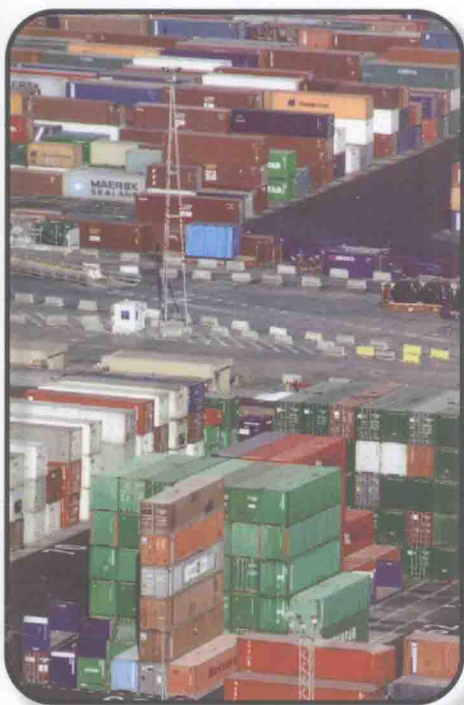


高等职业教育物流管理专业“十二五”系列规划教材

新编供应链管理

X INBIAN GONGYINGLIAN GUANLI

段圣贤 陈建华 章劲松 主编



LOGISTICS



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



工业和信息化部“十二五”规划教材

高等职业教育物流管理专业“十二五”系列规划教材

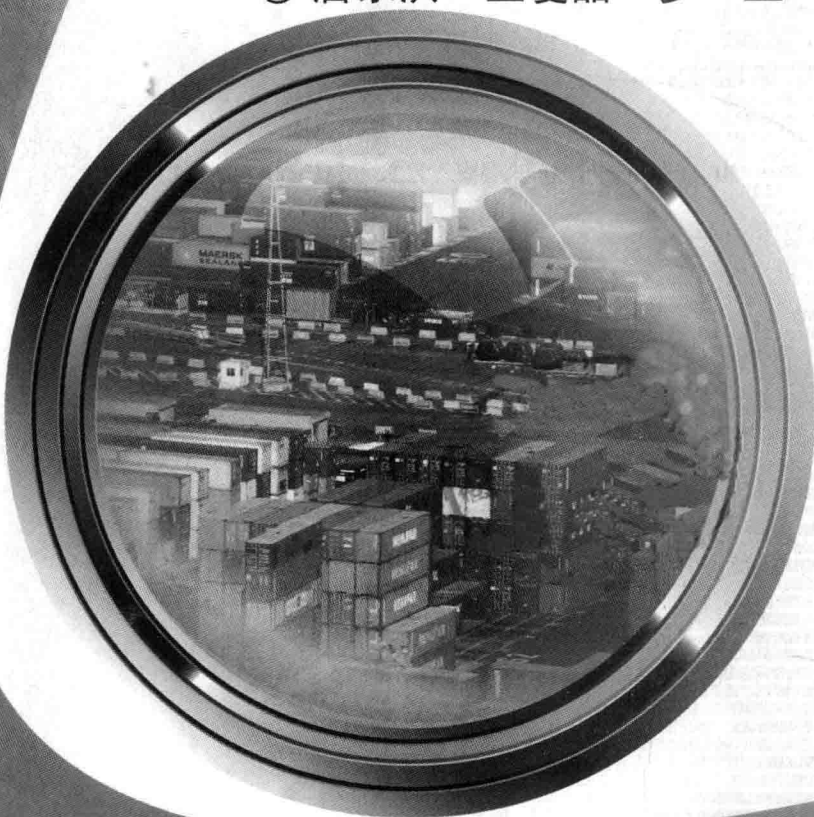


XIN BIAN GONG YING LIAN GUAN LI

新编供应链管理

◎ 段圣贤 陈建华 章劲松 主 编

◎ 唐永洪 王爱晶 罗 卫 副主编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书共 10 个模块,详细阐述了供应链管理的内容,从走进供应链与供应链管理、供应链的设计、供应链管理策略的选择与应用、供应链合作关系管理,到供应链各个环节的管理,如采购、生产、库存、客户关系等,再到供应链管理中的业务流程重组和供应链绩效的评估。在结构上紧密结合职业教育“以就业为导向”的原则,打破传统的教学固定思路。各个模块配以大量的案例教学,从案例导入到案例作业分析,从供应链管理游戏实训到供应链管理方法与策略的选择与应用实训,能结合当前市场环境和企业经营状况分析供应链管理中的理论和方法,让学生在学中做、做中学,大大提高学生自主学习的积极性。

