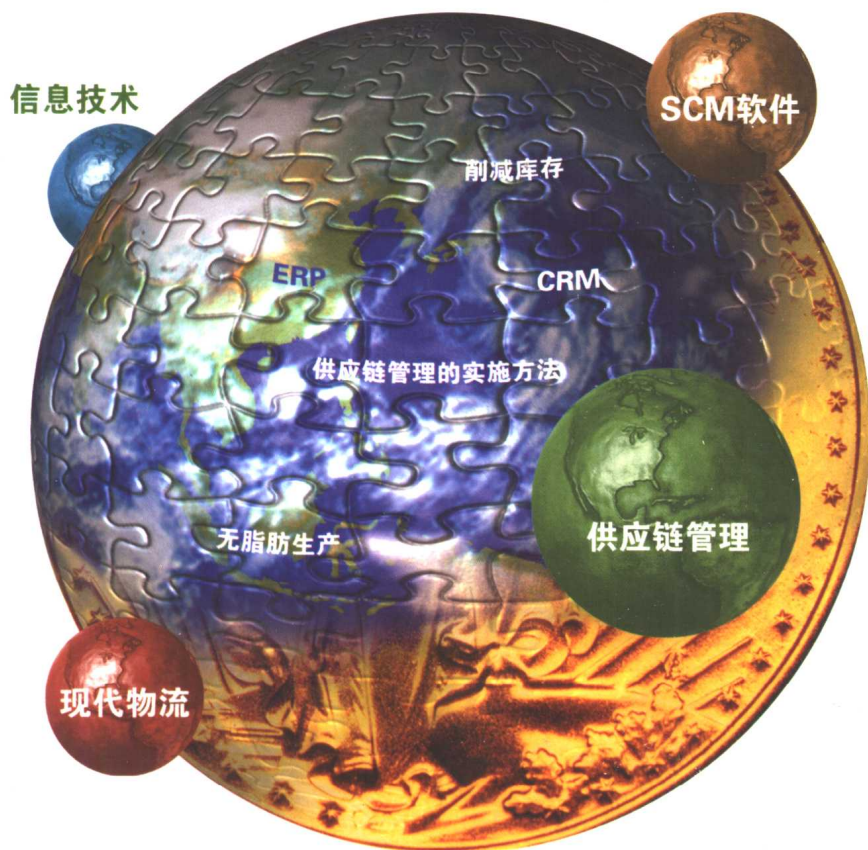


企业家入门文库

图
解

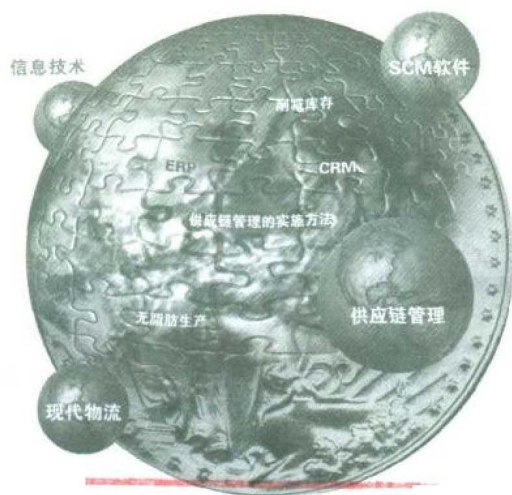
供应链管理

〔日〕SCM研究会 著



科学出版社

企业家入门文库



〔日〕SCM研究会 著
戢守峰 徐原青 译

图解供应链管理

科学出版社

05
10
01

图字:01-2002-4036 号

ZUKAI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

by SCM Kenkyukai

Copyright (c) 1999 by SCM Kenkyukai

Illustrations (c) 1999 by Satoshi Tsunoda

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with SCM Kenkyukai

through Japan Foreign-Rights Centre

本书中文版版权为科学出版社所有

図解サプライチェーン・マネジメント

SCM研究会 日本実業出版社 2001 第1版 第9刷

图书在版编目(CIP)数据

图解供应链管理/(日)SCM研究会著;戢守峰,徐原青译. 北京:科学出版社,2002
(企业家入门文库)

ISBN 7-03-010834-5

I. 图… II. ①日… ②戢…③徐… III. 企业管理;供销管理 图解 IV. F274-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081523

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号 邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2003年2月第 一 版 开本:A5(890×1240)

2003年2月第一次印刷 印张:7 3/4

印数:1 5 000 字数:201 600

定 价:19.80 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

中译本总序

您是喜欢读书,还是喜欢看书?

