

新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材

供应链管理

主 编 赵保粮

副主编 马玉洪 徐锦程

参 编 焦厚嘉 吕洪渠



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材

供应链管理

主 编 赵保粮
副主编 马玉洪 徐锦程
参 编 焦厚嘉 吕洪渠

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理/赵保粮主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009

(新思维“十二五”全国高职高专系列规划教材)

ISBN 978-7-81134-554-4

I. 供… II. 赵… 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 (2009) 第 146442 号

© 2009 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

供应链管理

赵保粮 主编

责任编辑: 赵 昕

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 14 印张 349 千字

2009 年 10 月北京第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-554-4

印数: 0 001 - 3 000 册 定价: 21.00 元

前 言

随着我国经济的日益市场化、自由化和全球化以及科学技术的进步和生产力的发展，顾客消费水平不断提高，消费需求日益多样化和个性化，同时伴随着企业之间的竞争更加激烈，导致整个市场需求的不确定性大大增加，企业面对的市场比以往任何时候都更加难以预测，这使每个企业都面临着巨大的外部压力和挑战。这就要求企业必须在提高服务质量的同时努力降低成本，并在快速响应用户需求的同时给用户更多的选择。而要达到这一目的，企业仅靠原有的管理模式和资源已远远不够，必须采用先进的管理理念、工具和方法。企业管理以前强调的是企业和企业之间的竞争，而现在强调的却是供应链和供应链之间的竞争，企业供应链的再造和优化已经成为企业构建长期竞争优势不可或缺的战略管理内容。

供应链管理的核心是超越单个企业，建立一种跨企业的协作，以创造和分享市场机会。供应链管理覆盖了从供应商到最终顾客的全部过程，包括了采购、制造、分销、库存管理、运输、仓储、顾客服务等。它已经成为当前企业管理的重要方向。虽然供应链管理是国内大部分企业的薄弱环节，但在国内却是具有很大潜力的应用领域。因此，供应链管理是工商管理类专业学生的必修课程之一。

本书由赵保粮任主编，马玉洪、徐锦程任副主编，编写分工如下：赵保粮，第一章、第五章、第十章、第十一章；马玉洪，第二章、第六章；徐锦程，第七章、第九章；焦厚嘉，第三章、第四章；吕洪渠，第八章；赵保粮负责全书的总体策划、结构设计和最后统稿。

由于编者水平有限，加之物流行业发展较快，许多观点尚存在争异，因此，书中难免有不足之处，恳请读者批评与指正，以期保持教材的时代性与实用性。

编者

2009年6月

目 录

第一章 供应链与供应链管理概述	(1)
第一节 企业组织管理模式的演变与供应链的产生	(1)
第二节 供应链基本概念	(4)
第三节 供应链管理的基本概念	(7)
第四节 集成化供应链管理	(12)
小结	(16)
复习思考题	(17)
案例阅读	(17)
第二章 供应链的设计与构建	(20)
第一节 供应链体系结构模型	(20)
第二节 供应链设计原则	(24)
第三节 供应链设计与分析	(25)
第四节 供应链的构建步骤	(31)
小结	(33)
复习思考题	(33)
案例阅读	(34)
第三章 供应链需求管理与预测	(36)
第一节 需求管理	(36)
第二节 需求预测	(39)
第三节 协同预测	(47)
第四节 预测误差的计算方法	(50)
小结	(51)
复习思考题	(52)
案例阅读	(52)
第四章 供应链库存控制策略选择	(54)
第一节 库存管理的基本原理与方法	(54)

第二节 供应链管理下的库存问题	(58)
第三节 供应链管理下的库存控制策略选择	(62)
小结	(67)
复习思考题	(68)
案例阅读	(68)
第五章 供应链管理环境下的生产管理	(71)
第一节 供应链生产管理与传统生产管理的差异	(71)
第二节 供应链管理下生产计划的制定	(72)
第三节 供应链管理环境下企业生产管理系统	(78)
第四节 准时制原则在企业生产管理中的运用	(86)
小结	(89)
复习思考题	(89)
案例阅读	(90)
第六章 供应链采购管理	(94)
第一节 供应链采购管理概述	(94)
第二节 供应链采购过程	(98)
第三节 采购成本控制	(100)
第四节 供应商的选择与关系管理	(105)
小结	(109)
复习思考题	(109)
案例阅读	(109)
第七章 供应链运输管理	(112)
第一节 运输成本与定价分析	(112)
第二节 合理运输方式的选择	(116)
第三节 新型运输管理——协同运输管理	(120)
小结	(123)
复习思考题	(124)
案例阅读	(124)
第八章 供应链客户管理与顾客服务	(129)
第一节 客户关系管理综述	(129)
第二节 供应链管理与客户关系管理的联系	(134)
第三节 供应链下客户关系管理的基本框架与内容	(136)
第四节 顾客服务战略分析	(140)
小结	(148)
复习思考题	(149)

