

项目一

供应链认知

项目导入

供应链的产生

1985年,美国哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael Porter)出版了《竞争优势》一书,在该书第2章阐述了“价值链”的理论框架。1990年,詹姆斯P.沃麦克(美)、丹尼尔T.琼斯(英)和丹尼尔·鲁斯(美)合著《改变世界的机器》一书,该书在对日本汽车工业的生产管理方式研究的基础上,清晰解剖了“精益生产”问题。1996年,詹姆斯P.沃麦克(美)和丹尼尔T.琼斯(英)又出版了《精益思想》一书。该书在对“精益管理”思想详细阐述的基础上,结合美国、德国和日本的案例,以价值流为线索引出了“供货链”和“销售链”的概念,这是供应链产生的雏形。

案例分析

供应链管理的产生是企业经营管理变化的最终结果,是从纵向一体化到横向一体化的转变。

任务一

认识供应链



任务描述

当今世界环境的特征具体表现为全球化特征、技术特征、信息特征、人性特征和变化特征。在这一大环境下,企业也面临着新的环境特点。

通过学习,了解供应链管理的产生背景以及企业经营环境的变化,并在此基础上区分纵向一体化与横向一体化,能正确阐述供应链的概念。



典型案例

沃尔玛现象——全球供应链

沃尔玛从一家普通零售企业发展成连锁店,进而成为遍布全球的成功企业,引发了人们的极大关注,人们称之为“沃尔玛现象”。它在全球各地的配送中心、连锁店、仓储库房和货物运输车辆,以及合作伙伴(如供应商)等,每一环节都达到了有效管理和优化,从而形成了一个灵活、高效的产品生产、配送和销售网络。

沃尔玛的成功来自对自身“商业零售企业”身份的超越。这种超越来自两方面:首先,沃尔玛不仅仅是一家等待上游厂商供货、组织配送的纯粹的商业企业,它也直接参与到上游厂商的生产计划制定中,与上游厂商共同商讨和确定产品计划、供货周期,甚至帮助上游厂商进行新产品研发和质量控制。这就意味着沃尔玛总是能够最早得到市场上最希望看到的商品,当别的零售商正在等待供货商的产品目录或商谈合同时,沃尔玛的货架上已开始热销最新款产品了。其次是沃尔玛高水准的客户服务,沃尔玛能够做到及时地将消费者的意见反馈给厂商,并帮助厂商对产品进行改进和完善。过去,商业零售企业只是作为中间人,将商品从生产厂商传递到消费者手里,反过来再将消费者的意见通过电话或书面形式反馈给厂商。沃尔玛模式跨越了企业内部管理和“外界”沟通的范畴,形成了以自身为核心,连接生产厂商与顾客的全局供应链。

探究思考

在经济全球化状态下,沃尔玛的成功折射出的新的企业运营理念是什么?



知识储备

（一）企业经营环境变化

1. 当今世界环境的特征

20世纪90年代以来,世界政治、经济格局发生了巨大变化,当今世界的环境突出地表现出下述特征:

(1) 全球化特征。全球经济一体化和知识经济的浪潮波及世界的每个角落,世界范围内政治、经济实体之间的依存度持续加大。

(2) 技术特征。技术进步日新月异。新技术的应用对传统的管理方式产生重大影响,因为生产作业模式是管理运行的内在要求,管理运行方式是为生产作业服务的。

(3) 信息特征。信息革命方兴未艾。信息技术的广泛应用,特别是互联网的普及,从根本上冲击了传统的商业模式,现在商业模式需要全新的管理模式与之相适应。

(4) 人性特征。现代社会中的人性特点表现为高度的自我意识与个性张扬,价值取向更加多元化,而价值多元主义是自我意识极端张扬的必然结果。

(5) 变化特征。社会变革速度一日千里。社会变革速度的加快,需要有更加灵活的管理模式与之相适应,管理模式的适应性是对当前管理实践的重大挑战。

2. 企业面临的环境特点

基于上述环境的巨大变迁,企业面临的环境主要有如下几个方面的特点:

(1) 市场和劳务竞争全球化。企业的客户范围变大,同时顾客的忠诚度变小。

(2) 全球性技术支持和售后服务。售后服务成为赢得客户的重要因素。赢得用户不仅要靠具有吸引力的产品质量,而且还要靠售后的技术支持和服务。

(3) 可持续发展的要求。维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。

(4) 大量信息的压力。这迫使企业将工作重心从如何获得信息转到如何准确地过滤和有效利用信息。

(5) 技术进步越来越快,高新技术的应用范围越来越广。企业必须不断学习新的技术,否则他们将面临由于掌握的技能过时而遭淘汰的压力。全球高速信息网使所有的信息都极易获得。

(6) 产品开发的难度越来越大。随着消费者需求的多样化发展,企业的产品开发能力要不断提高,同时新产品的研制周期也要大大缩短,加上产品品种数量飞速膨胀,使得产品开发的难度越来越大。

(7) 用户的要求越来越苛刻。用户对产品质量、服务质量的要求越来越高。用户需求呈现出多样化、个性化的特点,他们已不满足于从市场上买到标准化生产的产品,而希望得到按照自己要求定制的产品或服务,同时对交货期的要求越来越高。

（二）认识供应链管理模式的产生与发展

1. 纵向一体化

(1) 纵向一体化的辉煌。20世纪90年代以前,企业出于管理和控制的目的,对产品制造有关的活动和资源主要采取自行投资和兼并的“纵向一体化”(Vertical Integration)的模式,企业和为其提供材料或服务的单位是一种所有权的关系。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。脱胎于计划经济体制下的中国企业更是如此,“大而全”“小而全”的思维方式至今仍在各级企业领导者头脑中占据主要位置,许多制造业企业拥有从毛坯铸造、零件加工、装配、包装到运输、销售等一整套设备、设施、人员及组织机构。

