

新经济时代企业的新潮管理丛书

协同与共赢

企业的 供应链管理

XIETONG YU
GONGYING

主编◎李 健 侯书生

无管理即无企业，管理企业当与时俱进
无变革即无管理，企业管理须求变创新

研究供应链管理，对于我国企业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。本书深入地介绍了网络时代供应链管理的框架与最优模式；供应链管理中的信息技术的应用；供应链管理中应用的 QR 和 ECR 方法；供应链管理中的顾客资产管理、生产计划与控制以及供应链管理下的企业经营流程重构等丰富内容。



四川大学出版社

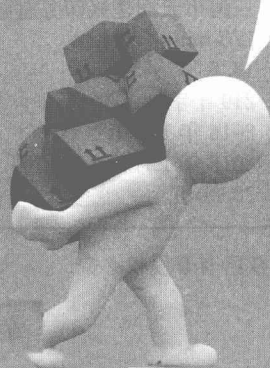
新经济时代企业的新潮管理丛书

协同与共赢

企业的 供应链管理

XIETONG YU
GONGYING

主编◎李 健 侯书旺
本册主编◎李 旭



责任编辑:梁 胜
责任校对:唐 飞
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

协同与共赢:企业的供应链管理 / 李健, 侯书生主
编. —成都:四川大学出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-5614-8358-9

I. ①协… II. ①李… ②侯… III. ①企业管理—供
应链管理—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 029946 号

书名 协同与共赢——企业的供应链管理
XIETONG YU GONGYING—QIYE DE GONGYINGLIAN GUANLI

主 编	李 健 侯书生
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8358-9
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	13.5
字 数	219 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

当今时代，是世界各国政治与经济都发生剧烈变革的创新时代，也是所有企业日益打破疆界相互融合的全球化时代。随着信息技术的高速发展，互联网的广泛应用，企业经营与管理都面临着更艰巨、更复杂的全新挑战。面对竞争不断加剧的市场环境，企业必须在提高生产效率、降低生产成本、缩短产品更新周期的同时，寻找新的利润增长点。供应链与供应链管理就是在这种背景下应运而生的。

供应链管理，其核心思想是以市场与客户需求为导向，以核心企业为龙头，以提高竞争力、市场占有率、客户满意度和获取最大利润为目标，以协同商务、协同竞争和双赢或多赢原则为基本运作模式。通过运用现代管理技术、信息技术、网络技术，达到对供应链中的物流与资金流的有效控制，将客户、销售商、供应商、制造商和服务商等合作伙伴连成完整的网链结构，形成极具竞争力的战略联盟。

从 20 世纪 90 年代至今，经过 20 多年的发展，供应链管理已成为当今各国现代企业普遍采用的一种先进的业务管理模式。这种在全球化的市场竞争中逐渐成熟和丰富发展的管理模式，为企业之间的信息沟通交流与业务流程集成整合环境的创建提供了

强大的驱动力。今天，供应链给企业带来的已经不只是一种创新的管理工具，还有更多的发展机遇和优化业务流程、增加经营效益的实现途径。企业借助供应链管理的实施，将会积极培育一个开放的、竞争的及高效的市场空间，将会创造一个具有良好运行机制、适应企业自身健康发展的生存环境。

供供应链管理是当前国际企业管理的重要方向，也是国内企业富有潜力的应用领域。但应当看到的是，由于历史的原因以及市场环境的限制，供应链管理是今天我国不少企业中最薄弱的环节。尽快建立起属于自己的供应链，仍是很多企业解决生存需要，迎接全球化挑战极为迫切的任务之一。

我国经济和国内企业发展到目前阶段，物流现代化的重要性已为越来越多的企业管理者所认识，供应链的价值及功效已为越来越多的企业创造了更多的发展机遇。我国企业及管理者的，面对信息化、网络化的现代物流管理工作，应紧跟时代，更新管理理念，重新规划、设计和优化企业的业务流程，使物流管理及企业经营理论力求达到标准、规范、高效和实用。

本书内容丰富，资料充实，文字简洁，注重理论与实践的结合。书中参考了国内外最新的研究成果，并对相关领域的新观点、新技术、新发展进行了论述。本着突出实用的精神，编著者还对全书结构内容进行了精心设计，力求做到以培养实践创新能力为导向，以使本书能最大限度地为读者尤其是广大物流管理者进行学习、研究、应用物流及供应链提供有益的帮助。

由于供应链管理在我国起步推广时间不长，缺乏充分的运作经验，加上作者水平有限，时间仓促，本书难免会有疏漏和不足之处，恳请广大读者不吝赐教，以臻完善。

编 者

2014 年 10 月

第一章

供应链管理：网络时代的企业管理模式

一、供应链管理的产生和发展	2
1. 供应链管理产生的背景	2
2. 供应链管理的发展历程	6
二、供应链与供应链管理的内涵	7
1. 供应链的含义及结构模型	7
2. 供应链的特征	8
3. 供应链的类型	9
4. 供应链管理的内涵与特点	10
5. 供应链管理的目的	11
6. 供应链管理与传统企业管理模式的比较	12
三、实施供应链管理的意义	14
1. 供应链管理可观的经济效益	14

2. 供应链管理在我国企业中应用的意义	16
四、我国实施供应链管理面临的问题和对策	18
1. 我国实施供应链管理所面临的问题	18
2. 解决我国供应链管理问题的对策	19

