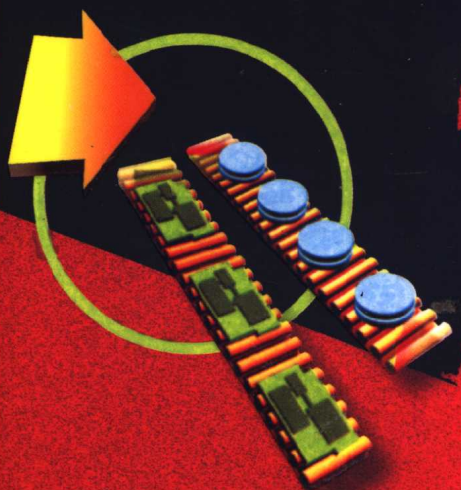


物流运筹与流程再造

Logistics operational research and strategy

张远昌/主编



本书涵盖了物流运筹与供应链管理方面的商业运作实例和基本原理，通过理论研究与实例分析相结合，向读者阐述了如何运用基于价值链的业务流程再造理论构建面向国际化的企业流程运作框架，同时展示了未来的商业物流与供应链管理在增强企业竞争力方面所起到的作用。本书立足于从当代商业的角度考察物流的运作方法，还揭示了一体化物流管理所需的行动、商业流程与战略。

Logistics operational research and
strategy

物流运筹与流程再造

物流经理人实务书库

张远昌/主编

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流运筹与流程再造/张远昌主编. —北京:中国纺织出版社, 2004.6

ISBN 7-5064-2890-3/F·0432

I. 物… II. 张… III. 物流-物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004424 号

责任编辑:王学军 加工编辑:吴家祺
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
邮政编码:100027 电话:010-64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail: faxing@c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
开本:787×1092 1/16 印张:21.75
字数:280 千字 印数:1—6000 定价:36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

总 序

《物流经理人实务书库》从企业管理的角度，向读者展现了企业物流管理的几乎所有相关领域。简单明了的概念介绍、务实可行的操作方法、学术性的理论探讨在本书库中协调地融为一体，结构合理、内容全面系统，操作性和理论性并重。

本书库侧重于对构成所有经济组织成功管理的关键要素——物流活动的规划、组织和控制进行论述。物流活动对企业或组织一向十分重要。企业物流是许多观念、原理和方法的综合，这些观念、原理和方法既有来自传统的市场营销、生产、会计、采购和运输领域的，也有来自信息学、组织行为学和经济学的规律。本书库从生产物流与采购管理、仓储管理与库存控制、销售物流与渠道建设、物流运输与配送管理、电子商务与信息管理、物流运筹与流程再造等六个方面将这些内容统一起来形成一个符合逻辑的思想体系，从而有效提高物流活动水平。从企业内部的横向集成而言，生产物流与采购管理、仓储管理与库存控制、销售物流与渠道建设构成了企业所有横向的物流活动；而从包括供应链其他成员在内的企业纵向集成来看，物流运输与配送管理、电子商务与信息管理、物流运筹与流程再造则囊括了企业从源头到终端的所有物流活动。本书库着重阐述了这两个三角形。另外，还融入了相关的物

流法律与国际公约信息，从商业支持的角度阐述了物流相关法律和国际公约在物流活动中的重要性。

与管理学其他领域一样，用于表述企业物流管理方法和概念的术语经常变换。本书库力求独立于目前的流行版本和潮流，提出在目前和可预见的未来构成良好企业物流实践基础的观念、原理和方法。本书库还指出了影响企业物流管理范围和实践的一些趋势，并且引用了大量的企业实例。

2004 年 6 月

前言

“21 世纪企业之间的竞争,已不再是单个企业间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争”。这是近两年来企业管理界耳熟能详的一句话。

在设计供应链系统之初,企业就应备份应急手段和措施,在不可预见的事件发生时,从人员到体系都要得到万无一失的保证。供应链系统的管理理念就是当第一程序出现问题时,必须有第二程序的保证。

