

开发供应商伙伴关系 供应链一体化方案

PARTNERSHIP SOURCING AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN APPROACH

[英]道格拉斯·K·麦克贝恩 尼尔·弗格森著 季建华 揭晖 任建标等译 上海远东出版社



PARTNERSHIP SOURCING AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN APPROACH

PARTNERSHIP SOURCING AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN APPROACH

★★★★★ 亚马逊网上书店五星级热销书

PARTNERSHIP SOURCING AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN APPROACH

PARTNERSHIP SOURCING AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN APPROACH

开发供应商伙伴关系

供应链一体化方案

[英] 道格拉斯·K·麦克贝思 著
尼尔·弗格森

季建华 揭 晖 任建标 等译

上海遠東出版社

© Longman Group(UK)Ltd

Assigned to Pearson Education Limited 1999

This edition of **Macbeth & Ferguson**:

Partnership Sourcing: An Integrated Supply Chain Approach 1st Edition

is published by arrangement with Pearson Education through the Shanghai Copyright Agency.

本书中文版权通过上海市版权代理公司帮助获得。

本书由英国 Pearson Education Limited 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究

开发供应商伙伴关系——供应链一体化方案

著 者/[英]道格拉斯·K·麦克贝思

尼尔·弗格森

译 者/季建华 揭 晖 任建标等

特约编辑/洪 伟

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店 上海发行所

上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心

刷/上海望新印刷厂

装 订/上海望新印刷厂

版 次/2000 年 11 月第 1 版

印 次/2001 年 1 月第 2 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/191 千字

印 张/8.75

印 数/3001—6100

ISBN 7-80661-110-X

F·28 定价: 16.00 元

中文版序

物流学是一门新兴的学科,物流业在我国是一个方兴未艾的行业。物流作为“第三利润”的源泉,其重要性已日益为人们所认识。它为社会提供了巨大的经济效益和社会效益。现在,物流业已经成为发达国家与地区经济发展的重要组成部分。可以说,物流业的发展程度,反映了一个国家和地区经济的综合配套能力与社会化服务程度,是其经济发展水平的集中体现。随着全球经济一体化趋势加强,信息技术的快速发展,物流已打破了地域界限,呈现全球化、网络化和标准化的特征,在国民经济中起着越来越重要的作用。

在物流这个领域,我国和发达国家之间在资金、技术方面存在很大的差距,而在知识和观念上的差距更大。目前,先进国家已经用供应链思想来设计、运作物流系

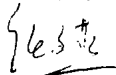
统,在产品质量、成本、交货期及随市场变化而作出快速反应等方面取得了可观的成绩。并且,企业之间用供应链思想进行合作和功能优化,使他们获得了双赢的成果。因此,企业与企业之间的竞争规则也被改写成企业所在的供应链之间的竞争。

在这样一种背景下,上海交通大学博士生导师季建华教授组织翻译和审校了一套供应链系列丛书:《重构新千年零售业供应链》、《供应链的设计与管理》、《开发供应商伙伴关系》。参加这套丛书翻译的有上海交通大学管理学院的教师、博士生、硕士生和 MBA 学员。他们发扬了团队精神,在繁忙的工作、学习之余,挤出时间,克服各种困难,完成了该丛书的翻译工作。

这套丛书经精心遴选而成,每一本都是国外非常热销的专著。在亚马孙网站上,它们均被评为 5 星级书籍(为最高星级)。丛书既有最新理论,又有反映企业物流最新实践的成功案例,是物流人员阅读的好教材。

目前,我国物流事业刚刚起步,高素质的物流管理人才十分匮乏,而物流人才瓶颈又是制约物流业快速发展的重要因素。因此,相信这套丛书的出版,将有助于培养我国物流管理人才,促进我国物流业的发展,尤其是对用供应链思想来优化、重构企业的物流系统将会起到很大的作用。

上海市人大常委会副主任



译者的话

随着全球化市场的形成,在网络经济起着越来越重要作用的今天,企业之间的竞争规则已被改写。以前是零售商与零售商之间的竞争,制造商和批发商也各自与同类的对手竞争;而在新世纪中,企业不是只靠自身力量与本行业的对手竞争,而是靠增强与所有在供应链上的批发商、制造商以及供应商的联盟来实现竞争。企业要满足用户对产品在性能、款式、质量、价格、交货期及服务等方面的要求,只靠企业内部的物流系统是远远不够的,因为产品的这些功能目标的实现要依靠供应链上所有物流环节的共同作用。

