



物流与供应链管理系列

IOMA

物流与库存管理手册

The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management

鲍勃·多纳斯 (Bob Donath)

乔·麦泽 (Joe Mazel)

(美)

辛迪·迪宾 (Cindy Dubin)

/著

佩里·帕特森 (Perry Patterson)

王宗喜 张亚兵 龚卫锋 等

/译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



IOMA

物流与库存管理手册

The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management

鲍勃·多纳斯 (Bob Donath)

(美) 乔·麦泽 (Joe Mazel) / 著

辛迪·迪宾 (Cindy Dubin)

佩里·帕特森 (Perry Patterson)

王宗喜 张亚兵 龚卫锋 等 / 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bob Donath, Joe Mazel, Cindy Dubin, Perry Patterson: The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management

Copyright © 2002 by IOMA

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2002-6449

图书在版编目(CIP)数据

物流与库存管理手册/(美)多纳斯(Donath, B.)等著;王宗喜,张亚兵,龚卫锋等译.
—北京:电子工业出版社,2003.12

(物流与供应链管理系列)

书名原文: The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management

ISBN 7-5053-9305-7

I. 物… II. ①多… ②王… ③张… ④龚… III. ①物流-物资管理-手册 ②库存-仓库管理: 物资管理-手册 IV. F252-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100966 号

责任编辑: 赵菁

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×1092 1/16 印张: 34.5 字数: 827 千字

版次: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

定价: 65.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

顾问委员会名单

（以下按姓氏笔划排序）

马士华	华中科技大学
王之泰	北京物资学院
王宗喜	后勤指挥学院
王增东	中交协物流培训中心
刘秉镰	南开大学
刘志学	华中科技大学
刘仲英	同济大学
邬 跃	北京物资学院
何明珂	北京工商大学
宋 华	中国人民大学
吴清一	北京科技大学
吴耀华	山东大学
张 锦	西南交通大学
张文杰	北方交通大学
缪立新	清华大学

经济全球化浪潮汹涌般向前发展，现代物流已成为世人关注的热点。正是在这种大背景下，我们十分高兴地向中国物流界的朋友们推荐这部由美国管理行政学院的学者撰写的物流专业著作《物流与库存管理手册》。

本书紧密结合当今物流领域的前沿及热点问题，从理论与实践相结合这一点出发，对物流的管理运作方式、发展前景、遇到的现实难题及其解决方案等都做出了系统的论述。这部著作具有以下主要特点：一是内容丰富，几乎涵盖了现代物流管理中方方面面的理论和实践问题，让读者仿佛跨入了物流管理的百花园地；二是书中既有先进理念的阐述，又有生动案例的分析，理论与实践紧密结合，相得益彰；三是科技含量高，应用先进的物流技术和管理技术，解决物流领域现实问题，令人耳目一新。

全书结构严谨、层次分明、脉络清晰地论述了物流管理、库存管理和供应链管理三大部分内容。其中第1部分，分9章阐述了物流绩效评定标准、配送、国际物流与物流成本控制、物流管理与战略、软件与技术、仓库管理、物流产品、服务及理念。第2部分库存管理，包括降低库存战略、采购/供应商/供应商管理库存系统、账务审计与实地盘点、新库存管理产品、服务及理念。第3部分供应链管理，包括供应商管理、合作技术与谈判、“E”采购与供应链等内容。富有哲理的辨析，枚举案例的论证，以及丰富多样的图表，的确为广大读者奉上了一份诱人的美味佳肴。

多年来，我一直致力于军事物流的研究，与军地物流界的朋友们结下了不解之缘。系统介绍先进的物流知识，大力推广应用成熟的物流技术，为推动中国物流业飞速发展奉献自己的热情和力量，一直是我和我的学生们的夙愿。电子工业出版社将这本书的翻译任务交付我们，无疑给予了极大的信任和鼓舞；尤其是编辑冷元红女士，及时予以点拨和帮助，付出了辛勤的劳动，其情动人，其意感人。借此书出版之际，道声谢谢。以章节为序，第1部分由邓伟、张军、龚卫锋、张亚兵、黄湘民、蒋二红、许长军、王勇等完成。第2部分由刘海军、冯旭东、王兵、向海峡、薛志杰、刘新华等完成。第3部分由高丽英、夏文祥、徐东、王俊伟、张皓渺、张亚兵等完成。他们加班加点，勤奋劳作，令我感奋不已；尤其张亚兵、龚卫锋和张燕同学除高质量完成分内译文外，还协助我做好全书稿的统纂校核工作，其情可佳。

喜看新书达万家，笑谈物流滚滚来。我们愿与物流界的朋友们共同分享阅读新书的

快乐，共同商讨振兴中国物流的大计。更愿意倾听广大读者对本书的批评建议，谨以此为序。

王宗喜教授
中国人民解放军后勤指挥学院
识于二零零三年初夏，北京

译者简介

王宗喜教授，中国人民解放军后勤指挥学院博士生导师，专业技术三级，专业技术少将，我国著名的仓储、物流专家，军事仓储学科创始人、军事物流学科带头人，享受国务院授予的“政府特殊津贴”。目前，担任全国博士后流动站管委会专家组成员，国务院学位委员会军事学科评议组成员、军队学位委员会军事学科评议组成员、中国物流学会副会长、中国机械工程学会理事、中国军事科学学会会员、中国物流与采购联合会专家委员会委员、中国物流网主持人等诸多职务。