这有什么区别吗?有。如果您看了这套图文并茂的丛书,大概会同意我们的看法,读书和看书不一样。字是读的,图是看的。又读又看,左右脑并用,用句时髦的话讲,叫“学并快乐着”。

日本人喜欢漫画世界闻名,画的漫画也很有水平,这可能和他们习惯形象思维有关系。其实,中国方块字就是象形文字,字和图本来就是相通的。所以,一边读一边看应该很符合国人的特性。

但这不是小人书,而是很“专家”的大人书籍。一套书就把经济、金融、证券、公司、企管、会计、信息系统、外汇、保险、期货、税务、信投、贸易等等,提纲挈领地涵括了进来,使我们在繁忙的工作之余,短时间就能有效掌握这整个知识和技巧的框架。

您是喜欢背书,还是喜欢翻书?

背书是增加内存,翻书是沟通外存。我们传统的学习模式是努力把外存转移成内存。但在知识爆炸的今天,在信息传递成本很低的今天,我们大概不需要把很多知识硬记在脑子里了。在当今的时代,重要的不是您拥有多少知识,而是您拥有多少有效接近知识的通道。需要的时候,您知道到哪里去翻看,或知道找谁去咨询就行了。这套书的内容是按项目编排的,有点像事典,

6 A/328/05

介于辞典和专著之间，便于翻查。摆在您的书架上，会成为您接近知识的有效通道之一。

思考需要框架，行动需要焦点。书本知识可以给您一个框架，真要运用时，还需要对准焦点，瞄准问题，并按照中国特色创造性地运用。

您喜欢买摆设书，还是喜欢买实用书？

市面上常常看到一些大部头、多卷本的书籍，如果您买了这样的书籍，读起来可别太认真了。这样的书往往头几章没读完，脑袋就先大了。为什么？因为那些书本本来就不是给您，而是给您的客人看的——装帧考究，块头威武，书柜一摆，煞是好看。对这种书来讲，“形式比内容更重要”。

为了不断装备那些“形式比内容更重要”的书，更有必要读一些实用性强的书。我感觉这套书的内容和表述形式都比较实用、简洁。尤其是那些图形和表格，您照着它们勾勾画画，就能梳理出经济、金融、证券、税务、公司、管理等繁杂知识的大概头绪来，还可能照猫画虎给别人讲一讲，何乐而不为！

日本毕竟是比较发达的市场经济国家，法律方面和我们也有不小的区别，有些内容我们目前还用不上、不适用或者说做不到。但我看其中主要观点、概念拿来比较分析我国情况，是很有启发的。

日本人的电车和中国人的自行车

国人说到底还是崇尚欧美的经济、经营与管理，舶来品以美国为最多。尽管日本企业也有些算得上思想性的东西，但国人不大认。大概有些“恨乌及屋”的历史情结吧。日本人的大发明创造确实不如美国多，但日本人在改进、改进、再改进方面的能耐举世无双。他们能

把长、大、重、厚、粗的东西做成短、小、轻、薄、细，增加附加价值，这是我们应该学习、借鉴的。曾经有个故事说，外星人想测试一下地球人的特性，把一个地球人从没见过的东西从天上扔了下来，美国人捡到了，拿回家就开始做切片分析，整出来两千页的秘密研究报告；中国人如获至宝，关起门来一仿造十几年不变样；日本人捡到后拿回家，很快商品化之后，没两天就改一回，越改越小、越改越精致。

对物质的东西如此，对知识也是如此。日本学者能够把美国人发明的东西更实用化、商品化地加以改进，把艰深难懂的金融、经济、管理的道理，用一目了然、浅显易懂、精美的方式表现出来，使人能很快把理论付诸于行动，也是难能可贵的。

这和日本人的思维模式有关。日本人做事擅长精益求精，不断地、一点一滴地、改善式地创新。比如由日本兴起的零缺陷运动、TQC 小组活动等。这是一种线性思维模式。打个形象比喻的话，这种线性思维模式特别像日本的电车系统——只要顺着铁轨跑就会出高效率，离开铁轨就不能动了。我们暂且把它叫做电车式思维。

