

YINGXIAO GUANLICAODIAN XILIE

实操套路  
实例释疑  
实战应用

广东经济出版社

8



兰新企管智力库

LANXIN QIGUAN ZHILIKU

营销管理操典系列

■ 熊和平 著

# 供应链管理 实务

每一个经营中的难题  
都有一个对应的锦囊  
原来就这么简单

GONGYINGLIAN  
GUANLI SHIWU

8

兰新企管智库  
LANDON QIGUAN ZHILIKU  
营销管理操典系列

熊和平 著

# 供应链管理 实务

《供应链管理实务》是“营销管理操典系列”中的一本，旨在为从事供应链管理工作的专业人士提供实用的操作指南。本书详细阐述了供应链管理的概念、流程、策略及实施方法，涵盖了从供应商选择到物流配送的全过程。通过丰富的案例分析和实操技巧，帮助读者提升供应链效率，降低运营成本，增强企业竞争力。本书适合企业管理人员、供应链从业者及相关领域的学者阅读。

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理实务/熊和平著. —广州: 广东经济出版社,  
2002.4

(营销管理操典系列)

ISBN 7-80677-131-X

I. 供… II. 熊… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016116 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东经济出版社
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	6.75 2 插页
字数	168 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-131-X / F·638
定价	16.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

# 一个向导，一个工具，一个超越

## (总序)

随着市场经济条件的日益成熟，以及中国加入WTO面临国际间的挑战，企业越来越渴求管理与市场营销的实际指导方法，以求在激烈的市场竞争中生存并发展。

在改革开放之初，暨南大学商学系就在全中国率先开设市场营销课程，并创办了市场营销专业。这些年来，我们为中国及世界数十个国家和地区输送了大量的市场营销和企业管理人才，还为港澳及内地企业开展了多种形式的培训和营销策划服务。但是市场发展对营销人才的需求一直保持旺盛的势头，营销人才供不应求。许多正在企业一线从事市场营销的人员没有学过市场营销，他们虽然在实践中摸索了一些方法，但更希望掌握比较全面的营销理论知识和实操技能。我们接待过很多热心营销知识的企业人员，他们总是提出一个相同的问题：“我们需要市场营销知识，但又没有多少时间来慢慢学习，书店里关于营销理论的书籍不少，这些内容精深的

大部头使我们无从下手，能不能给指出一条捷径，让我们很快学上几招。”

现在市面上的营销书籍确实很多，我们不否认“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”。知识需要逐步的积累，系统的理论教科书是不可缺少的。但企业读者的情况特殊，让他们在繁忙之中抽出大量时间在书堆里寻觅，那确实不是容易的事。另外，国内外营销理论在不断发展，要企业读者像学者一样跟踪理论前沿，则更是难事。面对企业读者的需求，市场营销专业的理论研究者和教学工作者应负起责任。基于这一点，我们组织专业人员编撰了这一套书。

这一辑我们选择了目前企业经理和营销人员最关注的一些问题，内容包括供应链运作、物流管理、服务营销、关系营销、品牌营销、小企业经营、新产品开发定位包装和销售、客户服务与管理艺术、促销战术、营销业绩评估、业务员操作等主题。

根据企业读者时间宝贵的特点，在编写这套书时，我们力图吸收国内外最新实践经验与研究成果，遵循简捷性、实用性、操作性的原则，实现本套书的特色：

**第一，以简捷的方案提纲挈领地介绍市场营销专业理论，奉献给读者浓缩的理论精华；**

**第二，不求面面俱到，“你有我有全都有”，不是满汉全席，而是知识快餐，侧重热点和要点问题；**

**第三，重点介绍具体的、实用的营销策略和操作技巧；**

**第四，采用图表、要点介绍、操作程序、案例分析等编排技巧，直接供读者查用；**

**第五，强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。**

编辑这套丛书，需要有创意，有特色，具有实用性和可操作性。这是一个挑战，我们希望在挑战中获得成功。读者可根据自己的兴趣，选择有关书籍。今后，我们将继续依靠暨南大学、广东外语外贸大学、中山大学、华南理工大学、广东商学院、广州经济管理干部学院、武汉大学等大学的一批专业人士和负责企业经营的经理与总经理的支持，根据学科和实践发展的特点，选取企业界关注的热点问题，尽快由广东经济出版社向读者推出管理类、经济类的读物。敬请读者给我们反馈信息，提出宝贵意见。我们希望这些书能被接受，成为你经营的一个向导，管理的一个工具，并帮助你的事业成功地跨越。

**傅云新 范兰德**

2002年2月2日于暨南大学管理学院

Jnu marketing @ 263.net

# 前 言

当我们步入 21 世纪的时候，美国麻省工学院斯隆管理学院管理学教授查尔斯·法恩在新著《时钟速度》中说：“在今天比拼竞争力的战场上，一家企业最根本，最核心的竞争力在于对供应链的设计。”更有未来学家断言：“21 世纪的竞争，将是供应链的竞争。”

