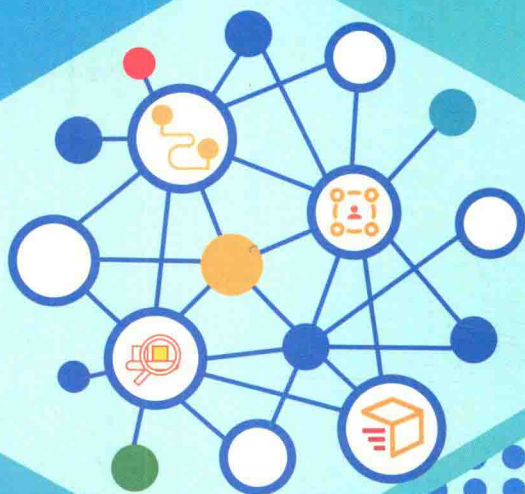


供应链管理 (第2版)

主编 王鹏



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

供应链管理

(第2版)

主 编 王 鹏
参 编 孟 妍 李春花
张芳馨 张 璐

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书在借鉴国内外供应链管理相关理论和实践成果的基础上，结合我国经济发展和供应链管理教学实际，并将供应链管理易图和企业文化融入其中；注重理论与实践相结合，以应用型人才培养为导向，系统地阐述了供应链管理的基本理论和方法，并对供应链管理的应用从规划与设计、计划方法、信息技术支持、供应链金融、激励与绩效评价等方面做了详细介绍与分析。

本书内容可分为三部分：第一部分为供应链管理总论，包括第一章的供应链管理概论、第二章的供应链管理相关理论；第二部分为供应链管理战略与规划，包括第三章的供应链管理战略与方法、第四章的供应链关系管理、第五章的供应链系统规划与设计、第六章的供应链计划管理；第三部分为供应链运营，包括第七章的供应链环境下的采购管理、第八章的供应链环境下的生产运作管理、第九章的供应链分销与配送管理、第十章的供应链库存管理、第十一章的供应链信息管理、第十二章的供应链金融、第十三章的供应链管理激励与绩效评价。

本书每章都提供了丰富的案例，介绍了可供参考的供应链管理成功经验，并设计了系统、完整的实训环节，既可供应用型高校物流管理、供应链管理及相关专业本科教学使用，又可作为经营管理人员的学习、培训用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 王鹏主编. --2 版. --北京: 北京理工大学出版社, 2022. 6
ISBN 978-7-5763-1346-8

I. ①供… II. ①王… III. ①供应链管理 IV.
①F252. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 089268 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
(010) 82562903 (教材售后服务热线)
(010) 68944723 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市龙大印装有限公司

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 19

字 数 / 446 千字

版 次 / 2022 年 6 月第 2 版 2022 年 6 月第 1 次印刷

定 价 / 95.00 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

中国经济已经进入高质量发展阶段，企业新的经济环境下面临着重新调整结构、重新整合的局面。随着“工业4.0”和“中国制造2025”目标的提出，企业应以客户需求为导向，改变传统的经营模式，加强与上下游企业的合作，形成数字化、智能化、柔性化的供应链体系来适应经济环境的变化。供应链管理不仅仅是一种新的管理理念，更是一套以降低成本、增强企业竞争优势、提升价值为目的的管理工具和方法。同时，国内外已有越来越多的高校设立供应链管理专业。在此背景下，全面认识供应链，理解供应链管理的本质和内涵，掌握供应链管理理论、方法及其最佳实践，对于有效管理供应链、提升供应链能力、增强供应链的竞争优势具有十分重要的作用。

本教材借鉴并吸收了国内外供应链管理理论和实践成果，对第一版的内容进行了一些调整，融入了供应链管理演变与发展、供应链管理易图理论和供应链管理文化理论和实践，增加了区块链等一些前沿知识，对第一版的案例进行了调整，增加了一些新的案例。编者在“供应链管理”课程质量工程建设过程中，为了加强专业内涵建设，切实提高人才培养质量，编写了《供应链管理》教材。本教材突出应用性、实践性和创新性，并且结合了应用型高校教学实际，有助于提升应用型高校在教学方面的特有优势，从而提高教学质量。

