



全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材

QUANGUO GAODENG ZHIYE JIAOYU WULIU ZHUANYE
KECHENG GAIGE GUIHUA JIAOCAI

供应链管理

G O N G Y I N G L I A N G U A N L I

范学谦 王继彬◎主编 陈 茜 王云龙◎副主编



中国物资出版社

第1

全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材

物流管理专业课程改革规划教材

1-200

075

教材资源①·III 王云

供应链管理

主 编 范学谦 王继彬

副主编 陈 茜 王云龙

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/范学谦, 王继彬主编. —北京: 中国物资出版社, 2010. 9

全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3446 - 4

I. ①供… II. ①范…②王 III. ①物资供应—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105435 号

策划编辑 马 军

责任编辑 张 茜

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13.25 字数: 298 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3446 - 4/F · 1396

印数: 0001—3000 册

定价: 23.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序 言

《全国高等职业教育物流专业课程规划教材》是在《物流业调整和振兴规划》大力实施，以及全国高等职业教育课程改革逐步推进的背景下，由中国物资出版社教材中心与高职教育专家及众多一线教师在广泛研究和讨论的基础上，所开发的一套适合全国高等职业院校物流专业教学的教材。

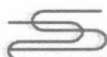
2009 年物流产业被国务院列为十大振兴产业之一，《物流业调整和振兴规划》提出要加快物流人才的培养，发展多层次教育体系和在职人员培训体系。为此，要求出版社和学校充分利用社会资源，与企业、科研机构大力合作，编写精品教材。

教育部 2006 年 16 号文件《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》提出了我国高等职业教育人才培养的教学模式：工学结合、任务驱动、项目导向、顶岗实习。大力提倡高等职业院校与行业企业合作开发课程，根据技术领域和职业岗位（群）的任职要求，参照相关的职业资格标准，改革课程体系和教学内容，建立突出职业能力培养的课程标准，规范课程教学的基本要求。为此，国家将启动 1000 门工学结合的精品课程建设。改革教学方法和手段，融“教、学、做”为一体，强化学生能力的培养。加强教材建设，重点建设好 3000 种左右国家规划教材，与行业企业共同开发紧密结合生产实际的实训教材。

为了加强高等职业院校学生实践能力和职业技能的培养，配合高等职业院校大力推行工学结合、校企合作的培养模式。中国物资出版社在对物流企业进行大量实地调研的基础上，组织编写了这套基于工作过程教学模式的教材。教师在教学中使用本套教材，可以很好地引导学生提高学习主动性和实践操作能力。

本套教材设计了如下基础课程和有针对性的专业课程的配套教材，包括：现代物流基础、物流客户服务、物流企业管理实务、企业物流管理、第三方物流管理、商品养护技术、商品学、物流法律法规、物流企业会计核算与报表分析、仓储管理实务、运输管理实务、配送管理实务、采购与库存管理实务、供应链管理、物流信息管理、物流成本管理、国际物流实务、国际货运代理、物流企业营销实务、物流技术与设备运用、物流单证与结算。

本套教材的编写人员主要是在教学实践第一线任教的教师，他们熟练掌握物流基础知识，了解学生需求，具有丰富的教学实践经验，通过参加中国物资出版社组织的“基于工学整合的教材研讨会”，他们已掌握了基于工作过程教学模式的教材编写的基本思想；此外，本套教材还邀请了具有丰富的物流相关岗位实践操作经验的企业人员

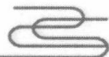


参与编写和审稿,从而使本套教材更加贴近物流工作的实际,这就为培养具有较强实操能力的物流专业学生提供了教学保障。

本套教材不仅可以作为高等职业教育物流专业学生的教材,也可以作为对初级物流从业人员进行培训的教材,还可以作为刚刚踏入物流行业的从业人员的实际操作指南。

编委会

2010年2月



前 言

20 世纪 90 年代以来,随着经济的全球化,竞争日趋激烈,企业要适应这个多变、速变和瞬变的市场环境,满足消费者个性化、差异化的需求,仅靠它自身已经力不从心,必须由企业内部扩展到企业外部,将采购、供应、生产、流通和销售等环节看成一条整体价值链,实现企业间的合作,实施供应链管理。通过供应链管理,众多企业集成供应链管理技术,在减少成本、降低库存、提高服务响应速度等方面获得巨大收益,同时也改进了经营效率,提高了顾客的满意度,真正实现了联合企业的合作共赢目标。可见,未来企业的竞争就是供应链与供应链之间的竞争,研究供应链管理的理论和方法有极其重要的应用价值。

