

供应链管理

流程、伙伴和业绩 (第3版)



Supply Chain Management
Processes, Partnerships, Performance (3rd)

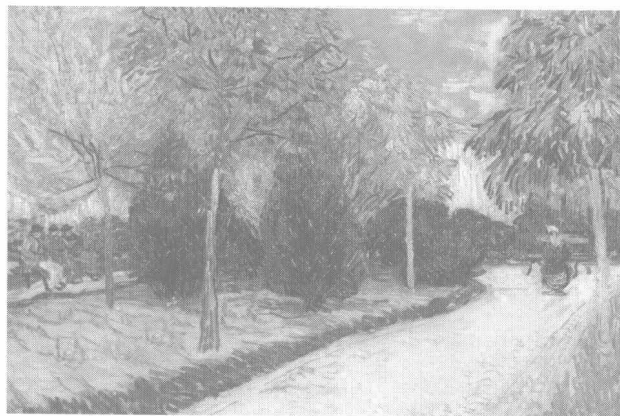
【美】道格拉斯·M·兰伯特 编著
(Douglas M. Lambert)
王 平 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

供应链管理

流程、伙伴和业绩 (第3版)



Supply Chain Management
Processes, Partnerships, Performance (3rd)

【美】道格拉斯·M·兰伯特 编著
(Douglas M. Lambert)

王 平 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

全书围绕着全球供应链论坛 (GSCF) 流程式供应链管理的理念展开, 主要包括三部分内容: 供应链管理的八大流程、供应链管理组元和供应链网络结构。为了有效地诊断和管理企业之间的商业关系, 该书还重点介绍了用来管理商业关系的 GSCF 伙伴关系模型。该书不仅是实践与理论的完美结合, 而且通俗易懂, 没有复杂的数学公式, 是企业管理者全面了解供应链管理的非常好的作品。

本书不仅适合管理类专业高年级本科生、MBA 学生使用, 而且非常适合企业管理者使用。

Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, Third Edition

Douglas M. Lambert

ISBN: 978-0-9759949-3-1

Copyright © 2008 by Supply Chain Management Institute.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2012 by Publishing House of Electronics Industry. Published by arrangement with the original publisher, Supply Chain Management Institute. All Rights Reserved.

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-5615

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理: 流程、伙伴和业绩: 第 3 版 / (美) 兰伯特 (Lambert, D. M.) 编著; 王平译.

北京: 电子工业出版社, 2012. 11

(华信经管引进精品)

书名原文: Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance

ISBN 978-7-121-18627-1

I. ①供… II. ①兰… ②王… III. ①供应链管理-高等学校-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 233009 号

策划编辑: 石会敏

责任编辑: 石会敏 文字编辑: 徐 颢

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 24.75 字数: 589 千字 插页: 1

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010)88258888。

作者简介

道格拉斯·M·兰伯特 (Douglas M. Lambert) 是俄亥俄州立大学运输和物流专业的首席教授及全球供应链论坛的主席。作为主讲教授，兰伯特博士已经在北美洲、南美洲、欧洲、亚洲和澳洲等地举办了 500 余个高层经理培训项目。他独著及合著了七本书，并发表了 100 余篇的学术论文。兰伯特博士于 1986 年荣获 CLM (北美物流协会，现为供应链从业人员协会，CSCMP) 杰出成就奖，以表彰他对物流管理做出的贡献。他在加拿大西安大略大学获得工商管理专业的学士和硕士学位，在俄亥俄州立大学获得博士学位。

塞巴斯蒂安·J·加西亚-达斯图格 (Sebastián J. García-Dastugue) 任阿根廷圣安德鲁斯大学副教授 (现为该校商学院副院长，教授)。他是俄亥俄州立大学全球供应链论坛研究小组的成员之一。他的研究涉及如何在供应链中运用信息技术。他有 10 余年在工业界的工作经验。加西亚-达斯图格博士在俄亥俄州立大学获得博士学位。他在奥斯特罗大学获得工商管理硕士，并在 CAECE 大学获得信息系统管理学士。

