

学校编码：10384 分类号__密级__

学号：17720101151078 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

XX 地产供应链风险管理研究

The Research on the Supply Chain Risks of XX Real Estate

指导教师姓名：张存禄 教授

专 业 名 称：物流工程

论文提交日期：2013 年 7 月

论文答辩时间：2013 年 8 月

学位授予日期：

答辩委员会主席：__

评阅人：__

2013 年 8 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

摘 要

为了提高房地产开发企业供应链的可靠性,降低供应链风险发生所带来的危害,保证供应链管理目标的实现,本文以 XX 地产厦门公司(以下简称“XX 地产”)为例将供应链风险管理理论与房地产开发企业的自身特点相结合。在大量文献研究和实例研究的基础上,总结了国内外供应链管理与供应链风险管理方面的研究现状,对供应链风险管理的概念及特点进行了归纳,并通过供应链风险管理的理论框架研究了 XX 地产存在的问题。

该研究方法包含三步骤:(1)采用头脑风暴法及德尔菲法对 XX 地产的供应链风险进行识别,将理论知识、实践经验有机的结合在一起,全面的了解 XX 地产所面临的种种风险;(2)应用主观概率法对识别出的供应链风险进行评价,通过与专家的访谈对于风险事件发生的概率、以及风险一旦发生所产生的危害进行打分,识别出对 XX 地产供应链风险造成最大危害的因素;(3)针对 XX 地产的供应链风险的因素按照风险值的大小进行不同层次的风险规划、风险控制和风险监视。达到事前预防、事中监控、事后总结,有效的控制及减轻供应链中所存在的种种风险。并通过 XX 地产的实际案例推广到房地产行业供应链风险管理中。

本文的贡献在于将理论及实践结合,归纳了 XX 地产该如何应对供应链风险管理的防范,建立了一套完整的可以推广至全国房地产开发企业应用的供应链风险管理方法。

关键词: 供应链风险管理; 风险评估; 风险控制

ABSTRACT

Supply chain risks has become one of the most difficult obstacles which restricts the operation and development in this world, because supply chain management is the important part in enterprise management. The research on supply chain risk management is very significant.

This thesis is guided by the quantitative and the qualitative methods on the basis of system principle. Supply chain risk is researched by using the risk management theory to preferred a comprehensive and scientific supply chain risk management system, which would identify, assess and manage the risks in supply chain.

First of all , the thesis summarized the current theories about supply chain management and supply chain risks management among Chinese foreign professors. Secondly , this thesis use Supply Chain Operations Reference Model to identify supply chain risk and constructed the risk evaluation system. The thesis proposed to combine with XX real estate the risk lists and DELPHI to evaluate the risks of supply chain. At the same time, put forward some coping methods for the supply chain risk in both strategic and tactical respects by referencing the coping strategies of enterprise risk management from the point of supply chain system. Finally, the thesis constructed the dynamic supply chain risk management system through the establishment of supply chain risks.

KEY WORDS :supply chain risk management; risk evaluation; risk control

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 引言	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 选题意义	2
1.2 研究内容	3
第 2 章 供应链风险管理的基本理论	5
2.1 文献综述	5
2.1.1 供应链管理	5
2.1.2 供应链风险管理	6
2.2 供应链风险管理的基本方法	9
2.2.1 风险识别	9
2.2.2 风险估计与评价	15
2.2.3 风险规划	19
2.2.4 风险控制	20
2.2.5 风险监视	21
2.2.6 供应商风险管理	21
第 3 章 XX 地产基本情况分析	24
3.1 XX 地产企业简介	24
3.2 XX 地产供应链特点	26
3.2.1 XX 地产行业特点	26
3.2.2 XX 地产供应链特点	27
3.2.3 XX 地产供应商风险管理特点	28
3.3 XX 地产供应商风险管理现状分析	29
3.3.1 XX 地产供应链组成	30
3.3.2 XX 地产供应链运作流程	32
3.3.3 XX 地产识别风险的必要性	35
第 4 章 XX 地产供应链风险管理及解决	38

