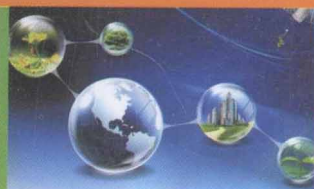




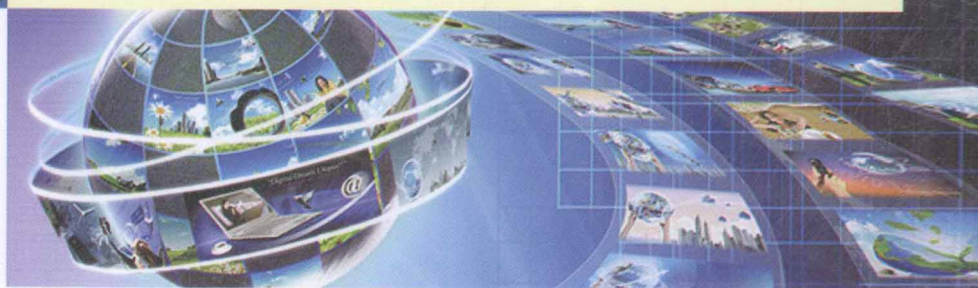
应用型本科院校“十二五”规划教材/经济管理类

Supply Chain Management

供应链管理



- 适用面广
- 应用性强
- 促进教学
- 面向就业



主编 马翔 陈丽燕



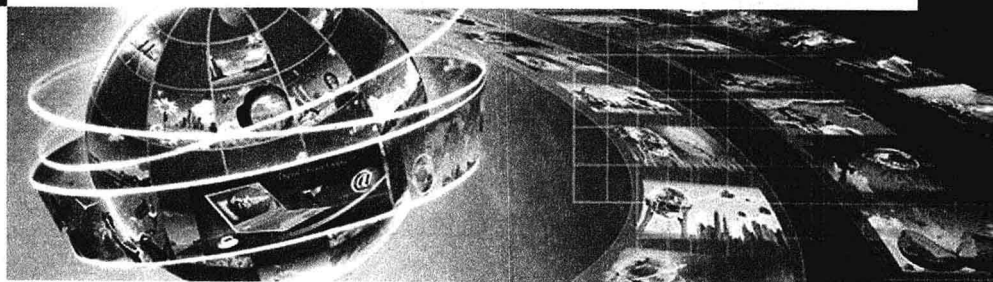
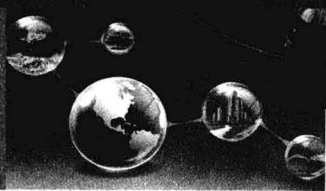
哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



应用型本科院校“十二五”规划教材/经济管理类

Supply Chain Management

供应链管理



主 编 马 翔 陈丽燕
副主编 钟桂娟 李立辉 夏盛盛



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书以供应链管理理论为基础,以供应链流程为核心,兼顾理论,突出技能。全书共分为14章,第1~5章阐述供应链管理的概念,供应链环境下的企业战略,供应链系统的设计、构建与优化,供应链战略合作伙伴的选择以及常用的供应链管理方法;第6~10章对供应链环境下的采购管理、物流管理、生产管理、库存管理、客户管理等进行了系统分析;第11~14章对供应链组织管理、绩效管理、风险管理以及信息技术进行阐述。各章附有阅读资料、知识链接、思考题、案例分析题和实训项目,便于读者理解供应链管理相关理论在实际中的应用,巩固所学知识。

本书坚持理论与实践相结合,突出理论够用、技能实用的特点,内容丰富,结构新颖,可用做普通高等院校物流管理、工商管理、电子商务、国际贸易、市场营销等专业的教材,特别适合应用型本科院校学生使用,也可作为企事业单位管理人员学习或培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/马翔,陈丽燕主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2012.8

应用型本科院校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5603-3692-3

I. ①供… II. ①马②陈… III. ①供应链管理-高等学校-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第167433号

策划编辑 杜 燕 赵文斌 李 岩

责任编辑 刘 瑶

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街10号 邮编150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 黑龙江省委党校印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16 印张22.75 字数495千字

