

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材

[物流系列]

HZ BOOKS
华章教育

供应链管理

Supply Chain Management

黎继子 主编

马士华 主审

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材
[物流系列]

供应链管理

Supply Chain Management

黎继子 主编

范学谦 周兴建 副主编

刘春玲 伍强 王琼 参编

马士华 主审



机械工业出版社
China Machine Press

本书系统地介绍和阐述了供应链管理的理论、原理、方法和技术。全书共分十章,首先介绍了供应链和供应链管理的基础知识,然后阐述了供应链战略管理和决策、供应链的设计与构建、供应链运作的协调管理、供应链业务流程分析与再造;接着针对设计和构建完成的供应链系统,论述了供应链采购管理、供应链生产管理、供应链库存管理和供应链信息管理,最后对供应链绩效管理进行了总结。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/黎继子主编. —北京:机械工业出版社, 2011. 1

(普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材·物流系列)

ISBN 978-7-111-32991-6

I. 供… II. 黎… III. 物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第263730号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:章集香 版式设计:刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2011年2月第1版第1次印刷

185mm×260mm·16印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32991-6

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

PREFACE 前言

随着社会的发展和科技的进步,企业的经营环境和生产管理方式发生了很大的变化,一方面顾客的需求越来越多样化,需求不确定性越来越大;另一方面企业分工越来越精细化和专业化,供给复杂性越来越强。因此,经营运作管理的边界不得不由过去以企业为单位,演变为以供应链为单位,以期达到对市场的快速响应。随之企业间的竞争也变为供应链之间的竞争,企业之间的合作就成为了供应链间的跨链合作。以供应链为边界的管理模式,将成为企业的必然选择。在未来的竞争市场中,谁的供应链能够对顾客需求做出快速反应,提供高质量、个性化的、价格合理的产品及优质服务,谁就能在这场竞争中获得更强的竞争优势。

近年来,供应链管理得到了国内外学术界和企业界人士的极大关注,并在实践中获得了很大的成功。不仅是国际上著名的跨国企业、大公司,如耐克、惠普、戴尔、联想、沃尔玛等,在供应链管理中取得了巨大的成绩,大大降低了运作成本,提高了运作效率,缩短了交货时间,增强了竞争力。更重要的是,国内一些中小企业,积极探索适合它们运作的供应链管理新模式,比如宁波海天和海太两家注塑机企业,依托当地产业集群,进行本地一体化供应链纵向合作,以及跨链横向的协调,这种集群式供应链(cluster supply chain)管理,大大增强了企业的敏捷性,使得国内中小企业也能和跨国公司在同一个平台上“与狼共舞”。

本书系统地介绍和阐述了供应链管理的理论、原理、方法和技术。全书共分十章。首先介绍了供应链和供应链管理的基础知识,然后阐述了供应链战略管理和决策、供应链的设计与构建、供应链运作的协调管理、供应链业务流程分析与再造;接着针对设计和构建完成的供应链系统,论述了供应链采购管理、供应链生产管理、供应链库存管理和供应链信息管理,最后对供应链绩效管理进行了总结。

本书的主要特色是注重案例,在每章开始和结束时都设有案例,同时

IV

配以本章小结、关键术语供教学使用和读者思考阅读。另外，为了方便读者课外学习，除在书中提供了相应的阅读指南和网上资源外，还在教辅中提供了案例库，以供老师和学生进行实际案例分析与参考。

本书可作为高等院校物流专业和相关专业本专科生、工商管理硕士（MBA），以及物流工程专业硕士教材，也可作为企业管理人员的参考用书。

本书由黎继子主编，范学谦和周兴建为副主编，刘春玲、伍强、王琼参编，马士华主审。编写分工如下：黎继子、刘春玲（第1章、第4章和第5章），范学谦、刘春玲、伍强、王琼（第2章和第3章），范学谦（第10章），周兴建（第6章、第7章、第8章和第9章）。黎继子负责统稿和书稿的最终修订工作。在本书的编写过程中，参阅和引用了国内外有关的研究成果和文献，在此表示衷心的感谢。