我国是在 80 年代才开始接触“物流”这个概念的。90 年代以来,随着经济建设的快速发展,物流在国民经济中的地位和作用日益突出,物流体系的建设有了一定

的发展。但总体上讲,我国的物流发展水平还较落后,更谈不上用供应链的思想来设计、运作物流系统,企业界和学术界对供应链、物流的有关理念和运作模式了解还很有限。而对发达国家和地区来讲,物流业已成为当地经济发展的重要组成部分。在这样一种背景下,如我国的企业界不用供应链思想来改造自己的物流系统,竞争的结局是不言而喻的。更为紧迫的是,WTO 的进入使得这种竞争更趋激烈。作为在这一领域工作的一名教师,深感自己肩负着一一种历史重任,有责任把国外先进的供应链的理念、运作模式和方法介绍给我们国内的读者,并与他们共同研究国内供应链的具体运作模式和方法。这是我组织翻译此书的动因。

《开发供应商伙伴关系》是我们翻译的供应链丛书中的一本。这本书是英国格拉斯哥(Glasgow)大学商学院的供应链管理协会从 1987 年以来研究的有关供应商管理的成果总结。他们调查了许多企业,包括获当代管理最佳工厂奖的 24 家英国企业。研究的领域从一开始的电子、机械工程制造业拓展到汽车、航空、化工、食品包装、铁路运输、保健服务和石油开发。本书所研究的供应商问题是供应链中最被关注的问题之一,因为供应商的问题在供应链中普遍存在,链上任何一个结点的双方都可以看作供应商和客户之间的关系,与供应商建立起合作伙伴关系,对整个供应链的集成、高效和降低成本将起着至关重要的作用。

本书首先从市场需求的变化着手,研究企业相应的交付

产品的基本方式。然后从供应链的理论和实践方面展开,着重研究了伙伴关系和战略、开发供应商的合作伙伴关系及与供应商之间的新型组织型式,接着提出实施变革的模型及步骤,最后通过一个案例完成对本书的总结。

本书展示了供应链中有关供应商研究的最新理论和实践,对开发供应商合作关系的工作将会有很大启迪。

本书由上海交通大学博士生导师季建华教授组织上海交通大学管理学院的几位师生共同翻译而成。具体分工为:季建华教授负责全书翻译的组织协调工作,并对初稿进行了校译、修改以及最后的统稿和定稿;博士生邵晓峰翻译前言、序和第四、第五章;揭晖老师翻译导论和第一至第三章;任建标老师翻译第六至第九章;除此之外,MBA学员赵平、研究生陈秉初分别校译第二章和第三章;研究生夏小燕校译第六章和第八章;研究生张宇校译第七章;研究生余娟校译第九章。研究生李凤军为本书的校对、修改做了许多的工作,在此一并表示感谢。

我们还要向本书的责任编辑匡志宏女士深深表示谢意,从策划到翻译的组织实施,直到书名的确定,自始至终得到她的理解和支持。另外,洪伟参与了本书的编辑。

最后,我们还要感谢物流界的老前辈彭望勤经理,他对我们这本书的出版也给予了很多关心和支持。

由于本书涉及的范围广,理念新,加上水平有限,很可能对一些专业术语的翻译有不当之处,恳请专家和同行批评指

正。

在本书的翻译过程中,我们越来越觉得这是一本十分有价值的不可多得的好书,可供有关专业的研究人员、企业主管和物流管理人员、咨询人员及有关专业的本科生、研究生、MBA 学员阅读和参考。

我们衷心希望本书能为读者展现一种全新的思想境界,使我们的企业能运用供应链这一战略武器来改造、优化我们的物流系统,提高企业的竞争能力,参与新千年国际市场的竞争并立于不败之地。

季建华

2000 年 8 月

序

在过去的十多年中,英国的最好企业展开了不断提高自身的实践,而开发供应商合作伙伴关系对于这一实践过程是至关重要的。它使在全面质量文化中产生的利润最大化,并且使企业能够获得具有国际水准的能力和竞争力。

