

/ 高等院校精品规划教材 /

GONGYINGLIAN
GUANLI SHIWU

供应链管理实务

(第二版)

胡建波 编著

本书特点:

- ◆ 职业导向
- ◆ 理实一体
- ◆ 问题驱动
- ◆ 任务引领
- ◆ 能力本位
- ◆ 认证接轨
- ◆ 标准术语



西南财经大学出版社

GONGYINGLIAN
GUANLI SHIWU

供应链管理实务

(第二版)

胡建波 编著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理实务/胡建波编著. —2版. —成都:西南财经大学出版社,
2016.2

ISBN 978-7-5504-2273-5

I. ①供… II. ①胡… 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(2015)第315906号

供应链管理实务(第二版)

胡建波 编著

责任编辑:李 筱

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	20.75
字 数	590千字
版 次	2016年2月第2版
印 次	2016年2月第1次印刷
印 数	1—3000册
书 号	ISBN 978-7-5504-2273-5
定 价	39.80元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

高等院校精品规划教材编委会

主任：陈玉华

副主任：许丹雅 凌红

委员：吴启恒 王永莲 李开勤

周仁贵 杨华书

序

随着我国社会主义市场经济体制的建立和经济全球化进程的加快,物流产业已步入高速发展期,越来越多的企业已把物流管理作为提升企业竞争力的重要手段。

物流活动是社会经济基础活动,是国民经济的重要保障。在社会生产力水平低下的时期,物流活动处于企业生产经营的次要地位;进入20世纪50年代,由于生产力水平的迅速提高,产品数量膨胀,流通成本居高不下,为了降低流通费用,人们开始研究物流活动的规律,物流学科应运而生;随着科技进步,社会发展,人们购买力进一步增强,消费已进入个性化时代,需求呈现多品种、小批量的特征,对物流的准时性有了更高的要求,物流的内涵逐渐深化;供应链管理理论的形成并迅速发展,全面拓展了物流管理。在供应链管理时代,物流作为供应链流程的一部分,在供应链整合中起着十分重要的作用。

供应链管理已超越了传统物流活动的范畴,它是对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制,目的是增强供应链成员企业的协同性,提高供应链流程效率,降低供应链系统成本,快速响应市场需求的变化,实现供应链成员企业和用户的“共赢”。

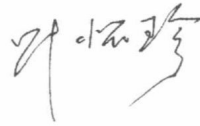
近年来,世界500强企业纷纷将供应链管理作为提升企业核心竞争力的重要手段,而在国内,供应链管理人才却相当匮乏。与此同时,我国的供应链管理教育也正处于起步阶段,能满足高等职业教育所需的供应链管理实务教材匮乏,精品罕见。

作为ILT、CIPS、CPLM、CPS、高级物流师认证培训师的胡建波教授,近年来主要从事物流与供应链管理的教学、研究与咨询。他出版专著3部,编著、主编经济管理类高等学校教材10余部,公开发表学术论文20余篇。作为主要研究人员参与并完成部级重点科研课题3项,主持省级课题2项,多次获国家级奖。这些充分显示了他的学术成果和水平。

本书借鉴并吸收了国内外供应链管理领域的最新研究成果,密切结合我国企业管理实际、物流管理发展以及高等职业教育需要,克服了现行同类教材的不足,以“工作过程导向”及“职业活动导向”等先进职业教育理念为编写指导思想,强调理论与实践的有机结合,突出了能力本位的职业技术教育特点,充分体现了高等职业教育的针对性、创新性和实践性的要求。本书行文流畅,表述准确,浅显易懂,理论深浅适度,有

大量经典案例和较新案例作为支撑，有助于学生学习，有利于教师组织教学。

为此，我愿意向广大师生和企业管理人员推荐胡建波教授编著的这部《供应链管理实务》教材，并希望能培养出更多更好的人才，为促进现代物流业发展作贡献。



西南交通大学 教授、博士生导师

2007年5月1日

第二版前言

本书是按照高等职业教育人才培养的要求，在总结近几年国家示范性高职院校物流管理专业教学改革成果的基础上编写而成。本书是省级精品课程开发教材。我们按照“职业活动导向”的理念，遵循由浅入深的认知规律，设置了供应链的认知、供应链管理理论基础、供应链的构建、供应链合作关系的构建、信息技术在供应链管理中的应用、供应链管理策略的选择与实施、供应链管理环境下的生产运作管理、供应链管理环境下的采购与供应管理、供应链管理环境下的客户关系管理、供应链管理环境下的物流管理、供应链管理环境下的库存管理、供应链绩效评价与激励机制共十二单元。本次修订的主要变化如下：

