

“十三五”普通高等教育本科供应链方向规划教材

供应链管理

沙盘模拟实战教程

陈博 李翠 ◎主编

引导 SCM 实战潮流
体会最真实的实战演练
培养未来职业经理人

“十三五”普通高等教育本科供应链方向规划教材

图件查编目(CIP)数据

8.0102

(“十三五”普通高等教育本科供应链方向规划教材)

ISBN 978-7-2043-2707-2

供应链管理沙盘 模拟实战教程

主编 陈博 李翠

前言

第一章 供应链管理沙盘概述

1.1 供应链管理沙盘的概念

1.2 供应链管理沙盘的作用

印	194千字
开	11.2
本	787mm×1092mm 1/16
号	ISBN 978-7-2043-2707-2
册	1

中国财富出版社

地址：北京·宣武门大街·中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理沙盘模拟实战教程 / 陈博, 李翠主编. — 北京: 中国财富出版社, 2016. 8

(“十三五”普通高等教育本科供应链方向规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5797 - 5

I. ①供… II. ①陈…②李… 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 (2015) 第 162733 号

李 翠 主 编

策划编辑 郑欣怡
责任编辑 禹 冰

责任编辑 禹 冰
责任校对 杨小静

责任发行 斯 琴

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5797 - 5/F · 2433

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 11.5

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 194 千字

定 价 28.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

编写人员

(排名不分先后)

主 编：陈 博 李 翠

副 主 编：刘 丽 刘西坤

编写人员：陈 贞 胡桂华 冯海侠 李正浩 杨德艳 宋连亮

曹 洋 郑文钦 杜庆润 张兆岳 王思情 王文静

李松然 韩刚刚 陈方强 李振国

前言

20世纪90年代,许多制造商和服务商寻求与他们的供应商合作,将采购和供应的职能从简单的办事员角色提升到一种新的管理职能,称为供应链管理,主要是集中在工业买家的采购和供应的职能上,所以我们将其称为供应链管理的采购和供应职能。相应地,很多批发商和零售商为了增强自己的竞争优势也将其物资配送和物流的功能纳入供应链管理,我们将其称为供应链管理的运输和物流职能,它集先进的管理思想和最佳的企业业务实践为一体,受到了企业的广泛关注,并由此出现了对相关人才的迫切需求。目前,各院校在管理人才培养中亦充分认识到了供应链管理(SCM)教学的重要性。利用先进的信息技术来改革和创新教学方法和教学内容,加强实践教学环节,提高学生的动手实践能力,已经成为人才培养模式改革,特别是经管类人才培养模式改革的着力点。各个院校都在积极开展SCM沙盘模拟教学、SCM软件教学和相关认证培训,希望通过信息化方式模拟企业经营,让学生较好地了解企业运作和信息化流程,提高在校解决公司管理实际问题的能力,增强企业实践技能,增加就业机会。

供应链管理沙盘模拟实战教程就是针对一个模拟企业,将该模拟企业运营的关键环节(战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理等部分)设计为该实战课程的主体内容,将企业运营所处的内外部环境抽象为一系列规则的课程。在该课程中,受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中分别担任制造商、渠道商和终端零售的角色,通过模拟企业若干年(一般是4年)的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中,参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻

体会理论联系实际的重要性，对低年级学生起到激发学习兴趣的作用，对高年级学生起到学以致用作用。

《供应链管理沙盘模拟实战教程》具有3个特点：实战性——引导学生实战参与企业经营过程，激发学生动手实战的兴趣；竞赛性——以竞赛的形式组织实战演练，可以作为竞赛演练指导书，掌握最新的竞赛规则，知己知彼，百战不殆；职业性——与企业接轨，为企业培养优秀的职业经理人打基础。《供应链管理沙盘模拟实战教程》以体验式教学方式成为继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的又一典型实用的教学方法。该实战教程可以强化受训者的管理知识、训练管理技能，全面提高受训者的综合素质。该实战教程融理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身的设计思路新颖独到，使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的一次转化，在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的二次升华。

本书按实训类课程的要求，通过SCM物理沙盘和电子沙盘训练，为学生熟悉企业经营环境提供一个相对真实的情境，以团队竞争为基础，体验SCM在普通企业经营中所蕴含的实际意义，并对SCM软件环境有一定的熟知；通过一套简化的、业务贯通的教学案例，为学生提供一个入门的环境，以熟悉软件为根本，体验SCM的基本操作和设计，使学生能较为系统地理解SCM所代表的先进管理理念。本书简明扼要地论述了SCM理论、SCM物理沙盘、SCM电子沙盘操作等问题，既顾及理论介绍，又兼顾实际应用；既注重通过SCM模拟实战获得感性体验，又考虑了SCM操作的理性训练；教学中尽可能简化内容，同时又注重实战的效果和质量。

