



高等职业教育“十一五”规划教材
高职高专物流类教材系列

供应链管理

栾向晶 主编



科学出版社
www.sciencep.com

高等职业教育“十一五”规划教材

高职高专物流类教材系列

供应链管理

	栾向晶	主 编	
原 宇	杨 华	于晓红	副主编
	包立军	主 审	

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书共由八章组成,包括供应链管理基础、供应链管理的策略方向与方法、供应链网络的构建、供应链环境下的采购管理、供应链环境下的库存管理、供应链环境下的生产计划与控制、供应链环境下的信息管理、供应链绩效评价与激励等内容。

本书结构清晰、内容精练、图文并茂,既强调知识的传递,也注重知识的实际运用,充分体现“管用、够用、实用”的高职高专教学理念。

本书不仅适合作为高职高专院校国际物流、国际商务、外贸运输、航运管理、国际海运等相关专业的基础课教材,也适合其他相关专业学生和企业在职人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/栾向晶主编. —北京:科学出版社, 2009
(高等职业教育“十一五”规划教材·高职高专物流类教材系列)
ISBN 978-7-03-023902-0

I. 供… II. 栾… III. 物资供应-物资管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 003487 号

责任编辑:任锋娟 赖文华 / 责任校对:刘彦妮

责任印制:吕春珉 / 封面设计:三函设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 3 月第 一 版

开本:787×1092 1/16

2009 年 3 月第一次印刷

印张:13

印数:1—3 000

字数:306 000

定价:20.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

销售部电话:010-62134988 编辑部电话:010-62135763-8767(VF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前

言

随着世界经济一体化和区域化的发展,特别是我国加入 WTO 后经济一体化的不断深入,现代物流产业已取得了举世瞩目的成就。在现代物流运作与管理过程中,供应链管理的地位与作用变得越来越重要和突出,已成为企业综合竞争优势的重要因素。当前,在全球化竞争的环境下,任何企业都不可能成为所有业务的唯一领先者,而只能联合行业中上下游企业,通过经济利益链和战略合作关系的构建,实现在供应链层面上的优势互补,从而利用一切可利用的资源,才能适应现代世界经济融合的经济和竞争环境,才能有效增强企业的市场竞争实力。

供应链管理是一门兼有自然科学和社会科学内容的综合性课程,是研究供应链环境与经济活动相互作用关系体系的形成过程、结构特征、发展趋向和优化调控的学科。掌握供应链管理的运作条件与特点,了解它们在国内外市场中所处的地位、作用与内在运行机理,对于加速我国的经济和物流产业的发展有着十分重要的作用。

本书既重视基本知识的传递,也注重知识的实际运用。各章以案例为引导,先对基本概念进行简明扼要的阐述,然后通过真实、有效的数据等对供应链管理的现象进行全面的分析,最后对本章进行小结。本书特点可概括为以下几个方面。

1) 内容精练、文字通俗、图文并茂,充分体现“管用、够用、实用”的高职高专教学理念和讲清概念、注重应用、培养能力的教材编写宗旨。

2) 本着“能力本位”的原则,将每章的内容分为知识点和学习目标,更好地为读者的能力培养奠定基础。

3) 以案例为引导,寓每章的“灵魂”于案例导入中,有利于读者更好地领会每章的核心内容。

参加本书编写工作的人员及分工如下:第一、二章由秦皇岛职业技术学院的栾向晶编写;第三章由营口职业技术学院的原宇编写;第四章由营口职业技术学院的薛艳编写;第五、六章由江苏海事职业技术学院的杨华编写;第七、八章由沈阳农业大学高职学院的于晓红编写。秦皇岛职业技术学院的包立军教授对本书进行了审阅,对本书的编写给予了具体指导和大力支持,在此作者对他表示衷心的感谢!

