



第九章

供应链管理

第一节 供应链及供应链管理

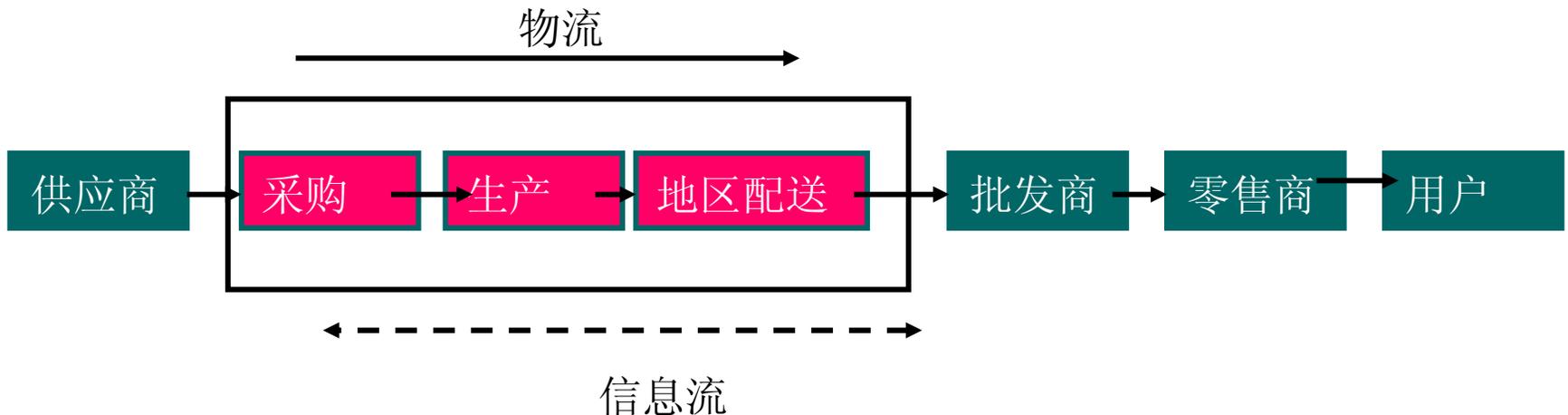
- 1. 供应链的概念
- 2. 供应链管理的定义
- 3. 供应链管理的产生
- 4. 供应链管理的特征
- 5. 供应链管理思想的演变
- 6. 供应链物流管理

一. 供应链概念

- 当今社会，工业经济已由以制造业为主转变为制造业和服务业逐步一体化，以顾客需求为中心的现代营销观念已逐步取代了以生产和产品为中心的传统营销观念。市场竞争也不单单是企业内部的竞争，它已逐步拓展为整个供应链之间的竞争。
- **20世纪90年代**以来，供应链管理（**SuPPIy**
- **chain mampement**）已成为产业界和企业界关注的热点问题。