基莉·L·克罗克斯顿 (Keely L. Croxton) 任俄亥俄州立大学营销与物流系副教授。她的研究成果已发表在一些主要学术刊物上。她先后帮助几十家公司实施了供应链流程，并在高级经理培训项目中讲授如何实施供应链管理。早期她曾在汽车、造纸和包装及第三方物流等行业工作。克罗克斯顿博士在西北大学获得学士学位，在麻省理工学院获得博士学位。

A. 迈克尔·尼麦尔 (A. Michael Knemeyer) 任俄亥俄州立大学营销与物流系副教授。他的研究方向集中于在供应链上发展和实施合作关系。他的研究成果已经发表在一些主要的学术刊物上，并被一些主要的商业杂志所引用。他在约翰卡罗大学获得商业物流和营销学学士学位，在马里兰大学获得博士学位。

戴尔·S·罗杰斯 (Dale S. Rogers) 是内华达大学 (里诺分校) 供应链管理教授及物流管理中心的主任 (现在新泽西州立大学，即罗格斯大学，任物流供应链专业首席教授)。他还是反向物流执行委员会 (一个致力于改善反向物流实践的专业组织) 的主席，以及电子商务供应链委员会 (一个提供对网络技术的应用提供深层理解的组织) 的主席。他在密歇根州立大学获得博士学位。

托马斯·J·戈尔兹比 (Thomas J. Goldsby) 是肯塔基大学 Gatton 工商与经济学院的副教授 (现任俄亥俄州立大学费舍商学院营销与物流系教授)。在进入学术界之前，他曾先后在沃尔沃兰公司 (Valvoline Company)、华盛顿特区的国家科学院运输研究委员会及肯塔基大学运输研究中心工作。他的研究兴趣是客户服务和供应链整合。他在密歇根州立大学

获得博士学位。戈尔兹比博士在伊凡斯维尔大学获得工商管理学士学位，在肯塔基大学获得工商管理硕士学位。

约翰·T·加德纳 (John T. Gardner) 任纽约州立大学布洛克波特分校的营销和物流学教授。他在东卡罗莱纳大学获得环境健康学士学位和工商管理硕士学位，并在俄亥俄州立大学获得工商管理硕士学位和营销学博士学位。加德纳教授是 1990 年度北美物流协会最佳博士论文奖的得主。他的论文中包括一组结构化的案例分析和对问卷调查数据的定量分析。

特伦斯·L·波伦 (Terrance L. Pohlen) 是北得克萨斯大学的副教授。他有 20 余年在美国空军的物流管理经验。他的研究兴趣是供应链指标和准确的成本信息对供应链结构的影响。他在莫尔海德州立大学获得营销学学士学位，在空军理工学院获得理科硕士，并在俄亥俄州立大学获得文学硕士学位和博士学位。

鲁道夫·刘斯纳 (Rudolf Leuschner) 是俄亥俄州立大学的费舍商学院市场和物流系的博士生 (现任新泽西州立大学商学院，即罗格斯大学商学院做助理教授)。他的研究涉及对供应链上工作结构的管理。他在内华达州立大学获得国际商务专业学士学位和工商管理硕士学位。

译者序

供应链管理，这个 25 年前才出现的词汇，如今已经成为每个企业都关心的话题，甚至多次出现在 2011 年美国国务卿希拉里·克林顿的政府报告中。

市面上与供应链管理相关的书籍可谓琳琅满目，但存在两大问题：其一，理论方面，书中内容百家争鸣，令读者难以判断孰是孰非，令管理者难以决断何去何从；其二，实践方面，书中介绍的一些供应链管理方案听起来颇有道理，但实施后效果差强人意。许多业界人士因此对如何管理供应链存在许多疑惑。一方面，供应链应该由谁来管理、管理的范围有哪些、要管到什么层面和什么程度，这些问题尚未得到科学精确的阐释；另一方面，国际顶级企业是如何进行供应链管理的，其中有哪些值得借鉴的经验教训，目前也缺乏较为全面、翔实的介绍。本书的内容恰好填补了上述重大空白。

本书的主编，道格拉斯·M·兰伯特，是当今全球物流管理领域的翘楚，战略物流学的奠基人，也是唯一一位获得美国物流协会全部殊荣的人士。兰伯特教授所著的《战略物流管理》一书已成为全球物流教育的经典教科书。作为供应链管理的思想领袖之一，兰伯特教授率先提出了“供应链管理不是物流的代名词”的科学论断，进而将供应链管理作为一个全新的学科展示给世人。

