

Gongyinglian xietong Zhanlue guanli

供应链协同 战略管理

张天平 ■ 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

供应链协同战略管理

张天平 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链协同战略管理/张天平著

北京: 中国经济出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0106 - 1

I. ①供… II. ①张… 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 154076 号

责任编辑 刘一玲

责任印制 石星岳

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京东光印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 11. 75

字 数 240 千字

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0106 - 1/F · 8450

定 价 30. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

随着科学技术的进步和生产力的发展,顾客消费水平不断提高,企业之间的竞争日益加剧,加上政治、经济、社会环境的巨大变化,使得整个市场需求的不确定性大大增加。“3C”是用户需求多样性与市场变化不确定性的根源,同时也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。企业面对一个变化迅速且无法预测的买方市场,为了提高竞争力,采取了许多先进的制造技术和管理方法。

我国传统制造业企业管理体制与运作模式受“大而全”、“小而全”思想的影响非常严重,“万事不求人”的封建主义思想使企业成为一个封闭系统,与开放式的全球制造和供应链协同管理模式相差甚远,无法适应供应链协同管理的要求。例如,生产系统设计没有考虑供应链的影响,只考虑生产过程本身,而没有考虑生产过程以外的因素对企业竞争能力的影响。供、产、销系统没有形成协同合作的“链”,供、产、销等企业的基本活动在传统的运作模式下基本上是各自为政,相互脱节;部门主义思想使激励机制以部门目标为主,孤立地评价部门业绩,造成企业内部各部门片面追求部门利益,物流、信息流经常扭曲、变形;管理信息处理手段落后,我国大多数企业

仍采用手工处理方式,企业内部信息系统不健全、数据处理技术落后,没有充分利用 EDI、Internet 等先进技术,致使信息处理不及时、不准确,不同地域的数据库没有集成起来;没有市场响应、用户服务、供应链管理方面的评价标准与激励机制;在各供应商之间没有协调一致的计划,每个部门都各搞一套,只顾安排自己的活动;制造商、供应商和经销商都缺乏合作的战略伙伴关系,且往往从短期效益出发,相互之间失去了信任与合作。为了使企业能在当今这种市场竞争环境中生存和发展下去,必须转变传统的管理模式,变革的阵痛可以换来企业长期发展的未来。因此,研究供应链协同管理对我国企业提高在国际市场上的生存和竞争能力都有着十分重要的理论与实际意义。

作者

2010 年 4 月

目 录

第一章 供应链管理概论 / 1

第一节 供应链管理的发展历史 1

一、供应链管理的萌芽阶段 1

二、供应链管理的初级阶段 2

三、供应链管理的形成阶段 4

四、供应链管理的成熟和全面发展阶段 6

第二节 供应链管理的概念、特点及作用 7

一、供应链的概念 7

二、供应链管理的概念 9

三、供应链的特点 13

四、供应链管理的作用 14

第三节 供应链的类型 15

一、以供应链管理对象划分 15

二、以网状结构划分 16

三、以分布范围划分 17

四、其他划分 19

第四节 供应链管理的基本理论 20

一、交易成本理论 21

二、代理理论	24
三、牛鞭效应	28
第二章 供应链节点企业协同关系及战略 / 37	
第一节 供应链节点企业协同关系分析	37
一、上游企业与下游企业构成的供应链关系	37
二、网状供应链	43
三、多资源交互作用下供应链节点企业的关系	48
第二节 影响供应链协同关系的因素	67
一、供应链中企业合作协同的具体战略因素	69
二、供应链中企业合作协同的生命周期因素	72
第三节 电子商务与供应链的协同	81
一、电子商务的供应链硬环境协同	82
二、电子商务的供应链软约束协同	85
第四节 供应节点企业的选择和方法	86
一、供应链合作伙伴的选择	86
二、供应链管理流程	88
第三章 供应链绩效评价 / 90	
第一节 供应链绩效评价的相关理论	90
一、绩效评价及相关概念	90
二、供应链绩效评价的内容和特点	91
第二节 供应链绩效评价体系的主要方法	95
一、ROF 方法	96
二、SCOR 供应链运营参考模型	97
三、标杆法	98

