

全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

供应链管理实务

主 编 万志坚



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材

GONGYINGLIAN GUANLI SHIWU

供应链管理实务

主 编 万志坚
副主编 方 轮 蔡松林 杨秀环
参 编 湛任远 邱志鹏
胡 芳 王丽琴



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务 / 万志坚主编. — 北京: 北京师范大学出版社, 2012.3

(全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材)

ISBN 978-7-303-12071-0

I. ①供… II. ①万… III. ①物资供应—物资管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 016379 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com.cn>
电子信箱 bsdzyjy@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印刷: 北京京师印务有限公司
经销: 全国新华书店
开本: 184 mm × 260 mm
印张: 20.25
字数: 500 千字
版次: 2012 年 3 月第 1 版
印次: 2012 年 3 月第 1 次印刷
定价: 29.80 元

策划编辑: 沈 炜 责任编辑: 沈 炜
美术编辑: 高 霞 装帧设计: 潘 伟
责任校对: 李 茵 责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

内容简介

本教材是高等职业教育技能型人才培养培训工程系列教材之一。

本教材共分为 11 个问题和能力模块。分别为：企业供应链管理的目标和内容、企业供应链管理战略、企业供应链管理体系的构思设计、企业供应链管理问题决策与策略、如何构建有竞争力的供应链网络、如何构建供应链企业联盟、供应链企业的组织一体化管理、供应链企业的采购管理、供应链企业的库存管理、供应链企业的物流集成管理、供应链企业的信息集成管理。本书内容涵盖了企业发展和建设供应链的不同过程中有关物流、信息流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等内容，强调供应链运作的各个环节之间必须进行协作才能够实现供应链的价值最大化，并分别就供应链企业的组织一体化管理、供应链集成化信息管理和集成化物流管理等作了系统深入的阐述。

本教材可作为高等职业院校、成人高校、民办高校以及本科院校及其举办的独立学院工商管理及物流相关专业的教学用书，也可作为社会从业人员的业务参考书及培训用书。

序言

高等职业教育学生的专业教材不能等同于企业的岗位或技能培训教材，因为每个企业的资源问题、市场环境、发展战略、人才策略以及管理制度和流程等，都是具体而又不同的；因此，本教材以物流行业作为基本层面，综合了众多企业经营管理中的物流问题和物流相关岗位的情况及其技能需求。

如何做到专业教材形式简单，但内容丰富，内涵深刻？笔者曾经参加过大型制造企业的供应商管理大会、大型品牌商的经销商表彰激励大会等，发现其中的核心宗旨就是核心企业建立一个供应链联盟，大家同进退共发展。因此，笔者决定抓住供应链管理这个重要问题进行研究。

企业供应链管理问题。首先是要建立一种合纵连横的思想，这个思想早在我国春秋时代就已经被系统应用，换句话说，任何一个企业或组织在市场经济社会中，都会面临生存和发展问题，这时，管理者或领导者就会思考能否与其他的经济组织建立联盟或合作伙伴关系，共同发展，合作竞争，因此，企业供应链管理的首要问题就是供应链管理的目标和内容。既然存在行业竞争，那么，供应链（企业联盟）共同的发展目标是什么呢？供应链（企业联盟）管理的战略问题就摆在所有企业管理者的面前。如何确定并实现供应链管理战略则是本门课程的第二个问题和能力模块。当然，有些企业或组织在供应链中处于从属和追随者的角色，而有些企业或组织处于核心地位和决策层，那么，大家应该遵循一种“游戏规则”，我们称之为“制度体系”即供应链管理体系。这是本门课程的第三个问题和能力模块。为了实施和推行这个供应链管理“制度体系”，为实现供应链的整体战略目标，供应链各企业或组织应该做出相应的承诺和行动。基于供应链建设和管理过程中问题和能力的需要，教材设计了供应链管理的问题和能力模块4~11，分别就企业供应链管理问题的决策与策略、如何构建有竞争力的供应链网络、如何构建供应链企业联盟、供应链企业的组织一体化管理问题、供应链企业的采购管理问题、供应链企业的库存管理问题、供应链企业的物流集成管理问题、供应链企业的信息集成管理等，做了具体的分析和论述。