作为全国高等职业教育物流专业课程改革规划教材之一,本书基于工作过程教学模式来编写。鉴于供应链管理这门课程体系本身的特殊性质——交叉性、综合性、集成性,它通常是在系统地学习了管理学、市场营销学、物流基础、采购管理、生产运作管理、仓储管理、销售管理、物流信息管理等课程的基础上,然后,将所学科目知识进行集成,并置于供应链管理的环境下进行综合应用。因此,我们在编写教材时基本遵循由基础理论认知到具体功能模块理解,最后综合技术应用。围绕认知—规划—运作流程,由项目引出模块,根据项目确定学习目标和技能目标,每个项目导入案例,确定模块,叙述相关知识并提供案例分析,项目结束后有小结及复习思考题,以巩固所学知识 with 技能。教师在教学中使用本套教材,可以很好地引导学生提高学习主动性和实践操作能力。

本书共有 11 个模块,其中,模块一和模块二为认知篇,主要介绍供应链和供应链管理基础知识,为后面的学习奠定基础。模块三和模块四为规划篇,主要介绍供应链的构建与供应链中的协作关系,以及如何设计与规划供应链以便于运营操作。模块五到模块十一为实务操作篇。其中模块五,主要介绍供应链管理环境下的客户关系管理,以顾客为导向是供应链管理运作的出发点和归宿点;模块六,主要介绍供应链管理环境下的采购管理,这是供应链环境下物料购买环节;模块七主要介绍供应链管理环境下的生产管理,这是供应链管理环境下物料生产环节;模块八主要介绍供应链管理环境下的库存管理,这是供应链管理环境下物料库存环节;模块九主要介绍供应链管理环境下的组织管理,这是供应链管理环境下物料运营中涉及的组织机构和 workflow 环节;模块十主要介绍供应链管理环境下的信息管理,这是供应链管理环境下物料流动中涉及的信息平台和技术;模块十一主要介绍供应链管理环境下的绩效管理,对整个供应链运营的绩效进行考评。



本书由范学谦、王继彬任主编，由陈茜、王云龙任副主编。具体编写分工：模块一、模块二和模块五由范学谦负责编写；模块三、模块四和模块六由王继彬负责编写；模块七至模块九由王云龙负责编写；模块十和模块十一由陈茜负责编写。在编写过程中，我们参考和吸收了国内外许多专家、学者的研究成果和有关企业的经营管理经验，在此表示衷心感谢。由于供应链管理涉及领域广，知识更新快，加之编者的水平有限，书中难免会有不足或错误之处，恳请广大读者批评指正。

编者

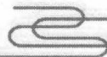
2010年6月

目 录

模块一	供应链的基础知识	(1)
任务一	供应链兴起的背景	(2)
任务二	供应链的概念及供应链结构模型	(4)
任务三	供应链的特征及供应链的分类	(8)
任务四	供应链流程及其分析	(11)
任务五	供应链的盲点	(14)
模块二	供应链管理的基础知识	(17)
任务一	供应链管理产生的背景	(18)
任务二	供应链管理的概述	(20)
任务三	供应链管理的领域及其内容	(28)
任务四	供应链管理的主要职能及本质竞争优势	(30)
任务五	供应链管理运营机制和驱动要素	(30)
任务六	供应链管理实施的方法和步骤	(34)
模块三	供应链的构建	(44)
任务一	供应链体系结构模型	(46)
任务二	基于产品的供应链设计的原则与步骤	(50)
模块四	供应链中的协作关系	(56)
任务一	供应链协作的缺乏和牛鞭效应	(57)
任务二	供应链中实现成功协作的管理方法	(63)
模块五	供应链管理环境下的客户关系管理	(71)
任务一	客户关系管理概述	(72)
任务二	供应商关系管理概述	(84)
任务三	客户关系管理系统	(88)



