



现代物流与供应链系列教程

供应链管理

姜大立 姜玉宏 张 军 彭良涛 编著

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

现代物流与供应链系列教程

供应链管理

姜大立 姜玉宏 张 军 彭良涛 编著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书在介绍供应链管理基本理论和发展状况的基础上,对供应链管理的主要内容和方法进行较深入、详细的分析,包括供应链设计与构建、供应链战略管理、供应链关系管理、供应链业务流程重组、供应链物流管理、供应链信息管理、供应链成本管理、供应链风险管理、供应链管理绩效评价、供应链激励机制以及供应链管理的新发展。

本书内容丰富,注重理论与实践相结合,既可作为高等院校物流管理、物流工程、企业管理、系统工程等有关专业本科学生和研究生学习教材,又适合于作为从事生产运作管理、物流管理、供应链管理、采购与供应管理等人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/姜大立等编著. —北京:中国石化出版社,2011.1

现代物流与供应链系列教程

ISBN 978-7-5114-0716-0

I. ①供… II. ①姜… III. ①物资供应-物资管理-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 004651 号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

北京科信印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 21.5 印张 528 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定价:56.00 元

《现代物流与供应链系列教程》

丛书编委会

主任委员	王 丰	后勤工程学院现代物流研究所所长，教授
	姜大立	后勤工程学院现代物流研究所，教授， 博士生导师
委 员	张剑芳	后勤工程学院现代物流研究所，副教授， 博士
	王 旭	重庆大学贸易与行政管理学院院长， 教授，博士生导师
	鄢 萍	重庆大学贸易与行政管理学院院长， 教授，博士生导师
	黄 辉	重庆工商大学教授
	张 军	重庆工商大学副教授，博士
	唐秋生	重庆交通大学，副教授，博士
	彭 勇	重庆交通大学，副教授，博士

前 言

21 世纪是新经济的时代。由于经济全球化和知识经济的到来，用户需求凸显个性化，需求不确定性不断增加，加剧了市场竞争的激烈程度。因此，现代企业管理已经进入供应链管理时代。供应链管理是通过建立供、产、销及客户间的战略合作伙伴关系，最大程度地减少内耗与浪费，充分利用企业的外部资源，实现供应链整体效应，并最大化来获取利润。用企业之间的通力合作，共同增强企业竞争实力。英国著名供应链专家马丁·克里斯多夫(Martin Christopher)曾说过“21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争”。企业只有构建良好的供应链体系才能在未来的竞争中抢占机遇获取利润。现在越来越多的企业开始注重供应链管理，企业经营模式也由纵向一体化转向横向一体化，试图在全球范围内与供应商和经销商建立最佳合作关系，从而形成战略联盟，结成利益共同体，构成一条从供应商、制造商、分销商到最终客户的供应链。

本书囊括了供应链管理的各个主要方面。全书共 12 章，主要介绍了供应链管理概述、供应链设计与构建、供应链战略管理、供应链关系管理、供应链业务流程重组、供应链物流管理、供应链信息管理、供应链成本管理、供应链风险管理、供应链管理绩效评价、供应链激励机制以及供应链管理的新发展等。

本书由姜大立、姜玉宏、张军、彭良涛、刘军、颜华、关宇、唐国锋、张磊、张恒、李德、姚平、王科、张陈共同编写，全书由姜大立、姜玉宏、张军、彭良涛负责审定、统稿。本书的编写参阅并引用了许多资料，主要参考文献列于书后，在此一并对这些作者表示感谢。在本书的编写过程中，得到了后勤工程学院的大力支持和帮助，中国石化出版社为本书的出版也付出了大量心血，在此表示衷心的感谢。

