

21世纪 管理信息化前沿



供应商管理

于淼 著



清华大学出版社

21世纪 管理信息化前沿

供应商管理

于淼 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

作为供应链的源头, 供应商的管理无疑对整个供应链条的成本控制、过程控制以及系统之间的模块衔接起着决定性作用, 本书填补了学术界在供应商管理理论方面研究的空白, 系统介绍了供应链管理的相关概念。同时, 针对电子商务和全球化的市场格局, 将采购与供应以及两者的结合做了详尽的剖析与介绍。从整体上看, 本书既有系统的专业知识介绍, 又有具体的数学模型的应用, 将相关的运筹模型鲜活地用案例引导出来, 更加便于读者接受和理解。同时, 结合软硬件平台做了大量的案例研究, 使该书更具有操作性和实践应用价值。

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理/于淼 著. —北京: 清华大学出版社, 2006.9

(21世纪管理信息化前沿)

ISBN 7-302-13873-7

I. 供… II. 于… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 111713 号

出 版 者: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 陈 莉(clyear@163.com)

封面设计: 王 岚

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 15.75 字数: 316千字

版 次: 2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-13873-7/F·1659

印 数: 1~5000

定 价: 25.00元

作者介绍

于淼，中国政法大学商学院副教授。1999年毕业于中国人民大学商学院，同年进入北京航空航天大学管理科学与工程博士后流动站。主要社会兼职为：全国考委经济管理类专业指导委员会委员，全国考委电子商务专家组成员，联想集团电子商务顾问。近年来，主要研究领域集中于电子商务、物流与供应链管理以及数据挖掘方向。并围绕研究方向出版了大量的学术成果，其中包括核心期刊论文20余篇，国家级教材5部，专著3部及译著1部，承接省部级项目3项。其中，1997年编著的《企业经营战略与市场定位》一书曾作为我国MBA统考的专业课唯一指定教材。2001年翻译的《数据、模型与决策》一书现为我国多所著名高校的MBA教学指定教材。

21世纪 管理信息化前沿



袁雨飞 王有为
胥正川 杨庆 编著
高玉飞

ISBN 7-302-12736-0
定价：35.00元

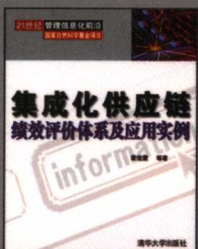
《移动商务》



中国惠普有限公司 编著

ISBN 7-302-11935-X
定价：38.00元

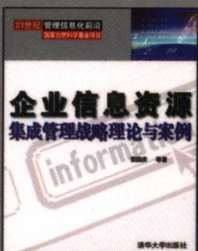
《惠普之道——IT服务管理篇》



霍佳震 等著

ISBN 7-302-09872-7
定价：36.00元

《集成化供应链：绩效评价体系及应用实例》



霍国庆 等著

ISBN 7-302-09740-2
定价：28.00元

《企业信息资源：集成管理战略理论与案例》



Jan van bon 主编

ISBN 7-302-12080-3
定价：88.00元

《IT服务管理——基于ITIL的全球最佳实践》

前 言

在目前的国际市场竞争中，企业的管理逐渐从企业的内部延伸到企业的外部，即以以往的企业与企业之间的单体竞争逐渐演化为一个企业的供应链与另一个企业的供应链的竞争，从而形成了一个崭新的竞争格局，与之对应的是，关于供应链的学术著作与相关教材不断涌现，相关的学术成果层出不穷。笔者在多年的教学和研究中对供应链管理的相关著作进行了大量的涉猎，从研究中发现，以往的著作和教材大体上都将研究的重点集中在流程的控制、成本管理以及相关的数学模型和硬件的支持，而对于供应链的源头，也就是供应链管理的重中之重——供应商的管理却没有触及。笔者以为，作为供应链的源头，供应商的管理无疑对整个供应链条的成本控制、过程控制以及系统之间的模块衔接起着决定性作用，对于它的研究不仅是不应忽视的，甚至可以说是极端重要的。

本书共分 14 章，第 1 章介绍了供应链管理的相关概念；第 2 章至第 12 章围绕着供应与采购的相关内容依次展开；第 13 章结合当前电子商务蓬勃发展的时代格局，就电子商务与采购和供应的结合进行了详细的讲解；第 14 章针对目前全球化的格局，重点强调了采购与供应的国际化。

在本书的撰写过程中，我要着重感谢贾洪亮、程琳、马文亮、于鑫、唐磊。他们为本书做了大量工作：模型的搭建、数据的收集、文稿的校对等。通过与他们的一次次交流，让我学到了许多。在此致以深深的谢意。

