

学校编码：10384

学号：200415150

分类号_____密级_____

UDC_____



廈門大學

硕士学位论文

HD 公司发展阶段的供应链管理研究
A Study of Supply Management in HD Company's
Development Phase

包建斌

指导教师姓名：刘震宇 教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2008年10月

论文答辩时间：2008年 月

学位授予日期：2008年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2008年10月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

经历了四年的努力，HD 公司取得了一个又一个骄人的市场业绩，迅速地从小型企业成长为中型企业。为了继续保持高速发展和扩大市场份额，HD 公司在 2006 年颁布了新的五年发展规划，其加大了投资力度以提升生产能力、开发新产品及新市场。这些标志着 HD 公司向规模化经营已迈出了第一步。但是在快速发展的过程中，企业的供应瓶颈制约了发展。其原因在于 HD 公司没有认识到战略型供应链管理的重要性，未能及时地调整供应链管理思路及策略。管理的滞后导致了供应危机的产生，严重地影响到企业竞争力和顾客满意度。因此，HD 公司领导决定推行供应链管理改革，建立供应管理部门并推行战略型供应链管理以解决发展中的供应瓶颈问题。

本文一共分为八章。第一章是绪论，主要提出本论文的研究背景、对象、目的以及论文结构。第二章简述 HD 公司发展、行业背景与环境以及供应运作状况，并对企业发展阶段存在的供应瓶颈问题进行原因分析。第三章至第七章是本文的重点。第三章旨在建立供应商选择评估标准及开发认证流程以保证供应稳定性。第四章探讨建立物料及供应商精细化管理以制定良好的供应策略。第五章研究建立完善的供应商绩效考核体系和持续改进以提升供应商的管理水平。第六章则阐述建立信息共享的第三方物流超市系统以提升供应物流效率。第七章解释建立战略型的供应管理机构以及列举案例。第八章是结束语，对文章进行总结。

关键词： 供应链管理 发展瓶颈 战略地位

Abstract

Through four years' hardworking, HD has gained his great marketing successes one by one and is quickly growing up from small-scale firm to medium-size enterprise. In order to keep up fast development and constantly improve percentage of market share, in 2006 HD launches a new five years developing plan and starts to make some big investments on improving production capabilities and developing more new products and new market, all of which shows HD is making a good start in it's scale operation. But at this time a series of supply risks hamper HD progress, which is due to ignorance of importance of supply strategy management by HD and not adjusting supply management ways and policies timely. Lagged management brings bad supply risks to HD and has bad impact on customer satisfaction, HD competition advantage and long term development. In order to solve bottleneck in development phrase, HD decides to make innovation on old supply management policies and restructure new department to push supply strategy management.

There are seven chapters in this thesis. The 1st chapter is the foreword of the whole thesis, mostly sets forth the background, objectives, purpose and construction of this article. In the 2nd chapter author gives brief introduction to HD development, new development scheme, and industry environment, then makes some analysis of bottleneck in HD supply. From chapter three to chapter seven are the key parts of this article. The 3rd chapter is aimed to build up standards of supplier selection and flow of qualification audit to insure stable supply. The 4th chapter is talked about material and suppliers supplier segmentation to develop good supply policies. The 5th chapter is about writing suppliers' performance and flow of constant improvement. The 6th chapter is described about how to build up the Third Party Logistics to improve supply efficiency. The 7th chapter is assigned to explain supply strategy management and case. The 8th Chapter is conclusion, makes summary about whole thesis and attains some conclusions.

Key Words: Supply Management, Development Bottleneck, Strategy Position

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究对象和目的	2
第三节 研究框架	2
第二章 HD 公司背景以及供应状况	4
第一节 HD 公司以及行业市场介绍.....	4
第二节 HD 公司快速发展阶段.....	6
第三节 HD 公司发展面临的供应瓶颈及其原因分析.....	8
第三章 建立 HD 公司供应商选择评估标准及开发认证流程	16
第一节 HD 公司供应商选择评估标准.....	16
第二节 HD 公司供应商选择开发认证流程.....	18
第三节 本章小结	20
第四章 建立 HD 公司物料及供应商细化管理策略	22
第一节 HD 公司物料及供应商分类方法.....	22
第二节 HD 公司物料及供应商细化管理策略.....	25
第三节 本章小结	26
第五章 建立 HD 公司供应商绩效激励和持续改进机制	27
第一节 HD 公司供应商绩效激励.....	27
第二节 HD 公司供应商持续发展机制.....	32
第三节 本章小结	33
第六章 建立 HD 公司信息共享、相互协作的供应物流管理	34
第一节 HD 公司新型的供应物流管理.....	34
第二节 HD 公司第三方物流超市的运营情况.....	37
第三节 本章小结	39