1. 供应链（Supply Chain）概念

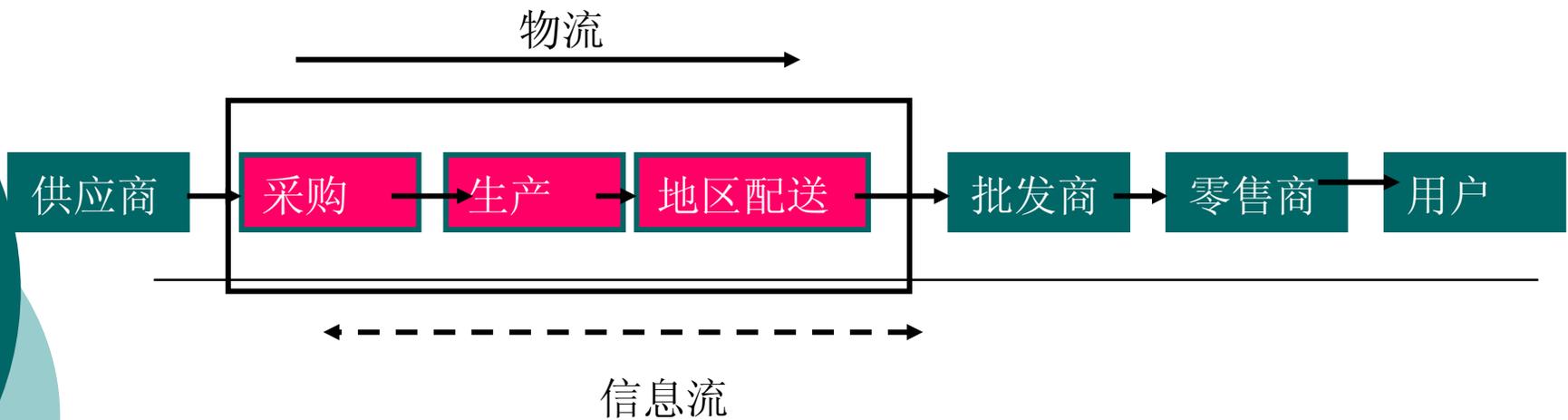
- 是指产品生产和流通中，所涉将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业，所形成的网链结构。
- 这种供应链是由物料获取并加工成中间件或成品，再将其送到消费者手中所涉及的一些企业和部门所构成的网络。
- 在这个网络中，每个贸易伙伴都具有双重角色：既是供应商，又是客户。他们既向上游伙伴订购产品，又向下游伙伴提供产品。



2.供应链的构成基础:

-----是建立在**价值链**概念基础上的

- 企业的生产经营活动是一个价值创造与增值的过程，企业的基本活动一般包括这样五个增值活动：
 - **内部后勤**（包括物料接收、存储、在制品移动等活动）；
 - **生产**（将投入的物料转化为最终产品的活动）；
 - **外部后勤**（把产品配送到用户的一系列活动）；
 - **市场营销**（为用户提供购买渠道及引导他们购买的活动）；
 - **服务**（通过提供服务维持和提高产品价值的活动）。
- 这五种基本的增值活动构成了一个价值链。在这一价值链中，从物料采购开始，通过后勤活动和生产活动，物料逐渐向市场移动，每次移动都成为增值的一部分。
- 产品价值的增加可持续到最终产品所有权在顾客所指定的时间和地点转移给顾客的时候发生。



- 工业企业的生产运作活动一般可分为采购、生产及地区配送三部分，其中，每一部分可以看作价值增值过程中的一个集成部分，三种活动的有机结合看作一个价值链。
- 而每个组织也就可以被看成是一个价值链，或一条完整价值链中的一部分。
- 产业正是由多个这样的价值链，通过一个组织的产品被另一个组织作为原材料加以利用这样的联系组成的。
- 这样的由多个组织构成的完整价值链，就形成了一个供应链。

- 这样的供应链，通常由原料供应商、生产商、批发商、零售商和用户等多个组织所构成。
- 在社会分工日益深化的今天，任何企业都无法承担从原材料生产到最终产品加工组装以及销售的全部活动，一件产品的生产和销售要通过众多企业的分工合作才可以完成，这就在客观上形成了一个供应链。
- 在这一供应链中，每个组织既是供应链中某个组织的用户，又是另一个组织的供应商。
- 供应链上的各个组成部分之间相互制约、相互影响组成一个有机整体，共同实现供应链的总目标。

二.供应链管理思想的产生

- 供应链上相邻节点企业之间存在着买卖交易关系。
- 即下游的企业以上游企业的产品作为生产要素投入生产经营过程，生产出来的产品卖给相邻的下游企业。
- 但是，在传统的企业管理模式下，这种关系并不是非常稳定和牢固。

1.传统离散型供应链特点:

- 企业之间的联系是通过买卖关系建立起来的。而且，在这种关系中，交易双方更多的是一种竞争的关系。
- 企业是站在自身的高度上考虑经营合理化和效益最大化问题。**交易关联企业的信息缺乏交流**，甚至相互保密，来自于最终消费市场的需求信息不能有效而顺畅地沿着供应链的方向由下游企业传递到上游企业，信息共享程度低。由于企业之间相互独立，存在着利益冲突，因此造成整个供应链运作效率低下，供应链整体竞争能力减弱。
- 在市场和产业还不发达的时代，供应链存在着的这种问题还没有引起人们足够的重视。
- 但是，随着社会经济环境的变化，传统的企业管理模式已经不能够适应当今时代的需要。

