

高等学校“十二五”应用型本科规划教材（物流管理与工程类）

供应链管理沙盘 实训教程

主编 赵 艳 张滨丽

高等学校“十二五”应用型本科规划教材(物流管理与工程类)

供应链管理沙盘实训教程

主编 赵 艳 张滨丽

内 容 简 介

本书通过直观的沙盘教具,模拟企业实际运行的状况,内容涉及企业整体战略思考、市场需求分析、销售反馈、渠道运营管理、制造商订货确认到研发生产、销售发货、物流管理、资金结算与财务管理、广告策略、产品定位、促销选择、销售实现、供应链协作与谈判等多个方面。在供应链管理沙盘模拟实训演练时,由三个企业构成一条供应链,把学员分成若干个组,每组选择作为生产制造商、渠道分销商、终端零售商三个企业之一,我们称之为1个实训小组,不同供应链之间,在相同的市场环境下进行对抗与竞争,完成2~4个年度的企业经营活动。供应链中的每个企业可由2~5名学员组成,分别担任本企业的财务总监、运营总监、营销总监、信息总监等职务。

本书适用于应用型本科高校和高职类专业院校的工商管理、信息管理、市场营销、财务管理、电子商务、物流管理、行政管理等专业的学生。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理沙盘实训教程/赵艳,张滨丽编. —哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社,2016.4
ISBN 978-7-5661-1235-4

I. ①供… II. ①赵… ②张… III. ①供应链管理—
教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 062403 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787 mm × 1 092 mm 1/16
印 张 12.5
字 数 327 千字
版 次 2016 年 4 月第 1 版
印 次 2016 年 4 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

进入 21 世纪,企业之间的竞争日益激烈,由传统的单一企业竞争转变为供应链之间的竞争。任何一个企业要想成功,都必须在一个健康的供应链中与合作伙伴们和谐相处、共同发展。试图只关注自己企业内部的发展而不关注自己所处供应链环境的“独善其身”之法和利用“压榨上下游”从而获得自身利润的法则,都已不再是企业的成功之道。

企业间的竞争实质上是科技创新、管理创新等一系列核心能力的竞争,而供应链管理的竞争正是这些创新在当今全球经济一体化的市场环境中的重要体现,是提高企业核心竞争力的重要途径。企业要持续发展,必须适应和不同企业间的竞争与合作,因而急需引入和推广供应链管理这种先进的管理理念、技术和方法。

《供应链管理沙盘实训教程》是用友系列沙盘课程体系中的核心教材,也是高等院校“信息化企业全景体验中心”整体规划设计中一个不可或缺的实践内容。该课程继承了传统企业经营模拟沙盘的显著特点,又融合了现代化企业管理的关键要素,真实地展现了供应链上信息流、资金流、物流的和谐统一,为学生塑造了一个了解企业管理、了解供应链管理的完整的学习环境。

本书是集知识性、趣味性、对抗性于一体的企业管理与供应链管理的综合实训课程。实训流程脉络清晰、层次分明、需求明确。

受训学员被分成若干个团队,每个团队经营一个销售现状良好、资金充裕的虚拟企业(生产制造商、渠道分销商、终端零售商),学员在企业中可扮演财务总监、运营总监、营销总监、信息总监等职务,连续从事 2~4 个年度的企业经营活动,充分体验不同类型企业中不同岗位的工作历程。

同时,本书运用独特直观的教具,融入市场变数,结合角色扮演、情景模拟、讲师点评,使受训人员在虚拟的市场竞争环境中,体验市场需求、销售反馈、渠道运营,体验制造商从订货确认到研发生产、销售发货、物流配送、资金结算、广告策略、产品定位、促销选择、销售实现等方面供应链管理全流程多角色的管理应用,感受企业间协作与制约的关系,认识渠道上下游对于企业的重要作用,感受企业生存发展的环境与历程,感悟正确的经营思路和管理理念,从而深刻理解供应链管理思想,提升供应链管理能力。

