

第四章 供应链管理决策与策略

开章语

学习目标

开篇故事

主要内容

- ★ 第一节 供应链物流决策
准则与方法
- ★ 第二节 供应链延迟
技术策略
- ★ 第三节 供应链整合与
快速响应策略
- ★ 第四节 价值链管理策略

本章小结

课后训练

技能训练

组织结构图

供应链管理



 开章语

供应链管理涉及成员企业战略决策，需要企业家具有相应的发展战略思路；供应链运作绩效直接关系到供应链管理的成败。因而，企业管理者又必须有具体的运行策略，有效的运作方案和运作机制；从而能够在各种力量权衡中发挥自己的优势，在为客户企业带来让渡价值的基础上实现企业自身的价值增值。

 学习目标 知识目标

★ 能正确讲述供应链物流自营与外购决策的机理，清晰的说明供应链管理的延迟技术、快速响应、有效地客户反应等策略的区别。

★ 能正确表述价值链分析与管理的内容，以及供应链物流决策准则与方法。

 学习目标 能力目标

★ 训练学生应用供应链物流决策准则与方法设计价值链管理的技能。

★ 训练学生自营与外购物流的综合决策技能。



第一节 供应链管理體系構思

- ★ 一、 自營或外購物流
決策影響因素
- ★ 二、 自營或外購物流
的戰略決策標準
- ★ 三、 自營與外購物流
的綜合決策



一、自营或外购物流决策影响因素

供应链主导企业的物流业务或物流管理可以自营也可以采用外购或外包的形式进行（见图4-1）。

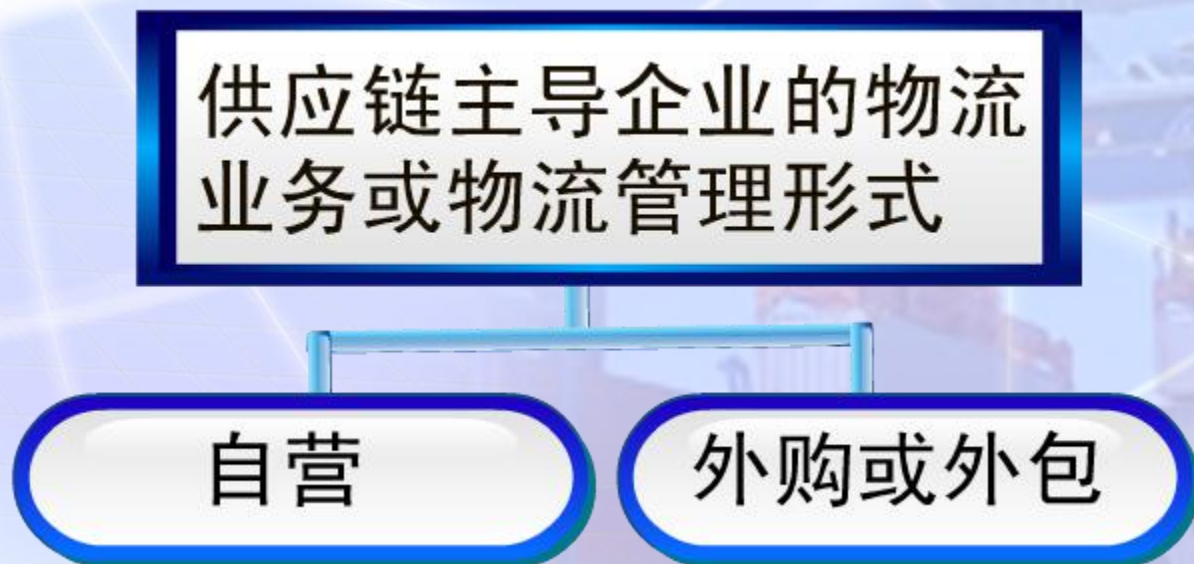


图4-1 供应链主导企业的物流业务或物流管理形式

一、自营或外购物流决策影响因素

