

GAODENG ZHIYE JIAOYU

高等职业教育骨干校建设物流专业规划教材

GUGANXIAO JIANSHE WULIU ZHUANYE GUIHUA JIAOCAI

(项目式)

供应链管理

GONGYINGLIAN GUANLI

王瑞彬◎主 编

刘 婧◎副主编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

交建设物流专业规划教材 (项目式)

供应链管理

王瑞彬 主 编

刘 婧 副主编

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 王瑞彬主编. —北京: 中国财富出版社, 2014. 6

(高等职业教育骨干校建设物流专业规划教材·项目式)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5167 - 6

I. ①供… II. ①王… 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 (2014) 第 060679 号

策划编辑 崔 旺

责任印制 何崇杭

责任编辑 司昌静

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5167 - 6/F · 2121

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2014 年 6 月第 1 版

印 张 10.5

印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷

字 数 218 千字

定 价 22.00 元

前言

供应链管理是一种集成的管理思想和方法,它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。供应链(Supply Chain),是围绕核心企业,通过商流、物流和信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商直至最终用户连成一个整体的网链结构。供应链中的核心企业可以是产品制造企业、大型零售企业、材料供应商,甚至也可以是大型物流企业。以制造企业为核心的供应链最常见,因此,本教材主要讨论这类供应链的情况,并兼顾其他。

本教材注重结合企业实际,体现了“实用为主,够用为度”“理实一体化”的高职高专教学原则,选取了七个学习项目。七个项目大致分为两类:一类是供应链的构建,包括外部供应链的构建与内部供应链的构建;另一类是供应链运行。项目顺序安排上以“先构建,后运营”为原则。

本书是国家骨干高等职业院校教学改革成果,实践性强,打破学科教材的内容体系,以工学结合为切入点重新对课程进行设计,建立以工作任务为核心的教学内容。在内容选取上,针对企业实际,组织和设计学习项目。每个项目都设置了“工作任务”,并以真实或高仿真案例作为各项目的“工作任务”,通过其中的“任务描述”提出问题,然后引出相关理论知识的阐述。

本教材由东营职业学院王瑞彬任主编,刘婧任副主编,张艳华、徐辉增参编。编写分工如下:王瑞彬编写项目二、项目六,刘婧编写项目一、项目四,张艳华编写项目三、项目七,徐辉增编写项目五。全书由王瑞彬统稿。

由于编写时间仓促,作者水平有限,本教材难免有疏漏或欠妥之处,恳请同行及广大读者提出宝贵意见(wrb98@126.com)。

编者

2014年3月

目 录

项目一 供应链管理认知	1
任务一 认识供应链	1
任务二 供应链管理的运营机制与价值链理论	7
项目二 供应链的构建	15
任务一 供应链结构模型的识读	15
任务二 供应链的设计	20
项目三 供应链合作伙伴的选择	40
任务一 供应链合作基础分析	40
任务二 供应链合作伙伴的选择	44
项目四 供应链管理方法	54
任务一 快速反应方法的认知与应用	54
任务二 有效客户响应方法的认知与应用	59
任务三 作业成本法的认知与应用	66
项目五 供应链管理中的信息技术	74
任务一 信息技术在供应链管理中的应用	74
任务二 基于供应链管理的企业信息系统集成	81
项目六 供应链环境下的物流活动	93
任务一 供应链管理环境下企业生产计划与控制	93
任务二 供应链环境下库存的优化	106

项目七 供应链绩效评价与激励机制	129
任务一 供应链绩效评价认知	129
任务二 供应链绩效评价体系 and 评价方法	135
任务三 供应链企业绩效标杆管理	145

