

高职高专物流管理专业系列教材
商业信息化系列培训教材

供应链管理

林玲玲 主 编
张建国 智 瑾 副主编



清华大学出版社

高职高专物流管理专业系列教材 商业信息化系列培训教材²⁰

供应链管理

林玲玲 主 编
张建国 智 瑾 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是针对国外物流业的迅速发展,为降低成本、获取效益,加强物流管理,搞好物流企业各环节的有机组合及与其他行业间的协调,高效运营,提高我国物流业的经营管理水平,促进供应链管理应用技术的进步而编写的。内容包括:供应链管理的背景与基本概念及其相关理论,供应链管理企业的战略与策略,供应链管理下的物流一体化系统、绩效评价及成本管理,以及电子供应链管理。

本教材用简洁的语言、直观的图表形式系统地对供应链管理理念的内容进行阐述,并配有大量企业供应链的案例分析,理论适中,知识系统、操作性强,因此既可作为高职高专物流管理专业的教材,又可用于广大物流企业干部员工的培训,同时也适用于社会人士自学。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/林玲玲主编.——北京:清华大学出版社,2004.9

(高职高专物流管理专业系列教材 商业信息化系列培训教材)

ISBN 7-302-09247-8

I. 供... II. 林... 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(2004)第 084141 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐培忠

封面设计:钱 诚

印 刷 者:世界知识印刷厂

装 订 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:17.25 字数:415千字

版 次:2004年9月第1版 2004年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-09247 8/F·881

印 数:1~5000

定 价:24.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

高职高专物流管理专业系列教材

商业信息化系列培训教材

编 委 会

主 任 牟惟仲

副主任 王纪平 刘普合 吴江江 李顺利 赵志远 吴 明 徐培忠
鲁瑞清 张昌连 冀俊杰 张慧伶 郝建忠 马长旺 潘宏海
张念宏 李大军

编 委 宋承敏 仲万生 王 新 孟震彪 姚传鼎 林 亚 李贵保
徐 军 白文祥 冯仁华 李秀珍 栾茂茹 周 平 卫停战
马爱杰 陈秀英 刘长鑫 付绪昌 张国英 陈文泉 王伟光
李书胜 孙淑凤 刘 颖 鄂 萍 高光敏 李敬锁 阚晓芒
孟乃奇 邹海毅 吴淑娟 马秀萍 盛定宇 孟建华 宁雪娟
董 铁 李 洁 王 凯 张震卿 杨瑞岐

专家组 牟惟仲 吴 明 翁心刚 刘志军 李大军

总 编 李大军

副总编 孟建华 李红玉 潘宏海 张建国 孙桂华

序 言

随着科学技术、网络经济—电子商务的迅速发展,全球经济一体化进程的加快,以及国际社会化大流通的形成,经济活动的专业化程度也越来越高,现代物流业就是典型的代表。物流已经成为国际间大贸易和社会商品大流通的关键环节。

长期以来,我国存在着“重商流、轻物流,重生产、轻流通”的思想,物流理论研究与应用实践比较落后,这已经成为影响我国经济实现跨越式全面发展的一种障碍。近年来,由于物流器具的进步、信息技术的应用和管理理念的变革,现代物流发展进入了一个全新的时期,并正在逐步形成产业链。

中国现代物流业正在以强劲的态势快速发展,这主要是得益于政府的全力推动。现代物流业在国际上已经成为与高科技产业、金融业并驾齐驱的朝阳产业,受到了各国政府的高度重视;我国领导人曾经多次明确指出:“要把现代物流业作为国民经济重要产业与新的经济增长点”。目前,全国有 20 多个省市、30 多个中心城市制定出物流发展规划,并开始实施;商务部为加大推进力度,已经把现代物流与连锁经营、电子商务一起作为推进流通现代化的三大重点,拟出台相关产业政策;国家发改委正在着手制定中国物流业发展的总体规划;国家标准化委员会决定成立全国物流标准化技术委员会;国家科技部也将“电子商务与现代物流示范工程”列为国家“十五”重大科技攻关项目;国家教育部已于近年批准在多所大学开设物流管理专业。