本书汇集了国际供应链管理精英们近二十年来的前沿研究成果和一线实践精华，作者包括兰伯特教授领导的全球供应链论坛（GSCF）中的数十名学者和管理者。兰伯特教授等人不仅具有深厚的学术造诣，同时拥有丰富的供应链管理平台设计和流程实施经验，为全球财富 500 强中的一百多家企业提供过咨询服务，其中包括可口可乐、惠普、波音、3M、Lockheed Martin 及绝路逢生的福特等。书中介绍的供应链管理流程方法不仅适用于一般商业领域，甚至还被负责伊拉克战争军需物资的美国军方所采纳。

本书章节结构清晰，步骤方法翔实，力图完整地揭示供应链管理的全部精髓。全球管理范式目前正面临巨大转变，本书站在这一历史高度，从商业流程的角度出发，对供应链管理实践中存在的许多问题进行深刻的剖析，对传统的“条块分割”式管理进行了挑战。书中介绍的伙伴关系模式、供应链管理八大流程和管理组元等，高屋建瓴，处处彰显案例企业的领袖风范，无不体现专家学者的远见卓识。

本书译者有幸成为兰伯特博士亲自指导的博士研究生，并多次参与全球供应链论坛的研究咨询项目。本书第二版于 2007 年在国内出版，引起国内许多企业的极大兴趣。近年来，译者直接参与了国内石油化工、汽车装备、电子产品、连锁商城和仓储物流等行业的供应链管理改善项目，从中深刻体会到，大道无疆，优秀的管理模式是不受国界、不受地域限制的。

古诗云：“预支五百年新意，到了千年又觉陈。”国际竞争环境在不断变化，相应的管理知识也需要持续更新。本书的新版译本为中国读者献上了全球供应链论坛研究人员的最新研究成果和实践人员的最新心得体会，书中新增的内容进一步揭示了全球供应链管理发展的最新趋势。在我国从制造大国向制造强国转变的新阶段，译者也衷心希望本书能对相关行业的发展提供有益的战略启示。

谨以此中文译本献给兰伯特教授及其领导的全球供应链论坛中的学商两界精英，向他们与时俱进、锐意进取、勇为天下先的精神致以崇高的敬意。

译 者
2012 年 9 月

前 言

2004 年秋，在俄亥俄州立大学的“供应链管理”这门课的第一堂课上，我问本科生们，在他们看来，供应链到底应该是什么？经过一番激烈的讨论后，同学们一致认为供应链应该是由公司组成的一个网络。接下来，我又问他们，如果暂时忘掉这个由公司组成的网络，要管理一家公司，到底需要多少个部门？没用多少时间，学生们就一致认为所有的部门都应该参与，包括营销、财务、生产、采购、物流及研发。然后，我又问学生们，要管理一个供应链，哪些部门必须参与？他们很快得出结论，要管理一个由公司组成的网络，至少要有管理一家公司时所必需的所有部门都参与。这些聪明的年轻人知道，要管理一个供应链，即由许多公司构成的一个网络，只有三个部门（采购、运营和物流）的参与是根本不可能的。这一结论与早在十年前参与“全球供应链论坛”的执行官和研究人员得出的结论是相同的。

1992 年，在 3M 公司盖瑞·莱登豪沃（Gary Ridenhower）的鼓励下，我决定成立一家研究中心。这一想法我们已经探讨几年了。1992 年 4 月 23 日及 24 日，应我的邀请，六家公司的高层主管们聚在一起，与我共同创办了一家研究中心。该中心于 1996 年在我回到俄亥俄州立大学任教时更名为“全球供应链论坛”。该论坛的使命是为站在理论与实践前沿的学者及高层主管们提供一个平台，用来探讨那些与如何尽善尽美地管理一个供应链相关的各项议题。论坛的成员公司均是被公认为处于业界领袖地位的国际性大公司。各公司的经营范围及其代表们的个人专长是多种多样和互为补充的。论坛的规模限定在 15 家公司左右，各公司的代表们都应积极主动地参与论坛所组织的各项活动。

