# 供应链管理论文

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2023-12-18

*摘要　　英国著名经济学家克里斯多夫讲过这样的话：“市场上只有供应链而没有企业”，“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”世界权威的《财富》杂志将供应链管理能力列为企业的一种重要战略竞争资源。　　本文就供应链...*

　　摘要

　　英国著名经济学家克里斯多夫讲过这样的话：“市场上只有供应链而没有企业”，“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”世界权威的《财富》杂志将供应链管理能力列为企业的一种重要战略竞争资源。

　　本文就供应链&供应链管理的概述，供应链管理的构建，供应链的合作伙伴，从中看PC行业的供应链管理效应。了解SCM & P-SCM(采购-供应链)，增强对P-SCM的认识，从而做SCM下一名合格的采购。

　　[关键词] 供应链 供应链管理(SCM) 采购供应链管理(P-SCM)

　　引言

　　世界经济一体化是全球化制造的最新趋势,在增加了企业管理复杂性的同时,也进一步确立了物流战略与实践在当今企业管理中尤为重要的地位,特别是在电子商务环境下的后工业经济时代,企业在降低生产成本、改善产品品质和扩大销售方面的竞争已经发展到相当成熟的地步,企业在生产领域进一步挖掘利润空间已十分有限,在此大环境下,企业要在多边的市场环境下立足并谋求发展,就必须不断的寻求新的竞争优势.

　　供应链管理作为“横向一体化”的一种战略管理模式为此应用而生,企业的管理者认识到要摈弃“麻雀虽小,五胀具全”的“大而全,小而全”的思想,要树立通过与合作伙伴的真诚合作,达到利益共享,风险共担的理念,毕竟今后的市场竞争毕竟不是某一单个企业与另一单个企业之间的竞争,而是这些企业所处的各自供应链企业之间的竞争,简言之：是军团作战而非散兵游勇之为。供应链管理强调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，体现了人们对管理环节，环节之间以及各环节内部构成要素之间内在关系的认识。

　　一、供应链 & 供应链管理的概述

　　(一) 供应链概念

　　所谓供应链，是指产品生产和流通中涉及的原材料供应商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络。在这个网络中，每个贸易伙伴既是其客户的供应商，又是其供应商的客户，他们既向其上游的贸易伙伴订购产品，又向其下游的贸易伙伴供应产品。

　　通常，一条完整的供应链包括供应商、制造商、分销商、第三方物流公司、零售商以及最终消费者。以上所提及的各方均处于某条供应链中，供应链中不仅有商品的流动，还有相关的物流、资金流、信息流。在强调个性化定制的今天，企业间的竞争已由原来单纯的企业与企业之间的竞争转变为供应链与供应链之间的竞争。

　　(二) 供应链管理概念

　　国外的一些专家认为：供应链管理作为一种新型的企业管理思想，融合了现代管理的新思想、新技术，是一种系统化、集成化、敏捷化的先进管理模式。例如美国的steven认为供应链是通过价值增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的整个过程，它始于供应的源点，终于消费的终点;

　　台湾的物流管理协会认为：将下游消费者的需求资讯(即信息)，经零售商、制造商以不同的内涵形式及时传交到上游供应商，使备料、生产、运输、分配等环节同步协调，从而将商品在最短时间以最低成本送达至消费者手中，这一连锁型管理便是供应链管理。

　　国内的某些学者认为：供应链管理是指人们在认识和掌握了供应链各环节内在规律和相互联系的基础上，利用管理的计划、组织、指挥、协调、控制和激励职能，对产品生产和流通过程中各个环节所涉及的物流、信息流、资金流等进行合理调控，以期达到最佳组合，发挥最大的效率，迅速以最小的成本为客户提供最大的附加值。这一概念虽指出了供应链成员间的合作，但对实现供应链管理的主体却认识不清，即对由谁来调动供应链上的成员进行供应链管理这一点无清晰的描述。

