

新编供应链管理

杨传明 于溪东 编著

非
外
借

新编供应链管理

杨传明 于溪东 编著

江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇江

图书在版编目(CIP)数据

新编供应链管理 / 杨传明, 于溪东编著. — 镇江 :
江苏大学出版社, 2017.3
ISBN 978-7-5684-0423-5

I. ①新… II. ①杨… ②于… III. ①供应链管理
IV. ①F252.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 057102 号

新编供应链管理

Xinbian Gongyinglian Guanli

编 著/杨传明 于溪东

责任编辑/吴昌兴

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编: 212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江华翔票证印务有限公司

印 刷/虎彩印艺股份有限公司

开 本/787 mm×1 092mm 1/16

印 张/23

字 数/439 千字

版 次/2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-5684-0423-5

定 价/48.00 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)

随着经济全球化的不断深入,企业间的竞争逐步转变为供应链间的激烈竞争,以供应链为边界的管理模式也成为企业的必然选择。因此,掌握供应链管理的本质和内涵,对于提高供应链管理水平具有十分重要的意义,这同时也成为企业界和学术界越来越关心的问题,也是管理和经济类学生及相关从业者应该学习和掌握的内容。

本书基于企业核心竞争力和客户价值,分为五个部分共十一章系统描述了供应链管理系统。第一部分为供应链简介,通过第一章介绍了供应链和供应链管理的主要术语和基本概念。第二部分为供应链构建,通过第二章和第三章具体阐述了如何构建供应链,全面分析了如何管理供应链伙伴。第三部分为供应链运作,包括第四章至第七章。绝大部分供应链教材在描述此部分时,主要是对供应链进行横向解析,将其分为供应链采购管理、生产管理、库存管理等环节,这样划分一定程度上割裂了供应链体系,且容易与其他物流专业课程造成内容重叠。为此,本书从供应链纵向进行剖析,阐述了如何通过供应链物流、金融、信息流和商流的运作实现供应链有效管理。第四部分为供应链运行监控,包括第八章至第十章,主要通过供应链绩效管理、成本管理和风险管理三个部分描述如何有效监控供应链运作。第五部分为供应链提升,通过第十一章系统描述了供应链发展的趋势。

本书由在物流与供应链管理理论研究和教学实践中积累了丰富经验的同仁共同编写完成。苏州科技大学的杨传明负责全书结构设计、统稿和定稿。各章编写分工为:杨传明负责第一章、第三章、第六章、第七章、第十章和第十一章编写工作;朱天一负责第二章的编写工作;于溪东负责第四章、第五章的编写工作;黄文军负责第八章、第九章的编写工作。此外,还要感谢王仲君教授、邵举平教授、徐天舒副教授、王佳

博士等同事对于本书的指点和帮助。本书在编著过程中,参考和引用了国内外有关研究成果和文献,在此表示衷心的感谢。

本书可以作为物流管理专业及相关专业本科生、研究生教材使用,也可作为其他读者供应链知识入门读本。由于供应链管理的研究和实践仍在不断发展,虽然作者尽力将最新思想理念编写入本书,但由于水平有限,书中难免有不妥之处,恳请读者批评指正。

