

第5版

# 供应链管理

Supply Chain Management

马士华 林勇 等编著



机械工业出版社  
China Machine Press

华  
章  
文  
渊

管理学系列

第5版

# 供应链管理

Supply Chain Management

马士华 林勇 等编著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理 / 马士华等编著. —5 版. —北京: 机械工业出版社, 2016.11  
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-55301-4

I. 供… II. 马… III. 供应链管理 IV. F252.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 256823 号

本书从当今全球市场环境竞争的主要特征着手, 系统介绍了供应链管理产生和发展的历史背景、供应链管理的含义及重要性。本书重点阐述了供应链管理的基本概念与基本理论、供应链管理的核心理念、供应链管理的关键要素、供应链企业间的协调运作与激励机制、供应链构建模型及方法、供应链合作伙伴的选择与评价、供应链管理环境下的生产计划与控制、物流管理及库存管理等核心内容, 还比较详细地讨论了企业组织设置与运行管理、绩效评价以及供应链风险管理等方面的内容。在第 5 版中, 本书不仅吸收了近年来的最新理论与实践成果, 还对供应链聚焦、思考与练习、讨论案例等做了大量的修订和更新。

本书可作为高等学校物流管理、物流工程、工商管理、市场营销、电子商务、工业工程等专业的教材, 还可作为管理科学与工程、企业管理、系统工程等专业研究生, 以及工程管理硕士、物流工程硕士、工商管理硕士 (MBA) 的参考书, 也可供企业决策层的管理人员和供应链管理人士学习参考。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 吴亚军

责任校对: 董纪丽

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2016 年 11 月第 5 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 20.5

书号: ISBN 978-7-111-55301-4

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章文渊

管理学系列

师道文宗  
笔墨渊海

文渊阁 位于故宫东华门内文华殿后，是紫禁城中贮藏图书的地方，世界上最大的丛书《四库全书》曾经藏在这里，阁内悬有乾隆御书“汇流澄鉴”四字匾。

## 作者简介

**马士华** 华中科技大学管理学院教授、博士生导师，博士。现任华中科技大学管理学院物流与供应链管理研究所所长，中国物流学会副会长、湖北省物流学会副会长等，《管理工程学报》等杂志编委会委员，曾任教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会委员、华中科技大学管理学院副院长等。加拿大多伦多大学、美国宾夕法尼亚州立大学等高校访问学者。长期从事生产运作管理、供应链与物流管理领域的研究和教学工作。作为负责人，主持过国家自然科学基金面上项目3项、国家自然科学基金专项课题2项、国家高技术863/CIMS课题4项，以及数十项企业及地方政府委托的有关供应链管理和物流管理方面的咨询项目，在国内外重要学术期刊和学术会议上发表论文100余篇。享受国务院政府特殊津贴，曾被中国物流学会评为全国有突出贡献的物流专家（获此殊荣的专家全国仅十名），负责的“生产运作管理”课程被评为国家级精品课程，承担的国家863/CIMS课题“集成化供应链管理模式与运作方法研究”获湖北省科技进步二等奖等，撰写并出版的国内第一本《供应链管理》曾获全国首届宝供物流理论创新二等奖。

**林勇** 英国格林威治大学商学院系统管理与战略系Principal Lecturer，研究生物流管理专业主管。在华中科技大学获管理学博士学位，曾为华中科技大学管理学院副教授。剑桥大学工程系访问学者，香港科技大学工业工程与工程管理学助研（RA）。主要从事供应链与物流管理、生产与运作管理、生产计划与库存控制等领域的研究和教学工作。主持过1项国家自然科学基金项目，作为第二负责人和主要完成者，多次参与国家863/CIMS课题、国家自然科学基金重点项目和面上项目，并先后主持和参与20余个企业合作项目，包括TCL、海尔、双星、中外运、神龙、武钢等公司的咨询课题。在 *International Journal of Production Economics*、*International Journal of Technology Management*、*Industrial Management & Data Systems*、*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*、*Journal of Business & Industrial Marketing*、*International Journal of Logistics Management* 等国内外期刊上发表论文60余篇，出版国内第一本《供应链管理》（第二作者），以及《供应链通用件库存管理》《供应链库存管理》《物流管理基础》等。曾获湖北省科技进步奖二等奖（第二负责人），博士毕业论文获“2003年度湖北省优秀博士论文”称号。