确保专业教材的质量是摆在我们每一位高等教育工作者面前的挑战！为实现任务驱动，工作过程导向的高等职业教育教学改革和课程建设目标，提高教育教学质量水平，增强学生的综合素质，在编写教材的过程中始终贯彻通俗易懂、越简明越好的理念！

为了激发学生学习的主动性，培养学生主动思考和探索的学习精神，提高学生的综合能力，培养会动脑筋、具有创新精神的优秀人才，满足经济社会高素质人才的需求，本教材在充分调研经济社会人才需求的基础上，以“学生”为中心，以服务教师教学为目标，教材编写中进行了大胆的创新和探索：篇首专家观点和经典故事及启发思考，旨在调动同学们对问题和技能的兴趣；篇中关键术语、知识链接和引例链接及技能训练，旨在帮助同学加深问题理解及能力提升，维持同学持续深入的学习兴趣，并训练同学们的思维和动手能力；篇后案例分析和课后问题及有关技能训练，把课程涉及的经济、管理实践问题引入课程，激发同学的创新思维。本教材具有以下三个基本特色。

第一是实践性强。教材融入了在职高级经理管理培训班供应链管理的特色课程、互动教学过程的问题研讨和企业案例教学成果，针对性强；教材结合行业企业供应链物流专业管理人才的需要，配套各问题和能力模块，摘选了国内外许多成功企业供应链物流管理的案例，有利于学生消化和理解供应链物流管理的价值所在和真实内涵；同时，各模块均设计了技能训练项目，以培养学生的创新精神，提升学生的思维和动手能力。

第二是以模块化设计来简化教学。教材各模块都明确问题和技能目标，并配备课程PPT、课后训练和测试题等，有利于授课教师进行系统的重点教学，并随时完成对专业学生的学习测评。

第三是普适性强。教材语言通俗易懂，深入浅出，图文并茂，文风活泼。各模块在内容安排上兼顾大多数企业供应链物流的管理水平。案例引用和课程内容选取兼顾了不同性质行业企业供应链管理的需求特点。技能训练素材则考虑到不同院校教学实训设施的差别。因此，教材对供应链管理问题的理论论述与实际操作，从广度和深度方面都做了深入思考和细致安排，有很强的普适性。

美国著名管理学教授迈克尔·波特提出，供应链管理是“一种基于协作的策略，它把跨企业的业务运作联合在一起，以期实现市场机会的一个共同远景”，供应链各个环节之间必须进行协作才能够实现供应链的价值最大化。可见，在全球经济一体化、市场经济不断发展的今天，本教材对培养立足于市场竞争的复合经营型管理人才具有非常重要而又深远的意义，适用目前普通高校和高职高专院校工商管理类商务管理、电子商务、市场营销和物流管理等相关专业。

建议任课教师使用本教材时，结合地区的产业特色、供应链管理问题和能力模块内容，精心准备并补充收集整理一些适合本地区产业发展的案例，引导学生积极开展供应链企业调研活动和地区社会经济实践活动，把每一堂课变成生动活泼、内涵丰富的讲座，让学生在快乐中学习；并结合引例链接和技能训练，与同学们展开深入的讨论，让学生在讨论中受到启迪；最终实现学生在民主课堂的氛围中，在参与式的课程体验中，提升学习能力和创新思维能力，增强社会适应能力，使身心得到健康成长。

如果把本教材比作客观社会经济活动规律认知“溪流”的话，那么，我们期待同学们能够凭借本教材，带着对宇宙万物生存和发展规律的渴望，带着对服务经济社会、改造人类世界的激情，带着探索未知世界、实现自我人生价值的梦想，以自信的阔步跨入整个世界认知的“海洋”，以坚定的阔步迈入艰辛而自豪的人类社会实践。

广东创新管理科学研究院物流专家
广东高等职业教育物流专业委员会专家

万志坚
2011年12月

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,整个市场需求的不确定性大大增加。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,快速响应用户的需求,仅靠一个企业所拥有的资源是不够的,任何一个企业都不可能所有业务上成为世界上最杰出的企业。在这种情况下,企业只有在全球范围内与供应商和销售商建立起最佳合作伙伴关系,与他们形成一种长期的战略联盟,结成利益共同体,借助其他企业的资源,优势互补,达到快速响应市场需求的目的,才能共同增强竞争实力。在运行形式上,一条从供应商、制造商、分销商到最终用户的物流和信息流网络得以构成,我们可以称之为供应链。为了使加盟供应链的企业都能受益,理解和掌握供应链的管理经营与运作模式,培养供应链的管理人才就十分重要。与最优秀的企业建立战略合作关系,委托它们完成一部分业务工作,集中精力和各种资源,通过重新设计业务流程,做好本企业能创造的特殊价值,以及比竞争对手更擅长的关键性核心业务,这样不仅能大大地提高本企业的竞争能力,而且也使供应链上的其他企业都能受益。