由于供应链管理理论体系还处于发展之中，以及编者才疏学浅，书中难免会有一些不妥和不足之处，恳请读者批评指正。

编者

2010年8月

教学目的

供应链管理是为物流管理类专业开设的专业必修课。它的任务是使学生能够结合当前全球经济一体化的环境，研究供应链管理与运作问题；通过该课程的学习，使得学生对供应链设计、供应链流程分析和再造、供应链管理等知识有系统了解，并解决在供应链管理实践中出现的各种问题。

前期需要掌握的知识

管理学、物流学、高等数学等课程的相关知识。

课时分布建议

作为专业必修课，建议授课时间不低于 32 学时（包括讨论、案例分析等），以下用 40 学时进行课时安排。

教 学 内 容	学 习 目 标	课 时 安 排	案例使用建议
第 1 章 供应链管理概述	了解供应链管理的产生与发展 理解供应链管理及其内涵 掌握供应链管理原理	2	第 1 章案例
第 2 章 供应链战略管理	了解供应链类型 熟悉精益供应链战略与敏捷供应链战略的区别 掌握业务外包和自营，第三方物流和第四方物流	2	第 2 章案例
第 3 章 供应链的设计与构建	了解供应链结构模型 熟悉供应链网络布局的优化方法 掌握基于产品供应链设计策略，供应链设计原则和设计步骤	4	第 3 章案例

(续)

教 学 内 容	学 习 目 标	课 时 安 排	案例使用建议
第 4 章 供应链运作的协调管理	了解供应链协调问题 熟悉供应链契约的设计方法 掌握提高供应链协调性的方法	4	第 4 章案例
第 5 章 供应链业务流程分析与再造	了解供应链业务流程分析 熟悉供应链 SCOR 模型流程图 掌握供应链核心业务流程与供应链业 务流程再造	6	第 5 章案例
第 6 章 供应链的采购管理	熟悉供应链采购的模式和特点 了解供应链下准时采购的策略 掌握供应商的选择、供应商绩效考核 和供应商关系管理	4	第 6 章案例
第 7 章 供应链的生产计划与控制	了解供应链的生产计划与控制的特点 熟悉生产运作管理的基本原理和内容 掌握供应链下的生产计划与控制系统的 协调机制	6	第 7 章案例
第 8 章 供应链的库存管理	了解库存管理的基本原理 熟悉“牛鞭效应”对供应链库存的影响 掌握供应链下的库存管理策略	4	第 8 章案例
第 9 章 供应链的信息管理	了解供应链中信息的作用和特点 熟悉供应链中的主要信息技术 掌握电子商务下的供应链管理	4	第 9 章案例
第 10 章 供应链绩效管理	了解绩效及绩效管理的基本原理 熟悉供应链绩效管理及评价指标体系 掌握标杆管理的方法与技术	4	第 10 章案例