本书可作为高职高专经济、管理类及相关专业的教材,也可作为高职高专非经济类专业的选学教材,还可作为社会从业人士的参考读物。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

新编供应链管理 / 段圣贤, 陈建华, 章劲松主编. —北京: 电子工业出版社, 2013.1

高等职业教育物流管理专业“十二五”系列规划教材

ISBN 978-7-121-18714-8

I. ①新… II. ①段… ②陈… ③章… III. ①供应链管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 244273 号

策划编辑: 张云怡

责任编辑: 郝黎明 文字编辑: 裴 杰

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 14.25 字数: 364.8 千字

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 3 000 册 定价: 27.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zits@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

Preface

《供应链管理》是物流管理、物流信息技术、物流金融、企业管理等专业的主干课程之一。学好本门课程对于了解供应链管理的基本理论、掌握供应链管理中的关键技术、运用供应链管理中的基本方法具有十分重要的意义。但现在出版的一系列高职高专供应链管理的教材中，大都是本科教材的压缩版，理论性太强，没有突出能力本位的职业技术教育特点。

本书借鉴并吸收了国内外供应链管理领域的最新研究成果，密切结合我国企业管理实际、物流管理发展以及职业教育需要，克服了现行高职高专同类教材的不足，强调理论与实践有机结合，突出能力本位的职业技术教育特点，充分体现了高职教育的针对性、创新性和实践性的要求。本书行文流畅，表述准确，浅显易懂，理论深浅适度，有大量经典案例和较新案例作为支撑，有助于学生学习，有利于教师组织教学。

本书遵循教育部对职业教育的要求，系统介绍了供应链管理所应掌握的相关知识，突出了案例教学与项目实训两大特色。本书共 10 个模块，各个模块通过精选的导入案例及设置的相关问题激发学生的学习兴趣，通过企业实践案例作业分析培养学生分析问题与解决问题的能力，精心设计了难度适中、实践性强的实训项目，从供应链管理游戏实训到供应链管理方法与策略的选择与应用实训，能结合当前市场环境和企业经营状况分析供应链管理中的理论和方法，让学生在学中做、做中学，大大提高学生自主学习的积极性。

本书由段圣贤、陈建华、章劲松担任主编，唐永洪、王爱晶、罗卫担任副主编，在编写过程中参考了大量的相关文献，参阅及引用了部分专业网站的资料，在此特别表示感谢。由于作者水平有限，书中不妥之处在所难免，恳请专家和读者给予批评和指正。

编者
2012 年 12 月

目录

Contents

模块	走进供应链与供应链管理	1
1	1.1 供应链概述	2
	1.1.1 供应链的含义与特征	2
	1.1.2 供应链的结构模型	4
	1.1.3 供应链的类型	4
	1.2 供应链管理概述	5
	1.2.1 供应链管理的含义	5
	1.2.2 供应链管理思想的产生和发展	6
	1.2.3 供应链管理核心理念	9
	1.2.4 供应链管理涉及的主要问题	10
	1.2.5 供应链管理目标	10
	1.2.6 供应链管理的实施步骤	11
	复习思考题	12
	案例研讨	13
模块	供应链设计	15
2	2.1 供应链设计概述	16
	2.1.1 供应链的设计过程	16
	2.1.2 供应链设计的主要原则	18
	2.1.3 供应链的设计应注意的问题	19
	2.1.4 供应链设计策略	19
	2.1.5 供应链设计应考虑的主要因素及相关数据	20
	2.1.6 供应链设计的评价指标	21
	2.2 基于产品的供应链设计	24
	2.2.1 两种不同类型的产品	25
	2.2.2 两种不同功能的供应链	25
	2.2.3 供应链设计应当与产品特点相匹配	27
	2.2.4 基于产品的供应链设计步骤	27
	2.3 推拉式供应链的设计与选择	29
	2.3.1 推动式和拉动式供应链的含义	29

2.3.2 推动式和拉动式供应链战略的特点	30
2.3.3 推动式和拉动式供应链战略的选择	30
2.3.4 推-拉组合战略的选择	31
复习思考题	32
案例研讨	32

