

现代企业 供应链 物流管 控

xiandai qiye

中国矿业大学出版社



窦孟华 郭俊伟 著

gongying wuliu guankong

xiandai
qiye
gongying
wuliu
guankong

现代企业供应物流管控

窦孟华 郭俊伟 著

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书全面分析了在建立现代企业制度、全面走向全球市场的条件下,企业物资供应工作面临的挑战、出路和发展趋势;深入阐述了企业物资供应实现全新运作、跨入崭新企业供应物流阶段的时代要求和所要解决的问题;系统论述了企业供应物流的内涵、系统构建、环节管控、管控理论等内容;为现代企业供应物流运行及其管控构建了一个科学、完整的体系,为现代企业供应物流全面提高核心竞争能力、创新能力、发展能力和增创比较优势提供了一个运作、管控思路 and 战略、策略方案。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业供应物流管控/窦孟华,郭俊伟著. —徐州:中国矿业大学出版社, 2002. 5

ISBN 7-81070-517-2

I. 现... II. ① 窦... ② 郭... III. 企业管理—物资供应 N. F. 273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024636 号

书 名 现代企业供应物流管控

著 者 窦孟华 郭俊伟

责任编辑 王德福 万士才

责任校对 杜锦芝

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 中国矿业大学印刷厂

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 印张 16.75 字数 420 千字

版次印次 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1~6500 册

定 价 59.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

从18世纪后期到现在,经过200多年的时间,企业管理从传统管理阶段、科学管理阶段发展到现代管理阶段。企业管理的思想、方法、手段、技术随着生产力和生产关系的发展,发生了广泛而深刻的变化,获得了突飞猛进的发展,出现了系统管理、控制管理、信息管理、物流管理、供应链管理、人本管理、能本管理、绿色管理、知识管理、立体管理、目标管理、绩效评价、柔性管理、精益管理、市场链管理、成本管理、量本利分析、价值管理等一系列新的理论、方法、技术和手段。企业管理的发展史告诉我们,一方面,企业管理理论、方法的变革、发展、创新,极大地促进了生产关系的完善,推动了生产力的发展;另一方面,各个历史时期的企业管理均是与其相对应的那个时期政治、经济、人文等相一致的,即企业管理水平是与它相应时代的生产力水平相一致的,是由生产力发展水平决定的,是随着生产力和生产关系的发展而不断发展、提高和创新的。这就是企业管理发展的辩证法。

当历史推进到21世纪,人类社会进入了以知识、信息、智力、技术、创新等为显著标志的新经济和知识经济时代。经济全球化、经济一体化的趋势和走向日趋明显,信息爆炸、科学技术革命、高新技术的社会化、全球市场竞争的激烈化、用户需求的多样化和特色化、售后服务的优质化、产品的高技术含量和定制化、个性化需要等特征和要求日益突出。所有这些,均意味着企业、企业管理面临着新的、更加严峻的挑战;意味着企业面临的外部环境发生了巨

大而深刻的变化,不仅要求企业的运行方式、战略走向、发展模式等进行转轨变型,而且,从管理的角度讲,全面增加了企业管理的难度和复杂性。对此,理论界、企业界纷纷研究、探讨企业的发展方向和应对策略,研究企业管理理论和方法的发展和创新等。我们认为,面对新世纪、新环境、新形势和新要求,必须加快建立现代企业制度步伐,加快企业改革与发展步伐;必须制定、实施包括物流战略在内的企业总体战略,培育和创造企业核心能力;必须优化、整合企业内外包括物流资源在内的一切资源,挖掘企业第三利润源;必须创新企业管理思想、方法、手段、技术,全面提高企业管理水平。这是企业与时俱进、搏击市场、发展壮大的战略选择。基于这种考虑和出发点,我们对企业改革、企业发展、企业经营、企业管理、企业物流等进行了反复思考、分析和研究。

企业发展战略、企业经营、企业改革、企业创新、企业管理、企业物流、企业人力资源开发等等,对企业来讲,都具有十分重要的意义。问题是,该从哪里着手呢?企业改革、企业发展战略、企业管理等方面的研究成果颇多,而企业物流、物流的研究和运作也在紧锣密鼓地进行之中,其对经济发展的拉动、对市场经济体系的培育和成熟、对产业结构的调整、对企业管理以至整个管理科学体系的发展等都具有积极的推动作用。企业物流对企业核心竞争力的提高,对企业发展能力的提升,对企业改革的深化,对企业管理的升级、创新、发展等都发挥着至关重要的促进作用。因此,我们把着眼点选在了物流上,把切入点放到了企业物流上。