由于作者水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请读者不吝赐教。

编 者

目 录

第1章 供应链管理概述	(1)
学习目标	(1)
1.1 引言	(1)
1.2 供应链管理思想的产生	(1)
1.2.1 现代竞争环境下企业面临的挑战	(1)
1.2.2 传统管理模式存在的弊端	(2)
1.2.3 供应链管理的发展环境	(3)
1.2.4 供应链管理模式的产生	(5)
1.2.5 供应链管理的思想体现	(6)
1.3 供应链管理的基本理论	(6)
1.3.1 供应链的概念	(6)
1.3.2 供应链的特点与结构	(7)
1.3.3 供应链管理的概念	(8)
1.3.4 供应链管理的内容	(9)
1.3.5 供应链管理的特点与目标	(10)
1.4 供应链管理的发展	(11)
1.4.1 供应链管理的发展历程	(11)
1.4.2 供应链管理建模技术	(11)
1.4.3 供应链管理发展的新趋势	(12)
1.5 小结	(12)
案例分析	(13)
复习思考题	(15)
第2章 供应链设计与构建	(16)
学习目标	(16)
2.1 引言	(16)
2.2 供应链设计概述	(16)
2.2.1 供应链设计的原则	(16)
2.2.2 供应链设计的影响因素	(17)
2.2.3 供应链设计的内容和步骤	(18)
2.2.4 供应链设计的评价指标	(19)
2.3 供应链体系结构模型	(20)

2.3.1	供应链体系的构成	(20)
2.3.2	供应链网络结构与模型	(21)
2.4	供应链设计与构建策略	(23)
2.4.1	基于大规模定制的供应链设计	(23)
2.4.2	基于电子商务环境下的供应链构建	(24)
2.4.3	基于客户服务的供应链设计方法	(24)
2.4.4	基于产品的供应链设计策略	(24)
2.4.5	基于顾客需求的供应链设计策略	(26)
2.4.6	基于成本优化的供应链构建	(28)
2.4.7	基于可靠性的供应链构建	(28)
2.5	供应链的网络设计	(29)
2.5.1	网络设计决策在供应链中的作用	(29)
2.5.2	影响网络设计决策的因素	(30)
2.5.3	网络设计决策的框架	(34)
2.5.4	网络设计优化模型	(35)
2.6	小结	(36)
案例分析		(36)
复习思考题		(38)

第3章 供应链战略管理

学习目标	(39)
3.1 引言	(39)
3.2 供应链战略管理概述	(39)
3.2.1 供应链战略管理的产生	(39)
3.2.2 供应链战略管理的内涵	(40)
3.2.3 供应链战略管理的原则	(41)
3.2.4 供应链战略管理的特点	(42)
3.3 供应链战略管理定位与选择	(43)
3.3.1 供应链战略定位	(43)
3.3.2 供应链战略选择	(46)
3.3.3 供应链的战略匹配	(47)
3.4 供应链战略管理的实施	(49)
3.4.1 战略实施	(49)
3.4.2 企业战略规划系统	(49)
3.4.3 企业战略资源的分配	(50)
3.5 供应链战略管理的评价	(50)
3.5.1 供应链战略管理评价概述	(50)
3.5.2 供应链战略管理评价指标体系	(52)

3.5.3 供应链战略管理评价方法	(52)
3.5.4 供应链战略管理评价步骤	(53)
3.6 小结	(55)
复习思考题	(56)

第4章 供应链关系管理

学习目标	(57)
4.1 引言	(57)
4.2 供应链战略合作伙伴关系	(57)
4.2.1 供应链战略合作伙伴关系的产生	(57)
4.2.2 供应链战略合作伙伴关系的定义	(58)
4.2.3 建立供应链战略合作伙伴关系的驱动力	(59)
4.2.4 建立供应链战略合作伙伴关系的重要意义	(61)
4.2.5 基于战略合作伙伴关系的企业集成模式	(62)
4.3 供应链战略合作伙伴关系的形成及制约因素	(62)
4.3.1 企业合作关系的演变过程	(62)
4.3.2 建立供应链战略合作伙伴关系的制约因素	(63)
4.4 供应链战略合作伙伴的选择	(63)
4.4.1 选择供应链战略合作伙伴的原则	(63)
4.4.2 选择供应链战略合作伙伴的标准	(64)
4.4.3 选择供应链战略合作伙伴的方法	(65)
4.4.4 选择供应链战略合作伙伴的步骤	(66)
4.4.5 建立供应链战略合作伙伴关系需要注意的几个问题	(66)
4.5 供应链合作关系的激励机制	(68)
4.5.1 激励供应链合作关系的必要性	(69)
4.5.2 激励供应链合作关系的原则	(70)
4.6 供应商关系管理与客户关系管理	(70)
4.6.1 基于供应链的供应商关系管理	(70)
4.6.2 基于供应链的客户关系管理	(73)
4.7 小结	(75)
案例分析	(75)
复习思考题	(77)

第5章 供应链业务流程重组

学习目标	(78)
5.1 引言	(78)
5.2 业务流程重组概述	(78)
5.2.1 传统企业的组织结构与业务流程特征	(78)