第二章

供应链设计与供应链管理的框架

一、供应链设计及其策略	28
1. 供应链设计的含义与基本思想	28
2. 供应链设计应遵循的原则	29
3. 供应链设计的主导方	31
4. 基于产品的供应链设计策略	32
5. 供应链设计的步骤	37
6. 供应链设计需要考虑的问题	39
7. 供应链的改进设计	40
二、供应链管理的框架	43
1. 供应链管理的战略层	43
2. 供应链管理的运作层	44
3. 供应链管理的支撑层	48

第三章

供应链管理的基本业务与管理的实施

一、供应链管理的基本业务	54
1. 对供应商的管理	54
2. 对采购工作的管理	57
3. 对库存工作的管理	60
4. 对信息技术应用的管理	63
5. 对分销渠道的管理	72
6. 对客户服务的管理	75
二、供应链管理的实施	79
1. 供应链管理的实施原则	79
2. 供应链管理的实施步骤	80
3. 夯实供应链管理的基础	81
4. 建立供应链的性能度量	83
5. 加强理解供应链中的不确定性	84

第四章

供应链管理中的信息技术与管理方法

一、供应链管理中信息技术的应用	88
-----------------------	----

1. 信息系统是实施供应链管理的基础	88
2. 信息技术在供应链管理中的应用	89
3. 供应链管理中的支持技术	91
二、供应链管理方法：QR 和 ECR	92
1. QR 方法（快速供应法）	92
2. ECR 方法（有效客户响应法）	95

第五章

供应链管理的组织结构与业务流程再造

一、供应链管理的组织结构	100
1. 供应链管理的总体组织结构	100
2. 供应链管理下组织结构的定位	101
3. 传统物流组织形式向供应链组织形式的演变	103
4. 供应链管理组织结构的选择	106
5. 供应链组织结构的改革	110
二、供应链管理的业务流程再造	111
1. 企业传统的业务流程及其弊端	111
2. 供应链业务流程再造的实施原则	113
3. 供应链管理下企业业务流程再造的策略	114
4. 供应链业务流程再造的关键步骤	116
5. 企业内部业务流程再造的实施阶段	122

6. 供应链业务流程再造中优化作业流程的方法	130
7. 供应链管理环境下企业业务流程的变化	134

第六章

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	138
1. 顾客资产管理的含义和构成	138
2. 开展顾客资产管理的条件	139
3. 实施顾客资产管理所面临的问题	139
4. 顾客资产管理与供应链	140
二、在线销售自动化	141
1. 在线销售自动化的含义及构成	141
2. 内部网和销售自动化	143
3. 内部网出版动态销售信息	146
4. 使用内部网存在的管理问题	147
三、在线顾客服务和支持	148
1. WWW 和顾客服务	149
2. 在线顾客服务的业务要求	151
四、技术和营销战略	157
1. 营销决策支持系统	157

2. 营销决策支持应用	159
-------------------	-----

第七章

供应链管理下的采购与库存管理

一、供应链管理下的采购模式及其特点	164
1. 传统管理下的采购模式	164
2. 供应链管理下采购的特点	165
二、供应链管理中的采购策略	167
1. 采购计划策略	167
2. 采购条件策略	171
3. 准时采购策略	175
4. 准时采购的特点	176
5. 准时采购的条件与方法	177
三、供应链管理中的采购控制	179
1. 请购控制制度	179
2. 采购决策合理化	181
3. 财务、审计结合控制	186
4. 实物、信息同步入库	189
四、供应链管理中的库存控制	192
1. 供应链管理下的库存控制问题	192

2. 供应链管理下库存控制的目标	195
3. 供应链管理下的库存控制模式	196
4. 库存的最优控制模式	199
5. 利用计算机进行库存控制	200
6. 库存控制流程图的编制	201
7. 库存控制网络的应用	201

第一章

供应链管理：网络时代的 企业管理模式

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，供应链管理模式的应运而生。

供应链管理是当今国际企业管理的重要方向和重要领域。现代企业只有善于适应市场的变化，借助供应链管理，才能使企业建立起核心竞争力。可以说，供应链管理将成为企业决胜未来的重要的管理工具。

一、供应链管理的产生和发展

供应链的形成与发展，与社会经济的快速发展、企业生存与赢利的自身需要有着直接的关系。面对经济更加开放、竞争更加激烈、用户需求更加多样化的市场，企业的管理模式必须得变革，企业的业务流程必须得创新。那种只关注内部资源运作的企业管理模式已无法适应时代的变化发展了。

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，更多地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，整体观念有所削弱。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，在当时人们就只能想办法把库存变成现金，包括采取买一送一、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销或零售店的影响，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。

在新经济时代的今天，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”含义一词分割为两层：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。这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，不确定性就会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。客户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”而影响了一系列企业，造成了一连串的损失。

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，需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唯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，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，而这样势必会影响对客户的最终服务。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的性能指标。尽管此举可以减少自己的库存，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，从整体来看，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，这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，采用了大量的资讯技术作为支持，并即将成为新世纪竞争力的起点，它就是供应链（Supply Chain）管理。

供应链并不是新观念，但是供应链管理则是近 10 多年来新兴的管理方法。供应链管理的兴起，其原因主要有如下几个方面。

（1）全球竞争

从企业经营观念、市场分布、人才取得等因素来观察，现在的企业的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，来缓冲它们所可能造成的损失，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信息传递上的困难，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破除组织间的沟通障碍，以客户接触企业的事件