近年来,现代物流业的研究和发展在我国掀起了一次又一次的热潮,许多有识之士纷纷撰文著书予以论述;一些优秀企业抓住机遇,迎难而上,整合企业物流资源,调整企业物流结构,优化企业物流系统,发挥企业物流效用,推进了物流业的发展进程,取得了明显的经济效益和社会效益。企业物流实践取得的成果,从实践层面上证明了物流的潜在能力和当之无愧的第三利润源地位。现代

物流业和企业物流的理论与实践已经证明,物流作为一种新兴产业和管理理论,物流作为经济和社会发展的引擎,不仅为国民经济的发展注入了新的活力,而且为管理科学的研究和理论、方法、手段的创新等开拓了新的视野。党中央、国务院把发展现代物流列入国家“十五”发展规划。国家经贸委、铁道部、交通部等六个部委在《关于加快我国现代物流发展的若干意见》中指出,我国“发展现代物流的指导思想是:以加快发展为主题,以结构调整为主线,坚持以市场为导向,以企业为主体,以信息技术为支撑,以降低物流成本和提高综合服务质量为中心,大力提高全社会对现代物流理念的认识,切实增强我国企业及其产品在国内外市场的竞争能力”。这对于加快我国现代物流业的发展、对于提升企业物流运行质效等具有重大的现实指导意义和深远的历史意义。

就现阶段我国绝大多数企业而言,还没有从整体上、从战略上重视并规范物流运作,物流中巨大的利润潜力还没有得到充分的挖掘,对销售、对供应、对生产、对企业整个系统等等均是如此。单就供应来讲,在企业中仍然以设置物资供应主管处、科等为主要管理和业务部门,这些管理和业务部门负责企业生产经营所需物资的供应工作,主要承担和行使的是物资保障、物资供给、物资管理职能和微不足道的物资销售职能、部分物资的协作职能。即便是在部分企业中赋予其物资主管单位企业性质的权限,实施准企业化、法人化运行的物资公司或物资供应公司等,从运作职能上讲也基本如此。由于受各种因素影响、制约以及物流认识、物流观念的不到位等原因,物资管理系统内部各种资源没有得到最合理的优化配置,各个环节、各个要素、各种职能没有得到集成、延伸和放大,物流技术没有得到广泛应用。所有这些都直接影响着企业效益的提高,制约着企业的改革和发展。更何况有一部分企业就连“钱归一家花,货归一家储,物归一家进”的集中统一管理体制也没有建立,而是生产、建设、办公用品、汽车配件、安全器材等所需物资分

别由企业内部的专职主管部门、主管单位负责采购、储备、管理,或者是由企业内部下属单位、部门各自采购、储备、管理自身所需物资。这种分散运行的管理模式导致了企业内部自成体系、各自为阵、多头对外和层层设库,既不能形成集团批量购买优势,制约了规模优势的发挥,影响了规模经营的实施和规模效益的实现,又由于部门的重复设置而浪费了人、财、物,给企业生产经营带来了诸多负面影响。这种状况如不能得到全面、迅速的改变,就会削弱企业的竞争能力,降低企业的生存能力和发展能力。这种状况的延续不仅不能适应企业发展的要求,而且最终必将导致企业被国内外市场淘汰出局。这种结果是人人都不愿看到的,也是与经济发展要求相左的。怎么办?我们认为,从物流、企业物流的角度讲,企业必须以市场为导向,以发展为主题,按照市场经济的发展规律和内在法则要求,按照现代物流业的发展要求,优化、集成、整合企业物流资源,建立、完善、创新企业物流管理和企业管理,使企业管理实现现代化,使企业物流管理实现现代化,从而最大限度地提高企业的物流能力、物流效益和发展能力,全面实现与国内外物流业发展的接轨。

在企业物流及其系统运行中,一个极为重要的问题就是搞好物资供应工作。为此,我们把视角切入点的突破口转移到了企业的物资供应和管理上。对于物资供应来讲,其根本出路就是企业化经营、市场化运作,就是在扩张、整合其保障、供给等功能的基础上,按照最小最优最大原理的本质要求,全面优化、整合其各种资源和各个环节、各个要素,构建完整、高效能的运作系统,以增值创效为其根本目标和价值追求,从而确保企业及其自身的良性运行和快速发展。为了论述上的方便和有力地指导企业物资供应工作实践,根据物流和企业物流理论,结合企业物资工作实践,我们将企业物资工作定义为企业供应物流。在市场经济条件下,在我国已经加入WTO的形势下,企业必须全面关注、研究世界经济发展态势,着