模块 供应链管理策略的选择与应用 37

3

3.1 快速反应 (QR)	38
3.1.1 QR 的含义及产生背景	38
3.1.2 QR 的实施步骤	39
3.1.3 实施 QR 成功的前提	40
3.2 有效客户反应 (ECR)	45
3.2.1 ECR 的含义、产生背景及特点	45
3.2.2 ECR 的发展战略	48
3.2.3 实现 ECR 模式的“4R”革命	49
3.2.4 ECR 的实施原则和阶段	50
3.2.5 ECR 系统构建技术	52
3.3 协同规划、预测和连续补货 (CPFR)	57
3.3.1 CPFR 出现的背景	57
3.3.2 CPFR 的本质特点	57
3.3.3 CPFR 供应链的实施	58
3.3.4 CPFR 实施过程中应当关注的因素	59
3.4 企业资源计划 (ERP)	61
3.4.1 ERP 概述	61
3.4.2 ERP 的管理理念	62
3.4.3 ERP 的主要模块	62
3.4.4 如何成功实施 ERP 系统	66
复习思考题	67
案例研讨	68

模块 供应链合作关系管理 70

4

4.1 供应链合作关系概述	71
4.1.1 供应链合作关系定义	71
4.1.2 建立供应链合作伙伴关系的驱动力	71
4.1.3 供应链合作关系的形成及其制约因素	73
4.1.4 建立供应链合作伙伴关系的优势和风险	74
4.1.5 核心企业在供应链合作伙伴关系中的作用	78
4.2 供应链合作伙伴的选择	79
4.2.1 选择供应链合作伙伴的流程	79
4.2.2 选择供应链合作伙伴应注意的问题	80
4.2.3 供应链合作伙伴的综合评价指标体系	81
复习思考题	85

案例研讨	85
模块 供应链管理环境下的采购管理	89
5 5.1 采购管理概述	90
5.1.1 采购的定义和采购的重要性	90
5.1.2 传统的采购管理特点	91
5.1.3 供应链环境下企业采购管理模式与传统采购管理模式的比较	92
5.2 准时制采购	96
5.2.1 准时制采购的含义	96
5.2.2 准时制采购的特点	97
5.2.3 准时制采购的实施步骤	98
5.2.4 准时制采购在实施中的主要问题	100
5.2.5 实施准时制采购的策略	100
5.3 供应商管理	102
5.3.1 供应商选择的重要性	102
5.3.2 供应商选择的准则	102
5.3.3 供应商选择的方法	103
5.3.4 供应商关系管理	104
复习思考题	106
案例研讨	106
模块 供应链管理环境下的生产计划与控制	109
6 6.1 供应链管理环境下的企业生产计划	110
6.1.1 生产计划的含义	110
6.1.2 生产计划的构成	110
6.1.3 传统的企业生产计划和供应链管理下的生产计划的差距	112
6.2 供应链管理环境下的生产计划编制方法	113
6.2.1 甘特图法	113
6.2.2 滚动计划法	113
6.2.3 分层编制法	114
6.2.4 最优生产技术 (OPT)	115
6.2.5 企业资源计划 (ERP)	116
6.2.6 准时化生产 (JIT)	117
6.3 生产计划管理与控制的内容与策略	118
6.3.1 供应链管理环境下的生产计划管理与控制的内容	118
6.3.2 供应链管理环境下的生产计划管理与控制策略	119
复习思考题	123
案例研讨	123
模块 供应链库存管理	131
7 7.1 库存概述	132
7.1.1 库存的含义	132
7.1.2 库存的基本类型及利弊分析	132

7.1.3	两种不同性质库存	133
7.1.4	库存成本	134
7.1.5	库存控制的基本方式	134
7.2	供应链库存管理策略	137
7.2.1	供应商管理库存	138
7.2.2	联合库存管理	141
7.2.3	利用第三方物流供应商来管理库存	144
	复习思考题	145
	案例研讨	145
模块 供应链客户关系管理		150
8	8.1 客户关系管理概述	151
8.1.1	客户关系管理的含义	151
8.1.2	客户关系管理的核心思想	151
8.1.3	客户关系管理的运作流程	153
8.1.4	客户关系管理(CRM)系统	157
8.2	客户关系管理的主要内容	161
8.2.1	客户识别	161
8.2.2	客户关系的建立	163
8.2.3	客户保持	166
8.2.4	客户流失和客户挽留	169
8.3	客户关系管理战略	172
8.3.1	客户关系管理战略分析	172
8.3.2	客户增长矩阵与客户关系战略	175
8.3.3	客户联盟	177
	复习思考题	179
	案例研讨	179
模块 供应链管理中的业务流程重组		184
9	9.1 业务流程重组理论(BPR)概述	185
9.1.1	业务流程重组的内涵	185
9.1.2	BPR 与其他相关理论	185
9.1.3	企业业务流程重组理论出现的必然性	186
9.2	企业业务流程与组织结构重组	187
9.2.1	流程描述与分析的一般方法	187
9.2.2	流程简化	188
9.2.3	组织结构的调整与重组	188
9.3	企业业务流程重组与供应链优化	189
9.3.1	企业业务流程的重组实质上是企业供应链的优化	189
9.3.2	供应链的变化必然推动企业业务流程重组	189
9.3.3	企业供应链优化的目标与企业业务流程重组的原则	190
9.3.4	供应链优化策略与企业业务流程重组	190