　　本人认为供应链管理是对供应链中的物流、信息流、资金流、增值流、业务流以及贸易伙伴关系等进行的计划、组织、协调和控制一体化管理过程，覆盖了从供应商的供应商到客户的客户的全过程，其主要内容包括外购、制造、分销、库存管理、运输、仓储、客户服务等。

　　(三) 供应链管理思想

　　1.横向一体化的管理思想

　　强调企业的核心竞争力，清楚辨别企业的核心业务，狠抓核心资源，以提高核心竞争力。供应链上的企业应向专业化发展，克服原来的大而全，小而全思想，努力发展自身的核心竞争力。企业自身核心竞争力的形成，有助于保持和强化供应链上的合作伙伴关系。

　　2.系统思想

　　将供应链看成是一个整体，而不是将供应链看成是由采购、制造、分销和销售等构成的一些分离板块。

　　3.非核心业务都采取外包的方式分散给业务伙伴、与业务伙伴结成战略联盟关系

　　新型的合作伙伴关系，实现信息共享，风险共担。科学的选择业务伙伴，减少供应商数目，通过企业间协调机制来降低成本，提高质量。

　　4.供应链企业间形成一种合作性竞争。

　　二个层面理解：一是过去的竞争对手相互结盟;二是将过去由企业生产的非核心零件外包给供应商，双方共同参与竞争，体现核心竞争力的互补效应。

　　5.以顾客满意作为目标的服务化管理

　　对下游企业来说，不是单纯的提供物料，而是以最低的成本提供最好的服务。

　　6.供应链追求物流、信息流、资金流、工作流、组织流的集成。

　　7.借助信息技术，实现目标管理

　　8.更加关注物流企业的参与

　　在供应链管理的环境下，物流的作用特别重要，因为缩短物流周期比缩短制造周期更关键。供应链管理强调的是一种从整体上响应到最终用户的协调性，无物流企业的参与是无法想象的。

　　(四) 供应链管理理念与目标

　　1.供应链管理理念

　　面向顾客的理念;双赢和多赢理念;管理手段、技术现代化。

　　2. 供应链管理目标

　　根据市场需求的扩大，提供完整的产品组合;根据市场需求的多样化，缩短从生产到消费的周期;根据市场需求的不确定性，缩短供给与需求的距离;降低供应链整体的成本与物流费用，提高供应链整体的运作效率，增强整体供应链的竞争力。

　　(五) 供应链管理的驱动要素

　　库存，运输，设施(生产与存储)，信息。信息包括整条供应链中有关库存，运输，设施，顾客等的数据资料与分析。在顾客需求拉动模式中，厂商利用及时、有效、丰富的顾客订单信息和供应信息，在订单履行时间内，快速合理的组织供应、生产和分销配送活动，既提高整个供应链的反应能力，也提高整个供应链的赢利能力。

　　(六) 供应链管理的运营机制

　　1.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。市场竞争策略主要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。

　　2.决策机制

　　供应链企业决策信息的来源不再仅限于一个企业的内部，而是在开放的信息网络环境下，不断的信息交流与共享，达到供应链企业同步化、集成化计划与控制的目的。供应链中任何企业的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。

　　3. 激励机制

　　4. 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、供应链业绩进行评价，并不断的改进，以使企业保持自己的竞争力和持续发展。