供应链是什么?是一条链,一条互补双赢的链。传统意义上的管理其信息是不对称的,而现代供应链管理是对称的,企业与供应商、经销商的关系是对等、一体的。不论是链上的终端消费者,还是经销商、批发商、企业、供应商、供应商的供应商、客户的客户,都是供应链环节上的不同节点,同为利益攸关者。因此,企业应把外部利益各方看作是合作伙伴,保持高度合作、信任的态度,积极全面地合作和投入,这样才会使供应链更加畅通、有效。当突发事件发生时,想办法让大家协调一致,至少要与前端的经销商和后端的供应商打造成一条攻不破的链。

供应链涵盖了从供应商的供应商,到客户的客户之间有关最终产品或服务的形成和交付的一切业务活动。供应链不仅包括制造商和原材料供应商,也包括批发商和分销商,零售商和客户本身。在一个组织内部,供应链涵盖实现客户需求的所有职能,包括新产品开发、采购、生产、分销、财务和客户服务等等。供应链是动态的,其中包含了信息、产品和资金在供应链各

组织之间的流动,供应链的每个组织环节执行不同的流程,与供应链的其他组织相互作用。

供应链的目的,是要使整个供应链产生最大的价值。供应链的价值,是指最终产品销售给客户带来的收入与供应链满足客户需求所支付的总成本之差,供应链营利(supply chain profitability),是指整个供应链各组织所共享的总利润。在大多数商业供应链中,供应链的价值与供应链营利紧密相关,供应链营利越高,供应链也就越成功。

本书从供应链优化和企业流程重组的角度,分析了企业如何在各种环境和视角下进行企业供应链的构建以及活动。本书没有理论的条条框框,侧重于实际操作性,期望能为读者带来一些益处和启发。

编 者
2004 年 6 月

目 录

第1章 供应链管理概论

1.1 供应链与供应链管理的概念	2
1.2 供应链管理的分类及组件	3
1.2.1 供应链管理的分类	3
1.2.2 供应链管理的组件	3
1.3 供应链管理的特性	4
1.4 供应链的策略管理	5
1.4.1 策略管理的三种思考	5
1.4.2 供应链管理的规划	6
1.4.3 供应链策略管理的步骤	6
1.5 供应链的流程管理	10
1.5.1 企业流程的种类	11
1.5.2 全面订单流程管理	11
1.6 供应链的系统管理	15

第2章 供应链环境下的物流组织结构

2.1 企业组织结构特征	19
2.2 建立物流组织的重要性	21

2.3	物流组织结构的模式	23
2.4	决定企业组织的结构法则	25
2.5	供应链企业物流管理组织形式的变化	30
2.6	组织结构的主要影响因素	32
2.6.1	组织规模	32
2.6.2	企业组织结构	33
2.6.3	企业发展战略	33
2.6.4	对物流重要性的认识	33
2.6.5	不可预知的环境	36
2.7	供应链环境下组织结构的构建	36
2.8	供应链战略联盟与市场选择	37
2.8.1	供应链战略联盟	37
2.8.2	现场合同成本和同盟成本	41
2.8.3	信息技术协调与合同联盟	42
2.8.4	供应商同盟之间或市场交换之间的选择	42

第3章 供应链环境下的采购策略

3.1	采购管理概述	45
3.1.1	现代企业采购管理概念	46
3.1.2	现代企业采购管理工作程序	46
3.2	供应链中采购管理的价值	48
3.2.1	采购管理的作用	49
3.2.2	采购管理的目标	51
3.3	供应链中采购管理的决策过程	53
3.3.1	采购计划策略	54

3.3.2 采购过程管理策略	59
3.4 供应链环境下的准时化采购	64
3.4.1 准时化采购的核心	64
3.4.2 准时化采购对供应链管理的意义	64
3.4.3 准时化采购的特点	65
3.4.4 准时化采购的原理与方法	67
3.5 供应商关系管理	69
3.5.1 建立伙伴供应商关系的意义和目的	69
3.5.2 供应商共赢关系的建立	72