一、在每个单元的开头，将学习目标按照知识目标和能力目标分别描述。

二、更新了案例和习题。

三、各单元的主要变化如下：

单元一：增加了“全球供应链管理”“电子供应链管理”“绿色供应链管理”“弹性供应链管理”以及“供应链金融”等供应链管理的最新发展趋势；增加了“推—拉式供应链”及“推—拉分界点”（COPDP）的合理界定方法；增加了“精益供应链”和“敏捷供应链”，并将两者的特点进行了对比；增加了“供应链管理的特点”；分析了“延迟策略”的实质，并强化了“延迟策略”在供应链管理中的应用；增加了“供应链协同管理”（SCCM），包括供应链协同管理的内涵、层次和关键；增加了“供应链运作参考模型”（SCOR）第三层（流程元素层）内容，并强化了SCOR模型在供应链管理中的应用。

单元二：增加了“供应链事件管理”（SCEM）以及“供应链可视化”（Visibility）等内容。

单元四：强化了“供应链业务外包管理”，增加了“业务外包的风险与规避”（包括风险的类型、成因、对策与举措）以及“业务外包的模式、类型、决策的影响因素”，更新了“业务外包的实施与管理”。删除了“基于战略伙伴关系的供应链质量保证体系”“基于战略伙伴关系的供应链知识与技术扩散机制”和“我国企业构建供应链合作关系的障碍”。供应链合作伙伴的选择方法部分增加了“加权平均法”，并举例进行了说明。

单元八：增加了“采购与供应管理的目标与策略”“采购流程及其变革”，强化了



“供应链管理环境下的电子化协调采购流程”。

单元十：增加了“第三方物流的发展阶段”。

单元十二：增加了“中国企业供应链管理绩效评价参考模型”（SCPR）。

本书主要由胡建波教授编著，高俊峰博士、张锦惠、付涛、秦俭、李永春、高洁、张洁、罗雁君、陈敏参与了部分内容的编写。

本书可作为高等职业院校及应用技术本科院校物流管理、物流工程、采购与供应管理、物流金融管理、工程物流管理、冷链物流技术与管理、连锁经营管理、工商管理、企业管理及其他财经类、管理类、交通运输类专业学生的教材，且适合相关领域的从业人员作培训教材。

因修订时间仓促，加之本人水平所限，书中错误或不妥之处难免，恳请使用本书的广大师生提出宝贵意见，以便进一步完善。

作者

2015年12月

前言

近年来，供应链管理理论发展迅速，供应链管理已经成为整合企业内外资源，以系统化、集成化为特征的一种新的企业管理模式，越来越受到国内外理论界和实业界的推崇。

当前，世界一流企业已纷纷将供应链管理作为制胜的法宝，而在国内，供应链管理人才却相当匮乏！随着物流行业的升温，国内许多高等院校特别是高等职业院校纷纷开办了物流管理专业，为企业培养物流与供应链管理人才。虽然近年来陆续出现了一些供应链管理教材，但真正能满足高等职业教育和应用型人才培养需要的却很少。为此，作者在多年从事物流与供应链管理教学、研究、物流（采购）职业资格认证培训以及企业管理咨询的基础上，深入分析了物流管理高素质技术、技能型和应用型人才所应具备的素质、能力与知识结构，编著了这部《供应链管理实务》教材。

本书借鉴并吸收了国内外供应链管理领域的最新研究成果，密切结合我国企业管理实际、物流管理发展以及高素质技术、技能型和应用型人才培养的需要，克服了现行同类教材的不足，以“工作过程导向”及“职业活动导向”等先进职业教育理念为编写指导思想，强调理论与实践的有机结合，突出了能力本位的高素质技术、技能型和应用型人才培养的特点，充分体现了应用型人才培养的针对性、创新性和实践性的要求。