开发供应商合作伙伴关系是一项费时的工作,而且需要有合适的系统支撑。然而这一工作不需要大量的现金投资。与大多数优秀的思想一样,这是个简洁的概念;开发供应商合作伙伴关系意味着客户和供应商以团队方式一起工作,能够降低总成本、提高产品质量和加快产品投放市场的速度,与双方持敌对的态度相比,工作效率要高得多。许多居于领先地位的公司已有报告指出,它们通过遵循开发供应商合作伙伴关系的管理哲学而获得

了有形与无形的收益。

自 1990 年开发供应商合作伙伴关系有限公司 (Partnership Sourcing Limited) 成立以来,我们已经与格拉斯哥 (Glasgow) 大学商学院的供应链管理协会 (简称 SCMG) 建立了密切的关系,该协会在供应链实际操作方面有着一流的经验。无论您是一位客户,或者是供应商,还是这一领域的学生,我都会毫不犹豫地向您推荐此书。

开发供应商合作伙伴关系有限公司董事长

肯尼思·切里特 (Kenneth Cherrett)

前言

本书的写作动机受自于多方面的影响。

格拉斯哥大学商学院的供应链管理协会于 1987 年起开始研究实行即时生产的(JIT)制造企业中的供应商管理问题。大概在那时,我们就已清楚地意识到在苏格兰具有实力的美国跨国电子企业,早已采用了日本的成功经验——全面质量管理(TQM)和即时生产。其中一个措施在于大幅度减少供应商,只与一些主要供应商进行交易。从有关资料以及与一些实际操作人士的接触中可以看到,客户公司对这些主要供应商采取不同的态度。最初的研究目的在于,根据 6 个重要客户公司和它们的一些主要供应商以及电子和机械工程行业的总共 40 多个样本企业的经验,研究、建立一个有关客户和供应商

关系的最佳实际模型。

从第一个研究项目中,我们获得了客户和供应商关系定位工具的雏形以及一本管理指南,即《客户和供应商关系审查》(1989年由IFS出版)一书,定位工具将在第七章中讨论。随后不久,我们与数据设备公司(DEC,该公司派遣了一位业务经理与我们一起工作了一年)以及其他原始设备制造商(OEM)一起研究了第二个项目,调查电子原始设备制造商资源本土化的情况。在这一项目中,我们采用了定位方法,作为寻找电子供应行业中的潜在供应伙伴的事先资格审查过程。(两个项目都得到了英国科学与工程研究委员会的ACME董事会的资助。)

接着,我们与英国贸易与工业部签署了合同。合同要求我们调查英国一流企业的现行实践情况以及欧洲有关供应链管理的方法和技术的研究情况。我们访问了获当代管理最佳工厂奖的24家英国企业(我们认为我们对苏格兰的情况已十分了解),得出的一个主要结论是缺乏向供应源方向倒溯的关系变革。最好的企业与他们的第一层供应商一起努力工作,仅此而已。

然后,开始开发供应商合作伙伴关系的工作,即联合的DTI项目——它得到英国工业联邦委员会的资助,该项目完成了有价值的工作,建立了一些案例,提供采取何种行动计划的建议,并大范围、高层次地加以推广。这一系列方向明确的工作创造了共同的语言,并形成了本书的书名,但我们

认为在供应链中从原材料到最终消费者的每一环节都应存在着开发供应商合作伙伴关系的概念和实践,每一环节都会对整个业务环节产生影响,这将改变竞争力。

在一些简单案例中,一旦我们把业务关系的各方看作一个团体而不是敌人,这时肯定也会产生一些短期效益,但只有当团体中所有合作者把所有的力量都致力于提高整个供应链的竞争能力时,才会实现真正惊人的收益。

自开始研究起,我们的团队不断发展,现在我们与格拉斯哥大学一起成立了合资公司,继续从事该领域的学术性研究,并把早期的一些研究结果市场化。

我们研究的领域,也从一开始的电子、机械工程制造行业,拓展到汽车、航空、化工、食品包装、铁路运输、保健服务和石油开发。

我们的经验告诉我们,开发供应商合作伙伴关系的基本原理(经过内容和语言的调整),可应用于大多数企业情况(开发供应商合作伙伴关系有限公司专为服务业出版了一本手册)。

对于协商和车间生产的需求来自许多不同方,同时又有许多人去满足这些需求,这些表明了人们逐渐接受了这样的事实,在一个困难和竞争不断增加的环境中,任何单个组织不可能具有(或能够维持)高水平的独立生存的能力。当然,在西方经济中,一些组织可能有实力通过收购进入新的领域,但是尽管兼并与收购在企业关联中具有十足魅力和显