CONTENTS 目 录

前 言 教学建议

第1章 供应链管理概述 / 1

1.1 供应链管理的产生与发展 / 2

1.2 供应链管理的内涵 / 8

1.3 供应链管理原理 / 12

本章小结 / 15

第2章 供应链战略管理 / 18

2.1 供应链的类型 / 21

2.2 供应链战略管理决策 / 24

2.3 业务外包和自营 / 28

2.4 第三方物流与第四方物流 / 33

本章小结 / 38

第3章 供应链的设计与构建 / 41

3.1 几种常见的体系结构模型 / 44

3.2 供应链设计原则与策略 / 47

3.3 供应链设计步骤 / 51

3.4 供应链网络布局的优化
方法 / 53

本章小结 / 58

第4章 供应链运作的协调 管理 / 61

4.1 供应链协调问题的提出 / 62

4.2 供应链协调的方法 / 64

4.3 供应链契约的设计 / 66

本章小结 / 72

第5章 供应链业务流程分析与 再造 / 75

5.1 供应链业务流程分析 / 77

5.2 供应链核心业务流程与识别 / 81

5.3 SCOR 模型流程图 / 83

5.4 供应链业务流程再造 / 88

本章小结 / 94

第6章 供应链的采购管理 / 97

6.1 采购模式和特点 / 98

6.2 准时采购策略 / 107

6.3 供应商管理 / 114

本章小结 / 125

第7章 供应链的生产计划与控制 / 128

- 7.1 生产运作管理 / 129
- 7.2 生产计划与控制 / 138
- 7.3 生产计划与控制系统模型 / 148
- 7.4 供应链管理下生产计划与控制系统的协调 / 152

本章小结 / 155

第8章 供应链的库存管理 / 158

- 8.1 库存管理的基本原理 / 159
- 8.2 库存管理策略 / 166
- 8.3 “牛鞭效应”与库存管理 / 181

本章小结 / 185

第9章 供应链的信息管理 / 187

- 9.1 供应链中信息共享 / 188
- 9.2 供应链管理中的主要信息技术 / 190
- 9.3 电子商务与供应链管理 / 209
- 本章小结 / 214

第10章 供应链绩效管理 / 217

- 10.1 供应链绩效指标评价体系 / 218
- 10.2 绩效评价指标体系应用 / 225
- 10.3 标杆管理 / 233
- 本章小结 / 239

参考文献 / 244

第 1 章

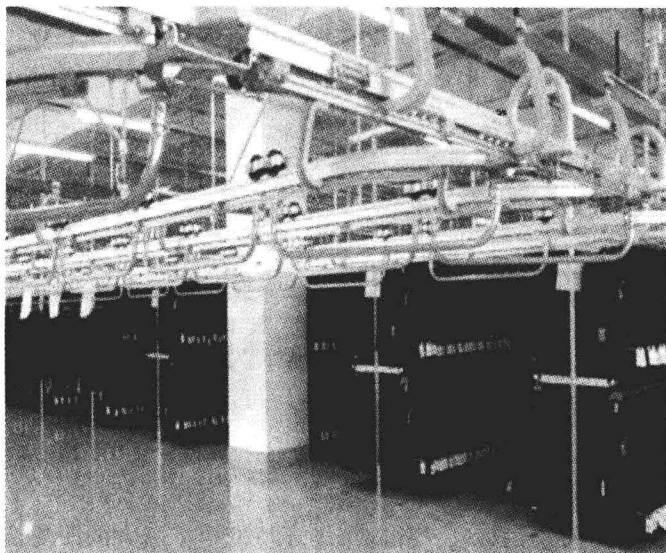
供应链管理概述

学习目标

- 了解供应链管理的产生与发展
- 理解供应链管理及其内涵
- 掌握供应链管理原理

引导案例：雅戈尔的体验

“未来的竞争，将是整个供应链的竞争。”雅戈尔集团董事长李如成是服装业界较早推崇并实施“供应链竞争”理念的，他直言，在公众都把整个中国服装行业当做落后生产力代表的今天，雅戈尔服饰有限公司正式通过一系列供应链的改革，在普遍供过于求的困难形势下摆脱了货物积压的困扰。9年间使库存周转天数缩短到 1/10，雅戈尔的库存管理经历了一场使市场数据更为透明的“玻璃化”变革。



谁都知道：按照市场的需要及时更换配货策略是解决库存积压的有效方法，但如何才能把销售渠道的信息及时反映给生产和配送环节呢？雅戈尔是先从掌握销售终端的真实数据开始入手的。在掌握了一线数据的前提下，雅戈尔随即上马了配送需求计划（DRP）系统，这套系统管理企业的分销网络，可以使供应商和经销商之间实时地提交订单、查询产品供应和库存状况，并获得市场、销售信息及客户支持。