版 次 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-3692-3

定 价 39.80元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

《应用型本科院校“十二五”规划教材》编委会

主 任 修朋月 竺培国

副主任 王玉文 吕其诚 线恒录 李敬来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁福庆 于长福 马志民 王庄严 王建华

王德章 刘金祺 刘宝华 刘通学 刘福荣

关晓冬 李云波 杨玉顺 吴知丰 张幸刚

陈江波 林 艳 林文华 周方圆 姜思政

庾 莉 韩毓洁 臧玉英

序

哈尔滨工业大学出版社策划的《应用型本科院校“十二五”规划教材》即将付梓,诚可贺也。

该系列教材卷帙浩繁,凡百余种,涉及众多学科门类,定位准确,内容新颖,体系完整,实用性强,突出实践能力培养。不仅便于教师教学和学生学,而且满足就业市场对应用型人才的需求。

应用型本科院校的培养目标是面对现代社会生产、建设、管理、服务等一线岗位,培养能直接从事实际工作、解决具体问题、维持工作有效运行的高等应用型人才。应用型本科与研究型本科和高职高专院校在人才培养上有着明显的区别,其培养的人才特征是:①就业导向与社会需求高度吻合;②扎实的理论基础和过硬的实践能力紧密结合;③具备良好的人文素质和科学技术素质;④富于面对职业应用的创新精神。因此,应用型本科院校只有着力培养“进入角色快、业务水平高、动手能力强、综合素质好”的人才,才能在激烈的就业市场竞争中站稳脚跟。

目前国内应用型本科院校所采用的教材往往只是对理论性较强的本科院校教材的简单删减,针对性、应用性不够突出,因材施教的目的难以达到。因此亟须既有一定的理论深度又注重实践能力培养的系列教材,以满足应用型本科院校教学目标、培养方向和办学特色的需要。

哈尔滨工业大学出版社出版的《应用型本科院校“十二五”规划教材》,在选题设计思路认真贯彻教育部关于培养适应地方、区域经济社会发展需要的“本科应用型高级专门人才”精神,根据黑龙江省委书记吉炳轩同志提出的关于加强应用型本科院校建设的意见,在应用型本科试点院校成功经验总结的基础上,特邀请黑龙江省9所知名的应用型本科院校的专家、学者联合编写。

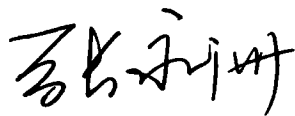
本系列教材突出与办学定位、教学目标的一致性和适应性,既严格遵照学科

体系的知识构成和教材编写的一般规律,又针对应用型本科人才培养目标及与之相适应的教学特点,精心设计写作体例,科学安排知识内容,围绕应用讲授理论,做到“基础知识够用、实践技能实用、专业理论管用”。同时注意适当融入新理论、新技术、新工艺、新成果,并且制作了与本书配套的 PPT 多媒体教学课件,形成立体化教材,供教师参考使用。

《应用型本科院校“十二五”规划教材》的编辑出版,是适应“科教兴国”战略对复合型、应用型人才的需求,是推动相对滞后的应用型本科院校教材建设的一种有益尝试,在应用型创新人才培养方面是一件具有开创意义的工作,为应用型人才的培养提供了及时、可靠、坚实的保证。

希望本系列教材在使用过程中,通过编者、作者和读者的共同努力,厚积薄发、推陈出新、细上加细、精益求精,不断丰富、不断完善、不断创新,力争成为同类教材中的精品。

黑龙江省教育厅厅长



前言

进入 21 世纪,消费需求日益多样化和个性化,消费水平不断提高,同时伴随着全球经济一体化以及科学技术的进步和生产力的发展,企业之间的竞争更加激烈,导致整个市场需求的不确定性大大增加,企业面对的市场比以往任何时候都更加难以预测,每个企业都面临着巨大的外部压力和挑战。这迫使企业重新审视自身的发展战略和生产运作模式。