供应链管理是一门正在发展的学科，也是一门理论性和应用性较强的学科。供应链管理是企业高层管理人员为了企业长期生存和发展，在充分分析企业内外部环境的基础上，确定和选择达到企业目标的有效战略，并实施战略、对战略实施的过程进行控制和评价的动态管理过程。供应链管理的内容涉及供应链的规划与设计、供应链计划、供应链生产、供应链物流配送与需求、供应链金融等领域，是一个非常复杂的动态系统，有着极为广阔的应用空间。供应链管理在我国的发展非常迅速，许多企业已投身或正在投身供应链管理的实践当中，并在近几年取得了很好的业绩。

本教材对供应链管理的基本理论、战略方法和运营机制进行了系统阐述，希望为国家、地区的经济发展和现代企业提供有效的理论方法。本教材体现了现代教学理念和社会需求，突出了理论和实践的结合，对供应链管理教学内容和教学方法进行了精心策划，立足理论，重视实践应用能力。

各章均设计了实训操作内容,各章实训内容间具有相关性、层次性,形成供应链设计与运营管理的全过程,便于学生学习和实际操作,通过练习,培养学生的实际应用能力。每章还单独设计了测试题和四套考试试题,随教学课件赠送给各位老师。

本教材由王鹏担任主编,其负责结构和内容的确定,并进行统稿工作。参与编写的人员分工如下:王鹏编写第一章、第二章、第三章、第十章;孟妍编写第五章、第八章、第十一章;李春花编写第四章、第十二章;张芳馨编写第六章、第九章;张璐(西安外国语大学)编写第七章、第十三章。

本教材在编写过程中参考了大量国内外专家学者的著作、教材、案例以及网络资料(已尽可能地在参考文献中列出),在此对这些专家学者表示真诚的感谢。如有疏漏,在此表示歉意。由于编者水平有限,书中难免会出现疏漏之处,敬请广大读者给予批评、指正。

编者

2022年3月

第一章 供应链管理概论	(1)
第一模块 基础知识	(1)
一、供应链概述	(1)
二、供应链管理概述	(6)
三、供应链管理必备的条件	(11)
四、供应链管理的实施	(14)
五、供应链管理与物流管理的关系	(16)
六、供应链管理文化	(18)
七、供应链管理理论体系	(20)
八、供应链管理易图分析	(21)
第二模块 案例讨论	(22)
案例一 供应链管理——沃尔玛成功的基石	(22)
案例二 Zara 供应链的极速传奇	(26)
案例三 海尔供应链管理	(26)
案例四 陕西省物流业供应链管理文化建设路径	(28)
第三模块 实训模块	(30)
一、实训题目	(30)
二、实训要求	(30)
第四模块 小结与测试题	(30)
一、本章小结	(30)
二、测试题	(31)
第二章 供应链管理相关理论	(33)
第一模块 基础知识	(33)
一、业务外包理论	(33)
二、核心竞争力理论	(35)
三、价值与价值链理论	(36)
四、委托—代理关系理论	(40)
五、业务流程重构理论	(41)

第二模块 案例讨论	(44)
案例一 快递企业价值链分析及其应用	(44)
案例二 海尔物流业务流程重组分析	(47)
案例三 沃尔玛企业核心竞争力分析	(48)
第三模块 实训模块	(50)
一、实训题目	(50)
二、实训要求	(50)
第四模块 小结与测试题	(50)
一、本章小结	(50)
二、测试题	(51)
第三章 供应链管理战略与方法	(53)
第一模块 基础知识	(53)
一、企业竞争环境的变化	(53)
二、竞争战略和供应链战略	(56)
三、供应链管理战略的匹配	(57)
四、推动式供应链与拉动式供应链的战略选择	(59)
五、供应链一体化战略	(61)
六、两种供应链管理策略方法	(63)
第二模块 案例讨论	(71)
案例一 双赢的战略合作模式是供应链协同管理的关键 ——对话木星咨询资深顾问吴栋材	(71)
案例二 福特汽车公司:供应链战略如何选择?	(73)
案例三 沃尔玛推品类组合框架管理工作	(73)
第三模块 实训模块	(74)
一、实训目的	(74)
二、实训过程	(74)
三、实训要求	(74)
第四模块 小结与测试题	(74)
一、本章小结	(74)
二、测试题	(75)
第四章 供应链关系管理	(77)
第一模块 基础知识	(77)
一、供应链关系管理概述	(77)
二、供应链合作与竞争关系	(79)
三、供应商关系管理	(80)
四、客户关系管理	(87)
第二模块 案例讨论	(90)
案例一 本田公司与其供应商的合作伙伴关系	(90)
案例二 波音公司的供应商关系管理	(91)
案例三 上海金丰易居客户关系管理	(91)