本书的主要内容包括：供应链的认知、供应链管理理论基础、供应链的构建、供应链合作关系的构建、信息技术在供应链管理中的应用、供应链管理策略、供应链管理环境下的生产运作管理、供应链管理环境下的采购与供应管理、供应链管理环境下的客户关系管理、供应链管理环境下的物流管理、供应链管理环境下的库存管理、供应链绩效评价与激励机制共十二个单元。

本书主要由胡建波教授编著，高俊峰博士、张锦惠、付涛、秦俭、李永春、高洁、张洁、罗雁君、陈敏参与了部分内容的编写。

本书凝结着我近年来物流与供应链管理教学、研究、物流（采购）职业资格认证培训以及企业管理咨询的最新成果。本书自2007年6月第一版出版以来（前两版教材的书名是《供应链管理》），得到了广大读者和高等院校师生的关心和支持，引起了一定的社会反响。

本书主要具有以下特点：

第一，遵循高等职业教育教学规律，体现“问题驱动”“任务引领”。具体而言，

在每个单元的开头都增加了“引例”，并设计了“引导问题”或“学习性工作任务”（例如校园超市供应链的设计）。

第二，与物流职业资格认证接轨，实现教学考证一体化。具体体现在以下两个方面：

(1) 结合近年来“物流师”“中国物流职业经理”（CPLM）等国家物流职业资格认证考试改革的要求，增加了“情境问答”“综合分析”等题型，增加了习题的多样性与灵活性；

(2) 从近年来“物流师”“中国物流职业经理”（CPLM）等国家物流职业资格认证考试的真题中精选了部分“情境问答”题和“案例分析”题，着力培养学生分析并解决物流与供应链管理实际问题的能力，体现职业活动导向。

第三，贯彻“精而新”的原则，根据2007年5月1日实施的最新国家标准《物流术语》（GB/T18354-2006），对教材中出现的所有物流术语均进行了准确界定（或在正文中，或以注释的方式给出了准确的定义）。

第四，强调教材的“实用性”与“实务性”（本书实为“教材”与“学材”/“工作页”的有机结合体），突出了对学生职业能力的培养。例如，单元1“供应链认知”，强化了“延迟策略在供应链管理中的应用”；介绍了“缓冲存货点”（DP点）的概念与类型，并要求学生能结合企业需求响应策略合理设置缓冲存货点；介绍了“供应链运作参考模型”（SCOR模型），并运用该模型对企业供应链管理实际问题进行了分析（结合全书的多个案例设计了相应的习题对学生进行训练）。单元6强化了“供应链管理策略成功实施的关键条件”。单元8“供应链管理环境下的采购与供应管理”，要求学生通过分析企业实例来掌握采购绩效的评估方法以及供应商的选择方法。单元10“供应链管理环境下的物流管理”，强化了“物流外包的风险与规避”，同时要求学生通过计算运费的费率来确定第三方物流企业的报价是否合理。单元11“供应链管理环境下的库存管理”，强化了“牛鞭效应的成因与减弱对策”以及VMI、JMI、CPFR等“供应链库存管理策略与方法”，同时，要求学生通过分析企业实例来掌握库存成本的构成。单元12“供应链绩效评价与激励机制”，要求学生通过分析企业实例来掌握供应链绩效的评估方法，等等。

第五，在教材中穿插了大量经典案例和国内外标杆企业近年来供应链管理的成功案例，能给读者营造供应链管理实务的学习情境，实现理论学习与企业实践的无缝连接。特别地，针对其中的典型案例，在习题中设计了相应的“引导问题”，有助于培养学生分析并解决企业供应链管理实际问题的能力。

