

LOGISTICS MANAGEMENT

21 世纪物流管理系列规划教材



供应链管理

第2版

Supply Chain Management

王昭凤 主 编

曹海鸥 袁伯友 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

LOGISTICS MANAGEMENT

21 世纪物流管理系列规划教材

供应链管理

第2版

Supply Chain Management

王昭凤 主 编

曹海鸥 袁伯友 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

作为 21 世纪物流管理系列规划教材之一, 本书主要介绍供应链导论、供应链的类型和构建、供应链管理方法、供应链管理中的采购与库存、供应链管理中的生产系统、供应链管理中的信息技术、供应链管理中的供应商与客户管理、供应链战略联盟、供应链绩效管理与绩效评价以及全球化供应链管理。本书适合高等院校物流管理与物流工程专业师生教学使用, 同时也可供从事物流管理的人员阅读参考。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理 / 王昭凤主编. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2012.8

21 世纪物流管理系列规划教材

ISBN 978-7-121-17419-3

I. ①供… II. ①王… III. ①供应链管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 135756 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 18 字数: 394 千字

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

21 世纪物流管理系列规划教材

编委会名单

顾问：张仁德 王德荣

编委会主任：刘秉镰

编委会副主任：王昭凤 王 玲

编委会委员：（以姓氏笔画为序）

王 玲	王国文	王述英	王昭凤
王德荣	任浩翔	刘秉镰	朱道立
邬 跃	严建援	张仁德	张文杰
李伊松	杨灿英	索沪生	崔 彤
崔忠付	储学俭	韩德昌	

再 版 总 序

在中国经济持续高速发展的推动下，近几年来，中国物流行业有了长足的发展。物流教育也由稚嫩逐步走向成熟，物流产业和物流教育相得益彰、互相促进、共同发展。这套21世纪物流管理系列规划教材自问世以来，受到了广大读者的青睐，越来越多的院校选择了这套丛书作为物流专业本科生的教材。为将新的学术成果及时纳入本科教学，并满足培养应用型物流管理人才的教学需要，我们决定对整套教材陆续进行修订。新修订的教材将保持原来教材的特点，听取各方建议，着力加强前瞻性、理论性和应用性相结合的特点。对新的研究成果有选择地编入丛书，同时按照内容难易程度进行标记，通过分级式的内容安排，满足不同层面的教学需求。教师可根据学生的具体情况，或者偏重理论，或者偏重实际应用，从而在进行有选择教学的同时也满足不同层面读者自学的需求，扩大教材的适用范围。这套丛书继续坚持通俗性原则，在对概念的解释、原理的阐述和物流管理流程的描述等方面，力求深入浅出，用通俗的语言阐述深奥的道理。

全体编写人员本着“允公允能，日新月异”的南开校训，必将不负众望，以高质量的再版丛书答谢广大读者的厚爱。

刘秉镰

物流业作为国民经济发展的动脉和基础产业,具有十分重要的地位。国际上,物流业的发展水平已经成为衡量一个国家社会经济发展水平和综合国力的重要指标。随着我国市场经济的快速发展、科学技术的进步及消费者需求的日益多元化和个性化,物流业作为“第三利润源泉”日益受到企业的关注。为进一步促进我国经济发展,近年来,政府大力推动各地区兴建不同类型的物流中心,我国物流业作为一个独立的产业部门迅速崛起。但由于目前我国的物流业还处于初步发展阶段,企业物流和物流企业的发展仍具有一定的盲目性。受物流人才短缺的制约,物流运作中的技术运用和物流管理仍处于较低水平,物流规划、仓储管理、合理化运输及物流信息系统等方面的发展与世界先进水平相比仍有较大的差距,无法完全适应不断发展的市场需求。因此,加强物流技术人员和物流管理人员的培养是我国物流业发展的关键。

为适应物流业发展的要求,自2000年以来,经教育部批准,各高等院校纷纷设立了与物流相关的专业。南开大学滨海学院的物流管理专业正是在这一背景下诞生的。滨海学院物流管理专业自诞生之日起,就明确地把专业目标确定为:面向社会培养应用型中高级物流管理人才。为了实现这一专业培养目标,南开大学滨海学院于2004年年底启动了21世纪物流管理系列规划教材的编写工作。