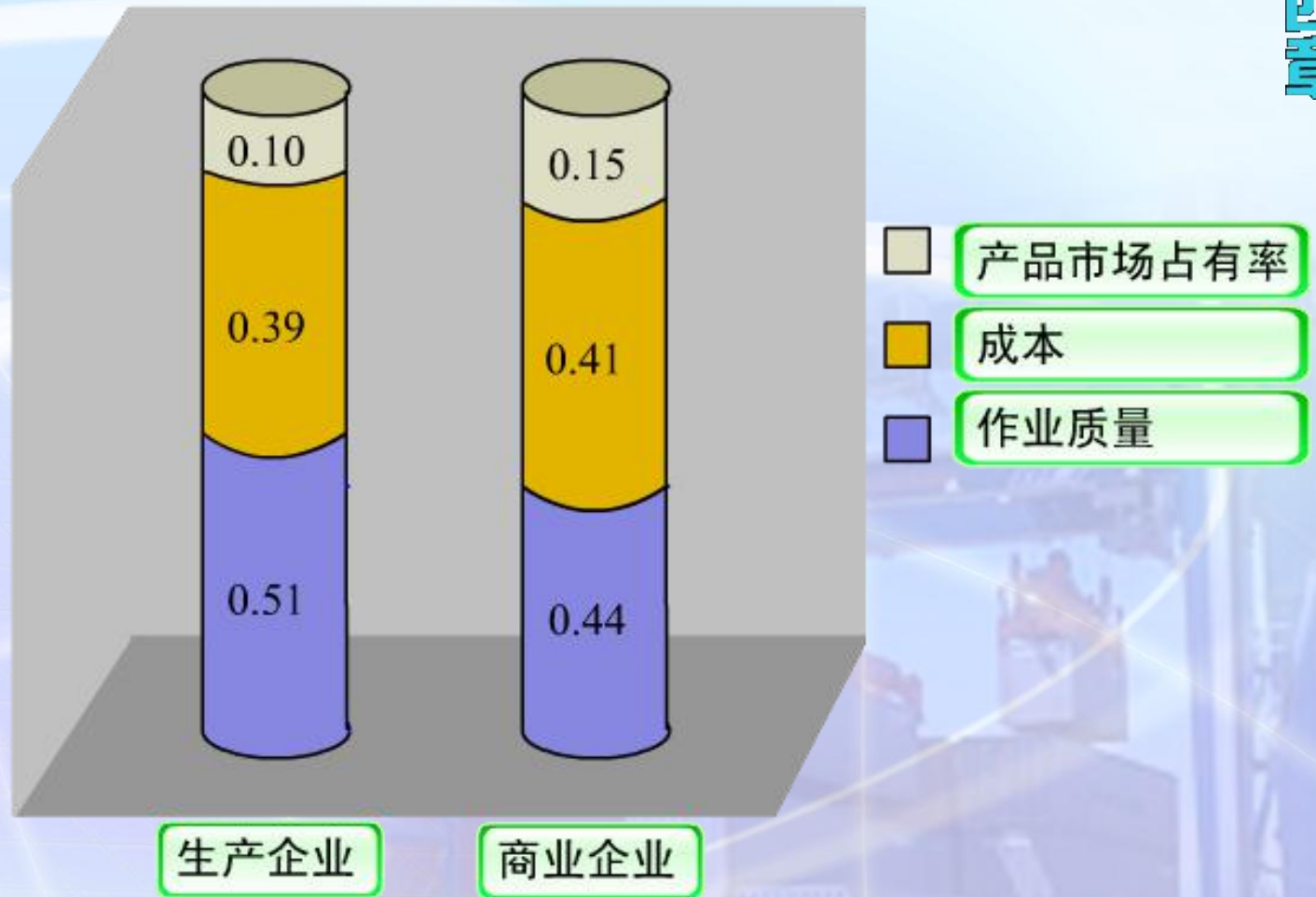


图4-2 某调查结果中不同类型企业对物流效果考核指标重要性的排序比例

一、自营或外购物流决策影响因素

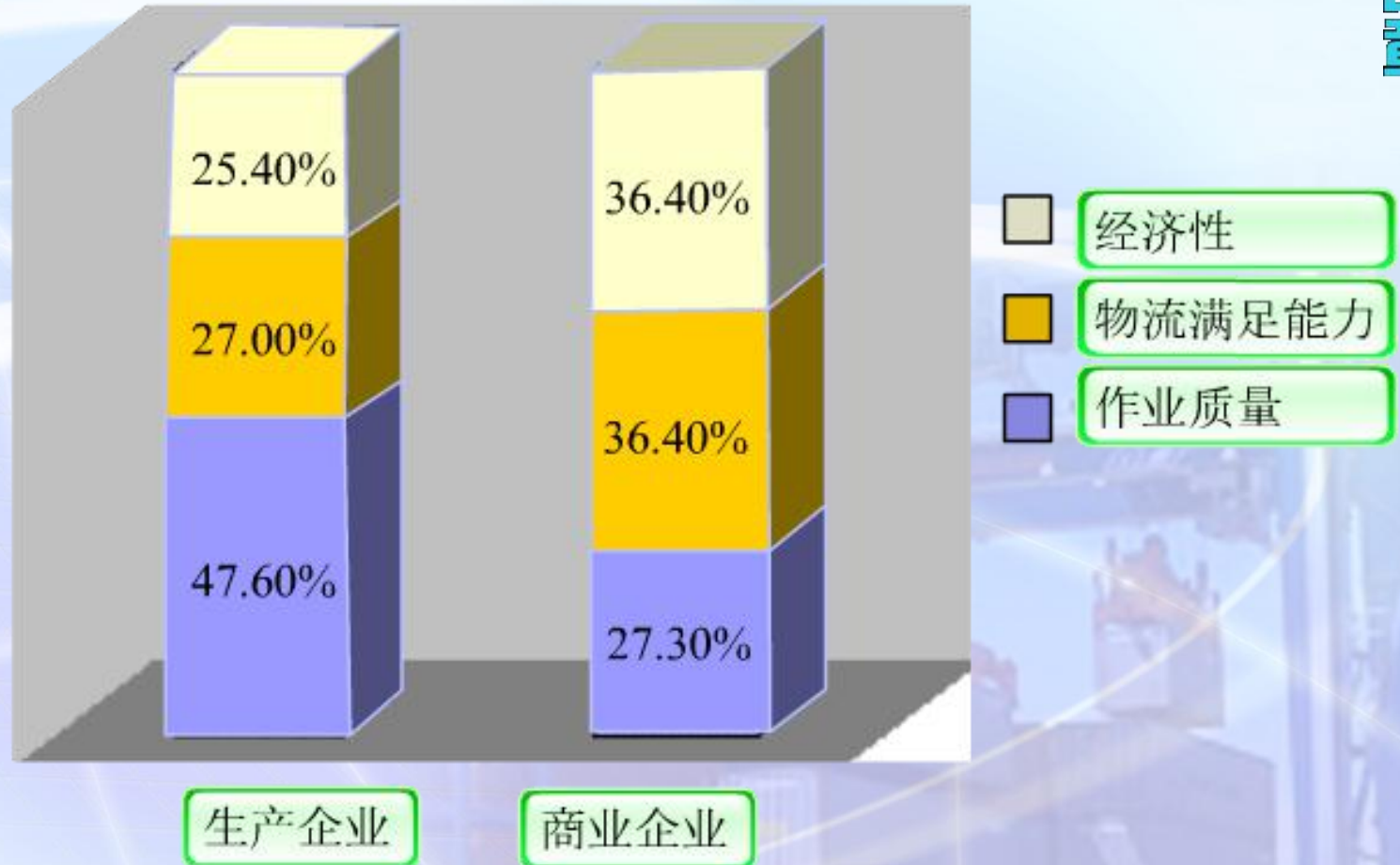


图4-3 客户企业对基于信息技术的物流代理商的选择因素与标准的比重

二、自营或外购物流的战略决策标准

1. 经典决策标准

“以最低的物流成本来满足客户的服务要求”已被大多数人所接受，成为现代“自营或外购物流服务”决策的经典标准。一般情况下，经典决策标准中的物流成本是指会计成本，即企业各项物流活动费用的总和。



二、自营或外购物流的战略决策标准

$$LYC = Y + K + B + Z + S + F + G$$

式中：Y---运输费用；

K---库存费用；

B---包装费用；

Z---装卸搬运费用；

S---设备设施费用；

F---流通加工费用；

G---管理费用。



二、自营或外购物流的战略决策标准

2. 战略决策标准

“自营或外购物流服务”的战略决策标准

强调围绕企业战略目标，寻求企业物流子系统自身的战略平衡，自营与外购物流服务的决策应主要基于两个因素：**即物流对企业成功的影响程度和企业对物流的管理能力。**

二、自营或外购物流的战略决策标准

3. 战略-成本决策标准

战略-成本决策标准中的成本是会计成本，也称历史成本。在进行自营与外购物流决策时，应从物流作用在企业的战略地位出发，在考虑企业物流能力的基础上，进行成本计算比较分析与评价。