第六，为了方便教学，在每个单元的开头均明确了本单元的学习目标与具体要求，在每个单元的结尾都附上了小结和思考与练习题，并提供了相关案例且设计了问题。

第七，本书行文流畅，表述准确，理论深浅适度，有助于学生学习，有利于教师组织教学。

本书可作为高等职业院校及应用型本科院校物流管理、企业管理、连锁经营管理、商务管理、交通运输管理及相关专业本、专科学生的教材，且适合相关领域的从业人员作培训教材。

因修订时间仓促，加之本人水平所限，书中错误或不妥之处难免，恳请使用本书的广大师生提出宝贵意见，以便进一步完善。

作者

2012年12月

目 录

CONTENTS

■ 单元 1 供应链的认知	(1)
1.1 供应链管理的产生和发展	(2)
1.2 供应链的认知	(13)
1.3 供应链管理的认知	(20)
单元小结	(33)
思考与练习题	(33)
<hr/>	
■ 单元 2 供应链管理理论基础	(37)
2.1 供应链成长理论	(38)
2.2 集成化供应链管理理论	(39)
2.3 BPR 与供应链组织变革	(45)
单元小结	(54)
思考与练习题	(54)
<hr/>	
■ 单元 3 供应链的构建	(61)
3.1 供应链结构模型的认识	(62)
3.2 供应链的设计	(66)
单元小结	(71)
思考与练习题	(71)
<hr/>	
■ 单元 4 供应链合作关系的构建	(75)
4.1 企业核心竞争力的辨识与培育	(76)
4.2 供应链业务外包管理	(82)



4.3	供应链合作关系及构建	(90)
4.4	供应链合作伙伴的选择	(94)
	单元小结	(101)
	思考与练习题	(102)

■ 单元5	信息技术在供应链管理中的应用	(107)
5.1	信息技术的发展及其在供应链管理中的应用	(108)
5.2	Internet/Intranet 在供应链管理中的应用	(110)
5.3	EDI 在供应链管理中的应用	(114)
5.4	RFID 在供应链管理中的应用	(119)
	单元小结	(121)
	思考与练习题	(121)

■ 单元6	供应链管理策略的选择与实施	(125)
6.1	QR 策略的认知与实施	(126)
6.2	ECR 策略的认知与实施	(131)
6.3	辨识供应链管理策略成功实施的关键	(135)
	单元小结	(141)
	思考与练习题	(141)

■ 单元7	供应链管理环境下的生产运作管理	(143)
7.1	供应链管理环境下生产运作管理的认知	(144)
7.2	供应链管理环境下生产计划的制订	(158)
7.3	供应链管理环境下的生产控制与协调	(162)
	单元小结	(168)
	思考与练习题	(168)

■ 单元8	供应链管理环境下的采购与供应管理	(171)
8.1	采购与供应管理的认知	(172)
8.2	辨识供应链管理环境下的采购与供应管理基本特征	(179)

8.3	准时采购的实施与管理	(182)
8.4	供应商的选择与管理	(187)
	单元小结	(195)
	思考与练习题	(196)
<hr/>		
■	单元9 供应链管理环境下的客户关系管理	(201)
9.1	客户关系管理的认知	(202)
9.2	树立 CRM 的观念	(204)
9.3	辨识 CRM 的内容	(205)
9.4	CRM 的实施与应用	(209)
9.5	辨识 CRM 与物流管理的关系	(210)
9.6	ERP、CRM 与供应链管理的整合	(210)
	单元小结	(215)
	思考与练习题	(215)
<hr/>		
■	单元10 供应链管理环境下的物流管理	(219)
10.1	供应链物流管理的认知	(220)
10.2	供应链物流管理战略的构建	(224)
10.3	物流外包与第三方物流管理	(226)
10.4	第四方物流运作模式的选择	(242)
	单元小结	(247)
	思考与练习题	(247)
<hr/>		
■	单元11 供应链管理环境下的库存管理	(255)
11.1	库存与库存管理的认知	(256)
11.2	辨识传统库存管理方法的局限性	(262)
11.3	供应链库存管理策略的选择	(264)
11.4	牛鞭效应的成因与减弱对策	(279)
	单元小结	(283)
	思考与练习题	(284)



■ 单元 12 供应链绩效评价与激励机制	(289)
12.1 供应链绩效评价的认知	(290)
12.2 供应链绩效评价指标体系的构建	(294)
12.3 供应链企业绩效标杆管理	(301)
12.4 供应链企业的激励机制	(305)
单元小结	(310)
思考与练习题	(311)

■ 附录 我国物流企业评估指标 (GB/T 19680 -2005)	(314)
■ 参考文献	(317)