第三模块 实训模块	(92)
一、实训目的	(92)
二、实训过程	(92)
三、实训要求	(92)
第四模块 小结与测试题	(92)
一、本章小结	(92)
二、测试题	(93)
第五章 供应链系统规划与设计	(95)
第一模块 基础知识	(95)
一、供应链系统规划与设计概述	(95)
二、常见的几种供应链体系结构模型	(98)
三、供应链体系的设计策略	(101)
四、基于产品的供应链设计步骤	(104)
五、全球供应链	(105)
第二模块 案例讨论	(105)
案例一 惠普台式打印机供应链的构建	(105)
案例二 通用公司打造全球供应链	(108)
案例三 华为供应链的全球化之路	(109)
第三模块 实训模块	(111)
一、实训目的	(111)
二、实训过程	(111)
三、实训要求	(112)
第四模块 小结与测试题	(112)
一、本章小结	(112)
二、测试题	(112)
第六章 供应链计划管理	(114)
第一模块 基础知识	(114)
一、计划与供应链计划	(114)
二、供应计划管理	(117)
三、供应链管理环境下的生产计划与控制	(120)
四、需求计划与配送计划管理	(123)
五、供应链运营计划管理框架	(128)
第二模块 案例讨论	(129)
案例一 丰田公司的 JIT 计划模式	(129)
案例二 MRP 应用实例	(130)
案例三 联华生鲜食品加工配送中心案例	(133)
第三模块 实训模块	(135)
实训一：调研企业 MRP 应用情况	(135)
实训二：调研企业 DRP 应用情况	(136)
第四模块 小结与测试题	(136)

一、本章小结	(136)
二、测试题	(136)
第七章 供应链环境下的采购管理	(139)
第一模块 基础知识	(139)
一、采购与采购管理概述	(139)
二、传统采购与供应链采购模式	(145)
三、采购计划	(150)
四、供应关系模式	(151)
第二模块 案例讨论	(153)
案例一 广东电器有限公司供应商管理及采购管理规定	(153)
案例二 利丰贸易对供应商网络的管理	(157)
第三模块 实训模块	(158)
实训一: 采购物品分类	(158)
实训二: 供应商评价与选择	(158)
第四模块 小结与测试题	(158)
一、本章小结	(158)
二、测试题	(159)
第八章 供应链环境下的生产运作管理	(161)
第一模块 基础知识	(161)
一、生产运作管理概述	(161)
二、供应链环境下生产运作管理系统的总体构想	(164)
三、推动式与拉动式生产	(168)
四、TOC 与 ERP、JIT 的比较	(169)
第二模块 案例讨论	(175)
案例一 福特的流水线生产、TPS 和 TOC	(175)
案例二 日本丰田 JIT 生产之路	(176)
第三模块 实训模块	(178)
一、实训目的	(178)
二、实训过程	(178)
三、实训结果	(178)
第四模块 小结与测试题	(178)
一、本章小结	(178)
二、测试题	(179)
第九章 供应链分销与配送管理	(181)
第一模块 基础知识	(181)
一、分销管理概述	(181)
二、订单处理	(187)
三、配送管理	(189)
第二模块 案例讨论	(194)
案例一 南方电器公司分销系统设计	(194)