快速调整生产

数据统计并不是解决库存积压的最终方法，它只是一个基础，真正要做到零库存，必须让生产设计等各个环节灵动起来。服装行业里有个“343”原则，即在服装厂收到订单之后，会将第一批生产的订单总量30%的货物投放市场。这第一批货物，是用来市场试水的。在这些货物中，哪些款式受欢迎，哪些不受欢迎，厂家会根据市场的反馈情况来修正订单，订单一般都是预期的生产数量；第二批40%的货物基本上是根据市场需求生产的，会形成市场销售的主力；而最后的30%则主要是满足补货需求。这样的行业准则导致销售信息能否快速反馈到厂家，成为服装厂商能否在市场中取胜的关键。雅戈尔集团信息总监顾跃君说，数据仓库系统给雅戈尔带来的收益非常明显；2001~2009年，企业的全国零售业务每年以20%的速度增长，而库存周转天数每年下降36天。

灵动供应链

雅戈尔希望不止做到零库存，最好还能够让整个运营环节都因此动起来，像智能化的机器人一样，不但各个环节都能够根据市场的需要调整策略，整个集团的决策流程也能够因此而变得更加科学。2009年9月，已经进行了8年供应链建设的雅戈尔和IBM合作，试图让雅戈尔的供应链系统更加智能。据了解，IBM为雅戈尔的下游供应链设计了“喝酒模式”，即喝啤酒时服务员能通过透明的酒杯看见你的酒还剩多少，如果你要就再给你倒，喝酒就很少有剩下的，就好比雅戈尔通过网络掌握专卖店的西服究竟销售出了多少，再决定供不供货，供多少货。借助于IBM的商业智能软件Cognos，雅戈尔能够及时抽取供应链系统中的重要数据并按需求进行多维分析，辅助领导层制定公司策略及生产采购计划，随时响应千变万化的服装市场需求，并通过同一系统平台同步发出货物的配送指令，及时调整策略。顾跃君说Cognos十分开放，能与各种数据库、数据仓库良好的兼容，这就为系统的部署节约了很多的人力及时间成本。事实上，销售渠道的数据分析确实为雅戈尔带来了很大的利润，雅戈尔之前有2000家店铺，整合到现在的1500多家，销售额却翻了3倍。这样不仅可以节省资源的投入，同时对商品库存也很有帮助。

资料来源：中国经营报，2010.5.24。

1.1 供应链管理的生产与发展

供应链管理的生产与发展，与市场外部环境和企业内在条件的发展变化有着紧密关系。

1.1.1 外部环境的变化

随着科学技术进步和社会的发展，外部市场环境发生了巨大的改变，使得人们生产和生

活方式也随之改变,于是出现了自动化、网络化、智能化、低碳环保化、复合化和微型化的产品和相应的服务。那么,企业这些外部环境的变化主要表现为以下几个方面。

(1) 生产的产品复杂程度越来越大。小到手机和电脑、大到汽车和轮船,其产品复杂程度使得任何一个企业,难以完整地设计、生产制造出该产品所需要的所有零部件。比如波音飞机有 600 万个零部件,零部件供应商就有 100 多家。

(2) 产品更新的速度越来越快。20 世纪初,福特汽车制造的“T 型轿车”,一生产就是 20 多年,就连颜色也没有改变。而现在很多产品,特别是电子产品,更新速度很快,几乎是每隔 16 个月,新产品的功能会比老产品的功能提高一倍,而老产品的价格将下降一半,这就是人们通常所说的“摩尔定理”。

(3) 全球经济一体化成为现实。全球经济一体化趋势已成为现实,在金融领域,世界任何一个角落经济的微小波动,通过“蝴蝶效应”的涟漪会影响其他国家经济发展。生产领域也不例外,如图 1-1 所示,对于福特汽车来说,它的生产涉及包括 12 个国家的全球企业的协作。

