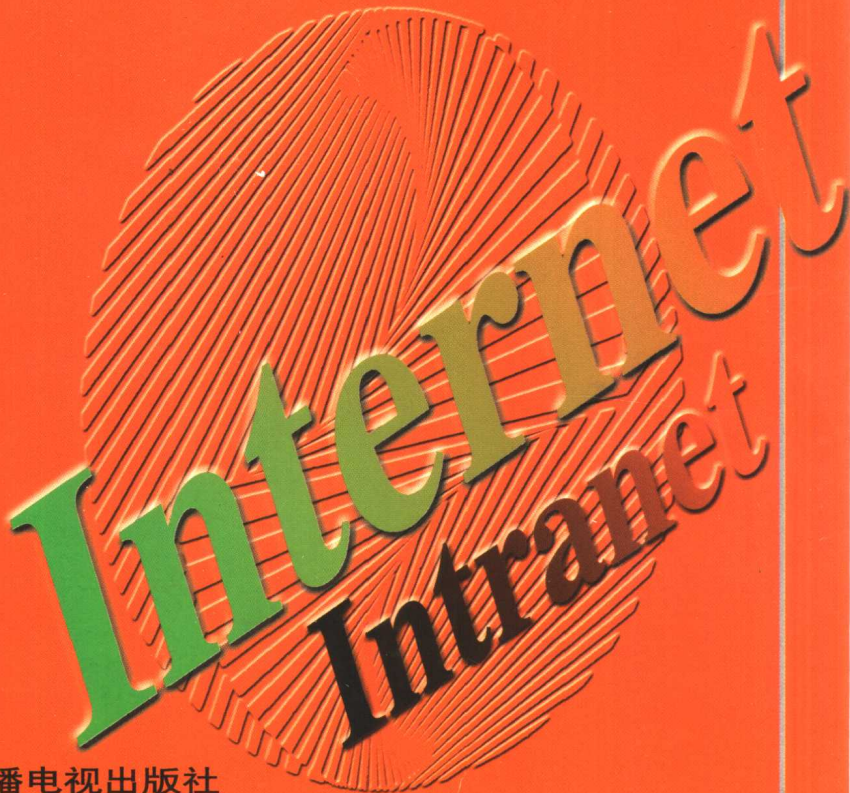




网络时代企业管理新潮丛书

企业供应链管理

侯书森 孔淑红 编著



中国广播电视出版社

网 络 时 代 企 业 管 理 新 潮 丛 书

企业供应链管理

□

侯书森

孔淑红

编著

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业供应链管理/侯书森, 孔淑红编著. —北京: 中国广播电视出版社, 2002.1

(网络时代企业管理新潮丛书)

ISBN 7-5043-3824-9

I. 企… II. ①侯… ②孔… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 080025 号

企业供应链管理

编 著:	侯书森 孔淑红
策 划:	吾 人
责任编辑:	高 骏
封面设计:	郭运娟
责任校对:	谭 霞
监 印:	戴存善
出版发行:	中国广播电视出版社
电 话:	86093580 86093583
社 址:	北京复外大街 2 号 (邮政编码 100866)
经 销:	全国各地新华书店
印 刷:	涿州市星河印刷厂
装 订:	涿州市西何各庄新华装订厂
开 本:	850×1168 毫米 1/32
字 数:	220 (千) 字
印 张:	10
版 次:	2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
印 数:	4000 册
书 号:	ISBN 7-5043-3824-9/F·328
定 价:	18.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

网络时代企业管理新潮丛书

编委会

主 编 侯书森 季传亭

副主编 李 健 裴 蓉

编 委 (以姓氏笔划为序)