本书配有相应的教学课件,读者可到江苏大学出版社网站(<http://press. ujs. edu. cn>)下载。

编著者

2017 年 1 月

第一章 供应链管理导论 / 001

第一节 供应链管理产生的背景 / 001

一、宏观背景 / 001

二、中观背景 / 002

三、微观背景 / 003

第二节 供应链概述 / 004

一、供应链概念 / 004

二、供应链类型 / 007

三、供应链特征 / 010

第三节 供应链管理概述 / 011

一、供应链管理概念 / 011

二、供应链管理特点 / 012

三、供应链管理目标 / 013

第四节 供应链管理方法 / 016

一、价值链分析 / 017

二、快速响应策略 / 020

三、有效消费者响应策略 / 024

四、协同计划预测和补给法 / 028

经典案例

案例 1-1 苹果公司的供应链管理 / 015

案例 1-2 青岛啤酒股份有限公司的供应链变革 / 031

第二章 供应链的构建 / 035

第一节 供应链构建的战略管理 / 035

一、供应链构建战略管理的关注点 / 035

二、供应链构建管理战略的主要内容 / 036

第二节 供应链体系结构模型 / 037

一、供应链结构成员 / 037

二、供应链网络结构类型 / 038

三、供应链流程连接类型 / 042

第三节 供应链的构建过程 / 043

一、供应链构建的内容 / 043

二、供应链构建的原则 / 043

三、供应链构建的基本步骤 / 045

四、供应链构建的策略 / 047

第四节 供应链构建的图示方法 / 060

一、基于关系的图示 / 060

二、基于活动的图示 / 062

经典案例

案例 2-1 制衣公司供应链的约束 / 057

案例 2-2 埃雷拉公司的供应链关系图示 / 061

案例 2-3 EVSM 公司的供应链活动图示 / 062

案例 2-4 华为公司的供应链构建 / 063

第三章 供应链合作伙伴管理 / 066

第一节 供应链合作伙伴关系概述 / 066

一、供应链合作伙伴关系的含义 / 066

二、供应链合作伙伴关系的特点 / 067

三、供应链合作伙伴关系建立的目标 / 069

第二节 供应链合作伙伴关系的建立 / 070

一、供应链合作伙伴关系建立的步骤 / 070

二、供应链合作关系风险因素 / 072

第三节 供应链合作伙伴的选择 / 075

一、选择供应链合作伙伴的原则 / 075

二、供应链合作伙伴选择的标准 / 076

三、供应链合作伙伴选择的步骤 / 077

四、供应链合作伙伴选择的方法 / 078

经典案例

案例 3-1 筋疲力尽的马拉松 / 082

案例 3-2 乐天公司供应商管理 / 083

第四章 供应链物流 / 085

第一节 供应链物流概述 / 085

一、物流基本概念与分类功能 / 085

二、供应链物流运作的基本模式 / 088

第二节 供应链物流组织和管理 / 095

一、流入物流 / 095

二、内部物流 / 098

三、流出物流 / 100

四、逆向物流 / 103

第三节 基于供应链的物流网络设计 / 108

一、基于供应链的物流网络设计思路及特点 / 109

二、基于供应链的物流网络设计原则与步骤 / 110

经典案例

案例 4-1 豫鑫公司第三方物流实践 / 091

案例 4-2 亚洲物流(天津)有限公司实施第四方物流 / 093

案例 4-3 戴尔公司的回收计划与逆向物流供应链 / 107

案例 4-4 F 公司新型供应链物流模式 / 113

第五章 供应链金融 / 117

第一节 物流金融概述 / 117

一、物流金融的含义和特征 / 117

二、物流金融业务模式 / 120

三、物流金融运作风险分析 / 125

第二节 供应链金融概述 / 126

一、供应链金融产生背景 / 126

二、供应链金融的特点 / 128

三、供应链金融的运作模式 / 130

第三节 供应链金融设计 / 138

一、供应链金融设计前提 / 138

二、供应链金融服务设计 / 143

经典案例

案例 5-1 永业钢铁的预付款融资业务 / 133

案例 5-2 财信德公司的动产质押融资 / 135

案例 5-3 冠鑫光电公司的应收账款融资 / 138

案例 5-4 UPS 供应链金融的构建 / 150

案例 5-5 J 公司供应链融资 / 151

第六章 供应链信息流 / 154

第一节 供应链信息流概述 / 154

一、供应链信息流内涵 / 154

二、供应链中信息分类 / 155

三、供应链信息流的特点 / 155

四、供应链信息流的作用 / 156

第二节 供应链信息流管理 / 157

一、供应链信息流管理思想 / 157

二、牛鞭效应 / 158

三、曲棍球棒效应 / 164

四、加强供应链信息流管理对策 / 166

五、供应链管理中的信息共享 / 168

第三节 供应链管理中的信息技术 / 175

一、电子交换技术 / 175

二、射频识别技术 / 178

三、物联网技术 / 184

经典案例

- 案例 6-1 3M 公司的白金俱乐部 / 164
- 案例 6-2 TOM 公司的销售队伍薪酬游戏 / 165
- 案例 6-3 RFID 在销售中的应用 / 183
- 案例 6-4 安吉天地构建信息化的供应链管理 / 187
- 案例 6-5 德国药品供应链的信息化 / 190

第七章 供应链商流 / 193

第一节 供应链商流活动 / 193

- 一、商流的内涵 / 193
- 二、商流的过程 / 194
- 三、商流的费用 / 196
- 四、供应链物流、资金流、信息流和商流关系 / 197

第二节 供应链契约 / 199

- 一、相关概念 / 199
- 二、已有研究概述 / 200
- 三、典型供应链契约模型 / 201

经典案例

- 案例 7-1 空调采购活动中的“四流” / 197
- 案例 7-2 供应链契约数学计算实例 / 205
- 案例 7-3 影碟租赁的收益共享契约 / 208
- 案例 7-4 日本钢铁工业供应链商流体系建设 / 211
- 案例 7-5 加盟连锁典型业态供应链比较 / 214