9.3.5 总结与启示	191
复习思考题	191
案例研讨	191
模块 供应链绩效评价	195
 10.1 供应链绩效评价概述	196
10.1.1 供应链绩效评价的含义	196
10.1.2 供应链绩效评价的原则	196
10.2 供应链绩效评价方法	197
10.2.1 标杆法 (Benchmarking)	197
10.2.2 供应链运作参考模型 (SCOR)	198
10.2.3 平衡计分法	199
10.3 供应链评价指标体系	200
10.3.1 基于 SCOR 模型的供应链绩效关键评价指标 (KPI)	200
10.3.2 基于平衡计分法的企业供应链的绩效指标	201
复习思考题	204
案例研讨	204
供应链管理项目实训	209
参考文献	214

模块 1

走进供应链与供应链管理

学习目标

1. 理解供应链的含义与特征，掌握供应链的结构模型及主要类型；
2. 理解供应链管理的内涵，了解供应链管理思想的产生和发展过程，以及供应链管理涉及的主要问题，掌握供应链管理核心理念与实施步骤；
3. 能够利用供应链管理理论知识正确分析和解决企业实际业务中存在的简单问题。

导入案例

戴尔：供应链管理实现“零库存”

戴尔的核心能力在于管理好整条供应链，保证新产品在最短时间内交到客户手上。和这件事无关的，都会交出来给供应链上的伙伴处理。戴尔的供应链管理可以归纳为：①减少供货商并将他们集中。将原本下发给 200 多家供货商的订单集中，以就近供货原则交给其中 50 家，从而使戴尔本身的零件库存不到 2 小时，接到订单后，再通知供货商送零件来，从进料到组装完出货只要 4 小时。②强化供应链上的信息流通速度和透明度。戴尔的供货商，等于转接了戴尔的库存压力，因此必须很清楚戴尔未来的出货计划，以免出现库存过多自己赔本、库存不够被戴尔撤换的情况。③在研发上，戴尔也选择降低研发和设计比重，放大伙伴价值的做法。比如，戴尔把笔记本电脑的研发和设计交给中国台湾的代工伙伴广达承揽，自己则专心去争取订单。此外，在发动价格战争时，供应商也需要扮演极具效率的后勤支持角色。借助供应链的威力，戴尔可以实现顾客下单到出货存货周转天数仅为 4 天，每人每小时的生产效率提升 160%，订单处理效率提高 50%，以及订单错误率降低 50% 的竞争力。

那么，供应链管理为什么会有如此大的潜力呢？供应链与供应链管理思想是怎样被不断地认识与提升的？如何认识供应链管理理论与现代企业发展的关系呢？

1.1 供应链概述

1.1.1 供应链的含义与特征

供应链最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，而后经由迈克尔·波特发展成为“价值链”，最终日渐演变为“供应链”。供应链的概念最早出现在 20 世纪 80 年代左右，但到目前为止没有形成统一的定义。Stevens 认为，供应链是通过价值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整个过程，它始于供应的源点，终于消费的终点。Harrison 认为供应链是执行采购原材料，将它们转换为中间产品或成品，并将成品销售到用户的功能网链。蓝伯雄认为，供应链是原材料供应商、零部件供应商、生产商、分销商、零售商、运输商等一系列企业组成的价值增值链。马士华将供应链定义为一个范围很广的企业结构模式，包括了从原材料的供应开始，经过链上不同企业的制造加工、组装、分销等，直至产品（或服务）最终到达用户手中的全过程中所涉及的一切加盟节点企业。《中华人民共和国国家标准物流术语》（2006 版）将供应链定义为生产及流通过程中，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，所形成的供应链网链结构（见图 1-1）。

