

Supply Chain Management **DIRECTOR** 供应链管理总监

商金红 · 编著
刘同利 · 主审



供应链是指产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者等成员通过与上游、下游成员的连接 (linkage) 组成的网络结构。也即是由物料获取、物料加工、并将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和企业部门组成的一个网络。

中国物资出版社

供应链管理总监

商金红 编著

刘同利 主审

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理总监 / 商金红编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-5047-3716-8

I. ①供… II. ①商… III. ①供应链管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 069318 号

策划编辑 马 军

责任印制 方朋远

责任编辑 夏玉峰

责任校对 孙会香 杨小静

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cipli.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-3716-8/F·1529

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 18.75

版 次 2011 年 6 月第 1 版

字 数 288 千字

印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数 0001—2000 册

定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

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。信息技术的高速发展，互联网的广泛应用，使得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。

中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。中国企业及管理者，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。

《供应链管理总监》一书，编写的目的是为广大物流管理者提高采购与供应链的工作效率服务，为实现科学决策和科学管理而提供翔实的参考和分析，并提供实用的操作流程和运行模式。同时，作为物流管理专业的一门核心专业课程，供应链管理也是其中十分重要的内容。因此，本书除介绍了供应链管理的基础理论、业务流程、管理规范、绩效评估等实务技术内容之外，还特别侧重了供应链管理实际运作及问题的解决方法，并通过大量的案例介绍与图表分析，为广大读者提供了多种可供参考的供应链成功运作经验。

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，编者还对全书结构进行了精心设计，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。本书由原物美集团物流总监、现北京交通大学管理科学博士后刘同利主审。

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，加上编者水平有限，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

2010 年 10 月

目 录

第 1 章 供应链管理成为企业管理的新视角	1
1. 供应链概念的内涵	2
2. 供应链管理的内涵与特点	3
3. 供应链管理的目的	4
4. 供应链管理与传统企业管理模式的比较	8
5. 现行企业运行模式与供应链管理的冲突	9
第 2 章 供应链设计及其策略	12
1. 供应链设计的含义与基本思想	13
2. 供应链设计应遵循的原则	14
3. 供应链设计的主导方	16
4. 基于产品的供应链设计策略	18
5. 供应链设计的步骤	23
6. 供应链设计需要考虑的问题	25
7. 供应链的改进设计	27
第 3 章 供应链管理中的基本业务	31
1. 对供应商的管理	32
2. 对采购工作的管理	36
3. 对库存工作的管理	39
4. 对信息技术应用的管理	46
5. 对分销渠道的管理	56
6. 对客户服务的管理	59



第4章 供应链管理中的组织结构	64
1. 供应链管理的总体组织结构	65
2. 供应链管理下组织结构的定位	66
3. 传统物流组织形式向供应链组织形式的演化	68
4. 供应链管理组织结构的选择	71
5. 供应链组织结构的改革	75
第5章 供应链管理中的业务流程再造	77
1. 企业传统的业务流程及其弊端	78
2. 供应链业务流程再造的实施原则	80
3. 供应链管理下企业业务流程再造的策略	82
4. 供应链业务流程再造的关键步骤	84
5. 企业内部业务流程再造的实施阶段	91
6. 供应链业务流程再造中优化作业流程的方法	99
7. 供应链管理环境下企业业务流程的变化	104
第6章 供应链管理中的战略采购	106
1. 供应链管理中的战略采购概述	107
2. 供应链管理中采购管理的过程	108
3. 供应链管理中战略采购模式的调整 and 改变	109
4. 供应链管理中战略采购的策略	113
5. 供应细分法在战略采购管理中的应用	118
6. 根据商品的不同属性确定不同的采购战略	123
7. 供应链管理中战略采购的规范	125
8. 供应链管理中战略采购的质量控制	130
第7章 供应链管理中的生产计划及实施	135
1. 传统生产计划与供应链管理模式的差距	136