比较而言，中国人的思维模式似乎类似于自行车式思维。看到中国大小城市、大小街道来来往往的自行车，你会感叹中国的交通系统与日本的电车系统有多么大的不同。自行车不用轨道，可以随时调整和改变方向，而且也只有随时调整和改变方向并保持一定的速度才能取得平衡。

自行车思维模式的中国企业，在做事情上表现了相当的自由性。比如在多元化经营战略上，日本企业较多强调关联多元化，而中国企业多元化战略较为随意，很

少能找到投资项目间的关联性；日本企业喜欢不断地革新工具和方法，而中国企业喜欢不断地改变产品和行业；日本人依然愿意长期在一个公司工作而获得高薪，而中国人则喜欢不断“跳槽”来提升地位；日本人会认真真地把创新结果用标准和程序固定下来，因而知识有积累，重复创新少，而中国人不喜欢用规则约束自己的创新，不喜欢做日常的、反复的、烦琐的程序、标准和文档工作，因而容易出现重复性创新。等等。

看这套书，相信您也会感受到日本人的一些独特习惯。

学欧美的，还是学日本的？

我们在努力学习西方科学合理的东西，日本人在此方面的劲头绝对不亚于我们。而且，日本人的“拿来主义”精神还使他们在过程中比我们少了些许心理上的障碍。我们反对“全盘西化”，而日本人却提出过“脱亚入欧”，日本是屁股坐在东方，脑袋伸到西方，一副不太舒服的样子，但他们发达了。我们习惯上也把日本称作西方国家。

日本人学习西方国家的先进知识，简直可以说是亦步亦趋的，拿足球的语言来讲叫贴身紧逼。听说早年美国人给日本人讲企业管理课，刚开始总要吓一跳，因为只要美国讲师打出一张胶片来，下面就是“咔嚓、咔嚓……”一阵照相机快门响。

在吸收国外的知识和技术方面，日本人好像更倾向于拿来主义，这可能和自日本有史以来，就从国外引进或吸收新东西的历史习惯有关。不过，日本在人才方面可不是拿来主义，甚至连挑拣主义都不是。单一民族意识和保持单一民族结构的努力，使日本人在遇到战略性大转折时，表现欠佳。

反思我们自己,向他人学习时经常有些观念障碍,挑拣主义是较为普遍的学习模式。中国历史悠久,历史遗产很多,有优秀的、多样的、系统的文化和思想体系,民族自豪感很强。因而我们在学习国外的东西时往往容易挑三拣四,因而“中学为体,西学为用”,“反对全盘西化”,“自成一家”等思潮很有市场。

在学习他人科学合理的東西时,我们可能要多点“削足适履”的精神。比如学习国外的管理,国外那些优秀企业已经活了很长时间,他们走过的路被证明是一条成功的企业生存之路,从中总结出来的理论也必然有其微妙之处。老老实实、认认真真学习的“削足适履”精神,可以帮助我们克服太聪明、好幻想的习惯,先学到真本事,再去优化、创新和规范。

经验的浪费是浪费,教训的浪费是更大的浪费。他山之石固然可用,前车之鉴更为可贵。日本经济和企业自泡沫经济破灭至今还没能缓过劲来,丛书中对日本经济和企业经验教训正反两方面的深刻反思,也很值得我们花些时间来关注。

其实我们学美国,即使您抱着“全盘西化”决心,即使您只读原版的英文书,恐怕您也难以达到“圆满”的目的。日本人学西方的劲头比我们要甚多了,但最终也没有成为完全美国式的社会、经济和企业管理模式。我看我们学美国模式,但最终的结果反而可能更接近日本模式。如果是这样的话,绕那么一个大圈子又何必呢?在有些时候,对有些问题,直接看日本的书籍好了。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

前 言

在人类迎来新千年的今天,经营与信息领域的新术语层出不穷,如“现金流”和“供应链管理”等就是其中一例。

日本的不景气丝毫未见回转气象,向银行贷款难已成为社会上的焦点话题。如今,日本的企业已处在必须设法赚取现金收入的时代。由此引发社会上对现金的流出与流入,即对现金流的极大关注。现金流和供应链管理这两个术语,同时受到瞩目,决非偶然之事。之所以这样说,是因为“供应链管理”能提高采购、生产、物流及销售这一系列业务的效率,是改善现金流效率的经营手段。

