2.2	供应链管理环境下物流管理的新特点	106
5.2.3	供应链环境下物流管理面临的主要问题	108
5.3	供应链管理环境下的物流管理战略	108
5.3.1	物流管理战略的意义	108
5.3.2	物流管理战略的层次	109
5.3.3	物流管理战略的形式	110
5.4	供应链管理环境下的运输管理	114
5.4.1	运输方式的选择	114
5.4.2	运输服务的选择	116
5.4.3	运输网络的设计	117
5.4.4	供应链运输决策时应考虑的问题	118
习题		119
案例分析		120
第6章	供应链中的采购管理	124
6.1	供应链中采购管理的价值	124
6.1.1	采购与采购管理	124
6.1.2	采购的职能	125
6.1.3	采购管理在供应链中的作用	125
6.2	供应链管理中采购的特点	126
6.2.1	传统采购模式	126
6.2.2	供应链环境下的采购特点	127

6.3	供应链管理中的即时采购	131
6.3.1	JIT 采购的基本思想	131
6.3.2	JIT 采购的特点	131
6.3.3	实施 JCI 采购的条件与方法	133
6.3.4	影响 JCI 采购的因素	134
6.4	全球采购与电子采购	135
6.4.1	全球采购	135
6.4.2	电子采购	138
	习题	142
	案例分析	142
第7章	供应链中的库存管理	145
7.1	库存管理概述	145
7.1.1	库存的概念、功能与分类	145
7.1.2	库存管理	148
7.1.3	战略库存控制	149
7.2	供应链中的库存管理	149
7.2.1	供应链中库存管理存在的问题	150
7.2.2	供应链中的不确定性及其对库存的影响	151
7.2.3	供应链中库存管理面临的挑战	153
7.3	供应链中的库存管理策略	155
7.3.1	供应商管理库存	155
7.3.2	联合库存管理	159
7.3.3	多级库存优化与控制	163
	习题	167
	案例分析	168
第8章	供应链中的生产管理	170
8.1	供应链管理环境下的生产管理	170
8.1.1	生产管理概述	170
8.1.2	供应链管理环境下生产管理的特点	171
8.2	供应链管理环境下的生产计划与控制	172
8.2.1	供应链同步化计划的提出	173
8.2.2	供应链管理环境下的生产计划面临的问题	174
8.2.3	供应链管理环境下生产计划的制订	175
8.2.4	供应链管理环境下的生产控制	176
8.3	供应链管理环境下的生产计划与控制系统总体模型	177
8.3.1	供应链管理环境下生产计划的信息组织与决策特征	177

8.3.2	供应链管理环境下的生产计划与控制系统总体模型及其特点	178
8.3.3	供应链生产管理中的信息跟踪机制	182
习题		184
案例分析		186
第9章	供应链中的信息管理	188
9.1	供应链中信息的构成与信息流	188
9.1.1	供应链中的信息分类	188
9.1.2	供应链中信息的特点	189
9.1.3	供应链中信息的作用	190
9.1.4	供应链中信息流的控制	190
9.2	供应链管理中的信息技术	193
9.2.1	供应链管理中信息技术的应用	193
9.2.2	供应链管理中信息技术的类别	195
9.3	供应链管理中的信息系统	200
9.3.1	电子订货系统	200
9.3.2	企业资源计划	201
9.4	供应链上的牛鞭效应与信息共享	203
9.4.1	牛鞭效应	203
9.4.2	供应链的信息共享	207
习题		209
案例分析		210
第10章	供应链中的绩效管理	212
10.1	绩效管理理论	212
10.1.1	绩效与绩效管理	212
10.1.2	绩效管理的发展阶段	213
10.1.3	绩效管理的流程	215
10.2	供应链绩效管理的方法	216
10.2.1	标杆法	216
10.2.2	平衡计分卡法	219
10.2.3	供应链运作参考模型法	221
10.2.4	中国企业供应链管理绩效水平评价参考模型法	225
10.3	供应链绩效评价概述	228
10.3.1	供应链绩效评价的特点	228
10.3.2	供应链绩效评价的作用	229
10.3.3	供应链绩效评价的原则	230
10.3.4	供应链绩效评价的内容	230