4.1 风险识别过程.....	38
4.2 基于主观概率的风险评价.....	39
4.3 应对 XX 地产的风险规划.....	41
4.3.1 灵活的土地、市场策略.....	41
4.3.2 建立一套健全的供应链风险预警系统.....	41
4.3.3 建立合作伙伴的信任等级制度.....	42
4.3.4 弹性应对人员调岗、离职风险.....	43
4.4 风险控制.....	43
4.5 风险监视与反馈.....	44
第 5 章 结论.....	45
5.1 实施结果.....	45
5.2 本文总结.....	46
5.3 研究展望.....	46
参考文献.....	48
致谢.....	51
附录一 供应链风险评价专家打分表.....	52
附录二 XX 地产部门负责人访谈提纲.....	53
附录三 XX 地产供应商考察记录表.....	54

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Introduction	1
1.1.1 Background.....	1
1.1.2 Significance	2
1.2 Research Framework	3
Chapter 2 Literature Review on Supply Chain Management.....	5
2.1 Literature Review	5
2.1.1 Studies on Supply Chain Management.....	5
2.1.2 Studies on Supply Chain Risk Management	6
2.2 the Methods on Supply Chain Risk management	9
2.2.1 the Identification of Risks.....	9
2.2.2 the Evaluation of Risks.....	15
2.2.3 the Planning of Risks.....	19
2.2.4 the Controlling of Risks.....	20
2.2.5 the Monitoring of Risks.....	21
2.2.6 the Management of Supplier Risks.....	21
Chapter3 Basic Situation of XX Real Estate.....	24
3.1 Basis of XX Real Estate	24
3.2 the Character of XX Real Estate	26
3.2.1 the Character of Real Estate Industry	26
3.2.2 the Character of Supply Chain on XX Real Estate.....	27
3.2.3 the Character of Supply Chain Risks on XX Real Estate.....	28
3.3 the Current Situation of Supply Chain Risk Management on XX Real Estate	29
3.3.1 Constitution	30
3.3.2 Operation Progress	32
3.3.3 the Necessary of Definition	35

Chapter4 the Management and Solutions of Supply Chain

Management on XX Real Estate	38
4.1 the Definition of Risks of XX Real Estate	38
4.2 the Evaluaion of Risks of XX Real Estate	39
4.3 the Planning of Risks of XX Real Estate	41
4.3.1 the Flexible land and marketing strategy	41
4.3.2 Make Up a Series of Early Warning System	42
4.3.3 Build Cooperative Partner System	43
4.3.4 Build a Flexible Methods to Collegues Risks	43
4.4 the Controlling of Risks of XX Real Estate.....	43
4.5 the Monitoring of Risks of XX Real Estate.....	44
Chapter5 Conclusion	45
5.1 Feedback	45
5.2 Summary	46
5.3 Disadvantage and Prospect	46
References	48
Acknowledgements	51

第1章 绪论

1.1 引言

1.1.1 选题背景

中国经过近十几年的发展,房地产行业是为推动经济发展的支柱产业之一,是国民经济重要的支柱产业。房地产有拉动经济与稳定经济的作用,政府政策和相关法律的支持给予房地产业前所未有的发展机遇。与此同时,由于房地产的快速发展,急剧膨胀,造成了整个行业的泡沫及危机,如土地闲置、企业缺乏社会信任感、产业集中度差等,更严重的是,急剧增加开工和竣工面积,不断增加相关贷款已经使房地产业显示出极大的投资泡沫与经济过热的现象。

为维护房地产业的持续与健康发展,政府近两年连续出台了多项新政来调控房地产业。对于房地产经济的持续走热,从2005年的“国八条”到2006年的“国六条”到2013年的“国五条”,以稳定房价为主基调的调控政策频繁出台,可见宏观调控越来越严格,以往相对较为粗放的成本管理模式已不能适应社会形势的发展,需通过适当的国家宏观调控来促进整个企业的管理变革,让中国不成熟的房地产业渐渐走上正轨。

厦门房地产市场从2012年以来,房地产投资稳步增长,1-11月全市房地产开发完成投资438.37亿元,同期增长7.7%^①,2004-2012年度厦门房地产投资柱状图如图1-1所示。

