

XXX 大学

本科毕业论文（设计）原创性及知识产权声明

本人郑重声明：所呈交的毕业论文（设计）是本人在导师的指导下取得的成果。对本论文（设计）的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。因本毕业论文（设计）引起的法律结果完全由本人承担。

本毕业论文（设计）成果归 XXX 大学所有。

特此声明。

毕业论文（设计）作者签名：

作者专业：物流管理

作者学号：

2008 年 04 月 18 日

## XXX 大学本科学生毕业论文（设计）开题报告表

论文（设计）名称	长安汽车零部件采购供应链战略管理研究				
论文（设计）来源	自选	论文（设计）类型	B—应用研究	导师	
学生姓名		学 号		专业	物流管理

### 1.论题研究背景:

从中国加入世贸组织以来，开放力度逐渐扩大，欧美日等国也进入了中国这个庞大的汽车消费市场，虽然加剧了国内汽车市场的竞争，但也给中国汽车行业带来了科学的管理理念与先进的制造技术。市场竞争的加剧越来越表现在企业的供应链的竞争中。长安汽车处于供应链核心位置，这使得长安汽车肩负起了更大的责任。然而，汽车制造业是一个非常需要精细化管理的行业，尤以零部件的采购与物流——即采购供应链的管理为最难点。

### 2.论题研究的思路与目的:

主要通过对长安汽车现有供应链管理系统的分析，得出长安汽车的采购供应链在国内国际市场中的机遇（O）、威胁（T）以及其内部管理的优势（S）与劣势（T）——SWOT。根据 SWOT，结合长安汽车在实施 JIT 生产中出现的难点以及如何再降低供应链成本进行分析，提出解决方案。最终，从方案中，得出论题结论。

### 3.预期成果:

根据对于长安汽车采购供应链管理的分析与深入研究，对长安汽车的进行战略匹配，制定出符合长安汽车发展的战略方案。

### 4.完成论文的必备因素:

- (1) 对长安汽车采购供应链的必要数据的采集。
- (2) 对国内汽车零部件行业的现状与未来发展情况有一定的了解。
- (3) 具备一定的供应链理论、物流理论、管理学理论知识。
- (4) 前人研究的一些宝贵经验。
- (5) 导师的悉心指导。

### 5.任务完成的阶段内容及时间安排:

2007 年 10 月 30 日前，开始文献阅读及开题构思；

2007 年 12 月 1 日前，完成开题报告；

2008 年 1 月 1 日前，完成文献综述；

2008 年 4 月 8 日前，完成论文初稿；

2008 年 4 月 20 日前，完成论文终稿；

2008 年 5 月 8 日开始，论文答辩。

指导教师签名：

日期：

论文（设计）类型：A—理论研究；B—应用研究；C—软件设计等；

## 摘要

长安汽车（集团）有限责任公司是一个创办了 146 年，从军工走向从中国最早的近代工业先驱，已发展为总资产突破 400 亿、员工 4 万名的国内最大小型车及发动机制造企业，跻身中国汽车行业前列，是中国汽车行业自主创新的领军企业之一。

从中国加入世贸组织以来，开放力度逐渐扩大，欧美日等国也进入了中国这个庞大的汽车消费市场，虽然给中国汽车行业带来了科学的管理理念与先进的制造技术，但也加剧了国内汽车市场的竞争。市场竞争的加剧越来越表现在企业的供应链的竞争中。长安汽车处于供应链核心位置，这使得长安汽车肩负起了整合供应链资源的责任。然而，汽车制造业是一个非常需要精细化管理的行业，尤以零部件的采购与物流——即采购供应链的管理为最难点。

本文主要通过对长安汽车现有供应链管理系统的分析，得出长安汽车的采购供应链在国内国际市场中的机遇（O）、威胁（T）以及其内部管理的优势（S）与劣势（T）——SWOT。根据 SWOT 分析，结合长安汽车在实施 JIT 生产中出现的难点以及如何再降低供应链成本进行分析，提出解决方案。最终，从方案中，得出论题结论。

**关键字：**长安汽车 采购供应链 零部件

## Abstract

Chana Auto Co. Ltd Has 146 years history, transforms from the military enterprise into the modern industry pioneer. Has developed for the total property breaks through 40,000,000,000, the staff 40,000 home most greatly small vehicles and the engine manufacture enterprise, advances into the Chinese automobile profession front row, is the China automobile industry independent innovation commands troops one of enterprises.

Since China joined WTO, had expanded the opening degree, Europe、US、Japan also entered this Chinese huge automobile expense market, although the automobile profession has brought the science management idea and the advanced technique of manufacture for China, but also intensified the domestic auto market competition. The market competition aggravating more and more displays in enterprise's supply chain competition. The Chana Auto is in the supply chain core position; this caused the Chana Auto to shoulder the conformity supply chain resources responsibility. However, the automotive industry is one needs the fine refinement management extremely the profession—— is especially the purchase supplies chain take the spare part purchase and the logistics the management as the difficulty.

This article mainly through to the Chana Auto existing supply chain management system management system analysis, obtains the Chana Auto purchase supply chain in domestic international market opportunity (O), threatens (T) as well as its internal management strength (S) and weakness

(T)--SWOT. According to the SWOT analysis, how unifies the Chana Auto in to implement the difficulty which in the JIT production appears as well as to reduce the supply chain cost to carry on the analysis again, proposes the solution. Finally, from the plan, draws the thesis conclusion.

Key words: chana Auto purchase supply chain spare part

# 目录

一、绪言 .....	7
(一)、 长安汽车概况 .....	7
(二)、 论题研究背景及意义 .....	7
1、 论题研究背景 .....	7
2、 论题研究意义 .....	8
(三)、 该论题研究的难点 .....	9
二、长安汽车采购供应链分析 .....	9
(一)、 战略方案制定方法 .....	9
1、 信息输入阶段 .....	9
2、 匹配阶段 .....	13
3、 决策阶段 .....	14
(二)、 长安汽车采购供应链概况 .....	15
1、 供应商情况 .....	15
2、 采购物流情况 .....	17
3、 采购模式 .....	20
(三)、 长安汽车采购供应链分析 .....	20
1、 外部机遇与威胁 .....	20
2、 外部因素评价（EFE）矩阵 .....	22
3、 优势与劣势 .....	25
4、 内部因素评价（IFE）矩阵 .....	26
三、根据 SWOT 分析进行解决方案设计 .....	29
(一)、 战略分析 .....	29
1、 建立长安汽车的 SWOT 矩阵 .....	29
2、 战略方案决策 .....	35
3、 战略方案的实施后展望 .....	36
四、总结 .....	37
(一)、 方案的不足 .....	37
(二)、 总结 .....	37
附录 .....	39
《供应链战略管理》文献综述 .....	39
参考文献 .....	65
致谢 .....	67

## 一、绪言

### (一)、长安汽车概况

自 1862 年创办至今，长安汽车（集团）有限责任公司（以下简称长安汽车或长安）已跨越三个世纪，走过 145 年的风雨历程，从中国最早的近代工业先驱发展为总资产突破 400 亿、员工 4 万名的国内最大小型车及发动机制造企业，跻身中国汽车行业前列，是中国汽车工业自主创新的领军企业之一。

长安总部位于重庆长江和嘉陵江两江汇合处，下辖“重庆长安汽车股份有限公司”、“南京长安汽车有限公司”、“河北长安汽车有限公司”、“河北保定客车有限公司”、“重庆长安跨越车辆有限公司”、“江铃控股有限公司”、“长安福特马自达汽车有限公司”、“长安福特马自达南京公司”、“长安福特马自达发动机公司”、“长安铃木汽车有限公司”、“长安地产有限公司”等十余家公司，产业涉及整车、发动机、房地产、物流、汽车电子、IT 等领域，地跨西南（重庆）、华中（江西）、华东（江苏）、华北（河北）四地，汽车年生产能力达 150 万辆以上，年发动机生产能力 125 万台以上，2007 年实现销售收入 581 亿元人民币。

长安位居重庆市工业企业 50 强之首，中国上市公司 20 强，中国制造企业 100 强。“长安”商标荣获“中国驰名商标”称号，品牌价值 200.26 亿元，名列全球最有价值品牌中国榜第 9 位。

### (二)、论题研究背景及意义

#### 1、论题研究背景

供应链理论起源物流理论的兴起，供应链理论强调核心企业与最杰

出的一批企业建立战略合作伙伴关系，委托这些企业完成一部分业务工作，自己集中精力和各种资源通过技术程序重新设计，做好本企业能创造特殊价值的、必须长期控制、比竞争对手更擅长的关键性业务工作。

由此可见，供应链理论的关于竞争的观点是企业间的竞争已经转向为以每个核心企业为供应链的整个供应链之间竞争。可以说是一个利益集团与另一个利益集团之间的竞争。

长安汽车是其所在供应链的核心企业，他作为窗口面对其它竞争对手，与此同时长安还肩负着供应链的协调与管理的职责。在面对先进汽车制造业接近白热化的竞争中，长安企业凭借对供应链的强有力的掌控，走在了中国汽车行业的前列。采购供应链是整个供应链的核心部分，它是长安的重要利润中心，并且通过对采购供应链的控制来达到降低采购成本、物流成本、制造成本的方法都是可行的。采购价格决定采购成本；零部件的配送与运输决定物流成本；零部件连续不断的供给以保障生产，实现 JIT 生产决定了制造成本。

## 2、论题研究意义

长安汽车作为汽车制造业中领军者之一，其管理模式中大多参照了日本铃木所带来的日本式的精细化管理模式，精细的管理让长安将其供应链的上下游打理得井井有条。但是长安汽车在国内迈着扩张大步时，面临的无法全面实现 JIT 生产、供应商发展滞后、物流成本庞大、以及信息滞后等等困难。面对如此多的挑战，长安汽车应该积极创新、改革，不仅只用外国管理模式，更应该结合中国的具体国情，自主创新管理，运用更加贴近中国国情的管理模式以整合供应链中的存在的问题。本文

就以此为目的，拟通过对长安汽车的采购供应链管理探索出一种结合中国国情的科学的供应链管理模式来解决长安汽车现存的一些难点问题，以供其它企业参考，并非解决问题的方法。

### （三）、该论题研究的难点

- A. 因长安汽车采购方面的数据涉及商业机密，故仅能通过对长安汽车的采购供应链进行总体分析，得出战略方案，不能将设计出针对长安汽车采购供应链具体问题进行深入研究。
- B. 本文所讨论的课题是针对长安汽车的战略方案进行研究，因此不可能涉及非管理因素（如人际关系等）。
- C. 本文中讨论长安汽车的采购供应链，文中对象不仅包含了长安汽车采购供应链的外部环境因素（主要为汽车零部件工业），也包含了长安汽车采购供应链内部的管理因素。

## 二、长安汽车采购供应链分析

### （一）、战略方案制定方法

重要的战略方案制定方法可以分为三个阶段进行。三个阶段所涉及的各种方法适用于所有规模和类型的组织，并可以帮助确定、评价和选择战略。

#### 1、信息输入阶段

##### （1）、外部分析

外部分析的重点是识别和评价超出企业控制能力的外部发展趋势与事件，揭示企业所面对的主要机会与威胁，从而使管理者用适当的战略利用机会、回避威胁或减轻威胁的影响。外部因素可以大致地分为

五类:经济因素:社会、文化、人口和环境因素:政治、政府和法律因素;技术因素;竞争因素。

外部分析的一些基本方法:

① 外部因素评价 (EFE) 矩阵

外部因素评价矩阵(external factor valuation(EFE) matrix)通过归纳和评价经济社会、文化、人口、环境、政治、政府、法律、技术及竞争等方面的信息，采用加权分析的方法，反映企业在整个产业中利用现有机遇与回避外部威胁的能力。值得注意的是，实际运用中，透彻理解 EFE 矩阵中所采用的因素比实际的权重和评分更重要。

② 竞争态势 (CPM) 矩阵

竞争态势矩阵(competitive Profile matrix(CPM))通过对企业和竞争者的关键因素的加权分析，用于确认企业的主要竞争者及相对于该企业的战略地位，这些主要竞争者的特定优势与弱点。CPM 中的因素包括内部和外部两方面的问题，与 EFE 相比，CPM 中的关键因素更为笼统，并且不被分为机会与威胁两类。

(2) 内部分析

所有企业都在某些职能领域方面具有优势和弱点，通过收集、消化和评价企业有关部门的管理、财务、生产运作及计算机信息系统等方面的信息、，着重研究关键性因素，确定企业影响企业未来的最为重要的优势和弱点。内部优势和弱点加上外部机会与威胁及明确的任务陈述，共同构成建立企业目标与战略的基础。需知，建立目标和战略的出发点便是要利用内部优势和克服内部弱点。

## 内部分析的方法和涉及的理论

### a) 内部因素评价（IFE）矩阵

这一工具总结和评价了企业各职能领域的优势与劣势，并为确定和评价这些领域间的关系提供基础。IFE 矩阵通过对内部分析过程确定的关键因素附以权重和评分来综合判断企业的内部状况。

### b) 供应链管理<sup>①</sup>

供应链管理是指人们在认识和掌握供应链各环节内在规律利相互联的基础上，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、资金流以及业务流进行合理调控，以期达到最佳组合，发挥最大效用，提升产品价值。它以现代信息技术为支撑，依附电子数据交换（EDI）、电子资金模式（EFT）等现代信息管理技术，采用包括制造资源计划（manufacturing resource planning）从精细生产（lean production）等新的生产模式，实现了供应链管理信息的集成、技术的集成、组织的集成等，从而使整个供应链形成了一个扩展企业。扩展企业包括供应商、生产商和分销商。扩展企业的出现使供应链各节点企业表现为一种“共赢”(win-win )的关系，同时也使企业之间的竞争转化为供应链与供应链之间的竞争。

### c) ERP<sup>②</sup>

ERP 即企业资源计划（Enterprise Resource Planning），是指建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP 系统集信息技术与先进的管理思想于一身，

<sup>①</sup>钱芝网主编、《供应链管理》超星电子图书、出版日期：2006 年 1 月、page7-8

<sup>②</sup>孙福全等、《企业资源计划（ERP）》、超星电子图书、出版日期：2006 年 7 月、page5

成为现代企业的运行模式，反映了时代对企业合理调配资源、最大化地创造社会财富的要求，成为企业在信息时代生存发展的基石。

#### d) 第三方物流<sup>③</sup>

现代物流理念认为：传统企业在提高销售价格（开源）和降低生产和采购成本（节流）的绩效达到极限后，通过整合自身和供应链上各企业（包括消费者）的人、财、物资源，使其高效、平滑运行，可以降低产品的社会成本，增强企业适应市场的灵活性（柔性），提高抗风险能力，加速资金周转，从而挖掘出新的利润源泉（第三利润源泉）。现代管理理念、信息技术、智能技术为挖掘这一利润源泉提供了可能性，并使电子商务得以发展。

#### e) JIT

准时生产方式基本思想可概括为“在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”，也就是通过生产的计划和控制及库存的管理，追求一种无库存，或库存达到最小的生产系统。准时生产方式的核心是追求一种无库存的生产系统，或使库存达到最小的生产系统。为此而开发了包括“看板”在内的一系列具体方法，并逐渐形成了一套独具特色的生产经营体系。

JIT 生产方式以准时生产为出发点，首先暴露出生产过量和其他方面的浪费，然后对设备、人员等进行淘汰、调整，达到降低成本、简化计划和提高控制的目的。在生产现场控制技术方面，JIT 的基本原则是在正确的时间，生产正确数量的零件或产品，即时生产。它将传统生产过程中前道工序向后道工序送货，改为后道工序根据“看板”向前道工序取货，

---

<sup>③</sup>林慧丹、《第三方物流》、出版社:上海财经大学出版社、出版日期: 2005 年 2 月、page 11-13

看板系统是 JIT 生产现场控制技术的核心，但 JIT 不仅仅是看板管理。

## 2、 匹配阶段

此阶段通过将关键内部及外部因素进行排列而集中进行可行备选战略的制定。

主要采用的方法有：

a) 威胁—机会—弱点—优势矩阵 (SWOT) 是帮助管理者制定如下四类战略的重要匹配工具:SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。考察关键外部及内部因素是建立 SOWT 矩阵中最困难的部分，要求有良好的判断，而且不存在一种最佳的匹配。

优势—机会 (SO) 战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略;弱点—机会 (WO) 战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部弱点;优势—威胁 (ST) 战略是利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响;弱点—威胁 (WT) 战略是一种旨在减少内部弱点同时回避外部环境威胁的防御能力技术。

b) 战略地位与行动评价 (SPACE) 矩阵是第二阶段另一种重要的匹配方法，该矩阵的四象限图表明进取、保守、防御和竞争这四种战略中哪种最适合于特定的企业。SPACE 矩阵的轴线代表了两个内部因素(财务优势(FS)和竞争优势(CA))及两个外部因素(环境稳定性(ES)和产业优势(ES))。这 4 个因素对确定企业的总体战略地位是最为重要的。

根据企业类型的不同，SPACE 矩阵轴线可以代表多种不同的变量。在 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中所包括的各种因素便应当在建立 SPACE 矩阵时予以考虑。

c) 波士顿咨询集团(BCG)矩阵和内外部矩阵(IE):一个企业各自主经营的分公司或分部(利润中心)在不同的产业进行竞争时,各业务都应当建立自己单独的战略。BCG 矩阵和正矩阵就是为促进多部门经营企业的战略而专门设计的决策方法。BCG 矩阵使多部门企业通过考察各分部对其他分部地相对市场份额地位和产业增长速度而管理其业务。相对市场份额地位可以定义为分部在本产业的市场份额与该产业最大竞争公司的市场份额之比。BCG 矩阵通过企业各分部的相对市场份额地位和产业增长速度确定其在四象限体系中的位置,进而确定可以采取的战略。IE 矩阵用 9 个格子表明企业分部的地位。IE 矩阵和 BCG 矩阵的相似之处在于它们都是用矩阵图标识企业各分部地位的工具,为此它们也都被称为组合矩阵。但 IE 矩阵比 BCG 矩阵要求更多的关于企业分部的信息。IE 矩阵基于两个量值:x 轴的 IFE 总加权分数和 y 轴的 EFE 的总加权分数。

d) 大战略矩阵:大战略矩阵已成为制定备选战略的一种常用工具,各种企业都可以被置于大战略矩阵的四个战略象限之一,公司的各分部也可按此方式被定位。

大战略矩阵基于两个评分数值:竞争地位和市场增长,适用于各类企业的战略按吸引力的大小排序而分列于矩阵的各象限中,然后根据情况进行分析。

### 3、 决策阶段

分析与直觉为战略制定决策提供了基础。通过匹配技术确定了备选战略,这些战略很可能已由参与战略分析和选择活动的管理者建议过,从匹配分析中得出的任何附加的战略都可以予以讨论并可列入备选战略

清单。

目前只有一种分析技术是用于确定各可行战略行动的相对吸引力，而不仅仅是得到一个按重要程度排序的战略清单。这一技术便是定量战略计划矩阵(QSPM)，它构成了战略制定与分析系统中的第三阶段。

QSPM 利用第一阶段和第二阶段分析的结果来客观选定战略。也就是说，由 EFE 矩阵、IFE 矩阵、竞争态势矩阵构成的第一阶段和由 TOWS 矩阵、SPACE 分析、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵构成的第二阶段共同为建立 QSPM(第三阶段)提供了所需信息。QSPM 是一种使战略家基于事先确定的外部及内部关键因素来客观评价备选战略的工具。像其他战略制定分析工具一样，QSPM 也需要良好的直觉判断。QSPM 的优点之一是可以相继地或同时地考察一组战略，另一优点是它要求战略家在决策过程中将有关的内部和外部因素结合在一起考虑。QSPM 尤其可以提高跨国公司的战略决策水平，因为它可以同时考察很多关键性因素和战略。<sup>④</sup>

## (二)、长安汽车采购供应链概况

### 1、供应商情况

长安汽车股份有限公司配套企业共计 271 家，其中本地企业占 47%；庆铃汽车配套企业 193 家，其中本地企业占 38%。2007 年采购金额共计 124,2238 万元，其中向五大供应商的采购金额合计 206,460 万元，占 2007 财政年度采购金额的比例为 16.62%。<sup>⑤</sup>如此庞大的采购额，与之相

---

<sup>④</sup> John Henke, Jr., 《Involving the Board of Directors in Strategy Planning》 Journal of Business Strategy 7, no.2 (fall1986), page:89

<sup>⑤</sup> 《长安汽车（集团）股份有限责任公司 2007 年度报表》

伴的便是庞大的采购量，因此在长安汽车的供应链中针对此采购量的相应的物流资源便显得力不从心。随着企业的发展，长安汽车开始走向发展核心竞争力，打造一条适应市场需求和全球竞争形式的供应链。

### (1)、供应商的组成

长安汽车地处西部重庆，经济环境较东部差距较大，且行业发展速度远远落后与东部发达地区。汽车零部件企业大多集中于长江三角洲一带，与重庆相隔 2000 公里以上，因此存在着长途运输，产生了许多不确定因素，对长安汽车实现全面的 JIT 生产产生了巨大的影响。长安汽车现有供应商分为三类：A.长安汽车关联企业；B.国外零部件巨头在华的独资或合资公司；C.各地的民营企业，如万丰奥特、浙江铁牛、萧山万向、昆山六合等。这些企业不仅为长安汽车服务，也为很多长安汽车的竞争对手服务。长安汽车为了适应竞争市场的需要，极力的培养自己本地的配套企业。在长安汽车的努力和重庆市的政策推进下，长安汽车的本地配套率以每年约 5% 的速度增长。

### (2)、与供应商信息系统的建立

长安汽车采取了引入 ORACLE ERP 企业管理软件对公司的财务、采购、销售等供应链中关键部门进行标准化、信息化的管理规范。在 ORACLE ERP 软件中，对长安汽车内部管理的模式进行了规范，将每个部门视为一个公司，上游部门为下游部门的供应商，下游部门作为上游部门的客户，因此下游部门（客户）的需求便是推动上游部门（供应商）的动力。“客户”有权对“供应商”提出各种要求以满足他的客户（其下游部门或外部客户）的需求，并对供应商进行考核、评估，也可帮助供应商进行流程

改进、技术更新。如此一来，部门与部门之间的联系变得更加紧密，也使得每个部门都有自己的目标客户。这便是 ORCALE ERP 所构建的一个长安汽车的内部供应链管理模式。

以 ORCALE ERP 为基础，长安汽车开始打造属于自己的一条外部供应链，开始与供应商建立起数据交换平台。并利用公司内部供应链中所提供的数据作为参照，制定短期、中期、长期的生产计划，以此来对供应商进行计划性管理。

### (3) 参股供应商

为了构建一条响应型供应链，增强供应链的竞争能力与抗风险能力，长安汽车不断的参与供应商的内部建设，与供应商建立起了战略伙伴关系。为了进一步加强对供应商的管理和控制，长安集团采用了投资参股的方式，对其主要的供应商进行渗透。另外，长安汽车也采用了合资组建零部件生产商的方式来对供应商进行充分的控制。以求加强自身在供应商中的影响力和供应商自身的技术能力。