　　(七) 供应链管理与传统管理模式的区别

　　1.供应链管理把供应链中所有节点企业看作是一个整体，供应链管理涵盖整个物流，从供应商到最终用户的采购、制造、分销、零销等职能领域过程。

　　2.供应链管理强调和依赖战略管理

　　3.供应链管理最关键的是采用集成的思想和方法，而不仅仅是节点企业、技术方法等资源简单的连接。

　　4.供应链管理具有更高的目标通过管理库存和合作关系达到高水平的服务，而不是仅仅完成一定的市场目标。

　　二、供应链的构建

　　(一) 供应链管理的战略

　　供应链包括满足客户需求所直接或间接涉及的所有环节，构建供应链当对这些环节以整体最优化为原则进行综合考虑，所以，供应链的构建是种战略。

　　1. 供应链管理的战略的产生

　　竞争日益激烈的市场环境和战略计划的复兴，推动了供应链战略思想的形成。当前企业竞争的重点已经开始从运作层向战略层转移，企业要学会竞争制胜之道，必须从两个方面考虑：第一.继续关注传统的运作计划，以便为企业提供日常目标和企业蘅量的依据;第二.必须关注企业的战略规划，以便为企业提供未来发展的方向。企业从战略角度考虑供应链的管理地位具有十分重要的意义，否则许多相关问题难以解决。

　　2.供应链管理战略的关注点

　　2-1.竞争的焦点是加强和重塑企业的核心竞争力。

　　2-2.明确企业的战略性竞争任务，其关注点是面向未来而不是现有的能力 与市场。

　　2-3.形成公司的核心运作战略，重要的是采用什么样的产品策略、什么样的定价与促销方案、什么样的分销渠道、什么样的供应链伙伴。

　　2-4.最具活力的竞争战略需要整个企业和供应链伙伴的积极参与，而不是企业管理者和若干职员组成的小组来完成。

　　3.供应链战略与供应战略的匹配

　　成功供应链战略与供应管理战略是相互匹配的。供应链管理的目标是明确如何用供应链来满足商业要求，与竞争战略关系密切。战略匹配是指竞争战略与供应链战略拥有同样的目标。即竞争战略设计用来满足顾客优先目标与供应链战略旨在建立供应链能力目标之间相互协调一致。

　　3-1.理解顾客，理解每一个目标顾客群的顾客需求，帮助公司确立预期成本

　　和服务顾客要求。

　　3-2.公司应当对供应链有一定的理解，明确其供应链用来做什么

　　3-3.若一条供应链运营良好，但与预期顾客之间需求不相匹配那么公司或者重构供应链以支持其竞争战略，或改变其竞争战略以适应供应链。

　　(二) 供应链的设计

　　1.供应链设计的内容

　　1-1.供应链成员及合作伙伴的选择

　　1-2.网络结构设计，其主要由供应链成员、网络结构变量、供应链间工序

　　连接方式。

　　1-3.供应链运行的基本原则。

　　节点企业是以信任为基础，信任关系的维护，除真诚外，还需有一个

　　共同的平台，即供应链运行的基本原则，其主要内容包括：协调机制、

　　信息开放和交互方式、生产物流的计划与控制体系、库存的总体布局、

　　资金结算方式，争议解决机制等。

　　2.供应链设计的原则

　　2-1.自上而下和自下而上相结合的设计原则

　　自上而下：从全局的宏观规划到局部实现步骤的设计方法，其为系统分解的设计过程;自下而上：从局部的功能实现到全局的功能集成的设计方法，其为功能集成的过程。

　　2-2.简洁性原则

　　设计和改造供应链时，供应链上的无效作业应尽量减少，可以自动化处理的尽量用自动化设备处理，供应商的选择要少而精，合作伙伴的选择要具有战略性，采购管理要尽量保证能减少采购成本，推动准时生产，推行精益思想。

　　2-3.集优化原则

　　集优化原则也称互补原则。核心企业在选择供应链上的节点企业的过程中，应遵循强强联合的选择原则，最大限度的利用外部资源，使每个节点企业集中精力致力于其核心业务的发展，如同企业内部一个独立作业单元。