本书作为供应链管理的简易入门书,旨在向更多的读者简洁明快地传播供应链管理的理念、导入和实施方案以及其相关知识。

供应链管理所涉及的领域从采购、生产直至物流、销售等范围广阔,如今,在这一领域中人们研制出了许多相关技术,其中包括最尖端的信息技术和学问。为此,准确地理解供应链管理也决非简单之事。

本书囊括了经营知识、信息技术知识、生产、物流及销售业务知识等基础知识,生动逼真地再现了供应链管理的整体轮廓。为便于读者理解,每两页插一个图表。另外,为了吸引读者按顺序通读,我们力求使每个话题

都具有连带性,并从理论上进行了解释。

追溯供应链管理的发展历史,我们可发现有两大潮流:一是基于物流和现代物流的发展潮流;二是源于生产管理的发展潮流。本书为使擅长于其中一个领域的诸位读者都易于理解,分别对这两大潮流进行了系统详细的解说。此外,尽可能使用身边的话题和业务上的话题,并结合企业及行业的具体案例来说明。

我们充满自信地认为,阅读本书后您一定会对什么是供应链管理,导入供应链管理能改变什么,它的历史演变、理论及其推进方法等有深入的理解。

实践证明,导入供应链管理能显著提高企业的效率,使所有的相关企业和消费者受益,同时也能提高行业及全社会的效率,甚至对“给地球一个温柔环境的实现”做出贡献。但我们要知道推进供应链管理也有其相当难的一面。

虽然,信息技术和各个要素技术在供应链管理中发挥着巨大的作用。但是,供应链管理的本质在于由推进活动的人们持续不断地施行扎实的业务流程再造活动。即可以说在推进供应链管理之际最重要的是各位读者充分理解其本质和目的,并积极参与其实践。

本书在全体撰稿人的满腔热忱和各有关人士的协作下顺利完成。全体撰稿人都期待着本书能帮助各位读者理解供应链管理,并为供应链管理的普及发展尽一臂之力。

撰稿人代表:中村 实

本书著作权和专有出版权受到《中华人民共和国著作权法》的保护。凡对本书的一部分或全部进行转载、或用复印机进行复制或在其场合引用,以及录入电子设备等行为,均属侵害著作权,构成违法。

本书如需复制、引用、转载、改编时,必须得到版权所有者的许可。

如有任何疑问请与以下部门联系。联系时请尽量使用信函或传真形式。

科学出版社编辑部

电话:010-64012994 传真:010-64019810

读者服务部:010-64017892 010-64000246

邮政编码:100717 地址:北京市东黄城根北街16号

<http://www.sciencep.com>

北京东方科龙图文有限公司

电话:010-82857401 010-82842304 传真:010-82842304

邮政编码:100029 地址:北京市朝阳区华严北里11号楼3层

<http://www.okbook.com.cn>

目 录

第 1 章 供应链管理的涵义

1 供应链的涵义	所谓供应链是指商品到达消费者手中之前各相关者的连接或业务的衔接	2
2 供应链的 3 个流程	供应链有 3 个流程,即物流、商流(或信息流)和现金流	4
3 向供应链管理方向发展	供应链管理是从更广阔的视野来考虑提高整体业务的效率,而不局限于某企业	6
4 供应链管理的理念	供应链管理的经营理念是从消费者的角度,通过企业间的协作,谋求供应链整体最佳化	8
5 透视供应链整体	在实现供应链管理的整体最佳时,以部门和企业为单位的最佳化不能获得的改善效果	10
6 通过合作伙伴关系建立双赢关系	所谓合作伙伴关系是指各企业为实现利益共享而建立的协调关系	12
7 从消费者的角度“牵引”供应链	对于企业而言,在商品供大于求的时代,最大限度地活用消费者的购物信息非常重要	14
8 供应链管理软件的涵义	由生产计划演变而来的供应链管理软件,可以说是狭义上的供应链管理	16
9 供应链管理的活动范畴	通过灵活运用信息技术,供应链管理能进行各种活动	18
10 导入供应链管理能改变什么?	供应链管理的实践是真正的业务流程再造活动	20

第2章 实行供应链管理,能改变什么?