# 出版说明

---

提高自主创新能力，建设创新型国家，是党中央国务院做出的战略部署，是包括科技界、教育界在内全社会的共同目标。高等学校是培养和造就数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的重要基地，是综合国力的重要组成部分，在支撑经济社会发展、提高自主创新能力、推进创新型国家建设中具有不可替代的重要作用。增强自主创新能力，建设创新型国家，对培养创新人才提出了新的要求，对高等教育提出了新的挑战。教育部明确提出大力推进高校自主创新，进一步提升高等教育质量。

作为教学内容改革成果重要体现形式的教材，则在高校创新人才的培养中扮演着重要角色。“教材是体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的具体工具，也是深化教育教学改革、全面推进素质教育、培养创新人才的重要保证。”新世纪的到来，对高等教育来说，不仅是时间上的跨越，更重要的是教育思想、教育观念发生了深刻的变革，而教材正从一个侧面折射出教育思想变革。为体现优秀教材的创新成果，机械工业出版社华章公司推出“华章文渊”系列教材（含经济学系列和管理学系列）。“华章文渊”系列教材重视教育思想和观念的改革，力求处理好知识、能力和素质三者辩证统一的关系，以素质教育为核心组织教材的内容，实现教材内容和体系的创新，充分体现“授人以鱼不如授人以渔”的终身教育思想。

奉献给广大读者的“华章文渊”系列教材重在培养学生的创新精神和能力，观点、体系有所创新，既与国际接轨，又具有理论性、实用性、可操作性和创新性等鲜明特色，具有各自的知识创新点和独到之处。同时，优秀教材是知识性和可读性的结合体，将深奥的知识融于浅显易懂的文字中，努力使读者的学习过程变得轻松愉快，也是“华章文渊”系列教材的目标。

秉承“国际视野、教育为本、专业出版”的理念，华章公司始终坚持以内容为先的出版标准。集合优秀教材创新成果的“华章文渊”系列教材正是“深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才”的直接体现，期待有志于此的广大教师的加入。

机械工业出版社华章公司经营出版中心

## 第5版前言

在互联与共享经济的时代背景下，互联网、大数据、云计算等现代信息技术正在深刻地改变着人们的生活与生产方式。根据中国互联网络信息中心的数据，2015年年底我国网络购物人数达到4.13亿人。2015年，我国网络购物市场规模高达3.8万亿元。网络购物更加推崇个性化的体验，倒逼企业生产模式的变革，小批量生产占比不断提升，同时全球化带来的资源和环境的改变，这些都促使供应链管理的作用更加突出。政策红利持续释放，推动供应链管理实现跨越式的发展。2016年2月，中国人民银行、中国银行业监督管理委员会、国家发展和改革委员会等八部门联合发布《关于金融支持工业稳增长调结构增效益的若干意见》，力推供应链金融等；2016年7月26日，工业和信息化部联合国家发展和改革委员会与中国工程院共同发布《发展服务型制造专项行动指南》，提出到2018年基本实现与制造强国战略进程相适应的服务型制造发展格局，其中特别提出要推广供应链管理等先进的管理理念和组织方式。

正是这些新的变化、新的挑战 and 机遇，以及应运而生的新的企业实践与研究成果，再加上广大读者的积极反馈，都促动了我们加紧完成《供应链管理》第5版的修订工作。在修订过程中，我们在保留本书原有结构特征的基础上，结合供应链管理的最新发展做了比较大的更新和调整。第5版主要做了如下几个方面的修订：

第一，对第1章及各小节的标题和内容进行了优化。更新了1.2小节中有关21世纪全球市场竞争的主要特点，增加了几个简短的供应链案例——供应链聚焦，提升了可读性；在1.4小节中增加了“供应链管理核心理念”的内容，将供应链管理最本质的内涵提炼成四大核心理念。

