



精益管理丛书

Lean Supply Chain Management

A Handbook for Strategic Improvement

Jeffrey P. Wincel

(美) 杰弗里·P.温瑟尔 著

王永贵 译

精益供应链 管理

以务实的风格和轻松活泼的文笔深入浅出地解析了精益供应链管理的理论与最佳企业实践，介绍了价格标杆、短期过程改进、价值分析、供应基地管理、物料管理和持续改进等方法，为精益技术与供应链管理的关键整合，从而建立起核心竞争优势提供了有效的指南。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



精益管理丛书

Lean Supply Chain Management

A Handbook for Strategic Improvement

Jeffrey P. Wincel

(美) 杰弗里·P.温瑟尔 著

王永贵 译

精益供应链 管理

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

精益供应链管理 / (美) 温瑟尔著 (Wincel, J. P.); 王永贵译. — 大连: 东北财经大学出版社, 2005. 5
(精益管理丛书)

书名原文: Lean Supply Chain Management: A Handbook for Strategic Improvement
ISBN 7-81084-616-7

I. 精… II. ①温…②王… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023207 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2004-205 号

Jeffrey P. Wincel: Lean Supply Chain Management: A Handbook for Strategic Improvement

Original English edition copyright © 2004 by Productivity Press, original ISBN 1-56327-289-X

Simplified Chinese translation edition copyright © 2005 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
总编室: (0411) 84710523
营销部: (0411) 84710711
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@vip.sina.com

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm
2005 年 5 月第 1 版

印张: 7 插页: 1
2005 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏 陆 赫
封面设计: 冀贵收

责任校对: 巴 仁
版式设计: 钟福建

定价: 22.00 元

谨以本书献给希瑟 (Heather)。

你不仅是我生活的伴侣，也是我精神的伙伴。

没有你，不仅本书无法完成，而且我也无法享受生活。

感谢你，我爱你！

作者简介

杰弗里·P. 温瑟尔是精益供应链（LSC）咨询集团的创始人和主要负责人。精益供应链咨询集团是一家专业咨询机构，尤善于精益生产和供应链管理整合方面的咨询工作。温瑟尔从密歇根州立大学分别获得了学士学位和工商管理硕士学位。他还是许多专业出版物的积极撰稿人，这些出版物包括《供应链管理评论》和《采购杂志》等顶级刊物。

译者简介

王永贵，博士，现为南京大学商学院教授、南开大学国际商学院副教授，研究方向为服务管理与顾客关系管理、战略管理与动态竞争优势。近年来，在《管理世界》等国内核心期刊上发表论文 50 余篇；在《工程与技术管理学报》（*Journal of Engineering and Technology Management*）等国际知名工商管理期刊上发表论文 10 余篇；公开出版论著 10 余部，代表作为《21 世纪企业竞争制胜：构筑动态竞争优势》、《公司战略——企业的资源与范围》、《战略柔性与企业高成长》、《企业伦理学》和《公司治理》等。

译者序

随着企业内部与外部经营环境的变革和由此而导致的企业竞争规则的根本性转变,精益技术和供应链管理日益成为企业竞争优势的重要源泉,实现精益制造与供应链管理的有效整合正成为企业构建起可持续的短期优势与长期优势的根本所在。相应地,有关精益制造与供应链管理的研究与实践正如火如荼,相关论著大量涌现。然而,一方面,现有的供应链管理论著多倾向于把供应链管理视作产品移动与交货,但供应链管理实际上绝不仅限于此;另一方面,大多数有关精益系统的论著都集中探讨特定环境下的制造和物料管理问题,但却似乎忽视了供应链管理在其中所扮演的战略角色。难怪不少企业虽然付出了持续的努力、阅读了大量的书籍,甚至花费巨资聘请了知名的顾问,但多数最终仍无法实现预期收益。

杰弗里·P. 温瑟尔的这部力作——《精益供应链管理》则立足于完全不同的崭新视角,深入剖析了供应链管理与物流管理的本质差异,在论述精益工具的运用及其与精益实施的内部整合的同时,创造了一种全新的精益概念和实践——精益供应链管理。作为国内目前唯一一本把精益方法与供应链战略整合在一起的权威著作,该书旨在帮助读者超越传统精益制造理论的束缚和对供应链管理的传统狭隘理解,为