本套教材共9册,包括《物流管理概论》、《物流运输组织与管理》、《物流管理信息系统》、《物流系统规划与设计》、《供应链管理》、《物流财务管理》、《国际物流组织与管理》、《物流法理论与实务》和《仓储和配送管理》。本套教材的编写工作由南开大学滨海学院物流管理专业主任王昭凤具体负责策划和组织,以南开大学经济学院、经济与社会发展研究院相关专业以及滨海学院物流管理专业的师资为主要编写力量。参编人员结合本科生的特点和我国物流业发展的实际情况,在以往研究的基础上,参阅了国内外大量同类教材和相关的研究资料,经过一年多的努力,完成了本套教材的编写工作。

本套教材具有以下几个突出特点:

第一，系统性与完整性。从整套教材到每一分册，在内容设计上都坚持突出系统性与完整性的原则。本套教材在集体讨论的基础上形成各分册的内容，既囊括物流管理的全部内容，又保证每本教材在逻辑结构上的完整性，同时避免各单本教材之间的重复。

第二，理论性与应用性。中高级物流管理人才既要具备必要的理论基础，能够指导实践，又必须了解实际的物流运作。因此，本套教材一方面注重对物流理论的全面阐述，另一方面又注重实际应用，尽可能多地收集和分析国内外的成功案例，以加深学生对物流管理的感性认识。

第三，前瞻性。好的教材必须具有前瞻性，能够给学习者以启迪，引导其思考和创新。本套教材的编写目的在于总结现有的理论和实践，使学习者能够系统地掌握相关知识，同时，编写人员对物流研究的最新动态、物流产业的最新发展方向等给予高度关注，并体现在教材中，力求在前瞻性上有所贡献。

第四，通俗性。教材在语言上努力做到通俗易懂，在概念的解释、原理的阐述及物流管理流程的描述等方面深入浅出，力求用通俗的语言阐述深奥的理论。

本套教材主要作为高等院校物流管理专业本科生用书，也可作为高等职业教育和中高级物流专业人才培养用书，还可供物流业从业人员阅读参考。

全体参编人员对本套教材倾注了大量心血，希望能够对中国物流管理研究、物流业的发展有所贡献。

刘秉镰

本书囊括了供应链管理的各个主要方面。作为 21 世纪物流管理系列规划教材之一,本教材自出版以来,以其供应链管理知识的全面性、系统性和前瞻性及其丰富的案例而受到了广大师生的喜爱和好评。在此,谨对关注本教材,尤其是在教材使用过程中提出修改建议的师生表示感谢。

本次修订在保留原教材 10 章内容的基础上,广泛吸收师生建议,从教学实践需要出发,对部分章节的内容做了调整、补充和修改,使教材的逻辑性更强,内容更加顺畅易读。同时,根据近几年国内外企业供应链运作的具体情况,增加了新的有代表性的供应链管理教学案例,以保证学院教育与现实社会经济活动密切联系,希望对高校改进供应链管理教学有所裨益。

本次修订由王昭凤、曹海鸥和袁伯友三位老师共同完成。曹海鸥老师主要负责各章节案例的补充和第 3、4、8、10 章的修改;袁伯友老师负责第 5、6、9 章的修改;王昭凤老师负责第 1、2、7 章的修改以及全部章节的审定工作。