参考文献	156
------------	-----

附 录	157
-----------	-----

附录一 供应链绩效评价与激励机制	157
附录二 供应链绩效评价体系 and 评价方法	158
附录三 供应链企业绩效标杆管理	159
附录四 供应链绩效评价与激励机制	160
附录五 供应链绩效评价体系 and 评价方法	161
附录六 供应链企业绩效标杆管理	162
附录七 供应链绩效评价与激励机制	163
附录八 供应链绩效评价体系 and 评价方法	164
附录九 供应链企业绩效标杆管理	165
附录十 供应链绩效评价与激励机制	166
附录十一 供应链绩效评价体系 and 评价方法	167
附录十二 供应链企业绩效标杆管理	168
附录十三 供应链绩效评价与激励机制	169
附录十四 供应链绩效评价体系 and 评价方法	170
附录十五 供应链企业绩效标杆管理	171
附录十六 供应链绩效评价与激励机制	172
附录十七 供应链绩效评价体系 and 评价方法	173
附录十八 供应链企业绩效标杆管理	174
附录十九 供应链绩效评价与激励机制	175
附录二十 供应链绩效评价体系 and 评价方法	176
附录二十一 供应链企业绩效标杆管理	177
附录二十二 供应链绩效评价与激励机制	178
附录二十三 供应链绩效评价体系 and 评价方法	179
附录二十四 供应链企业绩效标杆管理	180
附录二十五 供应链绩效评价与激励机制	181
附录二十六 供应链绩效评价体系 and 评价方法	182
附录二十七 供应链企业绩效标杆管理	183
附录二十八 供应链绩效评价与激励机制	184
附录二十九 供应链绩效评价体系 and 评价方法	185
附录三十 供应链企业绩效标杆管理	186
附录三十一 供应链绩效评价与激励机制	187
附录三十二 供应链绩效评价体系 and 评价方法	188
附录三十三 供应链企业绩效标杆管理	189
附录三十四 供应链绩效评价与激励机制	190
附录三十五 供应链绩效评价体系 and 评价方法	191
附录三十六 供应链企业绩效标杆管理	192
附录三十七 供应链绩效评价与激励机制	193
附录三十八 供应链绩效评价体系 and 评价方法	194
附录三十九 供应链企业绩效标杆管理	195
附录四十 供应链绩效评价与激励机制	196
附录四十一 供应链绩效评价体系 and 评价方法	197
附录四十二 供应链企业绩效标杆管理	198
附录四十三 供应链绩效评价与激励机制	199
附录四十四 供应链绩效评价体系 and 评价方法	200
附录四十五 供应链企业绩效标杆管理	201
附录四十六 供应链绩效评价与激励机制	202
附录四十七 供应链绩效评价体系 and 评价方法	203
附录四十八 供应链企业绩效标杆管理	204
附录四十九 供应链绩效评价与激励机制	205
附录五十 供应链绩效评价体系 and 评价方法	206
附录五十一 供应链企业绩效标杆管理	207
附录五十二 供应链绩效评价与激励机制	208
附录五十三 供应链绩效评价体系 and 评价方法	209
附录五十四 供应链企业绩效标杆管理	210
附录五十五 供应链绩效评价与激励机制	211
附录五十六 供应链绩效评价体系 and 评价方法	212
附录五十七 供应链企业绩效标杆管理	213
附录五十八 供应链绩效评价与激励机制	214
附录五十九 供应链绩效评价体系 and 评价方法	215
附录六十 供应链企业绩效标杆管理	216
附录六十一 供应链绩效评价与激励机制	217
附录六十二 供应链绩效评价体系 and 评价方法	218
附录六十三 供应链企业绩效标杆管理	219
附录六十四 供应链绩效评价与激励机制	220
附录六十五 供应链绩效评价体系 and 评价方法	221
附录六十六 供应链企业绩效标杆管理	222
附录六十七 供应链绩效评价与激励机制	223
附录六十八 供应链绩效评价体系 and 评价方法	224
附录六十九 供应链企业绩效标杆管理	225
附录七十 供应链绩效评价与激励机制	226
附录七十一 供应链绩效评价体系 and 评价方法	227
附录七十二 供应链企业绩效标杆管理	228
附录七十三 供应链绩效评价与激励机制	229
附录七十四 供应链绩效评价体系 and 评价方法	230
附录七十五 供应链企业绩效标杆管理	231
附录七十六 供应链绩效评价与激励机制	232
附录七十七 供应链绩效评价体系 and 评价方法	233
附录七十八 供应链企业绩效标杆管理	234
附录七十九 供应链绩效评价与激励机制	235
附录八十 供应链绩效评价体系 and 评价方法	236
附录八十一 供应链企业绩效标杆管理	237
附录八十二 供应链绩效评价与激励机制	238
附录八十三 供应链绩效评价体系 and 评价方法	239
附录八十四 供应链企业绩效标杆管理	240
附录八十五 供应链绩效评价与激励机制	241
附录八十六 供应链绩效评价体系 and 评价方法	242
附录八十七 供应链企业绩效标杆管理	243
附录八十八 供应链绩效评价与激励机制	244
附录八十九 供应链绩效评价体系 and 评价方法	245
附录九十 供应链企业绩效标杆管理	246
附录九十一 供应链绩效评价与激励机制	247
附录九十二 供应链绩效评价体系 and 评价方法	248
附录九十三 供应链企业绩效标杆管理	249
附录九十四 供应链绩效评价与激励机制	250
附录九十五 供应链绩效评价体系 and 评价方法	251
附录九十六 供应链企业绩效标杆管理	252
附录九十七 供应链绩效评价与激励机制	253
附录九十八 供应链绩效评价体系 and 评价方法	254
附录九十九 供应链企业绩效标杆管理	255
附录一百 供应链绩效评价与激励机制	256

