

The background features a series of concentric circles with arrows pointing clockwise, creating a sense of continuous flow and movement. The circles are rendered in shades of blue and white, with the arrows themselves being a darker blue. This graphic is positioned behind the main title and subtitle, adding a dynamic visual element to the cover design.

SCM

王淑云 李艳丽 李振杰 著

供应链管理

— 理论 方法与对策

S
C
H
A
I
N
P
L
A
N
A
G
E
M
E
N
T

中国物资出版社

供应链管理

——理论 方法与对策

王淑云 李艳丽 李振杰 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理:理论、方法与对策/王淑云著. —北京:中国物资出版社,2006.12(重印)

ISBN 7-5047-2211-1

I. 供… II. 王… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 079235 号

责任编辑 张冬梅

责任印制 张清钰

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:9.5 字数:244 千字

2004 年 8 月第 1 版 2006 年 12 月第 2 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2211-1/F·0858

印数:1001—3000 册

定价:25.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

供应链管理就是指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程,其目标是要将顾客所需的正确的产品或服务,能够在正确的时间,按照正确的数量、正确的质量和正确的状态,送到正确的地点,并使总成本最小。供应链的概念注重围绕核心企业的网链关系,如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至一切前向的关系,与用户、用户的用户及一切后向的关系。供应链不仅是一条联接供应商到用户的物料链,而且是一条增值链,物料在供应链上因加工、运输等过程而增加其价值。供应链管理使物流在供应链上合理流动、优化配置,从而缩短产品生产周期、降低产品生产成本。供应链管理还有利于供应链上企业之间的信息沟通,做到信息精确、实时和可见,促进供应商、分销商、制造商间的合作以及对市场机遇的共同把握。

20世纪80年代末90年代初以来,随着各种自动化和信息技术在制造企业中不断应用,制造生产率已被提高到了相当高的程度,制造加工过程本身的技术手段对提高整个产品竞争力的潜力开始变小。随着全球经济一体化趋势的增强,在全球市场的激烈竞争中,企业面对的是变化迅速且无法预测的买方市场,消费者的需求日趋

个性化和多样化,这使得传统的生产模式对市场的响应越来越迟缓和被动。为了进一步挖掘降低产品成本和满足客户需要的潜力,企业开始将目光从管理企业内部生产过程转向产品生命周期中的供应环节和整个供应链系统。他们从供应链管理的角度来考虑企业的整个生产经营活动,形成这方面的核心能力,以提高其市场竞争力。在西方发达国家,随着供应链概念的提出及全球制造的出现,供应链管理的思想在工业企业的管理中得到普遍应用。一些著名的企业如 IBM 公司、耐克公司、DELL 计算机公司、惠普公司采用基于供应链的企业管理战略,取得了很大的成功。世界权威的《财富》杂志将供应链管理能力列为企业一种重要的战略竞争资源。这些使人们坚信实施基于供应链的企业管理战略是 21 世纪企业适应全球竞争的有效途径。

在西方国家中,供应链管理已被广泛重视和应用,还被有些大学列为工商管理硕士(MBA)教育中的一门专业课程。然而,从供应链的角度来考虑企业的经营管理在我国则还处于刚起步的阶段,目前在研究和应用上都还很缺乏。企业在供应链管理方面的实践急需有关理论的指导。学术界应根据我国国情和企业厂情,积极开展具有中国特色的供应链管理研究。这对于提升我国制造业整体的竞争力是十分重要的。

我们一直从事有关物流管理的教学和学术研究,现将积累的研究成果公开出版,希望能对我国滞后的供应链管理研究丰富一些新的内容。其中很多内容取自王淑云老师在北京航空航天大学攻读博士期间撰写与发表的

学术论文,从而使本书具有较高的理论水平。

全书共有八章。第一、五、六章由李振杰撰写,第二、四、七章由王淑云撰写,第三、八章由李艳丽撰写,由王淑云最后统稿和审核。

第一章介绍供应链管理的基本框架,主要包括供应链及供应链管理定义、供应链管理的特征、供应链管理的分类及供应链管理的原则。

第二章详细阐述供应链管理的基础理论。从交易费用理论、委托—代理理论、资源基础理论、核心能力理论系统地论证供应链一体化管理的意义和机理。

第三章探讨供应链管理的一体化问题。在分析传统供应链管理过程中存在问题的基础上,强调供应链一体化管理的必要性;提出了供应链一体化的构成条件;详细阐述了供应链一体化的发展过程,并提出企业实现供应链一体化所面临的挑战。

