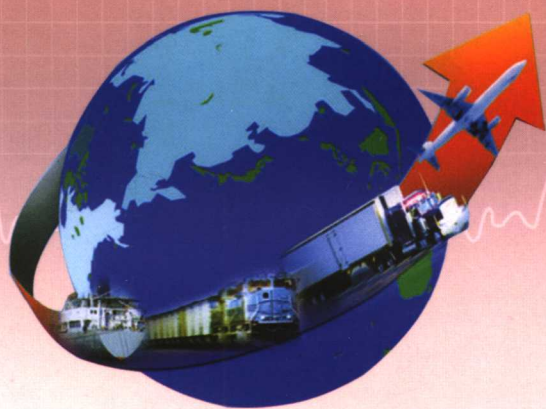




教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

供应链管理实务

Practice of Supply Chain Management



主编 姜方桃 陈长彬



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

供应链管理实务

主 编 姜方桃 陈长彬

武汉理工大学出版社

武汉

内 容 提 要

本书在借鉴和吸收国内外供应链管理与运作的基本理论和最新研究成果与实践的基础上,密切结合我国供应链管理与运作的发展和教学实际,从基本理论入手,注重理论性与实用性相结合,全面论述了供应链管理与运作的基本理论与基本内容。全书内容包括:供应链管理的有关知识;供应链构建模型、供应链管理的战略框架与供应链管理的实施;支持供应链管理运行的信息技术;常见的供应链管理方法;供应链管理环境下的业务外包与可扩展企业;供应链合作伙伴的选择;供应链管理环境下的生产计划与控制;供应链管理下的库存管理;供应链管理环境下的采购与物流管理;供应链企业绩效评价与激励机制;供应链企业组织结构与业务流程重构。

本书适合高等职业技术学院物流管理专业及相关专业学生的学习,也可以作为高等院校学生和物流企业经营管理人员及从业人员的职业技能培训教材和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务/姜芳桃,陈长彬主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2007.8
高等职业教育现代物流规划教材
ISBN 978-7-5629-2564-4

I. 供… II. ①姜…②陈… III. 物资供应-物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 135092 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮政编码:430070)

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:安陆市鼎鑫印务有限责任公司

开 本:787×960 1/16

印 张:23.5

字 数:461 千字

版 次:2007 年 8 月第 1 版

印 次:2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。本社购书热线电话:(027)87397097 87394412

E-mail: wutp2005@126.com dc663@126.com



当今,供应链管理作为一种新的管理理念和模式,已经成为企业提高效益和增强竞争力的战略性因素。任何一个企业都不可能在所有业务上成为世界上最杰出的企业,只有优势互补,才能共同增强竞争实力。全球制造链以及由此产生的供应链管理(SCM)是“横向一体化”管理思想的典型代表。

有人预言,21 世纪的市场竞争将不是企业和企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争,任何一个企业只有与别的企业结成供应链才有可能取得竞争的主动权。将各个企业独立的信息化“孤岛”连接在一起,建立起一种跨企业的协作,以此来追求和分享市场机会,通过互联网、电子商务把过去分离的业务过程集成起来,覆盖从供应商到客户的全部过程,包括原材料供应商、外协加工和组装、生产制造、销售分销与运输、批发商、零售商、仓储和客户服务等,实现从生产领域到流通领域的全业务过程。

供应链管理是利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,并进行计划、组织、协调与控制,是物流高级化发展必须具有的理念、技术、手段和策略。供应链管理是物流管理专业的核心课程之一。

本书共分 11 章。第 1 章介绍了 21 世纪全球市场竞争对企业管理模式的影响,全面而深入地介绍网络时代的企业管理的新模式——供应链及供应链管理的有关知识;第 2 章阐述了如何构建和设计供应链,供应链管理的框架与最优模式,供应链管理的实施原则与步骤;第 3 章讲述了供应链管理运行所需要的信息支撑技术;第 4 章介绍了几种常见的供应链管理方法,包括:QR 方法(快速供应法)、ECR 方法(有效客户响应法)、CM 方法(品类管理法);第 5 章阐述供应链管理环境下的业务外包与可扩展企业,并对企业核心竞争力进行分析;第 6 章论述了供应链合作伙伴关系的意义与实质,介绍如何进行供应链合作伙伴选择;第 7 章~第 9 章分别阐述了如何以供应链管理思想进行企业的生产计划与控制、库存管理和采购与物流管理;第 10 章构建了供应链企业绩效评价指标体系,阐述了供应链企业的激励机制;第 11 章讨论了供应链企业组织结构与业务流程重构等问题。