作者
2006 年 8 月

目 录

第 1 章 供应链管理	1
1.1 供应链的概念及其特征.....	1
1.1.1 供应链的概念.....	1
1.1.2 供应链的结构模型.....	2
1.1.3 供应链的类型.....	3
1.2 供应链管理的概念.....	4
1.2.1 供应链管理的概念与目的.....	4
1.2.2 供应链管理的作用与优势.....	5
1.2.3 供应链管理与传统管理模式的区别.....	8
1.2.4 供应链管理的职能与流程.....	9
1.3 供应链管理的产生与发展.....	10
1.3.1 供应链管理的产生是供应系统本身的需要.....	10
1.3.2 供应链管理发展的背景与环境.....	12
1.3.3 供应链管理模式的演进与基于信息技术供应链管理的发展.....	18
1.4 供应链管理的特点与步骤.....	23
1.4.1 供应链管理基本特点.....	23
1.4.2 供应链管理基本原则.....	24
1.4.3 供应链管理实施的基本步骤.....	25
1.5 供应链管理实践.....	26
1.5.1 现代企业管理面临的转变.....	26
1.5.2 供应链管理在我国企业中的发展.....	27
第 2 章 业务外包：采购方与供应商起点	31
2.1 业务外包的提出.....	31
2.1.1 业务外包的原因.....	32

2.1.2	业务外包的问题	33
2.1.3	业务外包的主要方式	33
2.2	业务外包的决策分析	35
2.2.1	外包战略的决策分析	36
2.2.2	外包优势的重要方面：市场规则的制约作用加强	37
2.2.3	关于外包决策中的常见误解	37
2.3	业务外包的风险分析	38
2.4	信息技术下的外包	40
2.4.1	议价能力	41
2.4.2	时间和金钱	41
2.4.3	人员风险	42
第 3 章	采购管理与供应商管理	45
3.1	采购的定义	45
3.1.1	采购的概念	45
3.1.2	采购的范围	48
3.1.3	采购的物品分类	50
3.2	采购的作用及要求	52
3.2.1	采购的基本任务	52
3.2.2	采购的地位和作用	53
3.2.3	采购的要求	55
3.3	采购与供应链管理	57
3.3.1	采购部门在供应链管理中的地位	58
3.3.2	供应链管理模式下的采购	59
3.3.3	供应链管理模式下采购的特点	60
3.3.4	实现供应链管理模式下的采购应具备的条件	61
3.3.5	供应链管理模式下的准时采购	62
3.4	何为供应商管理	63
3.4.1	什么是供应商管理	63
3.4.2	供应商管理的意义	65

3.5 供应商管理与供应链管理	67
3.5.1 分析企业当前所处的供应链	67
3.5.2 供应链的比较, 再遭遇成员选择	68
3.5.3 结成供应链战略联盟	69
3.5.4 建立供应链管理信息系统	70
3.5.5 供应链管理开始运转	71
3.5.6 订单牵拉	73
第 4 章 采购方与供应商的关系管理	77
4.1 采购方与供应商关系基本分析	77
4.1.1 供应商关系基本分析	77
4.1.2 供应商关系的日益复杂性	79
4.1.3 供应商关系的五种类型	80
4.1.4 客户关系的等级发展	82
4.1.5 供应商关系的比较研究	87
4.2 供应商—采购商满意模式	90
4.2.1 供应商—采购商模型图	90
4.2.2 供应商与采购商的感受	92
4.2.3 体系模型应用	92
4.2.4 移动位置所需工具和技术	93
4.3 供应商的合作伙伴关系	94
4.3.1 供应商伙伴关系的含义	95
4.3.2 建立供应商伙伴关系的制约与收益	95
第 5 章 采购与供应商博弈	97
5.1 进入供应商的关键客户圈	97
5.2 供应商的关键客户管理	98
5.2.1 采购决策单元	98
5.2.2 关系营销的兴起	99
5.2.3 关键客户管理的兴起	100
5.2.4 供应商的持久战略	101

