

供应链管理概况

一、什么是供应链管理

现代商业环境给企业带来了更大的生存和发展的压力，企业不但要销售产品，还要为客户提供满意的服务。要在国内和国际市场上赢得客户，必然要求供应链企业能快速、灵活地响应客户的需求。面对多变的供应链环境，构建高效的供应链成为现代企业必然的发展趋势。

供应链管理：就是指把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等所有在生产销售环节中存在的机构有效地组织在一起来进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。供应链管理的目的是在客户满意度和企业成本之间寻求一种平衡使企业具备可持续发展的能力。供应链管理包括计划、采购、制造、物流和退货五大基本内容。

计划：这是供应链管理的策略性部分。你需要有一个行之有效的策略来管理所有的资源，低成本地制造高质量的产品以满足客户的需求。

采购：选择合适的供应商，并与之建立一套定价、配送和付款的流程。同时能够有效地监控和管理，把供应商提供的货品和服务与自身的管理系统结合起来，包括下订单，收货、核实货单、转送货物到你的制造部门并对供应商的付款等。

制造：安排生产、测试、打包和准备送货所需的活动，是供应链中测量内容最多的部分，包括质量水平、产品产量和工人的生产效率等的测量。

物流：接收销售部门的订单、建立仓库网络、配送货物到顾客手中、建立货品计价系统、以及接收付款等。

退货：这是供应链中的问题处理部分。建立网络接收客户退回产品，并在客户应用产品出问题时及时提供支持。

为什么要实施供应链管理

供应链管理在存货管理的方式、货物流、成本、信息流、风险、计划及组织间关系等方面有着巨大的革新，这使得供应链管理比传统的生产，运输管理更具优势。

从存货管理及货物流的角度来看，在供应链管理中，存货管理是在供应链各成员中进行协调，以达到合理的存货投资取得共赢；而传统的生产，运输管理则是把存货向前推或向后延，具体情况是根据供应链成员谁最有主动权而定。事实上，传统的管理模式往往把存货推向供应商并降低渠道中的存货，这仅仅是转移了存货。供应链管理通过提供有关生产计划的信息，比如共享有关预期需求、订单、生产计划等信息，减少不确定性，使整个供应链体系中存货降低。

从成本方面来看，供应链管理是通过考量整个体系的总成本来优化供应链的。而传统的管理模式在成本的控制方面依然仅限于公司内部达到最小。

风险与计划是供应链管理中另外两个非常重要的方面。在供应链管理中，风险与计划都是通过供应链成员共同分担、共同沟通来实现的，而传统的管理模式却仅仅停留在公司内部。在组织间关系方面，供应链管理中各成员是基于对最终成本的控制而达成合作，而传统的管理模式则是基于公司内降低成本。

实施供应链管理是因为供应链管理比传统的生产、物流管理更具活力，更能对整个供应链体系中的成员带来实质性好处。但是，要成功地实施供应链管理，各供应链成员之间必须要有很好的信息共享。而要做到开诚布公的信息分享，对于追求不同目标的企业来说，不是一件容易的事情。因此，成功的供应链整合，需要各节点企业在一些方面达成共识，比如：1) 共同认识到最终客户的服务需求水平。2) 共同确定在供应链中存货的位置及每个存货点的存货量。3) 共同制订把供应链作为一个实体来管理的政策和程序等。

二、什么是供应链管理的关键

事实上，供应链管理是一个复杂的系统，涉及到众多目标不同的企业，牵扯到企业的各个层面，因此实施供应链管理必须确保要理清思路、分清主次，抓住关键问题。

具体地说，在实施供应链管理中需要注意的关键问题主要有如下一些：

物流战略问题

在供应链管理中物流战略非常关键。采用直接转运战略、经典配送战略还是直接运输战略？需要多少个转运点？哪种战略更适合供应链中大多数的节点企业呢？这些都直接影响物流体系的运转质量。（所谓直接转运战略就是指在这个战略中终端渠道由中央仓库供应货物，中央仓库充当供应过程的调节者和来自外部供应商的订货的转运站，而其本身并不保留库存。而经典配送战略则是在中央仓库中保留有库存。直接运输战略，则相对较为简单，它是指把货物直接从供应商运往终端渠道的一种配送战略。）