项目一 供应链管理认知

知识目标 ➤

1. 了解供应链的内容
2. 掌握供应链的分类
3. 熟悉供应链管理涉及的内容
4. 掌握供应链管理的效益
5. 理解供应链管理在我国企业中应用的意义和要点

能力目标 ➤

1. 能够正确分析供应链上的节点企业
2. 能够根据供应链上的节点企业，选择合适类型的供应链
3. 能够熟练应用相关英语专业术语

素质目标 ➤

1. 能够查阅资料，学习供应链的新知识、新术语——自学能力
2. 能够小组合作，共同分析并选择供应链上的节点企业——沟通能力和团队协作能力

任务一 认识供应链

任务示例 ➤

背景材料：IBM 不惜重金研发，其每年全球 8 大研究机构申请专利 1200 项，常年稳居专利第一名，而研发出来的产品在市场上常常没有竞争对手，对产品定价、库存

控制、新产品发布等都掌握着主动权。

任务描述：正确分析 IBM 适合采用的供应链类型。

任务分析

要正确分析 IBM 适合采用的供应链类型，需要明确企业的特征及供应链类型。供应链的基本运作模式有两种：一种是推动式供应链，一种是拉动式供应链，需要深入分析这两种供应链的优缺点。

相关知识

一、供应链管理的产生与发展

企业管理模式经历了三个主要发展阶段：企业独立经营、纵向一体化管理和供应链管理。企业实体之间的关系表现为“分立—联合—再分立”的过程，而不断变化的市场环境是推动组织管理模式演变的原动力。20 世纪上半叶，是企业独立经营的时代。企业和它的供应商、各种竞争者及顾客的关系都表现为一种对立的竞争。为了取得主动，核心企业加强对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，出现了纵向一体化管理模式。它通过控制所有权消除供应商和/或销售商的对立。在市场环境相对稳定，以生产产品为中心的前提下，纵向一体化模式非常有效。

但自 20 世纪 80 年代以来市场环境发生巨大变化，顾客需求趋于多样化、个性化，不确定性增加，企业面临的是一个变化快且难以预测的买方市场。这给企业带来的不仅是市场机遇，更增加了竞争难度，以 Internet 技术为基础的现代信息技术和通信技术迅速发展，纵向一体化管理暴露出很多缺点。为此企业采取了很多先进的制造技术和管理方法，如 MRP（物料需求计划）、MRP II（制造资源计划）、JIT（准时化生产）、LP（精益生产）、AM（敏捷制造）、CE（并行工程）、ERP（企业资源计划）、CIMS（计算机集成制造系统）等。虽然这些技术和方法在解决独立企业效率问题上取得了一定成效，但没有从根本上解决整个产品系统的问题，企业仍需要从管理模式上进行创新。人们开始将目光从企业内部生产过程转向整个生命周期不同过程的结合部，以挖掘新的利润增长点。