二、自营或外购物流的战略决策标准

在利用战略-成本决策标准进行自营与外购物流决策时，需要考虑以下步骤（见图4-4）。

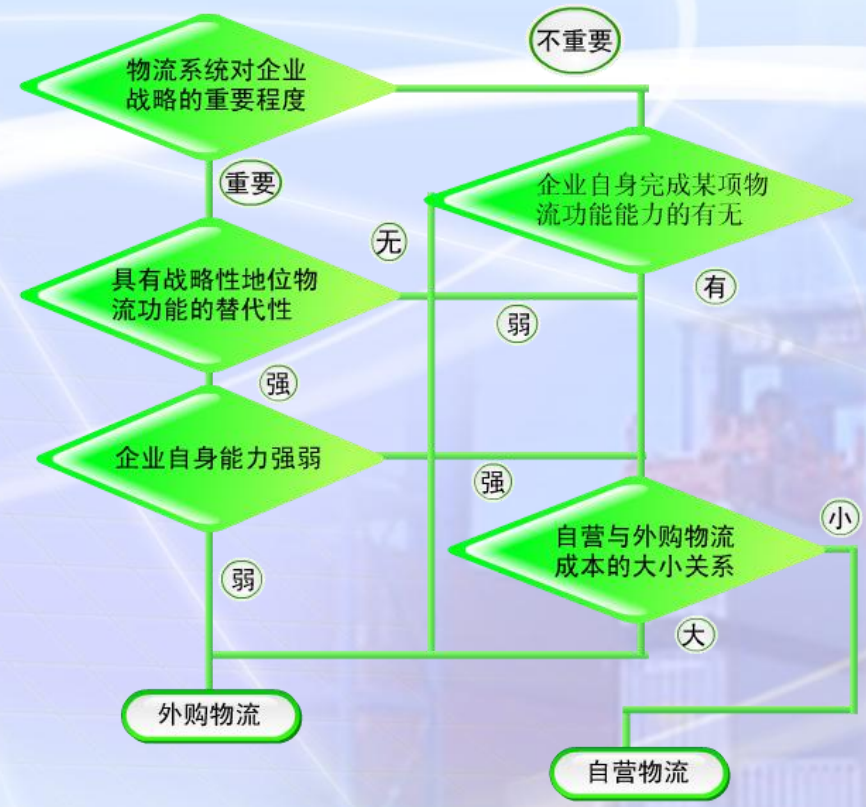


图4-4 利用战略-成本决策标准进行自营与外购物流决策时的一般步骤

二、自营或外购物流的战略决策标准

4. 战略-机会成本决策模型

战略—机会成本决策模型以机会成本进行分析。该模型实施有三个步骤：

(1) 如果几乎只有本企业具备该项能力，则该项功能具有战略意义，企业应该自营该项功能并注意发展它。否则的话，则可判定该项功能不具有战略意义，企业可以考虑外购；

二、自营或外购物流的战略决策标准

(2) 在对所有功能判断完后，应将可外购物流功能进行整合，选择最优的物流运作方案，由于第三方物流企业一般可以提供高质量的物流服务，这时应注意邀请第三方物流企业参与方案的设计。

(3) 当企业的物流系统不具备战略地位时，需进一步比较分析和判断自营或外购的可能性。



三、自营与外购物流的综合决策

生产企业具有一定物流资源，当企业具有物流业务优势时可以考虑自建、自营策略，当企业不具有优势时可以考虑采用外购或剥离策略。企业采取自建或外购、自营或剥离策略，一般可以从企业战略、战术和其他若干个层面进行分析。



三、自营与外购物流的综合决策

1. 从战略角度分析

从企业竞争战略的角度来考虑，物流自营与外购中最重要的决策变量之一是对销售渠道的控制力要求。



三、自营与外购物流的综合决策

2. 从战术角度分析

从企业竞争的战术角度来考虑，第三方物流企业的服务是否能够达到所要求的物流服务标准是一个重要的前提。



三、自营与外购物流的综合决策

3. 从运作角度分析

工业企业自营物流或外购物流还与企业在供应链中的位置、产品的物流特性、营销渠道策略、竞争与合作机制和制度环境等因素有关。



第二节 供应链延迟技术策略

- ★ 一、延迟策略概述
- ★ 二、延迟策略的分类



一、延迟策略概述

延迟是一种能够减少预测风险的策略。

延迟技术的核心内容是：企业在整个生产流程中将不同产品需求中相同程序制作过程尽可能最大化，而对定制需求或最终需求，也就是体现个性化需求部分的差异化的制作过程尽可能被延迟。



二、延迟策略的分类

延迟策略可分为两类（见图4-5）。

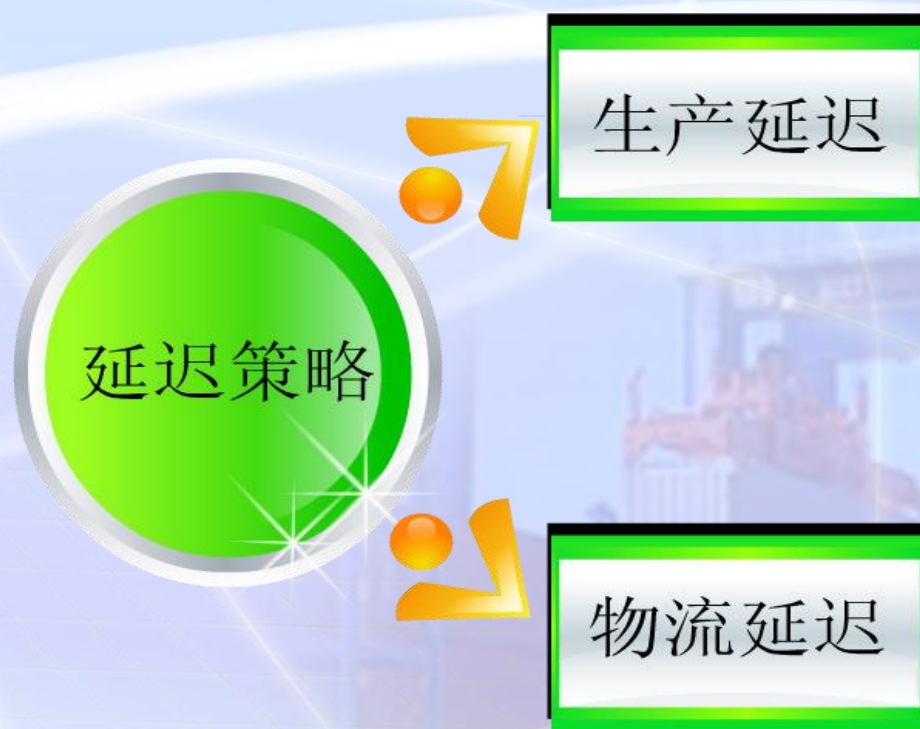


图4-5 延迟策略的类型

二、延迟策略的分类

生产延迟和物流延迟的异同，如表4-1所示。

表4-1 生产延迟和物流延迟的异同

	不同点	相同点
生产延迟	针对的对象： 集中于产品	目的：采用不同途径和方法来制止预期生产或市场的承诺，直到客户订单收到为止 实施手段：都必须依托现代信息技术
物流延迟	针对的对象： 集中于时间	



