

普
华
经
管

互联网+精益供应链管理丛书

供应链管理 精益实战手册

(图解版)

新理念 **新**技术+标准化流程、制度、表单、方案

互联网时代化繁为简的实用管理范本

电子商务企业、传统企业均不可或缺的供应链管理手册

王远炼◎编著

供应链管理实战
专家的实践分享

理清供应链管理工作思路
完善供应链管理 workflow



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+精益供应链管理丛书

供应链管理精益实战手册

(图解版)

王远炼 编著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理精益实战手册: 图解版 / 王远炼编著

· 一北京: 人民邮电出版社, 2015. 12

(互联网+精益供应链管理丛书)

ISBN 978-7-115-41010-8

I. ①供… II. ①王… III. ①供应链管理—手册

IV. ①F252-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 267469 号

内 容 提 要

在互联网+的大潮下, 市场竞争已经不再是单纯的企业间的竞争, 而是各条供应链之间的竞争。企业也不再是一味地关注产品价格, 而是更多地关注如何有效地进行供应链管理, 以降低供应成本, 获得成本优势。怎样进行供应链需求预测? 供应链管理下生产计划的新要求有哪些? 如何选择合适的运输路线? 必须建立供应链合作伙伴关系吗? 这些都是互联网时代企业必须解决好的问题。

本书立足于互联网+对供应链管理提出的新要求和新挑战, 详细叙述了供应链管理涉及的经典概念和新理念; 分析了供应链的组织架构和人员配置; 列举了供应链管理各项工作的具体操作流程、工作步骤和管理方案。除此之外, 还设计了大量能够直接套用的工作表单, 有助于读者理解新理念, 理清工作思路, 完善工作流程。

本书适合企业各级管理人员尤其是供应链管理人员阅读, 也适合供应链管理相关专业的师生阅读。

◆ 编 著 王远炼

责任编辑 李宝琳

执行编辑 任佳蓓

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 13.5

2015 年 12 月第 1 版

字数: 270 千字

2015 年 12 月北京第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

总 序

“如今的竞争不再是单个企业之间的竞争，而是网络间的竞争，谁拥有网络优势，谁就拥有竞争优势。”这句话是世界著名管理学家迈克尔·波特关于网络重要性的描述。事实上，这句话也道出了互联网+精益供应链管理的精髓。

在互联网+的大潮下，传统企业经受了巨大的挑战，一些传统业务不断被赋予新的内涵，传统的供应链模式也面临着快速转型和创新方面的挑战。而作为供应链上至关重要的物流、采购、库存、供应商管理等环节，在高速运转的互联网+模式下，同样也面临着转型与创新。应用于采购、库存、物流和供应商管理中的客户共享平台、信息互动平台等都是先行者们转型和创新的成果。

无论是物流、采购还是供应商管理，这些供应链上不可或缺的环节都必将在互联网时代创造巨大的商业奇迹。据有关机构预测，2013—2018年五年间，我国供应链服务市场的年增长率将保持在15%左右，到2018年，我国供应链服务市场的规模将达到25 309.55亿美元。

互联网时代不缺机会，缺的是抓住机会的实力。为了在互联网时代获取竞争优势，各类企业尤其是传统企业，必须在供应链管理方面推陈出新，探索转型、融合、创新之路。

为此，我们策划了“互联网+精益供应链管理丛书”。本套丛书共包含五本，分别是《采购管理精益实战手册（图解版）》《物流管理精益实战手册（图解版）》《库存管理精益实战手册（图解版）》《供应商管理精益实战手册（图解版）》《供应链管理精益实战手册（图解版）》。其中，《供应链管理精益实战手册（图解版）》对供应链管理进行了整体解读和指导，其余四本则对供应链上各个业务环节的管理分别进行了解读和指导。

本套丛书既有关于经典管理理论的解读，又有互联网思维和理念的植入；既有对业务操作点的具体指导，又有规范性制度文案的详细列举。书中的内容图文并茂，力求帮助企业推动供应链管理向简易化、流程化、标准化和智慧化的方向发展，在这波互联网+大潮中抓住更多的商业机会，赢得更大的竞争优势。

前 言

英国供应链管理专家马丁·克里斯托弗说过：“21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”2001 年，世界权威的《财富》杂志将供应链管理列为 21 世纪最重要的四大战略资源之一。越来越多的事实证明，高效的供应链管理是企业具备核心竞争力的有效保证。