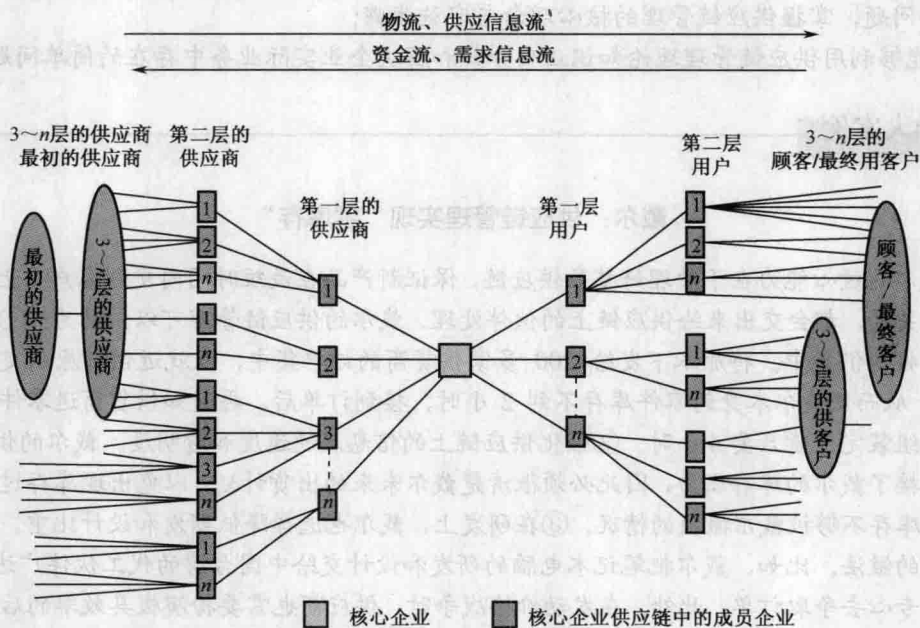


图 1-1 供应链网链结构

通过分析供应链的定义，可以认为供应链的内涵主要包括以下几个方面：

（1）供应链参与者：供应商（原材料供应商、零部件供应商）、生产商、销售商、运输商等。

(2) 供应链活动：原材料采购、运输、加工制造、送达顾客。

(3) 供应链的三流：物流、资金流和信息流。

由此可见，供应链不仅是一条从供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条增值链，通过物料在供应链上的采购、加工、生产、包装、储运、销售、服务等过程，逐步地创造增加产品的价值，给链上所有节点企业都带来收益。从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网络系统，由供应商、制造商、核心企业、分销商、零售商和客户组成。一个实体是一个节点，节点与节点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，其中节点需要动态更新，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

对于产品而言，每种产品的供应链都由多个链条组成。对于企业而言，每个企业既可以是这个链条的成员，同时又是另一个链条的成员，众多的链条形成交叉结构，增加了供应链协调管理的难度。

5. 创新性

供应链扩大了原有的单个企业的物流渠道，充分考虑了供应链整个物流过程以及影响此过程的各个环节和因素。它向着物流、商流、信息流、资金流各个方向同时发展，形成了一套相对独立而完整的体系，因而具有创新性。

6. 风险性

供应链的需求匹配是一个持续性的难题，供应链上的消费需求和生产供应，始终存在着时间差和空间分割。通常，在实现产品销售的数周和数月之前，制造商必须先期确定生产的款式和数量，这一决策直接影响到供应链系统的生产、仓储、配送等功能的容量设定，以及相关成本的构成。因此，供应链上供需匹配隐含着巨大的财务风险和供应风险。

此外，供应链的特征还表现在其是增值的（Value Added）和有利可图的（Profitable），否则就没有存在的必要。

1.1.2 供应链的结构模型

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（可以有多个；可以是制造业，也可以是其他企业），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（生产、分销、零售等），以资金流、物流和服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。