当今的市场竞争已由企业和企业之间的竞争逐渐转向供应链和供应链之间的竞争,传统的生产与经营模式的响应显得越来越迟缓和被动,单靠企业自身的改造无法从根本上解决问题,企业必须加强与其他优秀企业的紧密合作,必须从根本上转变经营思想,充分利用企业内、外的资源,增强企业的适应性、响应速度,必须采用先进的管理理念、工具和方法,于是便产生了供应链管理这一新的经营与运作模式。

供应链管理是指为了满足客户需求,在从原材料到最终产品的整个过程中,对物流、信息流、资金流、价值流以及工作流进行计划、组织、协调与控制,寻求建立供、产、销企业以及客户间的战略合作伙伴关系,实现供应链整体效率的最优化。供应链管理不是从链条上的每个成员企业追求自身利益最大化出发去实现渠道资源的最优配置,而是从追求整个供应链管理的最优化来实现链条上每个成员成本最小化和利益最大化。通过供应链节点上的各相关企业充分发挥各自核心能力,形成优势互补,从而更有效地实现最终客户价值。

企业供应链的再造和优化已经成为企业构建长期竞争优势不可或缺的战略管理内容。如何发挥供应链中不同节点企业的核心优势,整合不同资源、提高供应链响应用户需求的整体水平和能力,已成为企业界和学术界最为关心的问题。

本书由处于教学一线、富有丰富物流与供应链教学经验的教师编写,力求反映供应链管理最新研究的进展,做到理论与实务兼顾。全书内容充实,资料新颖翔实,叙述深入浅出。与同类教材相比,本书针对应用型本科院校学生的特点和培养目标,将理论性、科学性和实用性有机结合,体现出以下鲜明特色:

1. 体例多样,结构新颖

本书结构新颖,形式多样,图文并茂,直观清晰,有较强可读性。导入案例与课后案例均与教学内容相匹配,书中穿插的“知识链接”、“延伸阅读”补充和拓展了相关知识,使学生的知识能力结构紧密适应经济与社会发展的需要;“实训项目”有利于培养学生的独立思考、独立解决问题的能力。

2. 体系合理,内容精炼

本书依照供应链管理的内在逻辑关系构建知识体系,既注重内容的完整和系统性,又考虑到其在整个学科体系中的地位和作用,避免与其他课程内容产生过多重复,突出本课程中的核心理论和方法,注重实用性和教学效果,具有很强的实践价值。

3. 理论与实践相结合,具有可操作性

本书紧密结合当前物流领域的实践,从强化培养操作技能角度出发,充分展示了现代物流与供应链管理的新理论、新知识、新技术、新方法、新经验、新案例,内容先进、科学,具有实用性、简明性和操作性的特点。

本书由哈尔滨德强商务学院的马翔、黑龙江外国语学院的陈丽燕担任主编,具体分工如下:第一章、第二章、第六章和第十章由哈尔滨德强商务学院的马翔编写;第三章由哈尔滨德强商务学院的王旭编写;第四章和第八章由哈尔滨广厦学院的钟桂娟编写;第五章和第七章由哈尔滨华德学院的李立辉编写;第九章由哈尔滨德强商务学院的姜颖编写;第十一章和第十三章由黑河学院的夏盛盛编写;第十二章由黑龙江东方学院的段延梅编写;第十四章由黑龙江外国语学院的陈丽燕编写。全书由马翔负责统撰和定稿。

本书坚持理论与实践相结合,突出理论够用、技能实用的特点,内容丰富,案例新颖。本书可作为普通高等院校物流管理、工商管理、电子商务、国际贸易、市场营销等经管类专业的教材,特别适合应用型本科院校学生使用,也可作为企事业单位管理人员学习或培训的参考书。

在本书的编写过程中,编者翻阅、参考了大量国内外专家学者的论著和文献资料,引用、采纳了其中鲜明精辟的观点和见解,在此向各位专家学者表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限,书中还存在不少缺点和错误,敬请各位专家学者以及广大读者批评指正。