案例二 订单管理流程再造案例：溢达集团“3X计划”	(195)
案例三 沃尔玛物流配送管理体系案例分析	(197)
第三模块 实训模块	(200)
实训一：订单处理流程实训	(200)
实训二：配送流程实训	(200)
第四模块 小结与测试题	(200)
一、本章小结	(200)
二、测试题	(201)
第十章 供应链库存管理	(203)
第一模块 基础知识	(203)
一、库存与库存管理	(203)
二、库存管理基本策略	(204)
三、供应链管理环境下的库存问题	(206)
四、供应链管理环境下的库存管理策略	(212)
五、战略库存控制： workflow 管理	(223)
六、技术变革下的供应链库存模式	(224)
七、供应链库存布局 PDCA 循环	(225)
第二模块 案例讨论	(226)
案例一 达可海德服装公司的 VMI 系统	(226)
案例二 联合库存管理应用：在 K 公司的应用	(227)
第三模块 实训模块	(230)
一、实训项目	(230)
二、实训目的	(230)
三、实训过程	(230)
四、实训报告	(231)
第四模块 小结与测试题	(231)
一、本章小结	(231)
二、测试题	(232)
第十一章 供应链信息管理	(234)
第一模块 基础知识	(234)
一、信息管理概述	(234)
二、信息技术在供应链管理中的应用	(235)
三、电子商务与供应链管理	(237)
四、区块链与供应链管理	(243)
第二模块 案例讨论	(247)
案例一 神龙公司基于 EDI 和互联网的信息组织模式	(247)
案例二 广州宝供储运公司物流管理信息系统	(249)
案例三 Provenance 利用区块链技术提升产品供应链的透明度	(250)
第三模块 实训模块	(251)
一、实训项目	(251)

二、实训目标	(251)
三、实训内容和要求	(251)
四、实训成果检查	(252)
第四模块 小结与测试题	(252)
一、本章小结	(252)
二、测试题	(252)
第十二章 供应链金融	(254)
第一模块 基础知识	(254)
一、供应链金融概述	(254)
二、互联网金融概述	(256)
三、基于供应链金融的中小企业融资模式	(257)
四、供应链融资模式创新	(262)
五、供应链金融模式风险与防范措施	(264)
第二模块 案例讨论	(267)
案例一 我国商业银行供应链金融应用情况	(267)
案例二 基于区块链的供应链金融平台应用案例	(269)
第三模块 实训模块	(271)
一、实训目的	(271)
二、实训过程	(271)
三、实训要求	(271)
第四模块 小结与测试题	(271)
一、本章小结	(271)
二、测试题	(272)
第十三章 供应链管理激励与绩效评价	(274)
第一模块 基础知识	(274)
一、供应链激励概述	(274)
二、供应链绩效评价概述	(278)
三、供应链绩效评价体系	(279)
第二模块 案例讨论	(284)
案例一 药品供应链评价模型的构建	(284)
案例二 制造业供应链绩效评价体系与模型	(286)
案例三 基于平衡计分卡的家电企业供应链绩效评价	(287)
第三模块 实训模块	(289)
一、实训项目	(289)
二、实训过程	(289)
三、实训考核	(289)
第四模块 小结与测试题	(289)
一、本章小结	(289)
二、测试题	(290)
参考文献	(292)

第一章

供应链管理概论

学习目标

1. 了解供应链的概念和发展现状；
2. 掌握供应链的结构模型，掌握供应链的结构类型，能够区别实际供应链类型；
3. 了解供应链管理的概念、主要领域，理解供应链管理内涵演变过程，能够区别供应链管理与传统管理模式；
4. 了解供应链管理与物流管理的关系；
5. 掌握供应链管理必备的几个条件；
6. 了解供应链管理文化的内涵和供应链管理易图；
7. 掌握两个不同的供应链管理理论体系，熟悉本书理论体系。

第一模块 基础知识

20 世纪后期，科学技术的迅猛发展加剧了市场竞争，促进了经济的全球化，用户需求的多样性和不确定性增加，这对传统企业管理运作模式提出了新的挑战。20 世纪 80 年代末期应运而生的供应链以其敏捷度高、生产成本低、生产周期短等特点得到全球制造业的广泛重视和运用，基于供应链的管理成为 21 世纪企业的管理发展趋势。那什么是供应链，什么是供应链管理呢？

一、供应链概述

（一）供应链概念的发展过程

供应链至今尚无一个公认的定义。在供应链管理的发展过程中，有关专家和学者提出了大量的定义，这些定义其实是在一定的背景下提出的，而且是不同发展阶段的产物，可以把这些定义大致划分为三个阶段。

1. 供应链是制造企业中的一个内部过程

同一切新生事物一样，人们对供应链的认识也经历了一个由浅到深的过程。起初，人

们并没有把它和企业的整体管理联系起来,主要是进行供应链管理的局部性研究,如研究多级库存控制问题、物资供应问题,较多的是研究分销运作问题,如分销需求计划(Distribution Requirement Planning, DRP)等。

