

高职高专经管类专业核心课程教材

# 供应链管理

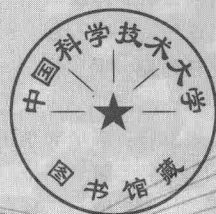
沈莹 陈小威 / 主编  
袁秀霞 沈文军 / 副主编

清华大学出版社

高职高专经管类专业核心课程教材

# 供应链管理

沈莹 陈小威 / 主编  
袁秀霞 沈文军 / 副主编



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书内容包括供应链管理概述、供应链战略管理、供应链的构建、供应链合作伙伴关系选择、供应链采购管理、供应链库存管理、供应链信息管理、供应链成本管理、消费品供应链管理、供应链绩效评价等方面的内容。本书每个项目都附有学习目的与要求、导入案例、项目小结、关键概念、复习与思考、实训题和案例分析,以便读者在学习时有的放矢。

本书可作为高职院校物流和电子商务专业教材,也可作为物流从业人员的学习和培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/沈莹主编.—北京:清华大学出版社,2013.2

(ISBN 978-7-302-31382-3)

I. ①供… II. ①沈… 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(2013)第013963号

责任编辑:张弛  
封面设计:傅瑞学  
责任校对:李梅  
责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:16.5

字 数:380千字

版 次:2013年2月第1版

印 次:2013年3月第2次印刷

印 数:301~3300

定 价:32.90元

产品编号:049735-02

# 前 言

随着科学技术特别是信息交流和交通运输技术的迅猛发展,以及整体消费市场由卖方向买方的转变,企业所面临的竞争压力越来越大。现代企业面临的市场竞争是国际化的市场竞争,竞争的内涵已经从产量竞争、质量竞争、成本竞争发展到时间竞争,日益反映了市场竞争内容的深入和广泛。为了使自己立于不败之地,企业需要不断调整自己的经营管理模式,将管理视野由企业内部扩展到企业外部。具有前瞻性的企业已经开始将目光从管理企业内部生产过程转向产品生命周期中的供应环节和整个供应链系统。供应链管理这一新的管理理念应运而生,并逐步得到发展和完善。如今,越来越多的企业开始注重供应链管理,企业经营模式正在由纵向一体化转为横向一体化。可以说,现代商业市场的竞争不再是企业与企业的竞争,而是供应链与供应链的竞争。

总体而言,供应链管理既是一种系统方法,也是一种管理理念和组织运营手段。在本书的编写过程中,我们力求将这两种特性表现出来,特别是将后者充分表现出来。全书从供应链管理基础概念出发,以供应链战略为统领,以供应链管理主体要素为主线,以供应链管理基本业务流程为核心,系统阐述供应链管理的基础理论和基本实务,强调相关知识的内在逻辑性和知识的实用性,突出实操性、实务性环节和内容以及技能训练,体现了高职类一般院校的特点、特色,符合一般院校的实际教学要求。

本书涉及供应链管理概述、供应链战略管理、供应链的构建、供应链合作伙伴关系选择、供应链采购管理、供应链库存管理、供应链信息管理、供应链成本管理、消费品供应链管理、供应链绩效评价。本书的每一个项目都附有学习目的与要求、导入案例、项目小结、关键概念、复习与思考、实训题和案例分析,以便使读者在学习每一个项目时做到有的放矢,增强学习效果。复习与思考对巩固所学供应链管理知识大有裨益,实训题和案例分析便于加深对供应链管理的理解,帮助读者学会在实际工作中运用供应链管理的理论和技巧,真正做到学用结合,知行统一。

本书由辽宁建筑职业学院沈莹、辽宁经济职业技术学院陈小威担任主编,沈莹负责编写项目一、项目三、项目九、项目十及前言部分;陈小威负责编

写项目二、项目四；辽宁建筑职业学院沈文军负责编写项目六和项目七；沈阳职业技术学院袁秀霞负责编写项目五和项目八。全书由沈莹负责整体框架和统一定稿。

在本书的编写过程中，编者参阅并引用了国内外许多学者的有关著作和论述，并从中获益匪浅，在此向有关作者深表谢意。

由于供应链管理涉及的内容广泛，编者知识与经验有限，书中缺点、错误在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2013年2月