本书参考了国内外的相关文献,在此谨对文献作者表示衷心的感谢。

鉴于编写时间紧促和编者水平有限,书中疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

目

录

前言

第一章 供应链管理基础	1
第一节 供应链概述	3
一、供应链的概念	3
二、供应链的特征	5
三、供应链的类型	6
第二节 供应链管理概述	8
一、供应链管理思想的产生与发展	8
二、供应链管理的定义与实质	9
三、供应链管理的内容与运营机制	10
第三节 供应链管理的实施程序与发展趋势	11
一、我国企业应用供应链管理时需注意的事项	11
二、供应链管理的实施程序	13
三、供应链管理的发展趋势	15
小结	16
练习题	17
案例分析	18
第二章 供应链管理的策略方向与方法	21
第一节 供应链管理的策略方向	23
一、供应链管理要与企业营销战略一致	24
二、重视供应链驱动要素建设	25
三、重视业务外包方式的选择	28
第二节 供应链管理的方法	29
一、QR 系统	29
二、ECR	34
三、POS	37
小结	39
练习题	39
案例分析	40
第三章 供应链网络的构建	43
第一节 供应链网络设计	44
一、供应链网络设计的原则	44

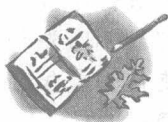
二、供应链网络设计的内容	45
三、供应链设计的策略	46
四、基于产品的供应链设计步骤	47
五、供应链设计的评价指标	49
第二节 供应链战略伙伴的选择	50
一、供应链战略伙伴关系	50
二、供应链战略伙伴关系的建立与形成	55
三、供应链战略伙伴选择的原则、方法和步骤	57
第三节 常见供应链体系结构介绍	62
一、供应链的链状结构模型	62
二、供应链的网状体系结构模型	63
三、核心企业网状供应链	65
小结	65
练习题	66
案例分析	67
第四章 供应链环境下的采购管理	72
第一节 传统采购模式	73
一、传统采购的主要模式	73
二、传统采购模式的主要特点	75
第二节 供应链环境下的采购策略	76
一、供应链环境下采购的特点	76
二、供应链环境下的准时制采购策略	79
第三节 供应链环境下的供应商管理	86
一、供应商的选择	87
二、供应商绩效考核	89
三、供应商关系管理	92
小结	94
练习题	95
案例分析	96
第五章 供应链环境下的库存管理	99
第一节 库存及库存管理	100
一、库存的基本概念及分类	100
二、库存的作用	101
三、库存管理的内容及目标	102
四、传统的库存管理模式	103
五、基本库存控制策略	104
六、供应链环境下库存控制存在的问题	106

第二节 供应链环境下的库存管理策略	108
一、供应链中的需求变异放大与库存波动	108
二、供应链中的不确定性与库存	110
三、供应链环境下的库存管理策略的具体内容	112
小结	125
练习题	125
案例分析	127
第六章 供应链环境下的生产计划与控制	129
第一节 供应链环境下生产计划管理的特点	130
一、与生产计划相关的概念	130
二、现行生产计划管理与供应链管理模式的差距	131
三、供应链企业计划的目的和要求	132
四、同步化供应链企业计划	133
五、供应链环境下生产计划编制中的约束	134
六、供应链环境下编制生产计划的特点	135
七、供应链环境下生产协调控制的内容	136
第二节 供应链环境下生产计划管理的模型	138
一、供应链环境下的集成生产计划管理的总体概念	138
二、生产计划管理总体模型及其特点	140
三、合作计划、预测和补给方法	143
第三节 供应链环境下生产系统的协调机制	147
一、供应链的协调控制机制	147
二、供应链的协调控制模式	147
三、供应链的信息跟踪机制	148
小结	152
练习题	153
案例分析	154
第七章 供应链环境下的信息管理	157
第一节 供应链信息系统概述	158
一、供应链信息系统的分类	158
二、供应链管理中信息技术的地位	159
三、信息技术对供应链管理的作用	160
第二节 供应链环境下的信息技术	161
一、条形码技术	162
二、EDI 技术	164
三、射频技术	166
四、地理信息系统	168