早期的观点认为,供应链是指将采购的原材料和收到的零部件,通过生产转换和销售等活动传递到用户的一个过程。因此,供应链也仅被视为企业内部的一个物流过程,它所涉及的主要是物料采购、库存、生产和分销等部门的职能协调问题,最终目的是优化企业内部的业务流程,降低物流成本,从而提高经营效率。基于这种认识,在早期有人将供应链仅仅看作是物流企业自身的一种运作模式。

此后,随着产业环境的变化和企业间相互协调的重要性的提升,人们逐步将对供应环节重要性的认识从企业内部扩展到企业之间,供应商从此被纳入供应链的范畴。在这一阶段,人们主要是从某种产品由原料到最终产品的整个生产过程来理解供应链的。在这种认识下,加强与供应商的全方位协作、剔除供应链条中的“冗余”成分、提高供应链的运作速度成为核心问题。

2. 注重与其他企业的联系

进入20世纪90年代,人们对供应链的理解又发生了新的变化。首先,由于需求环境的变化,原来被排斥在供应链之外的最终用户、消费者得到了前所未有的重视,从而被纳入了供应链的范围。这样,供应链就不再只是一条生产链了,而是一个涵盖了整个产品“运动”过程的增值链。

清华大学蓝伯雄教授认为,所谓供应链就是原材料供应商、生产商、分销商、运输商等一系列企业组成的价值增值链。原材料零部件依次通过“链”中的每个企业,逐步变成产品,交到最终用户手中。这一系列的活动就构成了一个完整的供应链(从供应商的供应商到客户的客户)的全部活动。

美国的史蒂文斯(Stevens)认为,通过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。此观点强调供应链的外部环境。

3. 注重围绕核心企业的网链关系

随着信息技术的发展和产业不确定性的增加,今天的企业间关系正呈现日益明显的网络化趋势。与此同时,人们对供应链的认识也正在从线性的单链转向非线性的网链,实际上,这种网链正是众多单链纵横交错的结果。正是在这个意义上,哈里森将供应链定义为:供应链是执行采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网链。也有人认为:供应链中的战略伙伴关系是很重要的,通过建立战略伙伴关系,可以与重要的供应商和用户更有效地开展工作。2021年最新发布的国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2021)是这样定义供应链的:生产及流通过程中,围绕核心企业的核心产品或服务,由所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等形成的网链结构。

供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,即核心企业与供应商、供应商的供应商的一切前向关系,用户、用户的用户及一切后向关系。供应链的概念已经不同于传统的销售链,它跨越了企业界线,从扩展企业的新思维出发,并从全局和整体的角度考虑产品经营的竞争力,使供应链从一种运作工具上升为一种管理方法体系、一种运营管理思维

和模式。

（二）供应链的概念

综合以上分析，本书给出的供应链的概念为：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一个整体的功能网链的结构模式。供应链是一个范围更广的企业结构模式，它包含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。它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、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、运输等过程而增加价值，给相关企业带来收益。