# 目 录

项目一 供应链管理概述	\1
【学习目的与要求】	1
【导入案例】	1
1.1 供应链的概念、类型和结构	2
1.2 供应链管理的概念、内容及意义	8
1.3 现代供应链管理全球化发展趋势	14
1.4 我国供应链管理的问题与对策	18
【项目小结】	23
【关键概念】	23
【复习与思考】	23
【实训题】	24
案例分析 1-1	24
案例分析 1-2	26
案例分析 1-3	27
案例分析 1-4	28
项目二 供应链战略管理	\30
【学习目的与要求】	30
【导入案例】	30
2.1 供应链战略管理概述	31
2.2 供应链战略与竞争战略的匹配	36
2.3 供应链战略联盟	43
2.4 供应链与业务外包	48
【项目小结】	52
【关键概念】	53
【复习与思考】	53
【实训题】	53
案例分析	54
项目三 供应链的构建	\56
【学习目的与要求】	56

【导入案例】 .....	56
3.1 供应链设计的基本问题 .....	57
3.2 供应链的结构模型 .....	59
3.3 供应链体系的设计策略 .....	63
3.4 供应链的设计原则和步骤 .....	69
【项目小结】 .....	75
【关键概念】 .....	76
【复习与思考】 .....	76
【实训题】 .....	76
案例分析 .....	76
项目四 供应链合作伙伴关系选择	\79
【学习目的与要求】 .....	79
【导入案例】 .....	79
4.1 供应链合作伙伴关系概述 .....	80
4.2 供应链合作伙伴关系的形成及其制约因素 .....	87
4.3 供应链合作伙伴关系的选择 .....	91
4.4 客户关系管理 .....	96
【项目小结】 .....	100
【关键概念】 .....	101
【复习与思考】 .....	101
【实训题】 .....	101
案例分析 .....	102
项目五 供应链采购管理	\104
【学习目的与要求】 .....	104
【导入案例】 .....	104
5.1 供应链采购管理概述 .....	105
5.2 供应链采购模式 .....	111
5.3 供应链采购外包 .....	119
【项目小结】 .....	124
【关键概念】 .....	125
【复习与思考】 .....	125
【实训题】 .....	126
案例分析 .....	126
项目六 供应链库存管理	\128
【学习目的与要求】 .....	128

【导入案例】	128
6.1 供应链库存管理概述	128
6.2 供应链库存影响因素分析	135
6.3 供应链库存管理策略	143
【项目小结】	149
【关键概念】	150
【复习与思考】	150
【实训题】	150
案例分析	151
<b>项目七 供应链信息管理</b>	<b>\154</b>
【学习目的与要求】	154
【导入案例】	154
7.1 供应链信息管理概述	155
7.2 供应链管理中的信息技术	160
7.3 供应链管理信息系统	171
【项目小结】	177
【关键概念】	178
【复习与思考】	178
【实训题】	178
案例分析	179
<b>项目八 供应链成本管理</b>	<b>\181</b>
【学习目的与要求】	181
【导入案例】	181
8.1 供应链成本管理概述	182
8.2 供应链成本管理模式	188
8.3 供应链成本管理方法	191
【项目小结】	201
【关键概念】	202
【复习与思考】	202
【实训题】	202
案例分析	203
<b>项目九 消费品供应链管理</b>	<b>\206</b>
【学习目的与要求】	206
【导入案例】	206
9.1 ECR 消费者有效反应流通模式	207



9.2	CM 品类管理 .....	213
9.3	QR 快速反应策略 .....	216
9.4	CPFR 联合计划、预测与补货 .....	222
	【项目小结】.....	225
	【关键概念】.....	226
	【复习与思考】.....	226
	【实训题】.....	226
	案例分析.....	227
项目十	供应链绩效评价 \230	
	【学习目的与要求】.....	230
	【导入案例】.....	230
10.1	供应链绩效管理概述.....	231
10.2	供应链绩效评价的指标体系.....	235
10.3	供应链绩效评价的方法.....	243
10.4	供应链的标杆管理.....	246
	【项目小结】.....	251
	【关键概念】.....	252
	【复习与思考】.....	252
	【实训题】.....	253
	案例分析.....	253
参考文献	\256	

# 供应链管理概述

## 【学习目的与要求】

1. 理解供应链的含义、类型及特征。
2. 了解供应链结构模型。
3. 掌握供应链管理的含义及特征。
4. 掌握供应链管理的内容和原则。
5. 熟悉供应链管理的程序。
6. 理解供应链管理与传统管理模式的区别。
7. 了解我国供应链管理中存在的问题。