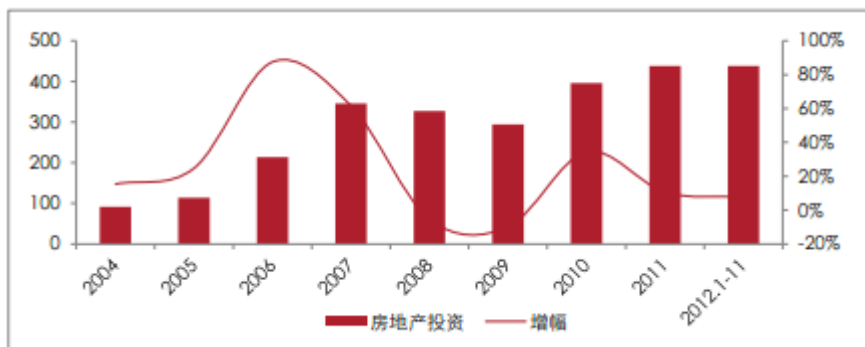


图 1-1:2004-2012 年度厦门房地产投资柱状图

^① 参见《克尔瑞——2012 年厦门房地产市场调研报告》

厦门的房地产市场表现岛内外差异明显，岛内商办为主，岛外以住宅为主，岛内的平均价格远高于岛外。岛内的住宅用地多为厦门及本省房地产开发公司拍卖取得，后入如 XX 地产大型房地产公司，XX 地产 2011 年进入厦门，介入本土市场的时间较晚，因此在岛内无法取得合适的土地，只能选择开发岛外。在资源、交通、售价等方面优势不足，只能从本身供应链上的优化、供应商的整合管理来达到缩减成本，提高利润的目的。因此 XX 地产进军厦门也面临着发展、供应链管理、供应商资源以及管理等一系列的问题。

1.1.2 选题意义

在选题上，关于房地产供应商风险管理目前较缺乏。从理论上讲，关于房地产供应商风险管理的研究可以进一步丰富供应链管理理论。从实践上看，对房地产行业供应商风险管理研究，有利于在提高整个供应链收益的同时，更好的保障房地产行业在国民经济运行中的安全性，即在促进经济发展的同时，提高人们的生活住宅质量。在整条供应链上，房地产供应商管理机制对于提高企业运营水平、降低成本、降低企业采购风险，提高企业竞争力有着至关重要的作用。供应链管理面临的风险也是供应链风险的主要来源之一。为了更有成效的供应链风险管理，降低供应链管理的难度及成本，提高房地产企业利润。因此，供应商风险评价便成为一项非常有价值的研究工作。

本文在深入探讨房地产供应链运行中的各种风险的基础上，试图利用头脑风暴法及德尔菲法相结合的方法对 XX 地产供应链管理中所产生的风险及产生风险的原因进行总结，并综合运用主观概率法评价房地产供应链系统的风险，最后对于产生的风险给予规划、控制及监视。全文应用系统的观点和思路来分析、思考 XX 地产供应链系统中各环节的行为方式及其结果，站在全局、整体的角度考察房地产供应链系统的运行机制，而不再单纯地将视角局限于某一节点的企业或要素。这样对于增强整个房地产供应链全体成员的风险意识、科学评估风险、制定相关决策控制风险、提高整个供应链系统的运行效率和竞争力、增加各节点主体的收益，及对于提高当前我国房地产产业整体服务水平，都有着十分积极的现实意义。

基于以上原因,本文特以 XX 地产为例对房地产行业供应链风险评价作为研究内容,以具体针对性的指标体系来对房地产行业供应链评价工作加以改进,具有较高的理论价值和实践意义。

1.2 研究内容

本文以房地产开发企业供应商风险为主要研究对象,主要基于 XX 地产为例分析了目前我国房地产开发企业供应链风险管理中存在的主要问题,从供应链风险、供应链风险管理的概念入手,研究了房地产开发企业的供应链风险识别、评价与管理。本文内容共分五章:

第一章,绪论。本章分析了选题的背景,分析了国内以及厦门地区目前房地产行业发展的现状,提出了房地产开发企业采用供应链风险管理的必要性及意义,阐述了当前房地产开发企业供应链及供应链风险管理的发展现状及存在的问题。在此基础上,提出本文的研究内容、文献综述和研究方法。

第二章,供应链风险管理的基本理论与方法。这一章主要对文献中供应链、供应链风险的概念、供应链风险管理过程的理论要点进行归纳,在将这些基本概念明确了之后,总结出供应链风险管理的经验对我国房地产开发企业在供应链风险管理的启示。然后对于供应链风险管理的理论框架进行归纳,对比了各种风险识别的技术工具,发现将头脑风暴法及德尔菲法相结合的方法是适合于 XX 地产供应链风险识别的工具。并通过对供应链风险评价工具的比对,得出主观概率法适用于 XX 地产。