仔细观察 20 世纪 80 年代个人电脑的产生以及其后的发展，我们发现 PC 制造业的发展不仅带来了电子产品技术上的进步，将世界带进了信息时代，而且还引发了世界产业模式的巨大变革。由于 IBM 的战略失误，忽视了 PC 的市场战略地位，在制定了 PC 标准之后，将属于 PC 核心技术的中央处理器以及 OS 的研发生产分别外包给 Intel

和 Microsoft 公司,在短短的 10 年内,这两个公司都发展成为世界级的巨头,垄断了行业内的制造标准,同时也改变了 IBM 延续了几十年的纵向产业模式,当 IBM 试图再次进入桌面操作系统和微处理器体系涉及领域,开发出 OS/2 和 Power 芯片期望推向桌面市场的时候,都遭到了惨痛的失败。20 世纪 70 年代 IBM 垄断一切的时代一去不复返了。当 IBM 意识到其不再在该领域拥有优势的时候,与 Microsoft 和 Intel 的继续合作使得横向产业模式得到更好的发展。

随着全球市场和信息技术的发展,企业之间合作的趋势日益明显,有必要进行总体规划、重组、协调、控制和优化,以提高整体效益。基于此,供应链管理(SCM)成为 20 世纪 90 年代以来全球理论研究与实践的热点。企业竞争已经从单个产品的竞争开始转向产品供应链的竞争。它快速反应市场需求、全局战略管理、调度柔性等目标,比纵向一体化更能符合当前复杂多变的竞争环境,所以 SCM 逐渐由一种管理技术上升为新的管理模式。

21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。那些在零部件制造方面具有独特优势的中小型供应商企业,将成为大型装配主导型企业追逐的对象。日本一名学者将其比喻为足球比赛中的中场争夺战,他认为谁能拥有这些具有独特优势的供应商,谁就能赢得竞争优势。显然,这种竞争优势不是哪一个企业所具有的,而是整个供应链的综合能力。

供应链的概念和传统的销售链是不同的,它已跨越了企业界限,从建立合作制造或战略伙伴关系的新思维出发,从产品生命线的“源头”开始到产品消费市场,从全局和整体的角度考虑产品的竞争力,使供应链从一种运作性的竞争工具上升为一种管理性的方法体系,这就是供应链管理提出的实际背景。

二、供应链管理涉及的内容

1. 供应链的概念

供应链最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”,后经由迈克尔·波特发展成为“价值链”,最终演变为“供应链”。供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模式。

我国实施的《物流术语》国家标准(GB/T 18354—2006)对供应链的定义是: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组织所形成的网链结构。

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流等各种流的管理与控制,

从原材料的供应开始,经过产品的制造、分配、递送、消费等过程中将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终客户连成一个整体的功能网链结构模式。它不仅是一条连接供应商到客户的物料链、信息链、资金链,而且是一条增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业都带来收益。

供应链上游,是指那些先于最终制造的部分,包括为最终制造提供产品和服务的供应商。例如,在服装制造的供应链中,最初的原料供应商棉花种植者,以及纺纱、织布纺织厂。供应链下游,涉及供应链最终产品部分,包括产成品提交给最终客户。例如,在服装制造的供应链中,配送网络和销售网络等。所以,一条完整的供应链应包括供应商(原材料供应商或零配件供应商)、制造商(加工厂或装配厂)、分销商(代理商或批发商)、零售商(卖场、百货商店、超市、专卖店、便利店和杂货店)以及消费者。

2. 供应链的类型

根据不同的划分标准,我们可以将供应链分为以下几种类型。

(1) 稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性划分,可以将供应链分为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高。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

根据供应链容量与用户需求的关系可以划分为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(所有节点企业能力的综合,包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等),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。平衡的供应链可以实现各主要职能(采购/低采购成本、生产/规模效益、分销/低运输成本、市场/产品多样化和财务/资金运转快)之间的均衡。

(3) 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式(物理功能和市场中介功能)可以把供应链划分为两种:有效性供应链(Efficient Supply Chain)和反应性供应链(Responsive Supply Chain)。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的市场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对未预知的需求做出快速反应等。