2. 供应链管理中生产计划编制的特点	137
3. 供应链管理中制订生产计划所需要解决的问题	139
4. 供应链管理中的生产控制	142
5. 供应链管理环境下生产系统的信息跟踪机制	143
 第 8 章 供应链管理中的合作伙伴关系	150
1. 供应链合作伙伴关系的含义	151
2. 供应链合作伙伴关系的分类	152
3. 不同层次的合作伙伴关系及其特点	155
4. 新型供应商合作伙伴关系的特征	157
5. 影响供应链合作关系的制约因素	159
6. 确定合作伙伴关系的基本步骤	161
7. 供应链合作伙伴关系的合作策略	164
8. 实现制造商与供应商之间的双赢	165
9. 建立良好的合作伙伴关系的关键	168
10. 供应链合作关系中的战略联盟	170
 第 9 章 供应链管理中的业务外包	175
1. 业务外包的含义与原因	176
2. 企业进行业务外包的潜在利益	177
3. 企业业务外包的主要方式	182
4. 业务外包所遇到的有关问题	184
5. 供应链管理人对业务外包的实施	186
6. 建立真正的外包型企业	187
 第 10 章 供应链管理中的物流外包	190
1. 物流外包是供应链管理的大趋势	191
2. 将物流业务外包给第三方物流的优势	192



3. 企业物流自营能力分析 with 外包定位	194
4. 对企业物流外包收益的评估	195
5. 影响企业物流外包的原因分析	198
6. 第三方物流企业的分类与服务层次	200
7. 通过第三方物流实现联盟化	204
8. 第四方物流的含义与特点	205
9. 第四方物流的 3 大运作模型	208
第 11 章 供应链管理中的激励机制	210
1. 供应链企业激励机制概述	211
2. 供应链企业激励机制的主要内容	212
3. 供应链管理下的激励模式	214
4. 供应链协议：激励的实现平台	217
5. 对采购人员的激励	218
第 12 章 供应链管理中的客户关系管理	221
1. 供应链管理中的客户类型	222
2. 客户需求的新特点	224
3. 供应链管理中的客户管理	226
4. 供应链下客户的 10 种期望	228
5. 供应链管理下客户服务的要素	231
6. 针对不同的客户服务需求类型提供服务	236
7. 供应链管理中客户关系管理的技术要求	238
8. 供应链管理下客户关系管理的实施步骤	240
第 13 章 供应链管理中的成本控制	242
1. 供应链成本的划分与类别	243
2. 供应链成本控制的意义	244

3. 供应链管理下的作业成本算法	246
4. 供应链成本的优化途径	251
5. 供应链成本控制的财务测度	253
第 14 章 供应链管理中的绩效评估	258
1. 供应链管理下绩效评估的作用	259
2. 供应链管理下绩效评估的标准	260
3. 供应链绩效指标体系	263
4. 供应链管理下的绩效标杆法	267
5. 供应链的内部绩效评估	272
6. 供应链绩效侧重面评估	276
7. 对供应链运营绩效的测试和诊断	280
8. 建立供应链绩效评估体系的难点	284
9. 如何提供供应链绩效报告	285

第 1 章

供应链管理成为企业管理的新视角

供应链的形成与发展，与社会经济的快速发展、与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，企业的管理模式就必须得变革，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。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。

1. 供应链概念的内涵

供应链概念的内涵经历了一个发展过程。早期的观点认为，供应链是制造企业中的一个内部过程，它是指将采购的原材料和收到的零部件，通过生产的转换和销售等过程传递到企业用户的一个过程。传统的供应链概念的含义局限于企业的内部操作，注重企业的自身利益目标。

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、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企业的联系，往往造成企业间的目标冲突。

20 世纪 90 年代，供应链概念的含义有了拓展，由企业内部拓展到了企业外部。学者们认为，供应链应是一个“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，再到最终用户的转换过程”，这是更大范围、更为系统的概念。例如，美国供应链管理学家史迪文斯（Stevens）认为：“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链，它开始于供应的源点，结束于消费的终点。”美国另一位供应链研究专家伊文斯（Evans）认为：“供应链管理是通过前馈的信息流和反馈的物料流及信息流，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模式。”这些定义都强调了供应链的完整性，考虑了供应链中所有成员操作的一致性。

而到了 21 世纪，供应链的概念的含义又产生了变化，它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，像丰田、耐克、尼桑、麦当劳和苹果等公司的