案例阅读	(149)
第九章 基于供应链管理的信息技术支撑体系	(150)
第一节 供应链管理中的信息技术概述	(150)
第二节 基于 EDI 与 Internet/Intranet 的供应链管理信息技术	(153)
第三节 电子商务对供应链管理的贡献	(157)
第四节 供应链管理中的信息安全问题	(160)
第五节 物流信息系统	(163)
小结	(165)
复习思考题	(166)
案例阅读	(166)
第十章 供应链管理的绩效评价	(171)
第一节 供应链绩效概述与绩效评价的框架模型	(171)
第二节 供应链管理绩效评价指标体系	(176)
第三节 供应链标杆管理	(183)
小结	(188)
复习思考题	(189)
案例阅读	(189)
第十一章 供应链企业业务流程再造	(192)
第一节 企业业务流程再造的产生	(192)
第二节 供应链管理下企业业务流程与传统模式下的比较分析	(196)
第三节 供应链管理环境下的企业业务流程再造	(200)
小结	(206)
复习思考题	(206)
案例阅读	(206)
参考文献	(213)

第一章 供应链与供应链管理概述

第一节 企业组织管理模式的演变与供应链的产生

一、传统企业组织管理模式的缺陷

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，其存在的主要问题有如下几点：

（一）传统的制造业企业生产系统在设计时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

在传统的制造业中，许多企业拥有从铸造、加工、装配、运输、销售等一整套设备、设施及组织架构。企业虽拥有庞大的生产加工体系但产品开发能力和市场营销能力非常弱，根本无法适应瞬息万变的市场变化和快速响应用户的需求。企业投资负担沉重，管理、协调难度大，白白消耗了大量的企业资源。“横向一体化”思想要求企业只抓好最核心的东西。如生产，只抓关键零部件的生产，其他部件采用外部委托的加工方式，以使企业可以把有限的资源用到“刀刃”上，树立自己的竞争优势。

（二）信息化水平低、管理信息处理手段落后

传统的制造业企业往往采用手工处理方式，企业内部信息系统不健全、数据处理技术落后。企业与企业之间的信息传递工具更是落后，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。企业中的计算机主要是用来计算数据、会计核算，单个企业的信息系统尚未完善。就拿我国比较发达的城市——深圳来说，尽管已经经过多年的 EDI 推广工作，国家科技部“九五”攻关项目也将深圳作为 EDI 试点城市，但是，除了沃尔玛与少数几个供应商做 EDI 外，其他尚无一家实现 EDI 交易，总体上我国应用 EDI 的企业仍非常少。

（三）传统企业中库存管理是静态的、单级的，库存控制决策没有与采购部门以及供应商等联系起来，无法利用供应链上的资源

传统企业组织部门界限分明，单独操作：采购部门只控制物料和原材料库存；制造和生产部门通过各种工艺过程实现原材料到成品的转换；销售和分销部门处理外部的供应链和库存，而部门之间的关联业务往往就会因各自为政而发生冲突，引发产、供、销的脱节，物流、信息流经常被扭曲、变形。

（四）传统企业关系与供应商和经销商都缺乏合作的战略伙伴关系

传统企业往往是封闭的系统，企业间的关系就是简单的“买卖”关系，其管理理念以生产为中心，供、销处于次要地位，企业间很少沟通与合作，更谈不上建立战略联盟与协作。企业不注重长期利益、构筑企业的长期竞争优势和可持续发展，其行为往往从短期利益出发，挑起供应商之间的价格竞争，在获得较低进价的同时，也失去了供应商的信任和与之合作的基础。市场形势好时对经销商态度傲慢，市场形势不好时又企图将损失转嫁给经销商，因此也得不到经销商的信任与合作。