本书由绥化学院经济管理学院赵艳、张滨丽老师负责全书整体思路的策划和编写。由于时间和水平有限,规划设计和编写中难免有疏漏之处,我们真诚欢迎广大读者提出宝贵意见。

编 者

2016 年 3 月

目 录

第1章 供应链以及供应链沙盘	1
1.1 供应链的概念、特征及其类型	1
1.2 供应链管理概述	4
1.3 供应链管理的变革与发展趋势	11
1.4 供应链管理沙盘简介	14
第2章 供应链管理的理论基础	21
2.1 全球经济一体化及市场竞争特征	21
2.2 供应链构建	27
2.3 供应链合作伙伴选择	33
2.4 供应链管理环境下的生产计划与制订	38
2.5 供应链管理环境下的库存管理策略	41
2.6 供应链管理环境下的采购和物流管理	46
第3章 组建供应链沙盘团队	54
3.1 供应链运营环境分析	54
3.2 组建团队	56
3.3 供应链团队的合作关系	58
第4章 供应链经营规则	62
4.1 制造商经营规则	62
4.2 渠道商经营规则	65
4.3 终端商经营规则	68
4.4 销售规则	70
4.5 其他规则	76
第5章 供应链操作流程	79
5.1 管理端操作流程	79
5.2 制造商操作流程	88
5.3 分销渠道商操作流程	103
5.4 终端商操作流程	118
第6章 供应链业绩提升策略	131
6.1 构建供应链方法与防止供应链失调	131



6.2 制订年度规划与构建高效供应链合作关系	132
6.3 库存控制与管理	133
6.4 处理预订合同和紧急订货	135
6.5 开设旗舰店和终端门店	136
附录 A 制造商学员手册	138
附录 B 渠道商学员手册	153
附录 C 终端商学员手册	171
参考文献	193

第1章 供应链以及供应链沙盘

1.1 供应链的概念、特征及其类型

1.1.1 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。早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程,它是指把从企业外部采购的原材料和零部件,通过生产转换和销售等活动,再传递到零售商和用户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作层上,注重企业自身的资源利用。有些学者把供应链的概念与采购和供应管理相关联,用来表示与供应商之间的关系,这种观点得到了研究合作关系、JIT关系、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视。但这样一种关系也仅仅局限在企业与供应商之间,而且供应链中的各企业独立运作,忽略了与外部供应链成员企业的联系,往往造成企业间的目标冲突。后来供应链的概念注意了与其他企业的联系,注意了供应链的外部环境,认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品,再到最终用户的转换过程”,这是更大范围、更为系统的概念。例如,美国的史迪文斯(Stevens)认为:“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户用户的流就是供应链,它开始于供应源点,结束于消费终点。”伊文斯(Evens)认为:“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链。”这些定义都注意了供应链的完整性,考虑了供应链中所有成员操作的一致性(供应链中成员的关系)。

现今,供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系,与用户、用户的用户及一切后向的关系。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念,像丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果等公司的供应链管理都从网链的角度来实施。哈理森(Harrison)进而将供应链定义为:“供应链是执行采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网。”这些概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题。菲利浦(Phillip)和温德尔(Wendell)认为供应链中战略伙伴关系是很重要的,通过建立战略伙伴关系,可以与重要的供应商和用户更有效地开展工作。在研究分析的基础上,我们给出一个供应链的定义: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,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链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式,它包含所有加盟的节点企业,从原材料的供应开始,经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、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。



1.1.2 供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出,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

因为供应链节点企业组成的跨度(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,其中节点企业需要动态地更新,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的,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

节点企业可以是这个供应链的成员,同时又是另一个供应链的成员,众多的供应链形成交叉结构,增加了协调管理的难度。

1.1.3 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,我们称之为稳定的供应链;而基于相对频繁变化、复杂需求而组成的供应链动态性较高,我们称之为动态的供应链。在实际管理运作中,需要根据市场需求的不断变化,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,我们称之为平衡的供应链;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,我们称之为倾斜的供应链。