供应链管理体现在自起始点到消费点对物流、信息流以及资金流等各方面的综合管理。其管理者是由相应组织集成而构成的一个有机集合体。供应链管理的效益在于集成效应。实施供应链管理不仅意味着企业在战略方面努力构筑企业间的战略同盟,而且意味着企业在经营方面努力实施供应链企业一体化的物流管理。这一过程包括供应商、生产商、批发商、零售商和第三方物流提供商等不同的企业在内的整个网链上的计划和动作活动的协调,意味着跨越相关企业的边界,在整个网链上应用系统观念进行集成化管理。

我国大多数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;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严重滞后;各供应商之间没有协调一致的计划,制造商、供应商和经销商都缺乏协调机制。这些问题的存在,严重制约了我国经济的发展和企业竞争力的提升。

本教材分别就供应链管理过程中的 11 个问题和能力模块进行了阐述和介绍,包括企业实施供应链管理的目标和内容、企业供应链的管理战略、企业供应链管理体系的构思设计、企业供应链管理问题的决策与策略、如何构建有竞争力的供应链网络、如何构建供应链企业联盟、供应链企业的组织一体化管理、供应链企业的采购管理、供应链企业的库存管理、供应链企业的物流集成管理、供应链企业的信息集成管理。本书对企业在发展和建设供应链的不同过程中,有关物流、信息流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等方面的问题,都作了系统深入的阐述;强调各社会经济体在供应链运作的各个环节之间必须进行协作才能够实现供应链价值的最大化,其中,供应链企业组织的一体化管理、供应链集成化信息管理和集成化物流管理等十分重要。

为方便教师教学过程,强化学生实训技能,北师大出版社强强联合,协同全国职业院校技能大赛物流专业技术支持商深圳市中诺思资讯科技有限公司合作开发物流专业实践教

学平台 <http://www.ns-china.net/teaching>，包括辅教助学课件、实训软件等教学资源，供使用教材的教师和学生免费使用，具体使用办法参见书后“教学支持说明”。

本书是广东工程职业技术学院管理工程系物流教研室团队共同努力的结果，万志坚主编，蔡松林、杨秀环为副主编，物流专业的方轮教授、蔡松林老师、杨秀环老师、湛任远老师、邱志鹏老师、胡芳老师、王丽琴老师等参与了本书的编写及研讨。作者在写作本书过程中，参考了不少资料，已尽可能详细地在参考文献中列出，在此对给予帮助的专家学者们表示深深的谢意。也有可能引用了一些资料而由于疏忽没有指出出处，若有此类情况发生，在此表示万分的歉意。

由于作者水平有限，在本书的论述中难免出现谬误。作者真心希望读者提出批评意见，并能及时反馈给我们。作者的电子邮箱：huntercitywan@163.com。

编 者

2011年5月10日

目 录

模块1 企业供应链管理的目标和内容	(1)
□学习目标	(1)
经典故事：饺子店供应链价值分析	(1)
1.1 供应链问题	(2)
1.1.1 供应链概念及特征	(2)
1.1.2 供应链的类型	(5)
引例链接：农业供应链的结构	(9)
1.1.3 供应链的结构	(11)
1.1.4 供应链运作的特点	(12)
1.2 供应链管理问题	(13)
1.2.1 供应链管理与企业管理的异同	(13)
1.2.2 供应链管理的目标	(14)
1.2.3 供应链管理的特征和管理内容	(16)
1.2.4 供应链管理一体化发展趋势	(17)
学习小结	(22)
学问思考	(22)
技能训练：广东某电子股份公司整合供应链增强其产品竞争力	(23)
 模块2 企业供应链管理战略	 (24)
□学习目标	(24)
经典故事：格兰仕家用空调及冰箱制冷业供应链管理战略	(24)
2.1 供应链管理战略问题	(25)
2.2 供应链管理战略的规划与设计问题	(26)
2.2.1 如何规划企业的供应链管理战略	(27)
2.2.2 供应链管理战略设计的一般流程	(30)
引例链接：索尼的供应链管理战略	(32)
2.3 实现供应链管理战略的途径问题	(33)
2.4 供应链管理战略运营技术问题	(34)
2.4.1 如何培养企业的核心竞争力	(34)
引例链接：美国本田公司的供应链战略合作关系	(38)
2.4.2 如何整合供应链资源	(38)
引例链接：通用汽车公司的业务外包策略	(43)
2.4.3 需要业务外包的原因	(44)
2.4.4 如何进行业务流程重组	(45)