第一个由论坛资助的研究项目是关于供应链伙伴关系的研究，其目的是探讨如何与供应链上的其他公司建立并保持密切的商业关系。在第一个阶段性的总结报告中，研究人员阐述了一个成功的伙伴关系所具备的特点，以及一个失败的伙伴关系所揭示的主要原因。成员公司的代表们认为该项目进展正常，但希望还能有一个工具对具有潜在伙伴关系的双方期望进行评估。1996 年，该论坛的“合作伙伴关系模型”正式发表，随即论坛又推出了协调员指南。

1994 年当“合作伙伴”研究项目进入收尾阶段时，我开始了“供应链管理”这一研究项目。利用合作伙伴关系模式，管理人员有了一个行之有效的工具来决定何时适合建立伙伴关系，以及应当采取的伙伴关系形式。接下来，成员代表们将他们的兴趣集中在能否开发一个框架，来帮助他们分门别类地管理那些需要在部门之间、企业之间进行协调的各项活动。

从该项目一开始，论坛的代表们就认为供应链管理应该定位在管理全部的商业活动这一范畴，而不是将其定位成一个类似于物流或制造部门内部的一项创新举措。实施供应链管理的目的一直被认为是通过实现跨部门的商业流程来发展竞争能力并取得市场优势。这些商业流程就是那些用来协调企业内外部行为的营运机制。

1994 年举办的一次论坛会议期间，成员公司的代表们提供了在他们公司内部各项供应链管理创新举措的实施状况，而研究人员则提供了供应链管理的科学定义。在此基础上我们开发了相应的供应链管理框架。我们提出的必须通过实施商业流程来成功地管理一个供应链的想法，在很大程度上受到 3M 公司当时所进行的工作的影响。

在 1995 年，我们认为有必要设计一个高层主管培训讲座及其相应的教学材料。第一期培训班在 1996 年 2 月召开。该期培训班的内容围绕供应链管理八个流程中的前 7 个。第 8 个流程——退货管理流程，于 1997 年 4 月举办的第二期讲座之前加入。在论坛成员代表们的鼓励下，我整理了培训讲座的授课材料及当时论坛的最新研究成果，于 1997 年发表了供应链管理的定义及供应链管理框架。由该框架衍生出来的 MBA 课程于 2000 年在俄亥俄州立大学首次推出。2004 年，该书第一版的出版发行代表了我们研究的一个重要里程碑。2007 年，该书的第一个中文译本出版。本书的再版是我们仍在持续进行的研究项目中一个重要的里程碑。这本书在世界各地的大学里用做学位课程教材，同时还用在管理企业的开发项目上。

呈现在本书中的供应链模式从一开始就体现了论坛成员公司的代表及研究人员的集体智慧与经验。该模式发展到目前阶段，代表着成千上万个小时的阅读及写作，难以用时间来衡量的高层主管与研究人员之间的讨论，以及大量的判识和记录企业优秀管理经验的实地考察。该供应链管理模式是 15 年来企业界与学术界共同努力的结晶。

道格拉斯·M·兰伯特

Douglas M. Lambert

目 录

第 1 章 供应链管理	1	2.3 作为一个供应链管理流程的客户关系管理流程	24
1.1 综述	1	2.4 战略级客户关系管理流程	27
1.2 简介	2	2.4.1 审核公司及营销战略	27
1.3 哪些不是供应链管理	3	2.4.2 确认对客户进行细分的标准	28
1.4 哪些才是供应链管理	5	2.4.3 为产品及服务协议之间的区分程度提供指南	28
1.5 商业流程管理	7	2.4.4 制定指标评估模板	29
1.6 供应链管理流程	9	2.4.5 制定与客户分享流程改善收益的指南	32
1.6.1 客户关系管理	10	2.5 运营级客户关系管理流程	33
1.6.2 供应商关系管理	10	2.5.1 细分客户	34
1.6.3 客户服务管理	11	2.5.2 筹建客户/细分客户管理小组	35
1.6.4 需求管理	11	2.5.3 内部审核客户	35
1.6.5 订单履约	11	2.5.4 辨识与客户合作的机遇	36
1.6.6 制造过程管理	11	2.5.5 制定产品及服务协议	36
1.6.7 产品开发及商业化	12	2.5.6 实施产品及服务协议	36
1.6.8 退货管理	12	2.5.7 评估业绩并生成赢利报告	37
1.7 标准商业流程的要求	12	2.6 小结	37
1.8 使用供应链管理流程要获得跨部门 and 跨公司的参与	13	附录 客户和产品赢利报告	38
1.9 供应链管理的关键链接	15	第 3 章 供应商关系管理流程	49
1.10 衡量客户关系管理和供应商关系管理的财务影响	16	3.1 综述	49
1.11 在供应链上建立高绩效的关系	19	3.2 简介	49
1.11.1 合作伙伴模式	19	3.3 作为一个供应链管理流程的供应商关系管理流程	51
1.11.2 伙伴关系筹建会议	20	3.4 战略级供应商关系管理流程	52
1.12 概述供应链管理框架	21		
1.13 小结	21		
第 2 章 客户关系管理流程	23		
2.1 综述	23		
2.2 简介	23		