编著

2012年6月

目 录

第一章 供应链管理导论	1
第一节 供应链的基本概念	3
第二节 供应链的类型	7
第三节 供应链管理	14
第四节 供应链管理的运营与发展	20
第二章 供应链环境下的企业战略	29
第一节 企业核心竞争力	30
第二节 供应链管理下的业务外包	38
第三节 供应链管理战略	42
第三章 供应链设计、构建与优化	48
第一节 供应链设计概述	50
第二节 供应链结构模型	53
第三节 供应链结构中的企业角色	56
第四节 供应链系统构建策略	62
第五节 供应链系统构建及其他优化方法	70
第四章 供应链合作关系管理	76
第一节 供应链合作关系管理概述	77
第二节 供应链合作伙伴的选择与评价	83
第三节 供应商关系管理	90
第四节 供应链战略联盟	93
第五章 供应链管理方法	102
第一节 快速响应策略	103
第二节 ECR 有效顾客反应	109
第三节 电子订货系统	116
第四节 价值链分析法	121

第六章 供应链环境下的采购与供应管理	125
第一节 采购管理概述	126
第二节 供应链管理环境下的采购模式	132
第三节 供应链管理环境下的准时采购策略	137
第四节 全球采购	141
第五节 供应商开发、考核与选择	145
第七章 供应链环境下的物流管理	153
第一节 供应链环境下的物流管理	154
第二节 供应链环境下的物流管理战略	159
第三节 供应链环境下的物流决策	164
第四节 供应链环境下的第三方物流与第四方物流	169
第八章 供应链环境下的生产管理	176
第一节 供应链生产计划管理	177
第二节 供应链生产控制管理	183
第三节 供应链管理环境下的生产计划与控制系统总体模型	189
第四节 延迟制造	198
第九章 供应链环境下的库存管理	204
第一节 库存管理的基本原理和方法	205
第二节 供应链环境下的库存管理	209
第三节 供应链环境下的库存管理策略	214
第十章 供应链环境下的客户关系管理	227
第一节 客户关系管理概述	230
第二节 供应链环境下的客户关系管理	236
第三节 供应链一体化的 CRM	242
第十一章 供应链环境下的组织管理	250
第一节 供应链管理对传统企业组织结构的挑战	251
第二节 基于供应链管理的企业组织结构设计	257
第三节 供应链管理下的企业流程重组	266
第十二章 供应链管理的核心信息技术	274
第一节 供应链信息流管理	275
第二节 供应链管理中的信息技术	280

第三节	信息系统在供应链管理中的应用	291
第四节	电子商务与供应链	294
第十三章	供应链管理的绩效评价与激励机制	300
第一节	供应链绩效评价概述	301
第二节	供应链绩效评价指标体系	304
第三节	供应链绩效评价模型与方法	310
第四节	供应链激励机制	316
第十四章	供应链风险管理	323
第一节	供应链风险管理概述	324
第二节	供应链风险管理的主要内容	330
第三节	供应链应急管理	336
第四节	构建弹性供应链	339
参考文献		348

第一章

Chapter 1

供应链管理导论

【学习要点】

通过本章学习,要求学生了解供应链管理的产生背景;掌握和理解供应链的概念、特征与结构;掌握供应链的类型及其特点;理解供应链管理的概念与核心思想;了解供应链管理的主要领域与流程;掌握集成化供应链管理的内涵与实施步骤;理解供应链管理的运营机制。

【案例导入】

揭秘苹果的供应链

10多年前,苹果创始人乔布斯的“一个人,一张桌子,一台电脑,就能改变世界”的偏执信念,使得苹果一度陷入死亡线。为挽救苹果,乔布斯所采取的关键行动之一就是解决供应链管理问题。苹果通过精简库存、外包非核心业务及构建供应链联盟等策略,开发了供应商、公司和顾客之间的快速连接,证实了不单纯依靠低成本策略的供应链也可以取得让人羡慕的成就。