引例链接：惠普公司的打印机组装延迟化策略	(48)
2.4.5 供应链的生产集成技术	(48)
2.4.6 供应链的物流集成技术	(50)
案例分析：海尔集团的流程重组	(59)
学习小结	(61)
学问思考	(61)
技能训练：供应链资源整合、流程重新设计的技能	(62)
模块3 企业供应链管理体系的构思设计	(63)
□学习目标	(63)
经典故事：康佳的低成本供应链管理体系	(63)
3.1 供应链管理体系构思问题	(64)
3.1.1 主导供应链企业成员经营活动的价值链有什么规律	(64)
3.1.2 各供应链企业之间如何处理合作与竞争的关系问题	(65)
3.1.3 供应链企业之间如何顺应市场环境调节供应链运营机制	(66)
引例链接：三菱化工公司的供应链设计问题及解决方案	(66)
3.2 供应链设计问题	(67)
3.2.1 供应链设计需要考虑产品类型	(67)
3.2.2 供应链设计的步骤	(68)
引例链接：海尔集团“一流三网”为核心的供应链管理设计	(69)
3.3 供应链管理设计问题	(70)
3.3.1 供应链管理设计的目的	(70)
3.3.2 供应链管理的总体设计思路	(71)
技能训练：基于供应链管理的企业战略，设计构思供应链	(72)
3.3.3 供应链管理规划设计的主要流程	(72)
3.4 供应链管理机制的设计方法	(76)
引例链接：哈雷摩托供应链管理策略	(77)
案例分析：东风汽车有限公司采购供应部	(80)
学习小结	(85)
学问思考	(85)
技能训练：养殖业产业链项目开发及供应链构思	(86)
模块4 企业供应链管理问题决策与策略	(89)
□学习目标	(89)
经典故事：新飞电器供应链物流决策	(89)
4.1 供应链物流决策问题	(90)
4.1.1 影响企业自营或外购物流的决策因素	(90)
4.1.2 自营或外购物流的战略决策依据	(91)
4.1.3 企业采用自营与外购物流的综合决策方法	(93)

4.2 供应链延迟技术策略问题	(94)
引例链接: IBM 的供应链快速响应策略	(95)
4.3 供应链整合与快速响应策略问题	(96)
4.3.1 “推”式供应链与“拉”式供应链整合策略的异同	(96)
4.3.2 产品特点与匹配供应链类型的关系	(96)
4.3.3 如何建立供应链快速响应系统	(97)
4.3.4 如何建设有效的客户响应(ECR)系统	(98)
4.4 价值链管理策略问题	(100)
4.4.1 如何有效实现基于供应链的价值增值	(100)
4.4.2 企业价值链的重点分析包括哪些内容	(101)
4.4.3 如何开展基于供应链的价值链管理	(102)
学习小结	(104)
学问思考	(105)
技能训练: 食品企业基于供应链的价值链管理	(105)
模块 5 如何构建有竞争力的供应链网络	(107)
□学习目标	(107)
经典故事: 施温自行车公司的供应链网络变迁	(107)
5.1 供应链网络构建问题	(108)
5.1.1 供应链网络建设涉及哪些影响要素	(108)
5.1.2 供应链网络构建的要点	(110)
引例链接: 日本 7-11 便利店的供应链网络及其物流系统	(112)
5.1.3 供应链网络构建亟须解决的问题	(113)
5.2 供应链网络节点问题	(114)
5.2.1 供应链网络的类型	(114)
5.2.2 如何确定供应链的网络节点	(116)
引例链接: 沃尔玛的供应链网络及其物流系统	(118)
5.3 供应链设施网链布点方法问题	(118)
5.3.1 如何理解区域物流系统的网络结构	(118)
5.3.2 设施网络选址的方法	(120)
5.3.3 供应网链节点的选择方法	(122)
案例分析: 海尔等家电企业构建供应链物流网络	(123)
学习小结	(124)
学问思考	(124)
模块 6 如何构建供应链企业联盟	(125)
□学习目标	(125)
经典故事: 美特斯邦威集团公司的供应链企业联盟	(125)
6.1 供应链企业联盟问题	(127)