本书共分五章，第一章主要介绍SCM沙盘理论概述，包括SCM沙盘概念、发展、角色分工、课程目标、发展前景及重要性等，由陈博、陈贞、郑文钦编写；第二章主要介绍SCM沙盘模拟制造商，包括制造商沙盘基本介绍、物理盘面操作流程、报表填写、电子沙盘运营流程及操作指南等，由李翠、胡桂华、陈方强、李振国编写；第三章主要介绍SCM沙盘模拟渠道商，包括渠道商沙盘模拟的基本介绍、操作及电子沙盘的操作分析等，由刘西坤、宋连亮、曹洋、杜庆润、韩刚刚编写；第四章主要介绍了SCM沙盘模拟终端商，包括终端商沙盘模拟的基本介绍、操作系统及电子沙盘的操作系统等，由刘丽、李正浩、王文静、王思情编写；第五章主要介绍了SCM沙盘总

体流程,包括SCM沙盘引入、流程、市场分析、注意事项、经营及点评等,由冯海侠、杨德艳、张兆岳、李松然编写。

本书的编写得到了用友软件有限公司的大力协助,在此特别感谢用友软件公司给予的大力支持和帮助。

我们诚恳希望读者在阅读本书的过程中,指出书中存在的缺点和不足之处,并提出宝贵的指导意见,这是对我们的最高奖赏和鼓励。我们将在修订或重印时,将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来(作者交流邮箱445965754@qq.com),在此感谢广大读者的厚爱!

第一章 供应链管理沙盘概述	1
第一节 供应链管理(SCM)与供应链	编者 1
第二节 供应链管理的发展	2016年5月 8
第三节 供应链管理沙盘的基本分工	11
第四节 供应链管理沙盘	13
第五节 供应链管理沙盘课程目标	17
第二章 供应链管理沙盘——制造商	31
第一节 制造商沙盘基本介绍	31
第二节 制造商沙盘操作流程与报表填写	36
第三节 电子沙盘运营流程及操作流程图	54
第三章 分销渠道	72
第一节 分销渠道沙盘模型的基本介绍	72
第二节 SCM分销渠道的沙盘的操作系统	77
第三节 SCM分销渠道的电子沙盘的操作分析	97
第四章 SCM的终端零售	119
第一节 终端零售沙盘模型的基本介绍	119
第二节 SCM沙盘操作系统	123
第三节 SCM电子沙盘操作流程图	127
第五章 SCM沙盘的总体流程	150
第一节 沙盘沙盘引入	150

121	物流沙盘 MOE	节二第
131	供应链沙盘 MOE	节三第
141	供应链沙盘 MOE	节四第
151	供应链沙盘 MOE	节五第

第一章 供应链管理沙盘概述

第一章 供应链管理沙盘概述	1
第一节 供应链管理（SCM）与供应链	1
第二节 供应链管理的发展	8
第三节 供应链管理沙盘的角色分工	11
第四节 供应链管理沙盘	13
第五节 供应链管理沙盘课程目标	17
第二章 供应链管理沙盘——制造商	31
第一节 制造商沙盘基本介绍	31
第二节 物理盘面操作流程与报表填写	36
第三节 电子沙盘运营流程及操作指南	54
第三章 分销渠道	72
第一节 分销渠道沙盘模拟的基本介绍	72
第二节 SCM 分销渠道的沙盘模拟操作	77
第三节 SCM 分销渠道的电子沙盘的操作分析	97
第四章 SCM 的终端零售	119
第一节 终端零售沙盘模拟的基本介绍	119
第二节 SCM 沙盘操作系统	123
第三节 SCM 电子沙盘操作系统	137
第五章 SCM 沙盘的总体流程	150
第一节 SCM 沙盘引入	150