二、延迟策略的分类

延迟策略的例子（见图4-6）。

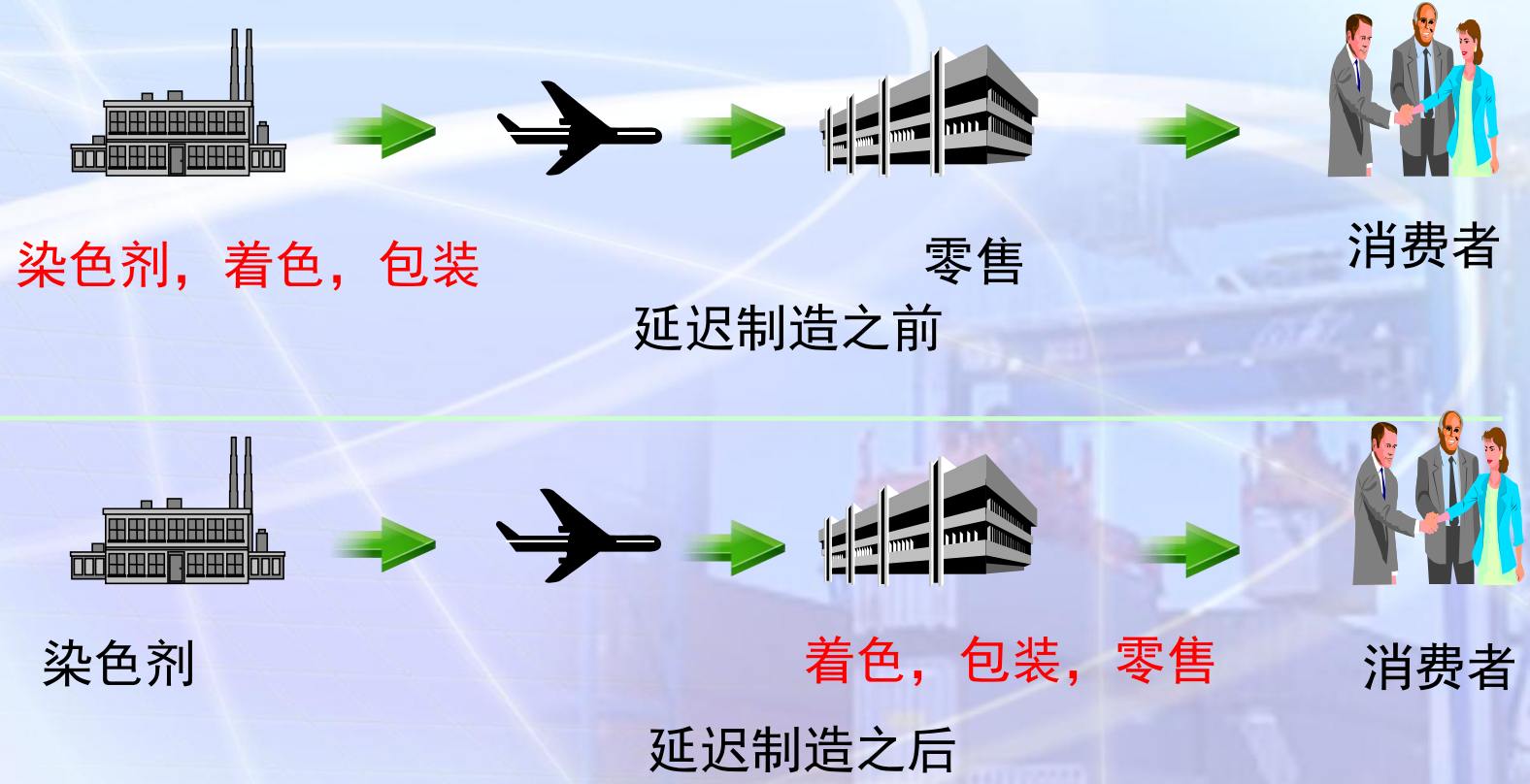


图4-6 延迟制造的例子

第三节 供应链整合与快速响应策略

- ★ 一、推式供应链与拉式供应链的整合策略
- ★ 二、产品与供应链类型的匹配策略
- ★ 三、快速响应（QR）
- ★ 四、有效的客户响应（ECR）策略



一、推式供应链与拉式供应链的整合策略

1. 推式与拉式营销理念

由“我能为客户提供哪些物流服务”思路表现的是“推”式营销理念，而“客户要我提供哪些服务”则体现“拉”式营销理念。



一、推式供应链与拉式供应链的整合策略

2. 推式供应链

推式供应链示意（见图4-7）。

企业间集成度低、库存量高、提前期长、快速响应市场能力差，但它能利用制造和运输的规模性，能为供应链上的企业带来规模经济的利益。



图4-7 推式供应链示意

一、推式供应链与拉式供应链的整合策略

牛鞭效应示意（见图4-8）。



图4-8 牛鞭效应示意

一、推式供应链与拉式供应链的整合策略

3. 拉式供应链

拉式供应链示意（见图4-9）。

可以实现定制化服务，缩短了提前期，降低了库存量，以至提高市场占有率和服务水平，发挥范围经济优势，但难以形成规模经济。



图4-9 拉式供应链示意

一、推式供应链与拉式供应链的整合策略

为了提高整个供应链的效率和竞争力，供应链可以将推式和拉式两种供应链结构进行策略整合，从推的市场营销策略转变为拉的市场营销策略，同时引入快速响应或有效的客户响应策略。



二、产品与供应链类型的匹配策略

1. 功能性产品与创新性产品

供应链主导企业的产品可以分为**功能性产品**和**创新性产品**。

功能性产品：市场需求可以预测，产品**生命周期较长**（一般2年以上）；

创新性产品：市场需求不可预测，产品**生命周期较短**。



二、产品与供应链类型的匹配策略

2. 效率型供应链与灵敏型供应链

效率型供应链与反应灵敏型供应链所适应的产品不同，在供应链管理中选择的策略也不同。效率型供应链与功能性产品是相匹配的，反应灵敏型供应链与创新性产品是相匹配的。较少出现反应灵敏型供应链与功能性产品匹配的现象。



二、产品与供应链类型的匹配策略

3. 产品与供应链类型的匹配（见图4-10）。



图4-10 产品与供应链类型的匹配



三、快速响应（QR）

也称快速反应，是指物流企业面对多品种小批量的买方市场，不是储备了“产品”，而是准备了各种“要素”，在客户提出要求时，能以最快速度抽取“要素”，及时“组装”，提供所需服务或产品。

它是目前应用较多的供应链管理的方法。其建立需要以条形码扫描和EDI等信息技术为基础，目的是在供应商和零售商之间建立一个准时的供应补充系统。

三、快速响应 (QR)