第八章 供应链绩效管理 / 217

第一节 供应链绩效管理概述 / 217

- 一、供应链绩效的内涵 / 217
- 二、供应链绩效管理简介 / 218

第二节 供应链绩效评价概述 / 221

第三节 供应链绩效评价模型和方法 / 226

一、供应链运作参考模型 / 227

二、平衡计分卡 / 231

三、标杆管理法 / 238

四、目标管理法 / 243

经典案例

案例 8-1 可口可乐(瑞典)饮料公司实施平衡计分卡 / 237

案例 8-2 美孚石油公司的标杆管理 / 241

案例 8-3 达索公司的供应链绩效管理 / 244

案例 8-4 Y 公司的供应链绩效诊断 / 246

第九章 供应链成本管理 / 250

第一节 供应链成本管理概述 / 250

一、供应链成本概述 / 250

二、供应链成本管理简介 / 253

第二节 供应链成本管理的方法 / 257

一、作业成本法 / 258

二、目标成本法 / 267

三、供应链生命周期成本法 / 271

经典案例

案例 9-1 戴尔电脑供应链成本管理 / 253

案例 9-2 宝钢集团供应链成本管理 / 273

案例 9-3 鄂尔多斯集团供应链成本管理 / 276

第十章 供应链风险管理 / 279

第一节 供应链风险管理概述 / 279

一、供应链风险含义及特征 / 279

二、供应链风险管理简介 / 281

第二节 供应链风险识别 / 284

一、供应链风险来源及分类 / 284

二、供应链风险识别的程序与方法 / 288

第三节 供应链风险评估 / 290

一、供应链风险评估的内容和类别 / 290

二、供应链风险评估的方法 / 293

第四节 供应链风险处理 / 299

一、供应链风险分担 / 299

二、供应链风险转移 / 300

三、供应链风险规避 / 301

第五节 供应链风险防范 / 302

一、供应链风险防范的含义和价值 / 302

二、供应链风险防范管理体系的构建 / 302

三、供应链风险防范的对策 / 305

第六节 弹性供应链的构建 / 305

一、供应链弹性的含义 / 305

二、弹性供应链的构建 / 306

经典案例

案例 10-1 爱立信供应链风险管理过程研究 / 309

案例 10-2 汽车改装企业的风险 / 311

第十一章 供应链发展新趋势 / 315

第一节 绿色供应链 / 315

一、绿色供应链概念 / 315

二、绿色供应链内容 / 319

三、绿色供应链与传统供应链的比较 / 323

第二节 服务供应链 / 326

一、服务供应链产生背景与内涵 / 326

二、服务供应链的特点 / 327

三、服务供应链与产品供应链的异同 / 328

第三节 全球供应链 / 333

一、全球供应链内涵 / 333

二、全球供应链特点 / 334

三、全球供应链优势 / 335

第四节 电子商务供应链 / 336

一、电子商务供应链产生背景 / 336

二、电子商务供应链内容 / 337

三、电子商务供应链优点 / 339

四、电子商务供应链与传统供应链的比较 / 339

第五节 集群供应链 / 342

一、集群供应链基本内涵 / 342

二、集群供应链基本性质 / 343

三、集群供应链模式 / 345

四、集群供应链的共治 / 346

经典案例

案例 11-1 沃尔玛的绿色供应链 / 324

案例 11-2 苏宁公司服务供应链结构创新模式 / 329

案例 11-3 通用公司打造全球供应链 / 335

案例 11-4 凡客的电子商务供应链 / 341

案例 11-5 东南汽车城产业集群供应链 / 349

参考文献 / 352

第一章

供应链管理导论

随着社会经济的不断发展,供应链管理日益受到重视。在系统描述科学技术的飞速发展、市场类型的转变及企业组织结构调整等供应链管理产生的宏中微背景基础上,阐述了动态发展的供应链概念,说明依据不同划分标准而区分的供应链类型及相关供应链的特征。而后进一步对供应链管理进行定义,分析供应链管理的特点和目标,进而解析价值链分析、快速响应策略、有效消费者响应策略、协同计划预测和补给法等各种供应链管理方法。