单元 1

供应链的认知

【知识目标】

1. 能简述供应链管理的产生和发展历程
2. 能简述供应链管理的发展趋势
3. 能阐释供应链的概念与内涵
4. 能列举供应链的结构模型
5. 能列举供应链和供应链管理的主要特点
6. 能简述供应链的分类
7. 能阐释供应链管理的概念与要旨
8. 能列举供应链管理的主要领域
9. 能阐明供应链管理的目标
10. 能列举供应链管理的主要职能

【能力目标】

1. 能分析供应链中物流、资金流、信息流的流向
2. 能判断特定企业的供应链类型
3. 能分析供应链管理的优势
4. 能正确运用供应链管理的基本原则分析供应链管理问题
5. 能运用 SCOR 模型对供应链流程进行优化

引例：Benetton 公司供应链管理的创新

Benetton 公司是一家服装制造商，该公司过去在生产服装产品的时候，一般是先把纱线染成各种各样的颜色，然后再把经染色的纱线编织成最终产品。但对颜色各异的服装产品的需求预测不准确，往往导致季末大减价，给公司造成了巨大损失。后来，公司的总裁创造性地通过调换染色和编织这两个工艺过程改变了供应链。现在，公司先把经漂白的纱线编织成各式各样和型号的服装，等到卖季来临时，根据更加充分的市场信息再将这些产品染色，从而得到成品。

引导问题：

1. Benetton 公司在供应链管理中的创新之处体现在哪里？
2. 该管理创新体现了供应链管理的什么原则？

随着科技进步及经济社会的发展,企业经营环境变得高度动态、复杂与多变。顾客越来越挑剔,竞争越来越激烈。特别是进入 20 世纪 90 年代以后,许多企业经营者发现仅仅依靠一个企业的力量不足以在竞争中获胜,于是纷纷联合,企业间从竞争走向合作;相应地,企业的竞争模式逐渐演变为供应链与供应链的竞争。

1.1 供应链管理的产生和发展

供应链管理的产生和发展与企业经营环境的演变有着密切的联系。

1.1.1 21 世纪企业经营环境的主要特征

经济全球化、竞争国际化、信息网络化、知识资源化、管理人文化是新经济时代的重要特征。技术进步,尤其是信息技术的飞速发展,增大了环境的不确定性,加剧了企业之间的竞争。企业面临着市场需求多变,产品生命周期(PLC)及交货期缩短,提高产品质量和服务质量,降低企业经营成本的压力。总体而言,当今企业经营环境主要呈现出以下几个主要特征。

1.1.1.1 外部环境主要特征

1. 经济全球化

世界贸易组织(WTO)倡导贸易自由,促进资源在全球范围内的优化配置。近年来,全球经济一体化趋势日益明显,欧盟、北美自由贸易区等统领了区域经济一体化的潮流。企业间的合作日益加强,跨国经营日益明显。很多企业面临的是全球供应商、全球分销商、全球用户、全球化的市场。

2. 信息网络化

科技日新月异,社会不断发展,信息时代已经来临。因特网、全球村相继出现,天涯成为咫尺。企业通过数字程控交换技术、宽带交换技术、光纤通信技术、卫星通信技术等高新科技,使数据、信息的收集、处理、储存、传输更加快捷、方便,导致企业与供应商、分销商、客户、物流服务商之间的实时信息共享成为可能。

3. 技术进步加快

技术进步越来越快,高新技术的应用范围日益广泛。计算机辅助设计(CAD),计算机辅助制造(CAM),柔性制造系统(FMS)等以计算机及其他高新技术为基础的新生产技术在企业中得到了广泛应用。高新技术的应用不仅节省了人力,降低了成本,更重要的是提高了产品质量和服务质量,缩短了对用户需求的响应周期,使企业获得了强大竞争优势。实践证明,科技是第一生产力,科技进步对企业的竞争方式和竞争强度都产生了巨大的影响。

4. 市场转型

新经济所依赖的市场环境是买方市场环境。当今,新经济正在重新瓜分全球市场,重新制定世界经济游戏规则,重新排定企业的座次。企业为了更好地满足顾客的个性化需求,实现利润最大化的经营目标,不断地投入新产品的研究开发并进行规模化生产,结果导致产品品种成倍增长,产品数量急剧增加,产品供过于求;相应地,市场逐渐由