1.快速响应的技术要素

实施快速响应的技术要素（见图4-11）。

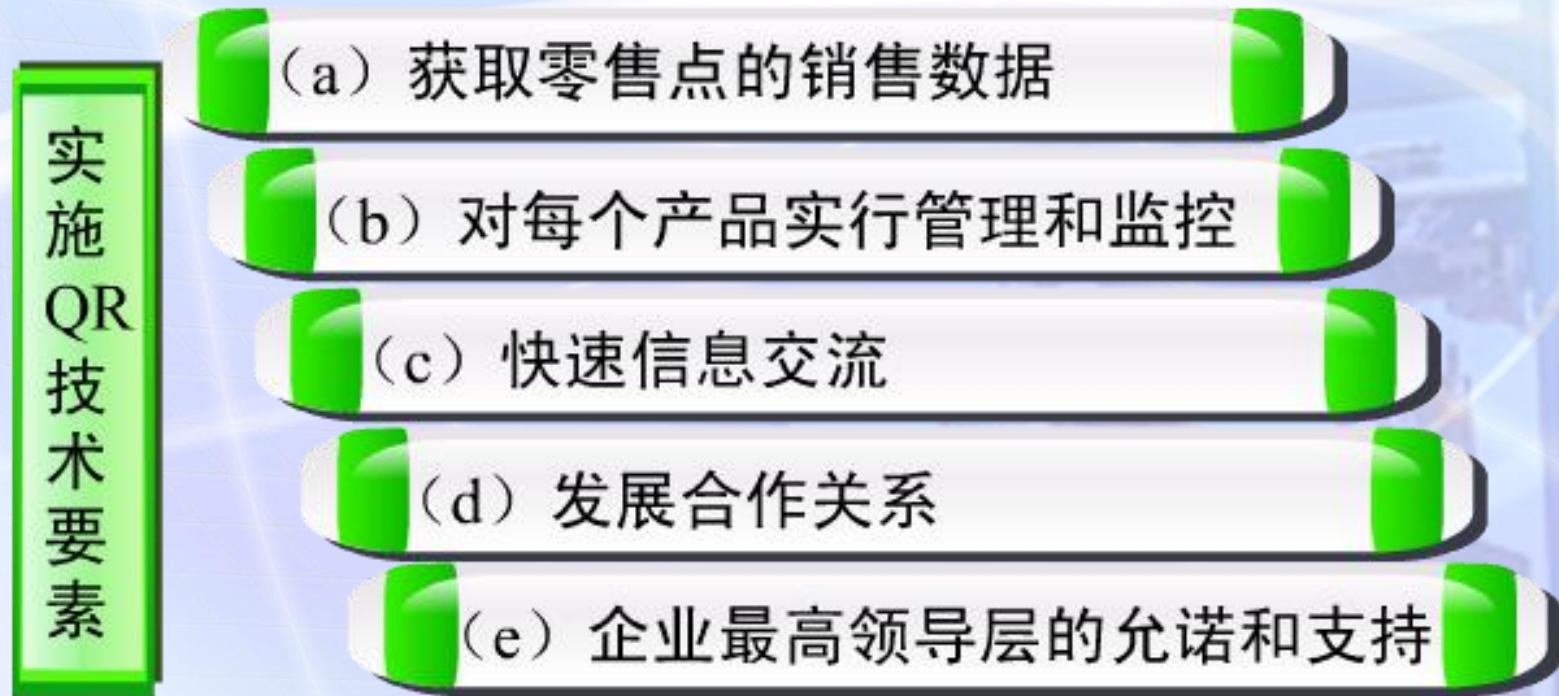


图4-11 实施QR的技术要素

三、快速响应（QR）

2. 建立快速响应系统

可选择的主要策略有信息技术领先策略、管理技术领先策略和仓储技术领先策略，主要内容与步骤（见图4-12）。

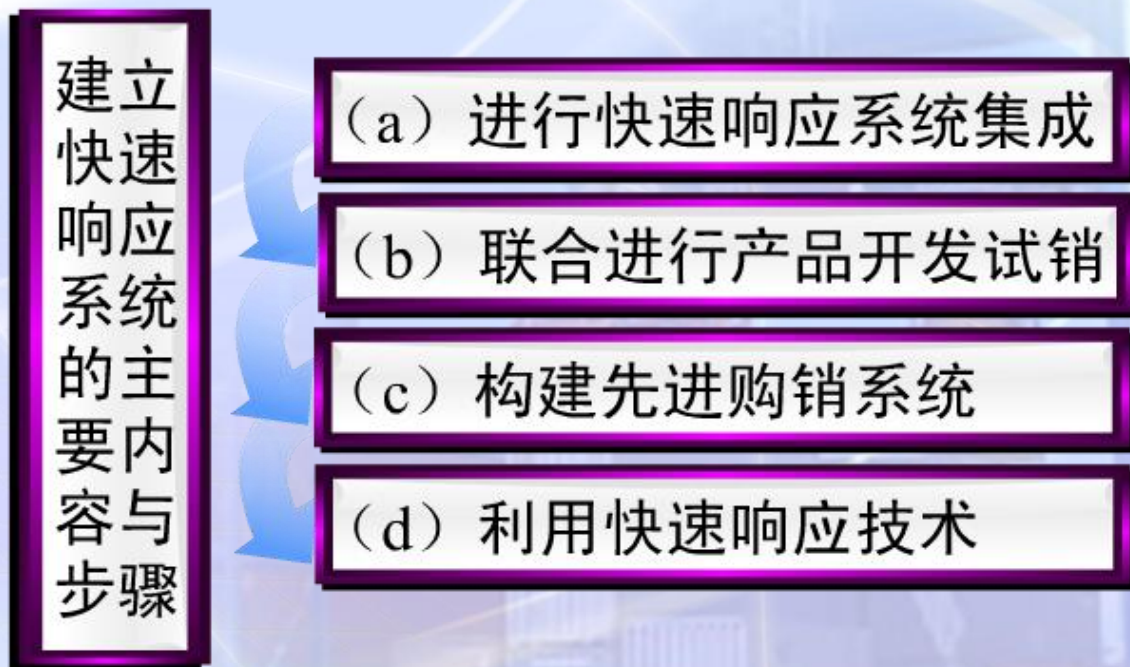


图4-12 建立快速响应系统的主要内容与步骤



三、快速响应（QR）

3. 实施快速响应系统的成本收益分析

在供应链管理过程中发展和实行快速响应技术可以大大提高产品的可获得性，如降低50%的库存，降低近20%的交易和管理成本，将补充库存的提前期降至原来的30%，并且降低所有供应链成员的操作成本。



四、有效的客户响应（ECR）策略

1. 有效客户响应的含义

也称有效客户反应，是指以**满足客户要求**和**最大限度降低物流过程费用**为原则，能及时做出准确反应，使提供的物品供应或服务流程最佳化的一种供应链管理战略。



四、有效的客户响应（ECR）策略

2. 有效客户响应与供应链

有效客户响应策略的主要组成部分
(见图4-13)。

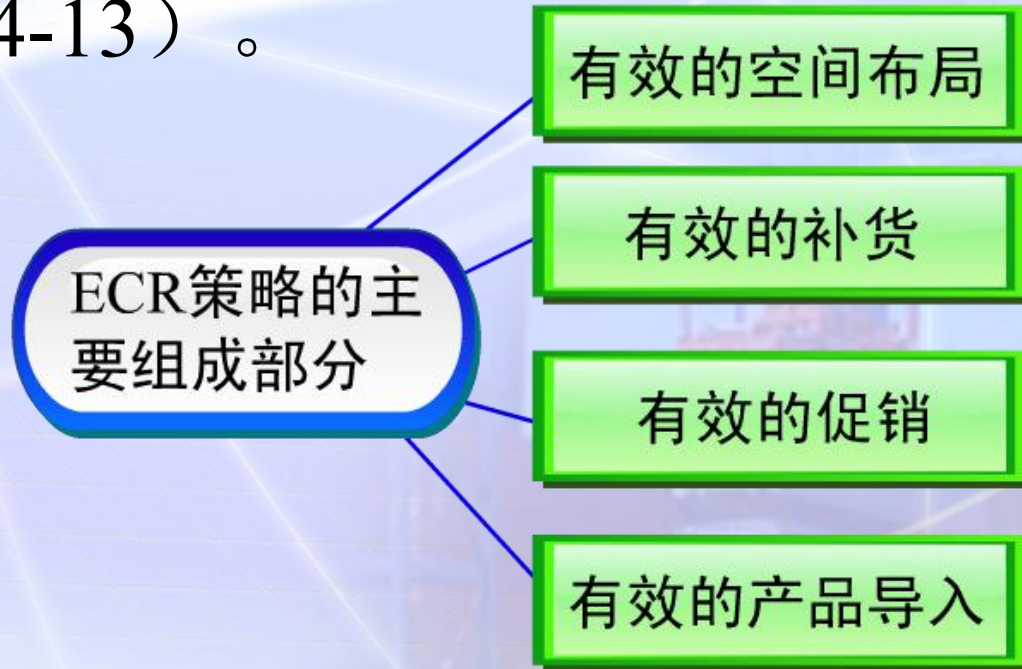


图4-13 ECR的主要组成部分

四、有效的客户响应（ECR）策略

由于ECR工作区域涉及工商企业储运经济合理化和加速，需要利用条码、读码机、电子数据交换（EDI）、射频扫描等技术进行有效的储存分类、货物跟踪与咨询指导。有效客户响应的核心是品种管理。



四、有效的客户响应（ECR）策略

3. 实施ECR的主要障碍

在供应链企业中，实施ECR对不同主体所需要解决的主要问题不同，例如在操作上遇到的困难包括动态分配问题、各种不同需求和预测、缺乏过程合理化经验、信息技术不兼容、缺乏物流管理合作伙伴、数据的获得等，制约力最大的可能是流程重新设计过程中的利益调整障碍。



四、有效的客户响应（ECR）策略

4. 实施ECR所能带来的利益

实施ECR能够增强客户的忠诚度，开拓新的战略领域，并能带来企业成本的节约；减少商品成本；采用先进系统提高效率，提高单位面积销售额，购销现场费用减少，管理程序简化；减少业务人员、管理人员，降低了管理费用；抓住了物流和营销的关键。