(4) 推动式供应链和拉动式供应链

根据基本运作模式可以划分为推动式供应链和拉动式供应链。推动式供应链以生产商为核心,以需求预测为基础并在客户订货前进行运作,产品出厂后通过分销商逐级推向终端需求客户。分销商和零售商一般处于被动地位,供应链各节点间的整体协调程度比较低,但产品的生产供给或库存水平一般较高,通常依靠这种较高的生产供给量或库存水平应付市场需求的变动。由于供应链上的产品供给水平较高,使这种模式对需求变动的响应速度和柔性变得相对较差。拉动式供应链是整个供应链的驱动力,产生于最终的顾客,产品生产是受需求驱动的。生产是根据实际顾客需求而不是预测需求进行协调的。在拉动式供应链模式中,需求不确定性很高,周期较短,主要的生产战略是按订单生产、按订单组装和按订单配置。整个供应链要求集成度较高,信息交换迅速,可以根据最终用户的需求实现定制化服务。

3. 供应链的特征

供应链是一个网链结构,由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点,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) 复杂性

由于供应链节点企业组成的跨度不同,供应链往往由多个企业、多种类型的企业甚至多国企业构成,根据供应链的价值体系会形成多个具有专业职能的联盟,联盟内部的合作与竞争关系及联盟之间的利益分配机制都突出了供应链结构模式的复杂性。

(2) 动态性

由于企业战略和市场需求的波动,供应链节点企业之间合作竞争的模式将会发生变化,从而使围绕核心企业的供应链成员不断地动态更新,只有这样才能满足市场环境的变化。但是,供应链成员的结构动态变化主要表现在支持成员的变化,基本成员还是相对比较稳定的。

(3) 面向客户需求

供应链的形成和动态重构都是基于特定的市场需求,并且在供应链的动作过程中,客户需求已经成为驱动供应链中信息流、物流和资金流运作的原动力。满足客户需求、提高客户服务水平,应该成为供应链创造核心竞争优势的出发点。

(4) 交叉性

每个供应链中的节点企业都可能是多个供应链的成员,众多的供应链形成了一种交叉结构,增强了供应链网络的连通性,但是也增加了供应链管理和协调的难度。

4. 供应链管理的概念

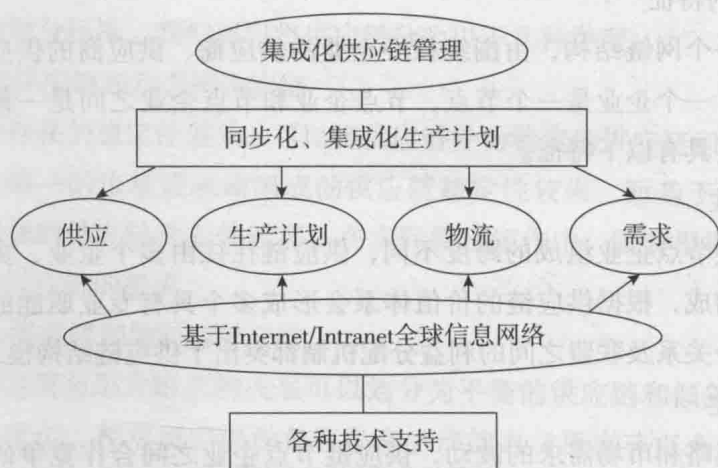
供应链管理(Supply Chain Management, SCM)指在满足一定的客户服务水平的条

件下，为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起来进行产品制造、转运、分销及销售的管理方法。它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和控制等职能。从单一的企业角度来看，是指企业通过改善上、下游供应链关系，整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流，以获得企业的竞争优势。

供应链管理是企业的有效性管理，表现了企业在战略和战术上对整个作业流程的优化。整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率，使商品以正确的数量、正确的品质、在正确的地点、以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

5. 供应链管理涉及的主要领域

供应链管理主要涉及四个领域：供应（Supply）、生产计划（Schedule Plan）、物流（Logistics）、需求（Demand），如图 1-1 所示。



供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导，以各种技术为支持，尤其以 Internet/Intranet 为依托，围绕供应、生产作业、物流（主要指制造过程）、满足需求来实施的。供应链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料（零部件和成品等）和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平 and 降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡（这两个目标往往有冲突）。

在以上四个领域的基础上，可以将供应链管理细分为职能领域和辅助领域。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。