四、平衡计分法	99
五、供应链绩效测试和诊断	101
第三节 供应链绩效评价指标体系的构建	102
一、三层次供应链绩效评价指标体系的提出	103
二、供应链绩效评价指标体系构建的原则	105
三、供应链绩效评价体系指标的构建	107
四、供应链绩效指标模糊综合评价模型	127
第四节 供应链绩效评价指标体系对供应链管理的影响	136
一、市场角度	136
二、成本角度	137
三、效益角度	137
四、竞争角度	138
五、协作角度	139
第四章 供应链业务外包及竞争力 / 141	
第一节 企业核心竞争力	142
一、现代企业竞争特征的分析	143
二、企业核心竞争力理论的起源	144
三、企业核心竞争力的概念	145
四、企业核心竞争力的主要内容	149
五、核心竞争力的特点	151
六、打造和强化企业核心竞争力的要素和条件	152
七、核心竞争力的诊断分析	154
第二节 供应链管理环境下的企业业务外包	156
一、业务外包的原因	157

二、业务外包的问题	159
三、业务外包的主要方式	159
四、全球范围的业务外包	162
五、业务外包与信息技术	163
第三节 供应链管理环境下的扩展企业	164
一、扩展企业的产生与定义	164
二、扩展企业的理论模型	165
三、扩展企业的目标与特征	168
四、扩展企业的采购关系	169
五、扩展企业的生产计划与控制	170
第四节 企业战略目标	176
一、战略目标的含义	176
二、战略目标的构成	177
三、战略目标的制定原则	181
四、战略目标的制定过程	183
五、战略目标的制定方法	183
第五章 供应链管理中的信息技术 / 187	
第一节 信息技术概述	187
第二节 信息技术的发展及其在供应链管理中的应用	189
一、现代信息技术的发展	189
二、信息技术在供应链管理中的应用	190
第三节 基于 EDI 的供应链管理信息技术支撑体系	194
第四节 基于 Internet 的供应链管理信息技术支撑体系	197
一、三层 B/S (浏览器/服务器) 体系结构思想	199

二、Internet/Intranet 集成思想	200
三、Web 数据库技术、动态数据库应用	201
四、基于 Internet 的供应链企业信息组织与 集成模式	202
第五节 电子商务与供应链管理	204
一、电子商务概述	205
二、电子商务在供应链管理中应用的 主要技术手段	209
第六章 供应链管理环境下的企业生产 / 213	
第一节 现行生产计划和控制与供应链 管理思想的差距	213
一、概述	213
二、现行生产计划和控制模式与供应链 管理思想的差距	214
第二节 供应链管理环境下的企业生产计划与 控制的特点	217
一、概述	217
二、同步化供应链企业计划的提出	218
三、供应链管理环境下的生产计划	219
四、供应链管理环境下生产计划的制订	222
五、供应链管理环境下的生产控制新特点	225
第三节 供应链管理环境下的生产计划与 控制系统总体模型	227

一、供应链管理环境下的集成生产计划与 控制系统的总体构想	227
二、生产计划与控制总体模型及其特点	230
第四节 供应链环境下生产系统的协调	233
一、供应链的协调控制机制	233
二、供应链的信息跟踪机制	234
第七章 供应链管理环境下的库存控制 / 242	
第一节 库存管理的基本方法	242
一、库存的含义和分类	242
二、库存的作用	244
三、库存管理的基本原理和方法	245
第二节 供应链管理环境下的库存问题	250
一、供应链管理环境下的库存问题	250
二、供应链中的需求变异放大原理与库存波动	257
三、供应链中的不确定性与库存	260
四、协调库存管理与零库存管理	264
第三节 供应链管理环境下的库存管理策略	264
一、VMI 管理系统	265
二、联合库存管理	271
三、多级库存优化与控制	277
第八章 电子商务物流的关系 / 285	
第一节 电子商务发展对物流的影响	285
一、电子商务将提高物流业的地位	286
二、电子商务将改变人们的物流观念	289