2.社会经济环境的变化:

- 1. 由于市场需求向多样化和个性化方向发展、科学技术的突飞猛进以及企业间竞争的日益加剧，产品的更新换代速度在逐步加快，顾客对于产品的技术性能和服务的要求越来越苛刻。
- 2. 经济的全球化趋势日益明显，企业的经营范围不仅仅局限在国内，而且向国际范围扩展，企业面临的竞争对手也扩展到外资企业和跨国公司。
- 3. 社会已经进入了信息时代，信息量在急剧增加。企业生产经营的成功很大程度上取决于对信息的把握。
- 4. 企业之间的竞争日益激烈，企业必须不断提高产品的性能、开发新产品和改善经营服务，以市场需求作为制定各项计划和政策的依据，树立以顾客为中心的经营理念等。
-

(1) “纵向一体化”向“横向一体化”转化

- 企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要，传统上采取的策略是“纵向一体化”管理模式，企业承担从零部件的生产到成品组装，从生产到运输、销售的一系列生产运作活动。企业的资源分散在各个领域，不利于企业集中资源培养核心能力。
- 与此相对应的是“横向一体化”管理模式，即通过有效利用社会其他资源，将企业自己的资源集中投入到核心事业上，以此提高核心业务的竞争能力。在这种管理模式下，每一个企业都成为供应链上的一个节点企业，上下游的多个节点企业组成了一种产品和服务的供应链，产品和服务的质量、竞争力等并不取决于某一个节点企业，而是供应链上的所有节点企业共同作用的结果。
- 供应链管理适应了“横向一体化”管理模式的要求。

(2). “推动式”生产经营向“拉动式”经营方式的变化

- 应该看到，消费者需求的多样化、个性化，市场需求不确定性的增加，使得过去那种“推动式”生产经营已经不再适应当今市场的需求，企业必须采取以顾客需求为中心，市场为起点的“拉动式”生产经营方式。
- 这就要求上下游企业之间加强产需衔接，以末端的市场需求信息为依据，计划、协调和控制经营活动，而供应链管理可以满足这种需要。