供应链的主要评价指标包括: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/资金运转等。平衡的供应链可以实现供应链中的各主要职能之间的均衡,倾斜的供应链中各主要职能则会根据市场的变化而变化。

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,即有效性供应链(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。

1.1.4 供应链流程的推/拉法分析

拉动流程是由一个顾客订购启动的,而推动流程则由对多个顾客订购预期引发并运行的。

依据其相对于顾客需求的执行顺序,供应链上的所有流程可以分为两类,即推动流程和拉动流程。对顾客订单的反应启动拉动流程;对顾客订购预期的反应启动推动流程。在拉动流程执行过程中,需求是已知的、确定的;而在推动流程执行过程中,需求是未知的,因此必须进行预测。由于拉动流程是对顾客需求的反应,因而也可以被视为反应性流程;相应地,推动流程可以被视为推测性流程,因为它们是依据预测进行的,而不是对顾客实际需求反应。供给链上的推/拉边界将推动流程和拉动流程区别开来。例如,在戴尔公司,PC 机组装线的起点就代表推/拉边界。PC 机组装前的所有流程是推动流程;而所有组装过程中和此后的所有流程均是对顾客需求的反应,因而是拉动流程。

当考虑与供应链设计相关的战略决策时,供应链的推/拉法分析非常有用。由于供应链流程与顾客订购有关,推/拉法分析要求进一步地从全球化角度考虑问题。例如,如果下述转变能将推动流程变为拉动流程的话,推/拉观点可能会导致某些流程被传递到供应链的不同阶段去完成。

下面让我们采用推/拉法和环节法来考察分析两条清晰的供应链。

1. 第1条供应链——比恩公司

比恩公司是邮购公司,通过电话销售中心或网址接受顾客订购,它并不直接回应顾客订单,保持一定的库存,由库存来满足订购需求。

比恩公司在顾客到达之后开始执行顾客订购环节中的所有流程,由于它们是顾客订购环节的组成部分,因而可归为拉动流程。订单完成始于产品库存清单,后者是在顾客订购预测的基础上建立的。补充库存环节的目的在于,在客户订单到达时确保产品的供给。补充库存环节中的所有流程都是在需求预测的基础上进行的,因而可归入推动流程。生产和获取环节的各种流程也如此。事实上,诸如纺织品类的原材料通常是在顾客需求预测基础上提前6~9个月购进的,而产品生产本身也比销售提前3~6个月。因而,生产和获取环节的所有流程都是推动流程。比恩公司供应链流程可以分为拉动流程和推动流程两类,如图1-1所示。

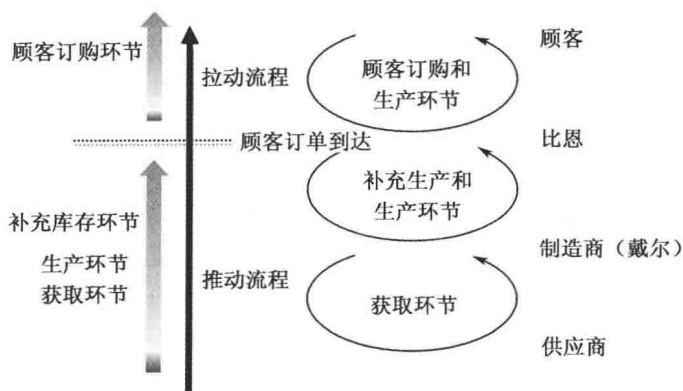


图 1-1 比恩供应链的推动/拉动流程图



2. 第2条供应链——戴尔公司

顾客通过网页了解产品的规格、性能和价格,选好商品后在网页上输入订货信息并为该商品付款;顾客稍后还可以查询订货情况。供应链的后续环节利用顾客订货信息填写订单,组织生产。

像戴尔这样依据订单生产计算机的制造商,其情况是不一样的。戴尔公司不通过中间商或分销商来销售产品,而直接面向顾客,它通过生产而不是成品库来满足顾客需求。因此,其生产环节便成为顾客订购环节中顾客订单完成过程的组成部分。戴尔公司的供应链包括两个有效的环节:一是顾客订购和生产环节;二是获取环节,如图1-2所示。