10.4	供应链绩效评价指标体系	230
10.4.1	反映整条供应链业务流程的绩效评价指标	231
10.4.2	反映供应链上、下节点企业之关系的绩效评价指标	233
10.5	供应链企业的激励机制	235
10.5.1	建立供应链激励机制的必要性	235
10.5.2	供应链环境下的激励机制	236
10.5.3	供应链环境下的激励模式	237
10.5.4	供应链协议	239
	习题	241
	案例分析	242
第11章	供应链管理的发展	244
11.1	绿色供应链管理	244
11.1.1	绿色供应链管理的内涵	244
11.1.2	绿色供应链管理的意义	246
11.1.3	绿色供应链管理的内容	247
11.1.4	绿色供应链管理的影响因素	248
11.1.5	绿色供应链管理的实施	249
11.2	全球化供应链管理	251
11.2.1	全球化供应链管理的内涵	251
11.2.2	全球化供应链管理的特征	251
11.2.3	全球化供应链管理的基本职能	252
11.3	电子化供应链管理	255
11.3.1	电子商务与电子化供应链	255
11.3.2	电子商务在供应链管理中应用的主要技术手段	257
11.3.3	电子化供应链与传统供应链的比较	258
11.3.4	电子化供应链管理的主要内容	259
11.3.5	电子化供应链管理实施的模式	260
11.3.6	电子供应链管理的实施步骤	261
	习题	262
	案例分析	263
	参考文献	267

第 1 章

导 论

20 世纪 90 年代以来,面对竞争日益激烈的市场,企业需要不断调整自己的经营管理模式,将管理视野由企业内部扩展到企业外部。具有前瞻性的企业不再单纯着眼于单个企业的成本和收益管理,而是将采购、供应及生产、流通和销售等环节看成一个整体价值链,实施供应链管理。通过企业间的联合,充分挖掘和利用企业外一切可以利用的资源,实现优势互补,获得社会分工的好处,在竞争中合作,实现联合企业共赢的目标。如今,越来越多的企业开始注重供应链管理,企业经营模式正由纵向一体化转向横向一体化。

1.1 供应链管理的产生与发展

1.1.1 供应链管理产生的背景

1. 全球经济一体化

据有关资料显示,90%以上的全球需求在当地并没有得到满足。在今后 10 年内,世界人口数量以每天 20 万人的速度增长,增加的人口数量相当于一个巨大的潜在市场,因此这将极大地促进当前的市场需求。在全球经济的工业化领域里,企业将重点放在提供满足客户要求的、高质量的产品上。先进的经济模式为企业的发展提供了机遇,帮助企业了解如何在进行销售的同时提供增值服务。不可否认,在购买商品时,与发达国家的消费者相比,发展中国家的消费者购买力要小得多,但是他们对基本用品和生活必需品却有非常大的需求。发展中国家的消费者更加关注如何提高日常生活的质量,不会过分追求时尚产品或高科技产品。对于那些希望不断进取、不断提高经营业绩的企业而言,全球市场的商业特点不容忽视。

除了销售市场的扩大之外,企业运作效率的大幅度提高也促进了全球业务的开展。全球化运作至少在三个方面有助于企业提高运作效率:第一,全球市场为原材料和零部件的战略采购提供了极大的便利;第二,企业可以在发展中国家建立工厂和配送中心,以便从当地极低的劳动力成本中获利;第三,某些国家提供优惠的税收政策,这使得具有增值作用的运

作模式显得更有吸引力。

随着业务的不断扩展,企业自然而然参与到全球运作中,既扩大了市场份额,又提高了运作效率。一般而言,企业往往通过从事进出口贸易进军国际市场,进出口贸易涉及大量的国际商业运作,这是企业完成国际化的第一阶段。第二阶段是企业在国外和贸易地区建立分支机构。设立分支机构的方式包括对当地企业进行授权经营,或者企业自己投资建设厂房和配送设施。从事进出口贸易与在当地建立分支机构对于企业而言有着显著的区别,企业的投资金额不同,同时在管理的控制程度上也存在差异。国际化的第三阶段是企业跨越国界的限制,自由地国际市场上全面开展业务。这是参与国际业务的最高阶段,称为全球一体化。

1) 全球经济一体化对物流的要求

全球经济一体化对物流管理有不同的要求。与国内物流运作或地区内的物流运作相比,国际化的物流运作有四个明显的不同之处:第一,显而易见,从订货到发货,与国内的业务相比,国际化物流模式的业务流程运输距离要远得多;第二,为了适应各地政府的政策和法规,企业进行商业交易所需的单据更加复杂;第三,在设计国际化的物流运作模式时,必须针对不同地区,考虑当地的运作环境及员工工作习惯的多样性;第四,掌握不同文化之间的差异化,了解当地消费者对产品的需求,是实现国际物流运作成功的关键。