3. 供应链管理的产生

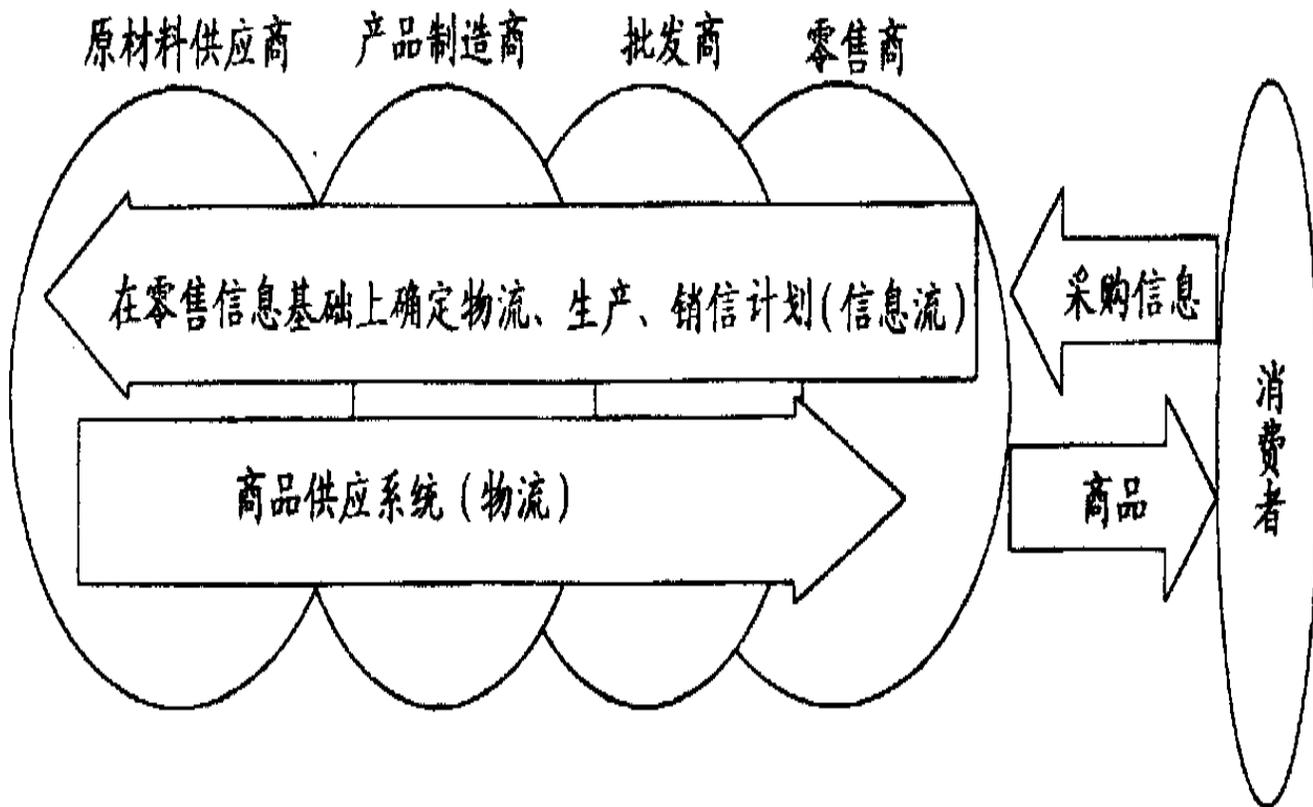
- 以上这些变化告诉我们，只有改变传统的企业管理模式，才能够适应经济发展的需要。
- 供应链管理正是在这种变化的环境中产生出来的一种新的管理思想。
- 其核心是**集成化管理**的思考方法。
- 通过信息共享，长期合作关系的建立来提高供应链整体效益。借助于供应链整体实力的增强，提高每一个节点企业的竞争能力和经济效益。现代企业的竞争已不单纯是个别企业间的竞争，而是供应链之间的竞争。

4. 供应链管理的基本思想

- 为优化其性能，供应链的各个链节必须以一种协调方式运作，把供应链看作一个完整的运作过程对其进行管理，这样就可以避免或减少各环节间的延误或浪费，在更短的时间内，用更少的成本实现价值的增值，这就是供应链管理的基本思想。

三.供应链管理含义及特征

- 1。供应链管理Supply chain management (SCM)
- 是利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等并进行计划、组织、协调与控制。
- 2。供应链管理目标
- 是提高整个供应链运行的速度、效益及附加值，为整个供应链上的所有贸易伙伴带来巨大的经济效益，如图所示