图1-2 戴尔公司的供应链环节

戴尔公司的顾客订购和生产环节中的所有流程都是由顾客订单启动的,因此可以将其归为拉动流程。然而,戴尔公司并不依据顾客的订单确定原材料订购,而是预测顾客需求,并据此补充库存。戴尔公司获取环节中的所有流程都是对预测量的反应,因此可将其归为推动流程。戴尔公司的供应链流程可以分为推动流程和拉动流程两类,如图1-3所示。

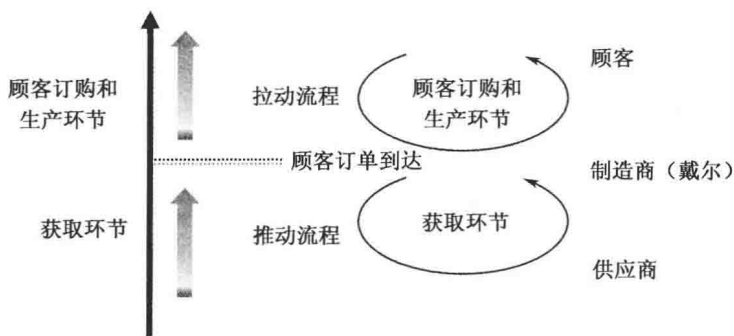


图1-3 戴尔供应链的推动/拉动流程图

如上所述,这两条供应链的一个明显区别,就是戴尔供应链的环节比比恩供应链少,而拉动流程比比恩公司供应链多。这一现象将对供应链运营产生重要影响。

1.2 供应链管理概述

供应链管理是近年来在国内外逐渐受到重视的一种新的管理理念与模式。供应链管理的研究最早是从物流管理开始的,起初人们并没有把它和企业的整体管理联系起来,主要是进行供应链管理的局部性研究,如研究多级库存控制问题、物资供应问题,其中较多的是关于分销运作问题,例如分销需求计划(Distribution Requirement Planning, DRP)的研究就是典型的属于供应链中的物资配送问题。随着经济全球化和知识经济时代的到来,以及全球化制造的出现,供应链在制造业管理中得到普遍应用。我们生活在政治经济国际化和动态化的时代,面对的是市场竞争日益激烈、用户需求的不确定性和个性化增加、高新技术迅猛发展、产品寿命周期缩短和产品结构越来越复杂的环境,企业管理如何适应新的竞争环

境,已成为广大管理理论学者及实际工作者关注的焦点。

1.2.1 现行企业运作模式与供应链管理思想的冲突

当今世界各种技术和管理问题日益复杂化、多维化,这种变化促使人们认识问题和解决问题的思维方法也发生了变化,逐渐从点和线性空间的思考向面和多维空间思考转化,管理思想也从纵向思维朝着横向思维方式转化。在经济全球化的背景下,横向思维正成为国际管理学界、企业界的热门话题和新的追求,供应链管理就是其中一个典型代表。

供应链管理是新的管理哲理,在许多方面表现出不同于传统管理思想的特点。从另一个角度看,这一新的管理哲理与传统管理模式之间也必然存在着许多有冲突的地方,因此,应用供应链管理首先要认清传统管理模式在当前环境下存在的问题。总体上讲,传统的企业管理与运作模式已不能很好地适应供应链管理的要求,主要存在着以下几个方面的问题。

(1)企业生产与经营系统的设计没有考虑供应链的影响。现行的企业系统在设计时只考虑生产过程本身,而没有考虑本企业生产系统以外的因素对企业竞争力的影响。

(2)供、产、销系统没有形成统一的供应链。供、产、销是企业的基本活动,但在传统的运作模式下基本上是各自为政,相互脱节,没有合作意识。

(3)存在着部门主义障碍。激励机制以部门目标为主,孤立地评价部门业绩,造成企业内部各部门片面追求本部门利益,物流、信息流经常被扭曲、变形。

(4)信息系统落后。我国大多数企业仍采用手工处理方式,企业内部信息系统不健全、数据处理技术落后,企业与企业之间的信息传递工具落后,没有充分利用 EDI、Internet 等先进技术,致使信息处理不准确、不及时,不同地域的数据库没有集成起来。