本书特色是融供应链管理理论与供应链信息化的内容为一体,内容新颖、理论前沿、简明扼要;把新潮的前沿理论知识及管理技术方法介绍给读者,突出理

论的系统性和实践的可操作性;将供应链管理理念与现代化信息管理手段相结合,并在每章精选有关物流企业供应链管理的经典案例,体现了本书的实用性和可借鉴性。此外,全书各章后均附有相关练习题,便于自学,也可用于教学考核。

本书是高等职业技术教育现代物流规划教材之一,定位明确、知识面广、操作性强、理论难度适中、自成体系、适用范围宽泛,不但适用于应用型本科学校及高职高专院校的物流、电子商务专业,也可以作为商学院其他专业学生的选修课程或必修课程,还适用于广大物流企业从业人员、各类工商企业经营管理人员的短期培训,对于广大社会自学能力较强,本书也是一本十分有益的经济管理读物。

本书由姜方桃、陈长彬担任主编,参加编写的人员有:李巍(第1章和第2章),孙瑜(第3章),张治(第4章),王海英(第5章和第6章),陈长彬(第7章和第11章),丁蓉蓉(第8章和第9章),姜方桃(第10章)。全书由姜方桃修改、统稿。

在本书写作过程中,参考、吸收了国内外众多学者的研究成果和实际工作者的实践经验,其中部分书籍和文章以参考文献的形式列在书后或以案例的形式编写在书中。在此,对这些文献的作者致以衷心的感谢。

由于作者水平有限,成稿时间仓促,书中不妥之处在所难免,敬请各位专家、读者提出批评意见并能及时反馈,以便在再版时完善。

编 者

2007年6月

目 录

1 网络时代的企业管理模式——供应链管理	(1)
1.1 21 世纪全球市场竞争对企业管理模式的影响	(2)
1.1.1 21 世纪企业面临的环境和挑战	(2)
1.1.2 21 世纪全球市场竞争的主要特点	(5)
1.1.3 新的竞争环境对企业管理模式的影响	(7)
1.1.4 供应链管理的产生与发展	(9)
1.2 供应链的概念	(11)
1.2.1 供应链的含义和结构模型	(11)
1.2.2 供应链的特征	(13)
1.2.3 供应链的类型	(15)
1.3 供应链管理的概念及内容	(20)
1.3.1 供应链管理的含义	(20)
1.3.2 供应链管理研究的主要内容	(22)
1.3.3 供应链管理和传统管理模式及物流管理的区别	(23)
1.3.4 供应链管理在我国企业中应用的意义与要点	(25)
1.3.5 我国实现供应链管理面临的问题和对策	(27)
习题与思考题	(31)
2 供应链的设计与供应链管理的实施	(32)
2.1 供应链的构建	(34)
2.1.1 常见的几种供应链体系结构模型	(34)
2.1.2 供应链体系的设计策略和设计的原则	(38)
2.1.3 供应链设计的步骤	(42)
2.2 供应链管理的框架与最优模式	(44)
2.2.1 供应链管理的框架	(44)
2.2.2 供应链管理的最优模式	(45)
2.3 供应链管理的实施	(50)