5.3	供应商如何管理采购客户	102
5.3.1	供应商的一般客户管理组织	102
5.3.2	关键客户管理的先行模式	103
5.3.3	建立关键客户小组	103
5.4	计量客户的赢利能力	104
5.5	供应商的物流合理化决策	104
5.6	供应商视角：采购方的分析	106
5.6.1	成本动机博弈分析	107
5.6.2	降低风险的动机分析	108
5.6.3	采购方的战略：一个博弈矩阵	110
第 6 章	供应商选择	113
6.1	初选供应商	113
6.1.1	确定供应群体范围	113
6.1.2	真正了解供应商	114
6.2	供应商产品的质量	116
6.2.1	采购过程中的质量控制	116
6.2.2	质量的定位标准	118
6.3	供应商产品的价格	118
6.3.1	产品的价值评估方法	119
6.3.2	影响供应商产品价格的因素	122
6.3.3	供应商的产品定价方法	122
6.3.4	供应商的产品成本控制	124
6.4	供应商的服务	125
第 7 章	供应商的审核	127
7.1	供应商审核概述	127
7.1.1	供应商审核与供应商管理	127
7.1.2	供应商审核的分类与方法	128
7.2	供应商认证审核	129
7.2.1	供应商认证审核概述	129

7.2.2 供应商审核检查标准·····	130
7.3 供应商质量体系审核·····	130
第 8 章 供应商评价·····	133
8.1 供应商评价管理·····	133
8.1.1 供应商评价管理的目标·····	133
8.1.2 供应商评价管理的主要内容·····	134
8.2 供应商评价的操作步骤·····	135
8.3 供应商评价的主要方法·····	137
8.4 供应商评价的相关策略·····	139
8.5 供应商绩效的改进：整合供应商·····	139
第 9 章 供应商的控制管理·····	141
9.1 供应商控制的目的——成本控制·····	142
9.1.1 实现价格控制·····	142
9.1.2 保证产品质量·····	142
9.1.3 实现物流成本的节省·····	143
9.1.4 有效地控制损失·····	144
9.2 完全竞争控制·····	145
9.3 合约控制·····	147
9.4 股权控制·····	150
9.5 管理输出控制·····	153
9.5.1 管理输出控制的目的·····	153
9.5.2 管理输出控制的运用·····	155
9.6 建立供应商的激励机制·····	155
第 10 章 采购方与供应商的人力资源管理·····	159
10.1 人员计划·····	160
10.1.1 管理的任务·····	160
10.1.2 计划因素·····	160
10.1.3 职能分析·····	160
10.2 供应管理职位·····	161

10.3	招聘方法	161
10.3.1	内部招聘	161
10.3.2	外部招聘	162
10.4	面试和选择	164
10.4.1	面试	164
10.4.2	提问时需考虑的因素	164
10.4.3	选择标准	165
10.4.4	机会多样性	165
10.5	薪酬	166
10.6	培训和发展方法	167
10.7	绩效管理	170
10.8	惩戒问题	171
第 11 章	采购方与供应商的战略管理	173
11.1	战略计划工作的定义	173
11.1.1	战略计划工作的层次	173
11.1.2	供应职能对企业战略的贡献	174
11.2	确立供应目标和战略时面临的主要挑战	175
11.3	风险管理	181
11.4	采购与供应管理中的战略计划工作	183
11.5	战略的构成要素	185
11.6	采购与供应管理的趋势	191
11.7	未来	193
第 12 章	市场营销的采购与供应	195
12.1	采购与市场营销	195
12.1.1	采购上的变化鼓励了市场营销导向	195
12.1.2	市场营销的真正内涵	196
12.1.3	采购人员了解市场营销的必要性	197
12.2	市场营销观念	198
12.2.1	市场营销观念发展的阶段	198

12.2.2	市场营销观念	199
12.3	市场营销过程和供应链管理效率	201
12.4	业绩衡量和评估	206
12.5	市场营销实例	206
第 13 章	电子商务：采购与供应的新方式	209
13.1	电子商务的概念	209
13.1.1	电子商务与数字经济引论	209
13.1.2	电子商务的定义和发展	210
13.2	电子商务方法论	211
13.2.1	电子数据交换	211
13.2.2	互联网上的 EDI	211
13.2.3	外部网	212
13.2.4	内部数字化技术	212
13.2.5	内部网	213
13.3	实现安全电子商务的方法	214
13.4	电子契约	217
13.4.1	运用电子契约时的保护措施	218
13.4.2	建立订立契约的方针	218
13.4.3	电子商务的法律应用	218
13.5	如何应用电子商务	219
13.5.1	提供培训	219
13.5.2	建立数据源	220
13.5.3	创建程序以启动电子商务	221
第 14 章	采购和供应的国际化	223
14.1	世界贸易的全球化	223
14.2	全球采购	224
14.2.1	全球采购的重要性	224
14.2.2	进行全球采购的理由	225
14.3	供应商的选择与评估	227