本书在修订过程中参考了相关文献,在此向有关作者深表谢意。

由于编者水平有限,修改过程中难免有所疏漏,敬请广大读者批评指正。

编者

2012 年 5 月

第 1 章 导论	1	复习思考题	86
1.1 供应链与供应链管理	1	第 4 章 供应链管理中的采购与库存	87
1.2 供应链管理与企业发展	14	4.1 供应链管理中的采购	87
1.3 供应链管理理论的研究现状与 前沿问题	20	4.2 供应链管理中的采购策略	91
本章小结	26	4.3 供应链管理中的库存管理	97
阅读资料	26	4.4 供应链中的库存管理策略	102
复习思考题	29	本章小结	116
第 2 章 供应链的类型和构建	30	复习思考题	118
2.1 供应链的类型	30	第 5 章 供应链管理中的生产系统	119
2.2 供应链设计	37	5.1 供应链管理中的生产系统的拓展	119
2.3 供应链设计策略	46	5.2 供应链管理中的生产计划与控 制特点	127
本章小结	53	5.3 供应链管理中的生产计划与控制 的方法与机制	130
复习思考题	55	5.4 供应链管理中的生产模式	138
第 3 章 供应链管理方法	56	本章小结	145
3.1 快速反应	56	复习思考题	147
3.2 有效客户反应	62	第 6 章 供应链管理中的信息技术	148
3.3 协同式供应链管理	70	6.1 信息技术与供应链管理	148
3.4 成本控制法	76	6.2 基于 Internet/Intranet 的供应链 管理信息技术	152
3.5 价值链分析法	80		
本章小结	83		

6.3 供应链管理中的信息交换技术···157	本章小结·····225
6.4 供应链管理中的信息系统·····160	复习思考题·····227
6.5 供应链决策支持系统·····163	
6.6 高级计划与排程系统·····166	第9章 供应链绩效管理与绩效评价·· 228
6.7 电子商务在供应链管理中的 应用·····170	9.1 供应链绩效管理概述·····228
本章小结·····172	9.2 供应链绩效评价概述·····232
复习思考题·····174	9.3 供应链绩效评价的原则、指标 体系和方法·····240
第7章 供应链环境下的供应商与 客户管理·····175	9.4 供应链的标杆管理·····249
7.1 供应商的开发与管理·····175	本章小结·····252
7.2 供应商关系管理·····185	复习思考题·····254
7.3 供应链管理中的客户管理·····192	
7.4 客户关系管理·····195	第10章 全球化供应链管理····· 255
本章小结·····202	10.1 全球化供应链的特点和系统 结构·····255
复习思考题·····204	10.2 全球供应链的设计、管理及 其驱动力·····260
第8章 供应链战略联盟·····205	10.3 新环境下我国供应链管理面 临的问题与对策·····270
8.1 企业合作关系与战略联盟·····205	本章小结·····271
8.2 供应链战略联盟概述·····207	复习思考题·····273
8.3 供应链战略联盟的建立与管理··212	
8.4 供应链战略联盟的理论支撑 体系·····220	后记····· 274
	参考文献····· 275

本章学习目标

- ◇ 掌握供应链和供应链管理的含义与特征。
- ◇ 了解供应链管理的内容、形成与发展过程及其与物流管理的关系。
- ◇ 了解供应链管理对企业管理与发展的作用及其实施步骤。
- ◇ 了解供应链管理的研究现状及有关前沿问题。

1.1 供应链与供应链管理

随着经济全球化的发展,市场竞争更加激烈,社会分工更加细密,任何企业都不可能单独有效地完成与企业核心产品相关的所有业务。企业必须依靠上下游企业的协同合作,才能有效地调动和利用企业内外资源,在竞争中取胜,这必然使企业在管理企业内部事务、关注内部价值链的同时,更加注重外部关系。供应链理论实际上是价值链理论从企业内部延伸到企业外部。美国战略管理学家迈克尔·波特指出,企业在对内部价值活动分类的基础上,通过对自己价值链的分析,剔除没有价值增值或者价值增值不高的业务活动,巩固和提高价值增值能力强的环节,以实现、维持和发展自己的竞争优势。而供应链(Supply Chain)则是涉及具有交易关系的多个上下游企业的整体价值系统,供应链管理就是通过管理活动促成这些上下游企业之间的合作,使其协调一致,共同创造价值。

同时,在新的竞争环境下,每个企业都面临时间、成本、质量三方面的压力,单靠一个企业的能力,已经无法适应这种激烈的市场竞争环境。企业更要依靠供应链上下游企业

的通力协作，以实现更短的生命周期、更快的产品研发、全球化的采购，保持较低的库存成本，满足顾客的定制化要求。

1.1.1 供应链

1. 供应链的含义

自1985年侯里瀚首次提出“供应链”的概念后，相关学者和有关组织在对供应链研究的基础上，从不同的角度提出了许多不同的定义，从而丰富和发展了供应链的内涵。与早期相比，如今人们对供应链的理解更加深刻。