2.3.1 供应链管理的实施原则与步骤	(50)
2.3.2 供应链的不确定性和“牛鞭效应”	(54)
习题与思考题	(62)
3 供应链管理中的信息技术支撑体系	(63)
3.1 供应链管理中的信息技术	(65)
3.1.1 条码技术	(65)
3.1.2 通信技术	(66)
3.1.3 EDI 技术	(69)
3.2 基于 EDI 的供应链管理信息技术支撑体系	(70)
3.2.1 EDI 技术概述	(70)
3.2.2 EDI 特点及标准	(71)
3.2.3 EDI 的发展与应用	(74)
3.3 基于 Internet/Intranet 的供应链管理信息技术支撑体系	(76)
3.3.1 三层 B/S(浏览器/服务器)体系结构思想	(77)
3.3.2 基于 Web 的供应链管理信息系统	(78)
3.3.3 Web 数据库技术、动态数据库应用	(79)
3.3.4 基于 Internet/Intranet 的供应链企业信息组织与集成模式	(79)
3.3.5 基于 Internet/Intranet 供应链管理的优势	(81)
3.3.6 基于 Internet/Intranet 的供应链管理所面临的挑战	(81)
3.4 电子商务与供应链管理	(83)
3.4.1 电子商务的发展	(83)
3.4.2 电子商务的本质对供应链管理的影响	(84)
3.4.3 基于电子商务的供应链新功能	(85)
3.4.4 供应链管理的电子商务技术支持	(88)
习题与思考题	(96)
4 供应链管理方法	(97)
4.1 QR 方法(快速供应法)	(98)
4.1.1 QR 产生的背景和含义	(98)
4.1.2 QR 成功的条件和实施步骤	(101)
4.1.3 QR 实施的效果与战略效益分析	(104)
4.1.4 QR 的新发展	(105)

4.2 ECR 方法(有效客户响应法)	(106)
4.2.1 ECR 产生的背景和含义	(106)
4.2.2 ECR 的特征和应用原则	(109)
4.2.3 ECR 系统的构建	(110)
4.2.4 ECR 的战略和实施前提	(112)
4.2.5 ECR 与 QR 的比较	(114)
4.3 CM 方法(品类管理法)	(115)
4.3.1 CM(品类管理)的含义	(115)
4.3.2 成功开展 CM 的因素和应注意的问题	(117)
4.3.3 实施 CM 的主要步骤	(119)
习题与思考题	(130)
5 业务外包与可扩展企业	(131)
5.1 企业核心竞争力	(132)
5.1.1 现代企业竞争特征的分析	(133)
5.1.2 企业核心竞争力理论的产生	(133)
5.1.3 企业核心竞争力概念	(135)
5.1.4 核心竞争力的判断标准	(137)
5.1.5 拥有核心竞争力的意义	(138)
5.1.6 培养核心竞争力,扩大企业竞争优势	(139)
5.2 供应链管理环境下的企业业务外包	(141)
5.2.1 外包与传统外购的区别	(143)
5.2.2 业务外包的原因	(143)
5.2.3 业务外包的主要方式	(146)
5.2.4 全球范围业务外包	(148)
5.2.5 业务外包的风险	(149)
5.2.6 业务外包与信息技术	(150)
5.2.7 业务外包决策与实施	(150)
5.3 供应链管理环境下的可扩展企业	(152)
5.3.1 可扩展企业的产生与定义	(152)
5.3.2 可扩展企业的理论模型	(153)
5.3.3 可扩展企业的目标与特征	(157)
5.3.4 可扩展企业的采购关系	(158)

5.3.5 可扩展企业的生产计划与控制	(158)
习题与思考题	(165)
6 供应链合作伙伴的选择	(166)
6.1 供应链战略合作伙伴关系	(167)
6.1.1 供应链合作关系的定义	(167)
6.1.2 供应链战略合作伙伴关系的产生	(168)
6.1.3 基于战略合作伙伴关系的企业集成模式	(170)
6.1.4 战略伙伴关系企业中的质量保证体系	(170)
6.1.5 战略伙伴关系企业模型中的技术扩散与服务协作关系	(171)
6.1.6 供应链企业间的合作对策及委托实现机制	(172)
6.1.7 供应链合作关系与传统供应商关系的区别	(174)
6.1.8 供应链合作关系的重要意义	(174)
6.2 供应链合作关系的形成及其制约因素	(176)
6.2.1 建立供应链合作关系的步骤	(176)
6.2.2 建立供应链合作关系的策略	(176)
6.2.3 现阶段我国企业合作模式与市场结构存在的问题	(177)
6.3 选择合适的供应链合作伙伴	(178)
6.3.1 集成化供应链管理环境下合作伙伴的类型	(178)
6.3.2 选择合作伙伴考虑的主要因素	(179)
6.3.3 合作伙伴选择方法概述	(180)
6.3.4 合作伙伴综合评价、选择的步骤	(181)
6.3.5 供应链节点企业之间合作的策略模式	(183)
6.3.6 处理好供应链上企业合作关系的若干问题	(184)
习题与思考题	(193)
7 供应链管理环境下的生产计划与控制	(194)
7.1 现行生产计划和控制与供应链管理思想的差距	(195)
7.1.1 概述	(195)
7.1.2 现行生产计划和控制模式与供应链管理模式的差距	(196)
7.2 供应链管理环境下的企业生产计划与控制的特点	(198)
7.2.1 概述	(198)
7.2.2 供应链管理环境下的生产计划	(199)