推动物流业发展,首先要加紧物流专业人才的培养。物流的发展涉及交通运输、仓储配送、贸易通关、商业贸易等传统产业的多个环节,特别是涉及新兴 IT 产业的支持与服务。各行各业都离不开物流;物流产业市场需求大、物流人才的需求更大。

现代物流技术与设施及计算机网络信息技术的应用,使得现代物流业的发展对人才呈现出五大急需的状况:一是物流业务操作与器具使用人才;二是物流经营与管理人才;三是物流国际贸易与财务管理人才;四是物流信息技术应用与系统维护人才;五是物流方案策划与高级营销管理人才。根据预测,目前,我国仅北京地区各类物流人才的需求量每年均在 5 万人以上,到 2010 年,全社会市场物流人才的总需求量将达到 100 万人。

根据我国加入 WTO 的承诺,物流和分销服务业将是最早完全开放的行业之一,国内市场将会出现在高层次、高起点上对物流专业人才展开激烈争夺的局面,这势必会使本身就严重匮乏的物流人才变得更加稀缺。长期以来我国的高等教育滞后于经济发展,2001 年全国开设物流专业的本科院校只有 9 所,2002 年新申报开设物流专业的本科院校有 20 所,但这仅占全国本科院校所有专业的 1%,开设物流专业的专科院校更少。物流专业人才严重匮乏,已经阻碍了我国流通经济的发展。由于物流人才短缺的现象在短期内难于解决,因此急需启动物流人才培养工程。

为适应市场对物流人才多层次、多样化的需求,保证物流产业形成合理的人才结构,

有必要开展多层次的物流培训与教育，一是加强学历教育；二是重视继续教育；三是全面开展物流职业教育；四是进行物流企业员工培训。由于近年来申请开办物流专业的院校较多，原来沿用的物流教材陈旧、老化，急需更新，因此，经达大量的社会和市场调研，在中国物流技术协会、全国商业计算机协会的支持下，北京西城经济科学大学、北京财贸管理干部学院、北京首钢工学院、北京朝阳社区学院等院校及小白羊等部分商业企业决定共同出版物流管理专业系列教材，包括：《现代物流管理概论》、《现代物流管理与实务》、《物流与电子商务》和《供应链管理》。本系列教材从物流运作与管理的角度出发，借鉴了国外物流企业成功发展的经验，结合物流企业的实际运作流程，精心选材编撰，体现了现代物流技术与管理的发展趋势，顺应了市场与社会对培养物流人才的需求；既可作为高职高专物流管理专业学生的教学教材，又可用于物流企业人员的培训教材，因而得到了政府、行业协会、专家教授、商业企业、大专院校等的大力支持。

中国物流技术协会会长 牟惟仲

前 言

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)是在 20 世纪 90 年代在日美等国家创立,最近几年才开始快速发展。从发达国家的实践经验来看,有效的供应链管理对于企业加强成本控制、高效利用资源、改善服务和增加收益起到了巨大的推动作用。供应链管理的理念和模式已经受到普遍重视,它成为当前国际企业管理的重要方向。

面对 21 世纪日益激烈的市场竞争,为了使自己立于不败之地,越来越多的企业必将实施供应链管理这一新的管理模式。鉴于此,本书作为物流系列教材的一个重要组成部分,目的在于帮助读者增加思维触角,树立“核心化”、“虚拟化”的供应链管理理念,在实践中摆脱长期以来残酷竞争下“纵向一体化”的阴影,借鉴国际化企业的成功经验,建立“横向一体化”的供应链管理模式,进而增强创新意识和宏观决策能力。