孙 竹 李 健 邱卫东

季传亭 周德田 侯书森

章美锦 裴 蓉

前 言

我们所处的社会，是一个信息社会，我们所处的时代，是一个网络时代。随着科学技术的进步和生产力的发展，全球经济一体化步伐日趋加快，企业无国界经营的趋势愈来愈明显，高新技术的迅猛发展提高了生产效率，缩短了产品更新换代周期，也加剧了市场竞争的激烈程度。原有的管理思想已不能完全满足新的竞争形势。21 世纪的市场竞争，要求企业既要富有雄厚的实力，又要能够快速响应用户需求。而要达到这一目的，靠原有的管理模式和一个企业拥有的资源就显得不够了。

原有的“纵向一体化”管理模式，即某核心企业与其他企业是一种所有权关系，已逐渐显示出无法快速敏捷地响应市场要求，使企业难以在当今市场竞争条件下获得所期望的利润。于是，人们自然想到借助其他企业的资源达到快速响应市场需求，取得优于同行业的竞争优势。因此，“强强联合”的供应链管理方式便应运而生了，这实质是一种“横向一体化”。人们认识到，任何一个企业都不可能在原有业务上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，一些先驱企业摒弃了过去那种从设计、制造直到销售都自己负责的经营模式，转而在全球范围内与供应商和销售商建立最佳

1

合作伙伴关系，与之形成一种战略联盟，结成利益共同体，构成一条从供应商、制造商、分销商到最终用户的供应链。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，自己做好本企业能创造特殊价值、比竞争对手更擅长的关键性业务工作，这样，不仅大大提高了本企业的竞争能力，而且使供应链上其他企业都能受益。供应链加盟企业之间形成长期合作关系，使供应链从一种作业性管理工具上升为管理性的方法体系。

研究供应链管理，对于我国企业打破“大而全、小而全”的模式，走向国际市场，提高在国际市场上的生存能力和竞争能力，有着重大的理论意义和现实意义。本书采用较为通俗的语言，全面而深入地介绍了网络时代的企业管理的新模式——供应链管理的有关知识：供应链管理的框架与最优模式；供应链管理中的信息技术；供应链管理方法：QR和ECR；供应链管理中的顾客资产管理；供应链管理下的生产计划与控制；供应链管理下的采购管理、物资配送管理以及供应链管理下的企业经营流程重构与全球性问题等。

本书内容新颖，理论前沿，简明扼要。它力求把新潮的前沿理论知识及管理技术方法介绍给读者，为广大企业家、管理人员、经济学爱好者等提供一个良好的学习园地。

本书在写作编辑过程中参考了众多资料，编者已在参考书目中列出，在此，对这些资料的作者们表示深深的谢意。

目 录

前 言	1
第一章 供应链管理:网络时代的企业管理新模式	
一、供应链管理的产生和发展	1
1. 供应链管理产生的背景	1
2. 供应链管理的发展历程	6
二、供应链管理的涵义与研究内容	7
1. 供应链的涵义与结构模型	7
2. 供应链的特征	9
3. 供应链的类型	10
4. 供应链管理的涵义	11
5. 供应链管理研究的主要内容	14
6. 供应链管理和传统管理模式及物流管理的区别	16
三、实施供应链管理的意义	17
1. 供应链管理可观的经济效益	18
2. 供应链管理在我国企业中应用的意义	21
四、我国实现供应链管理面临的问题和对策	23
1. 我国实现供应链管理面临的问题	23
2. 解决我国供应链管理面临的问题的对策	27

第二章 供应链管理的框架与最优模式

一、供应链的设计策略和原则	35
1. 如何评价供应链网络	35
2. 供应链的设计策略	36
3. 供应链设计原则	40
二、供应链设计的步骤	42
三、供应链管理的框架	45
1. 供应链管理的战略层	46
2. 供应链管理的运作层	48
3. 供应链管理的支持层	52
四、供应链管理的最优模式	56
1. 内部集成化供应链管理	56
2. 外部集成化供应链管理	57
3. 集成化供应链动态联盟	59
五、供应链管理的实施	60
1. 供应链管理的实施原则	60
2. 供应链管理的实施步骤	61
3. 夯实供应链管理的建设基础	62
4. 建立供应链的性能度量	64
5. 加强理解供应链中的不确定性	65