一般来说，现代社会人们的生产和生活所需的物品，都要经过最初的原材料生产、零部件加工、产品装配和分销，最终才能进入消费的过程。这个过程既有物质形态的产品的生产和消费，也有非物质形态（如服务）产品的生产（提供服务）和消费（享受服务）。它涉及原材料供应商、产品制造商、产品销售商、运输服务商和最终用户等多个独立的厂商及其相互之间的交易，并因此形成物流/服务流、资金流和信息流，最后使产品到达消费者手中。上一个业务流程为下一个业务流程提供物料或服务，由此形成环环相扣的链条。链条上的每个企业都构成一个节点，节点企业之间构成供需关系，并形成交易，即上游企业向下游企业提供产品或服务，而下游企业对上游企业形成对产品或服务的需求。这种由多个节点构成的企业业务流程就叫做供应链，也有人称为“需求链”。它既存在于制造行业，也存在于服务行业，也就是说，供应链上传递的既可以是产品也可以是某种服务。多条供应链通过节点企业连接在一起，就形成了供应链网络。

图1-1形象地说明了供应链中产品和服务从生产到消费的全过程，它是一个非常复杂的网链模式，覆盖了供应、生产、运输、储存和销售等所有环节的整个过程。

可见，供应链就是围绕核心企业，通过信息流、物流/服务流、资金流，从采购原材料开始，到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、零售商直到最终客户连成一个整体的功能网链，它是在多个存在关联交易的企业基础上形成的范围广阔的虚拟企业结构模式。物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而发生增值，从而给关联企业带来收益。^①因此，供应链不仅是一条连接供应商到客户的物流链、信息链、资金链，而且是一条增值链。

^① 2001年，中国发布实施的国家标准 GB/T 18354—2001《物流术语》对供应链的定义是：“生产及流通过程中，涉及将产品更新换代或服务提供给最终客户的上游或下游企业所形成的网链结构。”

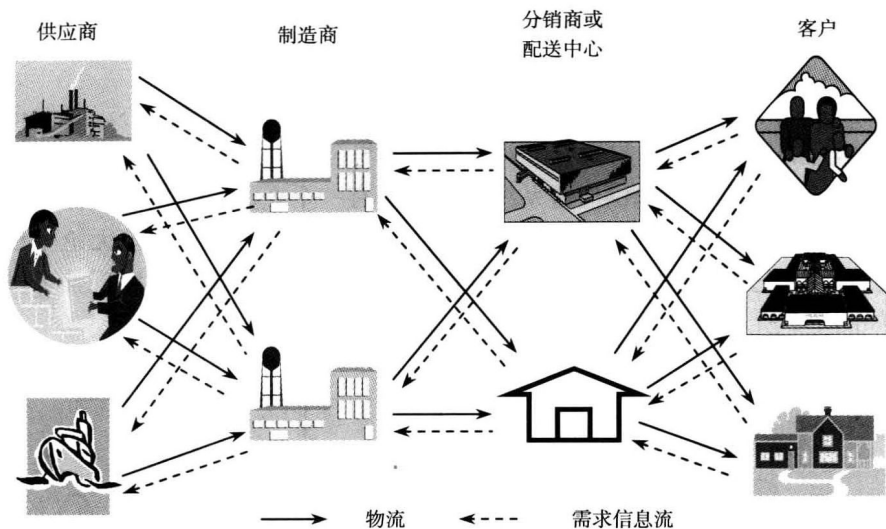


图 1-1 供应链示意图

理解供应链应注意以下几点：

（1）供应链是一种网链结构。从供应链的结构模型中可以看出，供应链中的企业之间通过物流/服务流、资金流和信息流联结成一个网链，每个企业都是这个网链中的一个节点，每个节点既是供方又是需方，节点之间则形成供需关系。

