

CHINA-CO
华彩咨询文库

白万纲◎著

供应链

—集团管控之一—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

JITUANGUANKONGZHI

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

GONGYINGLIANGUANKONG
中国发展出版社

—集团管控之—

供应链 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之供应链管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 2

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 140 - 1

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理: 供销管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002841

书 名: 集团管控之供应链管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 140 - 1/F · 708

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 206 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 32.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

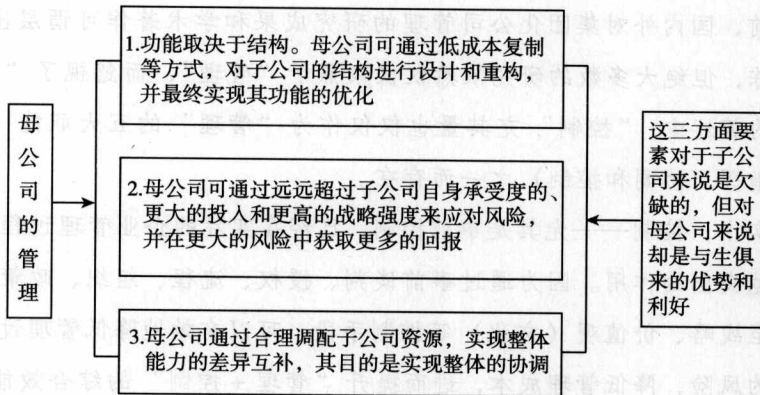


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

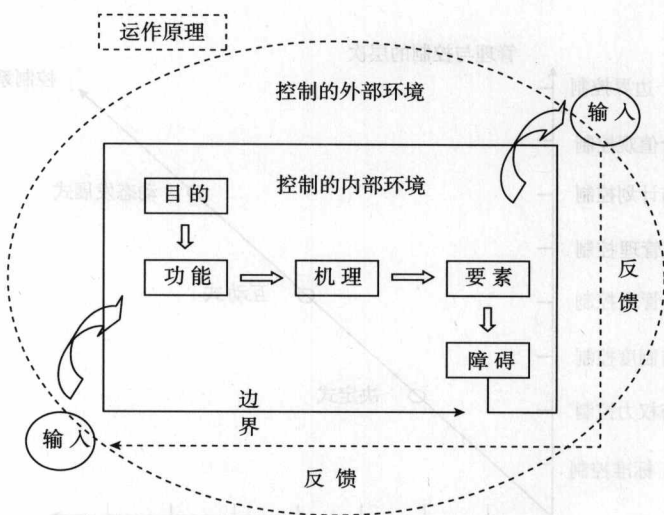


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

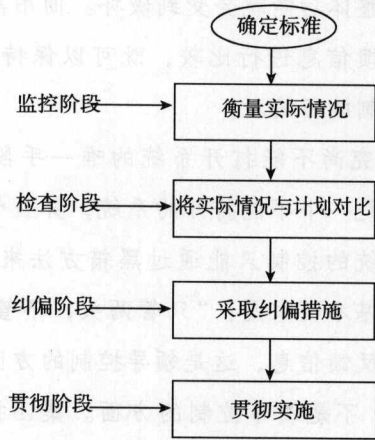


图3 集团控制过程机制

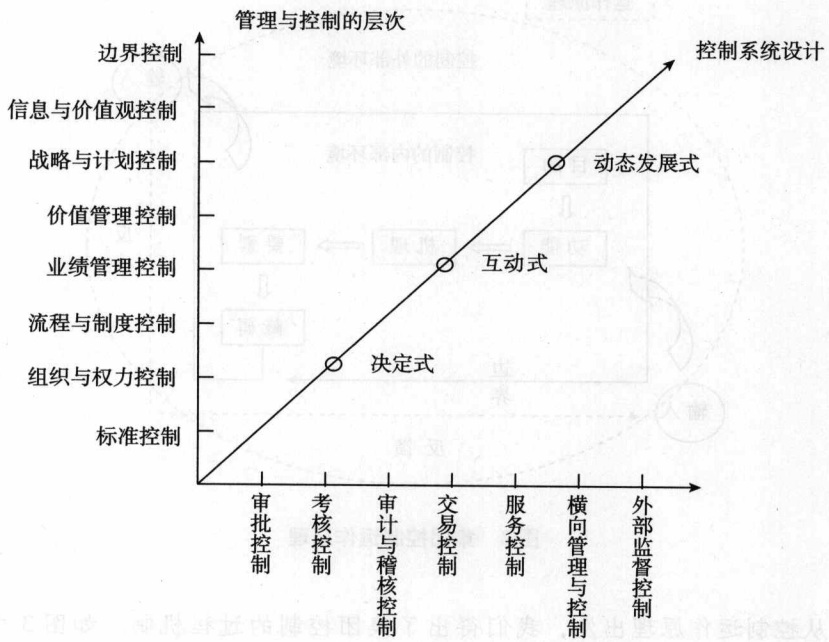