2) 全球经济一体化对世界环境的要求

必须注意到,21 世纪的商业运作在一定程度上也受到恐怖主义的威胁,因此企业迫切需要注意更加有效的安全保障制度。恐怖主义者的破坏活动包括毁坏社会公共运输系统及利用物流设施运送炸药和化学药品等,这些恐怖活动具有极大的破坏性。对其而言,只有解决了与国际化物流相关的挑战和难题,才能真正实现国际化物流运作的成功。

虽然在实现国际化和本土化的运作时,物流准则与供应链一体化的理想模式基本相同,但是国际化物流所具有的上述特点使其更加复杂,同时成本也更高。每年全球范围内的物流费用大约超过了 6 万亿美元。这笔开销帮助企业扩大了市场,提高了运作效率。从这个角度来看,如此高额的费用还算合情合理,然而,投资于国际化的供应链管理及物流运作将导致极高的资金风险,为了解决这个问题,企业必须采取一体化的运作战略和策略。

3) 全球经济一体化对管理的要求

从企业运作的各个方面来看,企业关注的是如何实现并不断完善一体化的管理。企业长期存在的以职能部门为基础的运作模式及传统的衡量标准,成为经济全球化的一大障碍。自从工业革命以来,为了实现最佳运作,职能部门的专业化日益成为关注焦点。管理者们普遍认为,单个职能部门的绩效越好,整体的绩效也就越高。在过去的几十年中,管理者们越来越清楚地意识到,即使能够使单个职能部门的绩效达到最优,也不一定能够实现企业整体总成本的最小化,或提高企业的运作效率。经济全球化要求各个部门之间的协调,实现企业总成本最小化这一目标。比如,一家企业为了获得更快速、更可靠的运输而进行了投资,但出乎意料的是,它不但为客户提供了更好的运输服务,同时还降低了总成本。这是因为该企业

在运输上的投资大大降低了与库存相关的各项费用,节约的费用远大于在运输上投入的资金,于是反而降低了总成本。

全球经济的一体化引起人们对全新的管理模式关注,引起了对于横向一体化管理的注意,并引起了对于供应链管理的研究。经济一体化要求的管理一体化即供应链管理主要模式主要有三个重要的方面。

(1) 协同合作。虽然在自由市场经济中,竞争仍然占主导地位,但是随着经济全球化、一体化的加剧,管理的协同合作的重要性不断提高。供应链随之成为竞争的主要单位。在当今全球经济环境下,为了提高客户的忠诚度,供应链与供应链之间展开了激烈的竞争。西尔斯、塔吉特、沃尔玛等公司的供应链在许多市场上是主要的竞争者。在娱乐业、食品业、汽车业和医药业,也有类似的供应链联盟。

(2) 企业扩展。企业扩展的优势在于其增强了管理的影响力,提高了控制力度,它超越单一企业所有权的界限,提供了一种更简易的方法对客户和供应商的联合计划及运作进行管理。它的根本观点是企业间的合作集成了业务流程,能够使客户的影响力达到最大,降低总体风险,显著提高效率。

供应链中的成员企业有相同的战略目标,分别扮演各自特定的角色。信息共享和共同规划能够降低库存导致的风险。企业之间通过合作,将任务分配或授权给供应链中的专业成员,让其完全承担责任,以消除企业自身重复和冗余的工作,如重复的质量检查工作等。企业扩展的一体化引发了新的问题,如衡量方法、收益共享、风险共担、信任机制、领导能力及解决冲突等问题。

(3) 综合服务提供商。如前所述,现代商业起源于职能部门的专业化。因此,公司将业务外包给在特定领域内有专业优势的企业也就不足为奇了。从事运输和仓储管理的专业企业,是两种传统的物流服务提供商。

从物流服务行业日渐出现的变换中,不难揭示出从单一功能到多功能物流外包的根本性转变的必然性。综合物流提供商(ISP)开始为客户提供一系列物流服务,它囊括了从下达订单一直到交付最终产品的所有物流环节。在通常情况下,大量专业化服务的出现大大地扩展了传统运输和仓储服务领域的范围。这些客户化的服务通常就是增值服务。例如,联合包裹服务公司(UPS)在它位于肯塔基州路易斯维尔市的仓库里存放着耐克牌运动鞋,并以小时为单位处理订单。与耐克公司客户的沟通及财务管理方面的业务全部由UPS的电话呼叫中心进行处理。如此一来,耐克便成功地将基本物流业务和相关的增值服务转包给了UPS。