第4章 供应链环境下的物料流程管理

4.1 物料管理的活动范围和目标	77
4.2 物料管理活动	78
4.2.1 购买与采购	78
4.2.2 生产控制	79
4.2.3 仓储与保管	80
4.2.4 资料与信息系统	80
4.2.5 存货计划与管制	81
4.2.6 回收物流	81
4.2.7 预测	82
4.3 内部物流	83
4.4 物料流动的管理与控制	84
4.5 物料控制组织化	86
4.6 建立有关物料的信息	89
4.7 物料发送和领用控制	94

4.8 全面品质管理	98
------------------	----

第5章 供应链环境下的交通运输

5.1 时间与地点的实用性	101
5.2 交通运输创造价值的要素	102
5.3 运输费用、价格和联系问题	103
5.3.1 产品联系因素	103
5.3.2 市场联系因素	104
5.3.3 服务的费用及相对于服务的价值	104
5.4 运输特性	105
5.5 环球运输	109

第6章 供应链信息化建设

6.1 物流信息平台的系统构筑	111
6.1.1 物流信息平台概述	112
6.1.2 物流信息平台激励机制	113
6.1.3 物流信息平台的系统构成	113
6.1.4 物流信息平台的核心能力	115
6.2 供应链与电子商务	117
6.2.1 供应链对电子商务的作用	118
6.2.2 供应链对信息化企业的冲击	119
6.2.3 供应链对我国电子商务的影响	120
6.2.4 供应链对中国企业国际化策略的影响	121
6.3 供应链与信息支持技术	122
6.4 信息技术对传统企业的影响	127

6.5 物流信息平台的发展趋势	137
-----------------------	-----

第7章 供应链环境下的物流服务

7.1 物流服务概述	141
7.1.1 物流服务的要素	142
7.1.2 物流服务在物流中的重要性	145
7.2 物流服务的问题及对策	147
7.3 如何保证具有竞争优势的物流服务水平	151
7.4 供应链环境下物流服务的构建	154
7.4.1 物流服务质量管理体系	154
7.4.2 物流服务质量的改进	155
7.4.3 物流服务质量管理体系的评价	157
7.4.4 物流服务绩效评价体系	160
7.4.5 物流服务主要活动的绩效评价	162
7.4.6 物流服务企业的绩效评价	164

第8章 供应链面临的挑战与发展主题

8.1 供应链管理面临的挑战	167
8.2 供应链构建的商业环境与对策	171
8.2.1 建立有效的物流组织	171
8.2.2 缩短顾客订购管理过程	172
8.2.3 建立先进的供应链管理体系	174
8.3 供应链的发展主题	175
8.3.1 协作物流	175
8.3.2 服务化物流	181

第9章 供应链绩效评价

9.1 供应链绩效评价概述	189
9.1.1 供应链绩效评价的意义	189
9.1.2 供应链绩效评价的原则	190
9.2 供应链业务流程的绩效评价指标	193
9.3 供应链绩效标杆的建立	197
9.3.1 标杆法概述	197
9.3.2 标杆法的实施	199
9.3.3 标杆管理制度及其实施	200
9.4 供应链激励机制	203
9.4.1 供应链企业的激励机制	203
9.4.2 供应链企业激励机制的特点	204
9.4.3 供应链协议的激励	206
9.5 供应链运营和绩效诊断	211
9.5.1 运营杰出	211
9.5.2 运营杰出的供应链	212
9.5.3 对供应链运营绩效评价的关键指标	213
9.5.4 对供应链运营绩效的测试和诊断	214

第10章 供应链优化

10.1 供应链优化概述	219
10.1.1 供应链优化的重要性	220
10.1.2 供应链优化目标	220
10.1.3 供应链优化方法	221

10.1.4 供应链中的不同优化层次和问题·····	222
10.2 供应链优化与重新设计 ·····	223
10.2.1 供应链基准·····	223
10.2.2 供应链基准程序分析·····	225
10.2.3 供应链优化与重新设计·····	227
10.3 供应链优化技术 ·····	229
10.3.1 供应链优化技术的等级·····	229
10.3.2 供应链优化技术的实施·····	233