本书在安排上共分八章。首先介绍供应链管理的背景、基本概念、特征、原则、载体及模型等基础理论;其次介绍供应链战略、设计实施、管理策略及供应链管理一体化的具体应用;再次介绍供应链管理的成本预测、控制等管理技术;最后以企业实际供应链管理系统的开发、应用为主线,介绍供应链管理信息化方面的内容。具体内容包括:第一章 供应链管理概述;第二章 供应链管理基础理论;第三章 供应链竞争模式下的企业战略;第四章 供应链管理策略;第五章 供应链管理下的物流一体化系统;第六章 供应链管理绩效评价;第七章 供应链及物流成本管理;第八章 电子供应链管理。

本书的特色是融供应链管理理论与供应链信息化的内容为一体,将供应链管理理念与现代化信息管理手段相结合,突出理论的系统性和实践的可操作性,并在每章后精选了部分国内外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。

作为教材,本书在编写上注意了对知识的难易程度的编排和语言表达的简洁,涉及重点、难点知识时都有形式多样、通俗、易懂的图解,既便于物流管理专业高职学生的学习掌握,又有利于一般物流业务人员理解领会。

本书是高职高专物流管理专业特色系列教材之一,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,不但适用于大中专院校高职、高专或本科物流管理专业的学历教育,还非常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。

本书由李大军总编策划、统稿,林玲玲主编,张建国、智瑾为副主编;参加编著的人员有:林玲玲(第一章),张建国、李大军(第二章),董铁(第三章),陈晓梅(第四章、第六章),刘琴(第五章),张建国、智瑾(第七章、第八章),全书由潘宏海审订。

在本书的编写过程中,我们翻阅并参考了大量与供应链管理有关的书刊、文件及资

料，深入到国内供应链管理软件公司进行了多次座谈，走访了专业技术管理人员，并从互联网上收集了大量有关供应链管理的典型案例，力图献给读者最新、最前瞻的知识。如果此书能够对读者有所帮助，那正是我们要达到的目的。由于该书的编写时间仓促，因此书中难免存在错误和遗漏，敬请社会各界专家和广大读者批评指正。

作者

2004 年 5 月

目 录

第一章 供应链管理概述	1
第一节 全球市场竞争环境的变化和企业管理模式的变革	1
一、全球市场竞争环境的变化.....	1
二、传统管理模式及其缺陷.....	3
三、企业管理模式的发展.....	7
第二节 供应链	9
一、供应链概念和特征.....	9
二、供应链类型	11
三、供应链的不同形态及关系	16
第三节 供应链管理概述	18
一、国内外对供应链管理的各种论述	18
二、供应链管理的概念	18
三、供应链管理的形成动因	19
第二章 供应链管理基础理论	24
第一节 “横向一体化”的供应链管理理念	24
一、传统运作模式与供应链管理思想的冲突	24
二、从“纵向一体化”向“横向一体化”的战略转变	25
三、供应链管理在我国企业中应用的现实意义	27
第二节 供应链管理的内容、特征、原则及运营机制	28
一、供应链管理的内容	28
二、供应链管理的特征	30
三、供应链管理的主要职能和流程	30
四、供应链管理的原则	31
五、供应链管理目标	37
六、供应链管理的运营机制	38
第三节 供应链管理的战略选择	40
一、制定供应链管理的实施战略	40
二、供应链管理的运作模式	42
三、供应链管理的信息技术支持	42
四、供应链管理下的绩效测量与评价	43
五、把供应链管理看作企业间资源集成的桥梁	43
六、供应链管理战略的系统构成	44