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

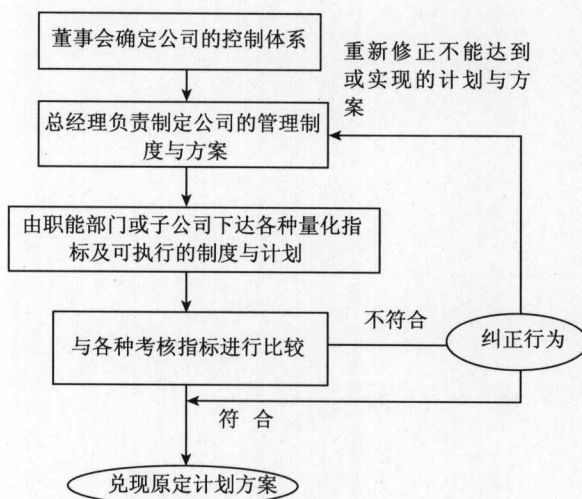


图5 集团控制流程

2008年1月

◎缘起

20世纪60年代彼得·德鲁克就提出过：配送管理是市场营销中被忽视的领域，并称之为“经济中的黑暗大陆”。从90年代开始，很多公司都已意识到供应链管理的改进可以在改善服务的同时降低成本，因而可以造就公司明显的竞争优势。对此美国著名物流专家马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）甚至认为：“21世纪的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争”，“市场上将只有供应链而没有企业”。

因改善了供应链环节，从而赢得了客户和市场，这样的事例有很多。达美乐比萨饼公司（Domino's Pizza）面对着必胜客和零售大军的竞争，他们承诺如果30分钟内不能将比萨饼送到消费者家中，就向消费者提供3美元的折扣。由此，达美乐一举成为美国第二大比萨饼连锁店。相似的例子还有麦当劳、UPS、FedEx等等。

◎思变

随着时代的发展，尤其在全球经济一体化的今天，无论从作为供应链单元节点的企业还是整个供应链的结构都发生了相当大的变化，而由此带来的结果是整个供应链运作呈现出更加明显的系统性和复杂性：

纵向——单体公司向集团化公司转变。从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统；当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取

代单体公司成为全球企业发展的主流。同样在中国，这种趋势也是不可阻挡，并在加速进行。面对复杂系统，我们渐渐发现：诸如“风险管理”、“内部控制”等传统的管理方式目前失去了它们的效能——更加契合新时期集团时代特点的新型管理模式亟待探索！

企业的集团化意味着管理的复杂化，但我们认为，期待“用复杂去应对复杂”将没有出路。所以，我们强烈的建议在中国未来集团化企业运作的过程中，必须导入“系统观”和“组织智商”的理念，并在管理的基础上强化“控制”，通过“管理+控制”来实现对整个集团化企业系统的有效运作，最终实现“通过内部的简化和有序来应对外部的复杂”。