(5)库存管理系统满足不了供应链管理的要求。传统企业中库存管理是静态的、单级的,库存控制决策没有与供应商联系起来,无法利用供应链上的资源。

(6)没有建立有效的市场响应、用户服务、供应链管理方面的评价标准与激励机制。

(7)系统协调性差。企业和各供应商没有协调一致的计划,每个部门各搞一套,只顾安排自己的活动,影响整体最优性。

(8)没有建立对不确定性变化的跟踪与管理系统。

(9)传统企业与供应商和经销商都缺乏合作的战略伙伴关系,且往往从短期利益出发,挑起供应商之间的价格竞争,失去了供应商的信任与合作基础。市场形势好时对经销商态度傲慢,市场形势不好时又企图将损失转嫁给经销商,因此得不到经销商的信任与合作。

以上这些问题的存在,使企业很难一下子从传统的纵向发展管理模式很快转到供应链管理模式上来。

现代企业的业务越来越趋向于国际化,优秀的企业都把主要精力放在企业的关键业务上,并与世界上优秀的企业建立战略合作关系,将非关键业务转由这些企业完成。现在行业的领头企业在越来越清楚地认识到保持长远领先地位的优势和重要性的同时,也意识到竞争优势的关键在于战略伙伴关系的建立。而供应链管理所强调的快速反应市场需求、战略管理、高柔性、低风险、成本一效益目标等优势,吸引了许多学者和企业界人士研究和实践,国际上一些著名的企业,如惠普公司、IBM 公司、戴尔计算机公司等,在供应链管理实践中取得的巨大成就,使人更加坚信供应链管理是进入 21 世纪后企业适应全球竞争的一种有效途径。



1.2.2 供应链管理思想的产生

鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端,从20世纪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“横向一体化”思想兴起,即利用企业外部资源快速响应市场需求,本企业只抓最核心的东西——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,福特汽车公司的Festiva车就是由美国人设计,在日本的马自达公司生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后再在美国市场上销售。制造商把零部件生产和整车装配都放在了企业外部,这样做的目的是利用其他企业的资源促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长等问题,赢得产品在低成本、高质量、早上市等诸方面的竞争优势。“横向一体化”形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“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,当把所有相邻企业依次连接起来,便形成了供应链(Supply Chain)。

这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行,才有可能使链上的所有企业都能受益。于是便产生了供应链管理(Supply Chain Management, SCM)这一新的经营与运作模式。

根据美国的A. T. Kearney咨询公司的研究,企业应该将供应职能提高到战略层次的高度来认识,才有助于降低成本、提高投资回报。创造供应优势取决于建立一个采购的战略地位。企业和供应商伙伴形成一个共同的产品开发小组。伙伴成员从共享信息上升到共享思想,决定如何以及在哪里生产零部件或产品,或者如何重新定义使双方获益的服务。所有企业一起研究和确定哪些活动能给用户带来最大的价值,而不是像过去那样由一个企业设计和制造一个产品上绝大部分零件。比较研究发现,美国厂商普遍采用“纵向一体化”模式进行管理,而日本厂商更多采用“横向一体化”。美日两国企业的这种管理模式的选择,与他们的生产结构有着密切联系。美国企业生产一辆汽车,购价的45%由企业内部生产制造,55%由企业外部生产制造。然而,日本厂商生产一辆汽车中,只有25%的购价由企业内部生产制造,外包的比例很大。这也许在某种程度上说明美国汽车缺乏竞争力的原因。