（五）激励与反馈机制均滞后

传统企业没有市场响应、用户服务、供应链管理方面的评价标准与激励机制，也没有建立对不确定性变化的跟踪与管理系统。

二、供应链思想的产生

事实上，多年以来，企业出于管理和控制上的目的，对为其提供原材料、半成品或零部件的其他企业一直采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”（Vertical Integration）管理模式，即某核心企业与其他企业是一种所有权关系。例如，美国福特汽车公司拥有一个牧羊场，出产的羊毛用于生产本公司的汽车坐垫；美国某报业大王拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材。

推行“纵向一体化”的目的，是为加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润。在市场环境相对稳定的条件下，采用“纵向一体化”战略是有效的，但是，由于科学技术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形成及技术变革的加速，围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。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，所有这些都要求企业能对不断变化的市场作出快速反应，源源不断的开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争，市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。再加上上述所提的传统企业在组织管理模式上的种种缺陷，使得传统企业面临着严峻的环境压力，主要有如下几个方面的特点：

（一）信息爆炸的压力

大量信息的飞速产生和通讯技术的发展迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效利用各种信息。

（二）技术进步越来越快、高新技术的使用范围越来越广

新技术、新产品的不断涌现使企业面临前所未有的压力。全球高速信息风使所有的信息都极易获得。而更敏捷的教育体系将使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握最新技术。

（三）市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的现时也在全球范围内造就了更多的竞争者。

（四）产品研制开发的难度越来越大，且用户的要求越来越苛刻，要求产品个性化，及时化

越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性，因此许多企业不惜工本予以投入，但是资金利用率和投入产出比往往不尽如人意。

（五）可持续发展的要求

人类只有一个地球，维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。一位销售经理曾说：“过去生产经理常问我该生产什么，现在是我问他能生产什么。”原材料、技术工人、能源、淡水资源、资金及其他资源越来越少，各种资源的短缺对企业的生产形成很大的制约，而且这种影响在将来会越来越严重。在市场需求变化莫测、制造资源日益短缺的情况下，企业如何取得长久的经济效益，是企业制定战略时必须考虑的问题。

（六）全球性技术支持和售后服务

赢得用户信赖是企业保持长盛不衰的竞争力的重要因素之一，而企业在全世界拥有健全而有效的服务网就是最好的印证。

很显然，面临以上压力的传统企业，采用“纵向一体化”战略已难以在当今市场竞争条件下获得所期望的利润。为了摆脱困境，企业虽然采取了许多先进的单项制造技术和管理方法，并取得了一定实效，但在响应市场的灵活性、快速满足顾客需求方面并没有实质性改观。人们才意识到问题不在于具体的制造技术与管理方法本身，而是它们仍在传统的生产模式框框内。严峻的竞争环境改变了人们认识、分析和解决问题的思想方法，开始从“纵向一体化”向“横向一体化”（Horizontal Integration）转化。这就是供应链思想产生的背景。

第二节 供应链基本概念

一、供应链的概念

早期的观点认为“供应链是一个系统，包括通过前向物流和反向信息流连接在一起的原材料供应商、生产工厂、配送服务和顾客”。换句话说，也就是把供应链看作是制造企业的内部过程，而随着人们对于供应链认识的逐步深化，Saunders（1995）则进一步强调了供应链的外部交换性，将供应链定义为“一个从初始原料供应开始，经过涉及对原材料的提炼和加工、制造、组装、分销、零售等过程的、从企业到最终消费者的整个交换链”。近年来，供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，马士华等人指出了供应链包括信息流、物流、资金流。与此同时，2001年，我国发布的《物流术语》中对供应链进行了标准的定义，即：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与下游企业所形成的网链结构，如图1-1所示。