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的目标。

(2) 纵向一体化的缺陷。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,在高科技迅速发展,市场竞争日益激烈,顾客需求不断变化的今天,“纵向一体化”战略已逐渐显示出其无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。

① 增加企业投资负担。采用“纵向一体化”战略的企业要想对其他配套企业拥有管理权,要么自己投资,要么出资控股,不论采取哪一种方式,都要承受过重的投资负担和过长的建设周期带来的风险。

② 承担丧失市场时机的风险。对于某些新建项目来说,由于有一定的建设周期,往往出现项目建成之日,就是项目下马之时的现象。从选择投资方向看,决策者当时的决策可能是正确的,但就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长,等生产系统建成投产时,市场行情可能早已发生了变化,错过了进入市场的最佳时机而使企业遭受损失。因此,项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

③ 迫使企业从事不擅长的业务活动。采用“纵向一体化”管理模式的企业什么都想管住,把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作,不得不从事自己并不擅长的业务活动,使得许多管理人员往往将宝贵的精力、时间和资源花在辅助性职能部门的管理工作上,而无暇顾及关键性业务的管理工作。

④ 在每个业务领域都直接面临众多竞争对手。既然企业要管理所有的业务,他必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争。在企业资源、精力、经验都十分有限的情况下,四面出击的结果是可想而知的。

⑤ 加大企业的行业风险。如果整个行业不景气,采用纵向一体化模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失,而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。即使是 IBM 这样的大公司,也不可能拥有所有业务活动所必需的才能。因此,从 20 世纪 80 年代末期起,IBM 就不再进行纵向发展,而是与其他企业建立广泛的合作关系。例如,IBM 与苹果公司合作开发软件,协助 MCT 联营公司进行计算机基本技术研究工作,与西门子公司合作设计动态随机存储器等。

材料阅读

1996 年,办事机构设在密执安州特洛伊的劳动力协会的一个顾问机构指出,通用汽车公司抱着纵向管理思想不放,为自己的公司生产 70% 的零部件,而福特公司只有 50%,克莱斯勒只有 30%。他们指出,正是由于通用汽车公司的顽固做法,它现在不得不经受着多方面竞争的压力。通用汽车公司因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两个公司,每生产一个动力系统,它比福特公司多付出 440 美元,而比克莱斯勒公司多 600 美元,在市场竞争中始终处于劣势。

2. 横向一体化

有鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端,从 20 世纪 80 年代后期开始,国际上越来越多

的企业放弃了这种经营模式,纷纷将资源延伸到企业以外的其他地方,借助“业务外包”(Outsourcing)达到快速响应市场需求的目的,于是出现了“横向一体化”(Horizontal Integration)的思维方式。

材料阅读

美国福特汽车公司在推出新车嘉年华时就采取在美国设计新车,在日本的马自达生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后再运往美国和世界市场上销售,如图 1-1 所示。这样做带来的是低成本、高质量,最终提高自身竞争力。

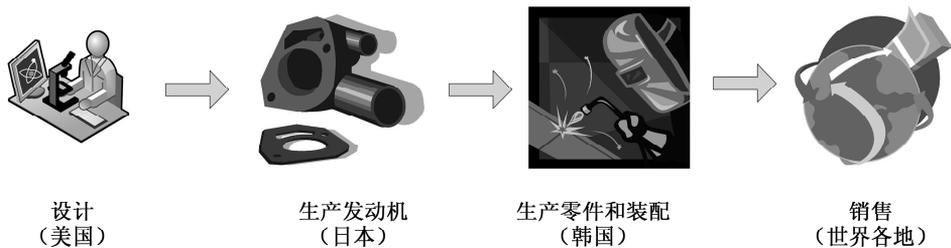


图 1-1 福特汽车供应链

“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商再到分销商的贯穿所有企业的“链”,如图 1-2 所示。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,当把所有相邻企业依次连接起来,便形成了供应链(Supply Chain)。

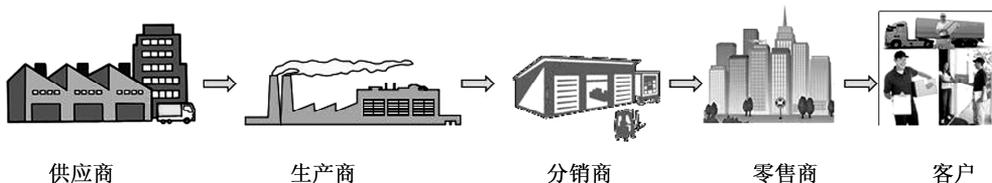


图 1-2 简单的供应链

供应链上的节点企业必须协调运行,才有可能使所有企业都受益,于是供应链管理(Supply Chain Management)模式应运而生。供应链管理把企业资源的范畴从过去的单个企业扩大到整个社会,将原来管理模式的核心要求,即时间、质量和成本拓展为时间、质量、成本服务和弹性。

(三) 供应链的概念

英国著名物流专家马丁·克里斯托弗(Martin Christopher)教授在《物流与供应链管理》一书中对供应链做出如下定义:供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程中,活动的上游及下游企业组织所构成的网络。比如,衬衣制造商是供应链的一部分,它的上游是化纤厂和织布厂,下游是衬衣分销商和零售商,最后到衬衣的最终消费者。按此定义,这条供应链上的所有企业都是相互依存的,但实际上他们之间并没有太多的协作。这种供应链仍然是传统意义上的供应链。

