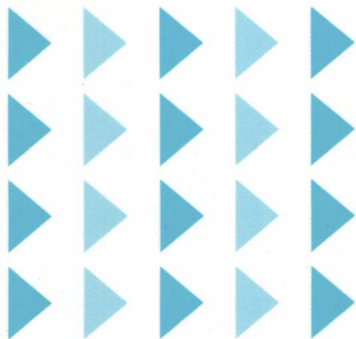


质量行动力

供应链管理

GONGYINGLIAN
GUANLI

楼 园 李晓辉◎编著
“质量行动力”主编◎韩福荣



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

质量行动力

供应链管理

楼园 李晓辉 编著
“质量行动力”主编 韩福荣

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

质量行动力 供应链管理/楼园, 李晓辉编著.
—北京: 中国计量出版社, 2008. 7
(质量行动力/韩福荣主编)
ISBN 978 - 7 - 5026 - 2902 - 1

I. 质… II. ①楼…②李… III. 物资供应 - 物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 151547 号

内 容 提 要

本书沿着供应链构建、运作管理和绩效评价这一逻辑顺序展开, 同时辅以供应链管理中重要的两个方面: 信息网络和供应链安全管理, 最后对我国供应链管理现状做了简单梳理, 并以案例的形式介绍了国内外一些先进的做法, 是对供应链管理全面的介绍。

本书是“质量行动力”系列图书之一, 供有关企业管理人员使用。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 960 mm 32 开本 印张 8.25 字数 131 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价: 21.00 元

“质量行动力”编委会

主编 韩福荣

编委(排名不分先后)

刘 宇	杨跃进	龚晓明
-----	-----	-----

曲 立	章 帆	彭 娟
-----	-----	-----

刘建萍	吕 青	陈秀云
-----	-----	-----

张守真	温德成	楼 园
-----	-----	-----

田建华	雷静涛	
-----	-----	--

序

质量管理历经百年发展,各种管理方法风生水起,纷至沓来——

在早期的质量检验阶段,有泰勒的科学管理原理;到了统计质量控制阶段,休哈特提出统计过程控制理论,道奇和罗米格发布统计抽样方法;进入全面质量管理阶段后,更是精彩纷呈,有戴明的质量管理十四点、朱兰的质量管理三部曲、费根堡姆的TQC和克劳斯比的零缺陷,还有质量成本、可靠性工程、标杆管理、QC小组、新老七种工具、丰田生产方式、全面生产维修、田口质量工程、质量体系标准等,特别是集质量系统之大成的卓越绩效模式,更体现了现代质量管理的前沿发展。

质量管理的世界多姿多彩。每一种质量管理理念和方法的传播都会带来一批相关图书的出版和大量的培训课程。而读者常常会说:谁能简单地告诉我这些理论是怎么一回事?我们企业中应采用哪种方法呢?怎样才能尽快地掌握这些方法并付诸于行动呢?

“质量行动力”系列图书是中国计量出版社为满足上述的需求,基于“把复杂的简单化,把专业

的大众化,把贵族的平民化,把抽象的形象化”的宗旨,力图把各种质量管理的理论、技术和方法以通俗易懂的形式进行叙述,为参与企业管理活动的人员提供一套方便、实用的普及读物,从而解决读者的困惑,并帮助大家将其快速有效地转化为提高质量的行动力。

我有幸被聘为此系列图书的主编。本着“视野新颖、通俗易懂、言简义明、寓学于乐”的编写方针,体现权威性和实用性,我们精心遴选了一批年富力强,既有较高理论修养,又具丰富实践经验的专家、学者来编撰此系列图书。

为不断增强此系列图书的生命力,我们将分批选题、滚动出版,并且期望通过各位读者的反馈、帮助和参与,密切跟踪质量管理的发展,推陈出新,持续改进,力争把这套书做成深受广大读者喜爱的品牌图书。

谨此为序。

韩福荣

hanfr@bjut.edu.cn

2007年8月于北京

前 言

“市场上只有供应链而没有企业,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。”