五、全球定位系统.....	169
第三节 电子商务与供应链管理.....	170
一、电子商务与供应链的关系.....	170
二、电子商务对供应链的影响.....	171
三、电子商务与某些行业供应链整合的案例.....	172
小结.....	174
练习题.....	175
案例分析.....	176
第八章 供应链绩效评价与激励.....	180
第一节 供应链绩效评价指标体系.....	182
一、供应链绩效评价的概念.....	182
二、供应链绩效评价的作用.....	182
三、供应链绩效评价应遵循的原则.....	183
第二节 供应链管理绩效评价方法.....	184
一、平衡计分卡.....	184
二、ABC.....	187
三、标杆法.....	188
第三节 供应链激励机制.....	190
一、供应链激励机制概述.....	190
二、供应链激励机制的构成.....	190
小结.....	193
练习题.....	193
案例分析.....	194
参考文献.....	198

第一章

供应链 管理基础



● 知识点

供应链的概念、特征与类型；供应链管理的定义、实质、内容与运营机制；供应链管理的实施程序与发展趋势；我国企业应用供应链管理时需注意的事项。

● 学习目标

通过本章的学习，学生能够针对具体的事项，分析其是否属于供应链并确定供应链的类型；能够根据供应链管理的实质，从关键节点入手，开展基础性的供应链管理行为；能够借助相关信息，分析供应链运营的具体环境；能够运用基本的供应链管理实施程序，对具体的供应链管理问题展开初步分析，提出初步的解决措施。

● 案例导入

戴尔的直线式供应链

2001年，对于许多IT企业来说不是一个好年头，似乎唯有戴尔公司一枝独秀，在风吹雨打中岿然不动。据美国权威的IDC公司报告，戴尔公司2001年第一季度的计算机销售额已经在全球独占鳌头，市场占有率达到了13.1%，颇有“沉舟侧畔千帆过”的味道，难怪戴尔公司CEO迈克尔·戴尔看似木讷的脸上会有一种难以掩饰的笑容。

那么，戴尔到底为什么赢得了市场？答案是戴尔公司实行的“直线订购模式”。由迈克尔·戴尔亲撰的《戴尔战略》一书中，戴尔本人把公司的成功归功于直线模式。而在背后支撑这种模式的，则是公司先进的基于现代信息技术基础上的供应链管理。

从1984年迈克尔·戴尔创立戴尔计算机公司开始，戴尔公司就一直采用直线

模式,这种模式如今已经成了美国计算机业的一个典范。戴尔公司不是以技术见长的公司,然而用这种模式,戴尔硬是把公司从原来的一个作坊式的小企业,发展成为如今全球领先的计算机公司。需要指出的是,直线模式并不等于直销,直线模式的真正核心在于直销背后的一系列包括采购、生产、配送等环节在内的快速反应。直销可以被模仿,但直线模式却是很难被模仿的,这也是为什么戴尔公司能在竞争激烈的计算机市场中保持领先的奥妙所在。

戴尔公司利用一切先进的通信方法和自己的顾客保持联系,了解每一个顾客的独特需求,细分产品以满足不同顾客的不同要求。Internet 是戴尔用来直接面对顾客的好工具。顾客可以在 Internet 上直接指定自己需要的计算机类型和计算机零件,还可以指定送货方式及付款方式。通过 Internet,戴尔公司可以全面地了解和把握市场需求,这种了解和把握会贯穿公司的每一个业务部门。从研发、生产到销售都需要遵循顾客的喜好,这样才能做到和顾客的需求同步。许多公司的生产过程都是优先于销售,在接到订单前早已经生产好了产品,等着顾客来购买,这样很容易造成产品的库存积压。而戴尔的方式则是先了解顾客的需求,然后再生产。实现这种方式需要有一套很好的供应链管理系统,一旦解决了供应链管理系统,直线模式就能发挥最大的威力,使顾客得到最大的满意度,同时也可以大大降低产品的积压。戴尔公司的存货期只有 6 天,而中国最优秀的计算机生产企业的存货期也要 30 天,这个对比可以很好地说明直线模式的强势。在计算机技术日新月异、计算机价格直线下跌的时代,库存管理几乎成了计算机制造企业的财务生命线,产品库存给企业造成的压力也越来越大。戴尔公司的直线模式是根据客户的具体需求,而不是根据市场的预测制定生产计划的,这种现做现卖的方式使戴尔公司在库存上占有很大的优势,这是戴尔能保持良好的财务状况的主要原因之一。