第七章 建立 HD 公司战略型供应管理机构	40
第一节 HD 公司设立供应管理职能机构.....	40
第二节 实施 HD 公司战略型供应管理.....	42
第三节 本章小结	46
第八章 结 论.....	47
第一节 研究结论	47
第二节 结 束 语	48
参考文献.....	49
后 记.....	50

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background.....	1
1.2 Research goal and objective	2
1.3 Construction	2
Chapter 2 Company background and supply status	4
2.1 Introduction of HD and Marketing.....	4
2.2 The development phase of HD	6
2.3 Analysis of supply bottleneck	8
Chapter 3 Supplier selection standards and qualification audit	16
3.1 Supplier selection standards	16
3.2 Supplier qualification audit.....	18
3.3 Summary.....	20
Chapter 4 Material and supplier segmentation policy	22
4.1 Material and suppliers segmentation	22
4.2 Policy of material and suppliers	25
4.3 Summary.....	26
Chapter 5 Supplier performance Incentive and improvement	27
5.1 Supplier performance Incentive	27
5.2 Supplier improvement	32
5.3 Summary.....	33
Chapter 6 The third party logistics for supply management	34
6.1 The third party logistics in HD	34
6.2 Operation of The third party logistics.....	37
6.3 Summary.....	39

Chapter 7 Strategy of Supply management and case	40
7.1 Building up supply management department in HD.....	40
7.2 Action plan for new strategy supply management.....	42
7.3 Summary.....	46
Chapter 8 Conclusion	47
8.1 Research conclusion.....	47
8.2 Tag	48
Reference Literature.....	49
Postscript.....	50

厦门大学博硕士学位论文摘要

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

在企业发展史上，供应管理从来没有像今天这样得到充分地开发和利用，从来没有像今天这样被提高到战略层次进行审视。其之所以受到重视是因为：在产品质量性能趋于同质的情况下，不少优秀企业借助于供应合作行为，有效地解决或改善了当今的市场中需求个性化、服务快捷化、成本低廉化、产品增值化等等竞争战略问题。供应管理的竞争优势大大提升了企业的市场效益，像丰田、DELL、WALMART公司利用供应商的良好合作关系建立了供应网络管理。随着信息、网络技术飞速发展，许多创新、精确的供应链管理方法和虚拟制造、动态联盟商务模式在不断涌现，并且创造了不少的经济合作奇迹，如NIKE、卡西欧、利丰、McDonalds等这些杰出企业。它们成功的关键之处依然是建立在可靠的供应管理基础之上。可见，良好供应管理是优秀企业获取竞争力和品牌运营之重要前提。凭借可靠的供应平台，杰出的企业管理者可以尽最大程度地化解风险、展现供应潜能、借力提升优势；同时供应管理艺术所产生的核心竞争力则会为企业带来不竭财富源泉和长期发展动力。

美国里海大学题为《21世纪制造企业战略》的报告中指出：全球性的竞争使得市场变化加快，单个企业依靠自己的资源进行自我调整的速度赶不上市场变化的速度。目前企业供应管理影响力已经扩展到市场竞争中。从企业外部，越来越多的企业在积极地重新审视现有的供应合作体系，策略性地开发和整合供应体系尚未启用的资源和力量，取长补短以减少经营风险和劣势，求同存异以谋取单个企业所无法培植的竞争优势。

对于采购和供应管理的发展，米歇尔·R·利恩德斯在《采购与供应管理》中谈到，企业的重点很可能是采购/供应管理职能与企业全部过程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理，以反应这一职能的变迁：从以交易为基础的战术职能发展为以导向的战略职能。在许多企业中，这一职能部门的结构、流程和人员编制也在发生变迁。流程不再以交易为目的。^[1]但是也有一些企业的管理部门忽视供应管理的重要性，缺乏供应管理意识和合作机制，一直以采购

交易的思路来代替供应链管理。等到供应出现严重瓶颈问题时，企业才意识到供应链管理的重要性，迟迟地采取补救措施：供应能力滞后于市场需求、产品推出错过了上市期、供应瓶颈大大地阻碍了企业获取市场和客户的步伐，造成了产品库存大量滞销、成本居高难以控制。在某些竞争激烈、变化莫测的行业中，这样引起的后果将不仅是经济上的惩罚，而是灾难性的崩溃。