## 【导入案例】

### 沃尔玛的供应链物流战略

在1979年,凯玛特是零售业的巨头之一,拥有1891家商店,平均每家商店的收入为725万美元。当时的沃尔玛只是美国南方的一个小零售商,只有229家商店,每家商店的收入也只是凯玛特的一半。在十余年时间里,沃尔玛改变了自己。1992年,沃尔玛的每平方英尺的销售额最高,并且在所有零售商中,其库存周转次数和运营利润都是最高的。如今,沃尔玛是世界上最大、利润最高的零售商。沃尔玛是如何成功的呢?其起点在于坚持不懈地致力于满足顾客的需要。它的目标是保证顾客无论何时何地都能买到所需的商品,以及优化成本结构,提供具有竞争力的定价。实现这个目标的关键在于使库存的连续补充成为其核心战略。通过直接转运技术,商品被源源不断地送达沃尔玛的仓库,在那里商品不作停留就被分送到各商店。这个战略大大降低了沃尔玛的销售成本,并使其向顾客提供天天低价成为可能。

随着科技的进步和经济的不断发展,全球化的市场竞争日益激烈。传统的企业管理模式已不能适应新的市场竞争要求,供应链管理应运而生。本项目将重点介绍其产生的背景、特点以及与传统管理之间的区别。

## 1.1 供应链的概念、类型和结构

任何一个企业都不能孤立地存在,它需要市场、企业以及人的支持。这些市场、企业和人联系在一起,上下环节之间表现为供给与需求的关系,从而形成了一条长长的供应链。事实上,供应链是早已客观存在的事物。

### 一、供应链的概念

#### (一) 供应链概念认识的发展过程

供应链(Supply Chain)的概念经历了一个发展过程。早期的观点认为供应链是制造企业的一个内部过程,它是指将采购的原材料和收到的零部件,通过生产的转换和销售等过程传递到企业用户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作,注重企业的自身利益目标。

随着企业经营的进一步发展,供应链的概念范围扩大到了与其他企业的联系,扩大到供应链的外部环境,偏向于定义它为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到最终用户的转换过程,它是更大范围、更为系统的概念。美国的史迪文斯(Stevens)认为:“通过价值增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链,它开始于供应的源点,结束于消费的终点。”这种定义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。

现代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。此时供应链的概念形成一个网链的概念,像丰田、耐克、尼桑和麦当劳等公司的供应链管理都是从网链的角度来实施的。

#### (二) 供应链的含义

英国著名物流专家马丁·克里斯多夫(Martin Christopher)教授在《物流与供应链管理》一书中对供应链进行了如下定义:供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程和活动的上游及下游企业组织所构成的网络。比如,衬衣制造商是供应链的一部分,它的上游是化纤厂和织布厂,下游是分销商和零售商,最后到最终消费者。按此定义,这条供应链上的所有企业都是相互依存的,但实际上它们却彼此并没有太多的协作。这种供应链仍然是传统意义上理解的供应链。

美国供应链协会认为,供应链涉及生产与支付最终产品和服务的一切环节。供应链通过前馈的信息流与反馈的物流和信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商及网络用户连成一个整体。各个企业的供应链可能各不相同。有的企业的供应链可能非常简单,而有的企业的供应链可能非常复杂,包含多层结构,由物流、信息流等构成非常复杂的网络流。供应链是社会化大生产的产物,是重要的流通组织形式和市场营销方式。它以市场组织化程度高、规模化经营的优势,有机地连接生产和消费,对生产和流通有着直接的导

向作用。供应链是由所有加盟的节点企业所组成的网链结构,每个企业就是一个节点,节点企业与节点企业之间是一种供需关系,其总目的是满足最终用户的需求。

我国 2001 年发布实施的《物流术语》国家标准(GB/T 18354—2001)中对供应链的定义是: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及下游企业所形成的网链结构。

通过对上述的分析,我们可以给出一个比较确切的供应链定义。

所谓供应链,是指产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、制造商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络,即由原材料获取、物料加工和制造直至将成品送到用户手中,这一完整过程所涉及的企业和企业部门组成的网络。这个概念强调了供应链的战略伙伴关系,从形式上看,客户是在购买商品,但实质上客户是在购买能带来效益的价值。各种物料在供应链上移动,是一个不断采用新技术投入劳动,增加其技术含量或附加价值的过程,因此,供应链不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链,而且是一条价值增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等关系而增加其价值,给相关企业都带来收益。例如,一件产品,其原材料由供应商提供,运输到生产部门,在产品制成后,又被运送到配送中心,最终被卖给消费者。实际生活中的供应链往往涉及多种产品、多级生产和配送,并且不断处于变化中。