第一节 供应链管理产生的背景

一、宏观背景

(一) 迅速发展的科学技术

随着以电子计算机、云存储等为代表的现代科学技术的迅猛发展,科学技术日益呈现网络化、数字化和信息化特征,使全球各行业、产业结构乃至整个社会的管理体系发生深刻变化。科学技术首先打破了时间和空间对经济活动的限制,为国家企业等经济联系提供了新的手段和条件,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。当前任何一个新的发现、新的产品、新的思想、新的概念都可以迅速传遍世界,使得全球经济文化交流日益紧密。科学技术的迅速发展还加深了企业的竞争,信息化时代各个企业均置身于全球化竞争环境中,国疆区界对于企业的保护和对手的限制作用越来越弱,客观要求各个企业重新设计和定位业务的运作模式、流程及关系,以便充分利用先进的科学技术,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。

(二) 日益加强的经济一体化

联合国报告指出,到2050年全球总人口将达到91亿,年均增长为9300万,进而产生巨大的市场需求,而当前90%以上的全球需求并未在当地得到满足,需要其他地区进行补充。为此,越来越多的国家在世界贸易组织、国际货币基金

组织等超国家性的共同机构不断推动下,通过制定统一的对内、对外经济政策、财政与金融政策,保障商品、资本和劳务自由流动,消除国别之间阻碍经济贸易发展的障碍,实现区域内互利互惠、协调发展和资源优化配置,以求形成一个政治经济高度协调统一的有机体。

在日益加强的全球经济一体化潮流冲击下,企业管理模式由原有的追求大而全的纵向一体化逐渐转变为集中主业的横向一体化,通过原材料采购、建立异地工厂等方式加强跨区域企业的合作,积极推动符合经济一体化的企业无国界化经营。如日本丰田公司的汽车零部件生产涉及 12 个国家的全球企业的协作,详见表 1-1。

表 1-1 丰田汽车零部件来源

国别	零配件	国别	零配件
日本	启动装置、交流电发动机、操纵装置	荷兰	轮胎、油漆
丹麦	通风皮带、滚珠轴承	西班牙	夹布胶皮管、空气过滤器、电瓶
中国	刮水器、喷水阀、灯、除霜栅	意大利	汽缸盖、汽化器
美国	循环阀门、水压推杆、车轮螺帽	比利时	管子、制动器
德国	活塞、点火装置、制动器、后轮轴	奥地利	散热器、离合器罩
瑞士	后轮轴、接头	挪威	排气管箍

世界贸易组织估计,当前每年跨国公司的销售额约占全球贸易额的 75%,占全球技术贸易额的 80% 以上。随着全球经济和企业经济一体化的深入,世界任何一个角落经济的微小波动,也会通过蝴蝶效应的涟漪影响其他国家经济的发展。

二、中观背景

(一) 市场类型的转变

在市场经济体制发展成熟的条件下,新经济所依赖的市场类型已经转变为买方市场。在买方市场上,商品供给过剩,卖方之间竞相抛售,价格呈下降趋势,买方在交易上处于主动地位,有任意选择商品的主动权。买方市场意味着商品交换中买卖双方之间的平等关系因商品的供大于求而被打破。买方市场给广大消费者带来益处的同时,给企业带来的却是压力和挑战。企业之间为争夺市场份额而必然展开激烈的竞争,使得生产和效益向少数优势企业集中,而多数中小企业经营日益困难。因此,在买方市场的条件下,企业能否通过构建高效供应链管理系统,适应市场消费需求的变化,对企业的生死存亡具有重要意义。

（二）消费者期望的增长

随着买方市场转变,消费者已经由传统追求温饱型或数量型转而追求生活质量,并已经不满足于从市场上买到标准化生产的产品,而是希望在重视商品质量和体现个人生活方式的基础上,购买个性化、差异化的产品或服务。这就要求现在的企业追求拥有根据每一个消费者的特别要求定制产品或服务的能力,将传统的“一对多”式生产关系转变为“一对一”的定制化服务。如以生产芭比娃娃著称的玛泰尔公司,就可以让女孩子登录到公司网站设计属于她们自己的芭比朋友。孩子们可以选择娃娃的皮肤弹性、眼睛颜色、头发式样、附件名字,当女孩子收到芭比娃娃时,就会发现自己起的名字已经属于娃娃了。当然,虽然个性化定制生产能高质量、低成本地快速响应消费者需求,但对企业供应链运作模式也提出了更高的要求。