7.2.3	供应链管理环境下生产计划的制定	(201)
7.2.4	供应链管理环境下的生产控制	(202)
7.3	供应链管理环境下的生产计划与控制系统总体模型	(203)
7.3.1	供应链管理环境下的集成生产计划与控制系统总体概念 ...	(203)
7.3.2	生产计划与控制总体模型及其特点	(207)
7.3.3	供应链管理环境下生产计划与控制的特征	(210)
7.4	供应链环境下生产系统的协调机制	(211)
7.4.1	供应链的协调控制机制	(211)
7.4.2	供应链的协调控制模式	(211)
7.4.3	供应链的信息跟踪机制	(211)
	习题与思考题	(219)
8	供应链管理下的库存管理	(220)
8.1	供应链管理下的库存管理	(221)
8.1.1	库存的类型与库存成本	(221)
8.1.2	库存管理的含义和功能	(224)
8.1.3	库存管理的目标和意义	(226)
8.1.4	库存管理的类型	(231)
8.2	供应链管理下的库存控制模式	(233)
8.2.1	库存控制基本模式	(233)
8.2.2	库存的最优控制模式	(235)
8.2.3	其他模式	(236)
8.2.4	适时恰当的库存管理方法	(237)
8.3	计算机在库存控制中的应用	(245)
8.3.1	库存管理系统的建立分析	(245)
8.3.2	系统的应用环境	(246)
8.3.3	功能模块设计	(246)
8.3.4	数据结构设计	(247)
8.3.5	库存管理系统输入、输出设计	(247)
	习题与思考题	(252)
9	供应链管理环境下的采购与物流管理	(253)
9.1	供应链管理环境下的采购管理	(254)

9.1.1	供应链管理环境下采购的特点	(254)
9.1.2	供应链管理采购策略	(257)
9.1.3	准时采购策略	(258)
9.2	供应链管理下的采购控制	(262)
9.2.1	采购控制制度	(262)
9.2.2	采购决策合理化	(266)
9.2.3	财务、审计结合控制	(269)
9.3	供应链管理环境下的物流管理	(270)
9.3.1	物流管理的战略	(270)
9.3.2	有效资源配置	(272)
9.3.3	第三方物流	(273)
9.3.4	延迟化策略	(273)
9.4	供应商管理	(275)
9.4.1	供应商的选择	(275)
9.4.2	供应商的评估	(278)
9.4.3	供应商管理	(280)
	习题与思考题	(285)
10	供应链绩效评价作用、特点及原则	(286)
10.1	供应链绩效评价作用、特点及原则	(288)
10.1.1	供应链绩效评价的作用	(288)
10.1.2	供应链管理绩效评价指标的特点	(288)
10.1.3	供应链绩效评价的原则	(290)
10.2	供应链绩效评价主要内容	(290)
10.2.1	供应链绩效评价的目的	(290)
10.2.2	供应链绩效评价选择的方法	(291)
10.2.3	供应链绩效评价的内容	(293)
10.3	供应链绩效评价指标体系的构建	(295)
10.3.1	指标体系构建思路	(295)
10.3.2	供应链绩效评价指标体系的构建	(296)
10.4	平衡供应链记分法在供应链绩效评估中的应用	(306)
10.4.1	平衡记分法概述	(306)
10.4.2	平衡供应链记分法四个评价角度	(308)