5.2.2	业务流程重组的概念及发展	(79)
5.2.3	业务流程重组的思想与内涵	(80)
5.2.4	业务流程重组的作用	(81)
5.3	业务流程重组的基本理论	(82)
5.3.1	流程再造的原则	(82)
5.3.2	流程再造的方法	(82)
5.3.3	流程再造的关键评价因素	(82)
5.4	业务流程重组的建模方法	(83)
5.4.1	业务流程重组建模方法概述	(83)
5.4.2	几种典型的建模方法	(83)
5.5	供应链管理环境下的企业组织与业务流程重组	(86)
5.5.1	供应链管理环境下的企业业务流程的主要特征	(86)
5.5.2	供应链企业物流管理组织形式的变化	(87)
5.5.3	供应链管理环境下企业业务流程重组的几个问题	(88)
5.6	小结	(89)
案例分析		(90)
复习思考题		(91)

第6章 供应链物流管理

学习目标	(92)
6.1 引言	(92)
6.2 物流与供应链管理	(92)
6.2.1 物流管理概述	(92)
6.2.2 供应链管理环境下的物流特征	(93)
6.2.3 供应链管理环境下的物流网络	(94)
6.2.4 供应链管理环境下的物流组织	(96)
6.3 供应链的采购管理	(100)
6.3.1 供应链管理环境下的采购管理概述	(100)
6.3.2 供应商关系管理	(103)
6.3.3 供应链环境下的采购策略	(106)
6.3.4 供应链采购成本控制	(114)
案例分析	(115)
6.4 供应链的生产管理	(116)
6.4.1 供应链管理环境下的生产管理概述	(116)
6.4.2 供应链管理环境下的生产管理策略	(118)
6.4.3 供应链管理环境下的生产计划控制	(120)
6.4.4 供应链管理环境下的生产成本控制	(125)
6.5 供应链的运输管理	(127)

6.5.1	供应链管理环境下的运输管理概述	(127)
6.5.2	供应链管理环境下的运输管理策略——协同运输管理	(128)
6.5.3	供应链管理环境下的运输网络设计	(130)
6.5.4	供应链管理环境下的运输成本控制	(133)
6.6	供应链的库存管理	(138)
6.6.1	供应链管理环境下的库存管理概述	(138)
6.6.2	供应链管理环境下的库存管理方法	(140)
6.6.3	供应链管理环境下的库存成本控制	(146)
6.7	供应链的物流服务	(150)
6.7.1	供应链管理环境下的物流服务概述	(150)
6.7.2	供应链管理环境下的物流服务创新	(153)
6.7.3	供应链管理环境下的物流服务成本控制	(156)
6.8	小结	(160)
复习思考题		(161)

第7章 供应链信息管理

学习目标		(162)
7.1	引言	(162)
7.2	供应链信息管理概述	(162)
7.2.1	供应链信息的构成	(162)
7.2.2	供应链信息的特征	(163)
7.3	供应链管理信息控制	(163)
7.3.1	供应链管理中的信息流	(163)
7.3.2	供应链管理中的信息控制模式	(165)
7.3.3	供应链环境下的信息控制特点	(167)
7.4	信息技术在供应链管理中的应用	(168)
7.4.1	基于 EDI 的供应链信息管理	(168)
7.4.2	基于 Internet/Intranet 的供应链信息管理	(170)
7.4.3	电子商务条件下的供应链信息管理	(172)
7.5	供应链管理中的信息系统	(174)
7.5.1	供应链信息系统的结构	(174)
7.5.2	供应链信息系统	(178)
7.6	小结	(180)
案例分析		(180)
复习思考题		(184)

第8章 供应链成本管理

学习目标		(185)
------------	--	-------

8.1 引言	(185)
8.2 供应链成本管理概述	(185)
8.2.1 供应链成本管理的特点	(185)
8.2.2 供应链成本管理的前提和基础	(186)
8.2.3 供应链成本管理的发展	(187)
8.2.4 加强供应链成本管理的作用	(187)
8.3 供应链的成本控制	(188)
8.3.1 影响供应链成本构成的因素	(188)
8.3.2 供应链成本控制中的关键	(189)
8.3.3 供应链成本控制的策略	(190)
8.4 供应链成本分析方法	(191)
8.4.1 供应链的成本核算方式	(192)
8.4.2 供应链成本分析方法	(194)
8.5 小结	(198)
案例分析	(198)
复习思考题	(200)