互联网时代，供应链管理与企业的发展密不可分，有效的供应链管理能够使供应链上的各节点企业获得并保持稳定持久的竞争优势，进而提高供应链的整体竞争力。随着相关技术的不断成熟，互联网必将对供应链管理的发展起到积极的推动作用。可以预见，供应链管理必将迎来一个新的管理模式。

本书是“互联网+精益供应链管理丛书”中的一本，书中将供应链管理理念与供应链管理技巧进行了巧妙的结合，旨在将供应链管理工作的脉络以简单易懂的形式剖析清楚，并根据当前市场环境以及互联网+的特征找到供应链管理的新规律，为企业实现供应链管理的信息化、高效化提供力所能及的指导。

本书将以图文并茂的方式阐述以下内容。

第一部分：互联网时代的供应链管理。本部分讲解了供应链管理的基本概念、原则以及在企业中的意义等内容，旨在让读者对互联网时代的供应链管理有一个整体、清晰的认识。

第二部分：供应链管理流程。本部分用简洁、清晰的流程图勾勒出供应链管理各项工作、各个环节的具体操作过程。读者可从中了解一项工作所涉及的部门、人员及关键环节，从而对照自己的实际工作，理清工作思路，完善工作流程。

第三部分：供应链管理方案。本部分主要通过一系列具体的管理方案文本，帮助读者完善供应链管理各环节的具体工作内容，并且实现信息化管理。

第四部分：供应链管理表单与制度。本部分对供应链管理工作涉及的表单与管理制度进行了总结和整理。读者可在日常供应链管理工作，根据企业的实际情况对这部分内容稍作调整后使用。

笔者希望本书能让读者对互联网时代的供应链管理工作有一个全新的认识，从而在实际的供应链管理中以信息化为手段，以合理化为原则，不断促进供应链管理工作向高效、快速、科学的方向发展。

在本书编写的过程中，笔者借鉴了一些专业的资料，在此，对相关资料的作者和编者表示由衷的感谢。由于本人水平所限，书中难免存在错漏之处，恳请读者指正。

目 录

第一部分 互联网时代的供应链管理

- 第一章 重新认识现代供应链管理 / 3
 - 第一节 供应链的基本概念及特征 / 3
 - 第二节 供应链管理的内容与原则 / 6
 - 第三节 供应链管理在企业中的意义 / 8
 - 第四节 互联网时代的供应链管理 / 11
- 第二章 供应链组织结构与岗位职责 / 13
 - 第一节 供应链组织结构 / 13
 - 第二节 供应链各岗位职责 / 16
- 第三章 供应链需求管理 / 21
 - 第一节 供应链需求预测的组成及作用 / 21
 - 第二节 需求预测应考虑的问题 / 23
 - 第三节 供应链需求管理的组成及重要性 / 26
 - 第四节 大数据时代的供应链需求管理 / 29
- 第四章 供应链库存管理 / 33
 - 第一节 供应链库存管理的内容及作用 / 33
 - 第二节 协同式库存管理 / 35
 - 第三节 联合库存管理 / 38
 - 第四节 供应链库存管理存在的问题 / 40
- 第五节 安全库存在供应链中的作用 / 42
- 第六节 周转库存在供应链中的作用 / 44
- 第五章 供应链生产管理 / 47
 - 第一节 供应链管理下的生产计划 / 47
 - 第二节 供应链管理下的生产控制 / 50
 - 第三节 供应链管理下的生产延迟制造 / 51
- 第六章 供应链运输管理 / 55
 - 第一节 供应链运输管理概述 / 55
 - 第二节 供应链运输方式的选择 / 56
 - 第三节 供应链运输成本的分析 / 59
- 第七章 供应链合作伙伴管理 / 63
 - 第一节 供应链合作伙伴关系概述 / 63
 - 第二节 供应链合作伙伴关系的优势和风险 / 65
 - 第三节 供应链合作伙伴的选择 / 67
- 第八章 供应链网络设计管理 / 71
 - 第一节 供应链网络设计概述 / 71
 - 第二节 供应链网络设计决策的步骤 / 73
 - 第三节 网络设计决策的影响因素 / 74