横向——松散的供应链“链”式结构向紧密型供应链“网”状联盟转变。在市场经济环境下，任何一个企业都不可能是市场中的一个孤岛，它必须有客户、消费群体和其他企业的支持与合作，才能生存。把这些相互关联的企业或实体连接起来，就是一组供应链。如今，随着全球化工工的加速和竞争的日益加剧，为了求得生存和发展，供应链上下游的企业之间关系变得越来越密切，以至于开始结成密不透风的生死同盟，“抱成团”作为一个新的整体来参与日趋激烈的市场竞争。任何期望于“单枪匹马打遍天下”的想法都将注定失败，也必将被抛入历史的垃圾堆！如今，从整个世界经济发展的趋势来看，原本相对松散的供应链链状结构已经开始向紧密型供应链网状联盟转变。所导致的结果便是：无数的复杂系统被一张张结实的供应链网络紧密地联结起来，共同组成了一个更加繁复难辨的复杂巨系统。在这样的大背景之下，催生了集团管控时代的到来，而供应链管控正作为集团管控体系的重要组成部分成为整个时代的迫切需求！

◎时代的抉择

作为复杂系统的集团化公司，面对着作为复杂巨系统的供应链联盟，要想生存和发展，唯一的途径便是对所处的供应链系统施以有效的“管理+控制”，通过内部的优化和有序来应对外部的复杂和无序。只有这样才能真正在供应链的系统中确立自身的地位和相应的影响力，并从整个价值体系中获取最大化利益。“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的供应链管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日在全球范围

的供应链体系中获取卓越竞争优势来探索一条先进而有效的管控之路。

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为母子公司管理的主流模式，因此，对集团管控下的供应链管控体系和模式的探索将成为本书研究和探讨的重点。我们希望通过我们的研究和阐述来揭示集团化公司供应链管控背后的秘密和本质，突出多层次、跨层级的供应链运作的“管理+控制”新模式。

1. 供应链管控是集团管控的重要组成部分，并和集团公司管控、总部及分、子公司管控一道组成了集团管控体系。

2. 和集团管控类似，供应链的管控也是一种结构行为，是一种组织智商的表现形式，必须在结构层次下进行操作。

3. 多层次供应链的管理一定要“管理+控制”，只有双管齐下才能在最大程度上降低操作风险，提升整体运作效能。

4. 母子管控下的供应链管控绝不能陷入单体公司的操作局限，要清楚认识到多层次、跨层级运作的复杂性，通过有效的管理和控制，充分发挥整个集团供应链的综合优势。

5. 我们强调集团化企业需要在全球范围内寻找合作伙伴，和上下游相关企业形成密不透风的供应链联盟，并在这个联盟中形成自身独特的核心竞争优势，将自身的功能内化于联盟之中，同时在联盟整体价值实现的同时最大程度上获取自身的利益。

全书共分九个章节的内容，具体可归类为五大管控层级，即管控战略、管控组织、管控平台、横向管控机制、变革管理和管控环境。

研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控之供应链管控体系提供了许多帮助和启迪。



2008年1月

目 录

第一章 多层次供应链战略与组织	1
第一节 多层次供应链战略分析的模型和框架	4
三大层次进行供应链战略分析	4
企业战略确定供应链横向关系	5
企业竞争力与内生能力分析	9
纵向关系分析确定企业供应链战略定位	12
第二节 多层次供应链战略管理的优化与评价	14
第三节 供应链企业物流管理组织形式的变化	15
传统物流管理组织结构	16
简单功能集合的物流组织形式	17
物流功能独立的组织形式	17
一体化物流组织形式	18
从功能一体化向过程重构转移	19
第四节 建立多层次供应链组织联盟	20
多层次供应链组织联盟的特征和分类	20
发展供应链联盟,提升企业竞争力	23
供应链联盟的构建模式	25
我国企业现阶段实施战略联盟的障碍	28
实施战略联盟的对策	29

思考题	34
-----------	----

第二章 多层次供应链政策管控与职能管控 35

第一节 集团对供应链的政策管控	37
集团供应链政策管控的八大原则	37
多层次供应链管理的七大核心问题	43
第二节 多层次供应链的职能管控	48
多层次供应链职能管控的要义	48
多层次供应链职能管控的本质——对五大“流”的管控	49
思考题	55

第三章 供应链管控能力体系建设 57

第一节 信息的获取能力	60
供应链信息流动特点	61
如何打造获取信息的能力	61
第二节 供应商管控能力	67
供应商分类管理	67
如何开发和选择供应商	69
测试供应商	72
供应商绩效评估与管理	74
战略供应商关系管理	78
第三节 降低物流库存总量的能力	82
“零库存”能给企业带来什么	82
“零库存”——只是一个美好的梦想?	82