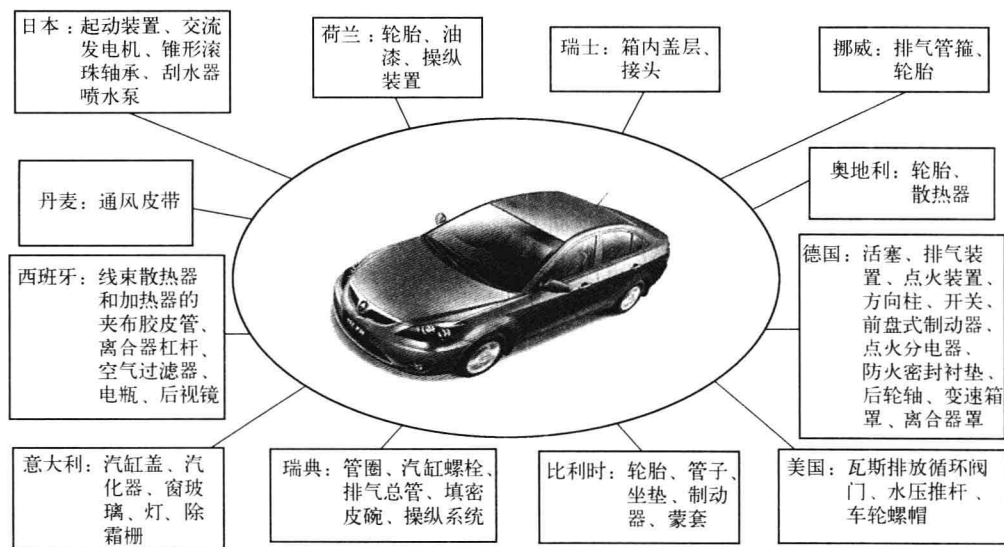


图 1-1 福特汽车零配件的来源范围

(4) 低碳环保和企业社会责任意识的崛起使竞争模式发生了改变。全球气候变暖、资源衰竭,以及经济全球化要求企业承担其相应的社会责任,要求企业在生产和经营中,按照 3R (reduce、recycle 和 reuse) 的原则来设计、生产和销售,并以人本方式关怀和管理员工。

(5) 以前的区域竞争变为现在的全球竞争,以前的垄断竞争变为完全竞争,以前的资源竞争变为信息竞争,以前产品的竞争变为价值的竞争,以前的成本竞争变为速度竞争。以前是大鱼吃小鱼,现在是快鱼吃慢鱼。

(6) 社会分工越来越精细化。虽然生产发展和竞争加剧,企业为了增强其核心竞争力,社会分工和企业专业化程度越来越高。比如,在东莞聚集了 2800 多家 IT 企业,集群密度达到

平均每两平方公里就有 3 家外资企业，生产的电脑磁头、电脑机箱、敷铜板、电脑驱动器、电脑扫描仪、微型马达占世界总量相当大的比重，电脑整机所需零配件的 95% 以上可在当地配齐，一个主机板零部件在东莞只需半个小时到 1 个小时就可以找到。除了聚集了 IT 主要零部件的生产厂商外，东莞的电脑周边产品也是相当齐全，其生产的扫描仪、键盘、鼠标、视讯卡、机壳和数据机等产品，在世界市场的平均占有率约为 60%。光石碣镇就有电源供应器、键盘、碎纸机、变压器等 8 种电子产品的产量保持世界第一。

这些经营外部环境的变化，促成企业内部也随之变动。

1.1.2 企业内部的变化

企业内部的变化分为三个阶段：企业“大而全小而全”化、业务外包和供应链一体化。

1. 企业“大而全小而全”化

20 世纪 80 年代以前，企业出于管理和控制的目的，对于产品制造有关的活动和资源主要采取自行投资和兼并的“大而全小而全”（full package）的模式，企业和为其提供材料或服务的单位是一种所有权的关系。

推行“大而全小而全”的目的，是为加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润的目标。例如，印度尼西亚金光造纸企业拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材；陕西重汽拥有康明斯企业，专门为其生产重型卡车提供动力发动机。脱胎于计划经济体制下的中国企业，“大而全小而全”的思维方式至今仍在各级企业领导者的头脑中占据主要位置，许多制造业企业拥有从毛坯铸造、零件加工、装配、包装和运输、销售等一整套设备、设施、人员以及组织机构。