第二部分 供应链管理流程

第九章 供应链需求管理流程 / 81

第一节 需求预测基本流程 / 81

第二节 供应链需求管理流程 / 83

第三节 供应链需求评估流程 / 85

第四节 需求协调预测流程 / 87

第十章 供应链库存管理流程 / 89

第一节 供应链库存控制流程 / 89

第二节 多级库存优化与控制流程 / 91

第三节 安全库存确定流程 / 93

第四节 联合库存管理流程 / 95

第十一章 供应链生产管理流程 / 97

第一节 供应链生产管理流程 / 97

第二节 供应链生产计划编制流程 / 99

第三节 供应链生产控制流程 / 101

第四节 供应链生产延误管理流程 / 103

第十二章 供应链运输管理流程 / 105

第一节 供应链运输方式选择流程 / 105

第二节 供应链运输成本分析流程 / 107

第三节 供应链运输成本控制流程 / 109

第四节 供应链协调运输管理流程 / 111

第十三章 供应链合作伙伴管理 流程 / 113

第一节 供应链合作伙伴关系组建 流程 / 113

第二节 供应链合作伙伴综合评价体系 建立流程 / 115

第三节 供应链合作伙伴淘汰流程 / 117

第四节 供应链合作伙伴绩效评估 流程 / 119

第十四章 供应链网络设计管理 流程 / 121

第一节 供应链网络设计流程 / 121

第二节 供应链网络设计风险控制 流程 / 123

第三节 供应链信息共享体系建立 流程 / 125

第四节 供应链信息采集流程 / 127

第三部分 供应链管理方案

第十五章 供应链需求管理方案 / 131

第一节 需求预测方案 / 131

第二节 需求协调管理方案 / 134

第三节 需求误差处理方案 / 136

第十六章 供应链库存管理方案 / 139

第一节 库存管理方案 / 139

第二节 库存合理控制方案 / 141

第三节 安全库存管理方案 / 142

第十七章 供应链生产管理方案 / 145

第一节 供应链生产计划管理方案 / 145

第二节 供应链生产控制方案 / 146

第三节 供应链生产延迟技术实施方案 / 147

第十八章 供应链运输管理方案 / 149

第一节 运输路线与时刻表制定方案 / 149

第二节 运输成本控制方案 / 151

第十九章 供应链合作伙伴管理方案 / 153

第一节 供应链合作伙伴选择方案 / 153

第二节 供应链合作伙伴关系管理方案 / 154

第三节 合作伙伴早期介入管理方案 / 156

第二十章 供应链网络设计管理方案 / 159

第一节 供应链信息流管理方案 / 159

第二节 供应链网络设计风险评估与监控方案 / 160

第四部分 供应链管理表单与制度**第二十一章 供应链需求管理表单与制度 / 165**

第一节 供应链需求管理表单 / 165

第二节 供应链需求管理制度 / 168

第二十二章 供应链库存管理表单与制度 / 171

第一节 供应链库存管理表单 / 171

第二节 供应链库存管理制度 / 174

第二十三章 供应链生产管理表单与制度 / 179

第一节 供应链生产管理表单 / 179

第二节 供应链生产管理制度 / 180

第二十四章 供应链运输管理表单与制度 / 185

第一节 供应链运输管理表单 / 185

第二节 供应链运输管理制度 / 187

第二十五章 供应链合作伙伴管理表单与制度 / 191

第一节 供应链合作伙伴管理表单 / 191

第二节 供应链合作伙伴管理制度 / 194

第二十六章 供应链网络设计管理表单与制度 / 197

第一节 供应链网络设计管理表单 / 197

第二节 供应链网络设计管理制度 / 199

参考文献 / 203

第一部分

互联网时代的供应链管理

第一章 重新认识现代供应链管理



英国著名供应链管理专家马丁·克里斯托弗说过：“21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”只有真正领悟供应链管理的重要性，并在工作与管理中调整供应链战略，才能在竞争中占据先机。

第一节 供应链的基本概念及特征

一、供应链的定义

目前，供应链的定义尚未统一。早期的观点认为，供应链是制造企业的一个内部过程，它是指将从企业外部采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等活动，传递到零售商和用户的一个过程。

英国著名供应链管理专家马丁·克里斯托弗教授在《物流与供应链管理》一书中对供应链进行了如下定义：供应链是指涉及将产品或服务提供给最终消费者的过程与活动的上游及下游组织所构成的网络。供应链示意图如图 1-1 所示。