11	供应链管理的效果① 削减库存总量	削减流通各阶段存在的大量库存, 挖掘更大的利润空间	24
12	供应链管理的效果② 迅速对应产品生命周期的缩短	在新产品层出不穷,产品生命周期 缩短的今天,企业只有顺应时代,才 能生存与发展	26
13	供应链管理的效果③ 备齐畅销品可提高商品周转率	通过适宜的备货,来提高消费者的 购欲望,尽早补足商品	28
14	供应链管理的效果④ 摒弃旧的行业习惯有助于走向 现代化	导入供应链管理,能改进回扣制度 和委托销售的退货制度	30
15	供应链管理的效果⑤ 制造商的市场营销提速	在短时间内获得最基本的数据,提 高市场营销活动的速度	32
16	供应链管理的效果⑥ 批发商的零售支援功能受到 重视	批发商的功能正在从以物流为中心 转向以信息的提供及对零售店的支 援为中心	34
17	供应链管理的效果⑦ 实现消费者主导的“代购”	下面我们将介绍站在消费者的角 度,进行供应链变革的米斯米的“代 购”案例	36
18	供应链管理的效果⑧ 制造商的生产方式发生变化	以ATO应对大宗集团客户,实现削 减库存,缩短供货周期	38
19	供应链管理的效果⑨ 导入BTO和SCM,实现重视 现金流的经营	实践证明,通过构建采用信息技 术的新型商业模式,可实现重视现 金流的经营	40
20	供应链管理的效果⑩ 制造商和供货商的关系变了	供应链管理可使制造商和供货商的 关系由结盟关系变为合作伙伴关系	42

21	供应链管理的效果⑪ 制造商的作用变了	实现供应链管理,制造商可致力于 本公司专长领域	44
22	供应链管理的效果⑫ 家电行业的供应链管理	打产品战的时代结束了。家电行业 已进入了以供应链管理为舞台的生 存竞争时代	46
23	供应链管理的效果⑬ 通过信息共享,实现开放式经营	从交易信息的共享到经营信息的共 享,各企业间产生了相互信赖感	48
24	供应链管理的效果⑭ 向速度经营强身变体	企业要在竞争中取胜,需将管理周 期变为以周为单位,以提升管理速 度	50
25	供应链管理的效果⑮ 提高现金流	从 2000 年起,作为义务,不仅盈亏 和资产状况,连现金流也要按国际 会计基准执行	52
26	挑战结构改革的尝试——服装 行业	真正的供应链管理在日本即将开始	54
☆专栏☆ JAN 条码知识			56

第 3 章 由现代物流到供应链管理

27	物流的近代化产生了现代物流	由于物流功能的现代化和积极导入 信息系统,产生了现代物流	58
28	QR、ECR 的问世使企业效益 提高	QR、ECR 的作用是在流通全过程 中,通过信息共享来削减库存	60
29	ECR 的 4 个变革领域	导入 ECR,企业的市场营销功能和 业务方法将发生根本性变化	62
30	通过 POS 系统把握商品的需求 动向	把握商品需求动向,使构成供应链 的各相关企业能够共享	64
31	使用通用的商品条形码	在供应链上,应力求使商品条形码 通用化,以实现高效的沟通	66
32	商品基本信息的共享	如果来自制造商的商品基本信息, 下游企业也可共享,就会提高商品 入店保护的效率	68

33	用单品管理商品	供应链上所有企业都要对商品进行单品管理	72
34	备齐畅销品	通过品类管理备齐消费者的需求商品	74
35	高效率地进行商品补充	商品补充不在于零售店,而由交易方决定,可以采用效率高的小商贩主导型库存管理	76
36	废除验货作业	零售商和供货商合作开发的无验货操作系统,省掉了验货作业	78
37	供应链上的流通加工	通过活用对商品在流通渠道上进行的流通加工,可同时实现顾客满意和成本的降低	80
38	从重视保管到重视流通	通过设立作为准确、迅速的流通据点的流通仓库,达到削减流通库存的目的	82
39	物流单位的标准化	通过底盘等物流单位的标准化,实现高效的通用运输	84
40	协同物流的必要性提高了	通过企业协同进行复杂而繁琐的物流,来降低成本,提高服务	86
41	环境问题成为现代物流的新课题	社会上强烈要求现代物流企业解决环保问题	88
42	充分运用 3PL	通过将物流业务委托给专业物流企业,强化现代物流体系	90
☆专栏 1☆	是集约? 还是分散? 物流据点的正确配置		93
☆专栏 2☆	增加货车运送和实现通用转换		94