第二节	SCM 沙盘流程	154
第三节	SCM 沙盘中市场分析	164
第四节	SCM 中注意的事项	165
第五节	经营及点评	172

目 录

1	供应链管理沙盘模拟实战教程 第一章	
1	供应链管理沙盘 (MSE) 经营沙盘 节一第	
8	需求预测沙盘 节二第	
11	工厂生产沙盘 节三第	
13	物流中心沙盘 节四第	
17	配送网络沙盘 节五第	
18	商战——沙盘 第二章	
18	综合本基地商战 节一第	
20	巨野泰山沙盘 节二第	
24	商战沙盘 节三第	
25	数据沙盘 第三章	
25	综合本基地数据沙盘 节一第	
27	数据沙盘 节二第	
29	数据沙盘 节三第	
110	SCM 沙盘 M2E 第四章	
110	综合本基地 M2E 节一第	
123	SCM 沙盘 M2E 节二第	
131	SCM 沙盘 M2E 节三第	
120	SCM 沙盘 M2E 第五章	
120	SCM 沙盘 M2E 节一第	

第一章 供应链管理沙盘概述

随着经济全球化的发展，供应链管理已成为企业提高竞争力的重要手段。供应链管理是指从原材料采购、产品制造、分销，到交付给最终用户的全过程。供应链管理沙盘是一种模拟供应链管理过程的实训工具。它通过角色扮演、情景模拟、讲师点评等方式，使学员在虚拟的市场竞争环境中，亲身体验供应链经营管理的全过程。让学员在分析市场、制定战略、组织生产、整体协作等一系列活动中，认识到渠道上下游对于企业的重要性，从而深刻理解供应链管理的思想，提升供应链管理的能力。该课程融角色扮演、案例分析、专家诊断于一体，最大的特点是“在参与中学习”，该课程内容涉及：企业整体战略思考、市场需求分析、销售反馈、渠道运营管理、制造商订货确认、研发生产，销售发货、物流管理、资金结算与财务管理、广告策略、产品定位、促销选择、销售实现、供应链协作与谈判等多个方面。学生的学习过程接近企业的真实现状，在游戏般的训练中体验完整的供应链的经营过程，感受企业间协作与制约的关系，感悟正确的经营思路和管理理念。

第一节 供应链管理（SCM）与供应链

一、供应链管理（SCM）概念

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）：借助信息技术（IT）和管理技术，将供应链上业务伙伴的业务流程相互集成，从而有效地管理从原材料采购、产品制造、分销，到交付给最终用户的全过程，在提高客户满意

度的同时，降低整个系统的成本，提高各企业的效益。

供应链管理沙盘：是通过对多家以分销为主要销售渠道的企业进行深入调研与合作，总结提炼出分销与零售中最重要的环节及这些环节对人员的能力要求，以沙盘的形式模拟企业供应链运营的经典课程，课程主要从分销渠道的设计与选择代理商的管理终端管理分销渠道的设计与选择、代理商的管理、终端管理、分销渠道的设计与选择、代理商的管理、终端管理、品牌管理、储运管理、财务管理、库存商品及应收款周转率、品牌管理、储运管理、财务管理、库存商品及应收款周转率管理、储运管理、财务管理、库存商品及应收款周转率几个方面训练学生，使他们理解分销渠道，学习相关知识，掌握相应能力。

供应链管理概念的来源有以下几个。

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管理模式”。

菲利浦（Phillip）则认为供应链管理不是供应商管理的别称，而是一种新的管理策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作。

Monczka、Trent 和 Handfiel（1998）认为供应链管理（SCM）要求传统上分离的职能物料汇报到一个负责的经理人员协调整个物流过程，并且还要求与横贯整个流程各个层次上的供应商形成伙伴关系。SCM 是这样一个概念，“它的主要目标是以系统的观点，对多个职能和多层供应商进行整合和管理外购、业务流程和物料控制”。

La Londe 和 Masters（1994）认为供应链战略包括供应链上的两个或更多企业进入一个长期协定，以信任和承诺发展成伙伴关系，需求和销售信息共享的物流活动的整合，提升对物流过程运动轨迹控制的潜力。

Stevens（1989）认为“管理供应链的目标是使来自供应商的物流与满足客户需求协同运作，以协调高客户服务水平和低库存、低成本的相互冲突的目标。”

Houlihan（1988）认为供应链管理和传统物料制造控制的区别如下。

（1）供应链被看成是一个统一的过程。链上的各个环节不能分割成诸如制

造、采购、分销、销售等职能部门。

(2) 供应链管理强调战略决策。“供应”是链上每一个职能的共同目标并具有特别的战略意义，因为它影响整个链的成本及市场份额。

(3) 供应链管理强调以不同的观点看待库存，将其看成新的平衡机制。

(4) 一种新系统方法——整合而不是接口连接。

Cooperetal (1997) 认为供应链管理是“一种管理从供应商到最终客户的整个渠道的总体流程的集成哲学。”