四、有效的客户响应（ECR）策略

5. QR与ECR的主要异同，如表4-2所示。

表4-2 ECR与QR的主要异同

不同点	相同点
<ul style="list-style-type: none">●目的起源不同；●商品性质不同；●改革的重点不同	<ul style="list-style-type: none">●面对共同的环境；●解决经营的关系；●面临共同的威胁；●实现共同的目标；●具有共同的战略；●易犯共同的错误

第四节 价值链管理策略

- ★ 一、基于供应链的价值链
- ★ 二、企业价值链分析重点
- ★ 三、基于供应链的价值链管理策略

一、基于供应链的价值链

1. 价值链的含义

企业价值链是指企业从事设计、供应、生产、营销、交货以及对生产经营起辅助作用的各种价值活动的集合。



一、基于供应链的价值链

2. 客户价值

客户价值是客户从某种产品或服务中获得的一组利益（见图4-14）。

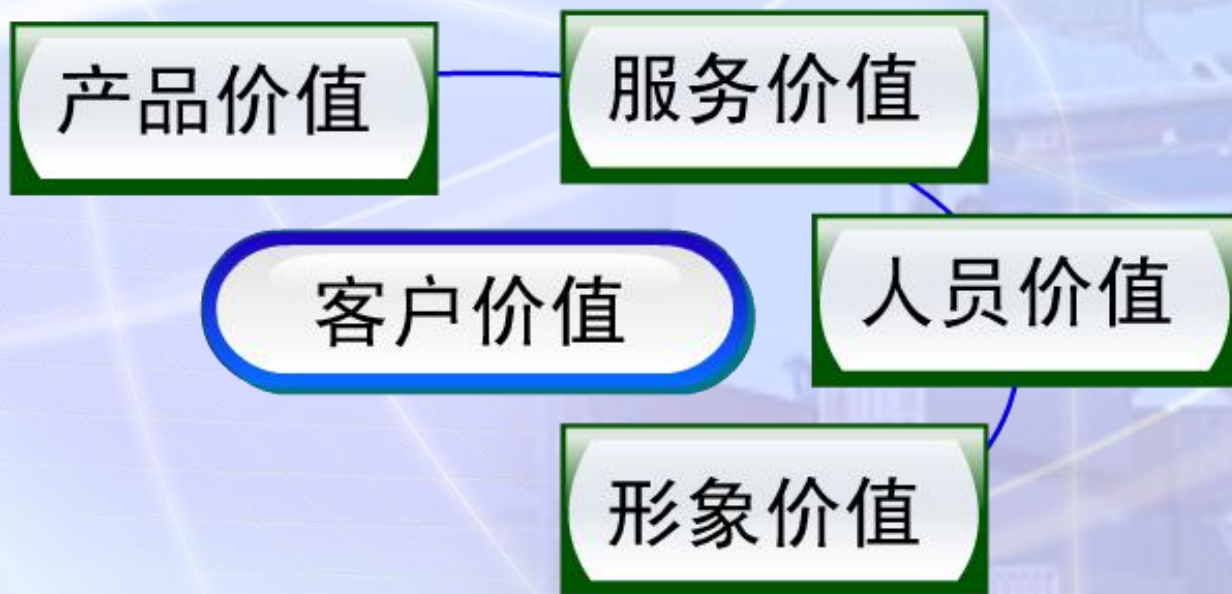


图4-14 客户价值的组成

一、基于供应链的价值链

3. 客户成本

供应链客户的主要成本（见图4-15）。

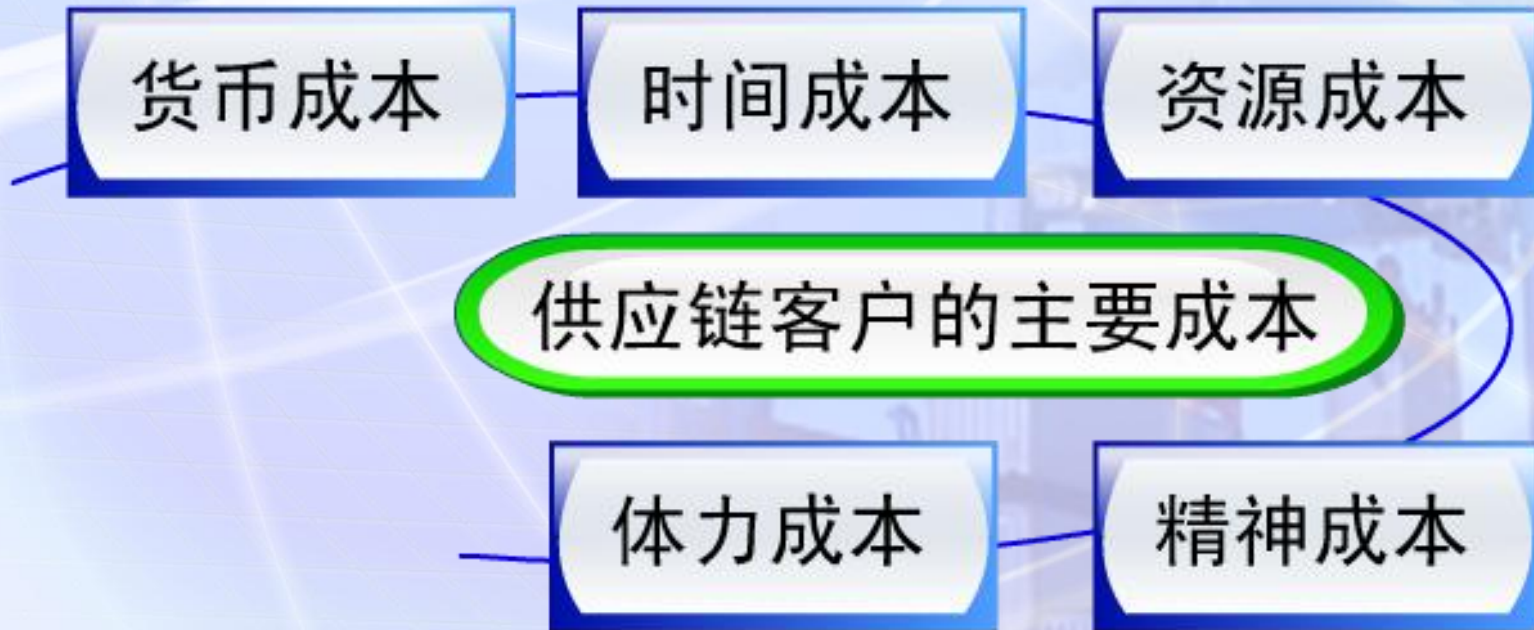


图4-15 供应链客户的主要成本

一、基于供应链的价值链

4. 客户的价值增值

客户是价值最大化的追求者，更是效益最大化的追求者。客户效益体现为供应链企业间的共赢，是客户价值与客户成本的差值。

企业可以通过提高客户价值组合或降低客户成本组合来提供客户的价值增值。



二、企业价值链分析重点

1. 企业价值链构成

供应链价值体现在企业内部价值链与外部价值链活动上。企业价值链是从企业整体考虑全部价值流活动的，价值链包含很多价值流活动过程。价值流是由一组相互衔接的价值活动过程组成的。