第二，将第2章的题目修改为“供应链管理要素与运行机制”，重新梳理了供应链管理中的10个关键要素，更替了原有的讨论案例，以更契合这一章的中心思想。

第三，将之前版本第5章中的“供应商关系管理与客户关系管理”这一小节去掉了，有关内容融入其他小节，以避免与ERP系统中的CRM和SRM系统相混淆。

第四，对第6章的结构进行了重新编排，把第三方物流和第四方物流的内容进行了重新安排并删去了“第三方物流与第四方物流”这一小节，重新编写了物流管理战略这一部分的内容。

第五，在第7章中强调了基于VMI-HUB的供应物流协同作用，增加了保证零部件齐套率的物流协同管理的相关内容。

第六，对第11章的结构和内容都进行了调整，更加突出对供应链风险进行管理的意义，特别是强调了对非突发性风险事件的管理。

第七，把之前版本中的“供应链管理与信息技术”这一章删除了，同时将与信息共享及信息技术支持等相关的内容分别融入其他各章。

此外，还增加和更新了部分案例（包括“供应链聚焦”专栏中的小案例），补充和更新了部分

## 参考文献。

在第5版的修订和平时的教学工作中，多位博士和硕士研究生为本书提供了许多有价值的资料，并做了大量的辅助性工作。博士研究生关旭、唐尧、殷哲、吕飞、肖爽、李若楠、刘保山、邓万江，以及硕士研究生张钠、陈云、陈从定、袁淑贤、高国庆、李习栋、吴智荣等提供了国内外资料并协助教案、案例整理，在此一并致以衷心的感谢。本书在写作过程中，参考了不少资料，作者已尽可能详细地在参考文献中列出，特别是书中原创性案例素材的使用均得到了相应企业的同意，AMT的《前沿》提供了一些很好的案例素材，对此深表谢意。也有可能有些资料引用了而因疏忽没有列出其资料出处，若有这类情况发生，在此表示万分歉意。

马士华负责修订第1、2、4、5、7、8、9章，林勇负责修订第3、6、10、11章。由于作者水平有限，再加上“互联网+供应链管理”正在快速发展中，对它的认识和研究都还在继续深入，因此在本书的叙述中难免出现谬误。真心希望读者提出批评意见，以便在今后的修订中改正过来。

编者

2016年9月于华中科技大学喻园



## 第4版前言

---

随着全球经济的复苏与发展,关于供应链应对危机的能力和促进经济的作用,人们的认识越来越深刻。不仅企业界人士更加清楚地认识到供应链管理的重要性,就连政府部门也对供应链管理的问题关注有加。例如,在2012年的APEC会议上,时任国家主席胡锦涛在做主题发言时,专门论述了供应链的可靠性问题。他特别提出要加强四个方面的建设:要加大对基础设施建设投入,加强区域互联互通和网络化建设;要提高通关便利化水平,降低商品流通时间和成本;要加强经验交流和能力建设,提高本地区供应链的抗风险能力和灾后恢复能力;要营造良好的政策环境,鼓励工商界积极参与供应链建设。美国政府也成立了一个专门的供应链“咨询委员会”,按照美国商务部的说法,这个供应链“咨询委员会”将为联邦政府在货物运输及物流方面提供建议,以帮助美国企业在增加出口方面发挥作用。该委员会的40名专家将与包括交通运输部在内的其他联邦机构一起研究解决影响美国企业国际竞争力的供应链问题。本书第4版也正是在这样一种环境下修订的。

在第4版的修订过程中,我们在保持原有结构和基本特征的同时,结合时代的发展做了一些调整。新版调整为十二章,把第3版中的第十章“供应链管理下的企业组织设置与运行管理”和第十一章“供应链管理绩效评价”合并为一章,即新的第十章“供应链管理环境下的企业组织设置与运行管理”。除了这几章比较大的修订外,其他各章主要是补充和完善其中的重点内容,删除了某些过时的内容,但是对于那些虽时代久远但属于经典理论的内容还是保留下来,因为我们认为,很多经典理论是不会随着时间的流逝而消失的。此外,还增加了新的案例,更新了旧的案例,补充了每一章的延伸阅读材料。在第4版的修订工作中,多位博士和硕士研究生为本书提供了许多有价值的资料,在此一并致以衷心的感谢。本书在写作过程中还参考了不少资料,作者已尽可能详细地在参考文献中列出,特别是几个曾经为其做过咨询的企业同意使用它们的素材改编成案例,以及AMT《前沿》提供的很好的案例素材,对此深表谢意。若存在引用了某些资料而由于疏忽没有指出其出处的情况,在此表示万分歉意。