第四章讨论供应链一体化的组织形式。分别深入探讨了企业核心业务和非核心业务的战略外包、虚拟企业、战略联盟、供应商—制造商战略伙伴关系和制造商—零售商战略伙伴关系。

第五章介绍供应链管理的技术和方法。分别深入探讨了信息技术在供应链管理的应用,合作计划、预测与补给,敏捷供应链管理信息系统的关键技术,生产运作与管理技术,QR(快速反应)与 ECR(有效客户反应),数据仓库在供应链管理平台的应用。

第六章探讨供应链成本与绩效的测度问题。包括供应链管理信息系统成本分析、基于活动的作业成本核算

方法、供应链管理的 ABC 控制策略、ABC 成本制度的成本分析、内部控制和决策模型;供应链管理平台应用绩效评价概述。

第七章介绍了北美的供应链战略的演化过程,并分析了促使北美供应链战略演化的外部成因与内部成因。

第八章分析中国供应链管理的现状、问题与对策。

在撰写过程中,参考或引用了许多国内外专家学者的资料,作者已尽可能在参考文献中列出,在此谨向他们表示衷心的感谢。若某些资料由于疏忽没有指明出处,作者深表歉意。

由于作者水平有限,书中不妥之处,敬请读者批评指正。

作 者

2004 年 6 月于烟台大学

目 录

1 供应链管理基本框架	(1)
1.1 供应链及供应链管理定义	(1)
1.1.1 供应链管理的产生	(1)
1.1.2 供应链概念	(2)
1.1.3 国内外对供应链管理的定义	(5)
1.1.4 供应链管理定义	(7)
1.1.5 供应链管理经历了三个主要的发展阶段	(9)
1.2 供应链管理特征	(10)
1.2.1 复杂性特征	(10)
1.2.2 柔性特征	(12)
1.2.3 信息失真与放大特征	(15)
1.2.4 动态性特征	(16)
1.3 供应链管理的分类	(17)
1.3.1 企业内部供应链	(17)
1.3.2 产业供应链	(17)
1.3.3 全球网络供应链	(19)
1.3.4 敏捷供应链	(20)
1.4 供应链管理的原则	(22)

1.4.1	根据客户所需的服务特性来划分客户群	(22)
1.4.2	根据客户需求和企业可获利情况,设计企业的 后勤网络	(23)
1.4.3	倾听市场的需求信息	(23)
1.4.4	时间延迟	(24)
1.4.5	与供应商建立双赢的合作策略	(24)
1.4.6	在整个供应链领域建立信息系统	(25)
1.4.7	建立整个供应链的绩效考核准则,而不仅仅 是局部的个别企业的孤立标准	(25)
2	供应链管理的理论基础研究	(30)
2.1	交易费用理论	(30)
2.1.1	交易费用理论的实质	(30)
2.1.2	基于交易费用的供应链管理的机理	(32)
2.2	委托代理理论	(34)
2.2.1	委托代理理论的基本框架	(34)
2.2.2	供应链管理的机理	(37)
2.2.3	中国企业供应链管理的状况	(39)
2.2.4	强化合作关系势在必行	(40)
2.3	资源基础理论	(44)
2.3.1	资源基础理论产生的背景	(44)
2.3.2	资源基础理论的实质	(45)
2.3.3	资源基础理论的供应链管理	(47)
2.4	核心能力理论	(48)
2.4.1	核心能力理论的实质	(48)

