

南开物流译丛

供应链项目管理

—— 一种结构化、合作式与
可测度的方法

SUPPLY CHAIN PROJECT MANAGEMENT
A STRUCTURED COLLABORATIVE AND
MEASURABLE

[美] 詹姆斯·B. 艾尔斯 / 著

王 玲 / 译

南开大学出版社

《南开物流译丛》

供应链项目管理

——一种结构化、合作式与可测度的方法

[美] 詹姆斯·B. 艾尔斯 著
王玲 译

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

供应链项目管理:一种结构化、合作式与可测度的方法 /
(美)艾尔斯(Ayers, J. B.)著;王玲译. —天津:南开大学
出版社, 2011. 11

(南开物流译丛)

ISBN 978-7-310-03790-2

I. ①供… II. ①艾… ②王… III. ①供应链管理:
项目管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 210509 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:孙克强

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 12 印张 4 插页 342 千字

定价:32.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

《南开物流译丛》总序

随着经济全球化和信息技术的迅猛发展,企业生产要素的获取与产品营销范围日趋扩大,社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式正在并将继续发生深刻的变革。与此相适应,企业建立竞争优势的关键,已由降低原材料成本的“第一利润源泉”、提高劳动生产率以降低活劳动消耗的“第二利润源泉”,转向建立高效物流系统以降低物流费用的“第三利润源泉”,现代物流业正在世界范围内广泛兴起。

进入 21 世纪以来,随着世界经济和科学技术的迅速发展,现代物流作为一种先进的组织方式和管理方式,受到了包括我国在内的各国政府的高度重视,得到了广泛应用,并在提高经济运行质量、提高社会效益和经济效益等方面发挥了重要作用。

我国现代物流业起步较晚,现代物流业在我国的快速发展只有二十来年的历史。目前,我国大多省市均已开展了对现代物流发展战略的研究,并将现代物流列入区域经济发展的重点领域。现代物流对地区经济和社会发展起到了重要的促进作用。

伴随着现代物流在我国的快速发展,物流人才短缺等问题日益凸显,物流从业人员亟待进行知识更新。目前,随着现代物流业的快速发展和物流教育的推进,物流和供应链管理领域的图书市场缺口很大,虽然近年来相关教材、专著、译著层出不穷,但作为处于刚刚发展的并不成熟的物流类学科领域,相关图书还在一定程度上存在低水平重复、新颖性不足等问题。

相对于比较成熟的学科而言,现代物流和供应链管理领域国内现有的译著并不多,而且以教材为主。伴随着全球现代物流业的快速推进和国际物流学术创新成果的不断涌现,我国很有必要推出系列学术译著,以满足国内物流实业界和学术界的相关图书需求。

基于以上考虑，南开大学物流管理系与南开大学出版社合作，共同推出《南开物流译丛》，编纂、翻译出版国外现代物流和供应链管理领域的最新图书，并定位于以下方向和领域：

1. 有较高学术价值，同时国内业界也很关注的领域。
2. 我国政府和民众关注的热点问题。
3. 国内专业物流市场，如零售、食品等著作比较稀缺的领域。
4. 国外的高水平经典教材，以研究生和高年级本科生教材为主。

我相信，这套译著丛书的出版，将对我国物流业界的从业人员、从事物流学术研究的人员、物流领域的研究生和高年级本科生提供有效的借鉴和参考，对我国物流专业队伍建设、企业物流和物流企业经营管理优化也将起到重要的促进作用。

刘秉镰

2009年2月10日

译者前言

随着经济全球化的发展和科学技术的不断进步，客户需求快速变化，市场竞争日益激烈，企业之间的竞争已上升为供应链与供应链之间的竞争。企业要想获得竞争优势，就必须善于利用供应链管理理论和方法来不断提高自身的核心竞争力。特别是金融危机后，企业面临严峻的生存与发展问题，供应链管理在企业管理中的地位被重新提到新的高度，加快供应链流程再造，提高供应链管理水平和，进而促进企业对外部环境与内部资源的优化整合配置，成为企业提高核心竞争力的有力武器。