## 2、 采购物流情况

### (1) 长安民生物流简介

重庆长安民生物流股份有限公司（以下简称长安民生物流），成立于 2001 年 8 月，是国家外经贸部批准成立的全国重点中外合资物流企业，重庆市物流产业示范基地。长安民生物流公司股东包括长安汽车（集团）有限责任公司、民生实业（集团）有限公司、美集物流运输有限公司，主要为长安集团提供物流服务。对长安集团配套厂家的供应商仓储进行了有效的整合，形成了规模较大、运作水平较高的中储，并配合以配送

中心的统一调度和指挥，从而有效地解决了主机厂和配套供应商之间的供需问题，缓解了运输方面的压力，提高了整体的运作水平。

### (2)、建立 JIT 运作模式

长安汽车在建立 JIT 运作模式时，首先是配套供应商在主机厂周边建立配套工业园区。为了有效地解决零部件的供应问题，缩小运输半径，提高反应速度，零部件生产企业往往会围绕主机厂建立起自己的生产基地，从而加强与主机厂的联系，实现均衡生产和准时制供应，并有助于实现降低自身持有的库存和运输成本的目的。其次是供应商仓储（V M I ）和配送中心（R D C ）相结合。由于主机厂普遍实施准时制运作模式，同时又客观存在着各个配套供应商的生产水平良莠不齐以及均衡生产问题。因此，为了在现实运作中保证对主机厂的供应，零部件生产、供应企业往往需要通过自建仓库、租用主机厂仓库或社会仓库资源等方式，构造自身的仓储系统，建立起在主机厂附近的安全库存以实现缓冲的作用，这就相当于把一部分零部件成品仓库前移至主机厂的生产线旁，形成了供应商仓储。由供应商负责在客户运作过程中管理存货，检查其可得性，组织供给以及其他一切库存控制工作，从而确保存货在需要的时刻实现准时供应。此外，为了有效地配合主机厂的生产需要，还要求零部件生产、供应商严格按照其生产节奏和生产需求量，实施“直送工位”的 JIT 配送。这样，就形成以供应商仓储和配送中心相结合的有机的物流运作体系

### (3)、零部件物流的“长安模式”

由于长安集团的周期性采购，部分配套厂家存在着零担发运和自身

集货运输的情况，这样就常常出现运输车辆不能满载运输，运费难以降低，或者零部件供应周期过长等诸多问题。为有效地解决这些问题，长安民生物流公司针对一些零部件供应商相对集中的地区，采取了循环取货、集货和越库作业相结合的运作模式，根据客观情况选择建立集散中心，优化取货线路和配载方案，选择公路、铁路以及长江水道实行多式联运，并且利用信息系统对运输全程进行有效的监控，从而大大地提高了物流资源的优化配置，有效地提升了零部件物流的JIT运作水平。

#### (4) 第三方物流所带来的效益

长安汽车的物流服务外包给长安民生物流后，给长安带来了显著变化：一是提高了整体的物流周转速度，减少了资金占用和财务成本。由于有了全过程、门到门的高效物流服务，各配套厂家的供货实现了准时制供应，使得长安集团的零部件储备量大幅度下降并趋于零。近几年来，长安集团的汽车年产量已经翻番，但零部件库存资金占用却由原来的每月2.5亿元下降到1500多万元，流动资金周转的平均天数由152天降为55天，企业财务成本大幅度减少；二是减少了长安集团的机构设置，降低了管理成本；三是剥离了辅业，使得长安集团能够更加充分地把精力集中在汽车的研发和生产方面，提高企业的核心竞争力；四是长安民生物流作为一个独立核算企业，也取得比较丰厚的效益，2004年营业额达到8.3亿元人民币，具备了50万辆汽车生产的零部件运输、中储、配送能力以及70万辆整车运输能力。<sup>⑥</sup>

---

<sup>⑥</sup> 柴凤伟、《零部件物流的长安模式》、“中外物流”、出版日期：2006年2月

### 3、 采购模式

长安汽车与 ORACLE 结成战略合作伙伴关系，成功的建立和逐步完善了其信息管理系统，与此同时长安也建立起了以电子采购为基础的 JIT 采购模式，通过长安民生物流的强大支持，已经完成了大部分供应商的电子采购。长安汽车正准备加大对供应商信息系统的改造，以完成其全面实现以电子采购为基础的 JIT 采购模式。

长安汽车强调供应商的电子商务能力，部分信息系统能力较强的供应商可以通过互联网及时的得到长安汽车的需求信息。这些信息包括有 2 周内的日交货需求（Shipping Release）信息、6 个月内的需求预测（Planning Release）。供应商将针对这些信息进行货物的准备以及生产计划的制定，并将生产计划、到货期等通过订单回执发送到长安汽车的采购回执信息库中。如此一来，在整个采购供应链中，需求信息和供应信息顺畅的流通，对市场反应情况能做出及时准确的应对，并能随时改变生产计划，应对紧急情况或特殊要求。效率的提高，不仅带来了供应链价值的提高，也增强整个供应链的竞争力。

### (三)、 长安汽车采购供应链分析

#### 1、 外部机遇与威胁

通过以上对于长安汽车采购供应链概况以及《中国汽车零部件行业报告》的分析，可以概括的总结出长安汽车的采购供应链的关键性外部因素包括：

##### (1). 外部机遇

###### A. 政府大力推进汽车零部件工业发展

- B. 大型零部件生产商进驻重庆
- C. 零部件行业分散，急需整合
- D. 长安汽车是一个集团企业，拥有雄厚的资本，有对零部件企业的并购的能力
- E. 重庆地处西部，人力资源成本很低
- F. 采购供应链管理成为企业成本管理的重要课题
- G. 国外汽配行业巨头入驻中国，为长安汽车提供高质量的零部件
- H. 长江黄金水道可让万吨货轮从上海直达重庆，铁路直通华中、西北、川黔。高速公路已经连接周边各省。
- I. 汽车零部件厂商的仓库或生产线靠近长安汽车，使长安汽车实现“零库存”与 JIT 生产
- J. 中国汽车制造行业的兴起与出口需求量的增大，为零部件行业兴盛发展提供了平台，零部件行业产值和技术含量都逐步提高
- K. 重庆拥有各类高校 50 多所，400 多所工业技校，人才资源丰富，对改进零部件行业的技术起到了基础建设作用
- L. 重庆交通基础设施完善，物流环境成熟

## (2). 外部威胁

- A. 同在重庆的力帆汽车、渝安徽车等等竞争对手，给本地零部件企业提供了一个多向选择机会。
- B. 长安汽车供应商本地配套率 47.1%，全国平均水平 60%以上，世界平均水平 70%，长三角地区达 90%以上。
- C. 汽车零部件厂商在产品研发的投资力度不够，其投资额不到营业额的

1%，远低于7%~8%的世界平均水平。

- D. 跨国零部件供应商进入中国与国内零部件供应商规模的扩大，使得供应商的议价能力得到了提高。
- E. 东西部地区零部件工业发展不均衡，长三角零部件销售额占全国总额的42%。吉林10%，湖北9%，天津5%，山东3%，辽宁4%，其它地区27%。<sup>⑦</sup>
- F. 长安距离零部件工业发达的长三角地区2000公里以上，物流运输成本相对与其它竞争对手高。
- G. 重庆远离原材料产地，使得本地零部件供应商的成本增高。
- H. 长安汽车深处内陆，外国精良的进口零部件抵达重庆的成本较高。

## 2、外部因素评价（EFE）矩阵

根据以上分析的的长安汽车所面临的外部机遇与威胁因素，运用外部因素评价（EFE）矩阵进行分析：

关键外部因素	权重	评分	加权分数
<b>机会（O）</b>			
政府大力推进汽车零部件工业发展	0.06	3	0.18
大型零部件生产商进驻重庆	0.07	2	0.14
零部件行业分散，急需整合	0.1	4	0.4
长安汽车是一个集团企业，拥有雄厚的资本，有对零部件企业的并购	0.06	3	0.18

<sup>⑦</sup>中国汽车工业协会、《中国汽车零部件行业报告》、page35

的能力			
重庆地处西部，人力资源成本很低	0.04	4	0.16
采购供应链管理成为企业成本管理的重要课题	0.03	2	0.06
国外汽配行业巨头入驻中国，为长安汽车提供高质量的零部件	0.1	2	0.2
长江黄金水道可让万吨货轮从上海直达重庆，铁路直通华中、西北、川黔。高速公路已经连接周边各省。	0.04	2	0.08
中国汽车制造行业的兴起与出口需求量的增大，为零部件行业兴盛发展提供了平台，零部件行业产值和技术含量都逐步提高	0.06	4	0.24
重庆拥有各类高校 50 多所，400 多所工业技校，人才资源丰富，对改进零部件行业的技术起到了基础建设作用	0.03	2	0.06
重庆交通基础设施完善，物流环境成熟	0.05	2	0.1
威胁 (T)			
同在重庆的力帆汽车、渝安徽微车等竞争对手，给本地零部件企业提	0.04	2	0.08

供了一个多向选择机会。			
长安汽车供应商本地配套率 47.1%，全国平均水平60%以上， 世界平均水平70%，长三角地区达 90%以上。	0.1	1	0.1
汽车零部件厂商在产品研发的投资 力度不够，其投资额不到营业额的 1%，远低于7%~8%的世界平均水 平	0.05	1	0.05
跨国零部件供应商进入中国与国内 零部件供应商规模的扩大，使得供 应商的议价能力得到了提高	0.05	3	0.15
东西部地区零部件工业发展不均 衡，长三角零部件销售额占全国总 额的42%。吉林10%，湖北9%， 天津5%，山东3%，辽宁4%，其 它地区27%。	0.05	3	0.15
长安距离零部件工业发达的长三角 地区2000公里以上，物流运输成本 相对与其它竞争对手高。	0.02	1	0.02
重庆远离原材料产地，使得本地零	0.03	2	0.06

部件供应商的成本增高。			
长安汽车深处内陆，外国精良的进口零部件抵达重庆的成本较高。	0.02	1	0.02
合计	1		2.43

从 EFE 矩阵可得出结论：总体而言，长安公司利用外部机会和回避外部威胁方面略低于平均水平，目前所面临的机遇和威胁大体相当。应该重点抓住国外零部件巨头进入中国市场的好时机，改进产品结构，提高采购零部件的质量。还需规避零部件供应商本地配套率低于国内、国际平均水平的威胁，努力提高供应商的本地配套率。

### 3、优势与劣势

#### (1) 内部优势

- A. 长安汽车信息系统完善，ORACLE ERP 的实施，加快长安公司的采购供应链信息传递速度，改善了信息的准确性。
- B. 入股供应商，对供应商拥有控制力，对采购成本的降低起到了积极的作用
- C. 主要零部件供应商是国内零部件的领头企业，拥有技术优势
- D. 长安汽车电子商务平台的建立，为长安汽车的网络电子采购提供了渠道，对长安汽车管理供应商和及时响应市场需求提供了保障
- E. 长安汽车拥有一家上市公司，融资能力强，资金运作良好，集团规模大，可以灵活的选用“引入供应商竞争”还是“与供应商建立战略合作伙伴关系”的方案对采购成本进行控制
- F. 合资组建了长安民生物流，实现物流外包，不仅解决了物流成本过高