着眼于加快发展和突出打造核心竞争能力,立足内部,通过改革和加强管理,全面优化、配置物流资源,整合物流优势,提升物流能力,从而构建适应国内外市场要求的、各具特色的企业供应物流乃至企业物流和企业发展新模式,建立符合市场经济发展需要的企业供应物流乃至企业物流和企业运行的新体制、新机制,形成适合市场经济需求的企业供应物流乃至企业物流和企业管理的新秩序、新格局。这就是研究、撰写《现代企业供应物流管控》一书的根本缘由。撰写此书的另一个出发点是,经济学理论研究和实践深化的结果使得企业学从微观经济学体系中分离,成为一门独立的学科。从目前来看,由于物流理论的日趋成熟和实际运作及发展方向的明朗化,企业供应物流从企业学中分离,成为一个独立、完整的学科体系的时机已经成熟。因此,对现代企业供应物流体系及其管控体系进行全面介绍和深入研究、探讨,不仅具有极其重要的理论价值和指导意义,而且具有极其重要的实践价值和现实意义。现代企业供应物流及其管控体系的研究、深化,有利于提高企业供应物流综合效能和管控水平,促进企业供应物流总体目标和价值追求的实现;有利于企业发挥和增创比较优势,加快企业的发展;有利于推进企业物流乃至现代物流业和国民经济的持续、稳步、快速、协调、健康发展。

本书全面阐述了在社会主义市场经济条件下,在中国加入WTO后,企业在国内外市场,即在全球市场中求生存、谋发展的过程中,如何通过企业供应物流系统的高质效运作,如何通过对企业供应物流全面、系统、科学的管控,使企业不断培育、创造比较优势,全面提升竞争能力,从而获得跨越式发展;全面阐述了企业供应物流的内涵、系统构建、环节管控、管控理论等内容。全面分析了企业物资供应从相对单纯职能、从属地位到企业供应物流功能放大、法人资格、主体地位的转变和全新运行的相关要求,对企业供应物流转变型、改革创新进行了深入的研究和分析。全面研究了

企业供应物流如何立足企业,放大功能;如何抓住市场经济无限商机,加快建立企业供应物流新体制、新机制、新秩序;如何通过改革和整合,形成企业供应物流高质、高效、规范、创新、外向发展的运行格局等一系列理论和实践问题。全面论述了企业供应物流的过去、现在以及未来的发展趋势。

全书的主线是现代企业供应物流,主题是现代企业供应物流管控,目的是构建一个完整的现代企业供应物流运行体系和管控体系。那么,什么是企业供应物流呢?我们认为,企业物流从大的方面讲由两部分组成。一部分是原材料、辅助材料、设备、零配件等生产、经营物资的投入和与之相伴随的物流运动;另一部分是产成品运动以及伴随产成品运动形成的物流活动。前者就是企业供应物流。可见,企业供应物流是企业的物资主管部门和单位(随着现代企业制度的建立和母子公司体制的形成,企业供应物流将作为具有法人资格的子公司实施企业化运行),根据企业以及其他服务对象和用户(我们把企业供应物流所在企业和较为稳定的服务用户统称为企业供应物流服务对象)生产、经营和战略目标的需要,源源不断、及时、快速地提供和组织原材料、辅助材料、零部件及其他物品的物流活动。企业供应物流具有十大基本功能,即业务功能、保障功能、管理功能、经营功能、服务功能、商贸功能、创新功能、调节功能、信息功能、战略功能。这就是对企业供应物流基本内涵的界定和基本功能的概括。

全书分上篇、中篇、下篇三篇共二十章。上篇主要介绍、分析、阐述了物流、企业物流、企业供应物流、企业供应物流管控,从总体上建立了现代企业供应物流及其管控的体系、框架,是现代企业供应物流及其管控的引入和体系的初步搭造;中篇主要介绍了现代企业供应物流信息、计划、采购、储存、物资销售、人力资源、经营等环节管控的基本内容和途径、方法,是上篇内容的展开,是现代企业供应物流管控的环节化和要素化,是构建现代企业供应物流运

行及其管控体系的基础;下篇主要研究、探讨、论述了现代企业供应物流管控理论和质效运行,围绕体制与机制、管控机理、管控制度、治理结构和组织机构、供应链、管控创新、业务流程、综合效能评价、面临的挑战与对策等进行了深入的论证,是上篇、中篇的理论概括和升华,是现代企业供应物流运行及其管控理论的核心和重点内容。上、中、下三篇共同构筑了一个科学、完整的现代企业供应物流运行及管控体系。