第三章,XX 地产基本情况分析。本章从 XX 地产的基本情况入手,并通过对中国房地产企业供应链特点、XX 地产自身的供应链特点以及供应链风险管理的特点进行归纳总结。并针对 XX 地产的供应链组成、供应链运作流程的现状与理论结合并进行深入剖析。

第四章,XX 地产供应链风险管理及解决。本章是在供应链风险管理的理论框架下设计的对 XX 地产的风险识别、评价以及管理等一系列的评价及建议。首先从第二章中通过对比发现头脑风暴法及专家调查法是最适用于此公司的风险识别方法,通过专家的访谈调查,最终确定识别了 XX 地产供应链风险的各项因素。随后,通过主观概率法,通过专家评分的形式,得出此公司供应链管理中存

在风险发生的概率及风险一旦发生所产生危害的大小, 得出会对 XX 地产影响最大的风险因素, 最后针对这些风险明确了供应链风险的管理办法, 包括确定供应链风险管理规划、控制管理及监视的内容。

第五章, 结论。本章对 XX 地产使用第四章所总结的风险措施后该企业所得到的成果。并房地产开发企业供应链风险管理研究以及 XX 地产的情况进行了总结和展望, 归纳了论文的主要研究结论和研究工作, 同时分析了论文研究的不足, 展望了论文进一步研究的方向。

厦门大学博硕士论文摘要库

第 2 章 供应链风险管理的基本理论

2.1 文献综述

2.1.1 供应链管理

供应链问题正式进行研究在于 20 世纪 60 年代, Forrester 最先对相关供应链的企业之间的关系进行研究。他提出“牛鞭理论”, 即供应链条中, 不管是从终极客户还是最原始的供应商, 各个部分所需求的安全库存将会越来越多。这对于供应链的研究是现代许多供应链管理的设计原理^[1]。价值链 (Value Chain) 是企业在向客户提供产品过程中一系列互相关联相互配合的产生价值的活动集合。波特以制造业的角度, 重新定义了企业间将原材料加工成为产品的过程, 并不断产生新的价值^[2]。

关于供应链管理的定义有许多不同的解释, 到现在仍未有能完全归纳出供应链管理的定义。主要有以下:

美国物流管理委员会 (Council of Logistics Management) 将供应链管理定义为“链接企业外部顾客和供应商的物流管理”。1998 年美国物流管理协会重新定义物流, 认为物流是作为供应链管理环节中的一部分, “它的实施及控制提供了有效的、经济的货物流动及存储服务提供从货物原始地道消费的相关信息, 以期满足客户的需求”^[3]。日本的学术团体供应链管理研究会从顾客的视角出发, 将整个供应链的上下环节业务看作一个整体流程, 以抬高顾客价值为供应链管理目标, 是跨越企业边界所使用的整体优化流程的管理方法总称。全球供应链管理论坛上提出一个更全面的定义, 即供应链管理是对从最终消费者到上游资源, 服务和信息的供应商, 一切能为消费者和股东创造价值的关键流程的整合, 即供应链管理是由供应、制造、分销和客户组成的网路的物流信息流和资金流等。

国内学者李辉等论证, 供应链管理的实施可以使企业总成本下降 10%, 按时交货率提高, 生产周期缩短 25%—35%, 生产率增值 10%以上, 资产运营业绩提高 15%—20%^[4]。房地产供应链管理的研究最早可以追溯到 Koskela 在斯坦福大学提出, 要将制造业中的供应链管理思想应用到房地产建筑业领域^[5], Akintola 提出,

房地产领域的供应链已初见雏形，有运用的实际案例，但还存在一些缺陷和障碍^[6]。R. Barker, S. Hong-Minh 和 M. M. Naim 引入了一种 T (Thought) S (Strategy) M (Manage) 的方法来提高绩效，能作为对资源使用以及资源使用的高峰期进行诊断，这在供应链管理发展中是非常重要的步骤^[7]。Ekambaram 和 Mohan 等分析了无序和失调是房地产建筑业的障碍，若能建立合同关系而形成联合关系的合作伙伴、联盟等进一步的合作方式是一种增强型的供应链整合模式^[8]。