2. 科技技术的发展

现代信息技术奠定了信息时代发展的基础,同时又促进了信息时代的到来,它的发展及全球信息网络的兴起,把全球的经济、文化连接在一起。任何一个新的发现、新的产品、新的思想、新的概念都可以通过网络、通过现金的信息技术传遍世界。经济国际化趋势日渐显著,使得信息网络、信息产业发展更加迅速,使得各行业、产业结构乃至整个社会的管理体系发生深刻变化。现代信息技术是一个内容十分广泛的技术群,它包括微电子技术、光电子

技术、信息技术、网络技术、感测技术、控制技术、显示技术等。在 21 世纪,企业管理的核心必然是围绕信息管理来进行的。

21 世纪人们见证了一种全新的、被广泛应用的管理模式的诞生,即数字化商业变革(DBT)。数字化商业变革的核心思想包括对企业进行详细的评估,重新改造企业的整个运作过程,从而确保能够完全利用先进的信息技术所带来的优势。科学技术的变革使得能够重新设计和定位业务的希望成为现实。数字化商业变革是指重新设计和定位业务的运作模式、流程及关系,以便充分利用信息技术,促进供应链成员之间的紧密合作,实现前所未有的、卓越的企业运作。

借助于最新的信息技术,科技变革试图解决企业所面临的挑战,同时挖掘出一体化管理、响应性优化的财务管理及全球一体化所具有的内在优势。互联网技术的飞速发展为信息交流提供了新的模式,一对一、一对多及多对一的传统沟通方式已经不再适用,取而代之的是一种基于网络的、实时的、多对多的沟通方式。使用这种新方式,供应链的所有成员企业都有可能同时获得相同的战略信息和运作信息。科学技术的进步使得供应链中信息和知识的同步传播成为可能。

3. 市场竞争的加剧

与严峻的市场环境相呼应的是市场竞争的特点也在不断变化。随着经济的发展,影响企业在市场上获取竞争优势的主要因素也发生着变化。认清主要竞争因素的影响力,对于企业管理者充分利用、获取最大竞争优势具有非常重要的意义。与 20 世纪的市场竞争相比,21 世纪的市场竞争又有了新的特点。

1) 产品寿命周期越来越短

随着消费者需求的多样化发展,企业的产品开发能力也在不断提高。目前,国外新产品的研制周期大大缩短。与此相应的是产品的生命周期缩短,更新换代速度加快。由于产品在市场上存留时间大大缩短了,企业在产品开发和上市时间的活动余地也越来越小,给企业造成巨大压力。例如,当今的计算机,几乎是一上市就已经过时了,就连消费者都有些应接不暇。虽然在企业中流行着“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的说法,然而这毕竟需要企业投入大量的资源,一般的中小企业在此等环境面前显得力不从心。许多企业曾有过一阵红火,但由于后续产品开发跟不上,造成产品落伍之时,也就是企业倒闭之日。

2) 产品的品种数量飞速膨胀

因消费者需求的多样化越来越突出,厂家为了更好地满足其要求,便不断推出新的品种,从而引起了一轮又一轮的产品开发竞争,结果是产品的品种数量成倍增长。

尽管产品的品种数量已非常丰富,但消费者在购买商品时仍然感到难以称心如意。为了吸引用户,许多厂家不得不绞尽脑汁不断增加花色品种。但是,按照传统的思路,如果每一种产品都生产一批以备用户选择,那么制造商和销售商都要背上沉重的负担,库存占用了大量的资金,严重影响了企业的资金周转速度,进而影响企业的竞争力。

3) 对交货期的要求越来越高

随着市场竞争的加剧,经济活动的节奏越来越快。其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代,企业间竞争的主要因素是成本,到70年代,竞争的主要因素转变为质量,进入80年代以后,竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货,而且要求的交货期越来越短。我们说企业要有很强的产品开发能力,不仅指产品品种,更重要的是指产品上市时间,即尽可能提高对客户需求的响应速度。对于现在的厂家来说,市场机会几乎是稍纵即逝,留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对用户需求的反应稍微慢一点,很快就会被竞争对手抢占先机。

因此,缩短产品的开发、生产周期,在尽可能短的时间内满足用户要求,已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