由此可见，供应链管理关心的并不仅仅是物料实体在供应链中的流动，除了企业

内部与企业之间的运输问题和实物分销以外，供应链管理还包括以下主要内容：

- ①战略性供应商和用户合作伙伴关系管理；
- ②供应链产品需求预测和计划；
- ③供应链的设计（全球节点企业、资源、设备等的评价、选择和定位）；
- ④企业内部与企业之间物料供应与需求管理；
- ⑤基于供应链管理的产品设计与制造管理、生产集成化计划、跟踪和控制；
- ⑥基于供应链的用户服务和物流（运输、库存、包装等）管理；
- ⑦企业间资金流管理（汇率、成本等问题）；
- ⑧基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理等。

任务处理

推动供应链是充分利用对供应商的把握和供应资源，以降低整个供应链上的不确定性，它充分利用自身的市场资源和对客户的把握力、吸引力，最大限度地挖掘整个链条的资源。一般客户和市场是最难把握的，具有很高的不确定性，不得不以推动供应链战略为主。具有市场控制力和技术垄断的企业，往往适合采取强势的拉动式供应链。IBM 公司研发出来的产品在市场上常常没有竞争对手，对产品定价、库存控制、新产品发布等都掌握着主动权，所以适合采取拉动式的供应链。

任务二 供应链管理的运营机制与价值链理论

任务示例

背景材料：计算机产业的戴尔公司在其供应链管理中采取了极具创新的方法，体现出有效的供应链管理比品牌经营更好的优越性。戴尔公司的成功为其他电脑厂商树立了榜样，使他们目睹了戴尔公司的飞速成长过程。作为戴尔的竞争者之一，IBM 过去倾向于根据库存来生产计算机，由于其制造的产品型号繁多，常常发现在有的地区存储的产品不合适，丧失了销售时机。计算机业面临的另一问题是技术上的日新月异，这意味着库存会很快过时，造成浪费。为解决这些问题，IBM 和产业界的其他众多计算机厂商正在改变其供应链，使之能够适应急剧变化的市场环境。

任务描述：面对激烈的竞争环境，IBM 公司不能完全照搬竞争对手戴尔公司的供应链管理方法，应如何适应急剧变化的市场环境。

任务分析

IBM 公司是一家计算机制造企业，要建立适合自己的供应链管理体系，选择合适的上下游企业。

相关知识

一、供应链管理的运营机制

1. 供应链成长理论

社会组织和自然界一切生命体一样，都存在一个起源—成长—发育—成熟—衰退—解体（灭亡）的生命周期。供应链有广义和狭义两种解释，狭义地讲，供应链是指一种企业网络；广义地讲，任何一个企业组织都是一个供应链结构体（产供销一体化）。我们应该从集成化的角度研究供应链管理模式，即综合这两方面的内容，由内向外、由表及里、由企业内部的协调分工到企业间的协作与联盟，最终目的是追求企业更强的竞争力和更大的效益。供应链运作的表象是物流、信息流、资金流（即人们通常所说的“三流”），但是供应链的成长过程实际包含两个方面的含义：一是通过产品（技术、服务）的扩散机制来满足社会的需求，二是通过市场的竞争机制来发展壮大企业的实力。因此，供应链管理实际上是一种基于“竞争—合作—协调”机制的、以分布企业集成和分布作业协调为保证的新的企业运作模式。

当考查一个供应链成长过程时，我们不仅应该看到企业有形的力量在壮大，更应该看到企业无形的能量在升华，因此供应链的成长过程既是一种几何（组织）生长过程，也是一种能量的集聚过程和思想文化的变迁过程。

供应链成长过程体现在企业在市场竞争中的成熟与发展之中，通过供应链管理的合作机制（Cooperation Mechanism）、决策机制（Decision Mechanism）、激励机制（Encourage Mechanism）和自律机制（Benchmarking）等来实现满足顾客需求、使顾客满意以及留住顾客等功能目标，从而实现供应链管理的最终目标，即社会目标（满足社会就业需求）、经济目标（创造最佳利益）和环境目标（保持生态与环境平衡）的合一，这可以说是对供应链管理思想的哲学概括。