　　2-4.协作性原则

　　供应链关系是否和谐，取决于供应链动态连接伙伴的柔性程度，利用协作性原则建立战略合作伙伴关系的企业模型是实现供应链的最佳效能的保证之一。

　　2-5.动态性原则

　　供应链需要一定的柔性以适应动态的市场变化，避免信息传递过程中的延迟与失真，增加信息的透明性，提高信息预测的精度及准确性。

　　2-6.创新性原则

　　2-7.战略性原则

　　3.供应链设计的标准

　　基于产品的设计标准;基于成本的设计标准;基于集成机制的供应链设计方

　　法(基于信息流、过程优化、案利分析、商业规则的建摸方法。

　　4.供应链设计的步骤

　　4-1.分析核心企业的现状

　　4-2.分析核心企业所处的市场竞争环境

　　4-3.明确供应链设计目标

　　4-4.分析组成供应链的各类资源要素

　　4-5.提出供应链的设计框架

　　4-6.评价供应链设计方案的可行性

　　4-7.调整新的供应链

　　4-8.检验已产生的供应链

　　4-9.比较新旧供应链

　　4-10.完成供应链的运行。

　　三、供应链合作伙伴

　　供应链管理的关键在于各个节点企业之间的有效连接和合作，以及相互在设计、生产、竞争策略方面的协调，因此，建立良好的供应链合作伙伴关系是供应链战略的管理重点，也是集成化供应链管理的核心。

　　(一) 供应链合作伙伴关系的涵义

　　所谓供应链合作伙伴关系，也就是供应链中个节点企业之间的关系，对制造业来说主要是供应商与制造商之间的关系。供应链管理的精髓就在于企业间的合作，没有合作就谈不上供应链管理。

　　供应链合作伙伴关系形成于供应链管理中特定的目标和利益的企业之间，形成目的通常在于降低整个供应链的总成本、降低库存水平、增强信息共享水平、改善相互之间的交流、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货、用户的满意度和业绩的改善和提高。

　　供应链合作关系的潜在效益，往往在其建立三年甚至更长的时间才能转化为实际利润或效益。企业以战略性的眼光看待供应链合作中带来的整体竞争优势。

　　(二)建立供应链合作伙伴关系的驱动力

　　1.核心竞争力-企业自身优势保持和发展的内在驱动力。

　　核心竞争力是企业的技术、产品、管理、文化的综合优势在市场上的反应，建立在企业的核心资源之上。其特点如下：价值优越性、难替代性、差异性、可延伸行(保持各自的核心竞争力，资源共享，增强整条供应链的竞争力)。

　　2. 不断变化的顾客期望-伙伴关系得以产生的外部压力

　　顾客需求是企业产生的驱动源，其体现在以下几点：个性化的产品设计、广阔的产品选择范围、优异的质量和可靠性、快速满足顾客需求，高水平的顾客服务。

　　3. 外包战略

　　外包把不属于自己核心竞争力的业务交给其他企业来完成，而自己专注于核心业务的发展。同时，外包具有成本、质量、柔性、专业、核心竞争力的长处。

　　(三)建立供应链合作伙伴关系的意义

　　供应链合作伙伴关系，合作各方都将受益，具体表现在良好的供应链合作伙伴关系可以降低成本，降低库存水平、增强信息共享、保持战略伙伴相互之间操作的一致性、改善相互之间的交流状况，最终创造更大的竞争优势。

　　1. 减少供应链上的不确定因素，降低库存-需求信息和供给信息对库存很重要。

　　2. 快速响应市场

　　3.加强企业的核心竞争力

　　4.用户满意度增加-产品设计、产品制造过程、售后服务

　　四、采购供应链管理- P-SCM

　　企业SCM(供应链管理)可以分为P-SCM(采购供应链管理)和S-SCM(销售供应链管理)，S-SCM是企业对分销商和消费者的电子商务，但是，目前的Internet尚未十分普及，上网的群体往往是某一年龄层次的居多，目前电子商务的重点在于企业间的电子商务，特别是企业采购供应链系统。(一) P-SCM 涵义

　　企业采购供应链管理(Procurement Supplier Chain Management)是：以采购产品为基础，通过规范的定点、定价和定货流程，建立企业产品需求方和供应商之间的业务关系，并逐步优化，最终形成一个优秀的供应商群体，并通过招投标方式实现企业的采购，从而达到降低采购产品价格、提高采购产品质量和提高供应商服务质量的目的。 (二) P-SCM中的采购内容