第9章 供应链风险管理

学习目标	(201)
9.1 引言	(201)
9.2 供应链风险产生机理和因素分析	(201)
9.2.1 供应链外部风险因素分析	(201)
9.2.2 供应链内部风险因素分析	(202)
9.3 供应链风险特征及其分类	(203)
9.3.1 按照风险存在的周期划分	(204)
9.3.2 按照供应链系统构成划分	(204)
9.3.3 按照供应链的过程划分	(205)
9.3.4 按照风险来源划分	(205)
9.4 供应链风险识别与评估	(205)
9.4.1 供应链风险识别	(205)
9.4.2 供应链风险评估	(206)
9.4.3 供应链风险的定量评估	(206)
9.5 供应链风险防范与控制	(211)
9.5.1 供应链风险防范	(211)
9.5.2 供应链风险的控制措施	(213)
9.6 供应链风险传递与分担	(218)
9.6.1 供应链风险的传递机制	(218)
9.6.2 供应链风险传递的路径	(219)

9.6.3 供应链风险传递的控制措施	(220)
9.7 小结	(221)
复习思考题	(221)

第10章 供应链管理绩效评价

学习目标	(222)
10.1 引言	(222)
10.2 供应链绩效评价概述	(222)
10.2.1 供应链绩效评价的概念	(222)
10.2.2 供应链绩效评价的特点	(222)
10.2.3 供应链绩效评价应遵循的原则	(222)
10.2.4 供应链绩效评价的意义	(223)
10.3 绩效评价理论	(225)
10.3.1 供应链管理思想对绩效评价的冲击	(225)
10.3.2 供应链绩效评价的一般方法	(226)
10.3.3 供应链绩效评价侧重面	(227)
10.4 供应链绩效评价体系设计	(229)
10.4.1 供应链绩效评价的目的	(229)
10.4.2 影响供应链绩效的驱动力	(230)
10.4.3 绩效评价的选择原则和方法	(232)
10.5 供应链绩效评价指标体系	(234)
10.5.1 反映整个供应链业务流程的绩效评价指标	(235)
10.5.2 反映供应链上、下节点企业之关系的绩效评价指标	(236)
10.6 增强型平衡供应链记分法评价指标体系及应用	(237)
10.6.1 供应链绩效评价指标体系的原则	(237)
10.6.2 绩效评价指标体系的建立	(237)
10.6.3 绩效评价的计算	(240)
10.6.4 供应链绩效评价的实证分析	(241)
10.7 小结	(242)
复习思考题	(243)

第11章 供应链激励机制

学习目标	(244)
11.1 引言	(244)
11.2 供应链激励机制概述	(244)
11.2.1 激励机制	(244)
11.2.2 建立供应链企业激励机制的重要性	(245)
11.2.3 供应链企业激励机制的特点	(245)

11.3 供应链协议和供应链激励机制的内容	(247)
11.3.1 供应链协议	(247)
11.3.2 供应链激励的内容	(248)
11.4 供应链激励机制的设计	(253)
11.4.1 委托代理理论	(253)
11.4.2 供应链企业的委托-代理存在的问题	(255)
11.4.3 供应链激励机制的设计	(257)
11.5 小结	(260)
复习思考题	(261)