的问题，而且能保障 JIT 生产顺畅的运行

## (2)、内部劣势

- A. 部分零部件供应商是国有企业，体制老化，且管理无法与长安汽车匹配。
- B. 供应商体系的建立不完善，未能培养出一批一级战略合作性供应商。
- C. 河北长安与南京长安的 JIT 生产，因为规模没有达到一定程度，未能完成。
- D. 零部件质量的控制仍然不能达到国内先进水平，因此，无法保障长安汽车整体的质量水平。
- E. 长安旗下部分零部件公司的经营状况不理想，不能与整车公司的发展同步。一方面原因是因为这些零部件公司是为了整车公司的盈利而牺牲自己的利润，另一方面也因为这些零部件公司自身的管理体制存在问题。
- F. 长安汽车的生产采购计划性不够完善，未能达到准确的日报、周报、月报、季报、年报制。

## 4、内部因素评价（IFE）矩阵

根据（一）中对长安采购供应链的内部因素分析以及其它资料的总结与分析，选定关键因素，运用内部因素评价（IFE）矩阵来进行分析。

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势（S）			

长安汽车信息系统完善，ORACLE ERP 的实施，加快长安公司的采购供应链信息传递速度，改善了信息的准确性。	0.1	4	0.4
入股供应商，对供应商拥有控制力，对采购成本的降低起到了积极的作用	0.08	2	0.16
主要零部件供应商是国内零部件的领头企业，拥有技术优势	0.08	3	0.24
长安汽车电子商务平台的建立，为长安汽车的网络电子采购提供了渠道，对长安汽车管理供应商和及时响应市场需求提供了保障	0.08	3	0.24
长安汽车拥有一家上市公司，融资能力强，资金运作良好，集团规模大，可以灵活的选用“引入供应商竞争”还是“与供应商建立战略合作伙伴关系”的方案对采购成本进行控制	0.06	4	0.24
汽车零部件厂商的仓库或生产线靠近长安汽车，使长安汽车实现“零库存”与 JIT 生产	0.1	4	0.4

<p>合资组建了长安民生物流，实现物流外包，不仅解决了物流成本过高的问题，而且能保障 JIT 生产顺畅的运行。</p>	0.1	4	0.4
<b>劣势 (W)</b>			
<p>部分零部件供应商是国有企业，体制老化，且管理无法与长安汽车匹配。</p>	0.06	2	0.12
<p>供应商体系的建立不完善，未能培养出一批一级战略合作性供应商。</p>	0.08	2	0.16
<p>河北长安与南京长安的 JIT 生产，因为规模没有达到一定程度，未能完成。</p>	0.06	2	0.12
<p>零部件质量的控制仍然不能达到国内先进水平，因此，无法保障长安汽车整体的质量水平。</p>	0.07	3	0.21
<p>长安旗下部分零部件公司的经营状况不理想，不能与股份公司的发展同步。一方面原因是因为这些责任公司是为了股份公司的盈利而牺牲自己的利润，另一方面也因为这些零部件公司自身的管理体制存在问题。</p>	0.07	2	0.14

题。			
长安汽车的生产计划性不够完善，未能达到准确的日报、周报、月报、季报、年报制。	0.06	3	0.18
总计	1		3.01

从 IFE 评价矩阵可见：长安汽车内部因素总体而言是优势大于劣势，尤其是与 ORACEL 结成战略合作伙伴关系后，信息系统的建设和与长安民生物流的合作，使得长安汽车的采购供应链达到了国内先进水平，增强了供应链的竞争能力。但是仍需注意的是，长安汽车不能仅为了整车制造的成本降低而将其它零部件企业的利润削减，这样不利于零部件行业技术更新与设备改进。

### 三、根据 SWOT 分析进行解决方案设计

#### (一)、战略分析

本文前面已经将长安汽车采购供应链的优势、劣势、机遇、威胁(SWOT)进行了介绍，利用 SWOT 所列举出来的关键因素。进行战略匹配。将在本文前面所提及的备选战略方法进行组合。

#### 1、建立长安汽车的 SWOT 矩阵

列举长安公司关键外部机遇；关键外部威胁；关键内部优势；关键内部劣势。详细见第二部分。分别对所列举的内部优势与外部机遇、内部劣势与外部机遇、内部优势与外部威胁、内部劣势与外部威胁想匹配，

得出 SO、WO、ST、WT 战略。如此，建立一个战略方案体系。

	优势 (S)	劣势 (W)
SWOT 矩阵	<p>1. 长安汽车信息系统完善，ORACLE ERP 的实施，加快长安公司的采购供应链信息传递速度，改善了信息的准确性。</p> <p>2. 入股供应商，对供应商拥有控制力，对采购成本的降低起到了积极的作用</p> <p>3. 主要零部件供应商是国内零部件的领头企业，拥有技术优势</p> <p>4. 长安汽车电子商务平台的建立，为长安汽车的网络电子采购提供了渠道，对长安汽车管理供应商和及时响应市场需求提供了保障</p>	<p>1. 部分零部件供应商是国有企业，体制老化，且管理无法与长安汽车匹配。</p> <p>2. 供应商体系的建立不完善，未能培养出一批一级战略合作性供应商。</p> <p>3. 河北长安与南京长安的 JIT 生产，因为规模没有达到一定程度，未能完成。</p> <p>4. 零部件质量的控制仍然不能达到国内先进水平，因此，无法保障长安汽车整体的质量水平。</p>

	<p>5.汽车零部件厂商的仓库或生产线靠近长安汽车，使长安汽车实现“零库存”与 JIT 生产</p> <p>6.长安汽车拥有一家上市公司，融资能力强，资金运作良好，集团规模大，可以灵活的选用“引入供应商竞争”还是“与供应商建立战略合作伙伴关系”的方案对采购成本进行控制</p> <p>7.合资组建了长安民生物流，实现物流外包，不仅解决了物流成本过高的问题，而且能保障 JIT 生产顺</p>	<p>5.长安旗下部分零部件公司的经营状况不理想，不能与股份公司的发展同步。一方面原因是这些责任公司是为了股份公司的盈利而牺牲自己的利润，另一方面也因为这些零部件公司自身的管理体制存在问题。</p> <p>6.长安汽车的生产计划性不够完善，未能达到准确的日报、周报、月报、季报、年报制。</p>
--	---	---

	畅的运行。	
机会 (O)	<p><b>SO 战略</b></p> <p>1.积极进入零部件市场，透明化供应链上游企业运作成本。            2.利用旗下零部件企业，加速零部件行业整合，重组。            3.继续保持以长安民生物流为依托的第三方物流，对物流成本实施高效的控制。            4.加强电子商务平台的建立，在选择供应商时要求供应商的电子商务能力作为一项重要的考察内容。            5.加强企业内部对 SCM 理念的认识，以与一级、二级供应商建立战略合作伙伴关系为基础，并适当引进三级供应商之间竞争，以降低采购成本。</p>	<p><b>WO 战略</b></p> <p>1.改进或更换体制老化、灵活性不高的供应商。            2.对供应商整体结构进行调整，培养一批战略合作性供应商和一批上规模的二级供应商。            3.继续努力推进公司的北进东扩战略，实现河北长安与南京长安的 JIT 生产，降低物流成本。            4.合理调配长安汽车旗下零部件公司的经营利润，使零部件公司得到适当的发展，从而促进这些关联公司的新陈代谢。</p>

<p>路直通华中、西北、川黔。</p> <p>高速公路已经连接周边各省。</p> <p>9.中国汽车制造行业的兴起与出口需求量的增大，为零部件行业兴盛发展提供了平台，零部件行业产值和技术含量都逐步提高</p> <p>10.重庆拥有各类高校 50 多所，400 多所工业技校，人才资源丰富，对改进零部件行业的技术起到了基础建设作用</p> <p>11.重庆交通基础设施完善，物流环境成熟</p>		
<p><b>威胁 (T)</b></p> <p>1.同在重庆的力帆汽车、渝安微车等等竞争对手，给本地零部件企业提供了一个多向选择机会。</p>	<p><b>ST 战略</b></p> <p>1.以整车制造的发展带动汽车零部件的发展，以规模的扩大将竞争对手压制到不能与长安汽车抗争的</p>	<p><b>WT 战略</b></p> <p>1.完善供应商体系建设，对供应商分级分类管理。通过旗下零部件企业，建立行业准则，</p>

<p>2.长安汽车供应商本地配套率 47.1%，全国平均水平 60%以上，世界平均水平 70%，长三角地区达 90%以上。</p> <p>3.汽车零部件厂商在产品研发的投资力度不够，其投资额不到营业额的 1%，远低于 7%~8% 的世界平均水平</p> <p>4 跨国零部件供应商进入中国与国内零部件供应商规模的扩大，使得供应商的议价能力得到了提高</p> <p>5.东西部地区零部件工业发展不均衡，长三角零部件销售额占全国总额的 42%。吉林 10%，湖北 9%，天津 5%，山东 3%，辽宁 4%，其它地区 27%。</p>	<p>程度。</p> <p>2.以长安汽车的快速发展为引，吸引国内、国际大型零部件供应商来重庆建厂与长安汽车配套。</p> <p>3.要求每个供应商都应该在长安汽车组装工厂 20 公里内设置仓库，或 100 公里内建设工厂，以保障 JIT 生产运作。</p> <p>4.利用第三方物流优势，实施全球采购，以降低采购成本。</p> <p>5.利用 ORACLE 的技术优势，实现采购的电子商务化，确保信息交换的畅通与高效。</p>	<p>以约束国内外大型零部件供应商的议价能力。</p> <p>2.与国外零部件巨头展开合作关系，将长安汽车的零部件的质量提升到国际水平。3.建设长安汽车的关联零件供应商队伍，以技术创新为基础，将其发展成为全国先进的企业。以获得技术和成本上的优势。</p> <p>4.以河北长安和南京长安为第二战略中心，逐渐将长安汽车的供应链结构优化，形成多向竞争的模式。</p>
--	--	---

6. 长安距离零部件工业发达的长三角地区 2000 公里以上，物流运输成本相对与其它竞争对手高。
7. 重庆远离原材料产地，使得本地零部件供应商的成本增高。
8. 长安汽车深处内陆，外国物美价廉的进口零部件抵达重庆的成本相对沿海地区较高。

经过综合的 SWOT 矩阵分析，对长安汽车的战略方案设计如上图所示，长安汽车应以“抓住外部机会利用内部优势，规避外部威胁弥补内部劣势”如此，长安汽车的采购供应链才能从根本上解决其现存的问题。为整个供应链的高效运作提供保障、节约供应链运作成本。

## 2、 战略方案决策

经过对长安汽车采购供应链的 SWOT 矩阵的综合分析，以及根据长安汽车采购供应链中存在的劣势，决定采用以重庆本部建设为重，大力开发本地供应商，提高本地配套率，集中整合采购供应链资源的战略方案。

运用此战略方案，长安汽车首先应当在现今的零部件供应商中，推动零部件供应商之间的整合，使零部件供应商实现多元化横向发展，利

用长安汽车和重庆其它汽车制造商的规模优势，将这些零部件供应商发展成为国内一流的多元化集团企业。

另外，长安汽车应当主动推动供应商的技术革新，将微型汽车、轿车、卡车、摩托车的部分零部件实现通用。为实现大规模的联合采购打下基础。

最后，长安汽车应当利用自身的集团规模优势，努力建设自己的嫡系零部件供应商，在发展壮大了这些嫡系供应商后，利用这些供应商的行业影响能力对零部件行业进行整合。将零散的零部件供应商整合到长安汽车的本地配套企业中，以提高本地配套率，提高采购供应链的效率，更有效的反应市场的需求。