3.4.1	审核公司、营销、制造和资源 组织战略	52	4.5.3	实施方案	75
3.4.2	确定对供应商进行细分的 标准	52	4.5.4	监督与报告	75
3.4.3	为产品及服务协议中的 差分度提供指南	55	4.6	运营级客户服务管理流程的 案例	76
3.4.4	制定指标评估模板	56	4.6.1	吉列(阿根廷)公司的标准 响应程序	76
3.4.5	制定与供应商分享流程改进 收益的指南	58	4.6.2	壳牌公司的标准响应 程序	77
3.5	运营级供应商关系管理 流程	59	4.7	小结	79
3.5.1	区分供应商	60	第5章	需求管理流程	80
3.5.2	筹建供应商/细分供应商 管理小组	60	5.1	综述	80
3.5.3	内部审查供应商/细分 供应商	60	5.2	简介	80
3.5.4	识别与供应商的改进 机会	60	5.3	作为一个供应链管理流程的 需求管理流程	81
3.5.5	制订产品及服务协议和 沟通计划	61	5.4	战略级需求管理流程	82
3.5.6	实施产品及服务协议	62	5.4.1	确定需求管理目标和 战略	83
3.5.7	衡量业绩并生成供应商成本/ 收益报告	62	5.4.2	确定预测操作规程	83
3.6	小结	63	5.4.3	对信息流进行计划	86
第4章	客户服务管理流程	64	5.4.4	确定同步规程	87
4.1	综述	64	5.4.5	建立应急管理系统	89
4.2	简介	64	5.4.6	制定指标评估模板	89
4.3	作为一个供应链管理流程的客户 服务管理流程	66	5.5	运营级需求管理流程	91
4.4	战略级客户服务管理流程	69	5.5.1	收集数据/信息	92
4.4.1	制定客户服务管理战略	69	5.5.2	预测	92
4.4.2	制定响应程序	70	5.5.3	同步	92
4.4.3	为实施响应程序而进行基础 结构建设	71	5.5.4	降低多变性和提高 灵活性	93
4.4.4	制定指标评估模板	72	5.5.5	业绩评估	95
4.5	运营级客户服务管理流程	74	5.6	小结	95
4.5.1	识别事件	74	第6章	订单履约流程	96
4.5.2	评估事件发生背景及各种 预备方案	75	6.1	综述	96
			6.2	简介	96
			6.3	作为一个供应链管理流程的 订单履约流程	97
			6.4	战略级订单履约流程	98
			6.4.1	审核营销战略、供应链结构和 客户服务目标	98