第12章 供应链管理的新发展

学习目标	(262)
------------	-------

12.1 引言	(262)
---------------	-------

12.2 绿色供应链管理	(262)
--------------------	-------

12.2.1 绿色供应链概述	(262)
----------------------	-------

12.2.2 绿色供应链管理	(264)
----------------------	-------

12.2.3 实施绿色供应链成功标准与界定	(268)
-----------------------------	-------

12.2.4 绿色供应链绩效评价	(270)
------------------------	-------

案例分析	(271)
------------	-------

12.3 应急供应链管理	(274)
--------------------	-------

12.3.1 应急供应链概述	(274)
----------------------	-------

12.3.2 应急供应链的预警机制	(274)
-------------------------	-------

12.3.3 应急供应链的决策机制	(278)
-------------------------	-------

12.3.4 应急供应链的响应机制	(284)
-------------------------	-------

12.4 集群式供应链管理	(285)
---------------------	-------

12.4.1 集群式供应链的概述	(285)
------------------------	-------

12.4.2 集群式供应链总体组织构架及驱动因素分析	(287)
----------------------------------	-------

12.4.3 集群式供应链的组织模式	(289)
--------------------------	-------

案例分析	(292)
------------	-------

案例分析	(296)
------------	-------

12.4.4 提升集群式供应链系统运作效率的保障措施	(299)
----------------------------------	-------

12.5 移动供应链管理	(301)
--------------------	-------

12.5.1 移动供应链管理概述	(302)
------------------------	-------

12.5.2 移动供应链管理的技术基础	(303)
---------------------------	-------

12.5.3 移动供应链管理的模式及优势	(307)
----------------------------	-------

案例分析	(310)
------------	-------

12.6 供应链资源管理	(311)
--------------------	-------

12.6.1 供应链资源管理概述	(311)
------------------------	-------

12.6.2 企业资源计划系统的基本结构 (311)

12.6.3 基于优化模型的企业资源计划系统 (317)

12.6.4 4PL 模式下的供应链资源整合 (319)

12.7 小结 (325)

复习思考题 (325)

第 1 章 供应链管理概述

【学习目标】

1. 了解供应链管理思想产生的历史背景
2. 掌握供应链的概念及特征
3. 掌握供应链管理的概念及特征
4. 了解供应链管理的建模技术
5. 了解供应链管理发展的新趋势

1.1 引言

21 世纪是新经济的时代。经济的全球化、市场的一体化趋势日益加强，全球信息高速公路——国际互联网的全面建立，导致了信息高度的透明化和传送的瞬间化，电子商务应运而生，市场状况变化莫测，顾客需求更加多样化和个性化，市场竞争变得更加激烈和复杂。在此情况下，传统的仅仅关注企业内部资源和竞争力的管理模式已无法适应新的竞争形势。

供应链管理的产生顺应了时代的要求，它不仅关注企业内部的资源和竞争力，而且关注企业外部的资源和竞争力，强调在整个供应链上对资源和竞争力进行集成，是一种新的管理思想和方法。通过供应链管理能够使供应链上所有节点企业形成一种开放式的、利益一致的、信息共享和共赢的企业与企业之间的关系。在供应链中，各厂商之间通过资源的充分共享，减少从原材料供给到供用户消费的最终产品形成的整个过程的运营总成本，缩短各中间厂商在生产过程中的提前期，加快市场的响应速度，减少该过程中厂商所面临的不确定因素。英国著名供应链专家马丁·克里斯多夫(Martin Christopher)曾说过“市场上只有供应链而没有企业”，“21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争”。

1.2 供应链管理思想的产生

1.2.1 现代竞争环境下企业面临的挑战

20 世纪 90 年代以来，由于科学技术的不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场的形成，围绕新产品的市场竞争日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品生命周期不断缩短，企业面临着开发新产品、缩短交货期、提高产品质量、降低生产成本和改进客户服务的压力。这些压力归根到底是要求企业对市场做出快速反应，源源不断地开发出满足消费者个性需要的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争。

1.2.1.1 缩短产品研发周期

随着消费者需求的多样化发展，企业的产品开发能力要不断提高。例如，AT&T 公司新电话的开发时间由过去的 2 年缩短为 1 年，惠普公司新打印机开发时间从过去的 4.5 年缩短为 22 个月。

1.2.1.2 降低库存水平

消费者需求的多样化越来越突出，企业为了更好地满足其需求，不断推出新的品种。然而，产品品种数成倍增长，使得制造商和销售商背上沉重的库存负担，严重影响企业的资金周转速度，进而影响企业的竞争力。

1.2.1.3 缩短交货期

缩短产品的开发、生产周期，在尽可能短的生产时间内满足用户需求已成为所有管理者最为关注的问题之一。企业间的竞争因素在 20 世纪 60 年代为成本，80 年代为质量，90 年代为交货期，而进入 21 世纪则为响应周期(Cycle - Time)。企业不仅要有很强的开发能力，完善产品品种和对供应链成本的控制，更为重要的是缩短产品的上市时间，即尽可能提高对客户需求的响应速度。20 世纪 90 年代日本汽车制造商平均每 2 年推出一个车型，而美国推出相应档次的车型却需要 5~7 年，这就是在汽车市场上日本汽车一直处于主动的原因所在。