### 3、战略方案的实施后展望

长安汽车实施以上方案后，以3年为一个周期进行展望：

项 目 周 期	采 购 成 本 占 产 值 比 例	供 应 商 配 套 本 地 化 比 例	集 团 主 要 子 公 司 数 量	生 产 计 划 周 期	供 应 链 在 行 业 中 的 名 次
2007年	64.6%	47.1%	17家	7天	3
2010年	63%	60%	21家	5天	3
2013年	58%	80%	34家	1天	1

根据上表可以看出，长安汽车会经历一个缓慢进步的阶段，是因为本文中所提的方案乃中长期战略方案，需要一定时间的基础建设和资金积累，才能将这些方案灵活的应用到需要的时期。

## 四、总结

### (一) 方案的不足

本方案是根据网络资源与前人之研究资料所得出的，且未能得到实际操作的印证，本文的不足有如下三点：

- a) 方案的设计是根据长安汽车公布的信息进行分析和总结而得出，很可能与现今长安汽车所应用的但未曾公布的方案类似。
- b) 该系列方案是针对长安汽车整个集团公司的采购供应链管理所提出的，是一个综合性的战略实施方案，因此，针对性较差，对于各个公司自身的情况的结合有待进一步的研究。
- c) 由于定量战略计划矩阵（QSPM）考虑因素复杂，未将本文中提及的战略方案进行该分析。
- d) 考虑到全文篇幅过长，未将零部件行业的情况详细列出。引用的资料是《2007 年零部件行业市场分析报告》和某国际知名咨询公司的行业分析报告<sup>⑧</sup>。
- e) 考虑到篇幅和引用资料的保密性问题，文中的 EFE 矩阵与 IFE 矩阵的评分没有做详细说明。其结果是根据参考资料，综合分析、评价而来。

### (二) 总结

对于采购供应链的管理研究是每个企业面临的重要任务之一，本文利用长安汽车为研究对象，对采购供应链的管理方面和战略制定工作进行了研究，所做的主要工作如下：

---

<sup>⑧</sup> 由于该资料涉及商业机密，不便公布该咨询公司名称。

- a) 详细的分析了长安汽车所面临的内外部环境因素，指出了长安汽车采购供应链的发展机遇与面临的威胁，以及采购供应链内部的优势与劣势，通过 EFE 和 IFE 评价分析，得到了总体上，威胁略大于机遇，优势大于劣势的结论。
- b) 以综合分析为基础，建立 SWOT 矩阵，以“抓住外部机会利用内部优势，规避外部威胁弥补内部劣势”为原则，提出了为解决长安汽车采购供应链存在的问题而制定了战略方案。
- c) 对战略方案实施后对于长安汽车的几个重要因素的影响进行了预期评估。

本次课题中，通过对长安汽车所面临的内外部环境因素，结合所学的供应链管理与战略管理理论知识的一种探索。对长安汽车解决类似问题提供一种思维方式。由于所学知识浅薄，且对于长安汽车的内部数据不够明确，文中难免有不当甚至谬误之处。请老师和专家指正！

## 附录

# 《供应链战略管理》文献综述

## 摘要

进入 20 世纪 90 年代以来，由于科学技术不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速，围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。所有这些都要求企业对不断变化的市场能作出快速反应，源源不断地开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争，市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。供应链理念已经成为全球主要大型公司的一种普遍的运营实践模式。另外电子商务概念和第三方物流概念的兴起与广泛的应用，为供应链管理提供了技术上的有力支持。因此，了解供应链管理以及相关概念的研究现状和发展趋势有着重要的作用。本文旨在对供应链管理的理念及发展和相关概念进行研究，为接下来的论文写作打下理论基础。

**关键字：**供应链管理；第三方物流；JIT；战略管理

## 一、 前言

进入 20 世纪 90 年代以来，由于科学技术不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场形成及技术变革的加速，围绕新产品的市场竞争也日趋激烈。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。所有这些都要求企业对不断变化的市场能做出快速反应，源源不断地开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场以赢得竞争，市场竞争也主要围绕新产品的竞争而展开。毋庸置疑，这种状况在 21 世纪表现得更加突出，位企业面临的环境更为严峻。

### （一）、 目的

本文希望通过找寻和收录当今学术界对供应链管理的最新理论知识，以及与供应链管理密切相关的电子商务、第三方物流管理、准时制（JIT）等概念和理论的收集，并对其进行分析、整理、评述。以此为接下来的论文写作打下理论基础。

### （二）、 供应链的定义

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的网链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造、加工、组装、分销等过程直到最终用户。

### （三）、供应链管理含义

供应链管理是指人们在认识和掌握供应链各环节内在规律利相互联的基础上，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、资金流以及业务流进行合理调控，以期达到最佳组合，发挥最大效用，提升产品价值。它以现代信息技术为支撑，依附电子数据交换(EDI)、电子资金模式(EFT) 等现代信息管理技术，采用包括制造资源计划(manufacturing resource planning)从精细生产(lean production)等新的生产模式，实现了供应链管理信息的集成、技术的集成、组织的集成等，从而使整个供应链形成了一个扩展企业。扩展企业包括供应商、生产商和分销商。扩展企业的出现使供应链各节点企业表现为一种“共赢”(win-win )的关系，同时也使企业之间的竞争转化为供应链与供应链之间的竞争。

## 二、供应链管理理论

### （一）、供应链管理涉及领域

供应链管理主要涉从四个主要领域：供应(supply)、生产计划(Schedule plan)、物流(Logistics)、需求(Demand)如图 1、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 / Intranet 为依托，围绕供应、生产作业、物流(主要指制造过程)、满足需求来实施的。供应链管理包括计划、合作、控制从供应商到用户购物料（举部件和成品等）和信息，供应链管理的目标在于提高服务水平和降低总的交易成本，并寻求两个目标之间的平衡（这两个目标往往有冲突）。

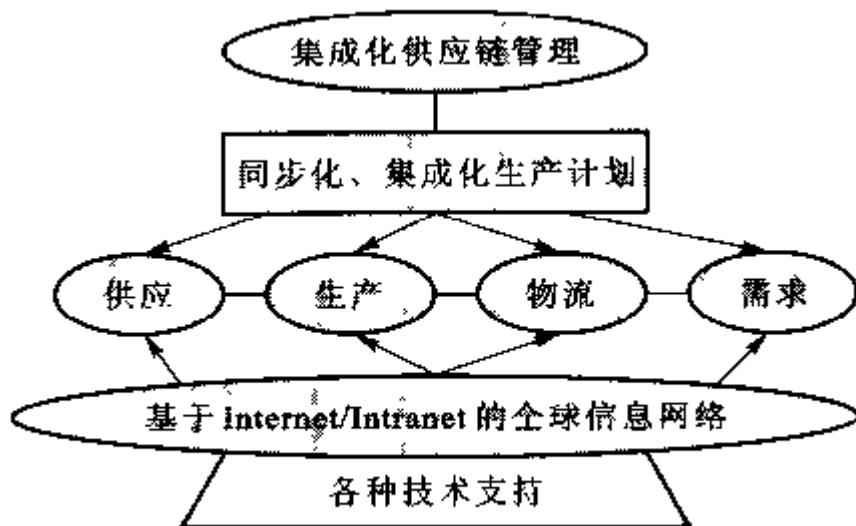


图 1 供应链管理涉及领域

## (二)、供应链的构建与设计

为实现供应链与一定市场特征的完美匹配，必须从供应链的战略属性出发，致力于从战略层面构建所需的供应链特征以及模式，实现对环境的快速、能动响应。为此根据环境特征，可从敏捷性、适应性以及联盟合作性3个层面来把握供应链的构建，以应对不同战略层面和范围的环境变化。（见表1）

### 1、 敏捷性供应链的构建

构建敏捷性的目标在于实现对市场短期变化作出快速响应，尤其是妥善处理外部中断情况。要实现这一目的必须做好以下几个方面的工作：

首先，为合作伙伴持续提供供需变动方面的信息以便他们能够快速响应，确保没有信息延误是确保供应链性敏捷的第一步。

其次，与供应商和消费者建立协作关系以便与其一道制订或重构流程，重新设计部件、产品以及相应的支持计划。

另一项重要工作就是以通用、模块化的方式实现产品在零部件，以及

早期工序上的一致，在生产工序的中后期实现差异化，即延迟化。这种策略通常是在获知准确的需求信息之后才完成产品最终装配与生产，是一种较好的市场响应模式。

最后要实现供应链的敏捷性，库存与物流系统的构建工作不可忽视。对那些体积不大、价格并不昂贵，但经常成为供应瓶颈的零部件保持一定的库存。

## 2、适应性供应链的构建

增强供应链适应性的目的在于根据市场结构变化能适时修订供应链的设计方案，调整供应网络以适应一定战略、产品和技术。

经济全球化以后，许多发展中国家面临着全球化的竞争，由此全球化的供应链运作必将发生变化。这种市场自由化将带来更多的专业化公司，必须周期性的检查是否自己的某些业务可以外包。当然在做此决定之前，必须确保有完善的配套设施将其与供应商、客户保持高效联系。

专业化、协同化增加了市场信息传播的复杂性，准确理解最终消费者的需求，而不仅仅是关注中间消费者尤为重要，否则就有可能成为牛鞭效应的牺牲品。众多的事实说明，跟踪最终需求可以减少库存积压和缺货的情况发生。

除此之外，公司还应该具有调整、改变供应链结构的选择空间，要实现这一目标，必须做好以下两方面的工作。首先，必须建立、发展与目前供应商互为补充的供应商队伍，目前的公司分布于世界各个角落里，它们必须学会利用一些中间公司或媒介去开发可靠的供应商资源。其次，公司必须使它的产品设计小组成员清楚地明白它们的任何设计都将对供应

链产生的影响。设计人员必须清楚竭力遵循三个面向供应链的两个设计原则，即通用化、标准化并结合一定的延迟策略，以提升不同产品的零部件以及工序过程的一致性程度。这些原则使公司在任何时候都可以根据供应链调整目标，快速实现相关流程的变化与变更。

### 3、结盟合作性供应链的构建

结盟型供应链致力于供应链建立供应链高效率运作的长效机制，其中重点在于建立与合作性相匹配的完善激励机制以提升绩效水平。

公司必须十分重视它们各自供应链上合作伙伴的利益，这一点非常重要，因为无论供应商、总成包商或者分销、零售商都在极力地扩大各自的利益。为此，合作企业之间必须做好以下几方面的工作。第一点，实现信息的联合共享，以便供应链上的所有合作伙伴可以平等地获知关于预测、销售和计划方面的信息。第二点，在各自合作伙伴角色的设置上相互匹配，也就是说制造商等核心企业要对供应链上合作伙伴的角色、责任进行明确地定义，以减少可能发生冲突的范围与严重程度。

供应链目标	功能属性要求	构建方法
对供需短期变化作出快速响应，妥善处理外部中断情况。	敏捷性	<ul style="list-style-type: none"><li>1.促进与供应商以及消费者之间信息的快速流动;</li><li>2.发展与供应商的协同关系;</li><li>3.采用延迟策略;</li><li>4.维持一定关键的但并不昂贵的部件持有率,以建立缓冲库存;</li><li>5.保持一个稳定而可靠的物流系统或伙</li></ul>