直线模式是一个听起来非常诱人的管理模式,似乎也非常容易理解,但是要实现这个模式却是非常之难的。怎样正确地处理每一个客户的信息需求,怎样把了解到的客户信息迅速传到生产部门,怎样迅速采购到顾客指定的零件,怎样减少材料库存,同时又不降低生产速度,这些都是一条流畅的供应链需要解决的问题。

在戴尔直线模式的背后,是其出色的供应链管理,它能在收到顾客个性化需求的订单后,立即向不同的供应商采购材料,迅速转入生产,再交给快递公司分发送货。在整个过程中,戴尔能保证公司的实际材料库存量始终保持在最低水平,从而使产品的价格更具有竞争力。

戴尔公司的供应链管理有两个难点,一是客户服务,二是物料配送。解决好这两个难题,是整条供应链管理成功的关键。

客户服务人员要面对面地处理好所有客户的要求,对一个公司来说有很高的难度。戴尔公司充分利用了 Internet 的特点,通过 Internet,公司能和大部分的客户建立联系,并且能够和每一个客户都维持一对一的详尽对话,尽可能多地搜集到客户信息和客户要求。客户也能通过 Internet 发送各自的订单,提出自己的服务要求。在戴尔的公司内部,有一个专门处理客户信息的系统,它能对不同的客户信息进行分类,对客户的订单进行处理,并且自动传递到采购和生产部门。网上订单处理,

既加快了速度,又加强了数据处理的准确性,为公司下一步的采购和生产做好铺垫。

在客户服务这一点上,还要提到的是售后服务和技术支持,戴尔采取的是外包的方式,并且用一系列的制度来保证服务品质,控制外包厂商的技术水平。外包可以有效地节约公司成本,对公司的业务重点做出细分。

物料配送物流成本每年大概要花费公司运营成本的 74%。2000 年戴尔花在物料上的资金是 210 亿美元,这笔费用只要下降 0.1%,就能带来很大的收益。为了削减物流成本,戴尔在物流管理上下了很大的工夫。

戴尔公司和供应商之间建有非常严密的网络,每一个供应商都和戴尔联在网上。通过 Internet,戴尔公司和上游配件制造商组成了一个虚拟企业,在这个虚拟企业中,供应商变成了戴尔公司的一个零件提供部门,互相之间联系紧密。当戴尔接到客户从网上发出的购买计算机的电子订单以后,公司的配置中心会把整张订单分解成一张张的零件采购订单,通过网络发给配件供应商,各个供应商在收到订单以后,马上会组织生产,在指定的期限内发货给戴尔公司,收到零件以后,戴尔公司只需在生产车间进行组装,就可以把成品包装发送了。

有时戴尔公司也会面对原料不足的情况,这时戴尔公司就会和供应商马上取得联系,确认对方是否可能增加下一次发货的数量,如果问题涉及硬盘之类的通用部分,公司会与后备供应商商量。如果穷尽所有供应渠道仍然无法解决问题,公司采购部门就与销售和营销人员磋商,协助把需求转向其他方面。所有这一切过程,都会在几个小时内完成。

(资料来源: www.examda.com/wuliu/anli/20060703/103638992.html)

【思考】 戴尔公司在激烈竞争的市场上取胜的关键是什么?