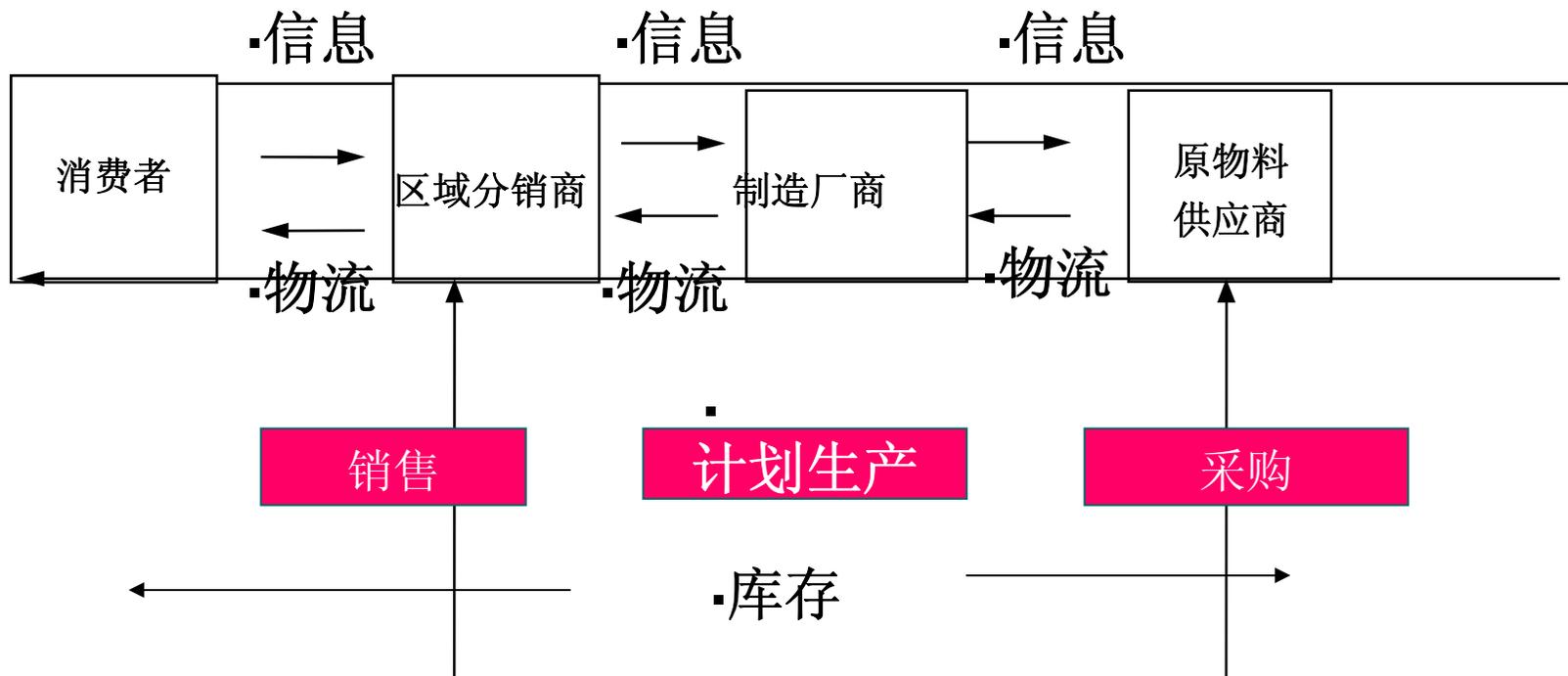


3. 特征:

- 供应链管理是一种集成的管理思想和方法，供应链管理意味着包括供应商、生产商、批发商和零售商不同组织在内的整个链的计划和运作行为的协调，意味着跨越各个企业的边界，在整个链上运用系统观念，**强调供应链的集成管理**。
- 供应链管理通过贸易伙伴间的密切合作以最小的成本为客户提供最大的价值和最好的服务的**管理**，各个**贸易伙伴共享信息、共担风险**。
- 供应链管理建立在上下游企业之间相互合作，信息共享基础之上，交易双方不再是传统意义上的利益矛盾体，而是建立在战略发展思维基础上的**合作伙伴**，本着**双赢的方针**，协调彼此的行动。

3. 供应链管理内涵的演变

- 最早人们把供应链管理的重点放在库存管理上，通过各种协调手段，寻求把产品迅速、可靠地送到客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。
- 因此，其主要任务是管理库存和运输。
- 现在的供应链管理则是把供应链上的各个企业作为不可分割的整体，使供应链上的各个企业分担的采购、生产、分销和零售等职能成为一个协调发展的有机体。以同步化、集成化生产计划为指导，以信息技术为支撑，围绕供应、生产作业、物流满足需求来实施的。



标准的供应链管理流程

4.供应链管理主要包含以下几方面的内容

- 对市场状况的认识。了解市场变化的原因，并分析其发展趋势
- 产品设计与研发
- 市场需求和产品供应。将客户需求实时传递到供应链各个节点，使供应商能够及时、主动地补充库存，从而在提高客户服务水平的同时降低存货水平。
- 采购
- 生产计划
- 分销
- 运输与储存
- 异常事件处理
- 供应链内部的交易中心。供应链内部的交易中心是某个供应链私有的，它由价值链中的某个主导、核心企业所拥有、运营和管理，限制交易中心的会员必须是供应链组成成员，从而保证价值链内部共享数据的安全可靠性
- 供应链整体绩效评价