（三）供应链的结构模型

根据以上供应链的定义，供应链的网链结构可以简单地归纳为图 1-1 所示的模型。

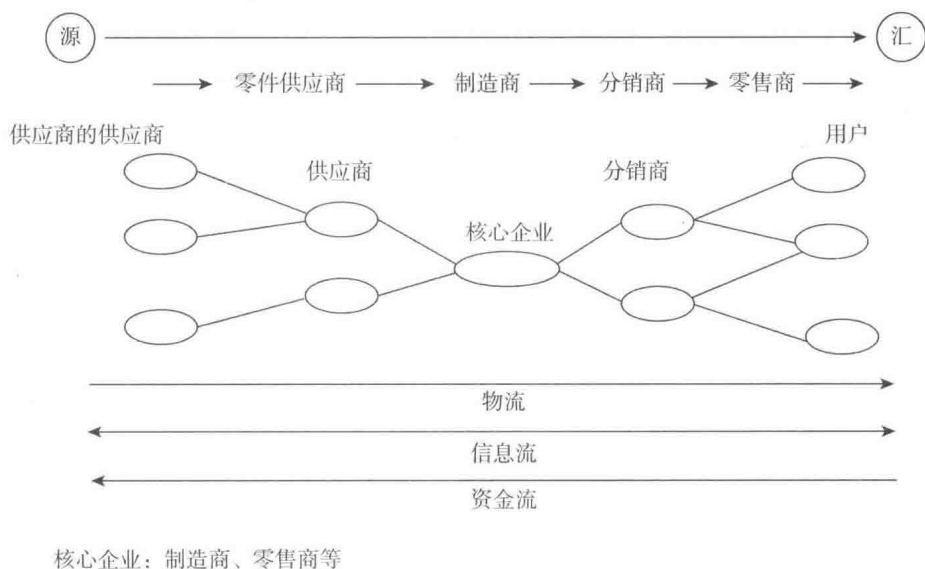


图 1-1 供应链的网链结构模型

从图 1-1 中可以看出，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，如美国的沃尔玛等），节点企业在需求信息的驱动下，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。供应链包含商流、物流、信息流和资金流四个方面。

（四）供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网链结构，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征。

（1）复杂性。因为供应链节点企业组成的跨度（层次）不同，供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成，所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

（2）动态性。因企业战略和适应市场需求变化的需要，供应链中节点企业需要动态地

更新,这就使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、重构都是基于一定的市场需求而发生的,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、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

(4) 交叉性。节点企业可以既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。

(五) 供应链的类型

在实践中,由于市场特征、产品特点、客户需求、区域范围等情况,供应链有不同的类型。

1. A、V、T型供应链

根据核心企业所处的位置不同,可将供应链分为A、V、T型三种类型。

事实上,供应链中的每个企业都会以本企业为核心构建并管理供应链。图1-2为A型供应链模型,它是供应链下游为核心企业的供应链模型。例如沃尔玛,以其为核心构建供应链,核心企业直接面对最终用户,及时拥有最终用户的信息,能够影响和控制供应链。图1-3为V型供应链模型,它是供应链上游为核心企业的供应链模型。例如中石油、中石化等,它们掌握着基本原材料,能够控制下游环节并对其产生影响。

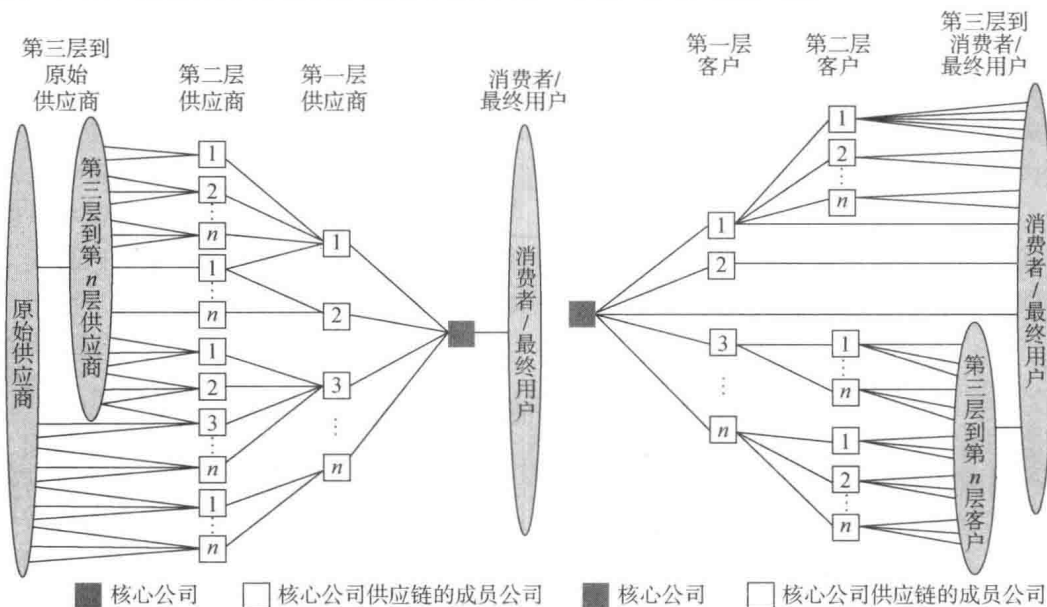


图 1-2 A 型供应链模型

图 1-3 V 型供应链模型

图 1-4 为 T 型供应链结构模型。在这种模型中,核心企业处在供应链中间环节,例如汽车供应链,上游有不同层级供应商,下游有不同层级客户,直到最终用户。大多数供应链属于此类。