三、电子商务将改变物流的运作方式	291
四、电子商务将改变物流企业的经营形态	291
五、电子商务将促进物流范围的广域拓展	293
六、电子商务将促进物流基础设施的改善	293
七、电子商务将促进物流技术的进步	294
八、电子商务将促进物流管理水平的提高	294
九、电子商务对物流人才提出了更高的要求	294
第二节 电子商务对物流的促进	295
一、物流活动是电子商务活动的重要组成部分	295
二、物流是电子商务的强力支撑	299
第三节 电子商务物流业的地位与结构	302
一、电子商务的物流业的形成背景	302
二、电子商务物流业的地位	303
三、电子商务物流业的构成及其联系	305
第四节 电子商务物流是物流的高级形态	310
一、经济的全球一体化促使物流业的综合化	311
二、电子商务的兴起直接导致物流业的变革	313
第九章 供应链管理环境下的采购与物流管理 / 316	
第一节 概述	316
一、基本概念	316
二、物流管理的形成与发展	318
三、物流管理在供应链管理中的地位	322
四、供应链环境下物流管理面临的主要问题	324
第二节 供应链管理环境下的物流管理	325

一、供应链管理环境下物流的特征	325
二、物流管理的战略	328
三、有效资源配置	332
四、全球后勤系统	333
五、第三方物流系统	334
六、延迟化策略	336
七、战略渠道设计	336
第三节 供应链管理环境下的采购管理	339
一、传统的采购模式	339
二、供应链管理环境下采购的特点	341
第四节 准时采购策略	347
一、准时采购的基本思想	347
二、准时采购对供应链管理的意义	347
三、准时化采购的特点	348
四、准时采购的原理与方法	350
五、准时化采购实践分析	353
第五节 供应商管理	354
一、两种供应关系模式	354
二、双赢关系对实施准时化采购的意义	355
三、双赢供应关系管理	357

第一章 供应链管理概论

第一节 供应链管理的发展历史

供应链作为一种管理理论或者一门新兴的管理科学,从其萌芽到相对的成熟只有几十年的历史。虽然只有短短的几十年,然而,无论是供应链管理的理念,还是供应链管理的应用技术都有很大的发展。目前一般认为供应链管理的形成与发展主要经历了以下四个阶段:

一、供应链管理的萌芽阶段

20 世纪 80 年代之前。在这一阶段,在供应链上的节点企业,其管理理念基本上都集中在“为生产而管理”,市场的竞争表现为企业产品的数量与产品实体质量的竞争,企业之间虽然也存在某些方面的协作,但基本上是一种本位主义的状态,即便是同一企业内部的不同部门也是如此,其组织结构以各自为政的职能化或者区域性的条条框框为特征。在这一阶段,供应链上的节点企业之间合作关系极为松散。“为生产而管理”的导向使供应链成员之间常常存在利益的冲突,链上供方与需方之间更多的是彼此的讨价还价,阻碍了供应链管理的形成。

在 20 世纪六七十年代,虽然部分企业已经采用了物料需求计划(MRP)这一技术来管理业务,但也只是企业内部各职能部门分别在相互隔离的环境下制订和执行计划,数据的完整性差,甚至在企业内部也很难做到信息上的统一与集成,更谈不上业务链上的标准化与数据流。在理论的研究上,供应链管理也只仅仅停留在开始探索和尝试阶段,因此没有出现一种较为完善的供应链管理理念及指导思想。应该说在这一时期,供应链管理仅仅处于一种萌芽状态。