马士华负责修订第一章至第五章,第七章至第十章;林勇负责修订第六章、第十一章和第十二章。由于作者水平有限,再加上供应链管理是一个还在进一步发展的课题,对它的认识和研究都还在继续深入,因此在本书的叙述中难免出现谬误。作者真心希望读者提出批评意见,以便在今后的修订中改正过来。

编者

2013年11月于武汉

## 第3版前言

---

自第2版出版后，又过了差不多五年。

在这五年中，中国和世界其他国家或地区都经历了很多事情，其中最为突出的就是席卷全球的金融海啸。在金融海啸所导致的危机冲击下，全球经济都受到了沉重打击，尤其是实体经济。但令人意想不到的是，世界各国，尤其是中国很快从谷底走了出来，这里除了各国政府大力救市的政策作用外，全球供应链的贡献也是很重要的。由于人们提高了供应链应对危机的能力，因此，面对急剧变化的环境，供应链上的企业通力合作，比较好地弱化了这次金融危机的影响。当然，也有很多供应链没有经受住考验，在危机来临时很快就崩溃了。对比正反两方面的经验教训，使人们更加清楚地认识到了供应链管理的重要性。本书的第3版也正是在这样一种环境下修订的。

第3版的修订工作主要由马士华和林勇两人完成。在修订过程中，我们的基本原则是在保持本书原有特征的同时反映时代发展趋势，跟上时代前进的步伐。因此，在修订时对原书结构做了一定的调整。新版中删去了上一版中的第三章“业务外包与可扩展企业”，增加了供应链运作的协调管理、供应链管理绩效评价以及供应链风险管理这三章。新的版本中更加强调供应链运作的协调管理，注重企业间的协同运作；强调对供应链运作的绩效评价，以便更加清楚地认识到供应链管理的效果；突出强调对供应链的风险管理，以使供应链企业能够从容地应对各种不确定性事件对供应链的影响，避免突发事件对供应链造成重大损失。除了重点加强这三章的修订外，还补充和完善了每一章的重点内容，增加和更新了必要的案例，提出了每一章的延伸阅读材料。在构思修订本的时候，曾经考虑过服务供应链管理和金融供应链管理等新领域的发展，但终因时间和精力所限最终未能在本次修订中纳入进来，只能留待今后加以完善。在第3版的修订工作中，研究生黄焜、关旭、王青青、王希等人为本书提供了许多有价值的资料，在此一并致以衷心的感谢。本书在写作过程中，参考了不少资料，我们已尽可能详细地在参考文献中列出，在此对这些专家学者表示深深的谢意。也有可能有些资料引用了而由于疏忽没有指出其出处，若有这类情况发生，在此表示万分歉意。

马士华负责修订第一、二、三、四、五、七、八、九、十、十一章，林勇负责修订第六、十二章，并编写了第十三章。由于作者水平有限，再加上供应链管理是一个还在进一步发展的课题，对它的认识和研究都还在继续深入，因此在本书的叙述中难免出现谬误。真心希望读者能够提出批评意见，以便在今后的修订中加以完善。

马士华

2010年3月于武汉

## 第2版前言

---

本书第1版是2000年春季出版的，距今已差不多整整五年了。

这五年来，供应链管理的研究与实践在我国的发展是非常迅速的。五年前，人们走遍了大街小巷都难得寻觅一本专业的供应链管理图书，而今天，几乎到处可见这方面的图书和材料。同样是五年前，我国企业对供应链管理这一舶来语还十分陌生，很多企业管理者对供应链管理能够产生的作用也将信将疑，更谈不上能够看到在供应链管理中取得实际效果的样板了，而今天，已有众多企业投身到了供应链管理的实践中，更有很多企业已经在供应链管理的实践中取得骄人业绩而成为行业标杆。可以说，这五年是我国企业在接受、认同进而实践供应链管理这条道路上不断成长的关键时期；也是我国学者在引进、跟踪进而创新供应链管理研究理论这一发展过程的关键时期。这短短五年对中国企业融入全球供应链起着非常重要的作用，尤其是在中国加入WTO之后，中国的企业怎样与国外企业结合构成全球供应链、怎样在全球供应链中找到自己的位置等这一系列问题，都需要我们的企业管理者认真学习并真正实践供应链管理的学说，它绝不仅仅是一个美丽的辞藻！