		<p>伴;</p> <p>6.制定应急措施，并成立危机处理小组。</p>
根据市场结构变化修订供应链的设计方案，调整供应网络，以适应一定战略、产品和技术。	适应性	<p>1.对全球范围的经济特征保持洞察力，以发现新的供应基地和市场；</p> <p>2.利用中间商发展新的供应商以及物流基础设施；</p> <p>3.对最终消费者而不是中间消费者的需求数进行评估；</p> <p>4.对产品进行弹性设计；</p> <p>5.从技术生命周期以及产品生命周期的角度对公司产品进行定位。</p>
建立完善的激励机制，以提升绩效水平。	结盟合作性	<p>1.与上游合作伙伴和顾客自由交换信息以及知识；</p> <p>2.对供应商、顾客的角色、任务以及责任进行明确的规划、定义；</p> <p>3.对任何一项改进活动，大家公平地承担风险、成本以及收益。</p>

表1 供应链战略目标、功能属性及其构建方法

第三点，各企业之间必须通过合理激励制度实现利益上的趋同与一致，使各合作伙伴在努力扩大自身利益的同时，自然实现供应链整体绩效的提高。要实现这一点，就必须分析预测在现行激励制度下，供应链合作伙伴的行为选择。各公司经常对竞争对手进行类似分析，其实在供应链合作

运作过程中同样需要这样的分析,以便从供应链整体利益的角度及时调整相关运作、激励机制。

### (三)、战略管理

#### 1、战略管理的定义

战略管理 (strategic management) : 制定、实施和评价使组织能够达到其目标的, 跨功能决策的艺术与科学。

战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发及计算机信息系统进行综合的管理, 以实现企业的成功。

#### 2、战略管理阶段

战略制定 (strategic-management process) : 包括确定企业任务, 认定企业的外部机会与威胁, 认定企业内部优势与弱点, 建立长期目标, 制定供选择战略, 以及选择特定的实施战略。

战略实施 (strategy formulation) : 要求公司树立年度目标、制定政策、激励雇员和配置资源, 以便使制定的战略得以贯彻执行。

战略评价 (strategy evaluation) : 是战略管理过程的最后阶段。

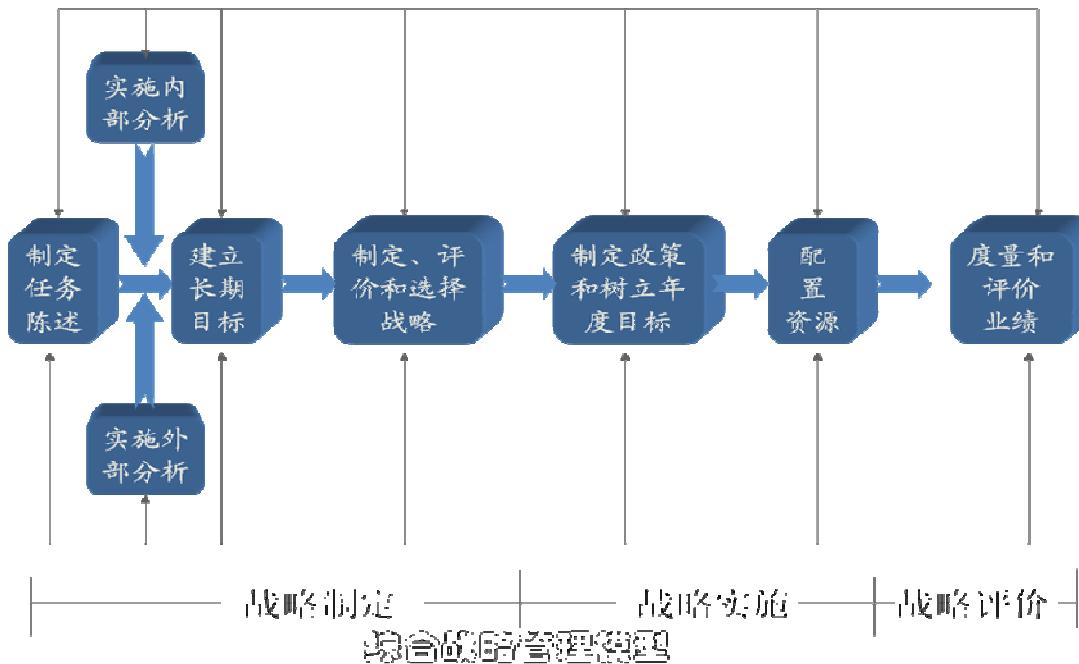


图 2

### 3、选择战略的准则

#### (1) 前向一体化

- a) 企业现在利用的销售商或成本高昂、或不可靠、或不能满足企业的销售需要
- b) 可利用的高质量销售商数量有限、采取前向一体化的公司将获得竞争优势
- c) 企业所参与竞争的产业明显快速增长。当企业主营产业蹒跚不前时，前向一体化会降低企业进行多元经营的能力。
- d) 企业具备销售自己产品所需要的资金和人力资源
- e) 当稳定的生产对企业十分重要时。这是由于通过前向一体化，企业可以更好地预见对自己产品的需求。

f) 现在利用的经销商或零售商有较高利润。这意味着通过前向一体化，企业可以在销售自己的产品中获得高额利润，并可以为自己的产品制定更有竞争力的价格。

(2)、后向一体化

- a) 企业当前的供应商或供货成本很高、或不可靠、或不能满足企业对零件、部件、组件或原材料的需求。
- b) 供应商数量少而需方竞争者数量多。
- c) 企业所参与竞争的产业正在迅速发展。因为在下降的产业中，一体化战略（前向、后向和横向）会削弱企业进行多元经营的能力。
- d) 企业具备自己生产原材料所需要的资金和人力资源。
- e) 价格的稳定性至关重要，这是由于通过后向一体化，企业可稳定其原材料的成本，进而稳定其产品的价格。
- f) 现在利用的供应商利润丰厚。这意味着它所经营的领域属于十分值得进入的产业。
- g) 企业需要尽快地获得所需资源。

(3)、横向一体化

- a) 在不会被政府指控为有很大的削弱竞争倾向的前提下，企业可以在特定地区获得一定程度的垄断。
- b) 企业在一个成长的产业中进行竞争。
- c) 规模的扩大可以提供很大竞争优势。
- d) 企业具有成功管理更大的组织所需要的资金与人才。

e) 竞争者由于缺乏管理经验或特定资源而停滞不前。需知，当竞争者是因为整个产业销售量下降而经营不善时，不适于用横向一体化战略对其进行兼并。

(4)、 市场渗透

- a) 企业特定产品与服务在当前市场中还未达在饱和。
- b) 现有用户对产品的使用率还可显著提高。
- c) 在整个产业的销售额增长时主要竞争者的市场份额在下降。
- d) 在历史上销售额与营销费用曾高度相关。
- e) 规模的提高可带来很大的竞争优势。

(5)、 市场开发

- a) 可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道。
- b) 企业在所经营的领域非常成功。
- c) 存在未开发或未饱和市场。
- d) 企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源。
- e) 企业存在过剩的生产能力。
- f) 企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

(6)、 产品开发战

- a) 企业拥有成功的、处于产品生命周期中成熟阶段的产品。此时可以吸引老用户试用改进了的新产品，因为他们对企业现有产品或服务已具有满意的使用经验。
- b) 企业所参与竞争的产业属快速发展着的高技术产业。
- c) 主要竞争对手以可比价格提供更高质量的产品。

d) 企业在高速增长的产业中参与竞争。

e) 企业拥有非常强的研究与开发能力。

(7)、集中化多元经营

a) 企业参与竞争的产业属于零增长的产业。

b) 增加新的但却相关的产品将会显著地促进现有产品的销售。

c) 企业能够以有高度竞争力的价格提供新的、相关的产品。

d) 新的、但相关的产品所具有的季节性销售波动正好可以弥补企业现有生产周期的波动。

e) 企业拥有强有力的管理队伍。

(8)、混合式多元经营

a) 企业的主营产业正经历着年销售额和盈利的下降。

b) 企业拥有在新产业成功竞争所需要的资金与管理人才。

c) 企业有机会收购一个不相关的但却有良好的投资机会的企业。

d) 收购与被收购企业间目前已存在资金上的融合。集中化多元经营和混合式多元的主要区别就在于前者可基于市场、产品和技术等方面共性，而后者则更出于盈利方面的考虑。

e) 企业现有产品的市场已经饱和。

f) 历史上曾集中经营于某单一产业的企业有可能受到垄断指控。

(9)、横向多元经营

a) 通过增加新的，不相关的产品，企业从现有产品和服务中得到盈利可显著增加。

- b) 企业参竞争的产业属于高度竞争或停止增长的产业，其标志是低产业盈利和低投入回报。
- c) 企业可原销售渠道向现有用户营销新产品。
- d) 新产品的销售波动周期与企业现有产品的波动周期可以互补。

#### (10)、合资经营

- a) 私人公司与公众组建合资企业。私人企业具有某些优势，诸如封闭所有权；而公众企业也他有某些优势，如可通过发行股票来筹集资金。在某些场合，私人公司和公众公司各自具有的独特优势可在合资企业中得到结合。
- b) 本国公司与外国公司组建合资公司。合资企业可使本国公司在国外利用当地的管理资源，从而减少诸如被当地政官员盘剥或干扰的风险。
- c) 合资双方或多方可以很好她进行优势互补。
- d) 投资项目具有很大的盈利潜力，但需要大量的资源，并有很大的风险，阿拉斯加输油管道的铺设就是一例。
- e) 两家或多家小企业难以同大公司竞争。
- f) 存在迅速采用某种新技术的需要。

#### (11)、收缩

- a) 企业具有明显而独特的竞争力，但在一定时期内没能做到持续地实现企业目标。
- b) 企业在特定产业的竞争中属于弱者。

- c) 企业受低效率、低盈利、低雇员士气的困扰，并受到股东要求改进业绩的压力。
- d) 企业在长时间内未能做到利用外部机会、减少外部威胁、发挥内部优势及克服内部弱点。也就是说，企业的战略管理者已遭受失败（也可能已被有能力的人所取代）。
- e) 公司已经非常迅速发展成为大型企业，从而需要大规模的改组。

#### (12)、剥离

- a) 企业具有明显而独特的竞争力，但在一定时期内没能做到持续地实现企业目标。
- b) 企业在特定产业的竞争中属于弱者。
- c) 企业受低效率、低盈利、低雇员士气的困扰，并受到股东要求改进业绩的压力。
- d) 企业在长时间内未能做到利用外部机会、减少外部威胁、发挥内部优势及克服内部弱点。也就是说，企业的战略管理者已遭受失败（也可能已被有能力的人所取代）。
- e) 公司已经非常迅速发展成为大型企业，从而需要大规模的改组。

#### (13)、清算

- a) 公司已采取了收缩和剥离两种战略，但均未成功。
- b) 公司除清算外的唯一选择是破产。清算时有序、有计划地将企业资产进行可能的、最大程度的变现的方法。企业可以首先依照法律宣布破产，然后对各分公司进行清算以得到资金。
- c) 公司股东可通过出售企业资产而将损失降至最小。

#### (14)、合并与杠杆收购

- a) 为更好地利用现有生产能力。
- b) 为更好地利用现有销售力量。
- c) 为减少管理人员。
- d) 为获取规模经济效益。
- e) 平滑销售波动。
- f) 利用新的供应商、销售商、用户、产品及合债权人。
- g) 为得到新技术。
- h) 为减少赋税义务。

#### 4、外部因素评价(EFE)矩阵

外部因素评价矩阵 (external factor evaluation matrix): 可帮助战略家归纳和评价经济、社会、文化、人口、环境、政治、政府、法律、技术及竞争等方面的信息。

建立 EFE 矩阵的五个步骤:

- a) 列出在外部分析过程中确认的外部因素。因素总数在 10-20 个之间。  
因素包括影响企业和其所在产业和各种机会与威胁。首先列举机会，然后列举威胁。要尽量具体，可能时要采用百分比、比率和对比数字。
- b) 赋予每个因素以权重，其数值由 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)。权重标志首该因素对于企业在产业中取得成功的影响和相对大小性。机会往往比威胁得到更高的权重。确定恰当权重的方法包括对成功

的竞争者和不成功的竞争进行比较，以及通过集体讨论而达成共识。所胡因素的权得总和必须等于 1.