供应链管理自 20 世纪 90 年代开始逐渐得到各界人士的关注,并逐渐发展成为 21 世纪极为重要的管理理论。供应链管理的研究,最初开始于具有业务往来和上下游关系的不同企业间的物流管理。当时人们非常关注的配送需求计划(DRP),就是综合分析具有上下游业务关系的不同企业间,如何将商品的有效供应、库存合理控制、运输和配送等物流管理行为整合起来,从而取得整体和体系上的优化,而不是只关注一两个环节的优化。目前,随着全球经济一体化进程的加快和知识经济时代的快速发展以及全球竞争的白热化,供应链管理得到了普通的关注和应用,以便使企业能够在新形势下寻求到新的竞争优势。

第一节 供应链概述

一、供应链的概念

供应链的概念较多,不同的专家和学者从不同角度对供应链的内涵进行了阐释。其中较多的认识集中在:供应链的概念是从扩大的生产概念出发的,它将企业的生产活动进行了前伸和后延。例如在 20 世纪 60 年代日本丰田公司的精益协作方

式中,就将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分加以控制和协调,从而实现了生产活动的向前延伸。向后延伸是指将生产活动延长至产品的销售和服务阶段。所以,很多人将供应链确定为是通过计划、获得、存储、分销、服务等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种链接,从而使组织能满足内外部顾客的需求。企业从原材料采购开始到其进行加工直到最终送到顾客手中为止的这一过程被看成是一个环环相扣的链条,而其中的主要活动企业被视为链条上的节点。

2001年,我国在发布实施的《中华人民共和国国家标准》(GB/T 18354—2001)物流术语中,将供应链的概念定义为:“生产及流通过程中,涉及将产品更新换代或服务提供给最终客户的上游或下游企业所形成的网链结构。”该定义揭示以下几方面意义。

1) 供应链是处于生产及流通全过程中的活动,不仅仅局限于原材料采购和商品销售环节中,而是体现在整体社会再生产的所有经济活动中。

2) 供应链不仅仅是一条简单的输送链,而是一个在更加广阔范围内的、复杂的网链结构模式。一个供应链节点可能涉及数以千计的组织或个人,而一个组织或个人也可能要涉及非常多的供应链活动,从而使供应链形成了一个复杂的网链结构形态。

3) 供应链是以链内不同企业间的物流行为和活动的运作与管理为基础的物料链,其直观的表现形式是:企业间在物流行为与管理、资金运作上的高度协调与一致。

4) 现代供应链不仅仅是一条从供应商到消费者的物料链和资金链。为提高供应链业务的整合和运作效率,它更强调和看重供应链中信息的价值和作用,是在不同企业间业务链的基础上,在超越隶属关系的前提下构建的高速信息链。在现代企业运作模式中,只有保证信息及时、准确、高速的沟通和融合,才能实现管理的效率和效果。构建在非隶属关系、松散型利益共同体基础上的供应链,为实现共同的目标,必然要更加突出信息链的作用和意义。

5) 供应链同时还是一条价值增值链。无论是发生在制造业企业间,还是发生在制造业企业与服务业企业间的供应链,由于其业务的商业性和利润性,在整体供应链协同运作的过程中,必然涉及供应链整体价值增值以及各供应链节点间增值量的协调与平衡。节点企业在需求信息的驱动下,通过供应链中生产、分销、零售等职能分工与合作,通过信息流、商流、资金流、物流或服务流的媒介作用,实现整个供应链中价值链的不断增值。

6) 供应链运作的有效性,既取决于参与者的素质与能力,更取决于各参与者的经营理念。在现代市场环境中,参与供应链运作的各方参与者,只有树立起在全球化竞争思想指导下寻求企业外部一切可利用的资源、在非隶属关系的基础上构建竞争优势、在整体效益最大化的前提下争取个体利益、在信息有效融合的环境下实现供应链业务的高度协同等当代企业经营理念,才能保证供应链业务的实效性和竞争性。