这五年来，供应链管理的理论与实践不仅在中国取得了飞速发展，而且在世界范围内的变化也是日新月异。在本书第2版刚刚画上句号的时候，我们看到一则报道：有40多年历史的美国物流管理协会于2005年初正式更名为美国供应链管理专业协会。这一变化从某种意义上揭示了21世纪世界物流发展的主流趋势：供应链管理。在过去的五年间，物流管理大发展面临着历史上从未有过的挑战，所涉足的行业及功能的范围越来越广，物流专业人员在组织内部和组织外部与越来越多的人打交道。物流专业人员的角色已经发生演变，这时候的供应链管理在其中扮演着越来越关键的角色。美国物流管理协会的更名，正是反映了供应链管理领域正在发生的变革。也正是这一点，促使我们尽快对本书第1版进行必要的补充和完善。

第2版的修订工作主要由马士华和林勇两人完成。为了保持本书原有体系的特征，我们在修订时没有做大的变动，没有打算写成一部大而全的手册式著作，因此只是调整了部分章节顺序，修订的重点是补充和完善每一章的内容，增加和更新了必要的案例。在第2版的修订工作中，王海军博士提供了延迟制造与供应链管理应用的章节，多个博士和硕士研究生参加了书稿的资料整理工作，为本书提供了许多有价值的资料，在此一并致以衷心的感谢。本书在写作过程中参考了不少资料，作者已尽可能详细地在参考文献中列出，在此对这些专家学者们表示深深的谢意。也有可能有些资料引用了而由于疏忽没有列出其资料出处，若有这类情况发生，在此表示万分歉意。

由于作者水平有限，再加上供应链管理还有待进一步发展，对它的认识和研究都还在继续深入，因此在本书的叙述中难免出现谬误。作者真心希望读者提出批评意见，以便在今后的修订中改正过来。

马士华  
2005 年春

# 第1版前言

---

进入20世纪90年代以后，随着科学技术的进步和生产力的发展，顾客（customer）消费水平不断提高，企业之间的竞争（competition）日益加剧，加上政治、经济、社会环境的巨大变化（change），使得整个市场需求的不确定性大大增加。“3C”是顾客需求多样性与市场变化不确定性的根源，也是促进企业不断提高自身竞争能力的外在压力。企业面对一个变化迅速且无法预测的买方市场，为了提高竞争力，采取了许多先进的制造技术和管理方法。

20世纪60年代以前，盛行的方法是通过确定经济生产批量、安全库存、订货点来保证生产的稳定性，但由于没有注意独立需求和相关需求的差别，采用这些方法并未取得期望的成果。60年代中期，出现了物料需求计划（material requirements planning, MRP），较好地解决了相关需求管理问题。此后，人们就一直探求更好的制造组织和管理模式，出现了诸如制造资源计划（manufacturing resources planning, MRPII）、准时制（just in time, JIT）及精益生产等新的生产方式。这些新的生产方式对提高企业整体效益和在市场上的竞争能力确实做出了不可低估的贡献。然而，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也出现了以前未曾有过的全球经济一体化特征，这些变化对企业参与竞争的能力提出了更高的要求，原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。以MRPII和JIT为例，这两种生产方式都是只考虑企业内部资源的利用问题，一切优化工作均着眼于本企业的资源的最优应用。这种指导思想在即将进入21世纪的市场环境中显得有些不适应，因为在当前这种市场环境里，一切都要求能够快速响应顾客需求，而要达到这一目的，仅靠一个企业所拥有的资源是不够的。