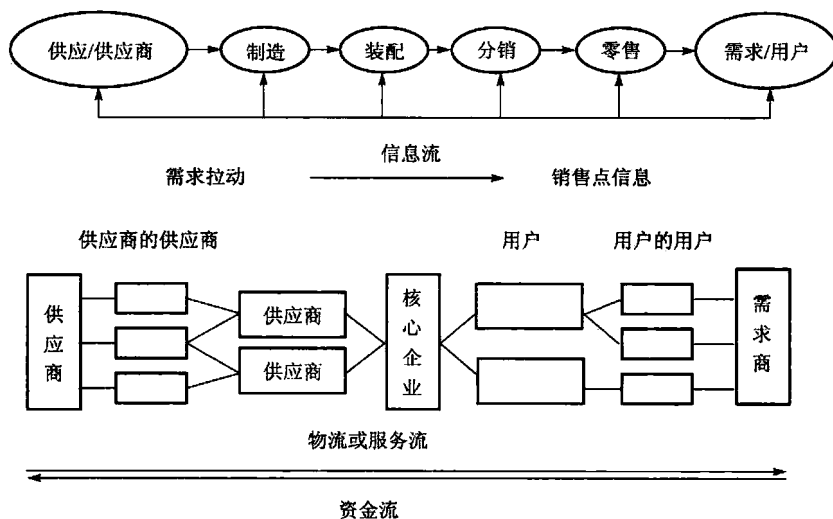


图 1-1 企业供应链结构模型

二、供应链的特点

供应链作为一个客观对象具有多重属性，理解供应链的本质属性是深入理解供应链概念的基础和出发点。其中，“供应”是供应链概念中最本质的要素，其具有以下特点：

第一，企业间的供应行为不是无偿的，也不是指令性（行政）的，而是商业性的交易行为，“供应”即“交易”；

第二，供应同时又是满足需求的供给，即供应的前提是需求，是“有求而应”；

第三，交易的商品是有形的实物（而非服务，多指制造业）；

第四，交易具有一定的长期性、稳定性，不是一次性交易。

通过对上述“供应”的特点的分析，我们不难得出供应链的特点，即：

（一）供应链是独立于企业（包括核心企业）之外的组织

供应链的内涵大于企业的内涵，当我们讲某个企业的供应链时，是指这个企业在供应链中，所以我们不能理解成“供应链属于某企业”；核心企业对于其所在供应链的影响重大，但供应链不是核心企业的供应链，而是包括核心企业的供应链。战略管理多从单个企业（包括核心企业）为出发点来制定战略。忽视供应链的独立性，管理者用基于企业的观点来仰视供应链，显然是片面的。当前管理学术界和实践者对供应链管理的研究已经从两两企业伙伴关系的层面上转移到3个或者3个以上企业联盟的层面上。

（二）供应链是最终产品的供应链

区分供应链必须从最终产品市场（狭义的产业）开始，供应链竞争也是以最终产品市场为战场。实施多角化（生产多种产品）的企业则会在多个产业展开竞争，每种产品可能具有不同的供应链。例如海尔的家电产品与信息产品（手机、电脑等），每种产品在其供应链运作中，生产、物流、分销等环节都有较大的不同。

（三）供应链并不是新事物

制造业的供应链应该说在人类进入商业社会以来，就一直存在，现代企业之间并没有因为供应链伙伴关系而改变了企业之间本质行为——交易。长期以来供应链中的上下游企业都是以价格博弈为主的竞争性关系，合作行为极少。但最近二十年来，由于企业生存环境的恶化，迫使昔日竞争对手开始各种层次的合作，以降低风险、减少交易成本等。

（四）供应链具有抽象性

由于供应链成员企业之间的非行政隶属关系、地理位置的分散性，在管理实践中，供应链与企业这个实体相比较，供应链具有抽象性、虚拟性、不可见性的特点，举个很简单的例子：你不可能给这个或者那个供应链打电话，发传真或是电子邮件。

三、供应链的组织特性

（一）网络组织特性

供应链是企业联合体，也是网络组织，并将朝着商业生态系统进化（赵道致，2005）。Achro（1999）认为网络组织（Network Organization）是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，其运作不依靠传统的层级控制，而是在定义成员角色和各自任务的基础上通过密集的多边联系、互利和交互式的合作来完成共同追求的目标。网络组织不同于企业之外（市场）与企业之内的协调机制，而是采用“第三种协调机制——企业间协调机制”（Richardson，1972）。网络组织既不像市场那样依靠契约进行交易，也不像层级

组织那样通过权威关系来协调行动，而是通过长期的合作结成利益共享、力量互补的结构。Larsson 遵循亚当·斯密（Adam Smith）和钱德勒（Alfred D. Chandler）的观点把市场和企业的层式组织分别称为“看不见的手”（an Invisible Hand）和“看得见的手”（the Visible Hand），把组织间协调称作是“握手”。

供应链中存在两种典型的市场调节、契约调节的机制：一方面，成员企业必须履行已经达成的条款（如信息共享、共担风险），因而它具有各层组织调节的强制性特点；另一方面，企业之间的交易行为仍然必须受市场机制的影响，即具有价格调节属性，因此供应链是介于企业和市场之间的一种中间形态的组织方式。供应链从网络组织向商业生态系统转化，进一步突出了企业之间和谐的依存关系。