2.4.2 核心能力理论对供应链管理的阐释	(50)
2.4.3 供应链管理——企业强化核心能力的 战略取向	(51)
2.5 相关理论的局限性及互补性	(53)
2.6 供应链管理决策因素的层次性	(55)
3 供应链管理的一体化	(56)
3.1 传统供应链管理的问题与供应链的一体化	(57)
3.2 供应链一体化的构成	(59)
3.2.1 信息集成	(60)
3.2.2 高度协调性	(61)
3.2.3 密切的组织关系	(62)
3.3 供应链一体化的发展过程	(62)
3.3.1 物流职能一体化	(63)
3.3.2 企业内部跨职能一体化	(69)
3.3.3 企业外部一体化	(77)
3.4 企业实现供应链一体化的挑战	(80)
3.4.1 供应链成员间存在潜在利益冲突	(81)
3.4.2 如何保持供应链的稳定性问题	(85)
3.4.3 供应链的绩效评价问题	(86)
3.4.4 在库存管理方面存在困难	(87)
3.4.5 实施信息管理系统方面存在问题	(87)
3.4.6 供应链成员难以建立信任感	(88)

4 供应链一体化的组织形式	(89)
4.1 企业业务的战略外包	(89)
4.1.1 企业非核心业务的外包	(90)
4.1.2 企业核心业务的战略外包	(93)
4.2 虚拟企业	(100)
4.2.1 世界制造业的虚拟化及其成效	(100)
4.2.2 虚拟企业的成因	(103)
4.2.3 中国制造业的现状与存在的问题	(108)
4.2.4 世界制造业虚拟化对中国的启示	(110)
4.3 企业战略联盟	(114)
4.3.1 企业战略联盟的形成与建立	(115)
4.3.2 战略联盟的分类	(117)
4.3.3 中国企业建立或加入战略联盟的必要性 及其战略	(120)
4.3.4 企业战略联盟的组织结构	(124)
4.3.5 实现企业战略联盟的可行方法——企业 业务流程重组	(125)
4.4 战略性合作伙伴关系	(133)
4.4.1 制造商——供应商战略合作 伙伴关系	(133)
4.4.2 供应商——零售商战略合作 伙伴关系	(140)

5 供应链管理技术和方法	(148)
5.1 供应链管理核心——信息技术	(148)
5.1.1 信息技术	(148)
5.1.2 信息技术对供应链管理平台的支撑	(151)
5.1.3 信息技术在供应链管理中的重要作用	(154)
5.1.4 供应链管理应用信息技术的效果	(157)
5.1.5 互联网技术	(160)
5.1.6 EDI(电子数据交换)	(161)
5.1.7 网格技术	(162)
5.1.8 电子商务与供应链管理	(165)
5.2 供应链管理新模式——合作计划、预测 与补给	(166)
5.2.1 CPFR 的产生和概念	(166)
5.2.2 CPFR 的业务模型	(169)
5.2.3 CPFR 实施中的关键因素	(170)
5.3 敏捷供应链管理信息系统的关键技术	(171)
5.3.1 以动态联盟为基础的敏捷竞争模式	(171)
5.3.2 敏捷供应链是支持动态联盟优化运行的 重要技术	(173)
5.3.3 建立敏捷供应链管理系统的核心技术	(174)
5.3.4 Internet/Extranet 环境下动态联盟企业信息 的安全保证技术	(178)
5.4 生产运作与管理技术	(179)
5.4.1 ERP(企业资源计划)	(179)

5.4.2	第三方物流系统	(182)
5.4.3	卖方管理库存	(184)
5.5	快速反应(QR)与有效客户反应(ECR)	(185)
5.5.1	快速反应	(186)
5.5.2	有效客户反应	(187)
5.5.3	快速反应和有效客户反应的发展趋势	(188)
5.6	数据仓库在供应链管理平台的应用	(188)
5.6.1	从数据库到数据仓库	(189)
5.6.2	数据仓库的特征	(195)
5.6.3	数据仓库的信息供应链模型	(198)
6	供应链成本与绩效测度	(205)
6.1	供应链管理信息系统成本	(205)
6.1.1	供应链管理信息系统导入成本	(205)
6.1.2	供应链管理平台运营成本	(208)
6.1.3	供应链的成本管理	(210)
6.2	基于活动的作业成本核算方法	(212)
6.2.1	基于活动的作业成本核算方法的产生 与概念	(212)
6.2.2	ABC 法体现成本管理的新思想	(213)
6.2.3	ABC 法运作过程	(214)
6.3	供应链管理的 ABC 控制策略	(216)
6.3.1	供应链作业目标成本确定	(216)
6.3.2	供应链的成本控制策略	(217)