第三章 供应链竞争模式下的企业战略	46
第一节 企业核心竞争力	46
一、现代企业竞争特征的分析	46
二、企业核心竞争力理论的起源	47
三、企业核心竞争力的概念	48
第二节 业务外包	51
一、业务外包的原因	51
二、业务外包的主要方式	53
三、业务外包的实施	55
第三节 扩展企业	56
一、扩展企业的发展	57
二、扩展企业的目标与特征	58
三、扩展企业的生产计划与控制	60
第四节 供应链合作伙伴与战略联盟	62
一、供应链中的合作伙伴关系	62
二、虚拟关系与虚拟企业	65
三、供应链竞争与企业战略联盟	68
案例 1. 在供应链管理环境下戴尔的生产计划与控制体系	74
案例 2. 美国商克莱斯勒公司进行的供应链关系的变革	75
案例 3. 可口可乐公司的供应链管理策略	76
案例 4. 海尔用订单牵拉构筑供应链	78
第四章 供应链管理策略	83
第一节 快速反应(QR)	83
一、快速反应策略(QR)产生的背景及含义	83
二、QR 的实施步骤	85
三、实施 QR 的前提	87
四、实施 QR 的效果	88
五、QR 的前景	89
案例 1: QR 改变了美国成衣产业结构	89
案例 2: ZARA 国际营销策略——采用 QR 为最高指导原则	90
第二节 有效客户反应(ECR)	90
一、有效客户反应(ECR)策略产生的背景	90
二、ECR 的含义和特征	91
三、ECR 的应用原则	92
四、ECR 系统构建	93
五、ECR 的四种战略	96
六、实施 ECR 的效果	102
七、ECR 与 QR 的比较	102

八、实施 ECR 需要注意的问题	105
案例 1: ECR 在美国的实践	106
案例 2: 宝洁(中国)公司的 ECR 战略	107
案例 3: 香港服装业供应链的革新	108
第三节 协同计划预测及补货(CPFR)	109
一、CPFR 的产生背景	109
二、CPFR 的指导性原则	110
三、CPFR 与其他合作模式的关系	110
四、CPFR 的业务模型	111
五、企业对实施 CPFR 存在的疑虑	112
六、CPFR 的实施效果及发展前景	113
案例 1: 日本的供应链管理策略系统导入	114
案例 2: 宝洁公司改进供应链流程管理	114
第五章 供应链管理下的物流一体化系统	118
第一节 顾客资源管理	118
一、顾客服务的含义	118
二、顾客服务的基础——顾客关系管理	119
三、顾客关系管理的内容	122
四、顾客关系管理的趋势	125
第二节 采购管理	127
一、供应链管理环境下的采购管理	127
二、准时化采购策略	134
第三节 库存管理	143
一、库存管理概述	143
二、供应链管理环境下的库存问题	147
三、库存管理的基本思想和方法	152
四、战略库存控制—— workflow 管理	163
案例 1: 顾客服务战略在施乐公司的成功应用	164
案例 2: 施乐等中外企业实施准时化采购的显著成效	165
案例 3: 达可海德(DH)服装公司的 V MI 系统	166
第六章 供应链管理绩效评价	168
第一节 供应链管理绩效评价概述	168
一、供应链绩效评价的目的	168
二、供应链绩效评价的内容	168
三、供应链绩效评价与现行企业绩效评价的比较	170
案例: 英国航空公司的供应链绩效改进	171
第二节 供应链绩效评价指标体系	173

一、建立供应链绩效评价指标体系应遵循的原则	173
二、供应链业务流程的绩效评价指标	173
三、供应链企业之间的绩效评价指标	176
四、供应链分销渠道的绩效评价标准	178
第三节 供应链标杆管理	178
一、标杆管理概述	179
二、标杆管理的实施步骤与实施过程	182
三、实施标杆管理的经济效益分析	184
四、供应链的标杆管理	185
第四节 供应链绩效报告	187
一、供应链绩效报告的作用与基本要求	187
二、供应链绩效报告设计与编制	188
三、供应链绩效报告的追踪与考核	189
案例：供应商总运作成本评价	190
 第七章 供应链及物流成本管理	193
第一节 供应链成本管理概述	193
一、供应链成本	193
二、控制供应链成本的方法	194
三、运用成本管理供应链的意义	195
第二节 供应链下的物流成本管理概述	196
一、物流成本概念	196
二、物流成本管理的意义	196
第三节 物流成本的内容	197
一、物流成本的几种重要学说	198
二、物流成本的特性	202
三、我国物流成本的构成	203
四、物流成本的分类	207
五、影响企业物流成本的因素	212
六、降低物流成本的途径	213
第四节 物流成本管理的内容	214
一、管理的原则	214
二、管理的过程	214
三、管理的方法	215
四、管理的计算对象	217
第五节 物流成本控制的方法	219
一、弹性预算法与零基预算法	219
二、目标成本法	222
三、责任成本法	223