14.4 选择和评估国际供应商的信息来源	231
14.5 中介	233
14.6 对等贸易	234
14.7 对外贸易区	236

第 1 章

供应链管理

1.1 供应链的概念及其特征

1.1.1 供应链的概念

供应链目前尚未形成统一的定义，许多学者从不同的角度给出了许多不同的定义。

早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程，它是指把从企业外部采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等活动，再传递到零售商和用户的一个过程。传统的供应链概念局限于企业的内部操作层上，注重企业自身资源利用。

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理相关联，用来表示与供应商之间的关系，这种观点得到了研究合作关系、JIT(Just In Time，准时产生)关系、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视，但这样一种关系也仅仅局限在企业与供应商之间。而且供应链中的各企业独立运作，忽略了与外部供应链成员的联系，往往造成企业间的目标冲突。

后来供应链的概念注意了与其他企业的联系，注意了供应链的外部环境，认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的过程”，这是扩大范围更为系统的概念。

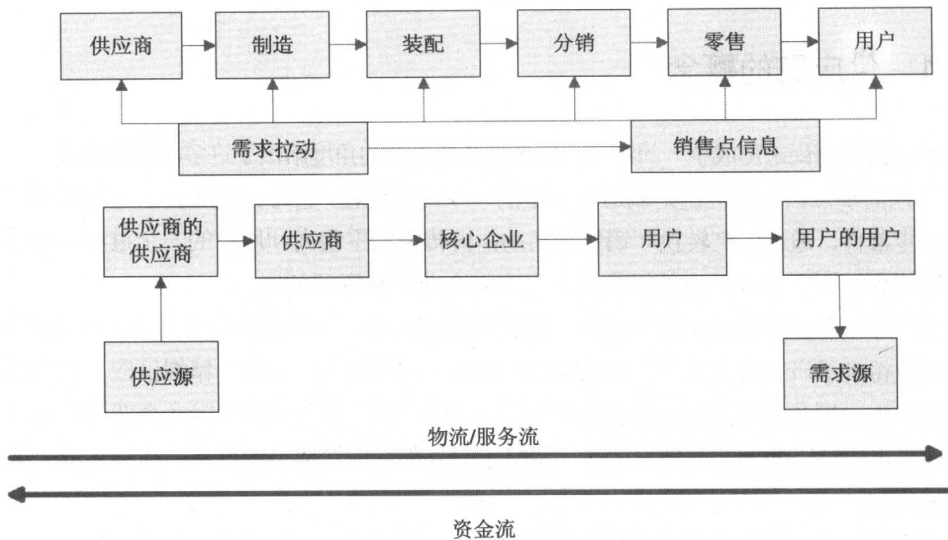
而到了最近，供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系，如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系，与用户、用户的用户及一切后向的关系。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念。

在研究分析的基础上，我们给出一个供应链的定义：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由

销售网络从产原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式，它是一个范围更广的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户，它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。

1.1.2 供应链的结构模型

根据以上供应链的定义，其结构可以简单地归纳为如图 1-1 所示的模型。



从图 1-1 中可以看出，供应链由所有加盟的节点企业组成，其中一般有一个核心企业，节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征：

(1) 复杂性。因为供应链节点企业组成的跨度不同，供应链往往由多个、多类型企业构成，所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

(2) 动态性。供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中节点企业需要

动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。

(3) 面向用户需求。供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生，并且在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

(4) 交叉性。节点企业可以是这个供应链的成员，同时又是另一个供应链的成员，众多的供应链形成交叉结构，增加了协调管理的难度。

1.1.3 供应链的类型

根据不同的划分标准，可以将供应链分为以下几种类型：

1. 稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性划分，可以将供应链分为稳定的和动态的供应链。基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强，而基于相对频繁变化、复杂需求而组成的供应链动态性较高。在实际管理运作中，需要根据不断变化的需求，相应地改变供应链的组成。

2. 平衡的供应链和倾斜的供应链

根据供应链容量与用户需求的关系可以划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力(所有节点企业能力的综合，包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等)，但用户需求处于不断变化的过程中，当供应链的容量能满足用户需求时，供应链处于平衡状态；而当市场变化加剧，造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时，企业不是在最优状态下运作，供应链则处于倾斜状态。

平衡的供应链可以实现各主要职能：采购/低采购成本、生产/规模效益、分销/低运输成本、市场/产品多样化和财务/资金运转快之间的均衡。

3. 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式(物理功能和市场中介功能)可以把供应链划分为两种：有效性供应链(Efficient Supply Chain)和反应性供应链(Responsive Supply Chain)。有效性供应链主要体现供应链的物理功能即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品，以及在供应链中的运输等；反应性供应链主要体现供应链的市场中介功能，即把产品分配到满足用户需求的市场，对未预知的需求做出快速反应等。