1. 精简库存

1996年,苹果公司的库存成品价值高达7亿美元,使公司一度陷入存货危机,产品库存周转率还不到13次。为此,苹果采取了一系列措施来降低库存。

第一,减少供应商数量。苹果将原先庞大的供应商的数量减少至一个较小的核心群体,开始经常给供应商传递预测信息,共同应对因各种原因导致的库存剧增风险。但是,苹果对供应商也提出了一系列残忍的完美主义要求,无论何时,如果一个项目没有达到要求,苹果都会要求供应商在12小时内作出原因分析和解释。

第二,减少产品种类。这是整个改革中最基础的环节,苹果把原先的15种以上的产品样式消减到4种基本的产品样式,并尽可能使用更多标准化部件,从而大大地减少了产品生产的零部件的备用数量以及半成品的数量,能够将精力更集中于定制产品,而不是为搬运大量存货。譬如,iPod nano几乎使用了所有的通用IC,从而减少了在元件准备上的时间和库存。2007年,苹果获得了快速的存货周转水平(50.8)和高速的业绩增长(38.6%)。

第三,提供更多的无形产品。迄今为止,苹果公司的需求预测、库存管理仍非常糟糕,但

是,苹果通过提供 iTunes 音乐商店服务,让消费者把钱大把地花费在一个近 20 亿美元销售额的零库存商品供应链上。目前,苹果的在线 iTunes 音乐商店已经成为世界上第三大音乐零售商,仅次于沃尔玛和百思买。

苹果的翻身仗说明,只有降低了企业的存货成本,才能直接地增加企业的盈利。

2. 外包非核心业务

第一,生产外包。虽然大部分的 iPod 用户总是津津乐道 iPod 是由苹果生产的一款极其成功的音乐和媒体播放机,但是他们并不在意它是由谁生产或者在哪里生产出来的,而这也正是苹果想要的。来自于台湾的鸿海精密、华硕和英华达公司利用各自在大陆的生产厂装配了数百万台 iPod,但是它们的名字却鲜为人知。同样的外包决策也发生在主板生产方面,苹果过去一直生产 PC 机的主板,但在 1998 年的调查中发现,一些生产厂家生产的主板已经好于苹果电脑自己生产的主板,于是在当年公司决定将这部分业务卖掉,并将以后的业务外包给供应商完成。

第二,设计外包。作为世界上最优秀的创新公司,苹果却不肯以自己拥有的资源来规划创新战略。据统计,在 2006 年高科技企业的研发投入排行中,苹果仅以 7.15 亿美元列第 15 位,约为排名榜首的微软的 1/9。比如,McIntosh 率先使用的鼠标、iPhone 所使用的 Multi-Touch 技术都来自于其他公司,甚至 iPod 的最初开发工作也是由外包完成的。

3. 构建供应链联盟

最初,苹果有着制造全世界最精美电脑的声誉,却只有很少的软件或者硬件能与 Mac 配套。今天,苹果的生态系统已经从一个悲惨的小型高科技村落演变成一个全球帝国。

iPod + iTunes 模式把庞大的消费类电子厂商、芯片制造商、软件公司、音乐公司、电脑厂商和零售商的力量整合在一起,为客户打造了播放、下载和视频等客户供应链系统。与此同时,苹果还逐渐开展与便携话筒、音乐播放器外壳及其他小硬件的制造商一起合作。譬如,宝马首次在它 2004 年许多款车型的仪表板上的储物小格中加入 iPod 转接器,通用汽车的 2008 凯迪拉克 CTS 将拥有一个具有 iPod 旋转与点击界面的中心控制台,不仅能将 iPod 中的音乐播放出来,还能播放广播、CD 甚至卫星广播。苹果还与耐克合作,将运动与音乐结合起来,推出了创新的“Nike + iPod”系列产品。

同样的故事也在 iPhone 上演。iPhone 不仅仅是一部手机,而是苹果试图建立人们用来看网页、听音乐、看电视电影、打电话等方面的全新体验,同时也是对手机制造商、网络运营商、制造商、电影和电视节目发行商以及计算机公司间实力的重新划分。随着 iPhone 的热卖,势必将有更多的合作伙伴成为苹果供应链上的一环。