（三）市场速度的提升

日益激烈的市场竞争使得产业和服务越来越软化化和无常化,而时间也越来越显示出其独特作用。企业若能以最快速度、最少时间、最大限度地满足响应市场,就能获得消费者青睐,抢占商机而获得时间效益。以诺基亚公司为例,该公司于1992年取代摩托罗拉成为全球最大的手机制造商,此后连续十年,诺基亚的全球手机市场份额一直高于35%。而在2007年,苹果iPhone问世的时候,诺基亚依旧对塞班系统恋恋不舍,固守手机物理按键,错估了行业趋势,低估了移动互联网的颠覆性,超级机型推出缓慢。当苹果手机横扫全球后,诺基亚终于醒悟,选择了与当时并不被看好的微软合作,发布了多款WP系统的智能手机,然而为时已晚,无法完成彻底翻身,最终于2013年被收购。该案例表明,不断提升的市场速度客观要求企业的关注焦点由成本质量向时间速度转变,秉承“销售一代、生产一代、研究一代、构思一代”的理念,通过减少新产业研制时间、加快更新换代速度、降低库存水平、缩短交货响应期、增加产品品种数量等方式,努力增加产品市场响应速度,抓住稍纵即逝的市场机会。

三、微观背景

（一）企业组织结构调整

传统的工业经济体制下,企业中间管理层肩负了企业监督和协调的绝大部分职能,但同时也在一定程度上造成了组织重叠、机构臃肿、执行结果扭曲和决策延迟等各种影响管理效率的因素。而随着科学技术的迅速发展和经济一体化的日益加强,世界上任何一个企业均空前紧密地联系在一起,相互依存、相互补充。每个企业在有机会占领更大市场的同时,也面临因竞争失利而丢失市场的风险,承受快速增加的压力,这就客观要求各个企业适应形势转变,对组织各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式及各要素之间相互关系重新进行调整。

为此,企业可以采用以下策略:一是弱化中间管理层,加强执行层自主权,使组织成为有利于企业内外知识传播共享、释放员工个性与创造力的扁平化或网络化结构。二是妥善处理管理职能的空洞和虚拟化,且由于企业部分管理职能由外部机构代为完成,企业内部仅需要保留一个业务接口。为此,可以采用“虚拟企业”或“虚拟团队”形式,创建得到技术支持的工作小组,根据市场不断变化的需求快速而有效地组合部署和调整工作重心,完成任务后则可以迅速解散。该类组织结构表明未来企业仍将力求进一步摆脱对传统组织的依赖性,通过建立供应链网络化组织寻找资源和结盟。

(二) 企业运营方式转变

20 世纪 80 年代之前,全球传统企业主要采用推动式运营方式,即计划部门根据市场需求,对最终产品的生产进行分解,将相应的生产任务和提前期传达给各个生产部门,再细化为每个零部件的投入产出计划和相应的定购计划。因此,总体的营运方式是一种从工序上最初的生产部门向工序上最终的生产部门再直至消费者的一个“推动”的过程,并通过业务活动辨识评价、建模仿真、优化重构等方式打破企业内部职能部门壁垒,实现企业价值链上的无缝对接。而随着工业化、信息化的普及,生产率和产品质量不再是企业竞争的绝对优势,且企业内部效率提高,边际收益明显呈现递减趋势。种种因素客观要求企业将更多注意力转移到寻求企业外部效率提升,关注从供应商到消费者的全供应链管理过程,一切从市场需求出发,根据市场需求来组装产品,借此拉动供应链前段主体的工作,建立跨企业的“拉动”协作过程。

(三) 企业服务理念变化

随着市场各种因素的变化,传统的大规模标准化商品不能确保带来高收益,而通过保护市场、削减价格或重新安排资产也无法保障恢复利润。那些在激烈市场竞争中成功生存的公司,往往是在巨大市场压力下,经过多次挫折考验,逐步转向特定消费者需求,在服务成本和消费者满意度中谋求平衡,采取措施从大量生产转向大量定制化生产,实现高产量向高质量的转变。虽然个性化定制服务理念可以快速响应市场需求,但外部环境中市场因素和企业经营目标的不断变化,给企业管理过程带来了大量不确定性和复杂性,客观要求企业关注自身核心能力,采用跨企业供应链管理模式协调统一各方资源。

第二节 供应链概述

一、供应链概念

自 1980 年美国侯里汉(Houlihan)教授首次提出供应链概念后,相关学者和

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com