四. 供应链物流管理

- 供应链管理的对象主要涉及企业经营的两个领域：
- 一个是生产制造领域，包括产品的企划、开发、设计等业务环节；
- 另一个领域是生产——流通(物流)——销售，即物流业务环节。
- 从物流系统的角度看，供应链物流管理是将供应链中的上下游企业作为一个整体，通过相互合作，信息共享，实现库存的合理配置，提高物流的快速反应能力，降低物流成本的一种物流管理方式。

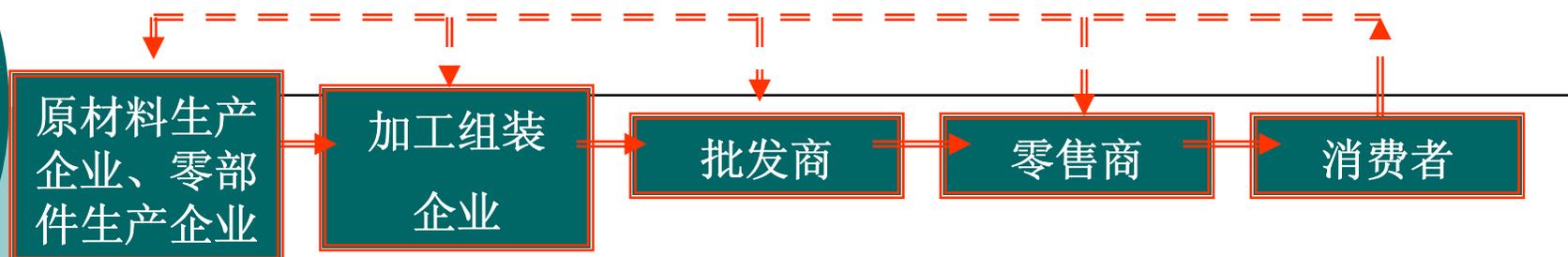
1. 供应链物流管理的主要内容

- *库存管理*
- 供应链管理环境下的库存管理与传统的库存管理有许多不同的地方。
- 传统的企业库存管理是站在单一企业的立场上，以企业物流成本最小化为原则，而供应链管理环境下的库存管理则是以整个供应链整体物流效果为追求目标的。

2.传统的库存管理方式

- 在传统的库存管理方式下，企业库存控制的依据是来自于下游企业的订货信息，根据客户的订货数量补充库存。
- 在这种情况下，订货信息是否可以充分反映市场需求的状况，就成为直接影响库存控制准确性的重要因素。
- 如果下游企业提交的订货数据在反映市场需求方面带有一定的虚假性，那么，在此基础上作出的库存补充计划本身就会成为产生多余库存的起因。

3.库存不足与需求放大现象----“牛鞭效应”



- 这里需要思考的问题有两个：
- 一是零售商发出订货时点的库存状况批发商并不了解；
- 二是对于零售市场的销售动向缺乏第一手数据。
- 如果零售商在发出订货时仓库里还有一定数量的库存，市场在零售商发出订单后销售量也没有大幅度增长，那么，批发商补充进来的商品，会因为下一个周期零售商减少订货数量而成为多余库存。
- 这种现象会沿着供应链的轨道从下游影响到上游，导致整个供应链上的各个节点出现过剩库存。
- 反之，如果零售商的订货数据没有能够准确地反映市场需求的增长，则会导致**库存不足现象**的出现

-
- 消除需求放大效应及其对库存管理带来的负面影响，有效的方法就是：
 - 实行供应链管理。
 - 通过供应链各个节点企业对最终消费市场信息的有效把握和信息共享，提高库存管理的准确性，降低供应链各个环节的库存水平，实现高效率地库存补充



本章结束