二、企业价值链分析重点

基于供应链管理价值链分析用于考察企业的五项基本活动（见图4-16）。

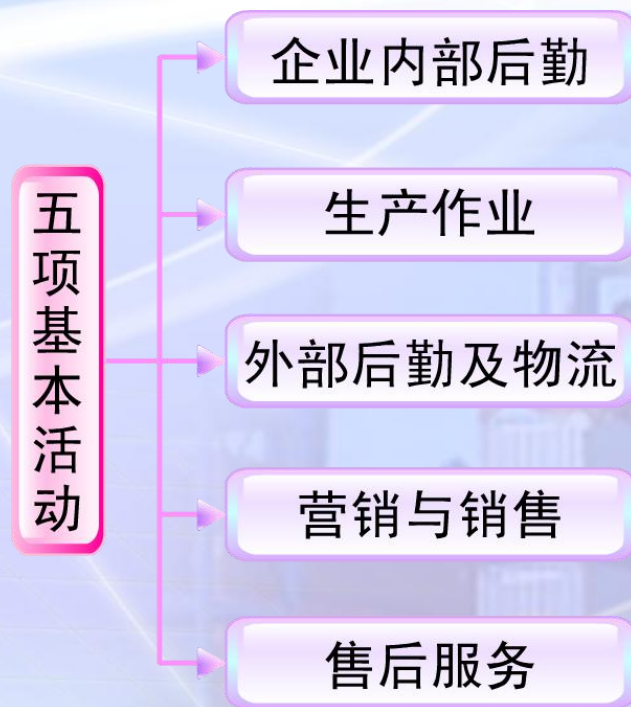


图4-16 五项基本活动

二、企业价值链分析重点

四项支持活动（见图4-17）。

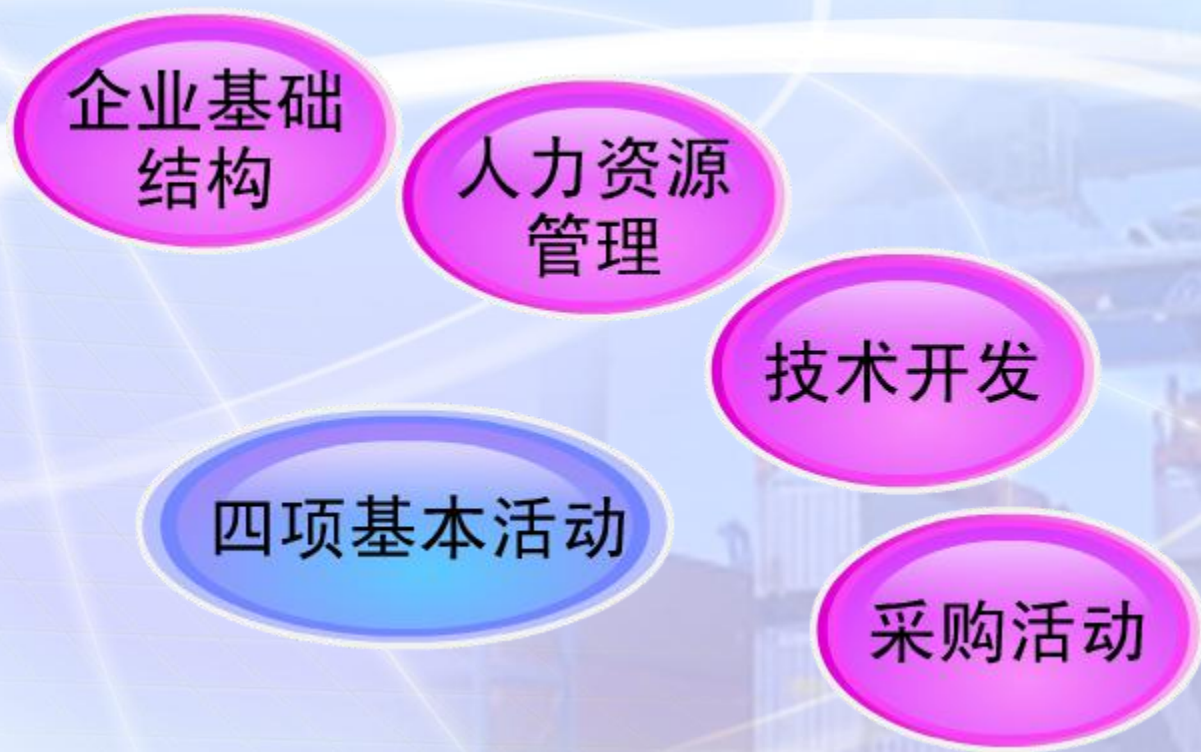


图4-17 四项基本活动

二、企业价值链分析重点

三项补充评析（见图4-18）。事实上，一个企业很难能够单独完成全部的价值链活动，在行业内进行专业分工，这就是单元供应链管理的价值链分析。



图4-18 三项补充分析

二、企业价值链分析重点

2. 价值链分析重点

在20世纪80年代，企业供应链的中心工作是处理好与供应商的合作关系以降低成本和提高质量，在21世纪的供应链管理过程中，企业供应链的中心工作已经转移到创新、灵活性和速度方面。