因此，笔者想借助文章所论述的 HD 公司案例来强调在企业供应活动中建立战略型供应链管理及其相关机制、策略的重要性和必须性。

第二节 研究对象和目的

一、研究对象

本文研究的对象涉及：

HD 公司发展中的存在的供应瓶颈问题，如“订单交货延误”、“物料质量不稳定”、“产品开发风险大”、“供应能力较为有限”、“竞争手段单一”、“竞争优势下降”等等。

HD 公司供应链管理中的“供应商评估选择”、“供应商细化管理”、“供应商绩效考核”、“第三方物流超市”等供应策略和机制问题。

HD 公司战略型供应链管理中的战略目标、战略计划以及实施行动步骤。

二、研究目的

本文目的在于揭示在中型企业的发展阶段中，重视和推行战略型供应链管理及其相关策略的必要性。

第三节 研究框架

首先，本文介绍了 HD 公司的快速发展状况并提出企业发展面临的供应瓶颈问题。

其次，基于供应链管理思路下，对 HD 公司的供应瓶颈问题进行原因分析，同时提出了改革现有供应管理模式并且提出相关供应策略。

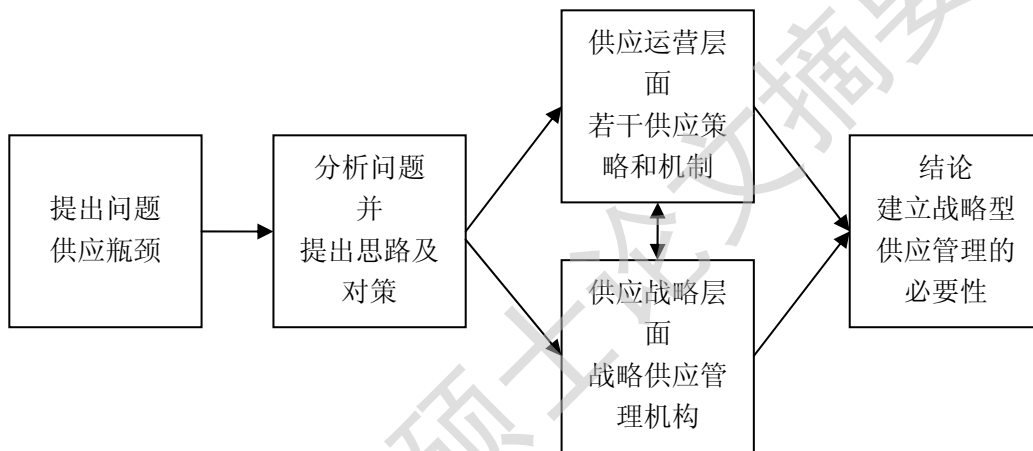
接着，将 HD 公司实际情况和供应链管理理论相结合，分别对“供应商选择及开发”、“物料和供应商细化管理”、“供应商绩效考核及持续改进”、“第三物流

超市”等等相关运作策略和机制进行了阐述和分析。

随后，从战略高度探讨了 HD 公司建立战略型供应管理职能部门以及实施供应管理战略、目标和计划及实施效果。

最后，文章在结束部分对于全文的解决措施做出总结，得出 HD 公司建立战略型的供应管理系统结论。（如图 1-1）

图 1-1 HD 公司案例研究框架



资料来源：笔者整理，2008 年

第二章 HD 公司背景以及供应状况

第一节 HD 公司以及行业市场介绍

一、HD 公司介绍

HD 公司注册于 2002 年 12 月，2003 年 3 月正式成立，由中国、德国、新加坡三地的技术专家和投资股东组成；企业追求的目标：打造“HD”成为国际知名的电工品牌，引领国内中、高压开关成套设备和断路器（元器件）产品技术研发与制造，成为国内和国际的高性能中、高压开关设备的首选供应商。

企业产品定位于高端市场。与老牌的世界级跨国大企业相比较，HD 公司起步较晚、规模小、实力有限，但亦有小企业的“机构精简、战略灵活、包袱较轻”的优势。“机构精简”是指 HD 公司的管理团队是由一批具有多年著名跨国企业工作经历的中外精英组成，公司管理层次较少。“战略灵活”使得 HD 公司销售策略灵活，新产品就能够很快地推向市场。“包袱较轻”表示 HD 公司没有高昂的大型集团运作管理费用，因而，同等质量的产品，HD 公司在产品成本上略有优势。

在企业创建初期，HD 公司就确定了“技术创新，科技精品”、“以质量求生存、以质量树立品牌”的市场竞争策略。公司投入大量资金从国外进口世界一流的制造和检测设备以确保制造工艺的可靠性。同时，为了保证每台断路器产品的可靠性，HD 公司花费了大量的人力和物力对零配件和装配产品进行细致全面的质量检测，确保供应产品具有极高的可靠性。