第 11 章 供应链管理环境下的企业流程重组

11.1 流程与流程重组 ·····	245
11.1.1 流程的概念·····	245
11.1.2 流程的种类·····	246
11.2 业务流程重组的背景与内涵 ·····	250
11.2.1 BPR 背景·····	250
11.2.2 业务流程重组的类型·····	251
11.2.3 业务流程重组的内涵·····	252
11.3 供应链管理环境下的业务流程 ·····	256
11.3.1 供应链管理环境下的企业业务流程的主要特征·····	256
11.3.2 供应链管理环境下,企业业务流程重组的原则 ·····	258
11.4 供应链企业运作管理的构建 ·····	261
11.5 HR 再造案例 ·····	264

第 12 章 业务流程重组的基本方法

12.1	流程重组的切入点和相关因素	269
12.1.1	流程重组的切入点	269
12.1.2	流程重组的准备要素	270
12.2	流程重组基本步骤	272
12.3	流程分析与优化重组的步骤与方法	278
12.4	实施业务流程重组的方法	281
12.4.1	BPR 的观念重建	282
12.4.2	BPR 的流程重建	282
12.4.3	BPR 的组织重建	283
12.4.4	案例分析	283
12.5	业务流程重组的成本控制	285
12.5.1	流程成本控制的实质	285
12.5.2	ABC 法则	286
12.5.3	流程设计中的成本控制技巧	287

第 13 章 全球供应链管理

13.1	惠普(HP)全球供应链实例剖析	289
13.2	供应链中需求易变性/信息扭曲和长鞭效应	292
13.2.1	长鞭效应与其原因	293
13.2.2	长鞭效应的非行为的原因	295
13.3	从国内到全球的供应链:增加复杂度和不确定性	299
13.3.1	实质的地理距离带来的困难	299
13.3.2	增加预测难度和不准确	299

13.3.3 汇率和其他的总体经济不确定性·····	300
13.3.4 不合适的基础建设·····	301
13.3.5 全球贸易市场中产品的多变性·····	303
13.4 全球供应链垂直整合问题 ·····	303

第14章 全球性的物流策略

14.1 全球化分析、规划、控制中的相关问题 ·····	312
14.2 全球性物流的关键因素 ·····	313
14.3 发展全球性物流的指导方针 ·····	314
14.4 全球性物流组织 ·····	316
14.5 全球市场良机 ·····	323
14.5.1 北美洲·····	324
14.5.2 太平洋周边的国家和地区·····	326
14.6 网际网络软件大大降低成本 ·····	329

第1章 供应链管理概论

在越来越激烈的商业竞争环境中,只有凭借不断追求品质、成本及顾客满意度的持续改善,公司才有希望继续生存。使用计算机联网以完成信息科技的服务,确保及时响应的水准,才能在日益竞争的市场中满足顾客的需求。换言之,从生产到消费的过程中,通过自动化科技的辅助,减少人工处理信息的作业,缩短周期时间,保证达到最小程度的重复作业,并删除流程中不必要的互动流通,以达到最佳的管理状态。

通讯科技的革命,使得各类信息资料的大量累积可在较短的时间内完成,而应如何收集分析资料已经成为一门重要的学问,这将在优胜劣败的市场竞争中,击败那些仍然使用低效率的信息处理方式的对手。

根据过去对许多公司的接触与研究分析,我们发现那些正企图发展供应链模式,以引导企业网络达到最理想状况者,都具有一些相类似的特征,即强调持续改善全面质量管理、缩短周期时间、最少存货水准和最大可能的顾客满意度,同时还要继续维持最大的利润。这些公司都努力去创造一个现代供应链网络所必须具备的条件,即最短周期时间、能满足顾客需求的最低安全存量、最低运输成本、先进的信息系统等,同时保证以顾客能够接受的价格,以及允许供应链中各成员赚取合理的利润。