第三章 供应链管理中的信息技术

一、供应链管理中信息技术的应用	67
1. 信息系统是实施供应链管理的前提和保证	67
2. 信息技术在供应链管理中的应用	68
二、供应链管理中的信息技术支撑体系	72
1. 供应链管理中的支持技术	72
2. 基于 Internet/Intranet 的供应链管理信息技术	

支撑体系	80
3. 供应链管理中的电子商务	82
二、信息技术对供应链管理的影响	87
1. 建立新型的顾客关系, 开发高效营销渠道	88
2. 传统流通方式, 构筑企业间的价值链	89
3. 具有全球化管理能力和基于消费者要求的大量 生产的能力	89
4. 改变传统的供应链构成	90
5. 不断学习和革新	91

第四章 供应链管理方法: QR 和 ECR

一、QR 方法(快速供应法)	92
1. QR 产生的背景和涵义	92
2. QR 成功的条件	95
3. QR 的效果	96
4. QR 的新发展	98
二、ECR 方法(有效客户响应法)	100
1. ECR 产生的背景	100
2. ECR 的涵义和特征	102
3. ECR 的应用原则	104
4. ECR 系统的构建	104
5. ECR 的战略	110
三、QR 与 ECR 的比较	114
1. QR 和 ECR 的差异	114
2. QR 和 ECR 的共同特征	116

第五章 供应链管理中的顾客资产管理

一、顾客资产管理的基本内容	119
1. 顾客资产管理的涵义和构成	119

2. 开展顾客资产管理的条件	120
3. 实施顾客资产管理所面临的问题	121
4. 顾客资产管理与供应链	122
二、在线销售自动化	123
1. 在线销售自动化的涵义及构成	123
2. 内部网和销售自动化	125
3. 内部网出版动态销售信息	129
4. 使用内部网存在的管理问题	131
三、在线顾客服务和支持	132
1. WWW 和顾客服务	133
2. 在线顾客服务的业务要求	135
四、技术和营销战略	143
1. 营销决策支持系统	144
2. 营销决策支持应用	146

第六章 供应链管理下的采购管理

一、供应链管理下的采购管理	150
1. 传统管理下的采购模式	150
2. 供应链管理下采购的特点	152
二、供应链管理的采购策略	155
1. 采购计划策略	155
2. 采购条件策略	159
3. 准时采购策略	163
4. 准时采购的特点	165
5. 准时采购的条件与方法	167
三、供应链管理下的采购控制	169
1. 请购控制制度	169
2. 采购决策合理化	172
3. 财务、审计结合控制	178

4. 实物、信息同步入库	181
四、供应链管理下的供应商管理	185
1. 供应商评估与选择	185
2. 供应商管理	188

第七章 供应链管理下的库存管理

一、供应链管理下的库存管理	192
1. 库存管理的涵义和功能	192
2. 库存管理的目标和意义	194
3. 库存管理的类型	197
4. 供应链管理下的库存控制问题	201
5. 供应链管理下库存控制的目标	204
二、供应链管理下的库存控制模式	206
1. 库存控制模式	206
2. 库存的最优控制模式	209
三、适时恰当的库存管理方法	216
1. 如何掌握适当库存	216
2. 适当库存额的决定	219
3. 通过商品管理来调整库存	227
四、计算机在库存控制中的应用	232
1. 利用计算机进行库存控制	232
2. 库存控制流程图的编制	233
3. 库存控制网络的应用	235

第八章 供应链管理中的物资配送系统

一、物资配送概述	236
1. 物资配送的概念	236
2. 物资配送的种类	237
二、物资配送系统分析	239

1. 物资配送系统的目标与功能	239
2. 物资配送系统工艺流程结构	241
3. 配送系统运行条件分析	243
4. 配送系统规划设计	245
三、配送中心的选址	247
四、配送线路的选择	249
1. 目标的确定	249
2. 影响配送线路选择的因素	250
3. 确定配送线路的数学模型	251
4. 选择配送线路的节约法	252