供应链管理是企业管理中的一大难点。由于是多个企业的合作，其管理模式有别于单个企业的管理。供应链上各个企业间是一种相互合作的关系，是由于共同的利益结合在一起的，可能随着项目的结束而终止。在这种情况下，项目管理为供应链管理提供了新的思路。项目管理是管理一次性项目的最为有效的方法。项目管理的组织是临时的、柔性的，与供应链管理的特点一致；项目管理的组织结构趋于扁平化，有利于各个企业发挥自身的核心竞争力，项目小组主要是协调各企业间的关系，从总体上把握项目的大方向。项目管理学科的开放性使得其非常适于在供应链管理中的应用。

本书作者詹姆斯·艾尔斯先生是美国 CGR 管理咨询公司负责人，在国防、航天、公用事业、电子、健康、化学及服务行业的供应链战略、运作管理、新产品开发及流程改进方面有着丰富的咨询经验，出版了三部专著并发表了大量论文，在实业界和学术界均有着较大的影响。作者将项目管理和供应链管理知识以及大量的行业标准、最佳实践和丰富的咨询经验，应用于供应链的项目管理中，对于管理者们同时运用供应链管理和项目管理的知识与实践来制定和执行供应链战略，具有很强的可操作性。

本书适合于物流、供应链管理、项目管理等专业的高年级本科生和研究生学习使用,也适用于相关专业的教师、研究人员阅读和参考,更重要的是,本书对于从事企业管理、供应链管理的企业管理人员及供应链项目经理等,具有非常高的应用和参考价值。

目前,国内在供应链项目管理领域的相关图书还很少,我相信,本书的翻译,将对我国相关研究的深化和该领域在实业界的快速发展,起到一定的促进作用。

本书由王玲组织全书的翻译工作。南开大学现代物流研究中心的部分硕士研究生陈蕾、毕志雯、付兰兰、刘育龙、王晓雷、褚哲源、范九伟、胡晓雯、孟辉、王赞参加了本书的初稿翻译和校对工作,王玲对全书进行了最终的校译和修订,直至最后的统稿完稿。

由于译者水平有限,翻译中难免出现错误和不妥之处,恳请读者提出宝贵意见。

王 玲

2011年1月于南开园

前 言

本书目的

本系列丛书中《供应链管理手册》和《零售供应链管理》都认为，管理供应链需要一种新的方法来完成传统的管理工作。这些传统的管理工作包括商品的生产和服务的提供、新产品和服务的开发以及大量的行政管理工作。供应链管理（SCM）的出现使得执行这些任务变得更难了，但同时也更容易了。在当今世界，企业如果只是单打独斗而不与供应链上其他企业合作，那么就很可能以失败而告终。对于一些企业来说，很难创新一套与伙伴合作的方法。多个企业间的合作也会给项目管理能力带来挑战。而“结构化、合作式与可测度”的管理模式将取代向下属公司口述指令的形式。

换句话说，成功的合作可以让企业的日子好过些。通过与有共同利益的合作伙伴一起成功，管理者可以使企业扩大合作圈。这些合作伙伴为这个跨企业的“企业”投入人力、物力和财力。合作是创造几乎没有竞争的新市场空间的最有效的方法。

当本书稿寄到奥尔巴赫出版社（Auerbach Publications）时，美国 and 世界经济正急剧衰退，这种低迷要持续多长时间还不确定，但有希望在你看到本书时结束。本书内容非常适用于解决经济困难时期的问题。衰退的幅度在减小，可能不会出现第二次剧烈变化。

要想取得供应链的变革，就必须有灵感和努力。本书副标题中提到的“结构化、合作式与可测度”无疑是我们追求的理念。但是在供应链世界如何才能做到这一点？这正是本书要解决的问题。基本上，管理者都有下表中所列出的几种经历。表格的左边是公司的常规业务，右边是“结构化、合作式与可测度的方法”，这一方法把项目管理和供应链管理的知识与实践融合在一起。

常规业务	结构化、合作式与可测度的方法
职能性的发起	跨企业的发起
以方案为主，目标模糊	以项目为主，目标明确
当前的市场空间	新的市场空间
狭隘的解决方案	广泛的解决方案
以技术人员为领导	以高级管理者为领导
先系统，后流程	流程为先，系统为使能
以投资回报为测量标准	以竞争力提升为测量标准
在空余时间完成	专用资源
启动后又忘了	监督并跟踪

公司的常规业务总是循规蹈矩。但在供应链活动中，第一个难题就是组织内部不同部分的协调统一。如果能做好这点，则接下来的问题就是如何实现跨企业的统一管理。人们会争论上面哪个问题更难以解决。最近的调查显示，组织内部的整合更棘手。