也就是说，21 世纪在市场上存在的经济组织将只有供应链，而没有企业。

如若还只是以企业的形式存在，只能有两种可能：

要么，企业不复存在，被淘汰出局、被取消了“球籍”；

要么，不知不觉当中，就作了别人供应链的一个部分。

因此，为了现有企业的生存和持续发展，从现在起就着手建立自己的供应链，势在必行，是必然的战

略选择。

那么，“供应链”是何方神圣？竟然是现存一切企业、进化、升华的唯一方向！

应当如何着手来建立自己的供应链？

供应链管理又当如何进行？

这是每一个现代企业和现代职业经理人、每一个企业老板所不能不考虑和实践的事关企业生死存亡的重大课题！



# 目 录

前 言 .....	(1)
1 供应链管理 A、B、C .....	(1)
1.1 供应链的结构.....	(2)
□ 供应链的功能与结构和要素结构 .....	(2)
□ 产品特性决定各自的供应链形式 .....	(3)
1.2 供应链的流程及主要活动.....	(4)
□ 供应链的四个流程 .....	(4)
□ 供应链的主要活动 .....	(5)
□ 供应链的分类 .....	(6)
1.3 供应链管理的计划	
——从局部最优到整体最优.....	(7)
□ 供应链型物流的演化 .....	(8)
□ 供应链操作步骤 .....	(9)
1.4 供应链管理的组织	
——实现供应链各成员企业的虚拟联合 .....	(10)

□ 供应链各成员企业的最佳结合 .....	(10)
□ 在企业间合作精神下虚拟联合 .....	(12)
1.5 供应链管理的指挥	
——消费者 .....	(13)
□ 供应链管理的起点在消费者 .....	(13)
□ 建立短时间内将产品送到顾客手中的 高效机制 .....	(14)
1.6 供应链管理的协调与控制	
——信息共享 .....	(15)
□ 供应链管理需要建立现代信息技术 支持系统 .....	(15)
□ 拆除信息壁垒,企业协同作战 .....	(17)
1.7 提高供应链全体成员企业的利益 .....	(18)
□ 思维方式和行为方式的转换 .....	(18)
□ 创造新的利益,“把蛋糕做大” .....	(20)
□ 案例:联想网络的供应链 .....	(20)
1.8 供应链管理方法 .....	(21)
□ QR(Quick Response)快速反应 .....	(21)
□ ECR(Efficient Consumer Response) 效率型消费者对应 .....	(25)
1.9 供应链管理的七种效果 .....	(35)
□ 根据消费者需求调配品种、变换品种、 提高销量 .....	(35)
□ 全面压缩库存 .....	(36)

□ 缩短业务流程全过程所需时间 .....	(37)
□ 实现低成本操作 .....	(38)
□ 改善现金流通 .....	(39)
□ 将市场风险降至最低点 .....	(40)
□ 创造新的价值,把蛋糕做大 .....	(41)
□ 案例一:PRT & M 公司的专题调查 .....	(42)
□ 案例二:住房仓储公司的管理创新 .....	(43)
1.10 本章精要 .....	(43)
2 供应链管理:现状分析 .....	(47)
2.1 不自知的供应链是一种客观存在 .....	(47)
□ 面对共同的经营环境,甘苦与共 .....	(47)
□ 明确经营课题 .....	(49)
□ 建立假说,攻克课题 .....	(50)
2.2 经营战略的分析 .....	(52)
□ 经营战略分析的内容及关键点 .....	(53)
□ 业务战略的重点在于市场竞争力 .....	(53)
□ 职能战略在于确定各部门的机能和目标 .....	(56)
□ 商业基础分析 .....	(59)
2.3 把握供应链的现状 .....	(62)
□ 从供应链全过程来把握现状 .....	(62)
□ 全面掌握业务情况 .....	(63)
□ 对不同职能部门的分析要点 .....	(65)
□ 分析和认定供应链业务客观存在的	

制约条件 .....	(67)
2.4 本章精要 .....	(69)
3 供应链管理:建立基本构想 .....	(71)
3.1 重建公司的战略 .....	(72)
□ 讨论战略的切入点 .....	(72)
□ 进行战略选择的工具 .....	(72)
□ 建立独特的竞争优势 .....	(74)
3.2 明确供应链发展的方向 .....	(76)
□ 探讨的重点 .....	(76)
□ 常见的变革方向 .....	(76)
□ 变革前后的供应链状况对照 .....	(77)
□ 设定明确具体的目标和蓝图 .....	(79)
3.3 确定供应链管理构想 .....	(80)
□ 明确改革的重点 .....	(80)
□ 调整职能战略 .....	(81)
□ 探讨组织改革 .....	(83)
□ 充分采用适用的信息系统 .....	(90)
3.4 明确改革的方向 .....	(94)
□ 全面描绘改革的蓝图 .....	(94)
3.5 如何选择合作伙伴 .....	(99)
□ 供应链合作关系与传统供应商的区别 .....	(99)
□ 合作伙伴分类距阵 .....	(100)
□ 选择合作伙伴考虑的主要因素 .....	(101)