(资料来源:http://edu.21cn.com/caigou/g_66_775845-1.htm;2012-1-18)

第一节 供应链的基本概念

进入 20 世纪 90 年代以来,由于科学技术的不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。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,所有这些都要求企业能对不断变化的市场作出快速的反应。

一、企业管理模式的转变

20 世纪 90 年代以前,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,传统上常采用的策略是,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。这就是人们所说的“纵向一体化”(Vertical Integration)管理模式。这是一种基于单个企业的管理模式,当企业处于相对稳定的市场环境中,这种模式是有效的。但是随着科技迅速发展、世界竞争日益激烈,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,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,“纵向一体化”模式也暴露出它固有的种种缺陷。

- (1) 增加企业投资负担。
- (2) 承担丧失市场时机的风险。
- (3) 迫使企业从事不擅长的业务活动。
- (4) 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手。
- (5) 增大企业的行业风险。

鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端,从 20 世纪 80 年代后期开始,国际上越来越多的企业放弃了这种经营模式,随之是“横向一体化”(Horizontal Integration)思想的兴起,即利用企业外部资源快速响应市场需求,本企业只抓最核心的东西——产品的方向和市场。至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,当把所有相邻企业依此连接起来,便形成了供应链(Supply Chain)。

这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行,才有可能使链上的所有企业都能受益。于是便产生了供应链管理(Supply Chain Management, SCM)这一新的经营与运作模式。

【知识链接】

企业管理模式

企业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。

质量、成本和时间(生产周期)一直是一个企业的三个核心活动,企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。企业的生存和发展依赖于对这三个核心活动过程的管理,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内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。

二、供应链的基本内涵

在今天,很少有单个企业能够在产品从原材料供应到产品送达消费者手中整个环节都能成为最有竞争力的胜者。在激烈的竞争环境之下,要求企业专注于自身的核心竞争力,把非核心的业务外包,联合其上、下游企业,建立一条具有经济利益同向性、紧密联系和优势互补的连续的供应链,充分利用这个链条上的资源以便快速适应新的多变的竞争环境,共同增强竞争力,这就构成了我们所说的供应链。那怎样准确定义和理解供应链的内涵呢?

1. 供应链的概念

美国的史迪文斯(Stevens)认为:“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链,它开始于供应的源点,结束于消费的终点。”伊文斯(Evens)认为:“供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物流及信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的模。”哈理森(Harrison)认为:“供应链是执行采购原材料、将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网。”菲利浦(Phillip)和温德尔(Wendell)认为:供应链中战略伙伴的关系是很重要的,通过建立战略伙伴的关系,可以与重要的供应商和用户更有效地开展工作。

我国国家标准《物流术语》(GB/T18354—2001)对供应链的定义是:“供应链是指在生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业,所形成的网链结构。”

本书认为:供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式,它包含所有加盟的节点企业,从原材料的供应开始,经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链,而且是一条增值链,物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业都带来收益。

2. 供应链的结构模型

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,把供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

从图 1.1 中可以看出,供应链由所有加盟的节点企业组成,其中一般有一个核心企业,可以是产品制造企业,也可以是大型零售企业。节点企业在需求信息的驱动下,通过供应链的职能分工与合作(如生产、分销、零售等),以资金流、物流或/和服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。