第九章 供应链管理的企业组织结构

一、企业经营流程重构的缘起	254
1. 企业经营流程重构的涵义	254
2. 企业经营流程重构的主要特征	258
3. 企业经营流程重构的原因	260
二、企业经营流程重构的问题和原则	264
1. 企业经营流程重构的问题	264
2. 企业经营流程重构的原则和模型	266
三、供应链管理下的企业经营流程模型和对策	267
1. 供应链管理下的企业经营流程模型	268
2. 企业构建运作管理新模型的对策	270
四、供应链管理下的企业组织结构	272
1. 供应链管理下企业组织结构的内容	272
2. 企业物流组织结构的模式	273
3. 建立供应链管理下企业组织结构的步骤	279
4. 成功企业的组织结构范例	282

第十章 全球物流与全球性供应链

一、全球物流的基本活动和特征·····	284
1. 全球物流的基本活动和特点·····	284
2. 全球物流的特征·····	287
二、全球性供应链的风险与优势·····	292
1. 全球性供应链的类型和推动力·····	292
2. 全球性供应链的风险与优势·····	295
三、全球性供应链管理中的问题和物流的地区差异·····	299
1. 全球性供应链管理中的问题·····	299
2. 物流的地区差异·····	301

◀ 第一章 ▶

供应链管理：网络时代的 企业管理新模式

随着科技进步和经济的不断发展，全球化的市场竞争日趋激烈，传统的企业管理模式已不能适应新的市场竞争要求，供应链管理应运而生。供应链管理是当今国际企业管理的重要方向和重要领域。本章将阐述供应链管理的基础理论知识。

一、供应链管理的产生和发展

1. 供应链管理产生的背景

早在远古时代，供应链就存在于人类社会，当时的供应链既简单又模糊，因为许多工作可以同在一个单位中完成，没有专业分工的区隔，这种农业经济的思维直到专业分工的工业时代才被打破。

随着工业时代的到来，更多的强调效率与分工的重要性，因此每个组织单位都追求效率化及高度单纯化，人们普遍认为只要本单位可以达到效率最大化，整体必因此而获利。但由于过分强调工作切割及局部最佳化的结果，整体观念有所消弱。例如工厂为追求大量快速的生产效率，引进许多高度自动化的生产机械及强调单一动作的单能工，这些快速生产出来的标准

1

化产品，不是在仓库堆积库存（库存看作资产的时代）就是形成销售通路的库存，但当时人们就是想办法把库存变成现金包括买一送一、跳楼大拍卖等销售手段。此时的供应链可以说纯粹以物流驱动为主导，而且缺乏整体的观点，换句话说，零售店不会去考虑制造商的问题，同样制造商也不会去关心制造出来的产品对于物流配送或零售店的影响，造成了销售和生产的“大脱节”。事实上这些观念至今还影响深远。

知识经济时代的今天，国际化、动态化市场竞争日益激烈，经济及供应链用户需求的不确定性增加，高新技术迅猛发展，大型的生产系统日趋复杂，其复杂程度可从其复杂的产品物流看到。不同的供应商以其不同的方式将原料、零部件送至生产现场，经过复杂的生产过程生产出各种零部件和最终产品，再将零部件和产品送至客户。至此，“客户”一词的含义分割为两层，既包括最终产品的外部使用者；也包括内部以此为原料的下游过程的生产者。原料经过了运输、生产、运输、再生产……最后成为产品，并送至客户手中，其中复杂的生产过程多少带有不确定性。而为了对付这些不确定性因素，管理者只好增加库存。它是对抗不确定性的一种保险措施。在单一生产过程中，这种不确定性可以通过建立一定容量的原料、工件和最终产品的库存来克服。建立库存从方法上讲相对容易。进行简单的统计后，就可以决定需要多大的库存量才能保证客户在绝大部分时间段内的任意时刻随时得到最终产品。然而，在生产系统形成网络时，不确定性在生产网络中的社会广泛传播。举一个简单的例子，由于原料硅供应滞后，集成块的生产者因为没有建立库存，不得不向它的客户（电脑厂家）推迟供货。电脑厂家又由于原料缺货被迫停止生产线，而推迟提供电脑给电脑代理商。顾客在代理商处发现他所需要的电脑缺货，