1.2.1.4 提供定制化产品和服务

传统的“一对全”的规模经济生产模式已经不能使顾客满意，这种模式已不再能使企业获得效益，企业必须根据每个客户的特殊要求定制产品和服务，因此，企业必须具有一对一的定制化服务。显然个性化定制生产提高了产品质量，使企业快速响应客户要求，但对企业运作模式提出更新的要求。

总之，企业要想在这种严酷的竞争环境中生存下去，必须具有较强的处理环境变化和由环境引起的不确定性的能力。如何应对这种挑战，始终是管理者们关注的焦点。

1.2.2 传统管理模式存在的弊端

传统的管理模式是“纵向一体化(Vertical Integration)”的管理模式。从管理模式上看，企业处于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需求，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，与其他为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有权关系。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。

在 20 世纪 40~60 年代，企业处于相对稳定的市场环境中，这时的“纵向一体化”模式是有效的。但是到了 90 年代，在科学技术迅速发展、世界竞争日益激烈、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。

1.2.2.1 增加企业的投资负担

无论是投资建新的工厂，还是用于其他公司的控股，都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来诸多不利之处。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，随机进入项目建设周期(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，这样又将消耗大量的企业资源。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。显而易见，用于项目基本建设的时间越长，企业背负的利息负担越重。

1.2.2.2 承担丧失市场时机的风险

对于某些新建项目，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，市场机会早已在项目建设过程中逝去，这样的事例在我国很多。从选择投资方向看，决策者当时的决策可能是正确的，但是就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长，等到生产系统建成投产之时，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，从而使企业遭致损失。因此，项目建设周期越长，企业承担的风险越高。

1.2.2.3 迫使企业从事不擅长的业务活动

“纵向一体化”管理模式的企业实际上是“大而全”、“小而全”的翻版，这种企业把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、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，不仅使企业失去了核心竞争力，而且增加了企业产品成本。例如，1996 年，办事机构设在密执安特罗依的劳动力协会的一个顾问机构指出，通用汽车公司抱着纵向管理思想不放，公司自己生产 70% 的零部件，而福特公司只有 50%，克莱斯勒只有 30%。他们指出，正是由于通用汽车公司的顽固做法，它现在不得不经受着多方面竞争的压力。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家公司，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 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为自主生产。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，最后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。

1.2.2.4 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手

采用“纵向一体化”管理模式企业的另一个问题是，它必须在不同业务领域直接与不同的对手进行竞争。例如，有的制造商不仅生产产品，而且还拥有运输公司。这样一来，该企业不仅要与制造业的对手竞争，而且还要与运输业的对手竞争。事实上，即使是 IBM 这样的大公司，也不可能拥有进行所有业务活动所必需的才能。因此，从 20 世纪 80 年代末期起，IBM 就不再进行纵向发展，而是与其他企业建立广泛的合作关系。例如，IBM 与苹果公司合作开发软件，协助 MCT 联营公司进行计算机基本技术研究工作，与西门子公司合作设计动态随机存储器等。

1.2.2.5 增大企业的行业风险

如果整个行业不景气，采用纵向一体化模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失，而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。过去曾有这样一个例子，某味精厂为了保证原材料供应，自己建了一个辅料厂。但后来味精市场饱和，该厂生产的味精大部分没有销路。结果不仅味精厂遭受损失，与之配套的辅料厂也举步维艰。

1.2.3 供应链管理的发展环境

1.2.3.1 供应链管理发展的宏观环境

首先，科学技术的进步。历史进入 20 世纪 90 年代以来，飞速发展的科学技术为供应链管理营造了良好的发展环境。近年来，电子数据交换技术、条码技术的应用增强了信息传递的准确性、及时性和可靠性，使信息代替库存成为可能，极大地推动了供应链管理的发展。电子商务与供应链管理集成软件的开发，也给供应链管理的发展带来了新的机遇，可以通过电子数据交换与供应链成员共享信息。零售商与供应商之间直接进行信息交换，提高了物流效率和对日益增长的客户服务的支持水平。越来越多的企业将 Internet 引入供应链领域，借助电子商务来降低企业的运行成本。

其次，经济一体化趋势的加强。经济一体化是当前世界经济发展的基本趋势，它的本质是以投资、贸易、金融、技术、人才自由流动与合理配置，推动生产力快速发展。到目前为止，世界已经拥有 130 多种全球性和区域性的经济一体化方式。经济一体化趋势的加强也要