在美国,随着劳动力成本上升,已有越来越多的公司经理人员选择了“外包”策略。实施业务外包策略的最主要原因是为了控制和降低成本、提高公司的核心业务能力和积蓄形成世界级企业的能量。总而言之,就是为了在新的竞争环境中提高企业的竞争能力。由此可见,敏捷制造和供应链管理的概念都是把企业资源的范畴从过去单个企业扩大到整个社会,使企业之间为了共同的市场利益而结成战略联盟,因为这个联盟要“解决”的往往是具体顾客的特殊需要(至少有别于其他顾客),例如,供应商就需要与顾客共同研究,如何满足他的需要,还可能要对原设计进行重新思考、重新设计,这样在供应商和顾客之间就建立了一种长期联系的依存关系。供应商以满足顾客、为顾客服务为目标,顾客当然也愿意依靠这个供应商,当原来的产品用完或报废需要更新时,还会找同一个供应商。这样一来,借助敏捷制造战略的实施,供应链管理也得到越来越多人的重视,成为当代国际上最有影响力的一种企业运作模式。

建立在最佳生产系统平台上的供应链,利用现代信息技术,通过改造和集成业务流程、与供应商以及客户建立协同的业务伙伴联盟、实施电子商务,大大提高了企业的竞争力,使企业在复杂的市场环境下立于不败之地。根据相关资料统计,供应链管理的实施可以使企业总成本下降10%;供应链上的节点企业按时交货率提高15%以上;订货—生产的周期时

间缩短 25% ~ 35% ; 供应链上的节点企业生产率增值提高 10% 以上, 等等。这些数据说明, 供应链企业在不同程度上都取得了发展, 其中以“订货—生产的周期时间缩短”最为明显。能取得这样的成果, 完全得益于供应链企业的相互合作、相互利用对方资源的经营策略。试想一下, 如果制造商从产品开发、生产及销售完全由自己包下来, 不仅要背负沉重的投资负担, 而且还要花相当长的时间。采用了供应链管理模式, 则可以使企业在最短时间里寻找到最好的合作伙伴, 用最低的成本、最快的速度、最好的质量赢得市场, 受益的不止一家企业, 而是一个企业群体。因此, 供应链管理模式吸引了越来越多的企业。

计算机网络的发展进一步推动了制造业的全球化、网络化进程。虚拟制造、动态联盟等制造模式的出现, 更加迫切需要新的管理模式与之相适应。传统的企业组织中的采购(物资供应)、加工制造(生产)、销售等看似是一个整体, 但却是缺乏系统性和综合性的企业运作模式, 已经无法适应新的制造模式发展的需要, 而那种大而全, 小而全的企业自我封闭的管理体制, 更无法适应网络化竞争的社会发展需要。因此, 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。

有人说, 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占有独特优势的中小型供应商企业, 将成为大型的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。

1.2.3 供应链管理思想产生的必然性

任何事物的产生都有其合理性, 供应链管理思想也不例外。归纳起来, 供应链管理思想产生的必然性如下。

1. 进入 21 世纪的企业所面临的市场空间和形态与以往都不一样

这种变化必然会对传统管理所形成的思维方式带来挑战。同时, 信息社会或网络社会已经开始影响到我们的生活, 这必然要带来工作和生活方式的改变, 其中最主要的就是消费需求的变化。

在短缺经济时代, 数量供给不足是主要矛盾, 所以企业的管理模式以提高效率、最大限度地从数量上满足用户的需求为主要特征。现在, 随着人们经济生活水平的提高, 个性化需求越来越明显, 多样化需求对企业管理的影响越来越大, 而品种的增加必然增大管理的难度和对资源获取的难度。企业在兼顾社会利益方面的压力也越来越大, 如环保问题、可持续发展问题等, 企业既要考虑自己的经济利益, 又要考虑社会利益。

2. 传统管理模式的主要特征及其在新环境下的不适应性

传统管理模式是以规模化需求和区域性的卖方市场为决策背景, 通过规模效应降低成本, 获得效益的。这样, 生产方式必然是少品种、大批量。虽然这种生产方式可以最大限度地提高效率, 降低成本, 取得良好的规模效益, 但它适应品种变化的能力很差。另外, 管理层次多必然影响整个企业的响应速度, 其组织结构是一种多级递阶控制, 管理的跨度小、层次多, 且采用集权式管理, 以追求稳定和控制为主。