美国的格雷厄姆·史蒂文斯(Graham C.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。”供

应链形象如图 1-3 所示。作为供应链管理及 IT 领域的咨询专家,他给出的概念凸显了供应链的外部环境。

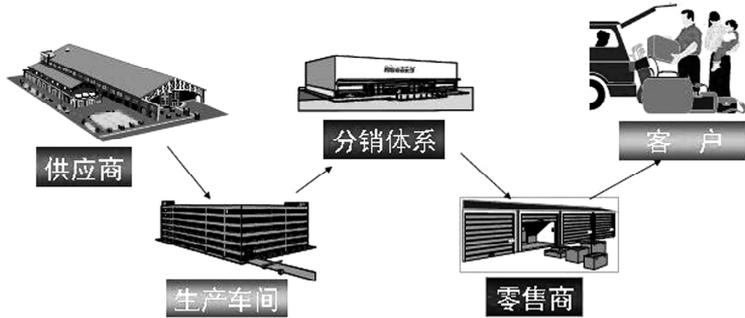


图 1-3 供应链形象图

2006 年,国家质量监督总局和国家标准化管理委员会修订的《中华人民共和国国家标准·物流术语》(GB/T 18354—2006)将供应链定义为:“生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户所形成的网链结构。”网链中的各个实体称为节点,如图 1-4 所示。

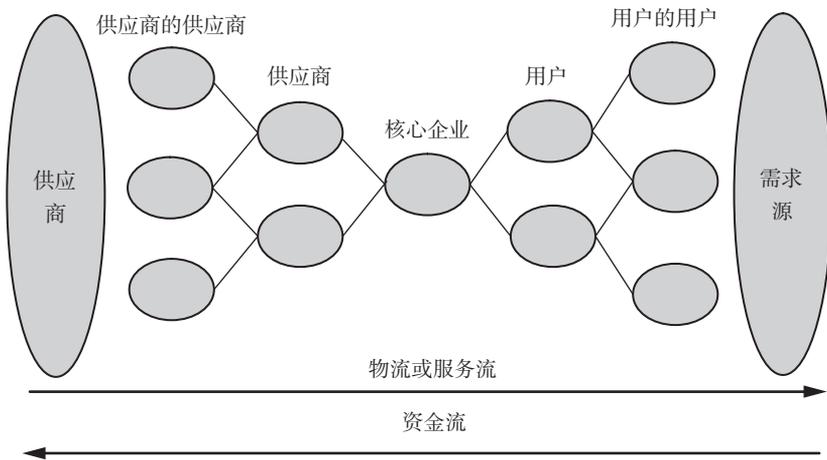


图 1-4 供应链网络示意图

供应链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、物流或服务流为媒介实现整个供应链的不断增值。从图 1-4 可以看出,供应链由所有加盟的节点企业组成。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。

(四) 供应链的特点

根据供应链的产生和发展过程,分析供应链概念的内涵和外延,可得出供应链具有以下特点:

1. 供应链的增值性

供应链的设计必须是增值的(Value Added)和有利可图的(Profitable),否则就没有意义。所有的生产经营系统都是将一些资源进行转换和组合,增加适当的价值,然后把产品“分送”到

顾客手中。制造业的增值包括物理形式的转变,生产有形产品,物流商在分送过程中通过流通加工增加物品的附加值,分销商也会通过各种形式增加产品或服务的价值,如图 1-5 所示,农产品在生产和流通的过程中实现了增值。总之,供应链的各个中间节点都会通过自己的创造来增加产品或服务的价值(有的是有形的,有的是无形的),从而获得利润。



图 1-5 农产品增值链

2. 供应链的交叉性

对于产品而言,每种产品往往由多个链条组成。对于企业而言,供应链节点企业既可以是这个供应链的成员,同时又可以是另一个供应链的成员。众多的链条形成交叉结构,无形中增加了协调管理的难度。多个链条间的交叉节点如图 1-6 所示。

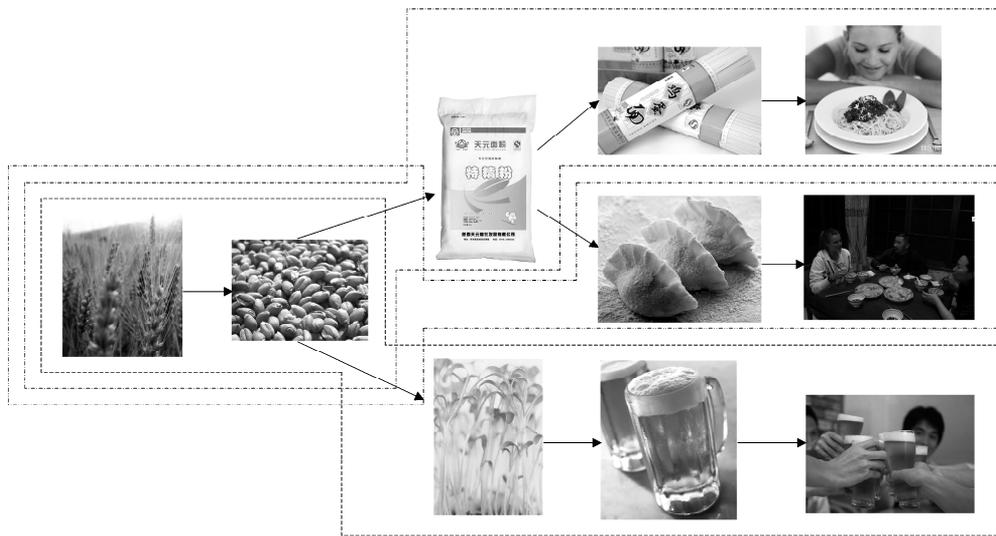


图 1-6 不同供应链间的交叉节点

3. 供应链的动态性

由于市场时刻处于不断变化中,而现代供应链的出现就是因为节点企业为了适应市场变化的需要,所以,无论是供应链结构,还是其中的节点企业都需要动态地更新,不断重构,这就使得供应链具有明显的动态性。