（2）面向客户需求。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。在供应链的运作过程中，客户的需求信息引导着供应链中的物流/服务流和资金流。因此，客户需求是供应链运作的驱动源。

（3）供应链是一种增值链。供应链的形成是相关企业基于分工基础上的合作，目的在于提高企业运营效率，获取更大的收益。没有增值，供应链就没有存在的必要。所有形式的供应链（如以制造企业为核心的供应链）都是通过承担不同职能的企业进行资源转换和组合，将原材料加工成在产品或产成品，然后通过一定的流通渠道“分送”到客户手中。

2. 供应链的构成

从供应链的组成来看，参与供应链的基本实体主要有供应商（还包括供应商的供应商等）、制造商、配送中心或分销商、零售商、客户等。其中，配送中心、零售商、最终客户等可被看成制造商的客户、客户的客户。

供应链中的各个实体在其物流活动以及由物流活动引起的资金往来和信息沟通过程中，形成了三个明显的流，这就是物流/服务流、资金流和信息流。其中，物流/服务流从上

游向下游流动，资金流从下游向上游流动，而信息流的流动则是双向流动的。这三个流贯穿于供应链的全过程，囊括了供应链上所有企业的全部活动，它们将供应商、制造商、分销商、零售商、客户等连接为一个整体。

核心企业是整个供应链的信息流、资金流和物流的调度与协调中心。其他企业则在核心企业需求信息的驱动下，参与供应链的职能分工与合作（生产、分销、零售等）。从供应链的实际运行情况来看，一个供应链系统一般至少有一个企业处于核心地位，它可以是制造型企业（如汽车制造商），也可以是零售型企业（如美国的沃尔玛）。无论是核心企业，还是非核心企业，它们都是在合作中，通过资金流、物流或/和服务流实现整个供应链的不断增值，如图 1-2 所示。

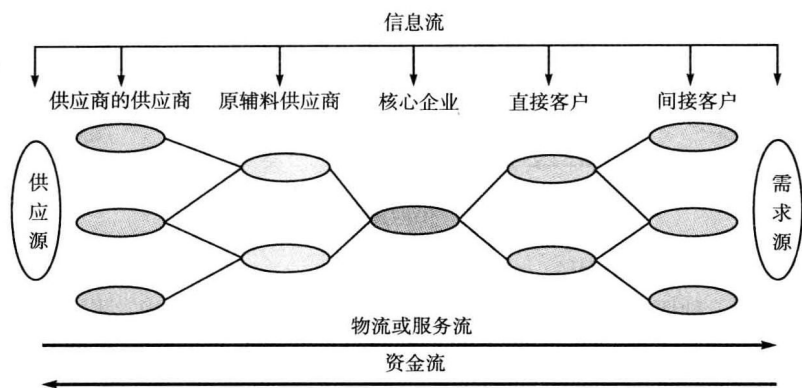


图 1-2 供应链结构模型

3. 供应链的特征

从总体上看，供应链具有层次性、复杂性、动态性和交叉性等基本特征。

（1）供应链的层次性。各企业在供应链中的地位不同，其作用也各不相同。按照企业在供应链中地位的重要性，各节点可以分为核心主体企业、非核心主体企业、非主体企业。

主体企业一般是行业中实力较强的企业，它拥有决定性资源，在供应链管理中起主导作用，它的进入和退出直接影响供应链的存在状态。在一个供应链中，居于中心位置的是核心主体企业，它是供应链运作的关键，它不仅推动整个供应链运作，为客户提供最大化的附加值，而且能够帮助供应链上的其他企业参与到新的市场中。一个供应链中可能存在一个主体企业，也可能存在多个主体企业，但核心主体企业是唯一的。当供应链中只存在一个主体企业时，它就是核心主体企业，而当供应链中存在多个主体企业时，就形成了以主体企业群为中心的合作团队。团队中的核心主体企业是唯一的，但不是固定的，它随着供应链的变动而变动。哪个主体企业是核心主体，取决于其在供应链中的地位和作用。核