模块六	供应链管理环境下的采购管理	(96)
任务一	采购作业程序	(97)
任务二	采购成本控制	(105)
任务三	供应商管理	(108)
模块七	供应链管理环境下的生产管理	(116)
任务一	传统生产管理与供应链环境下生产管理的差异	(116)
任务二	供应链管理环境下的生产管理	(121)
任务三	供应链管理环境下生产管理系统总体模型	(125)
模块八	供应链管理环境下的库存管理	(134)
任务一	传统库存控制存在的问题	(135)
任务二	供应链管理环境下库存管理与传统库存管理的差异	(139)
任务三	供应链管理环境下库存管理的策略和方法	(146)
模块九	供应链管理环境下的组织管理	(162)
任务一	供应链管理环境下组织管理与传统企业组织管理的差异	(165)
任务二	供应链管理环境下组织管理结构的构建	(173)
模块十	供应链管理环境下的信息管理	(179)
任务一	信息技术在供应链管理中的地位和作用	(180)
任务二	供应链管理信息系统的特点	(182)
任务三	供应链管理信息系统的结构	(183)
任务四	供应链管理信息系统的组成部分	(186)
任务五	供应链中管理的信息流控制	(188)
模块十一	供应链管理环境下的绩效管理	(192)
任务一	供应链绩效评价的特点、作用和原则	(192)
任务二	供应链绩效评价指标体系	(195)
任务三	供应链绩效评价方法	(198)



模块一 供应链的基础知识



知识目标

- 认识供应链的基础理论知识
- 了解供应链兴起的背景与结构模型
- 掌握供应链内涵与外延、供应链分类、供应链特点及供应链流程等



技能目标

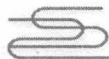
- 能够绘制供应链结构模型，熟知供应链组成要素
- 能熟练地进行供应链流程分析
- 能运用供应链理念解决日常实际问题

引导案例

购买啤酒与供应链

以日常生活消费购买啤酒为例。购买啤酒不限于附近的酒类专卖店，也可在超市、便利店、折扣店等处购买。陈列于零售店内的啤酒，在消费者取到手之前是经过怎样的途径到达商店的呢？啤酒制造商生产啤酒，首先要采购大麦、啤酒花等原材料，并进行酿造。酿造出来的啤酒为了保持鲜度，需快速地通过各种流通渠道运送到零售商店。小规模酒类专卖店通过批发商进货，大型连锁零售商则不通过批发商，直接从制造商处进货。这样，一般而言，某一商品从生产厂地到达消费者手中，有如下的厂商及相关人员依次参与：①供货商（进货处）；②制造商；③批发商（专业物流）；④零售商；⑤消费者。这样，我们将这些与供货密切相关的各相关企业和人员（利害关系者）的衔接（连锁）称为“供应链”。

可见，日常生活生产中供应链现象比比皆是，表明供应链与我们生活生产息息相关，就在我们身边，任何人做任何工作都离不开供应链，供应链在我们生活生产中发挥着巨大作用。



那么什么是供应链？供应链有哪些特征？供应链的组成要素有哪些？供应链分类如何？供应链流程怎样？本模块将对这些问题给予解答。

任务一 供应链兴起的背景

民谣说：掉了一枚铁钉，损坏了一只马蹄铁，跌翻了一匹战马，摔伤了一位骑兵，输掉了一场战争，亡掉了一个帝国。古代“战争链”思想根植于心；中国古代长城工程、宋朝皇宫失火再造工程，是“工程链”思想典范。此外，还有“生物链”、“食物链”等。撇开这些零碎、具体的供应链不谈，我们想象现代的“供应链”，它是如何产生的？下面我们进行探讨。

今天的市场是买方市场，在消费市场中，顾客需求呈现多样化、个性化的特征，它要求每个企业都能对这些变化作出及时快速的反应。这是企业在市场立足与发展的必要条件，而且市场对企业的影响力逐渐加大。经济全球化、一体化、合作伙伴关系、信息技术进步及管理思想的创新，使得竞争方式也发生了潜移默化的转变，企业必须以有效的供应链管理对此作出快速反应，从企业与企业之间的竞争转向供应链和供应链之间的竞争。

以世界制造业格局发生不断变化的情况为例。20世纪60年代，日本借助经济的迅速崛起，夺走美国一度占绝对优势的产业，变为自己的主导产业，从而占领欧美市场。随后20世纪70年代，亚洲工业新秀国家和地区——“四小龙”崛起，使得世界制造业格局呈现多极化。美国欲夺回其制造业的世界霸主地位，工业新秀们想保住其既得的“新贵”地位，纷纷加大投资力度，使制造技术不断翻新，新思想层出不穷。应该说，在此背景下诞生的物料需求计划、制造资源计划、准时制生产及精细生产等新的生产方式，确实对提高企业竞争力作出了不可低估的贡献。总之，企业竞争环境的变化，使得传统企业的生产方式和管理模式受到了前所未有的挑战。