4. 供应链的供求性

供应链涉及众多产品或服务的供应商,如原材料供应商、产品供应商、物流供应商、信息供应商(如网站、媒体、信息发布机构等)、资金供应商等,这些供应商的供应构成了供应链存在的基本条件。但供应链需要做到有机高效地运转,必须面对市场需求,顾客需求拉动才是供应链健康运转的不竭动力,如图 1-7 所示。

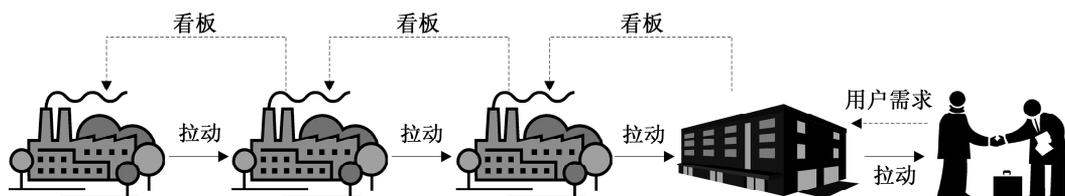


图 1-7 顾客需求拉动的供应链

边学边练

1. 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。()
2. 由于供应链节点企业有一个共同的目标,所以它们之间不再有竞争。()
3. 供应链上的节点企业必须协调运行,才有可能使所有企业都受益。()
4. 供应链的设计必须是增值的和有利可图的,否则就没有意义。()



实战演练

(一) 实训目的

正确认识供应链的产生与发展。

(二) 实训准备

1. 将学生分组,5~6 人一组。
2. 任务小组查阅或学习相关理论知识。
3. 教师准备案例讲解 PPT。

(三) 实训要求

1. 资料查阅范围广泛,内容全面,认真细致。
2. 熟练掌握 PPT 的制作。

(四) 实训资料

小文是一名即将毕业的物流专业学生,根据学校要求,毕业之前小文要结合自己的就业兴趣,选择一家校企合作单位进行实习。小文一直都希望自己毕业以后能从事与供应链管理相关的工作,经过考虑,小文选择去广达供应链管理股份有限公司实习。小文的企业导师是项目经理梁健,梁健希望小文在开始正式工作之前能对供应链管理的概念、产生与发展等基本概念有所了解。

(五) 实训步骤

1. 教师下达任务:认识供应链;认识供应链的产生与发展。
2. 学生按组讨论并完成任务。
3. 成果展示,每一组派一个代表将小组讨论的结果用 PPT 进行展示。
4. 教师对学生的表现进行考核,并对知识点进行总结。



任务评价

表 1-1 ()班技能训练任务评价表

内 容		评 价		
学习目标	评价项目	自我评价	组间评价	教师评价
专业知识 (30分)	掌握供应链模式的产生与发展	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
专业能力 (40分)	掌握供应链的特点	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
	能够独立阐述供应链的概念			
职业素养 (30分)	积极主动、团队合作精神	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
	沟通、表达能力			
教师建议:		评价总汇: A. 优秀 B. 良好 C. 基本掌握 D. 没有掌握		
个人努力方向:		(参考标准:得分<60分的为没有掌握,60分~70分的为基本掌握,70分~80分的为良好,>80分的为优秀)		



实际应用

“小狗经济”

在非洲大草原上,三只瘦弱的小野狗正在与一匹高大的斑马进行一场生死搏斗。乍一看,三只瘦弱的小野狗很难是大斑马的对手,但一只小野狗咬住斑马的尾巴,任凭斑马的尾巴如何甩动,也死死咬住不放;一只小野狗咬住斑马的耳朵,任凭斑马如何摇头,也绝不松口;一只稍显强壮的小野狗咬住斑马的一条腿,任凭斑马如何踢弹,一点也不敢懈怠。不一会儿,在三只小野狗的齐心攻击下,“庞然大物”斑马终于体力不支瘫倒在地,成为三只小野狗的盘中餐。三只小野狗吃掉一匹大斑马,其秘诀在于8个字:分工明确,合作紧密。

某地有上千家摩托车零部件生产企业,基本上都是家庭式企业或家庭工厂。他们分工非常细致,有些企业或家庭甚至只生产一种螺丝钉,千家万户联合起来,整个地区就成了一个特大型的摩托车生产集团。这个“集团”的效率非常高,成本比许多大型摩托车集团要低30%。这就是“小狗经济”。

还有一些企业,为了扩张自己的实力,加强对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制,对与产品制造有关的活动和资源采取自行投资和兼并,组建“航空母舰”,资产规模达到几亿甚至几十亿,职工几千甚至几万,涉及的产业几十个。这种以大集团为主体的经济形式,建有庞大的管理体系,由总部对各分厂、各车间进行统一管理。这就是典型的“小狗经济”。

问题讨论:

“小狗经济”说明了什么问题?

任务二

认识供应链管理



任务描述

供应链管理包括与渠道伙伴之间的协调与合作,这些渠道伙伴包括供应商、分销商、第三方服务提供商和客户。

通过学习,了解供应链管理的概念,并在此基础上掌握供应链管理的作用。熟悉供应链管理的内容和流程。能通过啤酒游戏认识供应链,就供应链节点绘制出一个供应链网链结构。能认识供应链管理的作用和目标并分析供应链管理的流程。



典型案例

风神公司供应链管理的成功之处

1. 选址策略

风神汽车供应链中的核心企业设在广东的深圳,这是因为深圳有优惠的税收政策和发达的资本市场,并且可为今后的增资扩股、发行企业债券等提供财力支援,此外,在便利的口岸、交通、技术引进及资讯便利等方面,具有无可替代的地理优势,这些都是构成风神供应链核心竞争力的重要因素。而位于湖北的襄樊工厂有资金、管理及技术资源的优势,广东花都具有整车组装能力,这样就形成了一条供应链:以深圳作为供应链中销售、财务、技术、服务及管理的枢纽,而将整车装配等生产过程放在襄樊和花都,又以襄樊和花都为中心联结起众多的上游供应商,从而可以集中公司的核心竞争力完成销售、采购等核心业务,节约成本。