二、行业与市场环境

1、行业宏观环境及市场前景

近几年来，国民经济的高速发展促使电力工业迅速发展，工业企业和城乡居民用电快速增长以及前期国家限制基建等等原因，使得国内电力供应出现较大缺口，一些地方出现了“电荒、拉闸”情况。为了满足国民经济的发展和人民生活水平的提高，国家电力部门在“十五”和“十一五”期间加大了对电源和电网的投资建设，比如国家“十一五”电网投资 12000 亿，比“十五”电网投资增长 85%。因此，电网设备制造业将迎来近似 85% 的增长。从目前的电力市场需求发展来看，未来几

年，电力设备行业又将迎来一个持续、稳定的发展时期。^[2]

2、产品及顾客需求分析

中高压开关产品广泛使用于电力电网输配电系统，承担着重大的社会责任。随着我国企业经济实力的提高以及电力系统安全、成本管理意识的强化，并且鉴于电力资源供应发展的紧迫性，中高压开关产品及顾客需求有其特殊性。

① 质量、性能、安全的可靠性要求高，同时必须还应注重节能及环保。

② 交货期要求准确。电网系统建设、维护、改造项目往往具有很强的时限性。因此，良好交货能力、响应速度一直是开关用户十分推崇的配合能力。

③ 顾客对开关供应商的工程设计和开发能力要求较高。由于成套设备及项目工程涉及开关成套方案的设计及开发。而此部分开发时间包含在有限的供货周期之中。在签订合同之后，开关供应商就应当立即展开具体方案设计。

④ 电网物资招标采购已经成为基本趋势使得成本、价格竞争加剧。开关产品价格虽不是顾客决策的首要因素，但其还是决策判定的关键依据之一。

⑤ 订单需求不连续，预测性较差。由电网建设和维护项目的阶段性决定。

另外，同其他的工业产品消费一样，顾客倾向花费更少的管理精力和时间成本获得附加值更高、服务更周到、响应更及时的开关产品。因此，有效提升顾客满意度是每个制造企业获取长期持续订单的必经之路。

3、原材料市场分析

铜、铝、铁等原材料在中高压开关设备产品中广泛使用，其所占的成本比重较大。近几年来，国际市场原材料价格大幅度上涨直接导致产品成本增长、利润下降。例如，上海金融报的《2006 年铜价涨势让人“窒息”后市还会继续涨》谈到“近 3 年来，国际市场有色金属价格的纪录不断被刷新。进入 2006 年之后，尤其自 3 月 30 日以来，以铜为首的各有色金属更是一路狂奔，频创历史新高，营造了一番牛市景象。其中，伦敦金属交易所（LME）的期铜价格从年初的每吨 4,000 美元出头，升至 5 月 4 日 7,700 美元/吨的历史最高点，涨幅达到 66%。相比从 4,000 美元/吨到 5,000 美元/吨花了差不多 4 个月时间，铜价从 6,000 美元/吨至 7,000 美元/吨的相同涨幅，却只用了仅仅半个月，如今，铜价正朝着 8,000 美元/吨进发，并

且上升势头十分强劲”。因此，迫于原材料价格不稳定、波动性大，为了避免库存成本风险，大多数的开关制造商和配套供应商不轻易设置过多的有色金属物料库存。

4、竞争情况分析

尽管在“十五”和“十一五”期间中高压开关市场存在着良好的发展机遇，但由于供过于求，因而中高压开关行业内部的竞争也已经日益严酷。

① 竞争者众多

从国内统计数据来看，国内输变配电设备制造业已约 2,500 家企业，其中开关及开关柜生产厂家约 750 家，华东地区则十分集聚。^[4]

② 竞争策略与手段

国内中高压开关行业已形成高端、中端、低端三类市场，各类市场有其各自的竞争策略。对于中低端产品市场，企业间主要依靠价格竞争策略。而对于高端产品市场，制造企业之间的竞争则依托于产品技术含量、质量、服务、品牌等综合形成差异化策略，尽管高端产品售价相对较高，但是成本也还是企业间竞争和控制的重点。

③ 竞争者技术追赶

新技术、新工艺产品往往能够使企业获得市场优势及较高的附加值利润。但在开关制造行业内，一项能够获取市场青睐的新技术和新工艺产品，很快就会被其他竞争企业争相效仿或开发取代。

目前，国内高端产品需求逐年加大、市场份额在不断地提升，逐渐形成可观的规模。跨国大企业凭借其技术、品质优势占据了该市场的大部分份额。但其高端产品的价位还是远远地高于中、低端同类产品。基于这种形势下，中高端市场也为“机构精简，战略灵活，包袱较轻”的技术实力型企业留下了很大的成长空间。

第二节 HD 公司快速发展阶段以及供应状况

一、HD 公司快速发展阶段

凭借着企业自身优势和努力，HD 公司断路器销售业务很快地进入了快速增长轨道：真空断路器的年产量从 2003 年 300 多台，跳跃到 2004 年 1700 多台，2005 年

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库