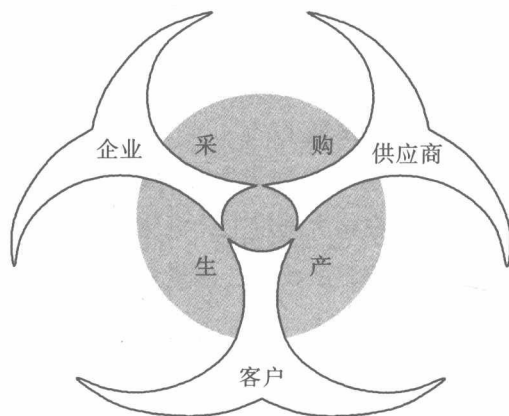


图 1-1 供应链示意图

《中华人民共和国国家标准：物流术语》对供应链的定义是：“供应链是生产及流通

过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业所形成的网链结构。”

换句话说，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，最后由销售网络将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功能网链结构模式（如图 1-2 所示）。

供应链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。它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条反映价值过程的增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。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，它们既向上游的贸易伙伴订购产品，又向下游的贸易伙伴供应产品。供应链上、下游供应商，制造、销售企业到用户的关系，不是单一链状结构，而是交错链状的网络结构。

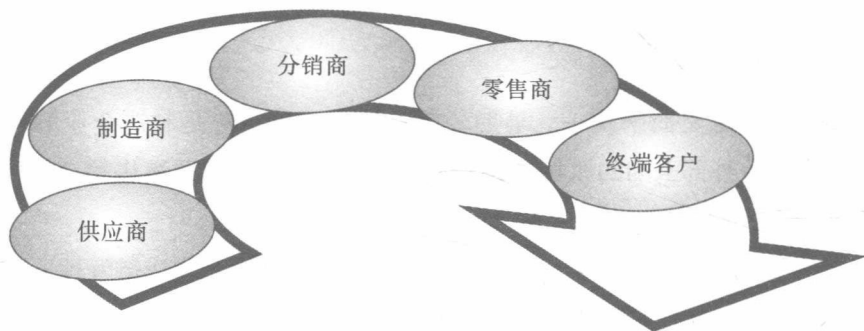


图 1-2 供应链示意图

二、供应链的基本结构

一般来说，构成供应链的基本要素如下。

(1) 供应商。在供应链中，供应商起到为生产制造企业提供原材料、零部件的作用，可以是企业组织，也可以是个人。在很大程度上，供应商的存在决定着供应链下游企业的供货稳定性与及时性，并且对所供物料的价格、质量起重要作用。

(2) 制造企业。制造企业是实现产品增值的重要节点，通常负责产品设计、生产制造和售后服务等工作。

(3) 分销企业。产品加工完毕后，要被送到各地市场。这一工作需要靠经销商或制造商的分公司（即分销企业）来完成。分销商的销售水平、经营规范程度、财务状况、信誉、工作经验、市场挖掘深度和广度等对产品能打入怎样的市场起决定作用。

(4) 零售企业。将产品零散出售给消费者的企业就是零售企业。

(5) 物流企业。企业之外专门提供物流服务的就是物流企业。它是供应链上必不可少的一部分。

(6) 消费者。消费者是供应链的最后环节，也是整条供应链的唯一收入来源。

三、供应链的特征

供应链的特征综合体现为网链结构，高度一体化的增值过程，每个节点代表一个经济实体以及供需两个方面，具有物流、信息流和资金流三种表现形态。供应链具有以下主要特征，如图 1-3 所示。

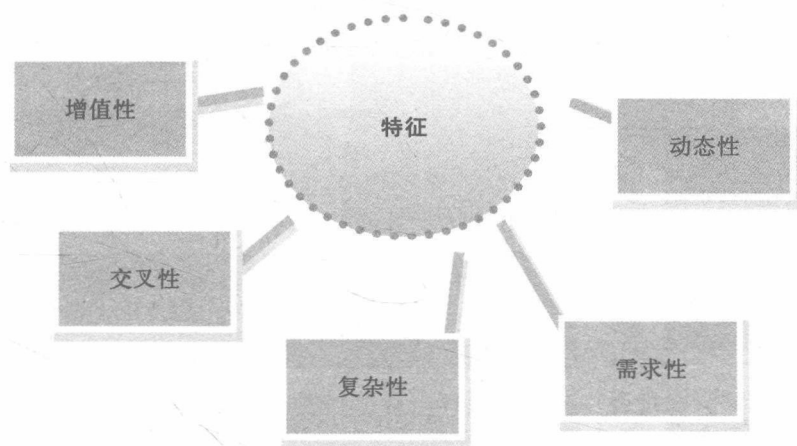


图 1-3 供应链的主要特征

(1) 交叉性。供应链节点企业既可以这个供应链的成员，同时也可以另一个供应链的成员，众多的供应链形成交叉结构，增加了协调管理的难度。

(2) 复杂性。供应链是一个复杂的网络。这个网络是由不同的成员和组织构成的。因为供应链节点企业组成的层次不同，供应链往往由多类型甚至多企业构成，所以供应链结构模式一般比单个企业的结构模式更为复杂。