案例 1: 中国的物流成本高在哪里	227
案例 2: 中国物流业成本下降大有空间	227
第八章 电子供应链管理	229
第一节 供应链管理信息化概述	229
一、物流信息管理系统	229
二、物流信息管理系统解决方案	233
三、供应链管理信息系统	240
第二节 电子供应链解决方案	242
一、供应链管理软件模式	242
二、物流/供应链软件选择标准	242
第三节 供应链管理软件功能介绍	245
一、供应链管理软件与相关系统	245
二、系统结构与模型	246
三、供应链管理软件功能描述	249
四、供应链管理软件发展前景	252
案例: 五奥环供应链管理系统	253
参考文献	260

第一章 供应链管理概述

新的世纪，全球市场竞争环境发生了更大变化，传统的企业管理模式不再适应形势变化，供应链管理在世界知名企业实践中实践着。本章着重介绍企业管理模式的变革；供应链概念、类型及其不同形态和关系；供应链管理的概念及形成动因。

第一节 全球市场竞争环境的变化和企业管理模式的变革

一、全球市场竞争环境的变化

(一) 现代企业间竞争日趋激烈

20 世纪 90 年代以来，由于科学技术和生产力的发展、顾客消费水平的不断提高、企业之间竞争的加剧，以及政治、经济、社会环境的巨大变化，使得市场竞争的不确定性大大增加，顾客需求也日益多样化。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。

在经济全球化迅速发展的今天，企业面对的是一个变化迅速且无法预测的买方市场，这就要求企业能对不断变化的市场做出快速反应，不断地开发出符合用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争。传统的生产与经营模式对市场剧变的响应显得越来越迟缓和被动。

为了摆脱困境，企业采取了许多先进的单项制造技术和管理方法，如计算机辅助设计、柔性制造系统、准时生产制、制造资源计划等，虽然这些方法取得了一定的实效，但在经营的灵活性、快速满足客户需求方面并没有实质性突破。人们终于意识到问题不在于具体的制造技术与管理方法本身，而是在于它们局限于传统生产与经营模式的框框之内。

(二) 强调效率与分工的工业化时代已经过去

在工业化时代，各企业和企业各部门之间强调的是效率与分工的重要性，因此每个企业都追求效率化及技能的高度单纯化，人们普遍认为只要本企业可以达到效率最大化，整体必因此而获利。但由于过分强调工作切割及局部最佳化，整体观念有所削弱。

例如，工厂为追求大量、快速的生产效率，引进许多高度自动化的生产机械及强调单一动作的单能工，这些快速生产出来的标准化产品，不是在仓库堆积库存(库存被看作资产的时代)，就是形成销售通路的库存，但当时人们就是通过买一送一、跳楼大拍卖等销售手段，想办法把库存变成现金。此时的供应链可以说纯粹以物流驱动为主导，缺乏整体的观点。换句话说，零售店不会去考虑制造商的问题，同样，制造商也不会去关心制造出来的产品对于物流配送或零售店的影响，造成了销售和生产的“大脱节”。事实上，这些观

念至今还影响深远。

(三) 用户需求的不确定性不断增加

知识经济时代的今天,国际化、动态化市场竞争日益激烈,供应链用户需求的不确定性增加,高新技术迅猛发展,大型的生产系统也日趋复杂,其复杂程度可从其复杂的产品物流看到。不同的供应商以其不同的方式将原料、零部件送至生产现场,经过复杂的生产过程生产出各种零部件和最终产品,再将零部件和产品送至客户。