传统的生产方式是少品种、大批量生产，刚性、专用流水线生产，追求的是规模经济效益。这主要是生产力水平不发达、处于卖方市场环境所致。传统生产方式的问题集中体现在以下几个方面：

一是至少依赖三个间断性的库存缓冲环节来促使生产过程的物流通畅，并对变化的消费需求作出反应。其缺点是由供应链的每一个环节向上游转移，需求的不稳定性增加，预测准确度降低（牛鞭效应）。制造商和零售商发现他们自己湮没在许多物品的库存里，同时，他们也对某些物品缺货现象习以为常。

二是企业对新的需求趋势反应迟缓。如某种商品突然流行起来，并在商店脱销，补货订单到达零售商的配送中心后，配送中心未采取更多的行动，而是在商品量降到最低库存水平时，才向制造商发出订单，接下来，制造商在其配送中心的库存降到订货点时订货，然后，生产计划部门开始计划新的生产。整个体系将无法及时抓住此次



销售良机。传统体系由于采取沿着供应链向上游逐级转移的订货程序,没有和潜在的消费需求及时沟通,所以,往往无法做到更快地向市场供应产品。

三是管理者对所有产品品类的管理实行的是一视同仁的态度,对变化的与稳定的品类保持同样的库存水平,销量大的品类和销量小的品类也都采取同样的物料处理方法。这样一来,减少分销成本的机会就丧失了。

总之,传统的生产方式,多是出于控制上的目的,对为其提供原材料、零部件的其他企业,一般采取投资自建、控股或兼并的“纵向一体化”的管理模式,使企业在市场竞争中掌握主动,但在市场发生变化的今天,这种模式渐露无法快速响应市场的弊端。

主 知识链接

“纵向一体化”管理模式所具有的主要特征:

- (1) 市场环境特征:以规模化需求和区域性的卖方市场为主;
- (2) 生产方式特征:少品种、大批量生产,刚性、专用流水线;
- (3) 管理组织特征:多级递阶控制的组织结构,管理跨度小、层次多;
- (4) 管理思想和管理制度特征:集权式,以追求稳定和控制为主;
- (5) 竞争模式和目的:以规模求利润最大化(经济效益);
- (6) 资本的高投入和教育、科技的低投入:大规模生产需要大量土地和设备。劳动的特点是简单重复劳动;
- (7) 信息特征和系统特征:静态、开环、相对封闭的刚性系统;
- (8) 企业与社会的关系、企业与企业的关系:以企业为中心,企业间是纯粹的竞争关系。

在这种思想指导下,最大限度地掌握市场份额,企业形成了“大而全”“小而全”无所不包的超级组织。

“纵向一体化”的管理模式弊端主要体现如下:

- (1) 企业什么都想管,不得不从事自己不擅长的业务活动;
- (2) 增加企业投资负担;
- (3) 承担丧失市场时机的风险;
- (4) 在每个业务领域都直接面对众多竞争对手;
- (5) 增大企业的行业风险;
- (6) 资源配置效率低(一切集权式的计划控制);
- (7) 企业的潜力不能发挥出来。

一句话,旧管理模式使企业不能展现其核心竞争力,强的不强,优势不优。

旧管理模式弊端催生新的模式出现,加上新的竞争环境体现了企业竞争优势要素的改变,导致了企业管理模式的转变,供应链管理思想是在新的竞争环境下出现的。如20世纪70年代,成本是企业主要的竞争优势,20世纪80年代是质量,90年代是期



量即所谓的基于时间的竞争,到 21 世纪初,这种竞争优势就转到所谓的敏捷性上来。在当前环境下,企业的竞争表现在如何快速响应市场要求,满足不断变化的多样性的需求。

21 世纪的企业竞争环境,表现如下:①市场环境的变化,全球竞争;②信息社会、网络时代的到来;③技术更新快,但资源获取的难度大;④社会利益的压力,如环保要求与可持续发展;⑤消费需求的变化(个性化、及时化、平民化、便利化)。

在这种环境下,企业形式也发生变化,由单个企业向扩展企业转化,管理手段与技术由立足于成组技术、柔性制造单元、减少零件变化和计算机集成制造系统过渡到借助敏捷制造虚拟企业上来。企业管理模式也发生以下转变:

- (1) 从“纵向一体化”向“横向一体化”转化;
- (2) 从“大而全、小而全”向“分散网络化制造”转化;
- (3) 从“封闭式”向“开放式”的设计、开发与生产转化。