整合以上观点，整个上下游是一个密不可分的整体，供应链管理即整合上下游的资源，通过让各环节的各个企业进行采购、生产、销售等过程，通过管理从产品原材料至生产出产品的价值增值最大化的过程。它强调各个企业组成一个协调、有效率战略合作关系，通过有效率的运作，使得本企业利益最大化的同时，使得上下游企业也一同受益。

2.1.2 供应链风险管理

目前，对于供应链风险的研究尚没有一个较统一的认识，国内外学者从供应链风险产生原因的角度的研究，具体如下：马士华将企业面临的风险分为内生风险和外来风险两种类型，并提出了通过提高信息透明度和共享性、优化合同模式以及建立监督控制机制等具体措施^[9]。Deloitte 咨询公司在 2004 年发布的一份供应链研究报告中称，供应链风险是对一个或多个供应链成员产生不利影响或破坏供应链运行的环境，从而使得供应链的管理达不到预期的目标，甚至会导致供应链失败的不确定性因素或意外事件^[10]。张存禄、黄培清等认为，供应链风险是由于企业是建立在各种供应链基础之上的，对于供应链有各种不同程度的依赖，供应链上多主体、多环节参与，使得供应链容易受到外部，以及内部各种不利因素的影响，所产生的供应链风险^[11]。

以下学者由供应链不同环节产生的风险进行阐述。倪燕翎等认为，供应链的风险是由于物资经由供应链流经众多的生产流通企业到用户，所产生的商流、物流、信息流，涉及到运输、储存、装卸、搬运、包装、流通、加工、配送、信息处理等诸多过程，若是其中任何一个环节出现问题都会造成供应链的风险，就会影响供应链的正常运作^[12]。Smeltzer 等利用资源依赖的模型及交易成本理论两种方法对供应链的供应风险管理问题进行了深入研究，指出主动积极的采购管理

即为供应风险管理^[13]。Lonsdale 通过一个有效的业务外包风险管理模型分析了供应链业务外包的风险,并通过此指出不曾考虑过业务外包风险和未建立起相应安全措施是许多企业业务外包失败的主要原因^[14]。Hallikas 提出了供应商风险管理的一般结构,提出了在复杂网络环境下,供应商风险管理的方法,证明了供应商网络的合作给供应链风险管理带来的挑战。证实了供应链风险管理是供应链管理理论的一个重要里程碑,当供应链中的成员企业越多,供应链风险水平就越高^[15]。

还有部分学者从风险的分类角度对供应链进行研究。Lindroth 提出的三维供应链风险初步分析框架中产生,该框架包含了供应链单元分析、供应链风险类型和供应链风险的控制^[16]。Johnson 等将供应链的风险划分为供应风险、需求风险。供应风险包含了产能限制、货币波动以及供应中断等风险;需求风险则包括因周期性失衡、市场对于偏好的改变及新产品推出所产生的风险^[17]。丁伟东等通过对供应链结构特点、存在各种风险的相关研究,指出供应链各节点间企业是相互影响、相互依赖,任一节点出现问题都可能对整条供应链产生影响^[18]。易海燕等则依据供应链风险的影响因素全面分析了供应链风险的分类,并探讨了供应链风险的特征,然后通过许多案例重点研究了各种不同供应链风险的管理防范措施^[19]。Hallikasa 提出在供应链环境下不应该只关注单个企业的风险并根据风险采取措施,而应该基于供应链的思想,通过企业间的合作将单个企业的风险管理纳入整个网络的合作风险管理中,企业之间需要建立相互监控风险并引入反馈机制^[20]。杨红芬等从委托及代理的机制以及牛鞭效应的两个角度出发,研究供应链管理中存在的信息风险,提出了信息风险对策,通过利益分成及风险分担机制的建立,从而有效地激励和约束企业的行为,并通过利用信息技术,来促进企业间的信息共享,从而有效地减少供应链存在的信息风险,提高整条供应链的集成度和竞争能力^[21]。

Kleindorfer 等则研究了供应链中断的风险,并通过研究讨论把供应链风险分为9大类,即延迟风险、合作关系破裂风险、信息系统风险、知识产权风险、预测风险、采购风险、库存风险、产能风险以及可接受风险^[22]。Christophe 研究探讨了供应链合作风险以及合作伙伴利益的分配问题,并通过此指出供应链中的合作伙伴应是通过彼此的紧密配合来确协调供应链上各节点企业的利益的

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