10.4.3 建立供应链平衡记分卡的步骤·····	(309)
10.5 供应链企业激励机制·····	(310)
10.5.1 建立供应链企业激励机制的重要性·····	(310)
10.5.2 供应链企业激励机制的特点·····	(311)
10.5.3 激励机制的内容与模式·····	(313)
习题与思考题·····	(321)
11 供应链企业组织结构与业务流程重构·····	(322)
11.1 传统企业的组织结构与业务流程特征·····	(325)
11.2 BPR 的基本内涵 ·····	(327)
11.2.1 BPR 的提出 ·····	(327)
11.2.2 BPR——一种企业管理的时尚·····	(328)
11.2.3 基于 BPR 的企业组织结构 ·····	(331)
11.2.4 BPR 与其他管理理论和方法的关系 ·····	(334)
11.2.5 几点启示 ·····	(336)
11.3 供应链管理环境下的企业组织与业务流程·····	(337)
11.3.1 供应链管理环境下企业业务流程再造的原则·····	(338)
11.3.2 供应链管理环境下的企业业务流程的主要特征·····	(338)
11.3.3 供应链管理环境下的组织与业务流程的特征变化·····	(339)
11.3.4 供应链企业物流管理组织形式的变化·····	(341)
11.3.5 供应链企业实施业务流程重组的基本思路·····	(344)
11.4 供应链管理环境下企业业务流程重构的仿真分析·····	(346)
11.4.1 基于传统管理模式的企业业务流程模型·····	(346)
11.4.2 基于供应链管理模式的的企业业务流程模型·····	(348)
11.4.3 供应链企业内部业务流程模型·····	(349)
11.5 构建 21 世纪企业运作管理的新模式 ·····	(349)
习题与思考题·····	(359)
参考文献·····	(360)

网络时代的企业管理模式——供应链管理

教学目的与要求 ▼

通过本章学习,了解供应链产生和发展的背景,掌握供应链的含义及结构模型,了解供应链的特征及其类型,掌握供应链管理的含义、供应链管理和传统管理模式及物流管理的区别,了解供应链管理研究的主要内容及其在我国企业中应用的意义与面临的问题和对策。

关键词汇 ▼

供应链(Supply Chain)

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)

引子 ▼

“21 世纪真正的竞争不是企业与企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。”

“市场上只有供应链而没有企业。”

上述观点充分说明了供应链及其管理在新经济环境下日渐显著的重要作用。随着全球竞争的加剧和科学技术的进步,越来越多的企业开始运用供应链管理策略来达成企业内外部环境的协同,进行一体化管理,以提高客户的满意度,提高企业的核心竞争力。

典型案例 ▼

亨利·福特的梦想

在汽车业,长期流传着这样一个故事:亨利·福特一直有个梦想,就是要成

为一个完全自给自足的行业巨头。

在鲁日河,底特律的西南部,福特开发了一个庞大的制造业联合体,其中包括内陆港口和一个错综复杂的铁路和公路网络。福特的目标是控制,要实现这一目标,他计划发展世界第一个垂直一体化公司的联合体。

为了确保材料供给的可得,福特投资于煤矿、铁矿石矿场、森林、玻璃厂,甚至买地种植用于制造油漆的大豆。福特自给自足的梦想延伸到在巴西购买了 250 万英亩土地,发展一个他称之为“福特兰地亚”的橡胶种植园。

福特所期望的控制超出了材料和部件范围。为了把材料运输到鲁日河,把制成品运送给零售商,他还投资铁路、运货卡车,以及大湖船舶和远洋船舶。他的想法是要控制一个从遍及美国、加拿大、澳大利亚、新西兰、英国和南非的,由 40 多家制造、服务和装配厂组成的网络运输,到遍及全球零售商各方面的存货。