引例链接：天狮集团的供应链虚拟经营策略	(129)
6.2 虚拟经营策略及其实施问题	(131)
6.3 如何构筑供应链企业联盟	(134)
6.3.1 如何构建供应链第三方物流供需联盟	(134)
引例链接：格力电器构建供应链企业战略联盟	(138)
6.3.2 如何构建供应链战略联盟	(139)
6.3.3 如何评价与选择供应链合作伙伴	(143)
6.3.4 如何设定供应链企业间的合作与协调机制	(151)
案例分析：戴尔公司供应链直销企业模式和“虚拟一体化”	(154)
学习小结	(158)
学问思考	(159)
技能训练：福特汽车公司的全球供应链企业联盟	(159)
模块7 供应链企业的组织一体化管理	(161)
□□学习目标	(161)
经典故事：梅林正广和的供应链组织一体化管理系统	(161)
7.1 供应链组织构建问题	(162)
7.1.1 供应链管理的组织构成	(162)
引例链接：美国通用基于BPR的供应链管理组织变革	(166)
7.1.2 基于BPR的供应链管理组织变革	(167)
7.1.3 构建供应链管理组织应遵循的准则	(172)
引例链接：龙岩卷烟厂供应链执行管理系统	(173)
7.1.4 如何建设基于SCOR的供应链管理运作模型	(174)
7.2 如何建设供应链执行管理系统	(176)
7.2.1 供应链管理的原则和步骤	(177)
7.2.2 供应链管理的实施方式	(178)
7.2.3 供应链管理实施的核心内容	(178)
7.2.4 如何建设供应链执行管理系统模型	(179)
引例链接：青岛啤酒的供应链物流管理优化	(183)
7.2.5 如何重构与优化供应链	(184)
7.3 供应链管理绩效评价与激励机制问题	(184)
7.3.1 供应链绩效评价的特点以及应遵循原则	(185)
7.3.2 如何规划供应链绩效评价框架体系	(187)
7.3.3 如何建立供应链绩效评价体系	(199)
引例链接：汽车制造商的供应链激励机制	(200)
7.3.4 如何设定供应链企业激励机制	(201)
学习小结	(205)
学问思考	(205)
技能训练：重构优化供应链管理的技能	(206)

模块 8 供应链企业的采购管理	(208)
□学习目标	(208)
经典故事：华强照明电器制造企业的供应链采购管理	(208)
8.1 供应链环境下的采购管理问题	(209)
8.1.1 如何理解有效采购	(209)
技能训练：学校食堂物料采购决策	(210)
8.1.2 如何设定基于供应链的采购管理模型	(212)
8.1.3 基于供应链的采购管理与传统采购管理的异同点	(212)
8.2 供应链环境下的准时采购策略问题	(215)
8.2.1 准时采购的基本思想	(215)
8.2.2 准时采购与供应链管理的区别	(215)
8.2.3 准时采购的特点	(216)
8.2.4 准时采购的基本原则	(217)
8.2.5 如何有效地实施准时采购	(217)
引例链接：某企业的采购绩效考核机制及问题	(218)
8.3 供应链采购过程及其管理问题	(219)
8.3.1 采购在供应链中承担什么角色	(219)
8.3.2 如何有效管理供应链采购过程	(220)
引例链接：被供货商控制的终端采购	(222)
8.4 战略采购问题	(224)
8.4.1 战略采购思想	(224)
8.4.2 如何应用电子采购平台	(224)
技能训练：基于供应链采购管理的电子商务平台的采购作业	(225)
8.4.3 如何进行战略采购	(225)
引例链接：施贵宝公司战略采购	(226)
8.5 供应商管理问题	(227)
8.5.1 如何理解供应商关系管理	(227)
8.5.2 两种供应关系模式的异同	(228)
8.5.3 双赢关系对实施准时化采购的意义	(229)
8.5.4 如何实现双赢供应关系管理	(230)
学习小结	(232)
学问思考	(233)
技能训练：寻找和选择适宜的供应商及其供应能力评价	(233)
 模块 9 供应链企业的库存管理	 (234)
□学习目标	(234)
经典故事：索尼集团的供应链库存管理	(234)
9.1 库存管理方法问题	(235)
9.1.1 库存的基本思想	(235)