至此,“客户”一词的含义分割为两层,既包括最终产品的外部使用者,也包括内部以这些原料、零部件进行再生产的生产者。原料经过了运输、生产、运输、再生产……最后成为产品,并送至客户手中,其复杂的生产过程多少带有不确定性。而为了对付这些不确定性因素,管理者只好增加库存,它是对抗不确定性的一种保险措施。在单一生产过程中,这种不确定性可以通过建立一定容量的原料、工件和最终产品的库存来克服。建立库存从方法上讲相对容易,只要进行简单的统计后,就可以决定需要多大的库存量才能保证客户在绝大部分时间段内的任意时刻随时得到最终产品。然而,在生产系统形成网络时,不确定性就会在生产网络中广泛传播。

举一个简单的例子,由于原料硅供应滞后,集成块的生产者因为没有建立库存,不得不向它的客户(计算机厂家)推迟供货。计算机厂家又由于原料缺货被迫停止生产,而推迟提供计算机给计算机代理商。顾客在代理商处发现他所需要的计算机缺货,别的代理商就会乘机向他推销同类可竞争产品。由此可见,小小的“硅”影响了一系列企业,造成了一连串的损失。

当然,现实中几乎所有的生产者都拥有一定的库存,以对抗这种可能发生的情况。难处在于,须知道库存量的大小和设立库存的地点。其所以困难,是由于不确定性的传播,它从数学上讲是复杂的,现有的知识未能给人们提供一种分析方法来精确地计算出生产过程中库存量应有的大小。也可以说,前人未能精确地洞察到供应链中的其他过程。当前企业对付供应链中不确定性的惟一办法是依赖于经验和直觉。

(四) 缩小库存量和改进服务带来了压力

缩小库存量和改进服务是现代企业所面临的巨大压力,不同的企业和组织发现他们自己有各自相对的目的。当不同的企业互相独立,地理位置相隔遥远,并且一起为同一目标运行时,这种现象尤为突出。

企业要降低成本,就要减少库存,而这样势必影响对客户的最终服务。为了恢复服务水平,就必须对其供货者施加更大的压力以改进他们自己的性能指标。尽管此举可以缩小自己的库存,但是下游过程的库存并不能减少。这样,供应链中就会在某些节点上存在断续的库存以保证其他各节点维持最小库存。这样,整体看来,供应链的总体库存更多。为了减少库存投资和改进对客户的服务,只有重新分配库存,然而多数组织往往停留在口头承诺上,这就不利于系统的共同协作。

上述这些状况是现代企业面对的重大挑战。正因为这样,才需要有一套崭新的管理概念及方法。

二、传统管理模式及其缺陷

(一) 传统管理模式

1. 管理模式的含义

管理模式是一种系统化的指导与控制方法,企业通过它把人、财、物和信息等资源高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。因此,自从有了企业,质量、成本和时间(生产周期)就一直是企业活动的三个核心内容,企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。

企业的生存和发展全有赖于对这三个核心活动过程的管理,因为质量是企业的立足之本,成本是生存之道,而时间则是发展之源。没有好的质量,就无法得到消费者的认可,企业所提供的产品或服务就无法在市场上立足;没有低的成本,企业就没有实力进行价格竞争,无法获得再生产所需要的资金而难以为继;而企业要适应不断发展的消费需求,就必须能在最短的时间里提供消费者所需要的产品或服务,因此生产周期(包括产品研制和生产时间)就成了能否适应企业发展要求的关键。为了做好这三个方面的工作,企业无时无刻不在寻找最有效的管理方法。

2. “纵向一体化”管理模式

从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上常采用的策略是,或扩大自身规模,或参股到供应商企业,它与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关系。这就是人们所说的“纵向一体化”管理模式。我国企业(特别是过去的国有企业)一贯采取“大而全”、“小而全”的经营方式,可以认为是“纵向一体化”的一种表现形式。

例如,许多企业拥有铸造、毛坯准备、零件加工、装配、包装、运输等一整套设备、设施及组织机构,但其构成比例却是畸形的。受长期计划经济的影响,其产品开发能力和市场营销能力都非常弱,却拥有庞大的加工体系,在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现出中间大、两头小的“腰鼓型”。“腰鼓型”企业适合于计划经济体制,而在市场经济环境下无法快速响应客户需求。当前有些企业经营不景气,并不是没有生产能力,而是生产不出或不能快速生产出市场上需要的产品,由此丧失了许多市场机遇。