（二）商业生态系统特性

商业生态系统（Business Ecosystems）是指以相互作用的组织和个体（商界中的有机体）为基础的经济群落，随着时间的推移，它们共同发展自身的能力并起作用，但倾向于按一个或多个中心企业指引的方向发展自己。

也就是说，企业之间的关系本质上是依赖关系、共生关系，而非生死存亡的竞争与对抗关系。供应链中每一个成员企业的生存和发展都离不开供应链中其他企业的生存和发展，同时也深刻地影响着其他成员企业乃至整个供应链的生存和发展。这其实与自然生态系统中物种之间的关系十分类似：一方面，参与企业是供应链（“生态链”）上的各个环节，共同形成价值链（网络），而企业“物种”是各异的，它们在系统内部都有其特定的生存空间，与“龙头企业”构成一个有机的整体，共同参与外部大市场的竞争，共同进化；另一方面，既然是生态系统，就势必存在“优胜劣汰”机制，供应链中的每一个成员企业，随时有可能被供应链之外的其他企业所代替，即新的企业“物种”的引入，以保证整个系统的竞争优势，获得更大的生存空间。

（三）虚拟经营特性

Christopher and Towill 于 2000 年提出了供应链运作“四个阶段”理论，即：第一阶段，产品驱动型的供应链是一种传统的刚性的供应链；第二阶段，供应链开始转向受市场驱动，逐渐向供应链管理的方法接近；第三阶段，市场成熟，需求多样化，供应链开始呈现敏捷的特征；这是一个中间的过程，而这之后是第四阶段；第四阶段，供应链将完全受顾客需求驱动的影响而呈现柔性的特点，此时供应链将具有虚拟企业的全部特征。

在特定的情形下，供应链可以完全转变为一个适合特定的市场机遇的动态的临时组织，并具有虚拟企业的结构。具有虚拟企业特征的供应链完全可能出现，而且这类供应链需要更优秀的管理能力，但这类供应链将不存在供应链战略，企业关系不是长期、长远性的伙伴关系，而是机会主义者。

（四）生命周期特性

任何事物一般都有一个出现、成长、发展、衰退、消亡的过程，即生命周期（Life Cycles），如企业的发展具有从出现（注册成立）到消亡（退出市场）的过程，为企业生命周期（Corporate Life Cycles）。同样，供应链也具有生命周期，如表 1-1 所示。

表 1-1 供应链生命周期的各阶段

各阶段	标 志
供应链产生	新产品入市, 或新的龙头企业加入竞争
供应链管理	销售量增加, 成员企业增多, 供应链管理变得越来越重要
供应链竞争	产品市场进入成熟期, 竞争进入白热化
供应链衰退	销售量减少, 成员企业退出
供应链死亡	供应链解散或转变

事实上, 对于供应链生命周期来说, 有两种情况值得我们关注, 第一种是通常意义上的典型情况, 即: 为完成某一产品或占领某一区域市场, 成员企业从组成供应链 (联盟), 经过一段时间合作后结束。这种典型模型中, 供应链的成员企业基本保持不变, 且合作时间明确有界, 供应链生命周期像企业一样非常明确。合作结束通常有两种情况, 即正常结束和非正常结束: 正常结束是指供应链合作契约到期, 供应链成员间的权利与义务已经实现或自然结束; 非正常结束指供应链合同契约还没有到期, 但供应链解体。

但多数供应链的合作周期较长, 合作期间成员企业变化较大, 甚至供应链的输出 (最终产品与服务) 也发生了转变, 此时供应链生命周期呈现多种形态。一般来说, 个别或少数成员企业进入或退出供应链, 并不影响供应链的存在; 但最终产品的变化、龙头企业 (或核心企业) 的变化 (或退出), 与供应链生命周期密切相关。

通过上述分析, 我们可以得出以下关于供应链生命周期的基本特点:

1. 从最终产品市场的角度出发

- (1) 市场出现一种新的产品, 就出现了这种产品的供应链 (出生阶段);
- (2) 某种产品彻底退出市场 (产业死亡), 则这种产品的供应链死亡;
- (3) 供应链生命周期与产业生命周期相同, 产业是指狭义的产业。