“大而全小而全”的局限和风险主要表现在以下方面。

（1）分散企业有限资源。采用“大而全小而全”战略的企业，要想对其他配套企业拥有管理权，要么自己投资，要么出资控股，不论采取哪一种方式，都要承受过重的投资负担，并分散了企业有限的资源。

（2）迫使企业从事非核心业务。采用“大而全小而全”管理模式的企业什么都想管住，把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看做本企业必不可少的业务工作，不得不从事自己并不擅长的业务活动，使得许多管理人员往往将宝贵的精力、时间和资源花在辅助性职能部门的管理工作上，而无暇顾及关键性、战略性核心业务的管理工作。

（3）在每个业务领域都直接面对众多竞争对手。既然企业要管理所有的业务，它必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争，在企业资源、精力、经验都十分有限的情况下，四面出击的结果是可想而知的。

(4) 增大企业的行业风险。如果整个行业不景气,采用“大而全小而全”模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失,而且会在各个环节发展均受到影响。即使是 IBM 这样的大公司,也不可能进行所有业务活动所必需的才能。因此,从 20 世纪 80 年代末期起,IBM 就不再进行“大而全”发展,而是与其他企业建立广泛的合作关系。例如,IBM 与苹果公司合作开发软件,协助 MCT 联营公司进行计算机基本技术研究工作,与 SIMEN 公司合作设计动态随机存储器等。

2. 业务外包

业务外包(business outsourcing)也被称为外部购买,是指将公司内部的部分原有业务活动移到公司外部。

外包具有以下主要特征。

(1) 外包是企业获取外部资源的一种组织形式,它使企业从其他企业获得实质的服务或产品。

(2) 外包处于市场交易和纵向一体化的中间地带,它是供应链管理发展到一定阶段的产物,是供需双方信任和合作程度较高的一个类型。

(3) 外包会对企业战略能力构成一定的影响,它是一种高层次的战略决策。

(4) 外包双方的关系是一种合约关系。

业务外包分 4 个层次,在 4 个层次的外包中,供应商的技术水平和产品附加值是不同的,呈梯状升高状态。

(1) OEM(original equipment manufacture)指按原设备或零部件制造或组装,这是最低层次的业务外包,原设备或零部件与品牌都是制造商的,供应商只是受委托为制造商代工,进行定牌生产。

(2) ODM(original design manufacture)指按原设计制造零部件和整机,供应商技术水平提高了一步。

(3) DMS(design manufacture service)指将设计、制造和服务都交给供应商,这是中国台湾地区的供应商接受较多的一种外包模式。

(4) EMS(engineering manufacture service)指将工程、制造和服务交给供应商,这是 1997 年以来出现的一种外包模式。在这种模式下,品牌厂商只需提出其产品更新换代的大体“构想”,代工厂商就可能把这个“构想”变为原品牌的改进型产品,包括拿出改进产品制造的工程书与工艺文件(即产品工程化)。这时的代工厂商几乎包揽一切,甚至包括物流。戴尔公司主要靠 EMS 这种外包模式发展其业务。

外包是实现企业战略目标的重要工具,外包的战略优势主要表现在以下几个方面。

(1) 外包可以改善公司的财务表现,同时有利于企业更多地了解成本结构,加强成本控制。

(2) 将非核心活动外包出去,使企业将自身的资源投放到最擅长的领域。

(3) 外包还会促进供应商间的竞争,改善产品或服务质量,提高企业的运作灵活性等。

外包的风险包括以下几个方面。

(1) 不确定的风险。许多企业在外包决策时,不能区分核心业务与一般性业务,同时业务本身的内容及其重要性也会发生改变。

(2) 运作风险。外包管理不当会给企业带来以下风险:质量在外包后下降,或者缺乏改进;外包后,人力、设备投资的节省是否如预期计划,信息是否被泄露或者被人窃取利用;由于该项业务产生事故而被媒体曝光、诉讼或内部批评。