二、供应链管理的初级阶段

进入 20 世纪 80 年代到 90 年代初,在理论界的不断探索下,学术研究上得到了较快的发展,供应链管理的理念已具雏形,并开始指导企业进行初步的实践。

实际上,“供应链管理”一词的提出最早出现于 20 世纪 80 年代,最初是由咨询业提出来的,后来逐渐引起人们的关注。在这一时期,企业竞争的焦点已由过去的数量和质量的竞争转向生产效率的竞争。企业内部的职能划分及相应的组织结构也发生了转变,大多数企业开始进行组织机构的精简与改革,从分散式职能化和部门化转变为集中计划式的,并更加关注业务流程的变革。其最大的变化莫过于企业认识到其生存与发展的机会存在于企业之外。换句话说,企业已认识到企业的生存与发展仅仅依靠自身资源的推销是很困难的,更多的是要依靠企业以外资源的充分利用。导致这一思想的产生,主要是由于技术的进步,分工越来越细,而分工的细化造就了企业各

自的核心能力，把不同企业的核心能力集成起来可以获得巨大的竞争优势。1989年 G. C. Stevens 提出了供应链管理的概念，包括了在企业内外部集成的思想，这标志着供应链管理的萌芽阶段已经结束，进入了供应链管理的初级阶段。

供应链管理的实践始于供应链末端的零售行业，在这一时期，由于社会经济的发展，社会物质资源极大的丰富，处在供应链末端的、与消费者直接接触的零售行业的竞争也变得异常的激烈。为了生存与发展，如何降低销售的费用（诸如最大限度地利用有限的空间分布等）以赢得更多的顾客及获取更多的利润，在零售商的不断实践与探索中发现：零售商与其上游的供应商共享销售和市场的资料，利用零售商所获取的第一手产品的销售资料和客户的需求信息，与供应商共同确定消费需求并进行市场定位，依据资料的分析报告来确定库存量的多少与安排其上游企业的生产与配送，能更好地做到供应与需求之间的相互匹配，减少许多不必要的浪费而获取更多的利润，同时又能更好地满足客户的需求。供应链正是在这样一种情况下产生与发展起来的。当时，具有代表性的供应链策略与方法主要有两种：一种是针对于功能性（实用性）产品的有效客户响应（ECR）；另一种是针对创新性（时尚性）产品的快速响应（QR）。

值得一提的是：信息技术的发展及其大量的应用为供应链管理的初步形成奠定了基础。20世纪80年代末，制造资源计划（MRP II）的推广、企业资源计划（ERP）和精益管理（JIT）模式和系统的引入与应用，逐渐使企业的内部实现了信

息集成，为企业内部供应链上下游之间的业务提供了同步处理所需的信息。与此同时，企业之间的业务联系方式也随着通信技术的发展而不断得到改善，使供应链上的上下游之间传统的业务连接，在市场竞争（需求）的驱使下逐渐向供应链运作方式转变。但在供应链管理形成的初期，供应链管理主要还是集中在企业内部的供应链运作上。

三、供应链管理的形成阶段

供应链管理的形成阶段大致是 20 世纪 90 年代初到 20 世纪末。进入 90 年代初，特别是 90 年代中期以来，供应链管理无论从理论上，还是在实践应用上都有了快速的发展。90 年代初，学术界试图给出一个供应链管理的框架，花费了很多的时间与精力去研究供应链管理的基本原理，并推断供应链管理是对整个社会的一个巨大挑战。进入 90 年代后期，市场的竞争已由过去成本与质量的竞争演变成为时间的竞争。在新的经济全球化的竞争环境下，企业将竞争的重点转向市场与客户，更加注重在全球范围内利用一切能为自己所用的资源，以在成本、质量及时间等多种维度满足消费者的需求。企业纷纷将眼光从管理企业内部生产过程转向产品从原材料供应到将产品送到最终客户的整个供应链周期。企业管理的实践者逐渐认识到客户与产品之间的关联是供应链增加生存与获利能力的一种有效方法。许多企业惊奇地发现在供应链的销售端与生产制造商和供应商有着同样多减少成本或增加利润的机会。供应链管理因此逐渐受到重视。