6.4.2	确定订单履约要求	99	8.2	简介	129
6.4.3	评估物流网络	100	8.3	产品开发项目类型	131
6.4.4	拟订订单履约计划	101	8.4	作为一个供应链管理流程的产品 开发及商业化流程	131
6.4.5	制定指标评估模板	103	8.5	战略级产品开发及商业化 流程	132
6.5	运营级订单履约流程	104	8.5.1	审核公司、营销、制造和货源 组织战略	133
6.5.1	订单生成与通报	106	8.5.2	确定想法产生和筛选 过程	134
6.5.2	订单录入	106	8.5.3	制定跨部门的产品开发 小组成员资格指南	135
6.5.3	订单处理	107	8.5.4	识别产品下线时的难题和 限制条件	135
6.5.4	单据备制	107	8.5.5	制定新产品项目开发的 方针	136
6.5.5	订单分拣	107	8.5.6	制定指标评估模板	136
6.5.6	订单交割	108	8.6	运营级产品开发及商业化 流程	138
6.5.7	执行订单交割后活动并 衡量业绩	108	8.6.1	选定新产品并评估其 适配情况	138
6.6	小结	109	8.6.2	筹建跨部门的产品开发 小组	139
第7章	制造过程管理流程	110	8.6.3	规范新产品开发项目	139
7.1	综述	110	8.6.4	设计、制造和测试 新产品原型	140
7.2	简介	110	8.6.5	评估制造/采购决策	140
7.3	作为一个供应链管理流程的 制造过程管理流程	112	8.6.6	确定渠道	141
7.4	战略级制造过程管理流程	113	8.6.7	推出新产品	141
7.4.1	审核制造、源货、营销和物流 战略	113	8.6.8	衡量业绩	142
7.4.2	确定所需要的制造灵活 程度	117	8.7	小结	142
7.4.3	确定推/拉边界	119	第9章	退货管理流程	143
7.4.4	识别制造约束条件并确定 产能	121	9.1	综述	143
7.4.5	开发指标评估模板	122	9.2	简介	143
7.5	运营级制造过程管理流程	124	9.3	退货类型	144
7.5.1	确定制造的路线和 速率	124	9.3.1	消费者退货	144
7.5.2	制造过程和材料流动 规划	125	9.3.2	营销退货	145
7.5.3	执行产能和需求计划	126	9.3.3	资产退还	145
7.5.4	衡量业绩	127			
7.6	小结	127			
第8章	产品开发及商业化流程	129			
8.1	综述	129			

9.3.4	产品召回	145	10.3.9	就分数、重要性、证据和可能的行动方案，准备一份总结报告	168
9.3.5	环境类退货	146	10.3.10	制订行动计划	168
9.3.6	小结	146	10.4	小结	169
9.4	退货管理的定义	146	附录	一个跨部门评估的案例报告	170
9.5	作为一个供应链管理流程的退货管理流程	148	第 11 章	供应链管理图示	176
9.6	战略级退货管理流程	149	11.1	综述	176
9.6.1	确定退货管理目标和战略	149	11.2	简介	176
9.6.2	制定退货规避、退货查验和退货处置指南	151	11.3	基于关系的图示	177
9.6.3	开发退货网络/确定可选择的退货流动形式	153	11.3.1	基于关系图示的不同视角	179
9.6.4	制定信用原则	154	11.3.2	网络的结构维度	179
9.6.5	确定二级市场	154	11.3.3	供应链上的复杂性	181
9.6.6	制定指标评估模板	155	11.3.4	基于关系的图示案例	182
9.7	运营级退货管理流程	156	11.3.5	商业流程链接的种类	184
9.7.1	收到退货请求	156	11.4	基于活动的图示	186
9.7.2	确定退货路径	157	11.4.1	基于时间的流程图示	187
9.7.3	接受退货	157	11.4.2	供应线库存流程图示	188
9.7.4	选择处置方式	158	11.4.3	拓展的价值流图示	189
9.7.5	向客户/供应商归还信用额度	158	11.5	促成基于关系图示的绘制	190
9.7.6	分析退货和衡量业绩	159	11.6	小结	192
9.8	小结	159	第 12 章	精益思想和供应链管理	193
第 10 章	执行供应链流程评估	160	12.1	综述	193
10.1	综述	160	12.2	简介	193
10.2	简介	160	12.3	精益管理的基本原理	194
10.3	执行评估	161	12.3.1	在供应链运营中应用精益法则	195
10.3.1	获得对评估的支持	162	12.3.2	拓展的价值流图示	196
10.3.2	筛选要评估的流程	162	12.4	精益思想和供应链管理	199
10.3.3	选择参与评估的成员	162	12.5	广义的浪费	201
10.3.4	评估的日程安排	163	12.5.1	制定决策时进行成本分摊	202
10.3.5	让参与者了解 GSCF 框架和欲评估的流程	164	12.5.2	失去创造价值的机遇	203
10.3.6	独立完成评估工具	165	12.5.3	许诺与信守承诺之间脱节	203
10.3.7	概述总结评估结果	166			
10.3.8	召开达成共识会议	167			