9.1.2	如何理解订货点库存管理策略	(236)
9.1.3	如何设定库存控制模型	(236)
	引例链接：某汽车制造厂的供应链库存管理问题	(237)
9.2	供应链管理环境下的库存问题	(238)
9.2.1	供应链管理环境下有哪些库存问题	(238)
9.2.2	如何理解供应链中的需求变异放大原理与库存波动的关系	(240)
9.2.3	供应链中的不确定性对库存有何影响	(241)
	引例链接：希捷公司的 VMI 库存管理模式	(243)
9.3	供应商管理库存问题	(244)
9.3.1	供应商管理库存基本思想	(244)
9.3.2	如何理解 VMI 的必要性	(245)
9.3.3	如何实施 VMI	(246)
9.3.4	实施 VMI 的难点	(249)
	引例链接：沪士电子的库存管理问题及其联合库存解决方案	(250)
9.4	联合库存管理问题	(251)
9.4.1	联合库存管理的基本思想	(251)
9.4.2	如何实施联合库存管理	(252)
9.4.3	如何实现多级库存的优化控制	(254)
	引例链接：宝洁基于供应链的库存管理变革	(256)
9.5	战略库存控制问题： workflow 管理	(257)
9.5.1	如何理解战略库存控制问题	(257)
9.5.2	如何实现 workflow 管理的战略库存控制目标	(257)
9.5.3	推动式与牵引式结合的库存管理模式	(258)
	案例分析：台湾雀巢与家乐福的 VMI 计划	(260)
	学习小结	(262)
	学问思考	(262)
	技能训练：基于供应链的库存管理的技能	(263)
模块 10	供应链企业的物流集成管理	(265)
	□□学习目标	(265)
	经典故事：联邦快递的供应链物流集成管理	(265)
10.1	供应链管理与物流管理的关系问题	(266)
10.2	供应链物流集成管理问题	(267)
10.2.1	如何理解供应链管理集成思想	(267)
10.2.2	如何理解基于供应链的物流集成思想	(268)
	引例链接：埃森哲咨询公司基于供应链的物流集成策略	(276)
10.3	物流服务商的集成策略问题	(277)
10.3.1	如何理解第三方物流	(277)
10.3.2	如何运营第三方物流	(278)

案例分析：上海全方物流公司的物流集成服务模式	(278)
学习小结	(280)
学问思考	(280)
技能训练：第三方物流集成服务项目设计	(281)
模块 11 供应链企业的信息集成管理	(283)
□学习目标	(283)
经典故事：上海市区域物流信息平台的构建	(283)
11.1 供应链宏观信息系统建设问题	(284)
11.1.1 如何理解共用信息平台与供应链信息系统之间的关系	(284)
11.1.2 区域物流信息需求有何特点	(285)
11.1.3 如何建设区域物流信息平台	(285)
11.1.4 如何应用电子数据交换(EDI)系统	(288)
引例链接：宝供公司的供应链信息集成系统	(289)
11.2 供应链微观信息系统建设问题	(290)
11.3 供应链管理与电子商务的关系问题	(291)
11.3.1 电子商务的应用	(291)
引例链接：东风村、堰下村网上开店经营家具、花木	(291)
11.3.2 如何建设电子商务的框架体系	(294)
11.3.3 电子商务的典型形式	(294)
11.3.4 供应链管理中如何应用信息平台开展电子商务	(295)
11.4 供应链信息技术应用规划问题	(296)
11.4.1 供应链管理中如何应用信息技术	(296)
引例链接：新科安达公司供应链信息集成	(299)
11.4.2 如何做好企业的信息技术发展规划	(300)
11.4.3 企业进行供应链信息集成应注意的问题	(301)
案例分析：UPS 的供应链信息集成管理	(301)
学习小结	(302)
学问思考	(303)
技能训练：供应链信息集成管理的技能	(303)
参考文献	(304)
教学支持说明	(305)