### (三) 供应链的特征

(1) 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、多类型甚至多国家的企业组成,所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式复杂。

(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、存在和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、物流、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。

## 实例 1-1

### 美国国家半导体公司的供应链

美国国家半导体公司(National Semiconductor)是世界上最大的集成电路制造商之一,其产品用于传真机、移动电话、计算机和汽车。它的竞争对手包括摩托罗拉公司和英特尔公司。目前公司拥有四家晶体制造厂,三家在美国,产成品运输到世界各地成百上千的制造工厂,主要客户包括康柏、福特、国际商用机器公司、西门子等。因为半导体工业的竞争相当激烈,所以确定很短的交货期并能够在规定日期内交货是非常重要的。在 1994 年,美国国家半导体公司 95% 的顾客能够在发出订单后的 45 天内接到订货,而其余 5% 的顾客能在 90 天内接到订货。这么短的交货期要求公司与 12 家航空公司合作,使用

约 20 000 条不同的航线。但问题在于,顾客并不能预先知道自己是属于 90 天内能够收到货的 5% 的顾客还是 45 天内能收到货的 95% 的顾客。

## 二、供应链结构模型

根据供应链的定义,供应链的网链结构模型可以用图 1-1 表示。

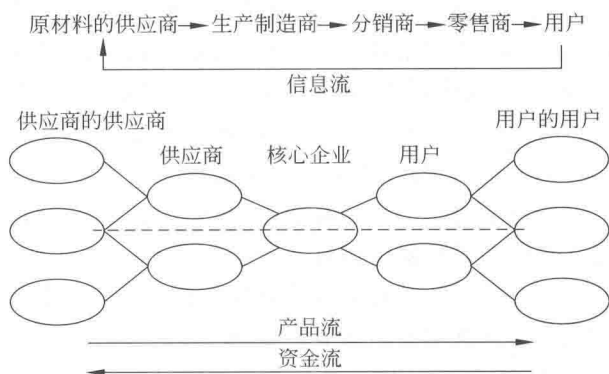


图 1-1 供应链的网链结构模型

从图 1-1 可以看出,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,如美国的沃尔玛)。节点企业在需求信息的驱动下和信息共享的基础上,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/和服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。

## 三、供应链的类型

供应链可以分为内部供应链和外部供应链两类。内部供应链是指企业内部产品生产和流通过程中所涉及的采购部门、生产部门、仓储部门、销售部门等组成的供需网络。而外部供应链则是指企业外部的,与企业相关的产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产厂商、储运商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。内部供应链和外部供应链共同组成了企业产品从原材料到成品到消费者的供应链。可以说,内部供应链是外部供应链的缩小化。如对于制造厂商,其采购部门就可看做外部供应链中的供应商。它们的区别只在于外部供应链范围大,涉及企业众多,企业间的协调更困难。

供应链的产生和发展的历史虽然短暂,但由于它在企业经营中的重要地位和作用,以及它对提升企业竞争力的明显优势,其发展速度很快,已经形成了具有明显特点的供应链模式和结构。从不同的角度出发,按不同的标准,可以将供应链划分为不同的类型。

### (一) 按照供应链管理对象划分

这里所说的供应链管理对象是指供应链所涉及的企业及其产品、企业的活动、参与的

人员和部门。

根据供应链管理的研究对象及其范围,供应链可以分为三种类型。

(1) 企业供应链。它以某个企业为核心,以该企业的产品为主导,形成包括该企业的供应商、供应商的供应商以及一切前向的关系,和用户、用户的用户及一切后向的关系。这个核心企业在整个供应链中具有明显的主导地位和作用,对整个供应链的建立和组织起关键作用。

(2) 产品供应链。它以某一特定产品或项目为中心、由特定产品或项目需求所拉动的、包括与此相关的所有经济活动的供应链。产品供应链上的企业管理紧密,它们相互依存。供应链的效率取决于相关企业的密切合作,因此,基于信息技术的系统化管理是提高供应链运作效率的关键。

(3) 基于供应链合作伙伴关系的供应链。供应链合作伙伴关系主要是针对这些职能成员间的合作进行管理。基于供应链合作伙伴关系的供应链一般通过契约协调双方或多方面的利益,实现物流、信息流、资金流的流动与交换。