2. 从企业的角度出发

- (1) 新创办的企业进入或现有企业新进入某一最终产品市场, 且该企业为核心企业或龙头企业时, 就会出现这种产品的供应链 (出生阶段), 一个新的供应链竞争者产生;
- (2) 非核心企业进入或退出供应链, 不影响供应链的存在;
- (3) 供应链的核心企业或龙头企业退出或死亡, 如果新进入企业替代或成员企业替代, 则供应链存在, 否则供应链死亡;
- (4) 一种产品的供应链变成另一种产品的供应链。例如某一生产普通自行车的供应链, 停止生产普通自行车, 转为生产健身器的供应链, 龙头企业不变, 且成员企业也不发生变化。

第三节 供应链管理的基本概念

一、供应链管理的概念

1982 年, 开思·奥立夫 (Keith R. Oliver) 和麦考尔·威波尔 (Michael D. Webber) 在

《观察》杂志上发表“供应链管理：物流的更新战略”，首次提出了“供应链管理”的概念。

供应链管理 (Supply Chain Management, SCM), 即基于最终客户需求, 对围绕提供某种共同产品或服务的相关企业的信息资源, 以基于 Internet 技术的软件产品为工具进行管理, 从而实现整个渠道商业流程优化的一个平台。也就是说, 供应链管理是企业实现整个渠道商业流程优化的一个平台。

我们可以从三个方面来理解这个定义: 第一, 供应链管理就其本质而言是一个平台, 是供应链上各相关企业共同使用的一个 IT 基础设施; 第二, 供应链管理以渠道商业流程优化为核心内容, 进而实现整个供应链的增值; 第三, 供应链管理所要管理的内容是以最终客户需求为核心的供应链上相关企业的信息资源。

库珀 (Cooper et al, 1997) 认为供应链管理是“一种管理从供应商到最终客户的整个渠道的总体流程的集成哲学。”作为一种集成的管理思想和方法, 供应链管理执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。在早期, 人们把供应链管理的重点放在管理库存上, 作为平衡有限的生产能力和适应用户需求变化的缓冲手段, 它通过各种协调手段, 寻求把产品迅速、可靠地送到用户手中所需要的费用与生产、库存管理费用之间的平衡点, 从而确定最佳的库存投资额。因此其主要的工作任务是管理库存和运输。现在的供应链管理则把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体, 使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。

关于“供应链管理”的概念有两点需要特别指出:

第一, 供应链管理并不仅仅是指企业内部供应链。传统的供应链管理概念局限于企业的内部操作层上, 注重企业自身的资源利用, 而企业内部各部门之间的供应关系是计划性的、行政指令性的, 而非市场化的交易关系, 虽然某些企业推行内部市场机制, 但非真正地由市场来配置资源, 即企业内部是价值链, 而非以追求商业利益为目标的交易为基础的供应链。

第二, 供应链管理不等同于物流管理。物流管理和供应链管理存在交叉, 多数学者均认为物流管理是供应链管理的一部分。比如说, 具有 40 多年历史的美国物流管理协会 (简称 CLM) 就于 2005 年 1 月 1 日正式更名为美国供应链管理专业协会 (简称 CSCMP), 其对供应链管理的最新定义为: 供应链管理包括了对涉及采购、外包、转化等过程的全部计划和管理活动和全部物流管理活动。

二、供应链管理涵盖的主要内容

供应链管理主要涉及到四个主要领域: 供应 (Supply)、生产计划 (Schedule Plan)、物流 (Logistics)、需求 (Demand)。也就是说, 供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导, 以各种技术为支持, 尤其以 Internet/Intranet 为依托, 围绕供应、生产作业、物流 (主要指制造过程)、满足需求来实施的。供应链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料 (零部件和成品等) 和信息。由此可见, 供应链管理的目标在于提高用户服务水平 and 降低总的交易成本, 并且寻求两个目标之间的平衡。

根据供应链管理涉及的这四个领域, 我们还可以将供应链管理细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、

分销管理；而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

通过对这两个细分领域的分析，我们认为供应链管理关心的并不仅仅是物料实体在供应链中的流动，除了企业内部与企业之间的运输问题和实物分销以外，供应链管理还包括：供应链产品需求预测和计划；供应链的设计（全球节点企业、资源、设备等的评价、选择和定位）；企业内部与企业之间物料供应与需求管理；基于供应链管理的产品设计与制造管理、生产集成化计划、跟踪和控制；基于供应链的用户服务和物流（运输、库存、包装等）管理；战略性供应商和用户合作伙伴关系管理；企业间资金流管理（汇率、成本等问题）以及基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理等。