从 20 世纪 80 年代中后期开始,在企业管理中形成了一种“横向一体化”的管理热潮。许多企业将原有的非核心业务外包出去,自己集中资源发展核心能力,通过和相关企业结成战略联盟占据竞争中的主导地位。如国际一些先驱企业在全世界范围内与供应商和销售商建立最佳合作伙伴关系,形成一种长期的战略联盟,结成利益共同体。如 IBM 公司、微软公司等。全球制造链及由此产生的供应链管理是“横向一体化”管理思想的典范。

因此,归纳供应链及其思想产生的背景:

- (1) 传统管理模式的弊端;
- (2) 全球竞争环境的变化;
- (3) 经济全球化下企业面临的压力和挑战;
- (4) 管理模式的转变。

任务二 供应链的概念及供应链结构模型

一、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(生产企业)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、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。

现在,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。

中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2001)对供应链的定义:“生产和流通过程中,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网链结构。”

2006年修订的中华人民共和国国家标准《物流术语》将供应链定义为“生产及流通过程中,为了将产品或服务交付给最终用户,由上游与下游企业共同建立的网链状组织。”

2006年新修订的国家标准物流术语较2001年国家标准物流术语最大的不同在于强调供应链实质是协作与合作,明确地指出供应链要求上下游企业之间要“共同建立”,这是深层次的合作,是共同参与、利益共享、风险共担的扩大组织体,绝非形式上表面上结合。

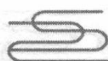
华中科技大学管理学院马士华教授给出的定义:供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

国内有人将 Supply Chain 翻译为“供需链”,国外也有人使用 Supply/Demand Chain。它与价值链有所不同。供应链是一个范围广的企业结构模式,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,这实际上隐含供应链组成要素;供应链不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、商流链、资金链,而且更是一条增值链,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,这实际讲到供应链上的“流动”内容;供应链中企业有主次之分,有链主企业(“链主”)与成员企业。

知识链接

1. 供应链的基本要素

一般供应链的基本要素包括供应商、生产厂家、分销商、零售行业 and 用户。供应链的内容涵盖了生产理论、物流理论和营销理论三大理论。



2. 价值链理论

(1) 波特价值链理论的基本内容

● 每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种活动构成。即企业的价值活动不是孤立的，它们相互联系、依存、作用共同形成了一条价值链，如图 1-1 所示。

● 价值活动可分为两大类：基本活动和辅助活动。

● 基本活动是涉及产品的生产经营、内部物流及其市场销售，外部物流和售后服务的各种活动。

● 辅助活动是通过提供采购、技术开发、人力资源管理以及各种企业范围的职能以支持价值链。企业的基础设施虽并不与每种基本活动直接相关但也支持整个价值链。

注：价值是客户对企业提供给他们的产品或服务所愿支付的价格。它由总收入来度量。当价值超过成本时就产生利润。

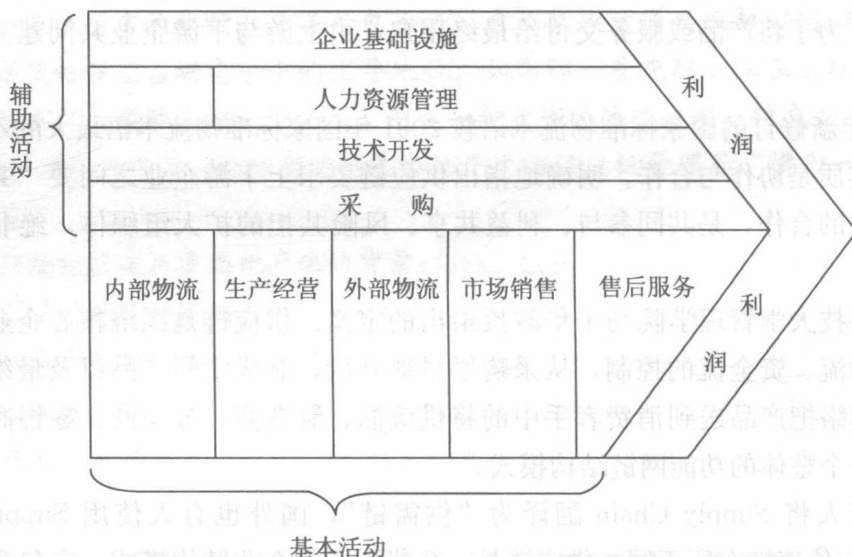


图 1-1 波特价值链结构模型

(2) 价值链理论的启示

① 将企业作为一个整体来看，很难认清其竞争优势。

● 竞争优势来源于企业的设计、生产、营销、渠道等过程中的基本活动以及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。