著效果,但这并不能保证兼并和收购能够获得成功。

战略联盟看起来似乎能够提供有价值的方案。在一些重大的新产品引进和新技术开发中,纯粹从规模上考虑迫使人们建立合作企业。这与我们讨论的领域有一些相似之处(但是我们也许更强调可操作性),这确实具有战略意义,好比康柏与具有其他核心技术的供应商(例如英特尔的芯片和微软的操作系统)建立联盟。这种意义上的战略意味着对公司中长期的成功和生存具有重大的影响。对要作出与之建立合作关系的组织(顾客或者供应商)的选择也具有完全同样的意味。

一些组织在这一方面已经取得了巨大的进步,我们将在后文引用 SCMG 和开发供应商合作伙伴关系有限公司所接触到的一些例子。说实在的,其他组织则更多地只是纸上谈兵。对于大多数组织来说,如果他们是认真考虑开发供应商合作伙伴关系的,他们会认识到这是对现有系统、观念、结构和行为的一次重大的挑战。这同样也是对“市场中的最低价格自然就是最佳的可能结果”这样一个过于简单的观点的挑战。

在本书中,我们将尽力把理论概念、实践经验和管理过程结合起来,以有助于加速开发供应商合作关系的过程。

当我们的企业发展到这一阶段时,关于已经建立起的较完善的信念系统的适用性问题对我们提出了挑战。至少,那些在西方组织中工作的人会面临这样的挑战。

也许,最大的挑战在于抛弃对于简单的解决方法的依赖。世界正在变得越来越复杂,组织之间的相互依赖关系越来越密切。我们需要扩展对于活动领域的界定,并开始认识到,当我们以不完善的信息基础作出决定和行动时(我们必定经常这么做),那么其结果将在时空中不断扩展。如果企业想要生存得比人的一半平均寿命还要长的话,那么它们必须适应、不断重新识别和采用系统来提供其顾客认为合适的产品和服务组合的特征。较好的公司能够很好地理解接近顾客的这种需要,但是仅仅看到这种方向还是不够的。

战略管理过程方面的文献表明,组织应该广泛地审视环境,根据其强项和弱点来更好地在环境中找到自己的定位,从而在避免威胁的同时,获得机遇。

这个过程没有必要局限于根据所有权所确定的现有组织边界的内部,而事实却常常是这样的。如果以影响和关系来定义这个过程,那么这将会是什么样的呢?

管理的系统方法的最大好处之一在于,我们能够自由地勾画系统的边界,并且能够扩展或缩小分析单元,来允许在“较大”的问题中出现或包容不同的观点和不同数量的细节。正如将要讨论的,系统方法同样使用系统有效性的概念,认为系统有效性比任何子系统的局部有效性更为重要。系统的思考也认识到企业环境的动态性,并且认为时滞和反馈环增加了复杂性。

所有这些都支持本书所推荐的方法,竞争性的工商世界

实际上并不是被牛仔似的人物所占据,这些牛仔流入城镇进行一次快速枪战,然后冲向下一个地点。企业具有根源、历史、家庭纽带、社会责任以及生存的渴望、更新和意义。它们都是活生生的有机体,要么成长,要么衰退。

本书的动力在于指出在工商世界中建立相互满意的关系,对于参与方来说既更有效,固然又更令人满意。

我们的描述并不表明从强调“纯粹”的市场交易的短期做法向长期承诺的转变是很容易的。然而,这完全可以做到,而且我们将建议有助于变革过程的方法。但企业必须具有进行变革的意愿,本书旨在为登上通往新的企业生存方式的令人兴奋的旅途的经理们提供支持。

本书结构分为四个部分:

第一部分 新的市场需求和新的供应理解,陈述市场中不断变化的需求以及所能提供的基本的企业交付的方式。

第二部分 理论和实践,着眼于供应链管理方面的理论和实践、伙伴关系和战略以及开发供应商合作伙伴关系可以转变成新的组织形式的方式。

第三部分 实施变革,提出一个变革过程的模型,详细研究 SCMG 以及来自于不同组织背景的许多经理人员提出的方法。

第四部分 总结,采用一个引导组织走上完全伙伴关系道路的小训练,完成本书的讨论。

本书最后一章提供了一个案例分析,该案例可用于你的