Mentzeretal (2001) 认为供应链管理是对传统的企业内部各业务部门间及企业之间的职能从整个供应链进行系统的、战略性的协调，目的是提高供应链及每个企业的长期绩效。

二、供应链

供应链的定义：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，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，它是将供应商、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模式。

在供应链上的每一个环节都含有“供”和“需”的双重含义。例如，企业的销售部门是市场的供方，但又是生产部门的需方；而生产部门是销售部门的供方，又是采购部门的需方。“供”与“需”总是相对而言、相伴而生的。所以，也有人称它为供需链。

供应链上有5种“流”在流动：信息流、物流、资金流、价值流和工作流。这些“流”相互关联、相互影响，形成了一个完整的系统。信息流分成需求信息和供应信息两种不同流动方向的信息流；物流是供需链上最显而易见的物资流动，计划与控制功能主要是针对物流的；企业的各项业务活动都会消耗一定的资源，消耗资源会导致资金流出，所以企业中有资金流。对此，提供了各种监控资金流动、分析产品获利性和优化总成本的功能；各种物料在供需链上移动，是一个不断增加其技术含量或附加值的增值过程。因此，供需链还有增值链的含义，提供了分析增值作业的功能。信息、物料、资金都不会自己流动，物料的价值也不会自动增值，要靠人的劳动来实现，要靠企业的业务活动——工作流，它们才能流动起来。从20世纪60年代起，企

业就开始了管理信息化的应用，从物资需求计划（MRP）到企业资源计划（ERP），逐步实现了对采购、库存、生产、销售、财务和人力资源等业务的管理，使其内部业务流程和处理实现了自动化，为企业内部纵向一体化管理创造了不可磨灭的功绩。但是，在经济全球化蓬勃发展的今天，ERP在供应链的跨企业横向一体化管理方面显得力不从心。以前是企业与企业之间的竞争，以后将是供应链与供应链之间的竞争。因此，全球500强企业在经过若干年的ERP应用后又纷纷引入了SCM。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）是对供应链所涉及组织的集成和对物流、信息流、资金流的协同，以满足用户的需求和提高供应链整体竞争能力。简言之，供应链管理就是优化和改进供应链活动，供应链管理的对象是供应链的组织（企业）和它们之间的“流”；应用的方法是集成和协同；目标是满足用户需求，最终提高供应链的整体竞争能力。

随着新技术和管理模式的不断涌现和应用，供应链管理在企业内的角色和地位在过去30多年中已经发生了巨大的变化。在20世纪70年代，供应链管理还被称作“分销”，集中于企业内部的仓储和运输的整合优化。从20世纪80年代起，供应链管理的中心转移到整个供应链中流程和成本结构的再造。Herbert W. Davis & Co 的数字表明，1982—1990年，从北美的供应链成本，包括成品运输、仓储、订单处理、客户服务、行政管理和存货成本等，降低了将近1/3。自20世纪90年代起，供应链管理的中心开始从降低成本转向提高客户服务水平。20世纪90年代后期，战略供应链管理的浪潮开始兴起。战略供应链管理区别于传统理念的关键是从“成本为中心”转变为“以客户为中心”，从最终用户开始分析供应链各环节的可能组合的收益和风险，进行企业的未来战略定位和设计。

有效地供应链管理可以使管理者充分了解整条供应链的信息，这条链从原材料的获得开始到产品的生产，一直延伸到把产成品送到客户手中，管理者有了这些信息，则可以进行更加科学、全面的决策。供应链规划把整条供应链作为一个连续的、无缝进行的活动来加以规划和优化，把整条链中各环节的规划工作集成在一起，而不是各行其事。它能够同步地考虑需求、能力、物料等约束环节，在这一点上，它是区别于MRP及ERP的。

相对于ERP的软件包而言，SCM软件还有其他一些专长，例如把整条供

应链图形化管理，使得在有些时候，问题的所在一目了然。SCM 引导你更加轻松地遨游供应链的数据海洋，这由供应链导航软件所提供的精致的图形用户界面来实现。这种界面能使用户视线穿透供应链的里里外外，无论是需求、供给，还是排程、运输，一切尽在用户掌握中。