2. 业务外包

风神公司紧紧抓住“总体规划、分期吸纳、优化组合”的核心业务,而将其他业务(如制造、仓储、物流等)外包出去。从而减少了供应链整体运行的总成本,最后确保风神汽车公司能生产出最具个性化、最适合中国国情的中高档轿车,同时还具有最强的竞争力。

3. 合作意识——供应链管理的真正价值

风神公司通过业务外包的资源整合,实现了强强联合,达到了共赢的目的。通过利用全球采购供应资源和产品开发技术,以及国内第三方物流公司的优势,风神汽车公司不仅获得了投资仅一年就获利的良好开端,而且也为花都工厂、襄樊工厂,以及两地中间仓库和供应商带来了巨大商机,使所有的企业都能在风神供应链中得到好的发展。

探究分析

本案例给我们的启示:

1. 中国应该研究先进的物流管理模式,加快物流人才的培养。
2. 要利用先进信息技术,进行业务流程重组。
3. 建立科学、合理、优化的配送网络,大力发展第三方物流。



知识储备

(一) 供应链管理的概念

2004年7月15日,美国物流管理协会从芝加哥郊区的奥克布鲁克总部公布消息,美国物流管理协会(Council of Logistics Management,简称CLM)将于2005年1月1日起正式更名为“供应链管理专业协会”,英文全称为Council of Supply Chain Management Professionals,简称CSCMP,这标志着全球进入供应链管理时代。该协会给供应链管理下的定义是:“供应链管理包括了涉及外包和获取、转化的计划和管理活动,以及全部的物流管理活动。更重要的是,它也包括与渠道伙伴之间的协调与合作,这些渠道伙伴包括供应商、分销商、第三方服务提供商和客户。从本质上说,供应链管理是企业内部和企业之间的供给和需求的集成。”

《中华人民共和国国家标准·物流术语》(GB/T 18354—2006)将供应链管理定义为:“对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调和控制。”图1-8为供应链管理原理示意图。

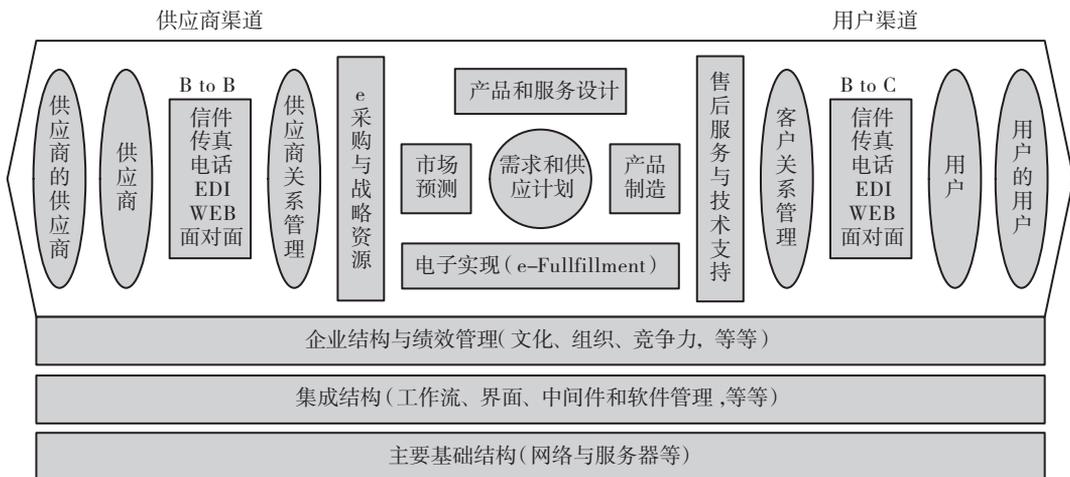


图 1-8 供应链管理原理

从供应链的定义可以看出:

1. 供应链管理是一种新型管理模式

在管理过程中各个节点企业之间有主次之分,核心企业在与其他渠道伙伴协作时居于主动地位,承担更多的责任。它把供应商、制造商、批发商、零售商、物流商等在一条供应链上的所有节点联系起来进行优化,使生产资料以最快的速度,通过生产、分销环节变成增值的产品,最终送达消费者手中。这不仅可以降低成本,减少社会库存和浪费,而且使社会资源得到优化配置。供应链管理模式如图 1-9 所示。

