

物流师复习指导：现代物流概论讲义（三十八）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E5_c31_245510.htm

供应链管理 一、供应链涵义

所谓供应链，是指产品生产和流通中涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络，如服装制造企业上游是纤维和布料生产厂，下游是批发商和零售商，最终到达消费者。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。在这个供应链体系中所有的企业都具有相互依存的密切关系，供应链管理即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。总之，供应链管理覆盖了从供应商的供应商到客户的客户的全部过程，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。美国服装纺织行业由于激烈的市场而处于不景气状态，为寻求对策，经过调查分析，他们发现行业中各个企业自身的生产经营效率都不错，但是从供应、生产到销售的全过程中，各企业之间的关系不协调，导致全系统的效益低下。由这一现实出发，形成了供应链研究的起源。供应链理论的基本思想是，在系统中每个企业都需要上游企业供应原材料或货品，同时也不断地向下游企业供应自己的产品，形成了递阶式供应的链式体系，称之为“供应链”。过去，处于同一供应链中的企业都想把自己的成本降低或利润提高建立在损害供应链其他成员利益的基础之上，而没有认识到这种简单地把成本

在上游与下游企业之间相互转移并不能增强自己的竞争力，因为最终这些成本都要转嫁给消费者，从而削弱了供应链系统的竞争力，最后也损害了自己。由此可见，真正的市场竞争并不是企业与企业竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。基于以上认识，供应链理论认为，必须协调系统中各个企业的关系，从全局出发，改善物流管理模式，寻求整体效益最佳。要力图降低整个供应链的成本，提高供应链提供给消费者的价值，增强整个供应链的竞争力，从而使系统中每个企业都受益。因此，实施供应链管理的战略就是将供应链中的企业结成联盟或伙伴关系。其要点可以归结为以下几方面：

- （1）在一条供应链上的两个或多个企业达成长期共识在物流流程高度一体化和同步化的原则下开展彼此业务；
- （2）企业致力于发展高标准的信任与合作关系，目的是把买卖关系改变为合作的、团队型企业，彼此能够为对方着想；
- （3）实施物流一体化活动，一般包括即时敏感的需求与销售数据、库存数据、货运状况等数据的共享；
- （4）供应链管理方式产生的透明性和灵活性将使传统的物流流程管理方式有重大改变（如供货者自动补货、货物免检等）。
- （5）确定供应链中成员的利益共享机制，使各层次成员企业的服务改善和成本降低。

二、供应链战略带来的变化

- （1）对贸易伙伴的选择。通常确定供应商的各种措施，如“投标法”、“货比三家”等，总的原则是利用竞争心理，降低价格。这种方式下，贸易伙伴关系不是固定的，在每次贸易活动中都可能发生变动。在实施供应链战略中，对贸易伙伴的选择是从长期、稳定的原则出发，只精选少数企业建立相对固定的贸易伙伴关系。选择稳定贸易伙伴的原则是首先考虑质量保证

体系，保证进货质量良好，供货时可以实行免检制度；合作企业的财务稳定性也是重要因素之一。当然，规模较大的、经营管理水平较高的、竞争力强的企业容易被对方选为合作伙伴，这就促成了强强联合的发展。（2）主导企业的形成。供应链管理可以认为是物流管理的延伸。物流管理更多的是强调同一经济主体中物流系统的最优化，而供应链管理则在此基础上强调作为经济实体的企业之间的密切合作关系。为了进行协调，通常有一个企业在建立和指导供应链的活动中起主导作用。一般来说，零售业处于掌握市场动态的最前沿，有利于成为供应锥体系中的龙头企业，如美国的零售业巨子沃尔玛公司在其所处的供应链体系中经常理所当然地扮演这种角色。但是，由于供应链成员的主权独立性，强者对弱者的发号施令必须建立在互利互惠的原则基础上，使得每个成员都在本身利益的驱使下心甘情愿地和其他成员配合一致。（3）控制内容的变化。过去也认识到在系统内企业间密切合作的重要性，强调纵向一体化的实现，通过拥有链中的每项要素进行对全链的控制与支配。也就是说，实施系统成员之间的纵向联合，上游企业和下游企业实行所有权上的纵向合并。经过实践，这种战略很难达到预想的效果。现代供应链管理实行了不同的战略，将过去的作法改变为只是简单地协调链中独立企业的物流作业，而不损害企业生产经营的自主权。这样作对各个企业不增加任何负担与限制，有利而无害，因此很容易接受。基于共同体利益，自愿地在物流管理方面协调一致、统一行动，这种供应链联盟被称为“虚拟”一体化。

三、有效客户反应

1. 有效客户反应的概念 有效客户反应简称为ECR（efficient consumer response）。它是

1992年从美国的食物杂货业发展起来的一种供应链管理战略。这是一种分销商与供应商为消除系统中不必要的成本和费用并给客户带来更大效益而进行密切合作的一种供应链管理战略。ECR的目标是建立一个具有高效反应能力和以客户需求为基础的系统，使零售商与供应商以业务伙伴方式合作，提高整个供应链的效率，大幅降低成本、库存，提高服务水平。ECR策略可以在工业企业和商业中得到应用，制造业、批发商、零售商之间可以共同合作建立某种联盟关系，以反对单方面不协调的行动来提高生产力，而从全局观点提高相互货物补充过程中的效率，这样可以大大降低由生产开始的整个贸易周期的成本。实施ECR的效益是显著的，根始欧洲供应链管理系统提供的资料，对392个企业的调查结果表明：对于制造商，预期销售额增加5.3%，制造费用减少2.3%，销售费用降低1.1%，仓储费用减少1.3%，而总盈利上升5.5%；对于批发商和零售商的利益是，销售额增加5.4%，毛利增加3.4%，仓储兼降低5.9%，库存量下降了13.1%，衡量商业企业效益的一个重要指标每平方米的销售额则增加了5.3%。除此之外，对于上述企业以及客户在内，还存在着广泛的共同潜在效益，如信息通畅、货物品种规格齐全、减少缺货、提高企业信誉、改善供应与销售企业的关系、客户购物便利。增加了可选择性、货物新鲜等。

2. ECR的实施要点

实施ECR有4个基本要点：（1）新产品的开发、引进速度。在保证成本水平前提下，有效地开发研制新产品，并合理地制定生产计划；（2）货物配送速度。对产品进行分装或第二次包装以满足不同订单的需求，对新包装重新标识，提高分拣效率和分销效率，提高库存周转率和商店空间使用率；

(3) 促销系统效率。提高仓储、运输、管理和生产效率，减少预先购买，减少供应商库存与仓储费等；(4) 补发速度。实施电子数据交换(EDI)，应用计算机辅助定发技术，补货时间短、成本低。

3. ECR的主要策略

- (1) 计算机辅助定货(CAO)。CAO的作用是将有关产品转移、影响需求的外在因素、实际库存、产品接受和可接受安全库存等信息进行集成的定单准备工作；
- (2) 连续补库程序(CRP)。CRP根据客户信息，自行决定补货数量，采取频繁交货、缩短提前期等办法降低共同成本；
- (3) 接力运输。仓库和配送中心作为转运场。到货应预先通知，具有自动识别与数据自动采集设备，具备交货接收的自动确认能力；
- (4) 产品、价格和促销数据库是无纸信息系统实施的基础，应面向供应链所有信息结点，有校准措施。也就是说，ECR的主要目的是降低供应链各环节的成本，和一些文献中所提及的快速反应战略(QR)有所不同，后者的目标是对客户的需求做出快速反应。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com