7) 在供应链所有加盟的节点企业中,一般只有一个核心企业。该核心企业

的选择与其经营性质无关,既可以是生产制造企业,也可以是零售企业或服务企业。其核心地位的确立,一般与其在供应链中的地位和供应链业务运作中影响力大小有关。

二、供应链的特征

从对供应链概念的理解中可以看出,供应链是一个网链结构,由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商、用户、用户的用户等节点企业组成。节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征。

1. 多层次性

供应链节点企业经常分布在不同地区、不同行业甚至是不同国家,各企业间的文化、性质、跨度和层次等均不相同甚至差异很大,而各节点企业又自成体系地承担着供应链上不同的工作并要完成相互间的高度协调和配合,并且各节点企业在完成一条链任务的同时,还扮演着其他供应链的角色,从而决定了供应链的多层次性特点,使供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

2. 更新性

任何企业的供应链业务,都需要与企业本身的发展战略、市场需求变化等影响因素相适应。所以,作为供应链节点的众多企业,都会适时调整和更新自己的供应链体系和节点状态,从而使供应链整体上表现出明显的更新性和动态性。

3. 需求拉动性

任何一条有效的供应链,除了其内部沟通协调的有效性之外,可以肯定的是,它的信息流、资金流、物流或服务流等环节是能够与用户需求相适应的。因为供应链的形成、存在、发展和重构等内容,都是基于一定的市场需求而发生,并且根据市场用户需求的变化而不断更新和优化的。可以说,在供应链的整体运作过程中,其信息流、资金流、物流或服务流等环节的驱动源,就是用户的需求拉动。

4. 竞合性

供应链是由多个企业组成的虚拟组织,作为供应链主体的节点企业之所以要加入到供应链团队中来,其核心原因和动机还是为了企业自身的利益和取得更好的发展机会。在整体供应链体系中,不可避免地会出现个体目标与供应链整体目标的矛盾和冲突。如果这种个体与供应链整体间的竞争性一旦处理不好,势必造成整体供应链运作效率的下降。同时,个体企业与供应链整体之间又存在“共生、合作”的关系,因为每个节点企业都明白,供应链整体运作的成功,必然惠及自己。所以,供应链中的节点企业,在经营决策中经常处于一种相对矛盾的处境中,从而给供应链管理和运行机制提出难题。

5. 交叉性

在现代商业社会中,任何一个企业都不可能永远与一个企业发生业务和商业活动。这就决定了一个节点企业,既可以是这个供应链的节点成员,又可以同时是另一个供应链的节点参与者,从而在整体供应链中,体现出明显的交叉性特征。

三、供应链的类型

根据不同的划分标准,可以将供应链分为以下几种类型。

(一) 根据网状结构划分

1. 发散型供应链

当供应链的整体结构如同石油、化工、采掘和农业一样,呈现逐渐发散的网链状态时,我们将其称作是发散型供应链。例如,一个以销售原木为核心业务的林场,其下游企业可以是10个木材加工厂,而这些木材加工厂购买原木后,会对木材做进一步的加工,形成木板并进一步销售给30个木板零售商,进而销售给更多的木板用户,从而表现出逐渐扩大、向下游发散的供应链结构,即发散型供应链结构。这种发散的网链结构是供应链网链结构中最常见、最基本的结构状态。

2. 收敛型供应链

收敛型供应链可以理解为与发散型相逆的供应链结构,即众多供应商向一些企业提供材料、零配件或半成品,经这些企业的加工后,再向少数企业提供加工后产品,最后集中到一个企业进行最后组装或调试的网链结构。这种供应链形式往往是由订单驱动的,其发生过程是与发散型供应链的发生过程相逆的。比如,通过政府集中的招标采购,某城市与某汽车厂签订采购10 000万辆汽车的订单,该汽车厂需要向其协作企业采购汽车用的大型部件,而协作企业同样会向其供应商发出更大的原材料采购订单。为保证按合同中交货期的要求如期保量、保质地交货,这条供应链的节点企业在向供应链上游企业发出采购订单时,往往会增加一定的采购数量,以减少本企业生产中可能出现废次品而无法如期全额交货的风险。