6.4 ABC 成本制度的成本分析、内部控制和决策模型	(219)
6.4.1 例外管理	(219)
6.4.2 质量、时间成本与存货的分析	(220)
6.4.3 预算控制、责任成本	(220)
6.4.4 目标成本的制定和跟踪	(221)
6.4.5 价格决策与赢利模拟分析	(221)
6.4.6 是否选用作业成本制	(221)
6.5 供应链管理平台应用绩效评价	(222)
6.5.1 供应链管理平台应用绩效评价应遵循的原则	(222)
6.5.2 供应链管理平台应用绩效评价的作用	(223)
6.5.3 供应链管理平台应用绩效评价的内容	(223)
6.5.4 供应链管理平台应用绩效评价方法	(224)
7 北美的供应链战略及其演化成因	(235)
7.1 北美的物流战略特点及其演化过程	(235)
7.1.1 内部供应链组织的一体化	(236)
7.1.2 建立独立物流子公司	(237)
7.1.3 外部供应链一体化	(237)
7.2 北美物流战略的外部成因	(238)
7.2.1 北美的地理、经济环境刺激了北美物流的发展	(238)
7.2.2 微处理器的商业化和先进的信息技术为一体物流提供了支撑	(238)

7.2.3	日本的成功经验唤醒了北美的物流战略再造	(239)
7.2.4	第三方物流公司的崛起推动了供应链管理的实施	(240)
7.2.5	北美自由贸易协定铺平了北美一体化物流战略的发展道路	(240)
7.2.6	零售商渠道地位的变迁,引发了需求拉动型的供应链管理	(240)
7.3	物流战略演化的内部成因	(241)
7.3.1	消除部门间利益冲突	(241)
7.3.2	提高物流绩效	(241)
7.3.3	强化核心竞争力	(242)
8	中国企业供应链管理的现状、问题与发展对策	(243)
8.1	经济全球化背景下中国企业面临的超竞争环境	(243)
8.2	中国企业实施供应链管理的意义	(244)
8.3	中国企业供应链管理的现状与存在的问题	(246)
8.3.1	中国企业供应链一体化的进度远远落后于发达国家	(247)
8.3.2	制造企业与下游的关系比与上游的关系密切	(248)
8.3.3	企业了解顾客需求缺乏科学的方法	(249)
8.3.4	企业缺乏现代物流与供应链合作观念	(250)
8.3.5	传统组织结构急待变革	(254)

8.3.6 供应链一体化管理缺乏先进技术支撑	(255)
8.3.7 物流和供应链标准的制定与应用不利	(264)
8.3.8 物流与供应链管理的人才培养滞后	(265)
8.4 中国企业实施供应链管理的对策	(268)
8.4.1 企业要树立正确的世界观	(269)
8.4.2 加强有关企业一体化的研究和宣传	(272)
8.4.3 采用先进信息技术,实现信息共享	(272)
8.4.4 改变企业传统组织结构	(276)
8.4.5 建立科学的供应链绩效评价体系	(277)
8.4.6 加强企业之间的协作	(278)
8.4.7 加强人才培养	(279)
参考文献	(282)
后 记	(286)

1 供应链管理基本框架

1.1 供应链及供应链管理定义

1.1.1 供应链管理的产生

社会分工的越来越细化使得企业的生产过程由原来单一主体企业架构向多个独立的生产和供应商主体架构转变;社会分工的越来越细化使得产品或商品交换的渠道、方式日趋复杂多样。在这种状况下,供应商、制造商、消费者所面临的外部环境就变得越来越不可预测。为了更好的利润要求,为了适应日趋激烈的市场竞争,企业必须通过改进生产过程,通过快速的原材料采购和快速的供货来满足客户需求,只有这样才可以增加销售达到增加利润的目标。在这个过程当中,如何管理与控制供应者与需求者之间的物流、信息流、资金流,降低物料的库存、加速物流及相关资金的周转,提高企业生产效率及商品流通的效率成为迫切需要解决的问题。

20 世纪 90 年代以来,随着全球信息技术的发展、全球化市场的形成及技术变革的加速,围绕新产品的市场竞争日趋激烈。产品的生命周期缩短,企业面临着不断缩短交货期、提高质量、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机遇做出快速反应,源源不断开发出满足用户需求的、定制的