别的代理商就会乘机向他推销同类可竞争产品。由此可见，由于小小的“硅”而影响一系列企业，造成一连串的损失。

当然，现实中几乎所有的生产者都拥有一定的库存，以对抗这种可能发生的情况。难处在于，须知道库存量的大小和设立库存的地点。其之所以困难是由于不确定性的传播，它从数学上讲是复杂的，现有的知识未能给人们提供一种分析方法，能够精确地计算出生产过程中库存量应有的大小，也可以说，前人未能精确地洞察到供应链中的其他过程。当前企业对付供应链中不确定性的惟一办法是依赖于经验和直觉。

缩小库存量和改进服务是现代企业所面临的巨大压力，不同的企业和组织发现他们自己有各自相对的目的。当不同的组织企业互相独立时，地理位置相隔遥远，并且一起为同一目标运行时，这种现象尤为突出。

企业要降低成本，就要减少库存，而这样势必影响对客户的最最终服务。为了恢复服务水平，必须对其供货者施加更大的压力以改进他们自己的性能指标。这里供货者可能很近，尽管此举可以缩小自己的库存，但是下游过程的库存并不能减少。这样，供应链中就会在某些节点上存在断续的库存以保证其他各节点维持最小库存。这样，整体看来，供应链的总体库存更多。为了减少库存投资和改进对客户的服务，只有重新分配库存，然而多数组织往往停留在口头承诺上，不利于系统的共同协作。

上述的状况是现代企业正在面对或即将面对的重大挑战。正因为这样，才有一套崭新的管理概念及方法正逐步发展并陆续被实用化，这套方法跨越从前以企业体为中心的管理范围，而且它采用了大量的资讯技术作为支持，并即将成为下一世纪竞争力的起点——供应链（Supply Chain）管理。

供应链并不是新观念，但是供应链管理则是近年来新兴的

管理方法，其原因是：

(1) 全球竞争

无论从企业经营观念、市场分布、人才取得等因素来观察，现在的企业在主客观上越来越不能划地自限，因为国家影响产业的力量将逐渐减弱，以往各种保护措施也将走入历史，取而代之的是与全世界的竞争者真枪实弹同台角逐的场景，这对我国将是一个巨大的挑战，同时也是一个绝佳的机会。对全球化经营的主要影响表现在以下几个方面：

①地理因素造成运输时程增加，尤其远程的运输常使得船期延误，货品损坏等不确定因素增加，这样的不确定因素，往往迫使企业不得不准备多一些的库存及多一点的准备时间，来缓冲这些不确定因素所可能造成的损失，资金累积及整体回应时间增加，而无法让真正的问题浮现出来。

②文化语言的因素造成讯息传递上的困难，同样的交期规定，针对不同国家的客户及供应商就有不同的定义，例如：“交期”的定义就多种多样，有的指交到指定地点的日期，有的是指上船的日期，有的直接以出厂日期计算，这些各地五花八门的习惯，再加上语言沟通的不便及时差因素，造成的错误、损失及延误，正是全球化经营后企业管理的苦衷。

③全球专业分工的趋势，虽然可善用各地最佳化的资源，但是随之而来的管理问题，包括人力管理及各地进出口法令规章的适应问题，都是潜在的变因。

(2) 流程观念的普及

工业时代既造就了大量的单能工，也造就了庞大的“金字塔式”的官僚管理体系，而这样的管理架构因其过慢的反应及对于创新能力的损害，正逐渐与一种新形态的流程式管理模式融合。这种流程式的管理模式，主要起源于重视客户的声音及