● 在分析企业的集中优势，即找出企业的核心竞争力时，必须通过对企业的价值链的每一环进行分析，以了解企业在大环境和产业中的地位及优势何在。只有这样，才能有明确的方向和重点，制定企业的战略决策。

② 价值链的各个环节的集成程度对企业的竞争优势起着关键的作用。

● 协调一致的价值链，将支持企业在相关行业的竞争中获取竞争优势。



- 企业可以利用内部扩展的方式来加强价值链的每一个环节，也可通过与其他企业形成联盟来进行。
- 联盟包括与结盟伙伴相互协调或共同分享价值链。
- 企业在选择其结盟伙伴时应从价值链的各个环节予以分析，以找出最有利于自身的联盟。
- 价值链的这种特点启发企业的管理者们形成了供应链管理这一企业管理新模式。
- ③ 价值链的一个特点是企业的价值链，它体现在一个更广泛的价值系统中。
- 构建供应链以及实施供应链管理其实正是对企业与其供应商、用户的价值链的各个环节重新定位、相互融合的过程。
- 只有通过对企业价值链的分析，才能准确地把握客户的需求和自身的位置，才能合理地构建供应链，实施高效的供应链管理。

(3) 供应链的价值链模型

在供应链上，价值活动是一刻不停地连续过程，通过节点企业间的耦合与协调，形成了供应链上的价值链。其模型如下：
供应商的价值链—核心企业的价值链—客户的价值链。

二、供应链结构

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（可以是产品制造企业，也可以是大型零售企业如沃尔玛，或其他企业或组织），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、物流或服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。以制造商为核心企业组成的供应链结构模型如图 1-2 所示。图中核心企业为制造商，节点企业为供应商、分销商、零售商和用户。

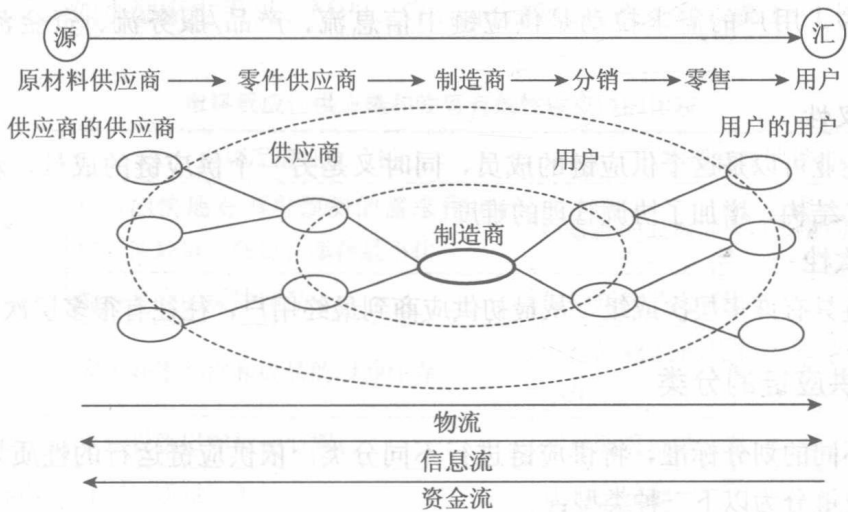
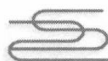


图 1-2 供应链结构模型



制造企业的供应链是以原材料的供应商供应开始到最终用户消费为止,涉及原材料和零部件供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户。前者是源,后者是汇。前后者之间是供应与需求的关系,一级供应商下面有多个二级供应商,一个二级供应商下面有多个三级供应商直到 N 级(最初供应商);用户下面有一级用户,一级用户下面有很多二级用户,二级用户下面有多个三级用户,直到最终用户。

任务三 供应链的特征及供应链的分类

一、供应链的特征

从供应链的结构模型(分层网状结构类似纺锤形、哑铃形)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. 结构的复杂性

因为供应链节点企业组成的跨度不同,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,如惠普供应链。

2. 链节的动态性

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,如海尔供应链。

3. 需求的导向性——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、资金流运作的驱动力。

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。

5. 层次性

供应链具有许多层次或级,从最初供应商到最终用户,往往有很多层次。

二、供应链的分类

根据不同的划分标准,将供应链进行不同分类。依供应链运行的性质划分,我们可以将供应链分为以下三种类型:

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与动态的供应链。