进入 20 世纪 90 年代以来,消费者的需求特征发生了前所未有的变化,整个世界的经济活动呈现出高度一体化特征。面对这样一个充满不确定性的市场,企业只能艰难地在提高产品质量与降低运营成本之间寻找平衡;在加快市场反应速度的同时尽可能提供给顾客更多的选择,这对企业的竞争能力提出了更高的要求。人们认识到,一个企业不可能在所有业务环节上做到最佳,原有的基于组织内部资源利用的管理思想已不能满足新的竞争需要。因此,一些先驱企业摒弃了过去那种从设计、制造直到销售都自己负责的经营模式,转而在全球范围内与供应商和销售商建立长期合作伙伴关系,形成战略联盟和利益共同体,实现优势互补,共同增强竞争实力。在运行形式上,这些企业构成了一条从供应商、制造商、分销商到最终用户的物流和信息流网络。由于这一庞大网络上的相邻节点(企业)都是一种供应与需求的关系

系,因此称之为供应链(Supply Chain,SC)。而对供应链的构成及运作研究,形成了供应链管理(Supply Chain Management,SCM)。

供应链管理提出的时间虽不长,但已引起广泛的关注。特别是国际上一些著名企业如惠普、戴尔、沃尔玛等在供应链实践中取得的成就,更使人坚信供应链是进入21世纪后企业适应全球竞争的一个有效途径,因而吸引了许多学者和企业界人士对供应链管理进行研究和实践,使供应链从一种作业性的管理工具上升为管理性的方法体系。

国内一些大型制造企业尤其是民营和私营企业,在经历了十几年的快速发展后,特别是近几年,在供应链管理上有了较大的推进,如海尔、华为等。但是,绝大多数企业并未对整体供应链的管理进行全面系统的规划和整合。至于中国大多数中小企业,供应链管理还仅仅局限于基本的产、供、销管理,尚未形成有效的管理体系。总之,国内供应链管理总体上还存在着“观念落后、与供应商关系对立、物流系统效率低下、支撑技术应用不足”等问题。

供应链的重要性毋庸置疑,分享供应链管理的知识和经验意义非凡,可是接受这本书的编写任务后,却迟迟无法着手,看着桌上厚厚一摞供应链管理的书发愁:类似的书已经很多,这本书

的作用在哪？它的特点是什么？它的读者是谁？他们需要什么？是韩福荣老师的一席话点醒了我：把复杂的简单化，把专业的大众化，把贵族的平民化，把抽象的形象化。而当我在杭州某民营企业参观学习时，突然真正意识到这本书是为谁而写——是满头大汗带领我们参观生产线的生产部经理，是三伏天还穿着大棉袄的冷藏库主任……正是这些在供应链各个环节忙碌着的管理者们。