---

□ 选择合作伙伴常用的方法 .....	(101)
□ 选择合作伙伴的操作步骤 .....	(102)
3.6 供应链管理的激励机制 .....	(104)
□ 关于激励的理论提示 .....	(104)
□ 供应链激励是供应链管理的一项重要 工作 .....	(105)
□ 供应链协议 .....	(106)
□ 供应链激励机制的内容 .....	(108)
3.7 本章精要 .....	(115)
4 供应链管理:操作方法 .....	(121)
4.1 供应链管理的操作原则 .....	(122)
□ 围绕结果而不是现有部门和工序 进行组织 .....	(122)
□ 让利用生产结果的人直接进入有关工序 .....	(123)
□ 在产生信息的实际工作中处理信息 ...	(125)
□ 分散资源当作集中资源对待 .....	(125)
□ 把类似活动的过程联系起来 .....	(126)
□ 在工作中决策,让工作过程实现自我 控制 .....	(128)
□ 业务流程的变革和调整,应尽可能做 可行性实验 .....	(129)
□ 供应链管理的优势应在 6~12 个月内 见成效 .....	(130)

4.2	供应链管理条件下生产的计划与控制·····	(131)
	□ 如何制定生产计划·····	(131)
	□ 如何进行生产协调控制·····	(134)
	□ 供应链管理环境下的生产管理知识 ·····	(135)
	□ 供应链信息集成平台的运作流程·····	(138)
4.3	供应链管理条件下的库存控制·····	(140)
	□ VMI 管理系统·····	(141)
	□ 联合库存管理·····	(142)
	□ 工作流程管理·····	(145)
4.4	供应链管理条件下的采购管理·····	(149)
	□ 如何进行供应链管理条件下的采购管理 ·····	(149)
	□ 准时化采购(JIT)·····	(153)
4.5	如何构建供应链管理的信息系统·····	(160)
	□ 如何进行信息系统的设计和构建·····	(160)
	□ 基于 Internet/Interanet 的供应链管理 信息技术系统·····	(162)
	□ 供应链管理常用软件简介·····	(166)
4.6	如何进行供应链协议管理·····	(175)
	□ 周密设计供应链的结构·····	(176)
	□ 详细记录供应链合作成员之间的交易, 明确合作利益的管理和公正分配·····	(177)
	□ 灵活应对重大变化·····	(179)

---

□ 规定违约责任 .....	(179)
□ 建立分歧协调机制 .....	(180)
□ 让所有雇员都了解风险 .....	(182)
□ 供应链管理成功的关键因素 .....	(183)
<b>4.7 供应链绩效评价指标体系 .....</b>	<b>(184)</b>
□ 反映整个供应链业务流程的绩效评价 指标 .....	(185)
□ 反映供应链上、下游企业之间关系的 绩效评价指标 .....	(189)
<b>4.8 本章精要 .....</b>	<b>(192)</b>
<b>主要参考书目 .....</b>	<b>(195)</b>
<b>后记 .....</b>	<b>(196)</b>

## 图表目录

图表 1-1	供应链结构作业图示意 I .....	(2)
图表 1-2	供应链结构作业图示意 II .....	(3)
图表 1-3	供应链的四个流程 .....	(4)
图表 1-4	两种类型供应链特点比较表 .....	(7)
图表 1-5	供应链型物流的演化 .....	(8)
图表 1-6	供应链整合原理 .....	(13)
图表 1-7	以顾客为起点的供应链管理体系 ..	(14)
图表 1-8	销售、物流信息共享示意圖 .....	(18)
图表 1-9	输赢关系与多赢关系行为特征对比 .....	(19)
图表 1-10	QR 效果 .....	(25)
图表 1-11	ECR 过程图 .....	(27)
图表 1-12	ECR 系统构造图 .....	(29)
图表 1-13	交叉配送示意图 .....	(32)
图表 1-14	店铺直送示意图 .....	(32)
图表 1-15	传统供销关系的业务流程 .....	(37)



图表 1-16	供应链管理条件下的业务流程 .....	(38)
图表 1-17	供应链管理前现金流通状况 .....	(39)
图表 1-18	供应链管理后现金流通状况 .....	(39)
图表 1-19	假检验型解决方法 .....	(41)
图表 1-20	供应链管理与不自知的供应链比较 .....	(44)
图表 2-1	经营战略分析的内容 .....	(52)
图表 2-2	业务分析要点 .....	(64)
图表 3-1	核心业务选定方法 .....	(73)
图表 3-2	经营业务战略区分法 .....	(73)
图表 3-3	取得竞争优势的途径 .....	(74)
图表 3-4	不自知的供应链 .....	(77)
图表 3-5	变革后的供应链 .....	(78)
图表 3-6	按业务流程对组织进行调整 .....	(83)
图表 3-7	传统业务流程图 .....	(84)
图表 3-8	改革后的业务流程图 .....	(85)
图表 3-9	传统型物流管理组织结构 .....	(87)
图表 3-10	物流功能独立的组织结构 .....	(87)
图表 3-11	一体化物流组织结构 .....	(88)
图表 3-12	企业信息层次结构图 .....	(90)
图表 3-13	IT 在供应链管理中的应用 .....	(92)
图表 3-14	EDI 集成模式 .....	(93)
图表 3-15	营运作业循环 .....	(94)
图表 3-16	经营策略循环 .....	(95)