12.5.4	对商业关系的预期 不明确	204	14.3	什么是伙伴关系	227
12.5.5	没有及时发现需要 采取的行动	205	14.4	合作伙伴模式的开发 历程	229
12.5.6	激励机制失衡	205	14.5	合作伙伴关系模式	231
12.5.7	过度的产品多样化 ...	206	14.5.1	准备会议	232
12.6	小结	207	14.5.2	合作伙伴会议	233
第 13 章	实施与保持供应链		14.6	合作伙伴模式的应用	249
	管理流程	208	14.6.1	与客户或供应商建立 伙伴关系	249
13.1	综述	208	14.6.2	评估一个现有的关系 ...	249
13.2	简介	208	14.6.3	解决一个关系中的 矛盾	250
13.3	结构方面的管理要素	209	14.6.4	创立一个共同的伙伴关系 前景	250
13.3.1	计划	209	14.7	伙伴关系制度化	250
13.3.2	管控方式	210	14.8	小结	251
13.3.3	工序结构	212	第 15 章	衡量供应链业绩	252
13.3.4	组织结构	212	15.1	综述	252
13.3.5	沟通机制	214	15.2	简介	252
13.3.6	知识管理	215	15.3	现有指标存在的问题	253
13.4	行为方面的管理要素	215	15.4	为何需要供应链指标	257
13.4.1	管理理念	216	15.5	供应链业绩指标和战略之间的 关系	259
13.4.2	权力与领导力	216	15.6	制定供应链指标的框架	261
13.4.3	风险与回报	217	15.6.1	图示供应链	262
13.4.4	文化与态度	218	15.6.2	分析每个链接	262
13.4.5	信任与专注	218	15.6.3	制定损益报表	264
13.5	流程的实施与保持	219	15.6.4	重新对接供应链管理 流程	265
13.5.1	选择流程	220	15.6.5	将非财务指标和损益 报表进行对接	267
13.5.2	组建流程小组	220	15.6.6	跨公司的比较和 复制	268
13.5.3	审核各子流程	222	15.7	小结	269
13.5.4	绩效评估	222	第 16 章	供应链管理：下一步行动	
13.5.5	差距分析	223		方案	270
13.5.6	实施改进	224	16.1	综述	270
13.5.7	验证核实	224	16.2	简介	270
13.6	小结	225			
第 14 章	在供应链上发展和实施				
	伙伴关系	226			
14.1	综述	226			
14.2	简介	226			

16.3	基于流程的供应链管理 框架	271	附录 A	客户关系管理流程的评估 工具	286
16.3.1	GSCF 框架	271	附录 B	供应商关系管理流程的评 估工具	295
16.3.2	供应链运营参考 (SCOR) 框架	272	附录 C	客户服务管理流程的评估 工具	305
16.4	两种框架的优缺点	273	附录 D	需求管理流程的评估工具 ...	316
16.4.1	焦点	273	附录 E	订单履约流程的评估工具 ...	328
16.4.2	战略对接	274	附录 F	制造过程管理流程的评估 工具	340
16.4.3	活动范围的广度	274	附录 G	产品开发及商业化流程的 评估工具	350
16.4.4	跨职能参与	275	附录 H	退货管理流程的评估工具 ...	369
16.4.5	流程与业绩标杆设置 ...	277			
16.4.6	价值创造	279			
16.4.7	小结	279			
16.5	实施 GSCF 框架的指南	280			
16.5.1	供应链管理流程评估 ...	280			
16.5.2	变革管理	282			
16.6	小结	285			

第1章

供应链管理

道格拉斯·M·兰伯特

1.1 综述

供应链管理究竟包含哪些内容？在这一问题上仍然存在着大量的、概念上的模糊。^①事实上，许多使用供应链管理一词的人认为，供应链就是物流或者是包含了客户及供应商物流的代名词。^②还有其他一些人认为，供应链管理是采购或运营的新名字，^③或者是含有采购、运营与物流这样一个集合物的新名字。^④然而，成功的供应链管理要求对那些贯穿企业内部及构成供应链的所有公司之间的各种商业流程实行跨职能整合。