第 4 章 生产计划的发展与供应链管理

43	追求柔性的生产计划	柔性地应对不确定市场的生产计划,将左右制造商的竞争力	96
44	生产计划和“产品制作”	生产计划是产品生产的出发点,计划的好与坏直接影响制造商的业绩	98

45	生产计划的发展历程① 从 MIP 到 APS	制造商的生产计划发展的过程,在 于供应链管理诞生的前提	100
46	生产计划的发展历程② 计划材料的采购——MRP 的 登场	MRP(材料需求量计划)的作用是从 生产计划和库存数据中,计算何时、 何种原料及零部件的需求量	102
47	生产计划的发展历程③ 计划所有的生产资源——MRPⅡ	MRP 不断地向封闭型 MRP、MRPⅡ 发展,成为制定整个经营资源计划 的技巧	104
48	生产计划的发展历程④ 库存为什么降不下来? —— MRP 的极限	采用 MRP 制定计划时,不能兼顾到 生产上的制约,故不能适应时刻变 化的生产现场的状况	106
49	生产计划的发展历程⑤ 根除生产过剩的浪费——JIT 和 无脂肪生产	只在需要的时候,生产所需产品的 “无脂肪生产”,是工厂内的供应链 管理的理想状态	108
50	生产计划的发展历程⑥ 制约下的生产计划——APS 的 出现	APS 能制定兼顾生产活动中的种 种制约的详细计划	110
51	生产计划的发展历程⑦ 迅速地制定复杂的计划—— APS 的构造	APS 是信息技术和数学相融合而 产生的新的计划手段	112
52	生产管理的异说① 工序均衡,浪费增加	生产工序的变动,是产生半成品库 存的原因	114
53	生产管理的异说② 部门的最佳恶化了整体	追求每个部门的最优化,未必会带 来整体效率的提升	116
54	童子军的行进	制约条件的理论中,整体中成为难 关的部分受到关注	118
55	追求供应链的整体最佳	透视供给整体,考虑整体目标是供 应链管理的理念	120

56	击鼓、缓冲与绳索	如果认识到瓶颈工序,就能管理好生产线	122
57	解除制约的处方① 有计划地运用库存	以现金流的增加,作为整体目标,重要的是有计划地控制库存	124
58	解除制约的处方② 重新考虑批量生产	考虑整体的效率,有时会违背长期形成的批量生产的常识	126
☆专栏 1 ☆	MRP、TOC 以及 JIT——关于日美生产管理思想和供应链管理		128
☆专栏 2 ☆	生产能力会计和供应链管理		130

第 5 章 SCM 软件及其导入的要点

59	SCM 软件的概念	SCM 软件具有促进工厂、物流、销售业务联合等 4 项功能	132
60	SCM 软件的功能① 制定生产、物流、配送的计划和日程	SCM 软件的功能有制定综合计划和兼顾制约的日程计划	134
61	SCM 软件的功能② 需求预测和交货期回答	SCM 软件还具有与以往相比进行更高度的需求预测和确认交货期的功能	136
62	SCM 软件的功能	由于 SCM 软件能弥补 ERP 软件中计划功能的不足之处,因而,非常畅销	138
63	SCM 软件介绍① RHYTHM	采用制约条件理论,为包括高新技术产业在内全行业提供服务的最高级 SCM 软件之一	142
64	SCM 软件导入事例① 缩短制定生产计划的周期	DEC 公司,由于导入了 SCM 软件实现缩短生产周期一半,削减 4 亿美元以上的库存	144
65	SCM 软件介绍② Manugistics5	从消费品和化学、医药品的需求预测,到为全行业提供功能的 SCM 软件最大的公司之一	146
66	SCM 软件导入事例② 强化全球化库存管理	NOR 公司的实践表明,通过导入 ERP 软件,平均库存节约了数百万美元	148