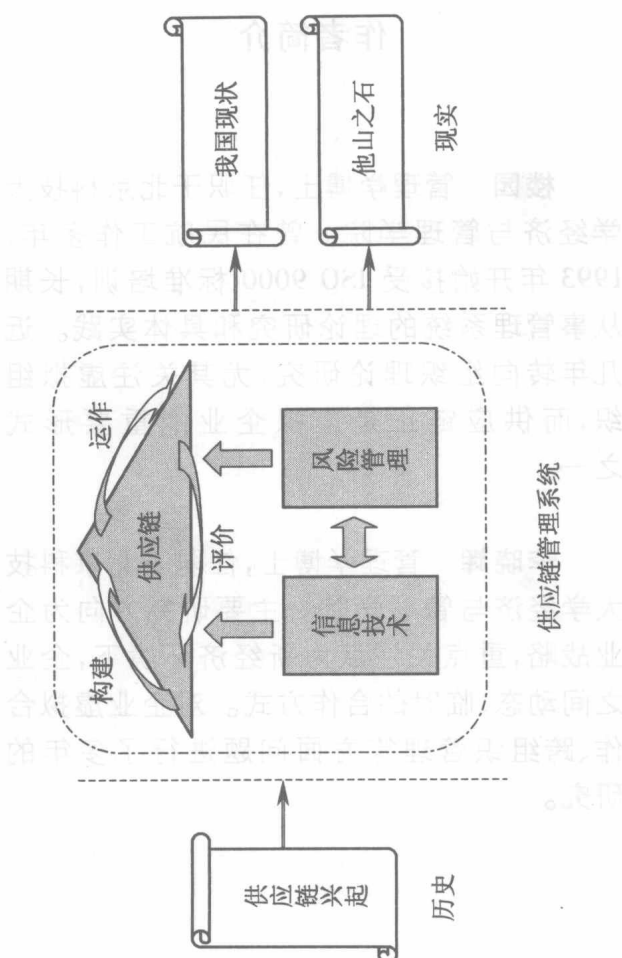
本书试图建立一个通用的指导框架，对供应链管理系统进行全面的介绍，从供应链管理产生和发展的历史背景起，沿着供应链构建、运作管理和绩效评价这一逻辑顺序展开，同时辅以供应链管理中重要的两个方面：信息网络和供应链风险管理，最后对我国供应链管理现状作了简单梳理，并以案例的形式介绍了国内外一些先进的做法。

为了提高阅读的趣味性和便利性，我们在编写中作了一些安排和考虑：尽可能多插入相关图和表，包括较为夸张的漫画；卷宗框中的文字可以跳过不读，不影响内容的完整；读者甚至可以直接翻到感兴趣的章节开始阅读；在文中出现过的缩略字母，其含义在后面的索引可以快速查到，等等。但由于水平有限，错误疏漏之处还请读者、专家不吝赐教。

本书是我和我的同事李晓辉博士共同努力的结果,默契的配合让我们体会到了工作本身带来的快乐。感谢韩福荣老师对我的信任和支持!向给予我们启示的先行研究者致以敬意!

楼 园

2008 年 9 月于北京



作者简介

楼园 管理学博士,任职于北京科技大学经济与管理学院。曾在民航工作多年,1993 年开始接受 ISO 9000 标准培训,长期从事管理系统的理论研究和具体实践。近几年转向组织理论研究,尤其关注虚拟组织,而供应链正是虚拟企业的重要形式之一。

李晓辉 管理学博士,任职于北京科技大学经济与管理学院。主要研究方向为企业战略,重点关注点为新经济环境下,企业之间动态、临时的合作方式。对企业虚拟合作、跨组织管理等方面问题进行了多年的研究。

目 录

1 应对新运作环境的挑战——供应链管理	
兴起	1
1.1 什么是供应链和供应链管理 /	1
1.2 源头在哪里 /	6
1.3 有什么不同 /	11
2 如何编织这张网——供应链体系的	
构建	17
2.1 怎样设计供应链 /	18
2.2 谁参与其中 /	27
3 它是如何运动的——供应链运作 I	46
3.1 计划 /	46
3.2 库存管理 /	55
3.3 采购与供应 /	66
3.4 供应商管理 /	71
4 它是如何运动的——供应链运作 II	77
4.1 生产与制造 /	77
4.2 分销与配送 /	84
4.3 运输 /	88
4.4 客户关系管理 /	98
5 网中网——供应链中的信息技术	108
5.1 供应链中的信息技术 /	109