3. 标准配件供应链

与上述两种方式不同的是,当前企业在设计和生产产品时,为简化设计、生产管理和库存管理,经常在产品中采用标准化的零配件,从而为简化生产、采购和管理的复杂性并能降低成本。此时,在企业发散型或收敛型供应链正常形成的同时,会出现分化变异,形成另一种供应链,即向标准化配件供应商采购,形成标准配件供应链。随着消费者需求个性化、社会生产复杂化和市场竞争程度的白热化,采用标准配件开发新产品或组织生产,已成为一种简化管理、降低控制成本的有效手段和趋势,从而这种类型的供应链结构越来越得到关注和重视。

（二）根据产品来划分

根据产品的需求稳定程度和其所处生命周期,可将产品划分为两类:常规型产品和创新型产品。常规型产品指市场需求较稳定、能够持续较长的生命周期、生产企业对市场需求的预测性相对较高的产品,如日用百货、蔬菜等产品等即属于此类。创新型产品是指对于市场来说还是新产品,产品处于生命周期的初期,产品竞争较少,一般来说具有较高的利润,会吸引同行的仿造而发生竞争,如时装、手机等。与此相对应的供应链可分为几个两种类型。

1. 常规型供应链

由于常规型产品市场供求基本达到一种平衡和稳定的状态,市场需求的稳定性和可预测性较高,由此形成的常规型供应链的核心在于如何有效利用供应链的整体优势进行信息协调,以降低各节点企业在生产、仓储、运输及库存等方面的成本和费用。

2. 创新型供应链

创新型产品市场稳定性和可预测性很差,但创新型产品在市场需求的满足方面,一般具有良好的优势性,从而决定了创新型供应链应能够为其成员企业提供及时、准确的市场供求信息,并能够通过供应链整体的有效运作,提高对消费者需求的响应程度和生产过程的柔性,从而保证整个供应链中的企业在复杂多变的市场和竞争中处于优势地位,并能够因此而共同发展。

（三）根据运行性质来划分

1. 稳定的供应链和动态的供应链

基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强,而基于相对频繁变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较强。在实际管理运作中,需要根据不断变化的需求,相应地改变供应链的组成。

2. 平衡的供应链和倾斜的供应链

一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力,但用户需求处于不断变化的过程中,当供应链的容量能满足用户需求时,供应链处于平衡状态。而当市场变化加剧,造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时,企业不是在最优状态下运作,供应链则处于倾斜状态。

3. 有效性供应链和反应性供应链

有效性供应链主要体现供应链的物理功能,即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品,以及在供应链中的运输等;反应性供应链主要体现供应链市

场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市場,对未预知的需求做出快速反应等。

第二节 供应链管理概述

一、供应链管理思想的产生与发展

供应链管理思想是在全球竞争日益激烈的背景下产生的,并且在全球经济一体化的浪潮中越来越被各国企业所重视。自20世纪90年代以来,由于科学技术不断进步和经济的飞速发展、全球化信息网络和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也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短,企业面临着交货期缩短、新产品开发速度加快、生产成本需要降低、产品质量要求提高和客户服务需要改进的压力。所有这些压力归根结底是要求企业能对不断变化的市场做出快速反应,源源不断地开发出满足消费者个性需要的、定制个性化产品去占领市场以赢得新产品的竞争。这种状况延续到21世纪,使企业面临的竞争环境更为严峻。