4) 对产品和服务的期望越来越高

进入20世纪90年代以后,用户对产品质量、服务质量的要求越来越高。用户不满足于从市场上买到标准化生产的产品,他们希望得到按照自己要求定制的产品或服务。这些变化导致产品生产方式革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系,即企业开发出一种产品,然后组织规模化大批量生产,用一种标准产品满足不同消费者的需求。然而,这种模式已不再能使企业继续获得效益。现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力。即所谓的“一对一”(One-to-One)的定制化服务(Customized Service)。企业为了能在新的环境下继续保持发展,纷纷转变生产管理模式,采取措施从大量生产(Mass Production)转向定制化大量生产(Mass Customization)。例如,以生产芭比娃娃著称的玛泰尔公司,从1998年10月份起,可以让女孩子登录到barbie.com设计她们自己的芭比朋友。她们可以选择娃娃的皮肤弹性、眼睛颜色、头发的式样和颜色、附件和名字。当娃娃邮寄到女孩子手上时,女孩子会在上面找到娃娃的名字。这是玛泰尔公司第一次大量制造“一个一样”的产品。再如,位于美国戴顿的一家化学公司,有1700多种工业肥皂配方,用于汽车、工厂、铁路和矿石的清洗工作。公司分析客户要清洗的东西,或者访问客户所在地了解要清洗的东西,分析之后,公司研制一批清洁剂提供给客户使用。大多数客户都会觉得没有必要再对另一家公司描述他们清洁方面的要求,所以该化学公司95%的客户都不会离去。不过应该看到,虽然个性化定制生产能高质量、低成本地快速响应客户需求,但是对企业的运作模式提出了更高的要求。

1.1.2 供应链管理的发展

1. 供应链管理发展的有利条件

随着全球经济一体化的形成和发展,供应链管理获得了一个非常好的发展机遇和环境,这些有利条件主要表现在以下方面。

1) 企业文化变革

供应链管理发展的最重要的先决条件是价值链节点企业文化方面的变革。传统文化强调寻找短期的企业,显然这种文化与能够让价值链中的所有贡献者都有利的供应链管理目标相冲突。有效的供应链管理依赖于信任和沟通,采购和物流管理人员必须成为自己企业关键功能上的专家,并且完全理解采购和物流是如何影响整个价值链的。信任体系的完善和沟通机制的发展,创建了新的企业文化氛围。

2) 买方市场的形成

买方市场是供应链管理成长的理想环境,有利于企业和关键的供应商实施长期战略。在磋商成本、质量、工艺过程的授权、获取、分享新技术和产品能力方面,特别是对需要特定过程的循环交易方面,买方能起到杠杆调节作用。与全球激烈的竞争环境相应,通过兼并与购置创造了足够的物流能力,采用供应链管理的企业能将降低的成本转移到现实的、有效的生产制造领域。

3) 供应商管理体系的完善

传统的买卖关系强调多资源、竞争性竞标和使用短期合同,这种关系已经被特征化为具有敌对性的关系,它侧重于采购价格和产品质量的短期观念上,而不是供应商的长期能力。然而,为适应逐步扩大的竞争、不断缩短的产品生命周期和快速变化的客户需求,在开发长期的供应商能力方面已有所改变。但是,还缺乏买卖双方成功伙伴关系的经验模型。

供应商的开发涉及企业和供应商之间长期的合作,有利于改善传统的弊端,为新型的管理模式的出现提供完善的环境。

2. 供应链管理向战略方向发展

进入20世纪90年代,企业将注意力集中到了管理企业的资源上,包括价值链的战略合作伙伴与物流功能。生产者开始在采购环节控制质量,为此提出了仅从少数具有质量保证及认证的供应商那里进行采购的策略。现在生产制造商通常利用供应商对新产品开发的技术支持力量来改善整个价值链的效率。促进供应链管理不断发展的内在动力来自以客户为中心的企业观念,以客户满意度的高低作为指标来衡量企业的业务成就,从而驱动着企业内部和外部链接的全局化(见图1-1)。

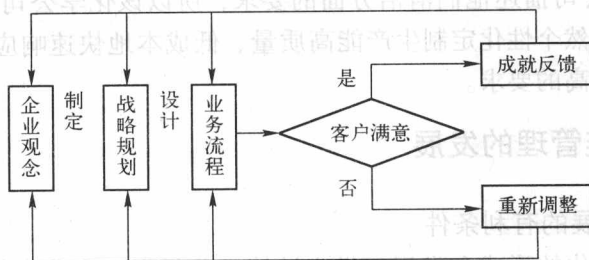


图 1-1 供应链管理的战略观念