(3) 需求性。供应链的形成、存在、重构都是基于最终用户需求的，并且在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

(4) 动态性。现代供应链的出现就是因为企业战略适应市场需求与变化的需要，无论是供应链结构，还是其中的节点企业，都需要根据市场的动态而变化，这就使得供应链具有明显的动态性。

(5) 增值性。生产运营系统通过对一些资源进行转换和组合，增加适当的价值，然后将产品“分送”到顾客手中。物流系统可对产品、服务和顾客进行重新分布。在分送过程

中,可以通过重新包装等使产品增值。在增加产品价值的同时,也减少了浪费和挽回了损失。

第二节 供应链管理的内容与原则

供应链管理是指在满足一定的客户服务水平的条件下,为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起,来进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。

一、供应链管理的内容

供应链管理包括计划、采购、制造、配送和退货五大基本内容,具体如图1-4所示。

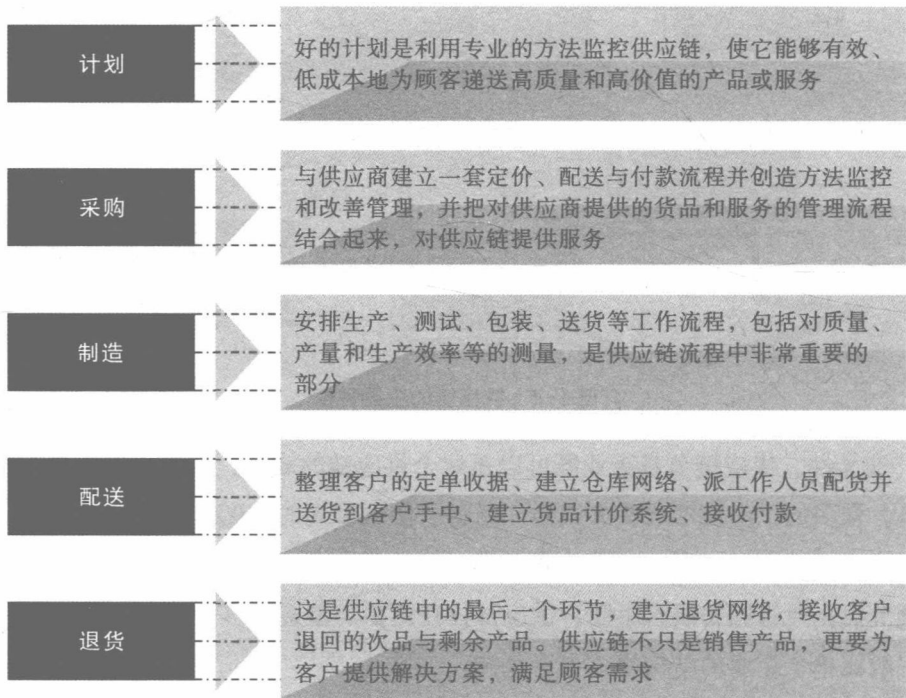


图 1-4 供应链管理的内容

二、供应链管理的原则

供应链管理有五个基本原则,具体如图1-5所示。

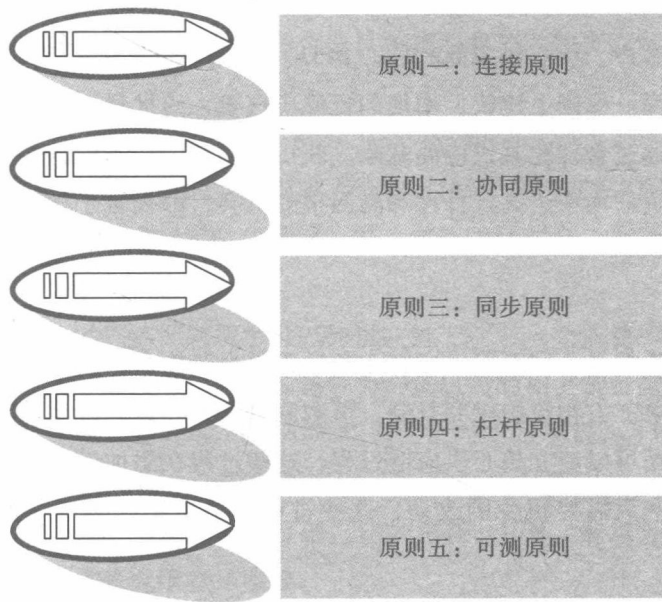


图 1-5 供应链管理的五个基本原则

1. 连接原则

涉及企业、供应商、第三方服务提供商之间的战略、策略和操作连接。连接性包括了供应链合作伙伴间 IT、Internet 和其他形式通信的重要作用。连接原则是其他原则的基础。它在实施中具有战略性，因为它处理供应链关系的规划连接、可见性、架构。在每日运作水平上，它是策略性的，处理供应链合作伙伴之间的策略性决策制定过程。

2. 协同原则

协同原则与连接原则一样，可以关注战略、策略或者运作决策制定。该原则使供应链伙伴通过整合组织间的规划和决策制定，建立它们之间的更近的连接。真正的协同是扩展供应链的进行中投资，需要所有的参与者更好地理解每个供应链合作伙伴的角色、业务过程和期望。