多少年来，企业出于管理和控制上的目的，对为其提供原材料、半成品或零部件的其他企业一直采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”（vertical integration）管理模式，即某核心企业与其他企业是一种所有权关系。例如，美国福特汽车公司拥有一个牧羊场，出产的羊毛用于生产本公司的汽车坐垫；美国某报业大王拥有一片森林，专为生产新闻用纸提供木材。脱胎于计划经济体制下的中国企业更是如此，“大而全”或“小而全”的思维方式至今仍在各级企业管理者头脑中占据主要位置，许多制造业企业拥有从毛坯铸造、零件加工、装配、包装、运输、销售等一整套设备、设施、人员及组织机构。

推行“纵向一体化”的目的，是为加强核心企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制，使企业能在市场竞争中掌握主动，从而达到增加各个业务活动阶段的利润。在市场环境相对稳定的条件下，采用“纵向一体化”战略是有效的，但是，在高科技迅速发展、市场竞争日益激烈、顾客需求不断变化的今天，“纵向一体化”战略已逐渐显现出其无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。显然，采用“纵向一体化”战略的企业要想对其他配套企业拥有管理权，要么自己投资，要么出资控股，不论采取哪一种方式，都要承受过重的投资负担和过长的建设周期带来的风

险，而且由于核心企业什么都想管住，不得不从事自己并不擅长的业务活动，使得许多管理人员往往将宝贵的精力、时间和资源花在辅助性职能部门的管理工作上，而无暇顾及关键性业务的管理工作。实际上，每项业务活动都想自己干，势必要面临每一个领域的竞争对手，反而易使企业陷入困境。进一步地，如果整个行业不景气，采取“纵向一体化”战略的企业不仅在最终用户市场上遭受损失，而且在各个纵向发展的市场上也会遭受损失，因为这样发展起来的纵向市场是为最终用户市场服务的。最终用户市场不景气，必然连带着纵向市场的萎缩。因此，“纵向一体化”战略已难以在当今市场竞争条件下获得所期望的利润。

在这种情况下，人们自然会将资源延伸到企业以外的其他地方，借助其他企业的资源达到快速响应市场需求的目的就是目前的一个热点，于是出现了“横向一体化”（horizontal integration）的思维方式。

全球制造链及由此产生的供应链管理是“横向一体化”管理思想的一个典型代表。现在人们认识到，任何一个企业都不可能在所有业务领域成为世界上最杰出的企业，只有优势互补，才能共同增强竞争实力。因此，国际上一些先驱企业摒弃了过去那种从设计、制造直到销售都由自己负责的经营模式，转而在全球范围内与供应商和分销商建立最佳合作伙伴关系，与它们形成一种长期的战略联盟，结成利益共同体。例如，美国福特汽车公司在推出新车 Festiva 时，就是采取新车在美国设计，在日本的马自达生产发动机，由韩国的制造厂生产其他零件和装配，最后再运往美国和世界其他市场上销售。制造商这样做的目的显然是追求低成本、高质量，最终目的是提高自己的竞争能力。Festiva 从设计、制造、运输到销售，采用的就是“横向一体化”的全球制造战略。整个汽车的生产过程，从设计、制造直到销售，都是由制造商在全球范围内选择最优秀的企业，形成了一个企业群体。在机制上，这个群体组成了一个主体企业的利益共同体；在运行形式上，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，因此称之为供应链。为了使加盟供应链的企业都能受益，并且要使每个企业都有比竞争对手更强的竞争实力，就必须加强对供应链的构成及运作进行研究，由此形成了供应链管理（supply chain management, SCM）这一新的经营模式。供应链管理强调核心企业与最杰出的企业建立战略合作伙伴关系，委托这些企业完成一部分业务工作，自己则集中精力和各种资源，通过重新设计业务流程，做好本企业能够创造特殊价值、比竞争对手更擅长的关键性业务工作。这样不仅能大大地提高本企业的竞争能力，而且使供应链上的其他企业都能从中受益。