本书结构

本书共包括三篇及两个附录。

第1篇：供应链管理的执行——基本概念

第1篇中，第1章主要介绍本书结构及基础知识，包括供应链管理和项目管理的知识和实践。第2、3章描述了供应链管理知识领域——战略执行的重要基石。第4章总结了管理者为获得成功而必须执行的五大管理任务。

第2篇：项目管理与供应链管理

第2篇主要介绍项目管理与供应链分析和文档编制的结构化方法。其中第5章主要讨论了项目管理成熟度模型。该模型是测度项目进程的一种工具。自本书第1版发行时，美国项目管理协会（PMI）和美国供应链管理专业委员会（CSCMP）就已经向从业者推广了大量流程模型和测量成熟度的自我评价准则。这些新的模型是在原有模型，如美国供应链协会的供应链运作参考模型（SCOR模型）的基础上改

进而来。本书对这些模型加以总结，目的在于将其应用于第 5 章的项目管理知识和实践及第 10 章的供应链管理知识和实践。

本篇其他章介绍了项目管理和供应链管理的全国性组织颁布的一些标准。第 6 章和第 7 章介绍了 PMI 推出的《项目管理知识体系指南》(PMBOK Guide)。第 8 章介绍了 CSCMP 推出的《供应链管理流程标准》。在第 9 章中，作者运用在 IT 项目中的工作经验，总结出了导致项目失败的根源的工作清单。第 3 篇的项目流程将解决项目管理中的共性问题。

第 3 篇：供应链管理项目流程

本篇包括了一个广泛应用的供应链项目管理的模板，它借鉴《项目管理知识体系指南》中的流程标准制定项目结构。第 3 篇的内容将有助于从业者，尤其是那些希望参与跨职能或者跨企业管理的人形成自己的努力方向。

附录

附录 A 是第 3 篇中介绍的项目流程管理模板的清单以及执行这些流程的职责总结。附录 B 主要介绍了利益相关者和各参与方在项目流程中的职责。

本书使用方法

本书主要针对两类读者：第一是希望了解项目管理知识的供应链从业者；第二是希望了解供应链管理知识的项目管理从业者。本书第 2 篇主要为前者服务，而第 1 篇则为后者服务。作者建议先从第 1 章开始，对本书的整体结构有大致了解，然后再根据自己的兴趣仔细阅读相关章节。本书的每一章都是以回答讨论话题的方式安排的。对于供应链管理改进项目的从业者来说，本书的第 3 篇将会非常有价值。

祝你在供应链项目管理的学习和工作中一帆风顺！

目 录

版权信息	1
《南开物流译丛》总序	1
译者前言	1
前言	1
致谢	1
作者简介	1
第 1 篇 供应链管理的执行——基本概念	1
第 1 章 目的和概述	3
1.1 本书的目的	3
1.2 项目管理和供应链管理知识领域	5
1.3 本书路线图	7
第 2 章 供应链管理的定义	10
2.1 供应链管理的七个原则	10
2.2 专业组织的观点	12
2.3 供应链间的竞争	13
2.4 价值链及其他观点	16
2.5 供应链项目管理的启示	20
第 3 章 供应链变革的驱动力	22
3.1 驱动力是重要的	22
3.2 PESTEL	23
3.3 延伸产品	29
3.4 全球化	31
3.5 必要的柔性——终极能力	33
3.6 以流程为中心的管理	39

3.7	合作	40
3.8	了解你的驱动力	46
第4章	供应链管理的五项任务——供应链管理知识的基础	49
4.1	供应链管理五项任务概述	50
4.2	任务1: 设计供应链以获得战略优势	51
4.3	任务2: 实施合作关系	66
4.4	任务3: 打造供应链伙伴关系	71
4.5	任务4: 管理供应链信息	77
4.6	任务5: 缩减供应链成本	80
第2篇	项目管理与供应链管理	83
第5章	项目管理成熟度等级	85
5.1	PMI OPM3 知识基础	85
5.2	科兹纳的成熟度模型	88
第6章	项目管理标准	95
6.1	交叉学科	97
6.2	项目管理结构与词汇	98
第7章	项目管理知识领域	105
7.1	供应链管理知识的补充	107
7.2	知识领域所需的供应链管理知识	107
7.3	知识领域与供应链管理	109
第8章	供应链流程标准和参考模型	135
8.1	SCOR 和 CSCMP 的《流程标准》	135
8.2	模型对项目管理的贡献	141
8.3	模型的应用	142
8.4	项目管理的捷径	144
第9章	IT 项目——对于供应链管理的经验	146
9.1	为什么关注 IT 项目?	146
9.2	僵化, 缺乏柔性	147
9.3	组织障碍	149