3. 传统管理模式的主要特点是“纵向一体化”

这种模式增加了企业的投资负担,企业必须自己筹集资金进行建设,然后自己进行经营和管理。因为企业在发现一个新的市场机会时,要进行扩建或改建,延长了企业响应市场的时间(至少是一个基本建设周期),如此一来,企业还要承担丧失市场时机的风险。“纵向一体化”模式还迫使企业去从事自己并不擅长的业务。这样的管理体制模式显然不适应瞬息万变的市场需求。

在这样的外部压力下,企业间寻求彼此的合作,以整合各自的核心竞争力,供应链管理思想应运而生。

4. 交易成本变动形成的无限动力

在 20 世纪 90 年代,由于全球制造的出现导致全球竞争日益加剧,同时用户需求呈现多样化、变化频繁的趋势,因而企业面临着前所未有的“超竞争”。原有的“纵向一体化”组织模式给企业带来的大量的机会成本,已完全不适合市场发展的需要。企业要想生存与发展,必须制订以尽可能快的速度、尽可能低的成本、尽可能多的产品品种为特征的战略,将主要精力用于其核心竞争力,同时尽可能地利用外部资源。供应链就是企业群在这一特定的环境下的积极应变,利用外部资源将带来大量的交易成本。这就需要一种“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、分销商、零销商,直到最终用户连成一个整体的功能性网链结构模式”,这就是供应链。

1.2.4 供应链管理的概念及内容

1. 供应链管理的概念

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)就是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进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。供应链管理包括计划、采购、制造、配送、退货五大基本内容。现代商业环境给企业带来了巨大的压力,不仅仅是销售产品,还要为客户和消费者提供满意的服务,从而提高客户的满意度,让其产生幸福感。科特勒表示:“顾客就是上帝,没有他们,企业就不能生存。一切计划都必须围绕挽留顾客、满足顾客进行。”要在国内和国际市场上赢得客户,必然要求供应链企业能快速、敏捷、灵活和协作地响应客户的需求。面对多变的供应链环境,构建幸福供应链成为现代企业的发展趋势。

对于供应链管理,有许多不同的定义和称呼,如有效用户反应(Efficient Consumer Response, ECR)、快速反应(Quick Response, QR)、虚拟物流(Virtual Logistics, VL)或连续补充(Continuous Replenishment, CR),等等。这些称呼因考虑的层次、角度不同而不同,但都通过计划和控制实现企业内部和外部之间的合作,实质上它们一定程度上都集成了供应链和增值链两个方面的内容。

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计划和控制等职能。例如,伊文斯(Evens)认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。菲利浦(Phillip)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。最早人们把供应

链管理的重点放在管理库存上,作为平衡有限的生产能力和适应用户需求变化的缓冲手段,它通过各种协调手段,寻求把产品迅速、可靠地送到用户手中所需要的费用与生产、库存管理费用之间的平衡点,从而确定最佳的库存投资额。因此其主要的工作任务是管理库存和运输。现在的供应链管理则把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。

2. 供应链管理涉及的内容

供应链管理主要涉及四个领域,即供应(Supply)、生产计划(Schedule Plan)、物流(Logistics)、需求(Demand)。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、生产计划、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和降低总的交易成本,并且寻求两个目标之间的平衡(在经营管理过程中这两个目标往往有冲突)。

在以上四个领域的基础上,我们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。而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。

供应链管理注重总的物流成本,即从原材料到最终产成品的费用与用户服务水平之间的关系,为此要把供应链中的各个职能部门有机地结合在一起,从而最大限度地发挥出供应链的整体力量,达到供应链企业群体获益的目的。