采购和供应链管理从业人员提供一系列能够使采购职能成功地从成本中心向利润中心转变的有效工具。全书从整合的视角,以务实的风格和轻松活泼的文笔深入浅出地解析了精益供应链管理的理论与最佳企业实践,在内容上体现着作者经验的积累、感悟、提炼和升华的过程,在结构上遵循着作者认识的转变与提高的逻辑顺序。作者以以丰田汽车公司为代表的成功企业所拥有的基于精益供应链管理的核心竞争能力为基础,以精益方法与供应链的有效整合为核心,突出了在当今的“关系时代”从关系的角度和利益相关者的角度来认识精益供应链管理的必要性和独特性,并综合许多产业中的多家大型企业的精益与供应链管理实践,系统而深入地探讨了开发和追踪战略采购初始行动的方法、标准环境或危机环境中的计划问题、供应链管理和精益制造中的协调问题以及绩效测量工具等问题,剖析了价格标杆、短期过程改进、价值分析/价值工程、精益制造、供应基地管理、供应商质量与开发、成本管理与控制、物料管理、供应链组织和持续改进等内容,从而对精益方法和供应链管理相关理论与技术工具及其有效整合提出了全新诠释,对如何把供应链管理与其他经营要素整合在一起以及这种整合如何实现最大的绩效改进——并最终对财务收益产生影响进行了剖析。

本书的读者面极广,既可以用作高等院校研究生和本科生的教材,也可以供广大经理人员和其他从事企业管理实践的工作者参考。在东北财经大学出版社领导及编辑的大力支持下,本书终于得以与读者见面,译者大有如释重负之感。本书是团队合作的成果,作者的研究生申艳春、宋宗耀、王成阳、张炜和杜磊五位同学参与了部分初稿的初步翻译工作,在此表示衷心的感谢。鉴于时间和水平方面的约束,译文中的错误与不当之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

王永贵
于南开大学

推荐序

精益与供应链改进

在过去的 20 年里,美国的许多制造企业都在编写和研究有关精益制造的方方面面的内容。其中,大多数研究都以著名的丰田 (Toyota) 生产系统 (TPS) 为基础,这些精益努力为我们获得成功指出了许多方向。在当前的许多著作中,都可以读到有关丰田生产系统的阐述。同时,在许多著作中,也都可以找到有关诸如看板系统等丰田生产系统的各种工具和诸如传统改进 (kaizen) 等改进技术的论述。然而,人们很少或根本就没有提及这种伟大的系统要获得成功所必需的最关键因素——供应链管理 with 开发。

我们曾经听说过日本的原始设备制造商联盟 (kiritsu), 并认为这是日本取得成功的另一个主要原因。许多人都深信: 大型公司通过**联盟**方式共同占有供应商的所有权, 使得以丰田汽车公司为代表的一批公司能够促使供应商降低物料价格和削减自己的利润。这正是我们在研究精益制造时存在的最大误解之一。相关水平更高的是对综合价值

链进行持续的联合分析,这是把浪费排除在综合系统之外所付出的精密而苛刻的努力。在完成上述努力的同时,可以共同分享由质量的改进与盈利性的提高所产生的财务回报。相对而言,在以可理解、可广泛应用的方式充分运用完整的系统方法、丰田生产系统工具和供应链管理及其所产生的价值方面,人们却很少给予足够的关注。

实际上,作为对学习一些成功企业所采用的供应链方法这种方式的超越,最佳学习方法应该为以丰田汽车公司和传统(汽车)公司为代表的企业供应产品或零部件。这样做,可以为个人领导和团队提供一种同时观察和比较两种方法的优势——传统方法和精益方法。这种并行的比较,可以帮助我们发现如下结果:在美国的制造环境中,哪些是有效的,哪些是行不通的。这恰恰就是杰弗里·P. 温瑟尔在本书中所进行的比较——**精益供应链管理**。