上述三种供应链管理对象的区分意义是彼此相关的,在一些方面是相互重叠的,这对于考察供应链和研究不同的供应链管理方法是有帮助的。

## (二) 按照供应链网络结构划分

(1) V型供应链。V型供应链是供应链网状结构中最基础的结构。这种供应链以大批量物料存在方式为基础,经过企业加工转换为中间产品,提供给其他企业作为它们的原材料。生产中间产品的企业往往客户要多于供应商,呈发散状。例如,原材料经过中间产品的生产和转换,成为工业原材料,如石油、化工、造纸和纺织等企业,这些企业生产种类繁多的产品,满足众多下游客户的需求,从而形成了V型供应链。

(2) A型供应链。当核心企业为供应网络上的最终用户服务时,它的业务本质上是由订单和客户驱动的。在制造、组装和总装时,会遇到一个与V型供应链相反的问题,即为了满足相对少数的客户需求和客户订单,需要从大量的供应商手中采购大量的物料。这是一种典型的会聚性的供应链网,即A型供应链。这种供应链一般要加强供应商和制造商之间的密切合作,共同控制库存量。

(3) T型供应链。介于上述两种模式之间,许多企业通常结成的是T型供应链。它们通常根据订单确定通用件,从与自己相似的供应商公司采购大量的物料,通过制造标准化来降低订单的复杂程度,为大量终端客户和合作伙伴提供构件和套件。如医药保健品、电子产品和食品、饮料等行业,以及为总装配提供零部件的公司也同样存在,如为汽车、电子器械和飞机主机厂商提供零配件的企业等。

T型供应链是供应链管理中最为复杂的,因为这类企业往往投入大量的金钱用于供应链的解决方案,需要尽可能限制前期来稳定生产而无须保有大量库存。因此供应链必须适应市场要求,及时掌握市场信息,尽可能准确估计市场需求的变化趋势,根据市场的变化,及时做出反应,抓住市场机遇,合理安排生产和供应,保证连续的生产过程能够动态地适应不断变化的市场。

### （三）按照供应链驱动力的来源划分

按照供应链驱动力的来源,供应链可以分为推动式供应链和拉动式供应链。

#### 1. 推动式供应链

推动式供应链的运作是以产品为中心,以生产制造商为驱动原点,这种传统的推动式供应链管理是以生产为中心,力图尽量提高生产率,降低单件产品成本来获得利润。通常,生产企业根据自己的 MRP II /ERP 计划来安排从供应商处购买原材料,生产出产品,并将产品经过各种渠道,如分销商、批发商、零售商一直推至客户端。在这种供应链上生产商对整个供应链起主导作用。是供应链上的核心或关键成员,而其他环节如流通领域的企业则处于被动的地位,这种供应链方式的运作和实施相对较为容易。然而,由于生产商在供应链上远离客户,对客户的需求远不如流通领域的零售商和分销商了解得清楚,这种供应链上企业之间的集成度较低,反应速度慢,在缺乏对客户需求了解的情况下生产出的产品和驱动供应链运作的方向往往是无法匹配和满足客户需求的。

同时,由于无法掌握供应链下游,特别是最末端的客户需求,一旦下游有微小的需求变化,反映到上游时这种变化将被逐级放大,这种效应被称为牛鞭效应。为了对付这种牛鞭效应,相应下游,特别是最终端客户的变化,在供应链的每个节点上,都必须采取提高安全库存量的办法,需要储备较多的库存来应付需求变动,因此,整个供应链上的库存较高,响应客户需求变化较慢。传统的供应链管理几乎都属于推动式供应链管理。推动式供应链结构原理如图 1-2 所示。

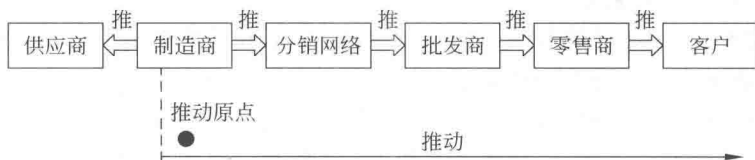


图 1-2 推动式供应链

#### 2. 拉动式供应链

拉动式供应链管理的理念是以顾客为中心,通过对市场和客户的实际需求以及对其需求的预测来拉动产品的生产和服务。因此,这种供应链的运作方式和管理被称为拉动式供应链管理。这种运作和管理需要整个供应链能够更快地跟踪、甚至超前于客户和市场的需要,来提高整个供应链上的产品和资金流通的效率,减少流通过程中不必要的浪费,降低成本,提高市场的适应力,特别是对下游的流通和零售行业,更是要求供应链上的成员间有更强的信息共享、协同、响应和适应能力。例如,目前发达国家采用协同计划、预测和补货(CPFR)策略和系统,来实现对供应链下游成员需求拉动的快速响应,使信息获取更及时,信息集成和共享度更高,数据交换更迅速,缓冲库存量及整个供应链上的库存总量更低,获利能力更强等。拉动式供应链虽然整体绩效表现出色,但对供应链上企业的管理和信息化程度要求较高,对整个供应链的集成和协同运作的技术和基础设施要求也较高。