三、基于供应链的价值链管理策略

基于供应链的价值链管理策略（见图4-19）。



图4-19 基于供应链的价值链管理策略

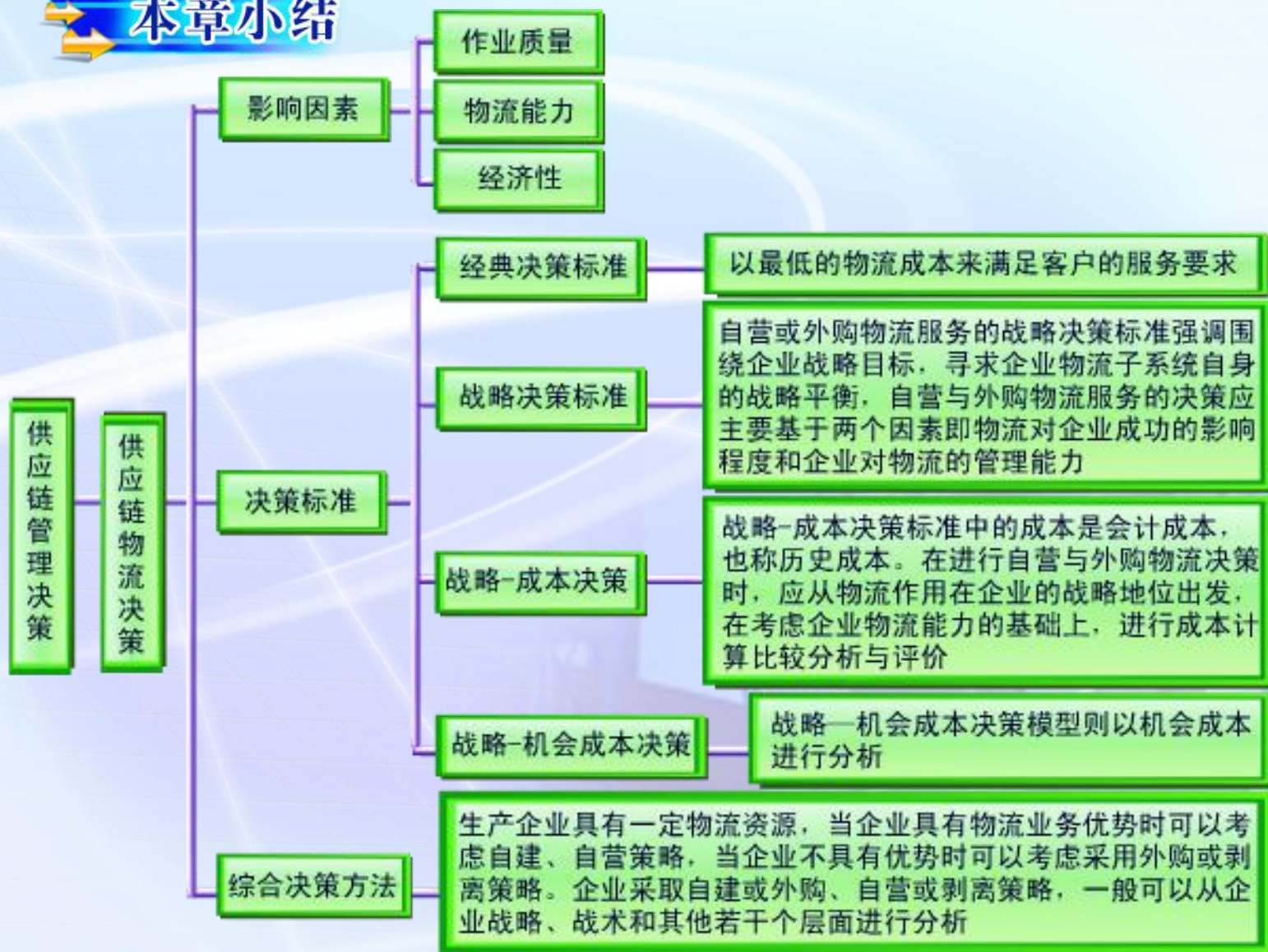


三、基于供应链的价值链管理策略

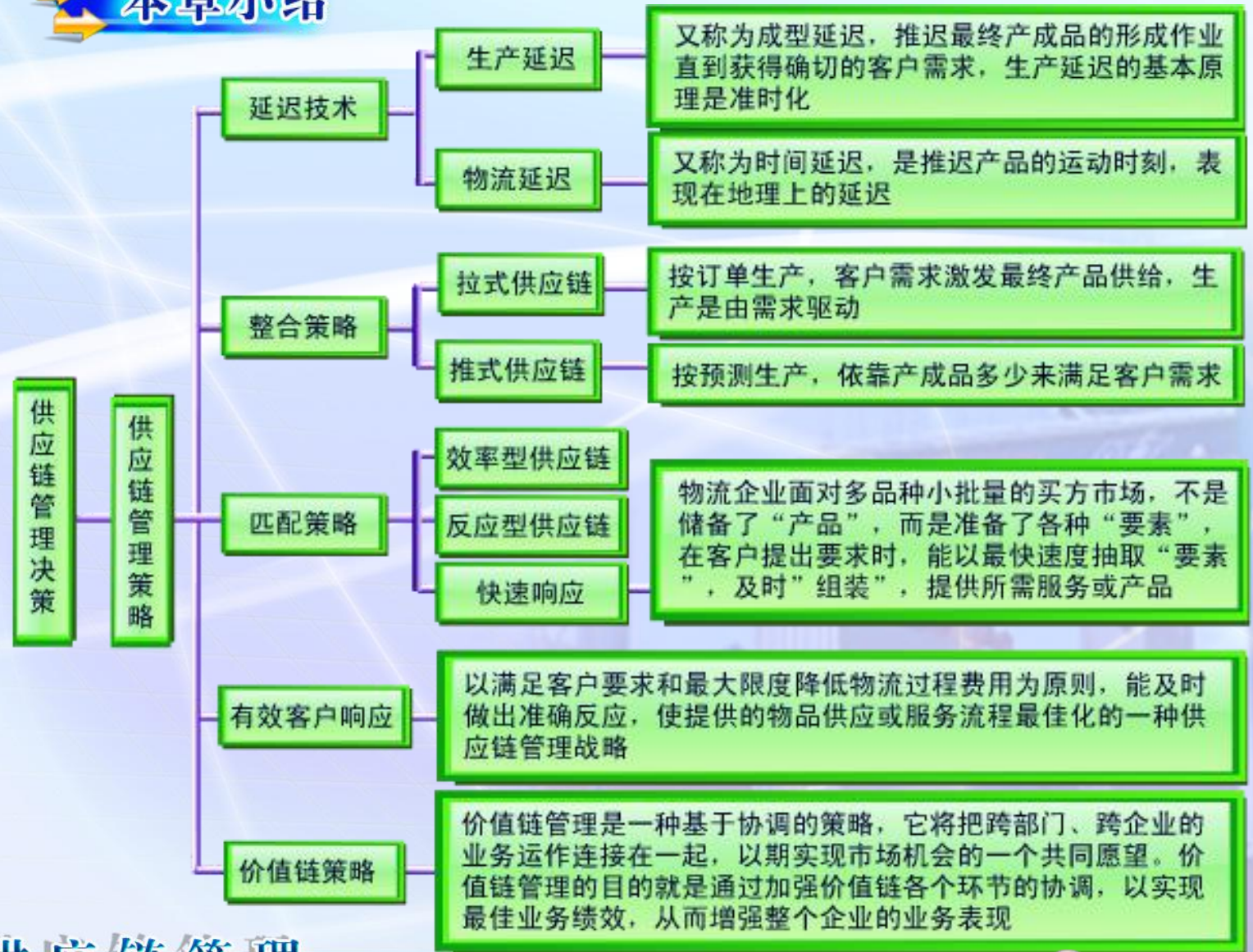
案例分析：上海宝钢集团公司基于供应链的价值链管理策略



本章小结



本章小结



 课后训练

- ★ 什么叫供应链延迟技术策略？生产延迟与物流延迟有何区别？
- ★ QR与ECR有何区别与联系？简述它们在供应链管理决策中的作用。
- ★ 基于供应链的价值链管理策略有哪些？
- ★ 供应链竞争的主要标志有哪些内容？
- ★ 供应链关系营销的市场结构模型包含哪些？物流关系营销的中心任务是什么？简述物流关系营销的策略。

 技能训练

通用汽车公司运输业务外包

工作情境：通用汽车公司通过采用业务外包策略，把零部件的运输和物流业务外包给理斯维物流（Leaseway Logistics）公司。理斯维公司负责通用汽车公司的零部件到几个北美组装厂的运输工作，通用汽车公司则集中力量于其核心业务上——轿车和卡车制造。通用汽车与理斯维公司的这种外包合作关系始于1991年，节约了大约10%的运输成本，缩短了18%的运输时间，裁减了一些不必要的物流职能部门，减少了整条供应链上的库存，并且在供应链运作中保持了高效的反应能力。

 技能训练

理斯维在Cleveland设有一个分销中心，处理交叉复杂的运输路线，通过电子技术排列它与各通用汽车公司的北美工厂的路线，这样可以动态地跟踪装运情况，并且根据实际需求实现JIT方式的运输。理斯维的卫星系统可以保证运输路线组合的柔性化。如果一个供应商的装运落后于计划，理斯维可以迅速地调整运输路线的组合。理斯维采用的“精细可视路线”技术保证了通用汽车公司生产线上的低库存水平。

工作任务：根据工作情景，请同学们分析思考：通用汽车公司的核心竞争力是什么？它的物流外包业务采用的是哪种方式？通用汽车公司将物流业务外包给理斯维物流公司的原因是什么？通用汽车公司将物流业务外包给理斯维物流公司获得了哪些益处？

 技能训练

训练设施：具有互联网的机房、固定电话、圆桌的小会议室或活动桌椅的多媒体课室。

实训考核：根据各组学生的活动表现和所提交的实训报告判定各位同学对供应链物流决策方法等知识的理解和技能的掌握程度。



组织结构图