很显然,这是最富雄心的垂直一体化计划之一,但不久福特却发现他需要帮助。

在福特的一体化扩展的顶峰时期,公司面临着经济调整,以及工会的障碍,最终要求由一个个以独立供应商组成的网络来提供产品和服务。有效的市场营销的关键是要发展一个由独立零售商组成的网络。随着时间的流逝,福特发现,专业化公司能够承担其最基本的工作,并且有些工作甚至要比自己的官僚机构干得更好。事实上,这些专业人员在质量和成本方面的表现,都要胜过福特自己的单位。不久,专业的公司就成为福特网络的贡献者。随着时间的推移,福特战略从物权型控制转移到建立和谐结合起来的渠道关系。福特的金融资源被转移去开发和维持核心的制造能力。福特在最终的分析中发现:没有哪家厂商能够自给自足。

资料来源——《一体化供应链管理》

1.1 21 世纪全球市场竞争对企业管理模式的影响

1.1.1 21 世纪企业面临的环境和挑战

从 20 世纪 90 年代起,全球化成为人们谈论最多的话题之一。由于冷战结束后,国际关系中的主导因素不再是意识形态的对抗,而是经济的竞争,于是经济全球化成为人们关注的焦点。进入 21 世纪,经济全球化已经成为全球化大潮中一道最亮丽的风景。

经济全球化是经济领域里出现的一种新的国际关系结构,主要表现在生产活动国际化、贸易和投资自由化、世界金融市场一体化、信息技术网络化。经济全球化使得资金、技术、人员、信息等生产要素和商品在全球范围内快速、自由流动,寻求最有利的配置,使得世界各国的经济紧密地联系在一起,相互渗透,相互影响,相互依存。

在经济全球化中,生产全球化是其主要特征之一,同时也是经济全球化的核心。所谓生产全球化主要有两重含义:一是单个企业(主要是跨国公司)的国际化生产向纵深推进,其跨国经营的分支机构在数量上和地域上极大地扩展,在组织安排和管理体制上表现为无国界规划的动态过程;二是借助于跨国公司及其分支机构间多形式的联系,以价值增值链为纽带的跨国生产体系逐步建立。

近年来,交通运输、信息通信技术的发展使企业能够在全世界范围内,在优化资源配置的基础上进行各类生产,并协调其生产活动。因此,越来越多的公司开始走出国界,实行跨国经营,从而形成了一大批跨国公司,并成为生产全球化的主角。这些跨国公司依靠竞争优势进行跨越国界、地区限制的生产和经营,实施全球范围内最佳的资源配置和生产要素组合。

经济全球化、无边界化正成为世界经济不可逆转的发展趋势。尽管在其发展进程中可能会遭遇保护主义的逆流,也涉及发展中国家的利益体现与保障问题,但信息网络的无孔不入,电子商务的超时空、零距离交易,跨国公司的全球网络化战略,以及区域经济一体化的不断扩展,已将世界经济引向全球一体化之路,“你中有我,我中有你”、“一荣俱荣,一损俱损”的格局正在形成。在这样的商业环境下,企业不分大小,不分行业,不分地域,都或多或少地感受到了全球竞争的压力。

较之于 20 世纪,21 世纪条件下企业面临的竞争环境更为严峻,综合而言,主要表现为以下几个方面:

(1) 信息爆炸的压力

大量信息的飞速产生和通信技术的发展迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效利用各种信息。

(2) 技术进步越来越快

新技术、新产品的不断涌现,一方面使企业得以获得新的竞争手段,另一方面也使每个企业都受到巨大的挑战,企业必须不断地开发新产品,否则他们将面临由于不能掌握新的技术而遭淘汰的处境。

(3) 高新技术的应用

高新技术的使用范围越来越大。全球高速信息网使企业极易获得所需要的信息,而更敏捷的教育体系将使越来越多的人能在越来越短的时期内掌握最新技术,从而大大加剧了竞争的激烈性。其中,以计算机及其他高技术为基础的新

生产技术在企业中的应用是 20 世纪的主要特色之一,这一特色在 21 世纪得到进一步加强。

(4) 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品,许多发展中国家却坚持它们更需要最新技术,希望也能成为国际市场上的供应商。商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。教育的发展使得原本相对专门的工作技能成为大众化的普通技能,从而使得工人的工资不得不从他们原来的水准上降下来,以维持企业的竞争优势。