3. 同步原则

在供应链中，公司外部与内部的协调是非常必要的。供应商、制造商、销售和营销、财务、客户都在供应链中扮演重要的角色。通过连接原则与协同原则，同步性在战略、策略和运作层次发生。同步原则提供了将供应链作为水平流动模型而不是传统的“命令—控制”结构进行思考的方法。这一模型的完全实现将允许公司和供应链伙伴减轻系统中的瓶颈，消除缓冲库存，在供应链中更有效地应用非存货资产。

4. 杠杆原则

需要关注核心客户、核心供应商和核心 3PLs。这并不意味着不需要仔细关注所有客户或者有资格的供应商。原则上建议,增加的资源应该投入给批量更大和更关键物件的供应商。很多公司已经通过合理化其供应商基础,获得了明显的成本缩减。杠杆原则表明,公司应该聚集并且将资产集中于高杠杆性和高回报的机会,即投资于核心供应商、客户和第三方物流。

5. 可测原则

可测性在这里指的是公司开发供应链业务过程集合的能力,这种业务过程可以被添加的供应商、客户和第三方物流提供商复制。可测原则需要在定制性和可测性之间平衡。成功实施该原则的公司可以建立核心供应链过程,这些过程在添加供应链合作伙伴时以最小的变动被复制。只需要很少的改动,这些过程也可以移植到更大的客户或者供应商身上。

第三节 供应链管理在企业中的意义

在新经济时代,技术的快速变迁和巨额的开发成本,使得任何一家企业都无法独自解决自身面临的所有问题。有效的供应链管理,已经逐渐成为现代企业核心竞争力的有力支撑。

随着我国经济的飞速发展,企业之间的竞争也日趋激烈。然而,对于大多数正规企业来说,在企业内部再一次大幅度降低成本已基本不可能实现。为了提高利润,增强市场竞争力,企业的注意力势必从单体的企业内部生产过程向生产系统中的整个供应链系统转移。企业核心竞争力的变迁如图 1-6 所示。

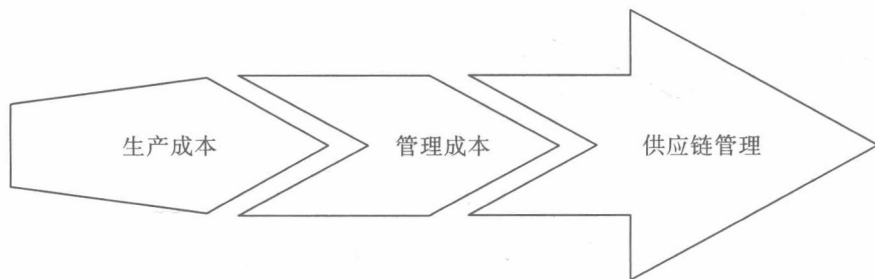


图 1-6 企业核心竞争力的变迁

自 20 世纪 90 年代以来,我国供求市场开始发生深刻的变革。进入 21 世纪,我国企业不得不直面国际化竞争,越来越多的企业认识到供应链管理在降低成本、提高竞争水平