2. 供应链管理运营机制

（1）合作机制

供应链合作机制体现了战略伙伴关系和企业内外资源的集成与优化利用。基于这种企业环境的产品制造过程，从产品的研究开发到投放市场，周期大大地缩短，而且

顾客导向化 (Customization) 程度更高, 模块化、简单化产品、标准化组件, 使企业在多变的市场中柔性和敏捷性显著增强, 虚拟制造与动态联盟提高了业务外包 (Outsourcing) 策略的利用程度。企业集成的范围扩展了, 从原来的中低层次的内部业务流程重组上升到企业间的协作, 这是一种更高级别的企业集成模式。在这种企业关系中, 市场竞争的策略最明显的变化就是基于时间的竞争 (Time-based) 和价值链 (Value Chain) 及价值让渡系统管理或基于价值的供应链管理。

(2) 决策机制

由于供应链企业决策信息的来源不再仅限于一个企业内部, 而是在开放的信息网络环境下, 不断进行信息交换和共享, 达到供应链企业同步化、集成化计划与控制的目的, 而且随着 Internet/Intranet 发展成为新的企业决策支持系统, 企业的决策模式将会产生很大的变化, 因此处于供应链中的任何企业决策模式应该是基于 Internet/Intranet 的开放性信息环境下的群体决策模式。

(3) 激励机制

归根结底, 供应链管理和任何其他的管理思想一样都是要使企业在 21 世纪的竞争中在“TQCSF”上有上佳表现 (T 为时间, 指反应快, 如提前期短、交货迅速等; Q 指质量, 控制产品、工作及服务质量高; C 为成本, 企业要以更少的成本获取更大的收益; S 为服务, 企业要不断提高用户服务水平, 提高用户满意度; F 为柔性, 企业要有较好的应变能力)。缺乏均衡一致的供应链管理业绩评价指标和评价方法是目前供应链管理研究的弱点和导致供应链管理实践效率不高的一个主要问题。为了掌握供应链管理的技术, 必须建立、健全业绩评价和激励机制, 知道供应链管理思想在哪些方面、多大程度上给予企业改进和提高, 以推动企业管理工作不断完善和提高, 也使得供应链管理能够沿着正确的轨道与方向发展, 真正成为能为企业管理者乐于接受和实践的新的管理模式。

(4) 自律机制

自律机制要求供应链企业向行业的领头企业或最具竞争力的竞争对手看齐, 不断对产品、服务和供应链业绩进行评价, 并不断地改进, 以使企业能保持自己的竞争力和持续发展。自律机制主要包括企业内部的自律、对比竞争对手的自律、对比同行企业的自律和比较领头企业的自律。企业通过推行自律机制, 可以降低成本、增加利润和销售量, 更好地了解竞争对手, 提高客户满意度, 增加信誉, 企业内部部门之间的业绩差距也可以得到缩小, 从而提高企业的整体竞争力。

二、价值链理论

价值链自提出之日就受到了国外学术界与企业界的普遍重视, 不断地实践, 将价

价值链分析的方法应用于企业管理的各个环节。世界上成功大企业的实践证明,价值链分析是研究竞争优势的有效工具,价值链被视为 21 世纪的组织形式。

1. 价值链概念的由来

1985 年,哈佛商学院的迈克尔·波特(Michael Porter)教授在其《竞争优势》一书中首次提出“价值链”这一概念,并对其进行了比较详细的阐述。波特理论的核心是边际收益(Margin)的概念。边际收益是指客户所感知的企业产品和服务的价值减掉成本后的值。波特的价值链通常被认为是传统意义上的价值链,较偏重于以单个企业的观点来分析企业的价值活动、企业与供应商和顾客可能的连接,以及企业从中获得的竞争优势。

在最初基于制造业的观点中,价值链被看成是一系列连续完成的活动,是原材料转换成一系列最终产品的过程。新的价值链观点把价值链看成是一些群体共同工作的一系列工艺过程,以某一方式不断地创新,为顾客创造价值。在价值链系统中,不同的经济活动单元(供应商、企业合作者和顾客)通过协作共同创造价值,而价值已不再受限于产品本身的物质转换。