9.4	高层管理缺失	151
9.5	不适合的技术能力	152
9.6	被误解的技术	157
9.7	信息技术产业最佳实践工具	159
9.8	结论：教训	165
第 3 篇	供应链管理项目流程	169
第 10 章	供应链管理成熟度模型	171
10.1	外部市场和产品评估	172
10.2	组织、流程和系统的成熟度矩阵	177
10.3	供应链管理成熟度的阶段	179
第 11 章	供应链管理执行流程介绍	184
第 12 章	制定供应链战略	190
12.1	制定供应链行动章程 (1.1)	191
12.2	制定项目计划 (1.2)	197
12.3	定义领域 (1.3)	202
12.4	设计活动系统 (1.4)	209
12.5	调整组织 (1.5)	214
12.6	制定合作战略 (1.6)	218
12.7	控制变更 (1.7)	223
12.8	结束阶段 (1.8)	226
第 13 章	实施合作关系	228
13.1	规划组织 (2.1)	229
13.2	获得员工 (2.2)	233
13.3	组织活动系统的实施 (2.3)	234
13.4	实施评估 (2.4)	238
13.5	控制进度 (2.5)	240
第 14 章	打造供应链伙伴关系	242
14.1	规划沟通 (3.1)	244
14.2	实施供应商基地计划 (3.2)	248

14.3	实施客户基地计划 (3.3)	250
14.4	设立跨企业组织 (3.4)	253
14.5	规划风险共担 (3.5)	255
14.6	获取跨企业员工资源 (3.6)	257
14.7	核实伙伴范围 (3.7)	259
第 15 章	改进供应链流程和系统	261
15.1	规划流程改进 (5.1)	265
15.2	绘制供应链流程 (5.2)	269
15.3	识别成本根源 (5.3)	279
15.4	降低物料成本 (5.4)	286
15.5	实施需求驱动供应链 (5.5)	290
附录 A	供应链项目的输入和输出概要	300
附录 B	供应链管理项目责任	303
词汇表		305
参考文献		353

第1篇 供应链管理的执行

——基本概念

本篇共4章。第1章介绍了本书的基础，包括供应链管理和项目管理方面的知识与实践，使读者能够了解全书的总体结构。第2、3章介绍了构成战略执行基础模块的供应链管理知识。第4章总结了管理者为获得成功而必须执行的五项管理任务。

第1章 目的和概述

正如题目所示，本章介绍了该书的目的和计划安排，以便读者了解本书。

本书是对畅销书《供应链管理手册》¹的补充。该手册于2001年出版，并于2006年再版。两个版本都研究了新兴的供应链管理（SCM）学科。一直以来，供应链管理的目标并未改变，但却需要新知识、新实践和新技能加以指导。该手册介绍了管理者有效实施供应链管理所需的知识和实践技能——换句话说，到底需要做什么。

本书的重点是实施流程，也就是“如何做”。其基本前提是：供应链的设计和改进需要有组织的项目，而这种项目要充分利用从项目管理的知识和实践中开发的最佳实践。一些评论家们，如学者、分析师和高级管理者，经常会就战略和战术的相对价值展开争论。没有付诸实践的伟大战略不具有价值，而执行得很好的项目如果没有战略作指导也不会产生价值。无论它们给企业带来什么利益，都纯属偶然。供应链变革的驱动力增加了整合供应链管理和项目管理学科的紧迫性，详细内容见第3章。

1.1 本书的目的

供应链管理不仅仅是一门完全停留在分析阶段的“左脑”学科，其具体应用需要“右脑”直觉进行战略决策。优化科学需要由艺术来调节。也就是说，供应链管理延伸了将成千上万的产品从生产者转移到用户的交易活动。供应链管理也需要“右脑”的思考来开发战略以满足市场需求。本书的目的可用下面这句话来表述：

为了使管理者们能同时运用供应链管理和项目管理的知识和实