全书以物流作为第一章,以现代企业供应物流面临的挑战与对策作为结束章。全书按照从宏观到微观、从总体到环节和要素、从具体管控到全面管控的顺序,围绕企业供应物流运行和加强企业供应物流管控的主题,以提高企业供应物流系统效能和物流能力以及实现增值创效为目标,运用微观经济学、企业管理、企业文化、行为科学、人力资源、系统科学、控制科学、信息理论、企业学等学科理论和方法,对现代企业供应物流运行及其管控作了较为全面、深入、系统的研究和论述。目的是为走向全球市场的企业在剥离辅助和非核心业务,在实现从企业物资供应到企业供应物流的全新和本质转变,在优化企业供应物流运作,在最大限度地发挥企业供应物流效能,在全面增强企业供应物流乃至企业的核心竞争能力等方面提供一个运作、管控思路和初步的战略、策略和实践方案。同时,为企业成功实施“横向一体化”战略,为企业与全球优秀企业建立战略合作伙伴关系和实现共赢目标奠定坚实的基础。企业战略伙伴关系的建立,即供应链或供需链的构建可以使企业集中主要精力和各种资源从事核心工作,把企业物流中诸如销售、供应、部分生产等交给其他企业(主要指供应链的节点企业)去运作,从而创造出比其他企业更加突出、更加独特的核心竞争能力、创新能力、发展能力和比较优势,这是本书要达到的最根本目的。

在本书的研究、探讨过程中,我们提出了管控的概念。管控就是管理,就是管理控制。管控实际上是突出了企业管理的控制职

能,是一种组织行为的强化或强化后的组织行为。管控就是要在管理的基础上更加突出控制的功能、更加强调发挥控制的作用。把管理说成管控决不是为了标新立异,而是基于一种考虑,要达到一个目的。总的来讲就是为了强化管理,为了突出控制,以取得最佳管理效果。基于一种考虑就是,现阶段企业物资供应工作在向现代企业供应物流转变的过程中,必须审时度势,抓住机遇,与时俱进。这就必然要求企业物资工作由粗放向集约转变,由传统物流向现代物流转变,由一般管理向全面系统管理和资源的优化、配置、集成转变,由过去的保障、供给职能等向以十大基本功能为基础,由各环节、各要素具体功能、衍生功能组成的功能体系转变,由物资供管向物流一体化转变,由物流系统向供应链系统转变等等。所有这些,均需要注重和发挥控制功用,均需要对各环节、各要素、各资源、各职能进行整合,均需要实施精益管理,均需要突出系统的优化、控制。无论是整合,还是管理,均离不开科学、系统和全面的控制。要达到一个目的就是,管理作为管事理人的过程、思想、方法、手段等的总称,在经济全球化、网络化、信息化的新形势下,尤其是在现代物流业正飞速发展成为国民经济支柱产业和重要利润、效益增长点的新形势下,企业供应物流比以往任何时候都特别重视各种现代控制技术的应用,如采购控制技术、运输控制技术、库存控制技术、信息控制技术、配送控制技术等;企业供应物流比以往任何时候都特别注重实现高质高效运行。在这种情况下,企业供应物流应突出发挥组织者、组织部门、管理机构的控制功能。只有这样,各种控制技术才能得到深入、广泛的应用,各种资源的功用才能得到最大限度的发挥,各种管理方法才能得到最有效的发展、创新,企业供应物流人力资源才能实现由他律、群律向自律的转变。这就是说,管控比管理更能对企业供应物流提高运作质效和优化效能评价等发挥积极而全面的促进作用。出于这一考虑和这一目的,我们提出了管控的概念,并在企业管理理论和实践的基础上,

对管控理论和管控运行作了深层次剖析和研究。

人类进行社会生产活动,必须具备三个基本因素,即劳动、劳动对象和劳动资料。管理是合理、高效组织生产过程,使劳动力、劳动对象和劳动手段得以集成、结合的必要条件。从这个意义上讲,管理就是生产力。管控也一样,对于企业供应物流来讲,管控是有效、全面组织物流过程,确保主体、物流手段、客体实现系统优化、结合的重要手段,是企业供应物流提高物流能力、增强竞争能力、发挥比较优势、实现总体目标和价值追求的关键手段。因此,我们认为,管控就是生产力,管控就是物流能力。重视、优化和加强管控、构建现代企业供应物流管控科学体系、提高企业供应物流管控水平的意义就在于此。