- c) 按照企业现行战略关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分，范围为 1-4 分，4 代表反应很好，3 代表反应超过平均水平，2 代表反应为平均水平，而 1 则代表反应很差。评分反映了企业战略的有效性，因此它是以公司为基准的，而步骤 2 中的权重则是以产业为基准的。
- d) 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。
- e) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数

无论 EFE 矩阵所包含的关键机会与威胁数量多少，一个企业所能得到的总加权分数最高为 4.0，最低为 1.0. 平均总加权分数为 2.5. 总加权分数为 4.0 反映企业在整个产业中对现有机会与威胁做出了最出色反应。换言之，企业的战略有效地利用了现有机会并将外部威胁的潜在不利影响降至最小。而总加权分数为 1.0 则说明公司的战略不能利用外部机会或回避外部威胁。

## 5、 内部因素评价（IFE）矩阵

分析方法同 EFE 的方法一致。

### (四)、 第三方物流

#### 1、 第三方物流定义

现代物流理念认为：传统企业在提高销售价格（开源）和降低生产和采购成本（节流）的绩效达到极限后，通过整合自身和供应链上各企业（包括消费者）的人、财、物资源，使其高效、平滑运行，可以降低

产品的社会成本，增强企业适应市场的灵活性（柔性），提高抗风险能力，加速资金周转，从而挖掘出新的利润源泉（第三利润源泉）。现代管理理念、信息技术、智能技术为挖掘这一利润源泉提供了可能性，并使电子商务得以发展。

## 2、 基于供应链的第三方物流管理内容

基于供应链的第三方物流管理主要包括合同管理、能力建设、设备管理、信息管理和安全管理等内容。

### (1)、 合同管理

无论第三方物流承接的是何种项目，必须做好物流合同的管理工作。一般可以根据合同生命周期的不同阶段来进行管理，即简历合同、合同修改与中止、合同执行及跟踪。

第三方物流与企业签订的服务合同应详细而具体。合同签订之后，在执行期间，由于各种因素的影响，合同有可能需要修改或者中止，签约双方可以根据实际需要及理由通过协商进行修改或中止。在合同执行过程中，必须注意对合同执行情况进行跟踪，以便随时掌握合同执行是否顺利。应做到发现问题及时解决，更好地为客户服务。

### (2)、 能力建设

第三方物流必须对自身物流资源进行全面的规划和衡量，以便能了解自身有多大能力，可以承接多大的项目，完成多少订单。这个能力包括运输能力、保管能力、配送能力、装卸能力和设备能力等。

### (3)、 设备管理

第三物流所具有的物流设备种类很多，从用途上来看，可以分为装

卸搬运设备、运输工具、保管设备、计量设备和安全设备。为了保证物流业务的正常开展，物流设备管理是必不可少的。因为物流设备是物流活动赖以运行的一种能力，即设备能力。

#### (4)、信息管理

物流供应链的运送离不开信息的传递与反馈，第三方物流企业只有实施了良好的信息管理，才能代替其他供应链中的节点企业，进行供应链管理。信息管理主要包括企业信息系统建设以及日常信息的接受、存储、处理、发送等。

#### (5)、安全管理

第三方物流企业在进行物流管理活动中，不能忽视安全管理。货主最起码的要求是希望物流企业能保证其货物的安全。在第三方物流活动中，货物的价值往往十分巨大。所以良好的安全管理，是第三方物流企业信誉的保障。

### (五)、协同供应链

#### 1、协同供应链管理概述

供应链协同是指供应链中各节点企业为了提高供应链的整体竞争力而进行的彼此协调和相互努力。各节点企业通过公司协议或联合组织等方式结成一种网络式联合体，在这一协同网络中，供应商、制造商、分销商和客户可动态地共享信息，紧密协作，向共同的目标发展。供应链实现协同，要求节点企业基于技术和Internet的信息共享和知识创新成果共享；要求各节点企业树立“共赢”意识，为实现同一目标而努力；要求合作伙伴在信任、承诺和弹性协议的基础上进行合作。同时，要求进行

协同的节点企业进行供应链的重新整合，改变以前拼凑式的信息系统、EDI等。即协同供应链应以信息的自由交流、知识创新成果的共享、相互信任、协同决策、无缝连接的生产流程和共同的战略目标为基础。

供应链协同管理就是针对供应链网络内各职能成员间的合作所进行的管理。供应链协同管理与传统的供应链管理相比：

- a) 不再孤立地看待各个企业及部门，而考虑所有相关的内外联系，实现“你中有我，我中有你”，并把整个供应链看成一个有机的整体；
- b) 各节点企业在信息共享的基础上，以提高整体供应链最优为目标，进行相互沟通后协同决策。协同决策不仅摆脱了各节点企业单纯以自身利益最大化为目标分散地进行决策所造成的供应链整体绩效低下，也克服了传统集成式供应链管理中由单一的决策制定者来制定决策的理想化管理所带来的诸多障碍；
- c) 各节点企业的构成框架及其运行规则主要是基于最终客户的需求和整个价值链的增值；
- d) 各合作伙伴建立新型的合作关系，即树立“共赢”意识，变敌对关系为紧密合作关系；
- e) 供应链协同关系的形成不仅可以使企业借助其他企业的核心竞争力来形成、维持甚至强化自己的核心竞争力，同时企业也将帮助自己的供应商和客户最大限度的提升他们的客户满意度，也就是说，协同管理可以使整个供应链创造的价值最大化。

由此可见，供应链协同管理思想是以协同技术为支持，以信息共享为基础，始终从全局观点出发，通过建立“共赢”的战略联盟与合作绩效系统，使整个供应链中的个体相互信任、决策同步，来整合供应链管理实施过程，从而提高整个供应链的柔性和实现整个供应链价值的最优。

## 2、供应链协同框架

根据Togar M. Simatupang和Ramaswami Sridharan的观点，利用关联分析法可将供应链协同框架分为五个构成要素，即：协同绩效系统、信息共享、决策同步、激励联盟和整合的供应链过程。如图3所示：

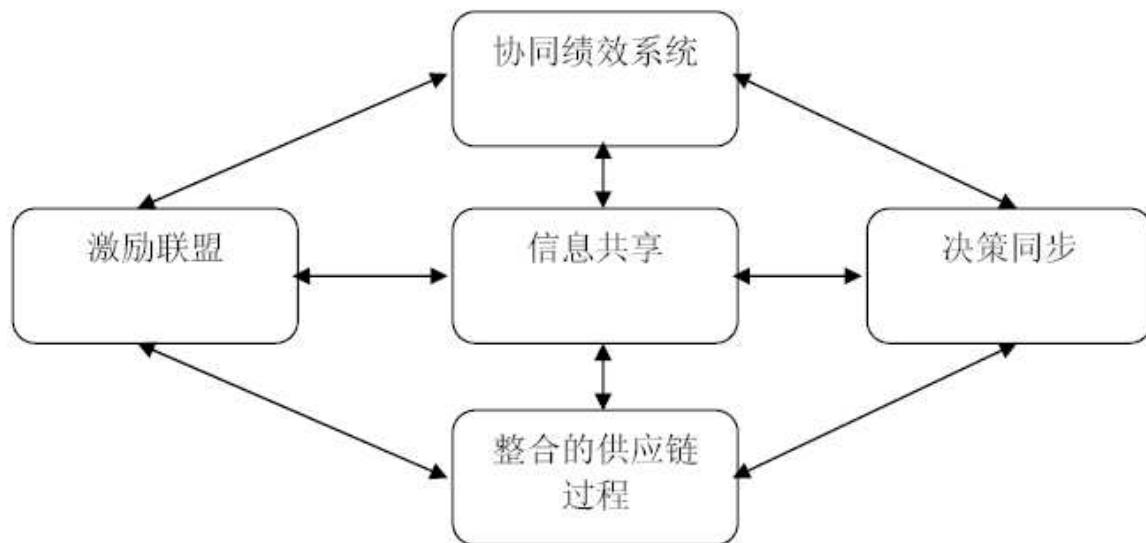


图 3 供应链协同框架

在整个供应链协同框架中，以上五个要素构成了供应链协同框架的核心，并以得到作者理论基础和经验分析的证明。每一个要素都可被看作促进供应链协同实施的关键要素，图中的箭头试图表明要素之间的动态关系。五个要素相互依存，互为补充，是构成供应链协同框架的充要条件。考虑供应链协同框架就必须考虑要素之间的互动关系，改变一个要素意味着其他几个要素也要应时而变。只有在充分考虑五个要素的前提

下作出的决策才能是适合供应链协同的决策。

### 3、供应链供应链协同范围

供应链协同有多种形式，主要可分为两大类，即：垂直协同（与顾客的协同、节点企业职能部门间的协同和与供应商的协同）；水平协同（与竞争对手的协同、节点企业内部的协同和与其他组织之间的协同）。我们讨论的协同主要集中在垂直协同方面。一般来说，企业实现垂直协同可分为基础建设、职能集成、内部供应链协同、外部供应链协同四个步骤。其中关键是企业内部供应链和外部供应商及客户的协同，这也是供应链协同管理的精髓所在。如图4所示：

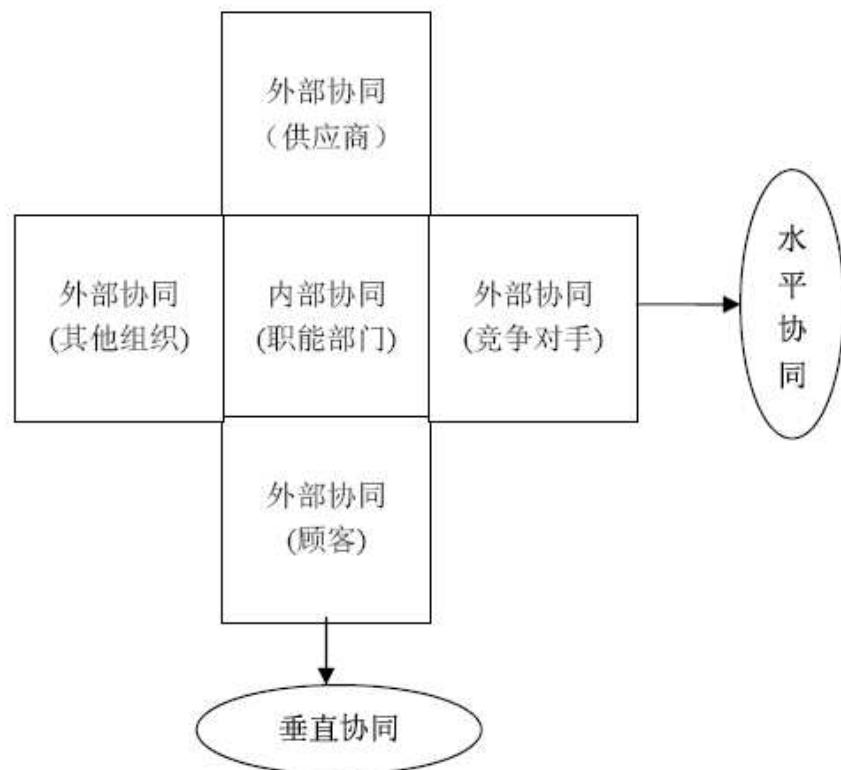


图4 供应链协同示意图

## （六）、JIT（准时制）发展与理论

### 1、准时制（JIT）的来源与定义

准时生产方式（Just In Time 简称 JIT），是日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代实行的一种生产方式，1973 年以后，这种方式对丰田公司渡过第一次能源危机起到了突出的作用，后引起其它国家生产企业的重视，并逐渐在欧洲和美国的日资企业及当地企业中推行开来，现在这一方式与源自日本的其它生产、流通方式一起被西方企业称为“日本化模式”，其中，日本生产、流通企业的物流模式对欧美的物流产生了重要影响，近年来，JIT 不仅作为一种生产方式，也作为一种通用管理模式在物流、电子商务等领域得到推行。