模块 1

企业供应链管理的目标和内容

【专家观点】不同产业之间、企业之间形成的供应链供需关系是在全球范围客观存在的。在 21 世纪经济全球化发展中，供应链已经成为现代企业竞争力的基础。企业家们能否正确认识和构建供应链关系，能否正确利用供应链管理的理念进行经营管理，是企业面向未来的一项战略选择。每个企业家如何明确企业供应链管理的目标和内容，最佳限度地利用社会和政策资源，支持实现企业的经营发展目标，是实施供应链战略的首要问题。

● ● ● ● 学习目标

【知识目标】

- 能调研了解企业供应链运作的类型、结构、特征，正确讲述供应链管理的思想体系，清晰地说明当前企业供应链运作的特点以及供应链管理实践的发展趋势。
- 能正确表述供应链管理与物流管理之间的区别与联系。

【技能目标】

- 训练学生掌握构建供应链体系和有效地实施供应链管理的技能。

【经典故事】

饺子店供应链价值分析

每天定量供应的北京小饭馆及食品零售店，不用担心产品卖不出去——无论大厨师（制造环节）还是前台店面服务（零售环节），都秉承一种“思想”：我们的食品很好吃，而且好吃得不得了。北京此类的饭馆有全聚德、混沌侯等，他们并不真正关心顾客的想法，或对顾客行为的变化很迟钝。供应链思想被原料供应商（集贸市场的肉菜农）、制造（厨房）和零售（店面）各环节严重忽视。

随着市场经济的发展，竞争日趋激烈，多数饺子店开始以客户为中心进行经营，

HAIR 饺子店，饺子品种多，味美便宜，每天中午和晚上顾客爆满；近来又开始增加饺子和饮料的外卖服务。它凭借两个指标推断饺子的需求数量：FHR(first hit rate)命中率或订单满足率和每天残留饺子个数，但很难弄清每种口味需求数量！因此，客人经常抱怨缺货。

第五届连锁经营会议专题报告称：如果要买的商品缺货，37%的消费者会采取换店行动，毕竟现在饺子店太多啦。美国进行的同类可比研究表明，7.4%的商品缺货每年会给零售门店带来60亿美元的销售损失。而且缺货单品的品牌厂家也会受损，如果它是领导品牌(产品竞争力强、吸引人气)，则连带会影响店面其他品类商品的销量，最终让许多供应商倒霉。如果这家门店因为利润太少而倒闭，则会对供应商的影响更多更深。问题的严重性还体现在商品的周转率和顾客的满意度。周转最快的25%商品占了商品缺货率的40%，这关系着赚钱的商品；25%的消费者认为降低商品缺货率能够显著提高客户满意度，并决定着老客户的忠诚度。

商品缺货是门店最头疼的一个问题，它是供应链效率低下的集中体现，对饺子馆业绩产生严重影响。对于购买的饺子等生活必需品缺货，消费者不会耐心等待，而会到别处购买。如果是品牌影响力很强的商品缺货，消费者不会在本店购买替代品，而会转店购买。也就是说，只要另一家饺子店货物准备更充足，就会有很大机会抢走我们的客户。

导致缺货的问题在哪儿？问题的本质就是没有将供应链及物流管理和品类管理结合起来。品类管理的实施共包含6个部分：业绩衡量系统、供应商关系、组织能力、信息技术、战略及业务流程。一般来说，品类管理战略及业务流程是核心部分。

【故事启发与思考】故事中饺子店是如何展开供应链价值分析的？请思考供应链视角下饺子店的缺货与品类管理之间的关系。

1.1 供应链问题

1.1.1 供应链概念及特征

1. 供应链概念

供应链(Supply Chain, SC)在20世纪80年代末提出。近年来，随着全球制造(Global Manufacturing)的出现，供应链管理在制造业管理中得到普遍应用，并成为一种新的管理模式。

【关键术语】供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，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，直到最终用户连成的一个整体的增值网链结构。

供应链注重了与其他企业的联系，注重了企业的外部环境，偏重于一个价值链中不同企业的制造、组装、分销、零售等将原材料转换成产品到最终用户的转换过程。它是企业内部不同部门、相关企业之间和企业与客户的供需关系形成的客观存在的产业关联合作关系，是一个范围更广的企业结构模式，包含了所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它不仅是一条链接供应商到用户的物流链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。