建立模型的目的是突出供应链的特性，以便贸易伙伴能够更加清楚地了解他们自己的供应链机制，通过检查他们的运作，找出那些非增值因素，以使供应链的成员都能获利。

举例：HP 打印机的供应链系统（见图 1-2）。

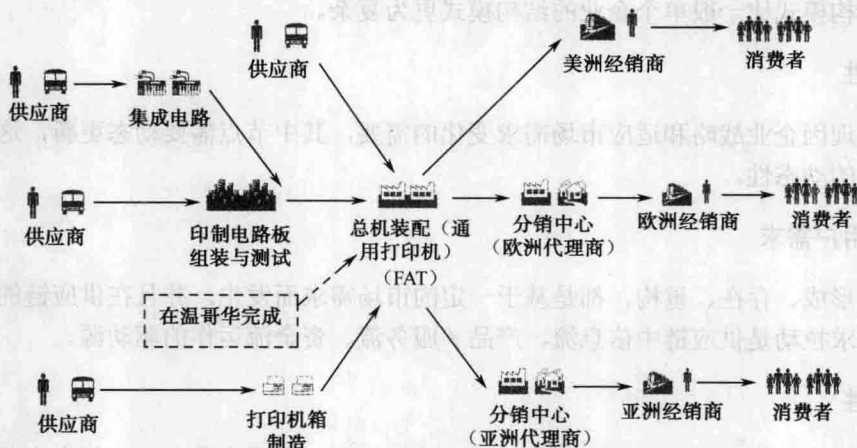


图 1-2 HP 打印机的供应链系统

1.1.3 供应链的类型

从服务对象的物流特性来划分，供应链可以分为四种类型：高效率型供应链、快速反应型供应链、响应型供应链和创新型供应链。

高效率型供应链，是指在满足了产品或服务供给要求的同时，成本能达到最低的供应链。它在设计时以如何降低成本为主题，它应用的对象大多为产品差异性小、竞争激烈、利润率不高的企业，最典型的例子如连锁超市——它的目标是对每个门店的货物配送做到准确、及时，并力求让成本达到最低。这要求供应链的各个环节，包括搜寻产品、采购、运输、货物接收、库存、销售、退货等环节，都要在不影响销售额的条件下，进行低成本运作。

快速反应型供应链，是以如何快速地响应客户的需求为宗旨的供应链。它的应用对象包括设备维修、电信维修所需要的紧急零部件供应等，其目标是要在短时间内满足客户提出的要求，它与客户的联系比较紧密，需要具备额外的生产能力和运输能力，以满足应急要求。除了维修外，还有医疗紧急救助所需产品和器材等也需要应用快速反应的供应链。

响应型供应链，比如 PC 或者笔记本电脑公司的供应链，需要快速和灵活地满足多样且多变的顾客需求，就是这一类型的供应链。惠普、思科等公司都建立起了响应型的供应链。

公司通过按订单生产或者大规模定制来达到快速响应。延迟制造,加上模块化设计,都是常用的方法。

创新型供应链,则是以如何满足客户不断变化的需要为重点,它与客户的关系更加紧密,强调灵活性。它主要应用在市场产品变化较快的行业,如时装、手机、汽车的设计等,其目标是以最大限度满足客户不断变化的需求为主,对供应链考虑更多的是如何针对多变的市场需求进行及时灵敏的反应。这种类型的供应链对于顾客需求反应迅速而且灵活,同时也通过共享库存或者其他的能力资源规避了风险。

全球领先的可编程逻辑解决方案生产商赛灵思公司就是依靠这一类型供应链赢得竞争。它与铸造工厂结成紧密的合作伙伴关系,对方负责为其制作晶片并将之存在芯片仓库中。当从顾客订单中得知有对于特殊芯片的需求后,赛灵思就会运送裸片(由晶片组成)到韩国和菲律宾的合作伙伴处做最后的测试和组装。



应用举例:通用的多态供应链

一个企业同时拥有多条供应链的情况在企业中也不少见。上海通用汽车公司就拥有上述三种不同类型的供应链。

通用的业务构成为:

- (1) 整车业务,整车配送的供应链包括将成品车发送给全国各地的经销商;
- (2) 向经销商及维修中心发送汽车零配件;
- (3) 泛亚汽车设计中心。

对整车业务,考虑到整车的库存、发送、运输等环节经过多年的发展已经比较成熟,而汽车制造的利润日趋降低,因此从提高效率、降低成本的角度出发,公司对整车物流采用了高效率的供应链,将这一块业务主要外包给安吉天地汽车物流有限公司。

在汽车维修零部件的配送方面,考虑到售后服务的质量不仅直接影响自己的品牌形象,而且也是可持续性提高营业收入的新渠道,对于客户要求一定要做出快速、准确的反应,因而将零部件的供应链采用快速反应型供应链。

最后,设计中心是企业取得市场领先地位的灵魂,如何根据市场变化进行及时灵敏的反应是供应链的关键,因而需要创新型供应链。

1.2 供应链管理概述

1.2.1 供应链管理的含义

通过对供应链不同定义的归纳与分析,我们将供应链管理定义为:企业之间以同步化、集成化生产计划为指导,以各种技术为支持,依托 Internet 网络,围绕供应、生产作业、物流和满足需求,通过信息共享、技术扩散(交流与合作)、资源优化配置和有效的价值链激励机制等方法实现经营一体化(见图 1-3)。

图 1-3 中, 过程①是指合作设计, 即供应商参与到设计过程中, 这样可以避免由于设计不合理而造成供应商无法生产、需改变生产线才能满足总装厂的要求或生产成本提高等不必要的浪费。过程②是指用户驱动设计, 即根据用户的需要对产品进行设计, 这样可以使产品尽可能满足用户的需求, 从而增强产品的竞争力。过程③是指订单驱动生产, 即工厂根据需求量进行生产, 而不是盲目生产, 避免了库存积压及供不应求的现象。