供应链管理提出的时间虽不长，但已引起人们的广泛关注。特别是国际上一些著名企业（如惠普、IBM、戴尔等）在供应链实践中取得的成就，更使人们坚信供应链是进入 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研究与实践供应链管理。20 世纪 80 年代中期以后，工业发达国家中有近 80% 的企业放弃了“纵向一体化”经营模式，取而代之转向了全球制造和全球供应链管理这一新的经营模式。近几年来，供应链管理的实践已扩展到了一种所有加盟企业之间的长期合作关系，超越了供应链出现初期的那种主要以短期的、基于某些业务活动的经济关系，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。

我国传统制造业企业的管理与运作模式受“大而全”或“小而全”思想的影响非常严重，“万事不求人”的传统思想使企业成为一个封闭系统，与开放式的全球制造和供应链管理模式相差甚

远,无法适应供应链管理的要求。例如,生产系统设计没有考虑供应链的影响,只考虑生产过程本身,没有考虑生产过程以外的因素对企业竞争能力的影响。供、产、销系统没有形成“链”,供、产、销等企业的基本活动在传统的运作模式下基本上是各自为政,相互脱节;部门主义思想使激励机制以部门目标为主,孤立地评价部门业绩,造成企业内部各部门片面追求部门利益,物流、信息流经常扭曲、变形;管理信息处理手段落后,我国大多数企业仍采用手工处理方式,企业内部信息系统不健全、数据处理技术落后,没有充分利用 EDI、Internet 等先进技术,致使信息处理不及时、不准确,不同地域的数据库没有集成起来;没有市场响应、用户服务、供应链管理方面的评价标准与激励机制;在各供应商之间没有协调一致的计划,每个部门都各搞一套,只顾安排自己的活动;制造商、供应商和经销商都缺乏合作的战略伙伴关系,且往往从短期效益出发,相互之间失去了信任与合作。

这些问题的存在,使企业很难一下子从传统的“纵向一体化”管理模式很快转到供应链管理模式上来。但是,为了使企业能在当今这种市场竞争环境中生存和发展下去,必须转变传统的管理模式,变革的阵痛可以换来企业长期发展的未来。因此,研究供应链管理对我国企业实现“两个转变”,彻底打破“大而全”和“小而全”,快步迈向国际市场,提高在国际市场上的生存和竞争能力,都有着十分重要的理论与实际意义。

本书是对国家 863/CIMS 主题资助课题的一个全面总结。全书较为深入地研究了供应链管理产生和发展的历史背景,对供应链管理的含义及重要性做了介绍,提出了供应链构建模型、供应链合作伙伴的选择、支持供应链管理运行的信息技术,提出根据供应链的特点优化运作流程,进行企业重构,确定出相应的供应链管理组织系统的构成要素及业务流程重新设计的原则,供应链企业的绩效评价和激励机制问题等,旨在向希望熟悉和了解供应链管理的人士介绍供应链管理的有关内容。

参加本书编写的有:马士华(第一章、第十章、第十一章)、林勇(第二章、第三章、第四章、第五章、第六章)、陈志祥(第七章、第八章、第九章)。马士华负责全书结构的策划和最后统稿。本书在写作过程中,参考了不少资料,作者已尽可能详细地在参考文献中列出,在此对这些专家学者们表示深深的谢意。也有可能有些资料引用了而因疏忽没有列出其资料出处,若有这类情况发生,在此表示万分歉意。

这里要特别感谢华中理工大学管理学院院长、博士生导师陈荣秋教授,是他首先将作者带入计算机集成制造系统研究领域,并在作者的成长道路上倾注了大量心血,给予了多方指导和帮助。研究生王圣广、汪云峰、许淑君(博士生)、李华焰等人参加了整个课题的研究工作,为本书提供了许多有价值的资料,在此一并致以衷心的感谢。

由于作者水平有限,再加上供应链管理是一个出现不久的新问题,对它的认识和研究都还不够深入,因此在本书的叙述中难免出现谬误。作者真心希望读者提出批评意见,并能及时反馈给我们。