3. 供应链管理与传统管理模式的区别

供应链管理传统的物料管理和控制有着明显的区别,主要体现在以下几个方面。

(1) 供应链管理把供应链中所有节点企业看作一个整体,供应链管理涵盖整个物流的从供应商到最终用户的采购、制造、分销、零售等职能领域过程。

(2) 供应链管理强调和依赖战略管理。供应是整个供应链中节点企业之间事实上共享的一个概念(任两节点之间都是供应与需求关系),同时它又是一个有重要战略意义的概念,因为它影响或者可以认为它决定了整个供应链的成本和市场占有份额。

(3) 供应链管理最关键的是需要采用集成的思想和方法,而不仅仅是节点企业、技术方法等资源简单的连接。

(4) 供应链管理具有更高的目标,通过管理库存和合作关系去达到高水平的服务,而不是仅仅完成一定的市场目标。



4. 供应链成长理论与供应链管理的运营机制

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。供应链有狭义和广义两种解释,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产供销一体化的供应链结构体。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质包含两方面的含义:一是通过产品、技术或服务的扩散机制来满足社会的需求,同时,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于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。

(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和价值链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 归根到底,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”上有最优表现。“TQCSF”中“T”为时间,指反应快,如提前期短,交货迅速等;“Q”为质量,即控制产品、工作及服务质量高;“C”为成本,即企业要以更少的成本获取更大的收益;“S”为服务,即企业要不断提高用户服务水平,提高用户满意度;“F”为柔性,即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技术,必须建立、健全业绩评价和激励机制,使我们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,提高企业的整体竞争力。

1.3 供应链管理的变革与发展趋势

1.3.1 供应链管理变革的研究

研究供应链管理对我国企业实现“两个转变”、彻底打破“大而全、小而全”,迅速迈向国际市场、提高在国际市场上的生存和竞争能力都有着十分重要的理论与实际意义。尤其从我国目前许多企业的运作方式来看,供应链管理的研究与实践是十分有必要的。例如,大型百货商场看起来金碧辉煌,然而其内部却是作坊式的管理模式,各个部门单独进货,各有各的进货渠道。这不仅加大了进货成本,而且使整个企业失去了抵御市场变化的能力,没有发挥集团公司应有的优势。连锁经营是国际零售业的一种行之有效的经营方式,然而我国许多模仿它建立起来的连锁公司却半途夭折,原因就在于连锁商店不连锁,名为连锁,实则各自为政,根本没有发挥连锁经营的长处。此间的原因是多种多样的,观念落后、管理模式跟不上时代发展就是其中一个主要原因。服务企业尚且如此,制造企业的供应链应用情况就更差了。从服务业企业的单独进货、制造业的大而全、小而全等现象,可以看出我国企业界还没有构成真正意义上的链,仍是“铁路警察”——各管一段。其结果是使我国企业失去竞争实力。

国际上对供应链管理的早期研究主要集中在供应链的组成、多级库存、供应链的财务等方面,主要解决供应链的操作效率问题。近来的研究主要把供应链管理看作一种战略性的管理体系,研究扩展到了所有加盟企业的长期合作关系,特别是集中在合作制造和建立战略伙伴关系方面,而不仅仅是供应链的连接问题,其范围已经超越了供应链出现初期的那种以短期的、基于某些业务活动的经济关系,更偏重于长期计划的研究。

国内对供应链管理的研究才刚刚起步。过去国内企业对供应链的关注主要集中在供应商—制造商这一层面上,只是供应链上的一小段,研究的内容主要局限于供应商的选择和定位、降低成本、控制质量、保证供应链的连续性和经济性问题,没有考虑整个从供应商、分销商、零售商到最终用户的完整供应链,而且研究也没有考虑供应链管理的战略性等问题。因此,可以说目前在我国还没有形成真正意义上的供应链,供应链管理的研究与应用都还不够。

为了适应供应链管理的发展,必须从与生产产品有关的第一层供应商开始,环环相扣,直到货物到达最终用户手中,真正按链的特性改造企业业务流程,使各个节点企业都具有处理物流和信息流的运作方式的自组织和自适应能力。因此,对我国企业传统制造模式的改造应侧重以下几个方面。