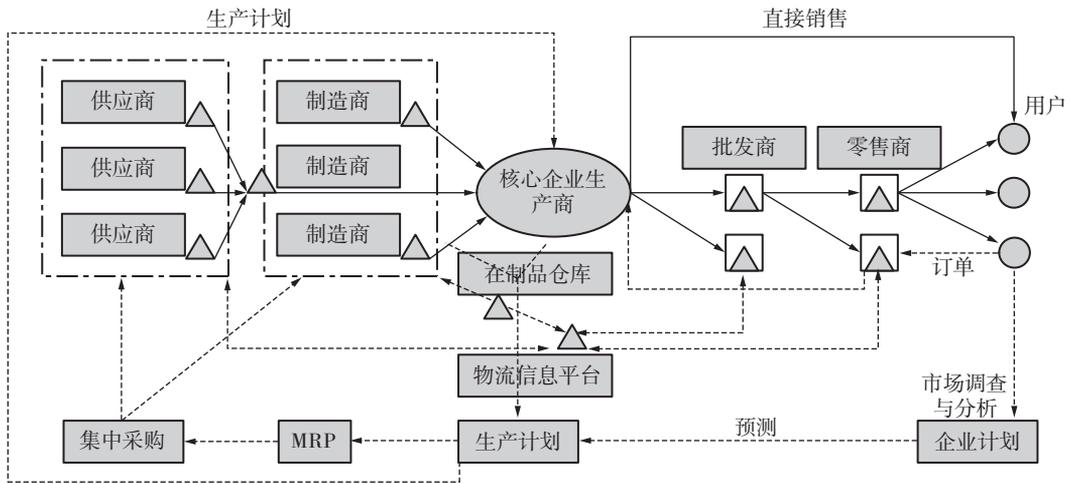


图 1-9 供应链管理模式

2. 供应链管理是一种集成的管理方法

它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划与控制等职能。供应链管理的范围包括从最初的原材料采购直到最终产品送达顾客手中的全过程，管理对象是在此过程中所有与物品流动及信息流动有关的活动和相互之间的关系。

3. 供应链是一种管理策略

它主张把不同企业集成起来以增加供应链的效率，注重节点企业之间的合作，它把供应链上的各个节点企业作为一个不可分割的整体，使其分担的采购、分销和销售职能成为一个协调发展的有机体。

(二) 供应链管理的作用

供应链管理的作用主要在于 4 个方面：

1. 供应链管理能有效降低成本

通过实施供应链管理，企业可以有效地减少供应链节点企业之间的重复工作，剔除流程中的多余步骤，从而使供应链流程简单化、高效化、低成本。同时，通过建立共享的数据交换系统，可以有效地减少因信息交换不充分带来的重复与浪费，有效消除“需求放大”效应。此外，供应链成员企业之间实现了全程无缝作业，可以大大提高接口工作效率，减少失误与浪费，如图 1-10 所示。

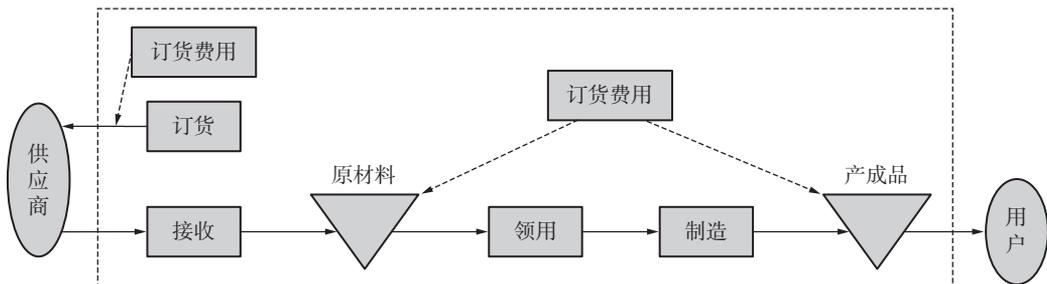


图 1-10 供应链管理节点成本示意图

2. 供应链管理能增加时间效用

供应链通过在全球范围内优化选择链上的成员企业,既可以实现相互间的优势互补,更重要的是能实现对客户需求的快速有效反应,大幅度缩短从订货到完成交货的周期。此外,供应链管理通过 Internet/Intranet 作为技术支撑,使其成员企业能够实时获取并处理外部信息及链上信息,从而提高整个供应链对客户需求的快速有效反应的能力,实现供应链各环节即时出售、即时制造、即时供应。也就是说,通过供应链各节点企业的优化组合,使需求信息获取与随后做出的反应,尽量接近实时及最终客户,将客户需求的提前期减少到最低限度,获取市场竞争的时间优势,从而增加时间效用。

3. 供应链管理更新了物流理念

供应链管理加速了物流一体化发展。物流一体化是指不同职能部门之间或不同企业之间通过物流合作,达到提高物流效率、降低物流成本的目的。供应链管理通过实现物流一体化,改变供应链节点企业之间利益对立的传统理念,在整个供应链范围内建立起利益共享的协作伙伴关系。供应链管理把从供应商开始到最终消费者的物流活动作为一个整体进行统一管理,始终从整体和全局上把握物流的各项活动,使整个供应链的库存水平最低,实现供应链整体物流最优化。

4. 供应链管理职能发挥整体优势

当今的国际市场竞争是全方位的竞争,很多企业已经感到单靠自己的努力在日益激烈的市场竞争中力不从心,有必要集合多个企业结成有机整体,共同参与竞争,而联盟的对象首先是与本企业业务内容相关的上下游企业。实施供应链管理使原来客观存在的供应链有机连接起来,使“链”上的各个企业都受益。供应链管理与传统上所讲的渠道成员之间的“纵向一体化”联合是不同的。通常所说的纵向联合指上游供应商与下游客户之间在所有权上的纵向合并,以前人们认为这是一种理想的渠道战略,但现在企业更多的是注重发挥核心业务的优势,纵向合并则失去了魅力,因此“资源外购”或“业务外包”即除了自己的核心业务外,其他所需要的产品或服务一律从其他企业采购,成为当今企业发挥自己专业优势的一种策略。