杰弗里·P. 温瑟尔曾经为三家大型汽车采购与供应链组织和一些第一层次的大型供应商工作,并因而获得了大量第一手材料,获悉这些公司在供应链管理方法中所存在的差异。事实上,在开始成功地把最佳实践整合到他所在的团队和供应链管理努力中去的时候,杰弗里·P. 温瑟尔的经验已经发挥了作用。在这本著作里,杰弗里·P. 温瑟尔剖析了以下现象的必要性:(1)当前的公司内部经营环境;(2)传统变革(缓慢的)是否可以接受;(3)公司是否处于要求进行激进变革的危机环境之中。上述每种条件都要求不同的技能、要求精益实施与供应链管理的不同运用。

在许多企业里,围绕着如何实现类似于丰田公司和本田公司(Honda)等著名公司的成功,都存在着一定程度的困惑。这些著名公司所实现的成功包括不断改进的质量、交货、成本的降低和团队成员的士气等,所有上述改进都旨在提高企业的盈利性。为此,不少企业持续地努力研究、阅读书籍和聘用顾问,但多数都没有实现预期收益(回

报)。在这些努力中,存在的一个主要问题就是——领导人员并不完全理解精益制造,并没有将其视作一个完整的、完全一体化的产品制造系统,一个包括着总体物料价值链的整合系统。他们倾向于把每项精益工具当作彼此独立的改进潜力。第二个主要问题是他们常常把精益制造系统视作一个制造区域项目,需要使用诸如准时制(JIT)和传统改进等工具与技术,但却没有与综合价值链建立起任何联系。类似地,在公司的其他方面,人们倾向于独立地对综合供应链改进进行研究,并将其与更综合的制造系统的实施分离开来。杰弗里·P. 温瑟尔是最先把综合精益制造系统(包括适用于工厂区域水平的工具)和综合价值链与供应基地改进密切联系起来的专家之一。

同时,人们已经围绕综合价值链和产生于长期价值分析的真正收益进行了大量探讨,并力争把浪费排除在综合系统之外。其实,这并不是什么新的思想和理论。早在 20 世纪初期的时候,亨利·福特(Henry Ford)就提出了这样的愿景:运用大规模的生产过程,在三天之内把原材料加工成成品。通过对综合价值链的深入理解,福特先生的确做到了这一点。实际上,综合价值链包括从杂乱堆砌的物件与零部件以及原材料开始,经过整个供应基地,最后进入最终装配的所有环节。此外,福特还认识到:如果不全面关注完整的价值流,根本就无法实现综合成本的降低。这里值得指出的是,在 20 世纪早期,人们并不清楚这就是价值流,而仅仅将其视作——在降低面向顾客的产品价格的同时,实现综合浪费不断降低和利润不断提高的明智方法。类似地,如果深入剖析丰田生产系统或任何成功的精益系统,不难发现这种公司系统已经远远超越了制造区域,并且已经延伸到供应商的综合价值流。事实上,这种系统必须把精益制造工具整合在一起,并且以通过减少浪费而提高整个团队的实力为目标。杰弗里·P. 温瑟尔就是努力把许多这类工具整合在一起的典型代表。

杰弗里·P. 温瑟尔是唐纳利公司(Donnelly) 负责采购与供应链管理的领导,通过模仿丰田生产系统,对构建和完善唐纳利生产系统(DPS)做出了贡献。在把精益工作和技术整合到唐纳利公司的分配中心和综合供应链之中的努力中,他获得了非凡的成功。他运用年度精益计划系统来设定降价目标和其他经营改进的目标,然后又成功地延伸了相关努力,帮助和教育供应商以能使双方受益的合作方式开展经营活动。他还指出:降价期望并不是一种“单行道”,获胜的唯一方式就是两家公司一起获得成功。

在许多产业里,许多大型制造商都没有领会与其供应商的通力合作在实际改进中的必要性。在他们实现价格改进、库存控制或任何其他改进的方法中,都强调由供应商吸收(承担)全部成本,而作为顾客的企业却独占了全部收益。即使在今天,他们也没有认识到这种方法不仅会摧毁供应商,而且也根本不可能导致本企业的成本降低。杰弗里·P. 温瑟尔提出了自己的独特方法,并希望读者能够沿着他所倡导的完全不同的方向去理解和应对综合价值链之中的利润改进问题。