(3) 企业内部能力的削弱。外包可能导致包方在相关领域内能力发生变化,从而影响企业未来战略的实施,如员工管理能力、员工专业技能变化。

(4) 企业谈判能力的削弱。这种谈判能力包括更换供应商的难度、对合同价格调整的能力、对质量改进要求的能力、终止合同所造成的影响。

(5) 企业创新能力的削弱。如企业对业务技术发展的了解程度和技术创新能力的阻滞。

3. 供应链一体化

随着全球经济一体化和市场国际化,企业所处的竞争环境发生了根本性的改变。市场竞争的主要方面已由原来的有形产品、服务的竞争转向无形的文化、技术、品牌的竞争,由单个企业之间的竞争转向企业集团与企业供应链之间的竞争。供应链一体化实现了把供应商、制造商、独家代理商、分销商等所有环节联系起来,通过实时共享信息,使物流以最快的速度,通过生产、分销环节变成增值的品牌产品来满足消费者需求。

供应链一体化管理的优势主要有以下几点。

(1) 首先在于能减少从原材料供应到销售点的物流流通时间。供应链上的企业通过对消费者需求做出快速反应(QR),实现供应链各环节即时出售、即时生产(JIT)、即时供应,也就是在需求信息获得后所做出的反应尽量接近实时及最终用户,将消费者需求的消费前置时间降到最低限度。要实现这一点,必须通过供应链的企业共享信息,全方位对上下游市场信息做出快速反应,共同对外营造一种群体氛围,将消费者所需的产品按需求生产出来,并及时送到消费者手中。

(2) 供应链管理可减少社会库存,降低成本。供应链通过整体合作和协调,在加快物流速度的同时,也减少了各个环节上的库存量,避免了许多不必要的库存成本消耗。另外,供应链的形成消除了非供应链合作关系中上下游之间的成本转嫁,从整体意义上降低了各自的成本,使得企业将更多的周转资金用于产品的研制和市场开发等,以保证企业获得长期发展。

(3) 供应链管理可提高产品质量。供应链中每一个被选择的伙伴对某项技术和某种产品拥有核心能力,其产品设计、生产工艺、质量处于同行业领先地位。供应链管理就是借助网络技术,使分布在不同地区的供应链合作伙伴,在较大区域范围内进行组装集成制造(OEM

方式)或系统集成,使制造出质量近乎完美的产品成为可能。如果构成产品的零部件由一个厂家生产,或由一些专业化程度不高的厂家生产,则产品总体质量很难得到保证。

(4) 供应链管理可使企业组织简化,提高管理效率。供应链管理的实施需要 Intranet/Extranet 的技术作为支撑,才能保证供应链中的企业实时获取和处理外界信息及链上信息,使企业最高领导人可以通过供应链中的企业内部网络随时了解下游情况,而基层人员也可以通过网络知道企业有关的指令和公司情况。因此,企业的许多中间协调、传送指令管理机构就可削减,企业管理组织机构可由金字塔型向扁平型方向发展。组织结构简化,层次减少,使企业对信息反应更快,管理更为有效,有效地避免传统企业机构臃肿,人浮于事的现象,适应现代企业管理的发展趋势。

(5) 供应链可以从经营战略上加强企业的竞争优势。当今的市场竞争日益激烈,企业面临的竞争对手可能不只是一个经营单位,而是一些相互关联的群体,仅靠企业自身的资源不可能有效地参与市场竞争,还必须把经营过程中的有关各方如供应商、制造商、分销网络、客户纳入到一个紧密的供应链中,才能有效地安排企业的产、供、销活动,满足企业利用当今社会一切市场资源进行生产经营的需求,以期进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。