总而言之，供应链管理注重的是总的物流成本（从原材料到最终产成品的费用）与用户服务水平之间的关系，为此要把供应链各个职能部门有机地结合在一起，从而最大限度地发挥出供应链整体的力量，达到供应链企业群体获益的目的。

三、供应链管理的运营机制

在上一个问题中，我们提到过：供应链管理的目标在于提高用户服务水平和降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡。那么供应链管理的这个最终目标应该如何来实现呢？我们认为，供应链成长过程体现于企业在市场竞争中的成熟与发展之中，因此，通过供应链管理的合作机制（Cooperation Mechanism）、决策机制（Decision Mechanism）、激励机制（Encourage Mechanism）和自律机制（Self-regulatory Mechanism）等四个运营机制的综合运用能够实现满足顾客需求、使顾客满意以及留住顾客等功能目标，从而实现供应链管理的这个最终目标。

（一）合作机制

供应链合作机制体现了战略伙伴关系和企业内外资源的集成与优化利用。基于这种企业环境的产品制造过程，从产品的研究开发到投放市场，周期大大地缩短，而且顾客导向化程度更高，模块化、简单化产品、标准化组件，使企业在多变的市场中柔性和敏捷性显著增强，虚拟制造与动态联盟提高了业务外包策略的利用程度。企业集成的范围扩展了，从原来的中低层次的内部业务流程重组上升到企业间的协作，这是一种更高级别的企业集成模式。在这种企业关系中，市场竞争的策略最明显的变化就是基于时间的竞争和价值链及价值让渡系统管理或基于价值的供应链管理。

（二）决策机制

由于供应链企业决策信息的来源不再仅限于一个企业内部，而是在开放的信息网络环境下不断进行信息交换和共享，达到供应链企业同步化、集成化计划与控制的目的，而且随着 Internet/Intranet 发展成为新的企业决策支持系统，企业的决策模式将会产生很大的变化，因此处于供应链中的任何企业决策模式应该是基于 Internet/Intranet 的开放性信息环境下的群体决策模式。

（三）激励机制

归根到底，供应链管理和任何其他的管理思想一样都是要使企业在 21 世纪的竞争中在“TQCSF”上有上佳表现（T 为时间，指反应快，如提前期短，交货迅速等；Q 指质量，控制产品、工作及服务质量高；C 为成本，企业要以更少的成本获取更大的收益；S 为服务，企业要不断提高用户服务水平，提高用户满意度；F 为柔性，企业要有较好的应变能力）。缺乏均衡一致的供应链管理业绩评价指标和评价方法是目前供应链管理研究的弱点和导致供应链管理实践效率不高的一个主要问题。为了掌握供应链管理的技术，必须建立、健全业绩评价和激励机制，使我们知道供应链管理思想在哪些方面、多大程度上给予企业改进和提高，以推动企业管理工作不断完善和提高，也使得供应链管理能够沿着正确的轨道与方向发展，真正成为能为企业管理者乐于接受和实践的新的管理模式。

（四）自律机制

自律机制要求供应链企业向行业的领头企业或最具竞争力的竞争对手看齐，不断对产品、服务和供应链业绩进行评价并不断地改进，以使企业能保持自己的竞争力和持续发展。自律机制主要包括企业内部的自律、对比竞争对手的自律、对比同行企业的自律和比较领头企业的自律。企业通过推行自律机制，可以降低成本，增加利润和销售量，更好地了解竞争对手，提高客户满意度，增加信誉，企业内部各部门之间的业绩差距也可以得到缩小，从而提高企业的整体竞争力。

四、供应链管理较之传统管理模式的优势

通过上述一系列的分析，我们可以看出，与传统的物料管理和控制相比较，供应链管理有着明显的不同之处，主要体现在以下几个方面：

（一）供应链管理是一个统一的过程

供应链管理把供应链中所有节点企业看作一个整体，涵盖整个物流的、从供应商到最终用户的采购、制造、分销、零售等职能领域过程。

（二）供应链管理强调和依赖战略管理

“供应”是整个供应链中节点企业之间事实上共享的一个概念（任两节点之间都是供应与需求关系），同时它又是一个有重要战略意义的概念，因为它影响或者可以认为它决定了整个供应链的成本和市场占有份额。

（三）供应链管理具有更高的目标

供应链管理主要是通过管理库存和合作关系去达到高水平的服务，而不是仅仅完成一定的市场目标。