### 2、JIT 的核心思想

日本人创建即时生产系统（JIT）是从研究传统的生产系统开始的。意图在于消除不增值生产活动和无效活动，增加产品生产周期中对产品的必要加工即增值时间的比重。产品的生产周期包括从材料进入生产过程直到产品完工等待向客户发运的全部时间，它由四种基本活动时间组成，可以用公式表达：

$$\text{产品生产周期} = \text{加工时间} + \text{搬运时间} + \text{等待时间} + \text{检验时间}$$

四种活动中。只有加工活动是增值的，其他都是不增值活动。据调查，按以上的时间构成，大多数企业的生产加工时间占生产周期时间的 5% 左右，其余的时间均为搬运、检验和等待时间。采用传统生产系统，增加了各个环节的等待、搬运、检验时间。而且在各个生产环节还产生了大量的原材料、在制品、半成品和产成品的存货。从而导致了库

存投资、储存、保管、运送、损耗等大量浪费。

准时生产制提出的最基本目标是使用最小数量的资源。以最有效的方法制造或提供所需要的产品或服务。准时生产制的倡导者认为，除了为增加产品价值所绝对需要的最小数目的原材料、部件、场地和工时等之外的任何事物都是浪费。

准时生产制消除的都是不增值的活动（如：工作人员观看设备运行；等待零部件；点数部件；超量生产；长距离搬运；库存；查找工具；机器故障；返工等），浪费不仅指出了残次报废而造成的浪费，它是一个广义的概念。消除这些浪费可以从根本上提高生产效率。所以 JIT 的基本出发点就是全面消除浪费。JIT 将前面的产品生产周期公式改写为：

$$\text{产品生产周期时间} = \text{增值时间} + \text{非增值时间}$$

增值时间为生产过程中对产品直接加工的操作时间，非增值时间为储存、等待、搬运和检验等时间。准时制的目的正是在于消除这些非增值活动的浪费，使产品生产周期中的实际加工即增值时间的比例增大，表 2 表示两种不同的生产方式提高生产效率的方法和途径。

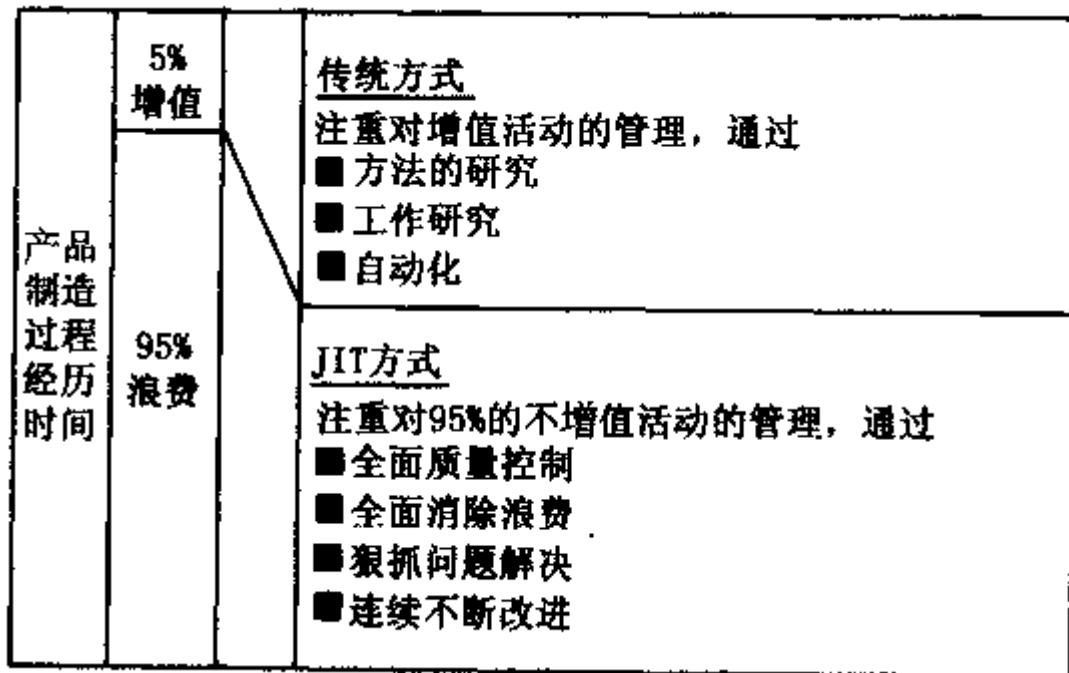


图 5 两种不同的生产方式提高生产效率的方法和途径

### 3、JIT 对生产制造的影响

#### (1)、生产流程化

即按生产汽车所需的工序从最后一个工序开始往前推，确定前面一个工序的类别，并依次的恰当安排生产流程，根据流程与每个环节所需库存数量和时间先后来安排库存和组织物流。尽量减少物资在生产现场的停滞与搬运，让物资在生产流程上毫无阻碍地流动。

“在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”。对于企业来说，各种产品的产量必须能够灵活地适应市场需要量的变比。众所周知，生产过剩会引起人员、设备、库存费用等一系列的浪费。避免这些浪费的手段就是实施适时适量生产，只在市场需要的时候生产市场需要的产品。

#### (2)、生产均衡化

生产均衡化是实现适时适量生产的前提条件。所谓生产的均衡化，是指总装配线在向前工序领取零部件时应均衡地使用各种零部件，生产

各种产品。为此在制定生产计划时就必须加以考虑，然后将其体现于产品生产顺序计划之中。在制造阶段，均衡化通过专用设备通用化和制定标准作业来实现。

生产中将一周或一日的生产量按分秒时间进行平均，所有生产流程都按此来组织生产，这样流水线上每个作业环节上单位时间必须完成多少何种作业就有了标准定额，所在环节都按标准定额组织生产，因此要按此生产定额均衡地组织物质的供应、安排物品的流动。

### (3)、资源配置合理化

资源配置的合理化是实现降低成本目标的最终途径，具体指在生产线内外，所有的设备、人员和零部件都得到最合理的调配和分派，在最需要的时候以最及时的方式到位。

从设备而言，设备包括相关模具实现快速装换调整。从生产而言，在生产区间，需要设备和原材料的合理放置。快速装换调整为满足后工序频繁领取零部件制品的生产要求和“多品种、小批量”的均衡化生产提供了重要的基础。人员而言，多技能作业员（或称“多面手”）是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。多技能作业员是与设备的单元式布置紧密联系的。在 U 型生产单元内，由多种机床紧凑地组合在一起，这就要求并且便于生产作业工人能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业。

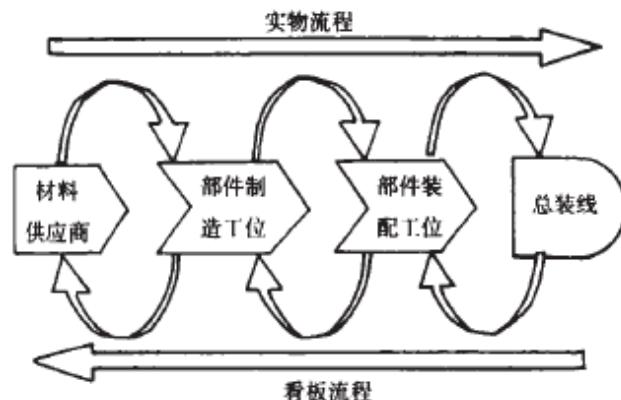


图 5 JIT 模式下看板与实物流程图

### 三、总结

竞争日益激烈的全球化经济所产生的各种需求,使得人们开始普遍关注供应链及供应链管理。供应链理念已经成为全球主要大型公司的一种普遍的运营实践模式。另外电子商务概念和第三方物流概念的出现和应用,使得供应链管理的实施有了软件和硬件上的支撑。因此,了解供应链管理以及相关概念的研究现状及发展趋势有着重要的作用。

## 参考文献

- [1] 钱芝网, 《供应链管理》, 电子工业出版社, 出版日期: 2006 年 1 月
- [2] 于淼, 《供应链管理 2006 年版》, 高等教育出版社, 出版日期: 2006 年 4 月
- [3] 夏德 程国平, 《供应链战略特性及其构建方法》, 武汉理工大学学报·信息与管理工程版, 第 28 卷第 9 期, 2006 年 9 月
- [4] 林慧丹, 《第三方物流》, 上海财经大学出版社, 出版日期: 2005 年 2 月
- [5] [新加坡]李正达 [澳大利亚]约翰·米尔顿-史密斯 [新加坡]郑剑明,《世界级物流与供应链管理》, 中国商务出版社, 出版日期: 2005 年 1 月
- [6] 长安福特, 《长安福特供应商培训手册-供应链管理》
- [7] 《长安汽车签约 ORCAL 搭建电子商务平台》, 技术参考 2003, 中国知网 <http://dlib.edu.cnki.net/>
- [8] 黄中鼎, 《现代物流管理学》, 上海财经出版社, 出版日期: 2004 年 4 月第一版
- [9] 柴凤伟, 《零部件物流的长安模式》, 案例分析, “中外物流”, 2006 年 2 月。
- [10] Fred·R·David (美), 《Strategic Management》, 清华大学出版社, 出版日期 2006 年 5 月 1 日
- [11] John Henke, Jr. 《Involving the Board of Directors in Strategy Planning》, Journal of Business Strategy 7, no.2 (fall1986), page:89
- [12] Fred David,《the Strategic Planning Matrix-A Quantitative Approach》,

long range Planning 19, no.5(October 1986)

[13] 中国汽车工业协会、某国际知名咨询公司 《2007 年汽车零部件行业市场分析报告》

[14] Sunil Chopra Peter Meindl , 《Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation》, 清华大学出版社, 出版日期: 2001 年 9 月

[15] Larry P . Ritzman, Lee J . Krajewski, 《Foundations of Operations Management》 中国人民大学出版社, 出版日期: 2004 年 8 月第一版

[16] Stephen P. Robbins Mary Coulter, 《Management》第七版, 清华大学出版社, 出版日期 2001 年 9 月第一版

## 致谢

没有任何论文可以全部归功于作者个人的，本论文的产生，得到了许多人的帮助和指导，对此我深表谢意。

本文的撰写是在指导老师王 XX 的悉心指导下完成的。在论文的选题、调研计划的安排、论文的撰写和修改过程中，无不倾注了王老师的心血，在字里行间凝聚着他的智慧与辛劳，对此我向我的导师致以真诚的敬意和衷心的感谢！

同时，要感谢学院的领导和班主任老师的热情关心和帮助。

还要感谢在大学四年里，各科任课老师、教授对我的教导，是你们的知识对我的感染和严厉的教导，让我掌握了财务、物流、电子商务、市场营销的理论文化知识和管理思维。

另外，还得感谢我的父母，是他们对我的精神和物质支持，才让我顺利的完成了四年的大学学习生活，让我长大成人，成为社会的栋梁之才。

最后，感谢我大学四年的同窗们，是你们对我的支持和帮助，才让我走完了完整而又快乐的大学生活。