(三) 供应链管理的内容

供应链管理的目标是通过调和总成本最低化、客户服务最优化、总库存最小化、总周期最短化以及物流质量最优化等目标之间的冲突,最终实现供应链绩效最大化,见图 1-11。

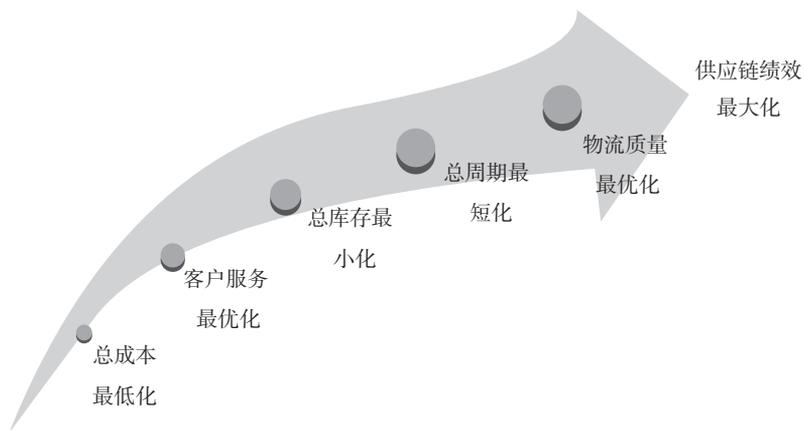
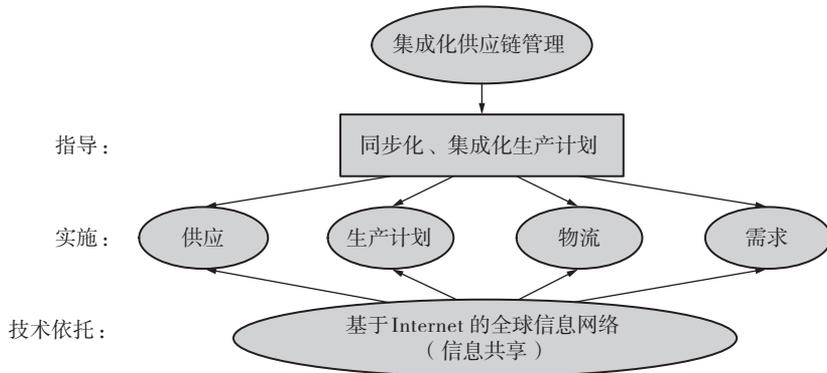


图 1-11 供应链管理目标

供应链管理主要涉及四个主要领域: 供应 (Supply)、生产计划 (Schedule Plan)、物流 (Logistics) 和需求 (Demand)。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 为依托, 围绕供应、生产计划、物流 (主要指制造过程)、需求来实施的, 如图 1-12 所示。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。



在以上四个领域里, 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。

由此可见, 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之外, 供应链管理还包括以下主要内容。

- (1) 战略性供应商和合作伙伴关系管理。
- (2) 供应链产品需求预测和计划。
- (3) 供应链的设计 (全球节点企业、资源、设备的评价、选择和定位)。
- (4) 企业内部与企业之间物料供应与需求管理。
- (5) 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。
- (6) 基于供应链的用户服务和物流 (运输、库存、包装等) 管理。
- (7) 企业间资金流管理 (汇率、成本等问题)。
- (8) 基于 Internet 的供应链交互信息管理等。

供应链管理注重总的物流成本 (从原材料供应到最终产成品的销售费用) 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。

(四) 供应链管理的流程

供应链管理的流程, 总体来说可分为四个基本程序, 如图 1-13 所示。



1. 制定供应链战略计划

将企业的业务目标同现有能力及业绩进行比较,找出现有供应链的明显缺点;同关键客户和供应商一起探讨、评估外部技术和竞争环境,建立供应链的远景目标;制定从现实过渡到理想供应链目标的行动计划,同时评估企业实现这种过渡的现实条件。

2. 构建供应链

首先,明确企业在供应链中的定位。任何企业都不可能包揽供应链的所有环节,必须根据自己的优势确定自己的位置,制定相应的发展战略。其次,建立物流配送网络。企业的产品能否通过供应链快速分销到目标市场上,取决于供应链上的物流、配送网络的健全程度以及市场的开发状况等,物流配送网络是供应链存在的基础。第三,广泛采用信息技术。现代信息技术是供应链健康运转的依托,供应链领导者必须建立供应链管理的信息系统。

3. 更新供应链

随着企业内、外部环境的变化,供应链要保持竞争优势,必须对其流程及时进行更新改造。

4. 评估供应链

供应链管理绩效评价的指标应该是基于业务流程的,应该能够反映整体运营的状况以及上、下游节点企业之间的运营关系,而不是孤立地评价某一节点企业的运营情况。

边学边练

1. 20世纪90年代以来,世界政治、经济格局发生了巨大变化,当今世界的环境突出地表现出()特征。

- A. 全球化特征 B. 技术特征 C. 信息特征 D. 人性特征
E. 变化特征

2. 供应链管理将原来管理模式的核心要求,即时间、质量和成本拓展为()。

- A. 时间 B. 质量 C. 成本服务 D. 弹性

3. 供应链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()为媒介实现整个供应链的不断增值。

- A. 人才 B. 资金流 C. 物流 D. 服务流

4. 供应链是()结构。

- A. 直链 B. 支链 C. 网链 D. 环状



实战演练

(一) 实训目的

了解供应链管理的重要性及其运作原理,完成实训项目“啤酒游戏”。体会“长鞭效应”产生的原因、后果及其应对措施,培养供应链管理意识。

(二) 实训准备

计算机和啤酒游戏软件。

(三) 实训要求

1. 每条供应链依次完成所给的全部订单,并做好库存记录,最后将记录连成曲线。
2. 根据每个节点企业的库存记录计算库存成本,将整条供应链的成本累加得出总成本。

3. 比较四条曲线、各节点企业成本与总成本,寻找并总结规律。

(四) 实训步骤

1. 自由组合成小组,每组 10 人:客户端 1 人、零售商 2 人、批发商 2 人、代理商 2 人、生产商 2 人、供应商 1 人,形成客户——零售商——批发商——代理商——生产商——供应商的供应链。