所以，SCM 就是对企业供应链的管理，是对供应、需求、原材料采购、市场、生产、库存、定单、分销发货等的管理，包括了从生产到发货、从供应商的供应商到顾客的顾客的每一个环节。供应链是企业赖以生存的商业循环系统，是企业电子商务管理中最重要课题。

1. 供应链管理包含的内容

(1) 供应链管理要求采用合适的管理策略。不同行业、不同产品类型要求采用不同的供应链管理策略，供应链管理的首要目标是建立与自身行业及产品特征适合的供应链类型。

(2) 供应链管理是对供应链上各协同业务的管理。协同是供应链思想的核心，是供应链管理的最终目的，供应链协同表现为供应链的组织成员间互相配合来完成价值创造的某种工作，甚至供应链成员一起实现共同的战略构想。供应链协同按其层次分，有操作和业务流程协同、管理和业务标准协同、战略协同，业务流程和业务标准的协同要求往往是同步的，供应链企业协同一致实现共同战略，是协同的最高级层次；供应链协同按内容分，有订单协同、财务资金协同、需求预测协同、需求计划协同等，订单协同是各协同工作开展的基础。

(3) 供应链管理以订单协同为核心，实现订单的快速响应。订单记载和传达了从最终客户到零售商、经销商、产品商和制造商、部分供应商的需求信息、订单的下达、响应和满足是供应链业务流程开始和结束的标志，订单协同是各协同工作开展的基础和最终目的，因而必然是供应链各协同业务的核心。要求对订单快速响应。

(4) 供应链管理对供应链渠道组织、非渠道组织进行。供应链管理基于最终客户需求，重点关注以核心企业为中心的渠道的商业流程优化，也就是以渠道为核心管理范围，条件成熟时适当扩展到金融服务提供商、物流服务提供商、制造外包商和研发服务提供商等。

(5) 供应链管理的一个目标是实现整条供应链的成本最低。供应链管理

的一个目标是实现整条供应链的成本最低，以增强供应链上各企业的竞争能力，给最终客户创造最大的让渡价值。

(6) 供应链管理的实现要应用信息技术。供应链的直接处理内容是供应链上相关企业的信息资源，信息资源的处理依赖于信息技术的应用。

供应链管理体系内的 4 个组成部分分别是供应链组织、业务流程、供应链绩效、供应链战略能力，这 4 个部分具有一定的层次关系，组织是基础，供应链具体运作体现为组织内、组织间流程，供应链上组织的参与程度、流程的运转情况决定了供应链绩效水平，并最终决定了供应链作为一个整体的战略能力。

2. 供应链管理的技术基础

实现 SCM 有两大技术支柱：集成（Integration）和协同（Coordination）。而供应链的协同功能则以 3 项技术为基础：①现代的信息和通信技术；②过程标定（基准）——以行业的最佳实践（Best Practices 或 best-in-class）企业的运行效果为基准模板（Benchmarking），实行供应链改造的后来者向这个模板看齐；③高级计划与排产技术（Advanced Planning and Scheduling, APS）。APS 能够统一和协调企业间的长、中、近期的计划，是 SCM 的核心。

随着互联网的飞速发展，越来越多的企业开始利用网络实现 SCM。即利用互联网将企业的上下游企业进行整合，以中心制造厂商为核心，将产业上游原材料和零配件供应商、产业下游经销商、物流运输商及产品服务商和往来银行结合为一体，构成一个面向最终顾客的完整电子商务供应链，目的是为了降低采购成本和物流成本，提高企业对市场和最终顾客需求的响应速度，从而提高企业产品的市场竞争力。

3. SCM 为企业带来的益处

- (1) 增加预测的准确性。
- (2) 减少库存，提高发货供货能力。
- (3) 减少工作流程周期，提高生产率，降低供应链成本。
- (4) 减少总体采购成本，缩短生产周期，加快市场响应速度。