供应链整合与战略伙伴

由于供应链本身的动态性以及不同节点企业间存在着不同的利益目标，因此对供应链进行整合是相当困难的。但实践表明，对供应链整合不仅是可能的，而且它能够对节点企业的销售业绩和市场份额产生显著的影响作用。那么整合供应链的关键是什么呢？信息共享与计划！显然，什么信息应该共享，如何共享，信息如何影响供应链的设计和作业；在不同节点企业间实施什么层次的集成；可以实施哪些类型的伙伴关系等就成了最为关键的问题。

库存管理问题

库存管理问题包括：一个终端渠道对某一特定产品应该持有多少库存？终端渠道的订货量是否应该大于、小于或等于需求的预测值？终端渠道应该采用多大的库存周转率？终端渠道的目标在于确定订购的时间和数量以满足客户的需求和降低库存的投资和积压。

信息技术和决策支持系统

信息技术是促成有效供应链管理的关键因素。供应链管理的基本问题在于应该传递什么数据？对数据进行什么样的分析和利用？互联网的影响是什么？电子商务的作用是什么？信息技术和决策支持系统能否作为企业获得市场竞争优势的主要工具？

客户价值的衡量

客户价值是衡量一个企业对于其客户的贡献大小的指标，这一指标是根据企业提供的全部货物、服务以及无形影响来衡量的。这个指标是质量和顾客满意度等指标的外延和提升。

三、供应链管理的发展趋势

供应链管理是迄今为止企业生产，物流发展的最高级形式。虽然供应链管理非常复杂，且动态、多变，但众多企业已经在供应链管理的实践中获得了丰富的经验并取得显著的成效。当前供应链管理的发展正呈现出一些明显的趋势：

时间与速度

越来越多的公司认识到时间与速度是影响市场竞争力的关键因素之一。在供应链环境下，时间与速度已被看作是提高企业竞争优势的主要来源，一个环节的拖沓往往会影响整个供应链的运转。供应链中的各个企业通过各种手段实现它们之间物流、信息流的紧密连接，以达到对最终客户要求的快速响应、减少存货成本、提高供应链整体竞争水平的目的。

质量与资产生产率

供应链管理涉及许多环节，需要环环紧扣，并确保每一个环节的质量。任何一个环节，比如运输服务质量的好坏，就将直接影响到供应商备货的数量、分销商仓储的数量，进而最终影响到用户对产品质量、时效性以及价格等方面的评价。时下，越来越多的企业信奉物流质量创新正在演变成为一种提高供应链绩效的强大力量。另一方面，制造商越来越关心它的资产生产率。改进资产生产率不仅仅是注重减少企业内部的存货，更重要的是减少供应链渠道中的存货。供应链管理发展的趋势要求企业开展

合作与数据共享以减少在整个供应链渠道中的存货。

组织精简

供应链成员的类型及数量是引发供应链管理复杂性的直接原因。在当前的供应链发展趋势下，越来越多的企业开始考虑减少物流供应商的数量，并且这种趋势非常明显与迅速。比如，跨国公司客户更愿意将它们的全球物流供应链外包给少数几家，理想情况下最好是一家物流供应商。因为这样不仅有利于管理，而且有利于在全球范围内提供统一的标准服务，更好地显示出全球供应链管理的整套优势。

客户服务

越来越多的供应链成员开始真正地重视客户服务与客户满意度。传统的量度是以“订单交货周期”、“完整订单的百分比”等来衡量的，而目前更注重客户对服务水平的感受，服务水平的量度也以它为标准。客户服务的重点转移的结果就是重视与物流公司的关系，并把物流公司看成是提供高水平服务的合作者。