(5) 产品研制开发的难度越来越大

越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,因此许多企业不惜成本予以投入,但资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。原因之一是产品研制开发的难度越来越大,特别是那些大型、结构复杂、技术含量高的产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术等,不仅涉及学科多,而且大都是多学科交叉的产物,因此如何能成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

(6) 可持续发展的要求

人类只有一个地球!人类在许多方面的消耗都在迅速接近地球的极限,维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。一位销售经理说:“过去生产经理常问我该生产什么,现在是我问他能生产什么”。原材料、技术工人、能源、淡水、资金及其他资源越来越少,各种资源的短缺对企业的生产形成很大的制约,而且这种影响在将来会愈加严重。在市场需求变化莫测、制造资源日益短缺的情况下,企业如何取得长久的经济效益,是企业制定战略时必须考虑的问题。

(7) 全球性技术支持和售后服务

赢得用户信赖是企业保持长盛不衰的竞争力的重要因素之一。赢得用户不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且还要靠售后的技术支持和服务。许多世界著名企业在全世界拥有健全而有效的服务网就是最好的印证。

(8) 用户的要求越来越苛刻

随着时代的发展,大众知识水平的提高和激烈竞争带给市场越来越多、越来越好的产品,使用户的要求和期望越来越高。消费者的价值观发生显著变化,需求结构普遍向高层次发展:一是对产品的品种规格、花色、需求数量呈现多样化、个性化要求,而且这种多样化要求具有很高的不确定性;二是对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高,而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意

程度为尺度的,产生了判别标准的不确定性;三是要求在满足个性化需求的同时,产品的价格要像大批量生产那样低廉。制造商发现,最好的产品不是他们为用户设计的,而是他们和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。这一机制也同样可以把用户结合进来,使得生产的产品真正满足用户的需求和期望。

综上所述,21 世纪条件下,企业面临机遇的同时,也面临着严峻的挑战。企业必须考虑如何在瞬息万变的全球市场中确定自己的位置,并寻求新的生存发展之道。一家企业的态度或看待世界的视角影响着企业对各个领域的认知状况:顾客在哪里?真正的竞争者是谁?消费者的需求如何变化?哪些技术是行业中最重要?企业必须冷静客观地解决一系列新环境下的新问题。

对于我国企业来说,随着世界统一大市场的形成和世界经济多元化格局的发展,一方面,应该抓住这个有利的发展机会,开展跨国经营活动,把我国企业的产品销售到世界各地的市场,从而促进我国国民经济的发展;另一方面,在世界经济全球化的过程中,国际竞争也更加激烈,而且,在全球性竞争中,包括中国在内的发展中国家由于其竞争力较差,在整体上往往处于不利的竞争地位。正如有些企业家说的,现在不是你不想参加国际竞争的问题,而是别人已逼到家门口了。企业不用走出国门就加入了国际商战的行列,因为国外的商品早已大量涌入国内。随着中国加入 WTO,这种压力已越来越明显。面对压力和挑战,我国企业必须加快改革步伐,彻底改变旧有的管理模式,尽快与国际上先进的管理方法接轨,提高竞争力。

1.1.2 21 世纪全球市场竞争的主要特点

随着经济的发展,影响企业在市场上获取竞争优势的主要因素也发生着变化。认清主要竞争因素的影响力,对于企业管理者把握资源应用、获取最大竞争优势具有重要的意义。21 世纪全球市场竞争的主要特点是:

(1) 产品生命周期越来越短

随着消费者需求的多样化,企业的产品开发能力也在不断提高。目前,国外新产品的研制周期大大缩短。例如,美国电话电报公司新电话的开发时间从过去 2 年缩短为 1 年;惠普公司新打印机的开发时间从过去的 4.5 年缩短为 22 个月,而且这一趋势还在不断加强。与此相对应的是产品的生命周期缩短,更新换代速度加快。由于产品在市场上存留的时间大大缩短,企业在产品开发和上市时间的活动余地也越来越小,给企业造成巨大压力。

(2) 产品品种数飞速膨胀

因为消费者需求的多样化越来越突出,企业为了更好地满足其要求,便不断推出新的品种,从而引发了一轮又一轮的产品开发竞争,结果是产品的品种数成