3. 不同时期的企业生产管理系统

从生产计划与控制机制看,企业生产管理系统在不同的时期有不同的发展和变化。20世纪60年代以前,盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点,来保证生产的稳定性,但由于没有注意独立需求和相关需求的差别,并未取得期望的成果。20世纪60年代中期,出现了物料需求计划(简称MRP),较好地解决了相关需求管理问题。此后,人们就一直探求更好的制造组织和管理模式,出现了诸如制造资源计划(简称MRP II)、准时生产制(简称JIT)及精细生产(lean production)等新的生产方式。这些新的生产方式对提高企业整体效益和在市场上的竞争能力确实做出了不可低估的贡献。

然而,进入20世纪90年代以来,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,整个世界的经济活动也出现了全球经济一体化特征,这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求,原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。以MRP II和JIT为例,这两种

生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题，一切优化工作均着眼于本企业的资源的最优应用。这种指导思想在 21 世纪的市场环境中显得有些不适应，因为在当前这种市场环境里，要求企业能快速响应客户需求，而要达到这一目的，仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。在这种情况下，人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方，借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的，这是企业发展的必然发展趋势。

(二) “纵向一体化”模式的缺陷

在 20 世纪的 40 年代到 60 年代，企业处于相对稳定的市场环境中，当时“纵向一体化”模式是有效的。但是在 20 世纪 90 年代科技迅速发展、知识更新加速、竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下，“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷：

1. 增加企业投资负担

不管投资是用于建新的工厂，还是用于对其他公司的控股，都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来许多困难。首先，企业必须花费人力、物力设法在金融市场上筹集所需要的资金。其次，资金到位后，就要随即进入项目建设周期（假设新建一个工厂）。为了尽快完成基本建设任务，企业还要花费精力从事项目实施的监管工作，这样一来又消耗了大量的企业资源。由于项目有一个建设周期，在此期间内企业不仅不能安排生产，而且还要按期偿还借款利息。用于项目基本建设的时间越长，企业背负的利息负担越重。

2. 承担丧失市场时机的风险

对于某些新建项目来说，由于有一定的建设周期，往往出现项目建成之日，也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在你的项目建设过程中消失。这样的事例在我国很多。从选择投资方向上看，决策者当时的决策可能是正确的，但就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长，等生产系统建成投产时，市场行情可能早已发生了变化，错过了进入市场的最佳时机。因此，项目建设周期越长，企业承担的风险越大。

3. 迫使企业从事不擅长的业务活动

“纵向一体化”管理模式实际上是“大而全”、“小而全”的翻版，它把产品设计、计划、财务会计、生产、人事、信息管理、设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作，许多管理人员往往花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作。结果是，辅助性的管理工作没有抓起来，关键性业务也无法发挥出核心作用，不仅使企业失去了特色和竞争力，而且增加了企业的产品成本。

例如，在 20 世纪 90 年代中期，通用汽车公司死抱着纵向管理思想不放，为它自己的公司生产了 70% 的零部件，而福特公司只有 50%，克莱斯勒只有 30%。正是由于通用汽车公司的这种顽固做法，它现在不得不经受着多方面的竞争压力。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两个公司，每生产一个动力系统，它比福特公司多付出 440 美元，而比克莱斯勒公司多付出 600 美元，在市场竞争中始终处于劣势。

这种情况在国内也经常出现。例如，某机器制造厂为了解决自己单位富余人员的就业问题，成立了一个附属企业，把原来委托供应商生产的某种机床控制电器转由自己生产。由于缺乏技术和管理能力，不仅成本比外购的高，而且产品质量低劣，最终影响到整机产品的整体性能和质量水平，一些老客户纷纷撤出订单，使企业蒙受了不必要的损失。