1.1.3 供应链管理模式的产生与发展

供应链管理正是源于上述外部环境和企业内部的变化而应运而生的。另外,供应链管理模式的生产和发展与人们对物流的认识也是密切相关的。

自从人类社会有了商业贸易,物流活动就随之产生。在 20 世纪初,对物流开始认识和关注是由 Arch Show (1915) 在《市场分销中的问题》中提出的,他认为在流通过程中的商品流经过时间和空间转移后,即使没有经过加工和制造环节,也能产生附加价值。这也成为后来人们将物流管理纳入到市场营销研究范畴的基点,使得物流中的一些实体活动,如运输、仓储和配送等也成了市场营销的内容,故美国市场营销协会 (AMA),将物流定义为:包含在销售之中的物流和服务,从生产地到消费地的流动过程中所伴随的种种活动,并将这些活动以“物流”(physical distribution) 正式命名。

后来,第二次世界大战的爆发,从客观上促进了物流概念和物流管理的进一步发展。由于战时美国是其盟国弹药和军需物资的大后方,为了向欧洲战场、北非战场和远东战场的盟军及时提供所需军需物资,客观要求对原材料的采购、生产、存储、运送和补给进行一体化管理,这也就是所谓的后勤管理(logistics management)。战争结束后,后勤管理的管理思想被引入到商业中来,这是因为市场竞争比以往任何时期更加激烈,其竞争激烈程度不亚于战场所发生的战争,为了在市场竞争中取得成本和速度优势,后勤管理的一体化管理思想被借用到物流管理领域中来,而且被赋予更多的含义,因为在战时的后勤一体化管理往往是不计代价和成本的一体化管理,但商业的物流一体化管理,除了强调速度之外,同时也关注成本

的降低，所以这时的物流管理被称为一体化物流管理（integrated logistics management，ILM），这成为供应链管理的雏形。

20 世纪末，信息技术的迅速发展和普及，物流管理所涉及的环节和内容更加丰富，包含物流管理的供应链管理（supply chain management）成为现代物流发展的新方向。这从美国物流协会的更名中也可可见一斑——1986 年将 National Council of P. D. Management 改为 Council of Logistics Management，2005 年又改名为 Council of Supply Chain Management Profession，因为这时物流管理的范畴远远超出了企业自身边界和所涉及的资源。

从企业边界上看，物流管理从企业内部延伸到上游的供应商、制造商和下游的分销商、零售商和终端顾客，而不是仅仅局限于企业自身，或者涉及生产运作过程某段环节的几个企业。从所涉及的内容上看，基于供应链管理的现代物流与传统的物流管理有着本质上的差别，现代物流管理是以现代信息技术为基础，整合运输、包装、装卸搬运、发货、仓储、流通加工、配送、回收加工及信息处理等各种功能而形成的综合性物流活动过程。它强调运输合理化、仓储自动化、包装标准化、装卸机械化、加工配送一体化和信息管理网络化。在实践中，国内外许多企业物流管理，就是按照供应链管理方式进行运作，如国内的海尔、联想，国外的戴尔、宝洁和惠普等，它们的成功很大程度上依赖于供应链环境下的物流管理。

从上述内容可以看出，物流管理的发展与供应链管理的产生有着密切的联系，可以将这个演化过程分为三个阶段：P. D.、ILM 和 SCM，如图 1-2 所示。

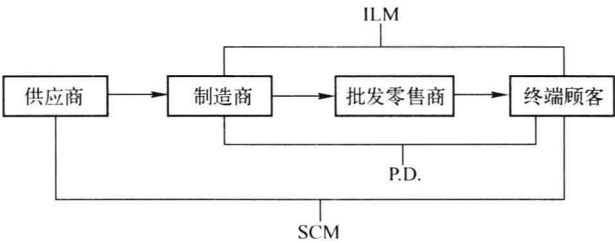


图 1-2 供应链管理发展的三个阶段

1.2 供应链管理的内涵

1.2.1 供应链及其特点

1. 供应链的概念

供应链目前尚未形成统一的定义，许多学者从不同的角度出发给出了许多不同的定义：美国供应链协会（Supply Chain Council）对供应链提出以下定义：供应链是包括从供应商的供应商到顾客的顾客之间，所有对产品的生产与配销的相关活动流程，如图 1-3 所示。