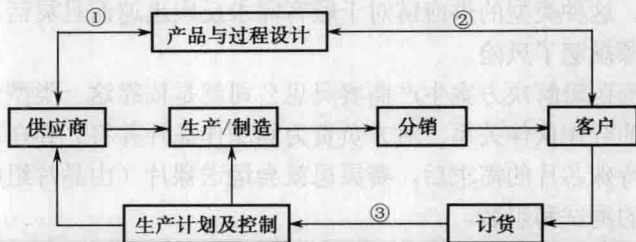


图 1-3 集成化供应链

供应链管理主要涉及四个领域：供应、生产计划、物流、需求。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

1.2.2 供应链管理思想的产生和发展

1. 供应链管理思想的产生

随着科技的进步和经济的发展, 特别是 20 世纪 90 年代以来, 企业所面临的竞争环境发生了很大的变化, 顾客需求多样化, 市场环境多变, 纵向一体化的企业反应速度慢……传统的企业管理模式只注重企业内部的资源和竞争力, 已不能适应新的竞争形势。正是在这种情况下, 产生了一种新的管理思想——供应链管理。下面从企业外部竞争环境和内部管理需要两个方面来分析供应链管理思想产生的必然趋势。

(1) 外部竞争环境的变化。

① 销售市场的变化。

首先, 卖方市场向买方市场转变。消费者在买卖关系中逐渐居于主导地位, 买方市场逐步形成, 这就要求企业改变以前的“生产推动需求”模式为“需求拉动生产”模式, 以顾客的需求为导向, 按照顾客的需求拉动企业生产。

其次, 顾客需求多样化、个性化。随着大众生活水平的提高和产品竞争日趋激烈, 消费者的要求和期望越来越高, 消费者对产品的外观、规格、功能等要求趋向于多样化、个性化, 同时对产品质量、价格、服务等要求也进一步提高。企业必须具有迅速响应市场的能力, 通过小批量、多品种的生产满足顾客的需求。

最后, 市场变化加快, 不确定性高。消费者的需求偏好和性能要求不断变化, 难以把握, 导致产品的生命周期缩短、品种增加、交货期要求提高, 也增加了企业管理的复杂性, 对企业的运作模式提出了更高的要求。

② 信息技术飞速发展。

信息技术,特别是网络技术的发展,促进了供应链思想的产生和发展。供应链管理的一个重要方面就是信息的集成与共享,网络技术把企业内部原来分散的信息系统连通,有利于企业内部之间的信息交流。同时企业之间也可利用网络技术建立信息桥梁,打破企业间界限,实现企业间的信息共享和资源集成。信息技术的发展,强化了供应链各环节之间的联系,提高了供应链的响应速度,使供应链管理的优势得以充分的发挥。

③ 竞争进一步激化。

20世纪90年代以来,随着科学技术的进步和生产力的发展,顾客消费水平不断提高,加上政治、经济、社会环境的巨大变化,使得整个市场需求的不确定性大大增加,企业之间的竞争也日益加剧。企业面对的是日益激烈、残酷的市场竞争,企业只有适应市场的变化,以顾客需求为导向,充分利用企业内、外部资源,才能获取最大的竞争优势。

④ 企业间联系更紧密。

随着经济全球化进程不断加快,世界上的每个企业都被各种经济纽带更紧密地联系在一起,既相互依存,又相互补充。为了加强竞争优势,企业纷纷将生产经营活动集中在自己的核心业务上,而将其他辅助活动交由别的企业处理。在激烈的竞争面前,企业间传统的对抗竞争逐步转向合作竞争,企业间的联系日益紧密,相互依赖关系不断增强,全球化市场逐步形成。

(2) 内部管理需要的变化。

① 管理模式的变化:“纵向一体化”到“横向一体化”。

传统的企业管理模式采用“纵向一体化”(Vertical Integration)战略,即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,或扩大自身规模,或直接并购上下游企业,使自己拥有从原材料采集、半成品制造、产品生产,到商品运输、销售等全部的生产和服务能力。这种纵向一体化的管理模式在相对稳定的市场环境下是有效的,但进入20世纪70年代以后,科技迅速发展,竞争日益激烈,顾客需求不断变化。在新的形势下,纵向一体化的管理模式暴露出种种弊端,臃肿的企业规模看似完备,但却增加了企业的负担,分散了企业的资源和能力,减缓了对市场的反应速度,使企业在每个业务领域都直接面临众多竞争,也增大了企业的行业风险。

从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,随之而来的是“横向一体化”(Horizontal Integration)管理模式的兴起,即本企业只集中精力发展自己最核心的业务,而将其他业务全部外包出去,利用企业外部的资源扩大自身的优势,通过与上下游企业的合作关系快速响应市场需求。全球制造及由此产生的供应链管理是“横向一体化”管理思想的一个典型代表。