心主体企业以外的主体企业就是非核心主体企业。它们虽然实力较强,但在供应链中,只是主动响应核心主体企业,对其他企业的带动作用并不突出。

在供应链上处于被动响应地位的其他企业则是非主体企业,按照它们与主体企业的关系可以分为紧密层企业 and 非紧密层企业。紧密层企业通常与主体企业直接相连,形成与主体企业的上下游关系,它们与主体企业通过契约形成相对稳定的关系。由于它们对供应链有重要的作用,因此,主体企业对其选择也十分严格,契约关系一旦确立,就不会轻易解除。紧密层企业虽然拥有独立的法人地位,但是在业务上直接或间接受主体企业影响。非紧密层企业构成供应链的外围,与主体企业或紧密层企业存在一定的交易关系,它们对供应链没有特殊意义,在供应链上是不稳定的,它们经常处于变动的游离状态,一旦有机会就会成为供应链的成员。

(2) 供应链的复杂性。一个供应链往往由多个不同类型以及同一类型、不同规模的企业构成,有生产型的,有加工型的,还有服务型的等。各企业在法律上都是独立的,它们之间形成基于供应、生产和销售的多级复杂交易关系,这就使它们在经济利益上不可避免地存在着冲突和矛盾。这些企业分布的地理范围十分广泛,甚至可能属于不同的国家。所有这些都增加了供应链的复杂性。

(3) 供应链的动态性。供应链的动态性主要表现为成员的不稳定性和成员之间关系的不稳定性。供应链面向市场,以客户需求为导向,各成员企业因共同的利益而合作,它们在利益的引导下决定参与与否,这必然导致成员企业因利益的消失而退出供应链,而另一些企业因利益的存在而加入,因此,供应链成员总处于变动状态。同时,由于供应链成员之间的关系是既合作又竞争,一旦成员企业的相对经济实力发生改变,其在网络中的地位也将随之发生变化,从而造成成员间关系的变动。

(4) 供应链的交叉性。任何一个处于供应链上的节点企业在其市场经营活动中都必须和不同的企业进行交易。例如,生产企业需要采购不同的原材料,就要和不同原材料供应商进行交易,并把自己的产品出售给不同的客户,而这些与之交易的企业又处于不同的供应链上,从而使节点企业经常处于几个不同的供应链中,它既是这个供应链的成员,又是另一个供应链的成员。这样,不同的供应链就通过节点企业连接起来,形成相互交叉的网络结构。供应链的这种交叉性增加了供应链管理的难度。

1.1.2 供应链管理

1. 供应链管理的含义

供应链中的每个节点企业在网络中扮演着不同的角色,它们既相互合作,谋求共同的收益,同时在经济利益上又相互独立,存在一定的冲突。处于同一供应链中的企业在分工

基础上相互依赖，资源共享，结成伙伴关系或战略联盟，通过优势互补，谋求整体利益最大化；同时，在利益分割中又相互矛盾和冲突。因此，要使一个供应链获得良好的整体绩效，使整个供应链的价值最大化，在供应链之间的竞争中获得优势，实现各节点企业的双赢或者多赢，就必须对供应链中各节点企业进行有效的组织和协调。供应链管理就是利用计算机网络技术，组织供应链上的各个企业，对供应链中的商流、物流、信息流、资金流等进行协调与控制，通过建立企业之间战略伙伴关系，最大限度地减少内耗和浪费，提高各节点企业的运营绩效，以实现供应链整体效率最优化。它要求各节点企业在内部整合的基础上，服从于供应链的整体网络管理。

供应链管理体现的是集成的系统管理思想和方法。正如全球供应链论坛所描述的：“为消费者带来有价值的产品、服务以及信息的、从源头供应商到最终消费者的集成业务流程。”^①供应链管理把供应链上的各个节点企业作为一个不可分割的整体，通过对节点企业的相关运营活动进行同步化、集成化管理，整合它们的资源和竞争优势，从而形成较强的竞争力，使供应链整体价值最大化。通过计划和控制贯穿于从供应商到最终客户的物流、信息流、资金流的供应链全过程的活动，将供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能联系起来并协作运营，使生产资料以最快的速度，通过生产、分销环节变成增值的产品，到达消费者手中，以寻求在快速多变的市场中处于领先地位。