马士华  
2000 年春

# 目 录

出版说明		2.5 供应链管理的运营机制	47
第5版前言		本章小结	52
第4版前言		关键术语	53
第3版前言		思考与练习	53
第2版前言		讨论案例 ZARA 的极速供应链	53
第1版前言		参考文献	56
<b>第1章 供应链管理导论</b>	<b>1</b>	<b>第3章 供应链的构建与优化</b>	<b>58</b>
1.1 21世纪企业面临的社会环境	1	3.1 供应链构建的体系框架	58
1.2 21世纪全球市场竞争的主要特点	4	3.2 供应链构建的设计原则	60
1.3 新的竞争环境对企业管理模式的影响	7	3.3 供应链构建的几个基本问题	61
1.4 供应链管理的模型及其特征	14	3.4 供应链的结构模型	64
1.5 供应链管理战略	19	3.5 供应链结构中的企业角色	65
本章小结	24	3.6 供应链构建的设计策略	71
关键术语	24	3.7 供应链构建的设计与优化方法	74
思考与练习	25	本章小结	78
讨论案例 良品铺子的供应链管理 模式	25	关键术语	78
参考文献	29	思考与练习	78
		讨论案例 供应链管理在中国汽车 制造业的成功应用	79
		参考文献	82
<b>第2章 供应链管理要素与运行 机制</b>	<b>30</b>	<b>第4章 供应链运作的协调管理</b>	<b>84</b>
2.1 传统企业运作管理模式及 存在的问题	30	4.1 供应链协调问题的提出	84
2.2 供应链管理要素及结构体系 框架	31	4.2 提高供应链协调性的方法	89
2.3 供应链系统特征与类型	37	4.3 供应链的激励问题	90
2.4 集成化的供应链管理	41	4.4 供应契约	93
		本章小结	99
		关键术语	99
		思考与练习	99



讨论案例 高库存与缺货, 两病 齐发 .....	100	7.2 供应链管理环境下的库存 问题 .....	172
附录 4A 报童模型重要公式 .....	102	7.3 供应商管理库存 .....	178
参考文献 .....	102	7.4 联合库存管理与多级库存控制 .....	185
<b>第 5 章 供应链合作伙伴关系管理</b> .....	104	7.5 战略库存控制 .....	194
5.1 供应链战略合作伙伴关系 .....	104	本章小结 .....	196
5.2 供应链战略合作伙伴关系的 价值 .....	107	关键术语 .....	196
5.3 供应链合作伙伴的选择与评价 准则 .....	111	思考与练习 .....	197
5.4 供应链合作伙伴的选择程序与 方法 .....	116	讨论案例 江铃发动机: 探索全新 汽配供应链 .....	197
本章小结 .....	121	参考文献 .....	199
关键术语 .....	121	<b>第 8 章 供应链管理环境下的采购 管理</b> .....	201
思考与练习 .....	121	8.1 采购概述 .....	201
讨论案例 该选谁作为第三方物流的 合作伙伴 .....	122	8.2 传统采购模式及问题 .....	204
参考文献 .....	124	8.3 供应链管理环境下的采购 .....	205
<b>第 6 章 供应链物流管理</b> .....	126	8.4 供应链管理环境下的准时化 采购策略 .....	210
6.1 物流管理的基本概念 .....	126	8.5 供应商管理 .....	215
6.2 供应链管理环境下的物流管理 .....	134	8.6 全球采购 .....	219
6.3 供应链中的企业物流管理 .....	142	本章小结 .....	221
6.4 物流外包与自营的决策分析 .....	148	关键术语 .....	221
6.5 逆向物流与绿色物流 .....	154	思考与练习 .....	222
本章小结 .....	164	讨论案例 供应商选择: 运作成本 评价 .....	222
关键术语 .....	164	参考文献 .....	223
思考与练习 .....	164	<b>第 9 章 供应链管理环境下的生产 计划与控制</b> .....	225
讨论案例 良中行公司冷链物流 网络规划 .....	165	9.1 传统生产计划与控制 and 供应链 管理思想的差距 .....	225
参考文献 .....	167	9.2 供应链管理环境下生产计划与 控制的特点 .....	227
<b>第 7 章 供应链管理环境下的库存 控制</b> .....	169	9.3 供应链管理环境下生产计划与 控制的方法 .....	232
7.1 库存管理的基本原理和方法 .....	169		