在书中,我们提出并阐述了三联联动原理,即思想认识、方法措施、监督控制三管齐下、三联联动的原理,也就是实现下决心努力做好、圆满完成任务、创一流水平三者有机结合的原理。三联联动原理强调和注重认识、方法、监控的同时到位。认识是基础,是内在动力;方法是保证,是能力、素质的检验和水平的发挥;监控是外在动力和压力。三者缺一不可,三者相互作用、相互促进、良性循环的结果是创造卓越,实现目标。三联联动原理就是一个主动、自觉(内在动力)加高素质、最佳方案、办法(能力)和外在动力即监控有效三点到位、三联联动的运行原理;是一个思想观念、方法步骤、监督制约、工作目标三位一体,确保工作、事业良性运转的原理;是一个保证主体改造客体高质效运行的原理。本书的完成实际上就是三联联动原理的典型应用。写书如此,干工作如此,从事事业如此,一切主体作用于客体的活动均是如此。

企业供应物流管控、企业物流管理、物流管理的运作非常繁杂,是庞大而复杂的系统工程,其内部环节、要素、系统的运作及管理思想、方法、手段、技术正处于一个快速发展和优化、整合、创新时期,实现系统全新运作涉及的理论、知识、技术、领域很广,存在

的问题也很多,由于作者水平有限,难免有不当之处。在此,我们真心希望读者提出宝贵的批评意见。

作 者

2002 年 1 月 20 日



窦孟华 男, 汉族, 山西省武乡县人, 生于1963年5月。1982年毕业于山西煤炭工业学校。1993年-1996年在南开大学经济系读硕士研究生, 获南开大学经济学硕士学位。1998年晋升为高级工程师。现在潞安矿业(集团)公司物资供应处工作。发表的主要论文有《代理制与我国生产资料流通体制重造》、《市场经济条件下企业计划管理初探》、《论企业供应物流》等10余篇, 参加了《营销商务谈判技巧》一书的研究和编著工作。其中,《代理制与我国生产资料流通体制重造》获中国煤炭工业企业管理现代化部级优秀成果三等奖;《企业材料成本管理法的创新和应用》等获2000年度山西省企业管理现代化优秀成果二等、三等奖;《论企业供应物流》等被评为优秀论文。



郭俊伟 男，汉族，经济师，山西省沁县人，生于1967年10月。1989年毕业于中国矿业大学社科系。1998年—2001年参加中国矿业大学工商管理硕士研究生班学习。现在潞安矿业(集团)公司物资供应处工作。发表的主要论文有《论市场营销战略》、《人本管理法》、《物资系统管理法》、《论企业经营战略》、《论企业供应物流供应链》、《企业走向新世纪的战略选择》等，参加了《活力源》等专著的科研、撰写工作。其中，《关于企业经营的几个问题》获中国优秀领导管理艺术征文一等奖；《新体制、新机制、新发展》获全国人文科学优秀成果二等奖；《物资系统管理(MSM)及其模型》等获2000年度山西省企业管理现代化优秀成果二等、三等奖；《物资系统管理法》等5篇文章获优秀论文奖。

目 录

上篇 总论及框架构建

第一章 物流.....	(3)
第一节 物流的内涵.....	(4)
一 物流的由来.....	(4)
二 物流的发展阶段.....	(5)
三 物流的内涵.....	(7)
第二节 物流的原理.....	(8)
一 物流的形式.....	(8)
二 物流的原理.....	(9)
第三节 物流的功用	(11)
一 物流的功用	(11)
二 存在的问题	(17)
第四节 物流的链条环节	(19)
第五节 物流的类型	(20)
一 宏观物流和微观物流	(20)
二 社会物流和企业物流	(21)
三 国际物流和区域物流	(22)
四 一般物流和特殊物流	(22)
五 其他物流	(23)
第六节 物流与供应链	(24)

一	物流与供应链	(24)
二	物流与供应链的关系	(25)
第七节	物流系统	(26)
一	物流系统	(26)
二	物流系统的目标	(26)
三	物流系统的特点	(27)
第二章	企业物流	(30)
第一节	企业	(31)
一	企业的发展	(31)
二	企业内涵质的规定性	(31)
三	企业学理论的意义	(35)
第二节	企业物流	(35)
一	企业物流的内涵	(35)
二	企业物流的类别	(36)
第三节	企业物流原理	(38)
一	企业物流的运行内容	(38)
二	企业物流的原理	(39)
第四节	企业物流功用	(40)
第五节	企业物流系统	(43)
一	企业物流系统化及其目标	(43)
二	存在的问题和对策	(44)
第三章	企业供应物流	(48)
第一节	企业供应物流的概念	(49)
一	企业供应物流的内涵	(49)
二	企业供应物流内涵质的规定性	(50)
第二节	企业供应物流的研究对象	(52)
一	企业供应物流学科体系的成因	(52)
二	企业供应物流的研究对象	(53)