② 新型管理技术发展的要求。

20世纪70年代以来,市场需求等环境的变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求,各种新型的管理技术和方法不断涌现,以满足新的竞争形势,如CIMS、ERP、JIT、柔性生产、BPR等。但这些管理技术和方法都只考虑企业内部资源的利用问题,一切优化工作均着眼于本企业资源的最优应用。进入20世纪90年代以后,这种指导思想显得有些不适应,因为要想能够快速响应用户需求,仅靠一个企业所拥有的资源是远远不够的,必须将供应链上所有的企业看作一个整体,将各种新型管理技术和方法的运用范围扩展到整个供应链,才能提高本企业的核心能力和整个供应链的竞争力。

③ 管理思维的转变。

在日益激烈的市场竞争面前,人们逐步认识到,任何一个企业都不可能在所有业务领域成为世界上最杰出的企业,只有同其他企业优势互补,共同结成一条整体与个体相平衡的供应链,采

取供应链管理的思想,才能共同提高竞争力。企业更加注重与其他企业的合作,提倡“共赢”的经营理念。一些领先企业已摒弃了过去那种从设计、制造直到销售全都自己负责的经营模式,转而在全球范围内与供应商和销售商建立合作伙伴关系,形成一种长期的战略联盟,结成供应链。运用供应链管理的思想,每个企业都能充分发挥自己在本领域的优势,同时兼顾供应链整体的协调,这样不但能大大地提高本企业的竞争能力,而且能使整个供应链上的其他企业都能受益。

2. 供应链管理思想的发展过程

供应链管理思想正式出现在 20 世纪 80 年代末期,至今经历了三个发展阶段。

(1) 20 世纪 80 年代中期以前,是供应链管理思想的萌芽阶段。这一时期,人们认为供应链是制造企业中的一个内部过程,注重企业自身资源的利用,研究的重点是库存和运输等物流运作技术。

这一时期,物流管理技术和方法飞速发展,为供应链管理理论的出现奠定了基础。1980 年,迈克·波特在《竞争优势》一书中提出了“价值链”(Value Chain)的概念。此后,供应链的概念、基本思想和相关理论在美国和全世界开始迅速发展。

(2) 20 世纪 80 年代中期到 90 年代中期,是供应链管理思想形成阶段。

1989 年,美国的史迪文斯(Stevens)提出:“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。”这被认为是最早提出的供应链的概念,代表着供应链管理理论的产生。由于竞争环境日益激烈,供应链成员之间的利益冲突常常导致供应链管理的效率低下,削弱了整个供应链的竞争力,所以人们开始重视供应链中企业间的合作。同时信息技术的飞速发展和大量运用,促进了供应链管理思想的发展,提高了供应链管理水平。但此时企业间的合作强调以本企业利益为出发点,一切以本企业为中心,企业间的合作多注重短期利益,难以形成长期的战略合作关系。1996 年成立于美国的供应链协会将供应链管理定义为:“供应链管理是为了生产和提供最终产品,包括从供应商的供应商,到顾客的顾客的一切活动。”伊文斯(Evens)认为:“供应链管理是通过反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。”

(3) 20 世纪 90 年代中期至今,供应链管理思想日益完善,人们越来越重视从战略的角度来看待供应链管理。企业通过供应链与其他企业建立战略合作关系,将各企业的资源集成,信息共享,提高整个供应链的竞争力。同时,供应链管理开始重视以顾客需求为导向,以更好地满足顾客需求为最终目标。菲利普(Phillip)认为:“供应链管理不是供应商管理的别称,而是一种新的管理体制策略,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。”

D. Thomas 和 P. Griffi 提出协调供应链的理论,即通过对买卖双方、产销双方、库存与销售的相互关系,主张各合作公司之间一致“协调对外”,以便对顾客需求产生快速反应,使各成员保持竞争优势,获取更大利润。而日本的学术团体 SCM 研究会从顾客的角度出发,提出了自己的供应链管理定义:“将整个供应链上各个环节的业务看作一个完整的、集成的流程,以提升产品和服务的顾客价值为目标,跨越企业边界所使用的流程整体优化的管理方法的总称。”



阅读材料: 供应链云管理

供应链云管理是供应链管理在电子商务上的应用,它是基于供应链管理网络应用的计算机技术,通俗地说就是传统的、纸质化的采购管理模式应用到网络化、无纸办公化的电子采购管理,实现云供应、云物流、云管理。现代技术日新月异,Web 技术也日渐成熟并