2. 每个成员企业将根据本期从各自下游成员收到的订单发出货,并做好库存记录,然后商定订货量并向上游成员企业订货。

3. 游戏分轮进行,一轮就代表一个经营周期,游戏共进行 30 轮。

4. 游戏完成后,计算每期成本,累加得出各成员企业的库存成本,最后累加一条供应链的所有成员企业的成本得出整条供应链的总成本,总成本最低者获胜。

总之,所有角色都是独立的企业,一方面尽可能地满足客户订货需求,另一方面最大化地降低运营成本。



任务评价

表 1-2 ()班技能训练任务评价表

内 容		评 价		
学 习 目 标	评 价 项 目	自我评价	组间评价	教师评价
专业知识 (30 分)	能够独立阐述供应链管理的概念	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
专业能力 (40 分)	掌握供应链管理的作用	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
	掌握供应链管理的流程			
职业素养 (30 分)	积极主动、团队合作精神	得分及备注:	得分及备注:	得分及备注:
	沟通、表达能力			
教师建议:		评价总汇: A. 优秀 B. 良好 C. 基本掌握 D. 没有掌握		
个人努力方向:		(参考标准:得分 < 60 分的为没有掌握,60 分~70 分的为基本掌握,70 分~80 分的为良好,>80 分的为优秀)		



实际应用

李宁公司的重新定位

为了应对市场变化及新的品牌定位,李宁公司从供应链管理的角度也给自己重新定位,成为资源的管理者和分配者。

李宁公司一直以来都是外包型企业,基本上没有自己的工厂,原材料通过合作伙伴生产成品再由李宁公司销售出去。今年,李宁还打算把自有的加工厂也分拆出去,将自己的主要工作方向完全集中到管理性工作上,对供应链上的所有资源进行管理和分配。

对李宁公司来说,对供应链的管理,其实就是对需求的管理。李宁公司的经营模式很像做期货:产品设计出来后,先开订货会,经销商来下订单。订单来了之后,李宁发给加工厂,加工厂进行统计、合并、编号、计算成本后,再发给材料供应商、辅料商,然后由物流供应商配合流通工作。“这里面很多交接的过程实际是在浪费时间,”郭建新说,“需求管理好的(公司),有一个基础平台,经销商可以直接登录到台上自己去拿订单。”

服装鞋类市场流行趋势变化快,生命周期短,很少有一种产品是今年卖了明年还能接着卖的。李宁现在已有2万种不同款式、色码的服装、鞋、帽、便装、套服等产品,在国内市场上推出新品的频率非常高。而且现在消费者的要求越来越高,可选择性也越来越多。因此,几经权衡之下,市场敏感型的供应链成为李宁公司供应链管理的核心。

要锻造市场敏感型的供应链,其核心因素在于其供应链反应速度,这一直是李宁公司所追求的。而李宁现有的反应速度在业内被认为是比较快的,这在李宁公司的物流体系中有很清晰的反映。

李宁公司在全国有3个生产基地,分别位于北京、上海、广州,而3个配送中心(DC)也相应地设在长三角、珠三角和北京周边3个大区。产品生产出来后,李宁的物流部门2小时内就能将产品放入本大区的DC,由DC进行货物的检配,然后根据经销商的需求,由区域的物流公司进行配送。

在不同的地区,李宁公司选择不同的合作运输公司和仓储公司来承担局部配送工作。李宁的物流供应商都是中等规模的物流公司,这主要是从受重视程度方面来考虑的。大规模的物流公司操作上有欠灵活,而且层层管理,管理力度上不够。费用高不说,李宁期望的受重视程度也不尽如人意。而选择中等规模的物流公司,李宁就可以理直气壮地要求货物的首发地位。现在李宁的物流分拨效率是3天,比专业的物流公司还快,在业内相当有名。

配送等几个单一环节的高效率显然不能让李宁满意,库存周转率方面与国际知名品牌的巨大差距让致力于全球市场的李宁心有不甘。耐克、锐步等国际知名品牌的平均库存周转天数为70~90天,而李宁公司2004年中期业绩显示的平均存货周转天数为124天。这不仅反映了公司的后台运营能力不足,库存周转率低也意味着占用资金多,降低了资本回报率。

因此,随着与NBA签约等品牌国际营销项目开始运作,李宁在供应链管理上的变革和招标也在同步进行。李宁认为,比较理想的状态,是将物流分拨给一家强有力的物流公司,由原材料厂商跟物流公司直线配合,而李宁只是作为需求的管理者负责发放资源,将采购、生产、加工、销售、物流等各个环节统一调配管理起来。但是由于目前全国还没有一家物流公司能够承担全国配送的业务,李宁公司现在所做的,是逐步收集现有物流体系的数据,以作为将来供应链管理的依据。

在现有的系统基础上,李宁公司正在寻求一种新的供应链的管理系统(SCM)思路,实现包括原材料供应商、OEM工厂、辅料工厂以及物流供应商在同一个网络平台上交流信息的构想。供应链管理既然是对需求的管理,就带有一种预测的性质,尽管不可能做到100%正确,对需求变化的管理仍然非常重要。而这一平台搭建起来后,李宁公司就可以更加有效地管理需求,并通过整合资源提高供应链对市场的反应速度。

问题讨论:

1. 李宁公司是如何重新定位的?
2. 李宁公司的重新定位给你什么启示?



项目小结

当今企业经营环境呈现出新的特点,应当在新形势下认识供应链管理模式的产生与发展,在本项目的学习过程中,应当重点掌握横向一体化和纵向一体化的不同,供应链的概念和特点,供应链管理的概念、作用和流程并能掌握啤酒游戏的关键点。



巩固与提高

(一) 名词解释

1. 供应链
2. 横向一体化
3. 纵向一体化
4. 供应链管理

(二) 简答题

1. 简述企业“纵向一体化”的缺陷。
2. 简述供应链供求性的特点。
3. 简述供应链管理与传统管理模式的区别。
4. 如何发挥供应链管理的优势?
5. 简述供应链管理的基本流程。