本章将先给出供应链的定义，介绍是我们全球供应链论坛(GSCF)提出的供应链管理框架的特性，并对基于交易和基于关系的两种业务流程管理观点进行解释。同时，我们将具体阐述供应链管理流程以及标准商业流程的重要性，以及如何使用供应链管理流程实现跨部门和跨公司的整合。接下来，我们将描述客户关系管理和供应商关系管理如何形成供应链管理的关键链接，以及如何衡量它们对企业业绩产生的影响。最后，我们将介绍一种构建供应链上高效率商业关系的方法，即合作伙伴关系模式。

① 本章是在以下文章的基础上修改的：Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1 (1997), pp. 1-14; Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2 (1998), pp. 1-19; and, Keely L. Croxton, Sebastián J. García-Dastugue, Douglas M. Lambert, and Dale S. Rogers, "The Supply Chain Management Processes", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 2 (2001), pp. 13-36.

② Simchi-Levy, David, Philip Kaminski, and Edith Simchi-Levy, *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, Boston, MA: Irwin/McGraw Hill, 2000.

③ Monczka, Robert M., Robert J. Trent and Robert B. Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998.

④ Wisner, Joel D., G. Keong Leong and Keah-Choon Tan, *Supply Chain Management: A Balanced Approach*, Mason, OH: Thomson South-Western, 2004.

1.2 简介

现代商业管理中经营范式转换(paradigm shift)的最显著特征之一是单个企业不再以单独的、自主经营的实体形式进行竞争,而是以其所在的供应链的形式进行竞争。在这种新兴的竞争环境下,每个独立企业的最终成功将取决于管理层对该公司复杂的商业关系网的整合能力。^①

对供应链上各种关系的管理逐渐被称之为供应链管理。严格地讲,供应链不是一个由数个商业关系构成的链条,而是一个由多种业务和商业关系组成的网络。供应链管理能够提供机会来获取对企业内部和企业之间进行整合与管理的协力优势。从这个意义上来说,供应链管理追求的是商业流程上的卓越与完美,代表着一种全新的方法来管理与供应链上其他企业之间的业务与关系。

迄今为止,学术界几乎没有对此提供相关的指导。^② 仅有的一小部分通常也只是在追随企业的实践而不是在引导企业的实践。因而有必要为成功的供应链管理实践构造新的理论,并开发出规范的工具与做法。全球供应链论坛(Global Supply Chain Forum, GSCF),一个由一些处于非竞争地位的国际大型企业和学术研究人员组成的团体,从1992年起就开始定期地召开会议,其目的是改进供应链管理的理论与实践。下面给出的是全球供应链论坛成员们开发并使用的供应链管理定义:^③

供应链管理是对贯穿从最终用户到原始供应商的关键商业流程的整合。这些流程为客户以及其他利益相关者提供能够创造价值的产品、服务和信息。

图1-1体现了持这种观点的供应链管理,它描述了一个简化的供应链网络结构、信息流及产品流,以及整合了公司内部各职能部门和供应链上其他公司的供应链流程。至此,原本侧重企业内部的业务流程拓展成了跨企业的供应链流程,以用来管理那些跨越企业内部以及公司之间边界的业务链接。

本章的组织如下:首先阐述什么样的管理理念不是供应链管理,随后用一小节对供应链管理的主要内容、商业流程管理,以及供应链管理流程进行扼要描述。其次,我们将解释使用标准商业流程进行供应链管理的必要性,并对跨部门和跨公司参与供应链管理流程的必要性进行描述。接下来的一小节将说明客户关系管理和供应商关系管理如何在供应链管理上形成关键的流程链接。然后,我们将给出如何衡量客户关系管理和供应商关系管理对公司财务业绩产生的影响。我们要介绍的最后两个话题是如何在供应链上建立高效率的商业关系,并对我们提出的供应链管理框架做出总结。最后将给出一些相关的结论。

① Drucker, Peter F., "Management's New Paradigms", *Forbes Magazine*, October 5, 1998, pp. 152-177; and, Martin G. Christopher, "Relationships and Alliances: Embracing the Era of Network Competition," in *Strategic Supply Chain Management*, ed. John Gattorna, Hampshire, England: Gower Press, 1998, pp. 272-284.

② Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2 (1998), pp. 1-19.

③ 俄亥俄州立大学, 费舍商学院, 全球供应链论坛。见 fisher.osu.edu/scm。