4. SCM 与 ERP 的区别

(1) 管理范围。ERP 只能对其内部资源进行管理。然而，单靠企业内部的业务改进所获得的收效已变得越来越有限，企业逐渐将管理焦点转移到超

越企业之外的供应链管理和上下游的业务协同上。SCM 则能够满足供应链横向一体化运作的要求，在考虑了资源约束、优化和决策的技术支持下，有效利用和整合外部资源。

(2) 理论模型和方法。在企业安排计划和管理上，MRP 法和数学规划法这两种主要的计划编制方法，MRP 法省略了一些实际存在、但又难以求解的因素。但是，人们逐渐发现那些因素往往是不容忽视的，加上计算机计算速度的飞速发展，使得采用数学规划方法不再困难，人们开始采用数学规划方法编制计划，这种全新的计划方法就是 SCM 的开端。SCM 采用了多种数学解析的优化模型和规则，是基于约束理论进行计划的，它考虑了物料、设备、人员、场所、时间和技术等所有的约束因素，对不同的目标可以通过不同的规则进行优化。而 ERP 的理论模型过于简单和陈旧，它的计划模型和提前期的计算方法等都无法模拟今日复杂多变的业务过程。

(3) 编制计划。SCM 扩大了计划范围，通过不同的规则对不同业务进行计划，并可对单一目标和多目标进行优化的计划；而且 SCM 的计划是并发的、计划时段是连续的，综合、完整地考虑了约束问题，生成的提前期是弹性的，可以对供应链和企业的各项业务进行计划，一次性地考虑业务流程的纵向和横向的协调，无须一个个地依次制订计划。而 ERP 编制计划是按顺序进行的，计划时段是离散的，生成的提前期是固定的，仅面向某一功能的计划，计划的能见度只限于局部，几乎不考虑约束。同时，SCM 的计划覆盖了所有的业务，计划模型可以做得足够详细，覆盖了长、中、短周期，可以实现倒排、顺排和中间排，其精细程度可从年、月、周一直到天、小时和分钟。SCM 还能够随时根据生产和客户需求的变化进行重排计划，量化地反映甚至超前于市场的需求，例如变化的资源和约束、用户的优先权等。它可以实现一个可持续转变的流程，使得重排计划能够对每一次意外变化进行随时处理。ERP 有时按天做计划都很困难，更无法精确到小时和分钟，也很难做到快速地重排计划。在生成计划后，SCM 可以根据“评价计划成本”标准，评价计划成本，并与企业的财务指标进行对比和衡量，进一步核实其可行性，但 ERP 无法对做出的计划成本进行评价。

(4) 业务管理。SCM 在业务管理上具有比 ERP 更好、更多的功能。

①SCM 具有极强的实时承诺性，它的承诺标准能为客户提供准确的交货日期。

虽然 ERP 的可用量检查 ATP 也具有某种承诺能力，但仅是建立在对现有库存检查的基础上，而 SCM 在 ATP 的基础上，还通过对需求承诺能力和对订单承诺能力的检查、扩展的生产可用性检查和对获利能力的检查等功能，以客户做出准确的交货承诺，并在商谈订单的第一时间就能确定该订单是否能够获利。②SCM 能对供应链上的资源进行优化调配，将供应链上的某种稀缺资源预先分派给具有较高优先级别的客户或渠道的需求。③SCM 的计划范围扩展到了企业之外，能生成跨企业的协同计划，实时了解伙伴们的业务变化情况，及时进行重排计划，保持高度的灵活性和预见性，以快速响应市场需求，ERP 则无法满足这种需求。④SCM 可以动态计算提前期，它的提前期标准提供了一个优于 ERP 的特性，ERP 逻辑使用固定的提前期进行计划，这对整个供应链运行具有若干负面的影响。⑤SCM 可以对供应链的需求、供给和约束进行监控，实时地将这三者进行比较，一旦出现不匹配时立刻发出预警信号，并执行智能的逻辑操作使它们重新恢复平衡，重新达到同步，这也是 ERP 无法实现的。

总的来说，ERP 只能告诉你应该做什么，而 SCM 则能帮助你决定怎样去做。例如，供应商和客户的位置变化将怎样影响运输成本？增加或取消一个配送中心或越库作业将如何影响运输成本？这些都是 ERP 无法解答，而必须由 SCM 来解决的问题。

第二节 供应链管理的发展

在 21 世纪，全过程可视的实时管理和高效率动作将使供应链管理实现划时代的广泛应用。各种各样的组织形式和管理因素相互作用构成了形形色色的供应链管理模式。

例如，福特汽车公司已经对核心供应商开通了内部互联网，因此他们可以得到关于福特工厂和仓库库存的实时信息，以便进行无间断供应，这种物流配合使供应商能将原材料准确送到，以至于装配线的座位安装工在打开板条箱时，蓝色汽车也正好关到该工作位上。

与电子商务协同发展的完全电子化供应链管理（E - Supply Chain Management）应该就是未来的发展趋向。E - Supply Chain Management 将把企