　　企业在实施采购供应链管理系统时，需要根据不同采购对象的采购量来确定其优先度。企业采购的内容可以分成三种类型 ：

　　1.原材料：企业生产所必需的生产性直接原材料;

　　2.协配产件：维持企业生产活动持续进行的装配件等间接物料(包括零部件、备品备件等);

　　3.日常用品：维持企业运作所需的行政性日常用品(如写字桌、计算机、灯具以及服务等)。

　　(三) P-SCM系统目标 企业采购供应链是企业供应链系统的重要组成部分，是企业提高质量、节约成本的关键。

　　1.采购供应链系统，首先需要将涉及企业采购的各个环节纳入到整个系统中，保证采购过程中各个环节之间的信息畅通，提高工作效率。同时通过信息共享，合理地利用和分配资源，为企业带来最大的效益。

　　2.企业采购供应链系统通过标准和规范的业务流程，建立协配件的供应商、事业部之间的业务关系，并逐步优化，最终形成一个优秀的供应商群体，在保证公司协作产品集中采购任务的顺利完成的同时，达到以下目标： 规范采购过程; 优化供应商群体; 共享采购信息; 监督采购过程; 降低采购成本; 提高采购信息化水平; 任务分工与业绩考核; 与供应商共赢。

　　(四) 建立P-SCM的效用

　　1.优化供应商

　　2.P-SCM从财务方面、生产设备、产品质量认证和开发能力几个方面来对供应商进行评审

　　3.P-SCM可以进一步规范招投标过程

　　4.P-SCM是MRP/II、ERP系统强有力的补充，是对采购过程更深层次的管理，同时又与MRP/II、ERP系统相辅相成。企业现有的MRP/II、ERP系统中确实有采购系统，但这个系统只是对采购的事后管理，比如对供应商的管理，对价格的管理等;而不是对采购过程的管理，如对供应商的优化，对采购的监控，各种价格的管理(计划价、实际采购价、市场价等)。

　　5.P-SCM监督子公司的采购

　　对于集团公司来说，实现集中采购和统购分销是有效降低采购成本重要手段，对于子公司的采购，集团公司只要能在以下三个方面监控即可： 子公司采购产品的供应商不能超出集团公司确定的供应商范围; 子公司的实际采购价格不能高于集团公司确定的计划价格; 子公司必须将月度采购信息(入库单)上报给集团公司，集团公司在必要时定期检查。

　　总上：随着经济全球化的日益深入，个人电脑的制造商们真的来到了一个十字路口：市场逐渐饱和、销售增长缓慢、PC的价格迅速下降，而且价格的下降速度远远超过技术进步所带来的成本下降速度、成本上升、利润萎缩、竞争加剧，连顾客也变得更苛刻了。

　　PC厂商要在这样的市场中生存，除了相互竞争之外，更需要学会如何相互合作，而供应链管理水平是取得竞争优势的关键，因此，充分利用供应链管理技术，提升供应链管理水平以取得最大的投资回报。

　　[参考文献]

　　[1] 沈小静 ，谭广魁 ，唐长虹 编著.采购管理/现代采购技术丛书中国物资出版社 -20\_03

　　[2] 孙强, 胡占友 编著. 采购与供应链管理规范 --机械工业出版社 -20\_01.

　　[3] (加) 米歇尔·R.利恩德斯 著.采购与供应管理 --机械工业出版社 -20\_06

　　[4] 杨国荣 编著. 供应链管理--北京理工大学出版社 -20\_06[5] 周淑敏编 –十分种做采购管理 商务快易通 中国经济出版社 -20\_01

　　[6] 杨晓雁 主编供应链管理-- --复旦大学出版社 -20\_08[7] Iternet. 供应链管理是否能拯救PC行业-- --20\_

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！