2. 供应链管理的目标

供应链管理使节点企业在分工基础上密切合作，通过外包非核心业务、资源共享和协调整个供应链，不仅可以降低成本，减少社会库存，使企业竞争力增强，而且通过信息网络、组织网络实现生产与销售的有效连接和物流、信息流、资金流的合理流动，使社会资源得到优化配置。

供应链管理的目标是客户满意度。通过信息共享，协调供应链上的物流、资金流，调和总成本最小化、客户服务最优化、总库存最少化、总周期时间最短化和物流质量最优化等目标之间的冲突，实现供应链绩效最大化。供应链管理强调以客户为中心，即做到将适当的产品或服务（Right Product or Service），按照合适的状态与包装（Right Condition and Packaging），以准确的数量（Right Quantity）和合理的成本（Right Cost），在恰当的时间（Right Time）送到指定地方（Right Place）的确定客户（Right Customer）手中。因此，最好的供应链管理不是将财务指标作为最重要的考核标准，而是密切注视产品进入市场的时间、库存水平和市场份额这一类情况。通过供应链管理，改革和优化链中各环节，在提高客户满意度的同时实现销售的增长（市场份额的增加）、成本的降低以及固定资产和流动资产更加

^① 其他有关供应链管理的定义请参考本章后面的阅读资料。

有效的运用,从而全面提高企业的市场竞争实力。

3. 供应链管理的内容

作为供应链中各节点企业相关营运活动的协调平台,供应链管理的内容包括以下几个方面:

(1) 供应链战略管理。供应链管理本身属于企业战略层面的问题,因此,在选择和参与供应链时,必须从企业发展战略的高度考虑问题。它涉及企业经营思想,在企业经营思想指导下的企业文化发展战略、组织战略、技术开发与应用战略、绩效管理战略等,以及这些战略的具体实施。供应链运作方式、为参与供应链联盟而必需的信息支持系统、技术开发与应用以及绩效管理等都必须符合企业经营战略。

(2) 信息管理。信息管理是供应链管理的重要方面之一。信息以及对信息的处理质量和速度是实现供应链整体效益的关键,决定着节点企业能否在供应链中获益以及获益大小。信息管理的基础是构建信息平台,通过 ERP 和 VMI 等系统的应用,将供求信息及时、准确地传递到相关的节点企业,实现供应链的信息共享,从技术上实现与供应链成员的集成化和一体化。

(3) 客户管理。客户管理是供应链管理的起点。如前所述,供应链源于客户需求,同时也终于客户需求,因此供应链管理是以满足客户需求为核心来运作的。通过客户管理,详细地掌握客户信息,从而预先控制,在最大限度地节约资源的同时,为客户提供优质的服务。

(4) 库存管理。借助先进的信息技术,及时收集和传递供应链各节点以及市场需求方面的信息,减小需求预测的误差,用实时、准确的信息流引导和控制物流,减少甚至取消实物库存(实现库存的“虚拟化”),从而降低库存的持有风险。

(5) 关系管理。通过协调供应链各节点企业,改变传统的企业间进行交易时的“单向有利”意识,使节点企业在协调合作关系基础上进行交易,从而有效地降低供应链整体的交易成本,实现供应链的全局最优化,使供应链上的节点企业增加收益,进而取得双赢的效果。

(6) 风险管理。信息不对称、信息扭曲、市场不确定性以及其他政治、经济、法律等因素,都有可能导致供应链上的节点企业运作风险,因此,加强风险管理,通过提高信息透明度和共享性、优化合同模式、建立监督控制机制,在供应链节点企业间合作的各个方面、各个阶段,建立有效的激励机制,促使节点企业间的诚意合作,尽可能地减少风险带来的损失。

从供应链的具体运作流程看,供应链管理主要涉及五个领域:需求(Demand)、计划(Plan)、物流(Logistics)、供应(Sourcing)、回流(Return)。如图 1-3 所示,供应链管理