后来彼得·海因斯(Peter Hines)把迈克尔·波特(Michael Porter)的价值链重新定义为“集成物料价值的运输线”,这是另一种有关价值链的定义。与传统价值链相比,第一个主要差别是 Hines 的价值链与传统价值链作用的方向相反,Hines 所定义的价值链把顾客对产品的需求作为生产过程的终点,把利润作为满足这一目标的副产品,而波特所定义的价值链只停留于把利润作为主要目标。另外,Hines 把原材料和顾客纳入他的价值链,这意味着任何产品价值链的每个成员在不同的阶段包含不同的公司,这不同于波特的分析,波特的价值链只包含那些与生产行为直接相关或直接影响生产行为的成员。第二个区别是基本活动交叉功能(如在技术开发、生产作业和市场等之间),这些价值活动沿着价值链的流程比较合理地建立,而不只是存在于生产作业中。第三个区别是现行的辅助活动包含信息技术的运用,另外,与这部分相关的利润也被看做有效完成这一过程的副产品。

2. 价值链的基本活动

根据波特的价值链理论,企业内部所有的业务活动都可以划分为两大类:基本活动和辅助活动。价值链中的基本活动,是企业借以形成独特竞争优势的关键业务活动,通常可分为五大类:内向后勤、生产运作、外向后勤、市场销售、服务活动。

①内向后勤,与物流服务订单接收、计划安排、货物检验、物料搬运相关联的各种活动。在内向后勤活动中,主要的内容有:订单汇总、核定用户物流需求量计划,并以此为依据编制企业的物流运作计划。

②生产运作,按波特的理论,“生产运作”活动是指将投入转化为最终产品形式的

各种活动。

③外向后勤，是将最终产品集中、存储、发送给用户的业务活动。

④市场销售，与提供物流服务需求方外包物流服务方式和引导他们进行购买物流服务有关的各种活动，如广告、促销、销售队伍、报价、渠道选择、渠道关系和定价。

⑤服务活动，是指为用户提供延伸服务或维持物流产品良好状态、保持物流产品价值的各种活动。

3. 价值链的辅助活动

辅助活动主要包括基础设施、人力资源管理、技术开发和采购活动四部分。

①基础设施。所谓“基础设施”指的是对整个价值链起支持作用的业务活动，通常包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政府事务和质量管理等内容。基础设施通过整个价值链而不是单个活动起辅助作用。

②人力资源管理。“人力资源管理”是指涉及所有人员的招聘、雇用、培训、开发、报酬的业务活动。

③技术开发。“技术开发”是指用于改善产品、服务、工艺的各种努力。

④采购活动。“采购活动”是企业争取外部支持性活动的业务活动。

以上的价值链概念描述是十分重要的，对于理解供应链管理有很大意义。把价值链中的相互独立的部分结合在一起的手段就是所谓的链接。当价值链中的一个元素影响另一个元素的成本或有效性时，就会发生这样的链接。于是，装备计算机系统就可能降低行政管理的成本；而电子采购可以降低获取资源的成本。链接需要协调。为了确保按时送货到位，需要（生产）运作、外向物流和服务的业务活动之间的协调。价值链的差异化。这是因为在一个个别的企业中业务活动是受许多变量影响的，这些变量包括工作方式、企业资源规模和融资来源、革新创新能力、劳动力技能以及内部集成化程度。自行生产所有零配件的制造商的内部成本，通常比靠对外采购零配件而只做组装部件的竞争对手的内部成本要高。价值系统反映了一个企业的价值链，既有内部链接，也有外部链接。企业通过管理它自己与供应商和客户的链接来获得竞争优势。这种链接的一个例子就是及时系统（JIT），它的基本点就是将采购方的运作与供应方的运作紧密地集成在一起。

在工业经济时代，企业把管理的活动集中在企业内部的价值链上。在今天网络经济发展的情况下，企业要向企业外扩展其价值链，建立企业间链接系统，这就是跨组织或企业间的系统（Inter-organizational System, IOS）。在信息技术整合到企业中去的时候，就产生了跨组织信息系统和企业间信息（Inter-organizational Information System, IOIS）系统。波特把跨组织形成的价值链网络称为价值系统（Value System），包括供应商价值链、自身企业价值链、分销商价值链（渠道价值链）、客户价值链（买方价值链）。