供应链管理，都从网链的角度来实施。美国宝洁公司全球供应主管哈理森（Harrison）将供应链定义为：“供应链是执行采购原材料，将它们转换为中间产品和成品，并且将成品销售到用户的功能网链。”这些概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题。美国管理学家菲利浦（Phillip）和温德尔（Wendell）认为，供应链中战略伙伴关系是很重要的，通过建立战略伙伴关系，可以与重要的供应商和用户更有效地开展工作。

我们综合有关学者的观点，在研究分析的基础上，给出了一个供应链的定义：**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，然后制成中间产品或最终产品；最后由销售网络把产品送到消费者手中的功能性网链结构模式**，这一网链结构将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体。供应链是一个范围广泛的企业结构模式，它包含所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过网链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。**供应链不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且还是一条价值增值链**。物料在供应链上通过加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业都带来收益。

2 供应链管理的内涵与特点

在初步地认识了供应链的内涵之后，我们就来进一步地理解供应链管理的内涵及其特点。

（1）供应链管理概念的内涵

供应链管理是一种集成的管理思想和方法，它执行供应链中从供应商到最终用户的物流计划和控制等职能。

供应链管理是企业的有效性管理，表现了企业在战略和战术上对企业



整个作业流程的优化。整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率，使商品以正确的数量、正确的品质，在正确的地点、以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

(2) 供应链管理的特点

供应链管理概括起来有如下几个方面的特点。

①协同整合

所有供应链参与者（包括供货商、分销商、生产商、零售商等）彼此资源共享与信息交流，减少相互之间信息不对称的程度，降低不必要的浪费，提升经营的效率。

②非核心业务外包

供应链成员分工与核心能力界定，是依各成员彼此间的作业与经营流程的核心能力而进行分工。例如：供应链中有哪些企业擅长产品开发，哪些企业擅长产品规划等，把自己不擅长的业务外包给这些擅长的企业。

③实时、最佳化

通过供应链的信息化管理，企业整合所有组装中心、厂区营运情况的全球实时信息，以作出正确的决策，并借此仿真情境，快速反应客户需求，以达到 983 效应（98% 的订单在三天内交货），并降低全球库存的成本及风险。进而使上下游厂家得以连接，做到实时地反应顾客的需求、市场的状况，减少信息不及时造成的长鞭效应。

3. 供应链管理的目的

供应链管理的目的，旨在通过对供应链各个环节的活动的协调，实现最佳业务绩效，从而增强整个供应链上所有企业业务的表现，使生产系统

能较好地管理由原料到产品、到客户的生产过程，最终提高客户的满意程度，并缩小总成本。

对企业来说，供应链管理最根本的目的就是增强企业核心竞争力，而供应链管理的最终目标是为了满足顾客需求和赢利能力实现最大化。

供应链管理对企业的发展具有重要价值，主要体现在以下6个方面：

(1) 减少库存，消灭缺货，缩短全过程所需的时间

通过供应链管理可以全面减少库存，缩短全过程所需时间，使供应链进入良性循环状态。以前的供销联合，各企业由于惧怕库存不足，总是多订货多库存，以示保险。但在全球经济一体化的时代，市场信息瞬息万变，变化多端，今天是畅销品，明天就可能是滞销品，这客观上要求各企业一方面要减少库存，进行“保鲜管理”。保鲜管理绝不仅仅是食品蔬菜领域内的问题，有许多像显示器、CPU等家电产品，它有可能随着时间急速降价，如果库存积压，就可能产生贬值和浪费；另一方面要求企业消灭商品缺货。企业如果不能全面掌握库存情况，商品缺货就会增加，厂家就会不断地因要求追加生产而调整生产计划。其结果，一方面会导致生产商和供应商的仓库不断积压停止生产的零部件；另一方面追加生产的产品、零部件库存的调配又将花费很多时间，这样在顾客和零售商看来缺货产品的生产时间极长。如果整条供应链上各成员能共享销售信息、库存信息，同时将最新的数据提供给供应链全体成员，对于制造商来说，可以依据最新数据制订准确的生产计划，这样生产变更就会减少，库存也将减少；对于商家就有可能消灭缺货，保持商品齐全；从顾客角度看，所需时间就是零，不必等待。由此可见，通过供应链管理，企业经营的全过程所需时间明显缩短。