以计算机公司为例,其对计算机市场的预测和计算机的订单是企业一切业务活动的拉动点,生产装配、采购等的计划安排和运作都是以它们为依据和基础进行的,这种典型的面向订单的生产运作可以明显地减少库存积压和个性化和特殊配置需求,并加快资金周转。然而,这种供应链的运作和实施相对较难。其结构原理如图 1-3 所示。

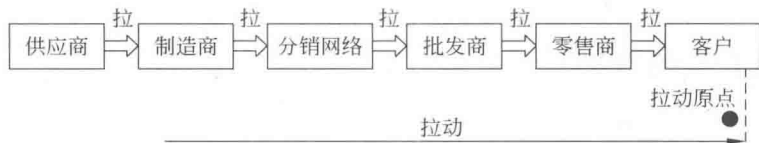


图 1-3 拉动式供应链

但在一个企业内部,对于有些业务流程来说,有时推动式和拉动式方式共存。如戴尔计算机公司的 PC 生产线,既有推动式运作又有拉动式运作,其 PC 装配的起点就是推和拉的分界线,在装配之前的所有流程都是推动式流程,而装配和其后的所有流程都是拉动式流程,完全取决于客户订单。这种推拉共存的运作对制定有关供应链设计的战略决策非常有用。例如,供应链管理中的延迟生产策略就很好地体现了这一点,通过对产品设计流程的改进,使推和拉的边界尽可能后延,便可有效地解决大规模生产与大规模个性定制之间的矛盾,在充分利用规模经济的同时实现大批量客户化生产。

#### (四) 其他划分

供应链还可以根据不同的标准划分为以下几种类型。

##### 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、复杂的市场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,相应的改变供应链的组成。

##### 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。

## 1.2 供应链管理的概念、内容及意义

### 一、供应链管理的含义

#### (一) 供应链管理的含义

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)是以提高企业个体和供应链整体的长期绩效为目标,对传统的商务活动进行总体的战略协调,对特定公司内部跨职能部门边界的运作和在供应链成员中跨公司边界的运作进行战术控制的过程。

供应链管理就是要整合供应商、制造部门、库存部门和配送商等供应链上的诸多环节,减少供应链的成本,促进物流和信息流的交换,以求在正确的时间和地点,生产和配送适当数量的正确产品,提高企业的总体效益。

供应链管理通过多级环节,提高整体效益。每个环节都不是孤立存在的,这些环节之间存在着错综复杂的关系,形成网络系统。同时这个系统也不是静止不变的,不但网络间传输的数据不断变化,而且网络的构成模式也在实时进行调整。供应链管理的范围如图 1-4 所示。

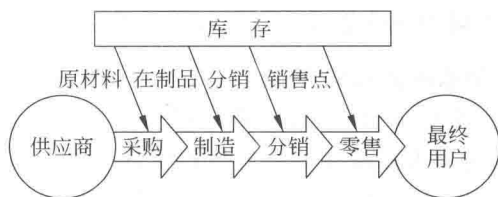


图 1-4 供应链管理的范围

#### (二) 供应链管理的特征

- (1) 以顾客满意为最高目标,以市场需求的拉动为原动力。
- (2) 企业之间关系更为紧密,共担风险,共享利益。
- (3) 把供应链中所有节点企业作为一个整体进行管理。
- (4) 对工作流程、实物流程和资金流程进行设计、执行、修正和不断改进。
- (5) 利用信息系统优化供应链的运作。
- (6) 缩短产品完成时间,使生产尽量贴近实时需求。
- (7) 减少采购、库存、运输等环节的成本。

以上特征中,(1)(2)(3)是供应链管理的实质;(4)(5)是实施供应链管理的两种主要方法;而(6)(7)则是实施供应链管理的主要目标,即从时间和成本两个方面为产品增值,从而增强企业的竞争力。