鲁斯·斯凯菲德

(Russ Scaffede)

Tiara Yachts 公司制造副总裁

于密歇根州荷兰城

前

言

为什么要写这本书？为什么现在写？

对于任何新论著，我们往往总是要询问同一个问题：为什么？为什么要写一本有关供应链管理和采购的著作？为什么要写一本有关精益系统的著作？为什么我们会关心这些问题？在精益供应链管理的概念中，我们可以学习到哪些新的重要知识？

为什么要写一本有关供应链管理的著作？答案非常简单，原因是现有论著往往倾向于把供应链管理视作产品移动与交货，但供应链管理实际上绝不仅限于此。事实上，许多著作都认为，供应链管理与物流管理是相同的，物流管理协会的界定就反映了这一点。^①毫无疑问，供应链管理的实践者会指出：物流与供应链管理之间存在着许多独特差异。在整本书里，我们都重新审视了这种差异，并论述了如何把供应链

^① David Simichi - Levi, Philip Kaminsky, and Edith Simichi - Levi, *Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Cases*, 2nd ed. p. xx. (New York: McGraw - Hill/Irwin, 1999).

管理与其他经营要素整合在一起以及这种整合如何实现最大的绩效改进——并最终对财务收益产生尽可能大的影响。

为什么要写一本有关精益的著作？大多数有关精益系统的论著都集中探讨特定环境中的制造作业和物料管理问题。这些论著描述了实施精益初始活动的方法和工具、测度成功的关键指标和获取成功所必需的支持等，但它们并没有阐述为了确保一定范围内的精益努力获得成功而要求供应链中发生的“实施前事件”。这是实践经验的价值所在，也是如何回答上述问题的精髓所在。把供应链努力与精益努力联系起来——实际上就是使它们融合成为一体、融合成为同一件事——是这两种努力实现最优化的有效方式。因此，虽然本书论述了精益工具的运用及其与精益实施的内部整合，但它实际上是创造了一种全新的精益概念和实践。

我们为什么应该关心这些问题？同样，答案也十分简单，那就是成本……或者更重要的是“利润”。在典型的制造企业里，采购与供应链成本占商品销售成本(COGS)的50%左右，制造的贡献约是30%。在上述两个因素中实现改进，可以为利润改进(提升)创造唯一的最大机会。在20%的毛利率水平下，销售收入增加5美元的效果等同于1美元的供应链节约对利润的影响。虽然多数读者可能是供应链管理的实践者或学生，但本书的真正目的是面向企业的高层管理人员，以便他们能够身体力行地给予适当的关注和付出一定的努力。一种典型的情况是，企业围绕销售战略或管理费用降低战略来改进(提升)利润水平，但却忽视了作用最大的供应链管理。

最后，本书或其他论著是否为整合供应链管理战略与企业中较重要的经营战略提供了路标呢？许多供应链管理的初始活动都仅仅获得了中等水平的成功，甚至完全失败了。为什么会这样？实际上，他们之所以会失败，是因为他们并没有将其作为公司战略的一部分，而仅仅将

其视作“省钱”。他们往往倾向于把相关计划视作彼此独立的计划,而不是公司制造或技术计划的延伸,但这实际上很可能与公司目标和方法形成直接冲突。本书的写作则旨在避免上述缺陷,旨在提供一种战略计划工具——一种开发世界一流供应链与采购计划的战略计划工具。

本书并没有直接跳跃到实施步骤,而是探讨综合经营与价值流的构建,这是必须事先具有的要素。同时,本书阐述了组织认识自身时所面临的不同商业与财务环境,并为企业有效应对这些环境提供了定制化的特定方法。最后,通过关注供应链管理的步骤和实施顺序,本书的有关论述也推动了精益制造在企业内部的实施,并得出了相关结论。