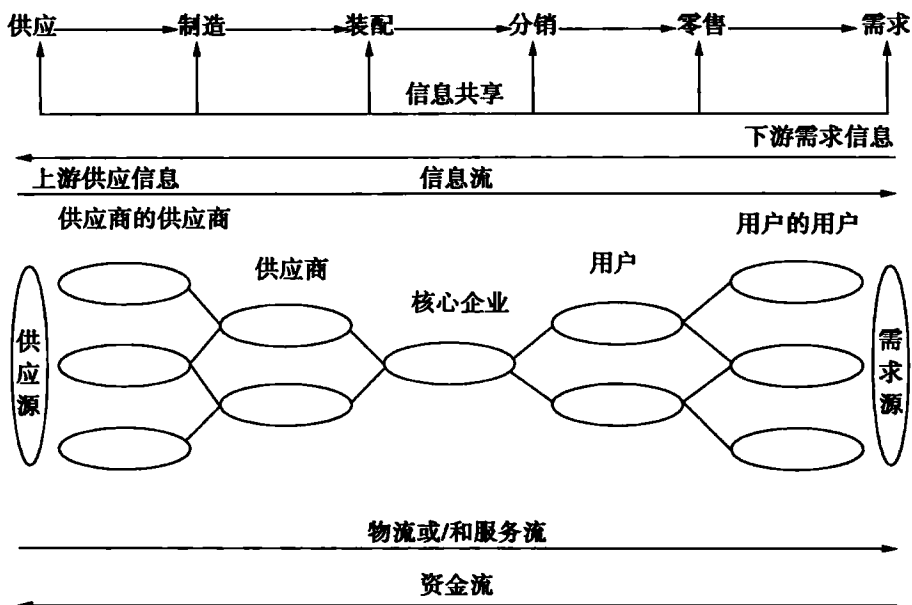


图 1.1 供应链系统的结构模型

3. 供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出,供应链是一个网链结构,由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点,节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征:

(1) 复杂性。因为供应链节点企业组成的跨度(层次)不同,供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成,所以供应链的结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

(2) 动态性。供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要,其中节点企业需要动态地更新,这就使得供应链具有明显的动态性。

(3) 面向用户需求。供应链的形成、存在、重构,都是基于一定的市场需求而发生,并且在供应链的运作过程中,用户的需求拉动是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

(4)交叉性。节点企业是这个供应链的成员,同时又是另一个供应链的成员,众多的供应链形成交叉结构,增加协调管理的难度。

三、供应链系统

1. 供应链系统性的表现

供应链是一个系统,是由相互作用、相互依赖的若干个组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体。

(1)体现在其整体功能上。这一整体功能是组成供应链的任一成员企业都不具有的特定功能,是供应链合作伙伴间的功能集成,而不是简单叠加。供应链系统的整体功能集中表现在供应链的综合竞争能力上,这种综合竞争能力是任何一个单独的供应链成员企业都不具有的。

(2)体现在供应链系统的目的性上。供应链系统有着明确的目的,这就是在复杂多变的竞争环境下,以最低的成本、最快的速度、最好的质量为用户提供最满意的产品和服务,通过不断提高用户的满意度来赢得市场。这一目的也是供应链各成员企业的共同目的。

(3)体现在供应链合作伙伴间的密切关系上。这种关系是基于共同利益的合作伙伴关系,供应链系统目的的实现,受益的不只是一家企业,而是一个企业群体。因此,各成员企业均具有局部利益服从整体利益的系统观念。

(4)体现在供应链系统的环境适应性上。在经济全球化迅速发展的今天,企业面对的是一个迅速变化的买方市场,要求企业能对不断变化的市场作出快速反应,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,以赢得竞争优势。新型供应链(有别于传统的局部供应链)以及供应链管理就是为了适应这一新的竞争环境而产生的。

(5)体现在供应链系统的层次性上。供应链各成员企业分别是一个系统,同时也是供应链系统的组成部分;供应链是一个系统,同时也是它所从属的更大系统的组成部分。

2. 供应链系统流程

供应链系统包含一系列流程,这些流程发生在一个组织内部或供应链中的不同组织之间,它们结合在一起共同实现客户对产品的需求。下面用两种不同的方式来观察发生在供应链中的流程:

第一种方式是从供应链系统中各流程主体的角度观察,它包括物流、商流、信息流、资金流四个流程。四个流程各有不同的功能以及不同的流通方向,如图 1.2 所示。

(1)物流。这个流程主要是物资(商品)的流通过程,是一个发送货物的程序。该流程的方向是由供货商经由厂家、批发与物流、零售商等指向消费者。由于长期以来企业管理都是围绕产品实物展开的,因此,物资流程被人们广泛重视。许多物流理论都涉及如何在物资流通过程中在短时间内以低成本将货物送出去。