5.2 电子商务与供应链管理 /	121
------------------	-----

6 它高效吗——供应链绩效评价	132
------------------------------	------------

6.1 什么样的“网”高效 /	132
-----------------	-----

6.2 什么激励了“网”里的企业 /	143
--------------------	-----

7 它安全吗——供应链风险管理	153
------------------------------	------------

7.1 认识供应链的风险 /	153
----------------	-----

7.2 怎样才能使它安全 /	159
----------------	-----

7.3 供应链安全解决方案 /	172
-----------------	-----

8 我们做得怎么样——我国供应链管理 现状	197
--	------------

8.1 知彼知己 /	197
------------	-----

8.2 挑挑毛病 /	201
------------	-----

8.3 想想办法 /	205
------------	-----

9 学学别人的做法——供应链管理案例 ...	209
-------------------------------	------------

9.1 海尔的供应链 /	209
--------------	-----

9.2 戴尔的供应链 /	218
--------------	-----

9.3 沃尔玛的供应链 /	229
---------------	-----

结束语	243
------------------	------------

附录 缩略语索引	244
-----------------------	------------

参考文献	248
-------------------	------------

1 应对新运作环境的挑战

——供应链管理兴起

1.1 什么是供应链和供应链管理

1.1.1 供应链

所谓供应链 (Supply Chain), 是指产品在到达消费者之前所涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商, 包括消费者自身组成的网络。从图 1.1 中可以看出, 这张网有很多节点, 连接着诸多的企业、部门和个体, 其中有一个核心企业存在, 如同美丽的雪花凝成时的那个凝结核。

从图上我们可以看到, 供应链是连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链。更为重要的是, 由于物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值, 给相关企业和顾客带来收益, 所以供应链是增值链, 许多学者也将其称为价值链。



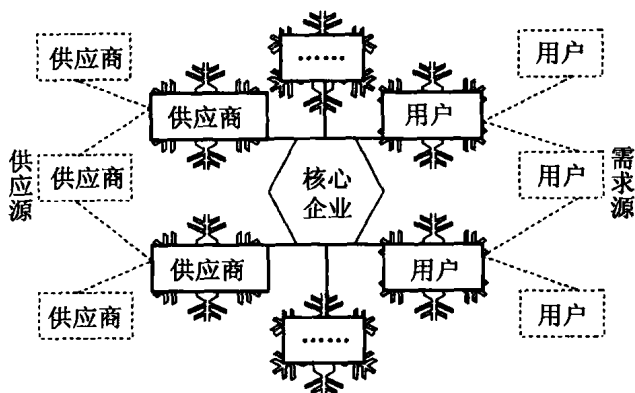


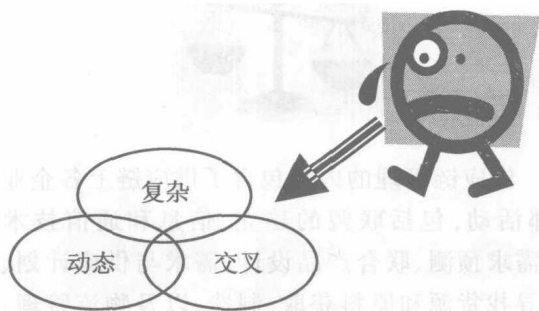
图 1.1 供应链示意图

供应链的形成和存在都是基于一定的市场需求,也就是说面向用户的。在供应链运作过程中,节点企业与节点企业之间是需求与供应的关系,而终端用户的需求是驱动源。因此,供应链具有了以下主要特征:

❏ 复杂性:供应链通常由多个不同类型甚至多国企业构成,涉及这些节点企业的部门或层次也不同。

❏ 动态性:为了适应企业战略和市场需要的变化,供应链中的节点企业会动态变化,如新陈代谢一样,整个供应链也会因市场的需要不断解散、重构。

☞ **交叉性**: 节点企业可以是这个供应链的成员, 同时也可以是另一个供应链的成员, 众多供应链之间形成了交叉结构。



1.1.2 供应链管理

含义

供应链管理 (Supply Chain Management) 本质上就是为了满足顾客的需要, 在从原材料到最终产品的过程中, 全面规划供应链中的物流、信息流、资金流等, 并进行计划、组织、协调与控制。它是一种系统优化的管理思想和方法, 供应链上的各个企业分别承担采购、生产、销售和服务等职能, 成为一个协调发展的有机体, 以提高整体效率。简而言之, 供应链管理就是将顾客所需的产品能够在正确的时间, 按正确的数量和质量, 送达正确的地点, 并且总