(2) 改善企业的现金流通

过去总认为，只要有库存就不会有缺货，这实际上只是一种心理上的作用，对防止缺货不起任何作用。今天人们的消费观念是“求新”、“求

异”与众不同，库存多在很多情况下说明此商品是滞销品，不受消费者欢迎；库存多，库存费用就会明显增加，从而流动资金减少，资金运转速度减慢，比如甲企业拥有资本金 50 万元，一年周转两次，相当于 100 万元在运转，乙企业也拥有资本金 50 万元，但一年周转 10 次，则相当于 500 万元在流通，创造出的效益会明显增加。库存增加，资金冻结了，经营就受到影响。通过供应链管理，判断畅销品、滞销品，分析情况，全面掌握库存，可将以前的库存变为资金，改善资金流通。

(3) 实现信息共享,将市场需求的风险降到最低点

在传统的业务往来中，供应链上、下游企业之间缺乏交流与合作。供应商不知道分销商的商品销售状况、销售速度，不知道分销商什么时候会订货，因此，组织生产和准备货源只能凭自己的主观判断。同样，分销商也不知道供应商的库存情况，不知道供应商能否保证及时供应，因此在确定订货数量时只能依据以往的数据。信息不能共享，渠道透明度不高，无疑增加了供应渠道中的不确定性，加上变化多端的消费者需求，使得各个企业面临的经营风险加大。

信息从供应商到零售商是一级一级传递的，从供应商首先传递给制造商，再由制造商传递给批发商（配送中心），再由批发商、配送中心传到零售商那里，信息表现出严重的滞后性，俗话说“机不可失，时不再来”，信息对于商家来说非常重要，但过时、失真的信息对商家就毫无意义了。而通过供应链管理情况就大不一样，供应链上各企业通过电子告示板实现信息共享，信息包括 POS 数据（销售当时数据）、全部商品库存数据、新商品信息、生产计划数据等，这样供应链中的每个成员便能及时、清楚地掌握整条渠道中原材料、在制品和制成品的流动情况、在途运输或配送的情况、库存状况、商品销售情况和顾客需求状况，渠道风险和不确定性大为降低。各企业通过共同分享即时的真实的信息，可以站在同一起点上讨论问题，可以避免因信息不准确而导致库存积压，或因库存不足而发生混乱，企业就能根据市场供求信息及时调整生产和配送，用信息代替库存，

从而将需求风险降到最低点。

(4) 与伙伴企业实现“双赢”

实行供应链管理需要我们重新看待企业间的输赢关系。所谓输赢关系指的是以胜败为前提的利益争夺，在这种情况下，只有强者才能独占利益。比如服装制造商为了以低价出售服装，从而争取更大的市场份额，就降低服装的质量，它的做工不精细，款式不新颖，这就损害到消费者的利益，但事实上所带来的后果我们可想而知，“顾客是上帝”，消费者（顾客）的利益受到损害，他还会购买该企业的商品吗？还会维护它的企业形象吗？还会给它提出建议吗？它的市场还会做大吗？顾客的利益永远不能侵害，则要求我们建立一个新的利益伙伴关系，推进新需求的产生和新产品的开发，在这种伙伴关系下，各个企业协同取胜，实现“双赢”关系，而非输赢关系，即共同提高供应链上全体企业的利益。

(5) 可以实现低成本操作

由于科技的进步，信息技术的发展，实现供应链管理可以突破传统的信息沟通方式，从而实行网状沟通，供应链可充分运用信息系统，包括连续自动补充系统（CRP）以及电子数据交换（EDI）技术，使从供应商到零售商的所有业务都处于实时信息共享状态，从而降低库存成本；另外，供应链管理可以为企业节省物流设施设备的投资。在传统的业务中，许多企业倾向于自建配送中心，直接控制物流资产，但由于投资巨大，直接给企业带来沉重负担。实施供应链管理后，各企业之间进行物流资源共享以代替重复投资，进而为企业和社会节省大笔资金。

(6) 可以提高消费者对企业产品的满意度

由于供应链管理的信息共享，物流资源共享可以实现低成本操作，即物流成本的降低，使消费者可买到更加便宜的商品，可以提高消费者满意度。再者由于物流服务水平提高，送货速度加快，缺货次数减少等能为