2. 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,属于稳定的供应链;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,属于动态的供应链。在实际管

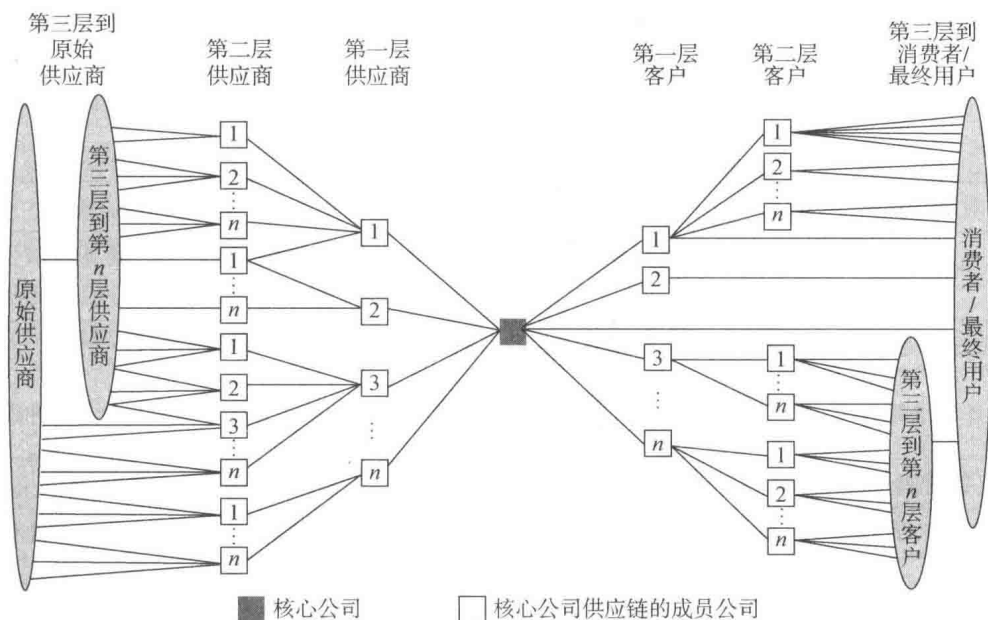


图 1-4 T型供应链模型

理运作中，应根据不断变化的需求，相应地改变供应链的组成。

3. 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。两种供应链模型如图 1-5 所示。



图 1-5 两种供应链模型

(a) 平衡的供应链；(b) 倾斜的供应链

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。

4. 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。两种供应链的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 两种供应链的比较

对比项目	有效性供应链	反应性供应链
主要目标	需求的可测性，最低生产成本的有效需求	快速响应不可预测的需求，减少过期库存产品的减价损失
制造过程的重点	维持高平均利用率	消除多余的缓冲能力
库存战略	追求高回报，使通过供应链上的库存最小	消除大量的零部件和产品缓冲库存
提前期	在不增加成本的前提下缩短提前期	采取主动措施减少提前期
选择供应商的方法	选择的重点依据是成本和质量	选择的重点依据是速度、柔性和质量
产品设计战略	绩效最大、成本最小	使用模块化设计，尽量延迟产品差异化

此外，还有推式供应链和拉式供应链，区域供应链和全球供应链，绿色供应链、数字供应链和移动供应链等类型，在后面章节中再陆续介绍。

二、供应链管理概述

对于供应链这一复杂系统，要想取得良好的绩效，必须找到有效的协调管理方法。供应链管理思想就是在这种环境下提出的。

（一）供应链管理的概念

供应链管理强调系统性，强调系统的整合与协同，强调供应链的创新发展。

对于供应链管理，有许多不同的定义和称呼，如有效用户反应（Efficient Consumer Response, ECR）、快速反应（Quick Response, QR）、虚拟物流（Virtual Logistics, VL）或连续补充（Continuous Replenishment），等等。这些称呼因考虑的层次、角度不同而不同，但都通过计划和控制实现企业内部和外部之间的合作，实质上它们在一定程度上都集成了供应链和增值链两个方面的内容。

伊文斯（Evens）认为，供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的管理模式。菲利普（Phillip）则认为，供应链管理不是供应商管理的别称，而是一种新的管理策略，它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率，注重企业之间的合作。

最早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。

本书认为，供应链管理是一种集成的管理思想和方法，执行供应链中从供应商到最终