第四节 快速反应的能力	86
传统供应链的“迟钝”问题	86
创建基于供应链管理的快速反应系统 (QR)	86
第五节 实现无缝链接的整合能力	89
无缝链接的支撑要素	89
第六节 提升顾客满意度的能力	92
提升客户满意度是供应链实现整体价值的基础	92
思考题	97

第四章 跨层次供应链运作与绩效管控 99

第一节 当前跨层次供应链运作存在的主要问题	102
缺乏利益共识	102
缺乏实现协作的必要手段	102
非流程型组织结构	102
供应链绩效整体表现不佳	103
第二节 跨层次供应链协作大幅提升绩效	104
缺乏协作导致供应链绩效恶化	104
信息技术的应用强化跨层次供应链的协作效能	105
第三节 绩效评价体系反过来促进跨层次供应链运作	106
供应链管理绩效指标体系现状	106
多层次供应链绩效评估指标设立	108
供应链系统绩效评估指标的完善	110
动态性	111
量化关键绩效指标,提升企业整体价值链的竞争力	111
第四节 集团多层次供应商管理	112
集团供应商管理策略	112

68	集团供应链架构下的供应商资源整合	119
68	集团供应商中的双向选择	123
68	集团供应商管理中的整合分治	126
68	思考题	130

第五章 多层次资源共享与行动协同管理 131

70	第一节 集团与分、子公司的内部资源共享	134
	人力资源的共享——以海信为例	134
	知识体系的共享	135
	内部信息资源的共享	141
80	集团与分、子公司之间供应链资源的共享	142
80	第二节 供应链各环节之间的资源共享	142
80	供应链管理中实现信息共享的障碍	143
80	供应链管理中应当共享的信息	144
80	供应链管理中信息共享的方式	146
80	供应链管理中信息共享的激励策略	147
80	第三节 在内外整合下的行动协同	148
80	战略伙伴模式	148
80	重要伙伴模式	149
80	大众市场模式	149
80	第四节 集团供应商协同管理	150
80	与供应商知识协同	150
80	集团并购中的供应商协同管理	155
80	沃尔玛供应商协同管理启示	160
80	思考题	167

第六章 跨层次联盟管控 169

第一节 跨层次联盟信任的基石是出于整体利益的考虑	172
第二节 跨层次联盟的选择	174
联盟选择的前提要素	174
联盟的形态	174
供应链战略联盟伙伴的评价要素和选择方法	176
影响供应链战略联盟发展的障碍和减少障碍的方法	179
第三节 供应链联盟关系的建立及管理	180
将供应面缩小到可管理的水平	181
对联盟伙伴建立高标准的绩效目标	181
将商业道德作为联盟关系评级的一项重要内容	182
对表现优异的联盟伙伴进行奖励	182
实行供应商认证制度	183
与合作伙伴分享资源以提高其能力	183
早期参与供应商的产品和工艺设计	184
第四节 供应链“链主”对参与者的管控	185
新环境下，“链主”企业传统的“胡萝卜+大棒” 式管控面临失效	185
新环境下呼唤供应链“链主”管控理念的变革	186
思考题	190

第七章 供应链与管理职能接口管理 191

第一节 长期困扰供应链职能接口管理的难题	193
第二节 做好职能接口管理的必备要素	196
思考题	197

第八章 供应链模式变革管理 199

第一节 变革时代下的供应链模式变革的典型示例	201
第二节 什么是变革管理	203
第三节 供应链的变革管理——以戴尔的变革管理为例	203
戴尔的成就	204
戴尔的变革管理	204
思考题	208

第九章 供应链管控环境建设 209

第一节 政策环境建设	211
把推动企业开展供应链管理作为产业政策的重要内容	212
提供支持企业供应链管理的公共性服务	212
重视供应链管理专门人才的引进和培养	213
第二节 科研环境建设	214
政府带头	214
产、学、研结合的研究模式	214
第三节 法律和诚信道德环境建设	215
思考题	215