本书的主要内容

本书以供应链管理中的许多当前趋势为基础,涵盖了许多重要主题,并将其与世界一流的供应链管理实践与计划整合在一起。在这些问题上,比较重要的问题是:运用电子商务工具来推动策略型交易中的效率和改进以及提升战略计划要素的角色——提升其在把计划转化为实际行动中的角色。不过,这些电子商务解决方案的承诺,常常超越了现实的有效性和可获性。但尽管如此,当具备了合理的采购与供应链管理实践的基本要素时,企业面临着许多可供选择的工具,它们可以便捷地获取信息和提高信息的可获性,进而对有效地部署供应链管理努力做出贡献。

本书包括的另外一个极其重要的因素是:在供应链管理技能和供应链管理权力之间存在着实际的、不容置疑的差异。通常,最大的原始设备制造商往往不清楚自己可以向具有技术竞争能力与技能的供应商

所施加的“市场力(权力)”。权力可能是失去判断力的附加物,只有在转化为技能之后,可持续的改进和积极的供应商关系才有可能实现。在第3章,我们特别探讨了这种差异,而且本书的其余部分也为开发所必需的技能组合提供了方向和工具。

采购努力和基于采购的节约是本书的基础。只有把采购努力与供应链管理整合起来,才有可能实现最大的、最具可持续性的成本与利润改进。供应链管理与物流管理存在着显著差异,是物流管理学科的进一步拓展。虽然物流是供应链管理的一个主要因素,但它并不足以界定供应链管理,也不可能包括整个供应链管理学科。供应链管理深入探索价值链问题,只有通过后者,产品和服务的设计、开发、制造、采购和移动才得以顺利进行。上述每个要素及其对总成本的贡献,都是开发世界一流的供应链管理的组成部分。



内容与结构

本书每个主要部分的组织,都有利于提供独立的学习训练。这些部分彼此之间是独立的,从而使企业可以根据自己当前所处的发展阶段和成熟状态,有选择地使用本书所描述的工具和技术。同时,在每一章,都有一个处于进展中的案例,它可以概括实施供应链管理所获得的成功和所面临的挑战。该案例所依托的公司,是许多实际的、世界一流的大型汽车供应商的合成,它们实施精益供应链管理的努力跨越了五年时间。

第1部分——基础篇。这一部分论述了组织与文化的转移,它们是实施精益工具的前提条件和第一个关键步骤。在供应链组织中,更是如此。这些变化创造了这样一种环境:在这种环境中,一体化的供应链管理和公司战略可以确保企业的生产和发展。没有这些基础,许多

企业根本就不可能充分满足供应链管理需要和更广泛的组织需要,因而也就无法确保供应链管理努力获得成功。

第2部分——危机环境。这一部分探讨的是经济灾难时期所使用的方法和技术。在这一部分中,作者介绍了各种变革概念,它们可以把短期经济考虑与长期的可持续努力联系在一起。在财务需求的驱动下,这些工具可以把精益方法转化为关注利润改进的特定行动。这一部分的关键是:在不丧失对更广泛的、更长期的需求给予关注的前提下,通过短期战略概念的开发来满足短期需求。

第3部分——标准环境。这一部分探讨了如下问题:在正常的产业与经济环境下,一体化的供应链管理努力的战略和相应的特定工具。从本质上而言,这里所提供的标准环境工具是经过深思熟虑的,包括综合供应链管理学科的很大一部分比重,并把努力集中在更平衡的成本、质量、交货与技术(CQDT)方法上。

第4部分——协调供应链管理与精益管理。最后一部分可以用作本书其余部分的概括,或不考虑所运用的供应链管理战略的独立章节。本部分的目的是:在企业内部,把更广泛的供应链要素与精益制造方法的准备、成功和实施整合在一起。本书中大部分内容的前提基础都来源于作者的个人经验,即供应链管理是成功的精益实施的使能要素(Enabler)。人们不应该把供应链管理组织及其实践视作独立的实体,而是组织其余部分的延伸。



致谢

当我完成本书最后一页写作的时候,我回顾了一下使得本书得以顺利完成的体验。没有许多“伟人”的帮助和鼓励,我绝不可能完成写作。戴夫(Dave)赋予我自由,使本书可以包括尽可能多的内容和要