处于新环境要求下的企业,鉴于对传统“纵向一体化”企业管理模式种种弊端认识,从20世纪80年代后期开始,国际上越来越多的企业放弃了“纵向一体化”经营模式,取而代之的是能够体现供应链业务管理的“横向一体化”思想的兴起。所谓“横向一体化”的管理,是指企业打破原来仅能依靠企业内部隶属资源进行经营运作的模式,在充分挖掘内部资源潜力的基础上,进一步开发和利用企业外部资源的功能和作用,快速响应市场需求。强调企业自身只抓最核心的东西——主产品方向和市场,至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。例如国外的大型汽车公司,通常的做法是:由本土市场人员进行汽车的设计工作,在本部完成核心零部件如汽车发动机的生产,而将剩余的数千种零部件,通过供应链渠道将它们分散到他国或其他地区的协作厂、配件厂去加工和制造。这样,就将原来成本极高、眼光向内的“纵向一体化”生产与管理模式,转变为可有效控制成本、可获取更高质量和供应质量的眼光向外的“横向一体化”模式。

通过这种“横向一体化”管理模式的转变,将众多原本不相关的企业拉进了本企业的“战壕”并与本企业形成了利益共同体,使原本是一个企业单打独斗地为消费者服务、与对手竞争的局面,转变成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的汽车材料供应、生产、销售和服务一体化的供应链,竞争能力和抗风险能力大大增强了。

供应链管理作为一种先进的管理思想,其思想、工具和方法的形成可以应用到整个社会生活中去。供应链管理强调协同,强调系统功能和整体效应。从经济学角度看,供应链管理是非常重要的资源配置思想和战略方法,它强调把相关的业务集成到一条链上,共同运行、共享资源,从而达到“一加一大于二”的效应。

二、供应链管理的定义与实质

供应链提供了集成和管理企业之间功能和资源的机遇,供应链管理(supply chain management, SCM)已成为一种先进的业务管理模式。它不仅带来了新的管理理念,也为企业之间的信息沟通和交流、创建集成的业务流程环境提供了原动力。科学有效的供应链管理,已成为衡量某企业或某企业集团核心竞争力的一项重要指标。供应链管理思想的理论根基在20世纪50年代时就已经存在,但供应链管理一词,是最早在20世纪90年代初期,由一些世界级的管理顾问明确提出来的。此后,随着经济与技术的快速发展,供应链管理思想、理论和实践都发生了深刻的变化。

(一) 供应链管理的定义

关于供应链管理的定义有多种不同的表述。例如尹文斯曾将其定义为:“供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流,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。”而飞利浦则认为:“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。”这些对供应链管理定义的表述形式虽然不同,但基本思想是一致的,都强调一种集成的管理思想和方法,把供应链上的各个环节有机整合,实现供应链整体效率最高。

2001年,我国发布实施的《物流术语》国家标准(GB/T 18354—2001)将供应链管理定义为:“利用计算机网络技术,全面规划供应链中的信息流、商流、物流、资金流等并进行计划的过程。”即供应链管理是为了满足顾客的需求,在从原材料到最终产品的过程中,对获取有效的物资运输和储存以及高质量的服务和相关信息,所做的计划、操作和控制的过程。供应链管理是一种集成的管理思想和方法,执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划与控制等职能。同时,供应链管理思想和方法又是一种管理策略,主张把不同企业集成起来以增加供应链的效率,注重企业之间的合作。供应链管理思想把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各个企业分担的采购、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。目前,供应链管理又进一步采取了自动化技术和信息技术,正在向电子化、智能化、信息化、自动化、网络化的方向快速发展。

(二) 供应链管理的实质

现代供应链管理可以分为内部组织管理、供应阶段管理和面向客户的流通阶段管理三个方面。内部组织的管理是对从供应商购进的原材料和零部件进行加工等各种各样职能的组织与控制;供应阶段的管理是如何能使企业将恰当的商品在恰当的时间、恰当的地点传递给恰当的用户;面向客户的流通阶段的管理,则主要是物流管理的职责,即以配送管理为中心,一方面有效地管理商品的流动,另一方面通过与流通企业建立良好关系,能动地推动生产活动充分应对市场环境的变化。显然,无论是什么类型的企业,都是作为供应链的一部分而存在。此前,企业关心的是自