王宗喜教授长期在部队仓储一线及部队高校工作，有着丰富的军事物流（仓储）管理实践经验，累计授课达 15000 多学时，为部队培养仓储、物流领导干部近千名、博士及硕士研究生 30 余名、物流业务人员 3500 多名；先后完成专著、教材 30 余部，发表学术论文 120 多篇，获国家及军队级科研、教学奖 10 余项。

物流与供应链管理系列丛书

《世界级供应链管理》(第7版)

David N. Burt 等著 何明珂(北京工商大学)等译 16开 492页 定价:62.00元(含光盘)

这本极为畅销的、更新已至第7版的图书,以通俗语言阐述了采购核心过程,将采购新思想与现代商业实践联系起来,为读者提供了如何在今天的商业环境下管理企业的采购与供应的实践框架,反映了数字时代的采购与供应管理的趋势。

特别提示:

- 本书是美国供应管理协会指定教材,采购方面的核心教材。
- 作者是美国圣地亚哥大学教授。1991年被任命为美国全国采购管理协会的管理学教授。他帮助IBM、摩托罗拉等众多公司的采购作业提升至世界水平。

读者对象: 采购和供应的专业师生及从业人员。

《企业物流管理:供应链视角》(第7版)

(美) John Coyle 等著 宋华(中国人民大学)等译 16开 480页 定价:54.00元

本书从供应链的角度全面分析、介绍了企业物流管理的基本内容和发展趋势,特别强调在经济和竞争环境巨变的21世纪,如何构筑及时响应、系统控制和存货最低的物流系统。阐述了物流供应链管理的战略问题,包括物流关系和第三方物流、物流供应链信息系统、供应链绩效测度、网络设计和规划、供应链财务以及未来的发展等。

特别提示:

- 本书是CTL、CPL认证指定教材。
- 作者是宾夕法尼亚州立大学教授,是畅销书《企业物流管理》、《货物运输》的作者之一,曾获得美国物流管理协会最高荣誉奖。

读者对象: 物流专业师生、物流经理、物流管理人员及从业人员。

《物流管理》(第7版)

Douglas M. Lambert 等著 张文杰(北方交通大学)等译 16开 384页 定价:48.00元

本书以市场营销为导向,从顾客满意角度来考察物流领域的各个主题。它将企业的各种职能领域,如营销、会计、财务、生产制造整合在一起,同时将物流融合进公司的战略中。本书的每一章都以有利于管理决策制定的形式介绍了物流的基本原理,并辅以大量的案例,体现了物流理论与实践的良好平衡。

特别提示:

- 本书为美国物流管理委员会CPL指定教材。
- 作者是Fisher商学院全球供应链主席,曾因在物流管理领域的杰出贡献获CPL杰出服务奖(物流业最高奖)。

读者对象: 物流专业师生及从业人员

《采购原理与管理》(第8版)

(英) David Jessop 等著 王增东 等译 16开 340页 定价: 39.00元

本书从实践的角度,讲解了当今商业社会,企业采购的过程与管理方法。第8版中还加进了目前较为热门的政府采购等主题。

特别提示: 本书是世界上最经典、采用率最高的采购管理教材,英国采购与供应链特许协会采购专业人员资格考试指定教材,同时也是英国 ILT 物流职业资质论证指定教材。从出版至今,一直位居采购专业图书销售榜的榜首。

读者对象: 大专院校物流、采购、工业工程等相关专业师生,企业事业单位物流、采购专业人员及管理人员,参加 CIPIS、ILT 认证考试考生(这两种考试已经引入国内并开始培训)

《物流与供应链管理:降低成本与改善服务的战略》(第2版)(英文影印)

(美) Martin Christopher 著 异 16开 294页 定价: 25.00元

本书讨论了物流在实现这些目标的过程中所扮演的角色,勾勒出了物流在采用服务层级细化市场、探索评估物流效率和服务绩效的方法中所起的作用。本书用大量各行各业、各个国家的案例研究和图表丰富生动地阐释了各种要点。

特别提示: 本书是 ILT 认证考试的指定教材,也一直在国内的一些学校用做本科高年级和研究生教材。

读者对象: 高校物流专业高年级本科生、研究生,企业相关专业人士

《物流与供应链管理》

骆温平(上海海运大学) 编著 异 16开 418页 定价: 38.00元

本书基于物流与供应链管理的知识构成要素,分别从物流理念篇、物流运作过程篇、物流的战略问题篇讲述了物流管理的最新理念和实践。在编写体例上,充分借鉴国外优秀教材的风格,使读者易学易用。书中丰富的案例取材于中国本地,从而将西方的理论与中国的实践很好地结合起来。

读者对象: 高校相关专业本科生、MBA 学员以及企业管理工作者

目 录

Contents

第1部分 物流管理

第1章 物流绩效评价	1
1.1 物流专家揭示供应链绩效评价的秘密	1
1.2 谁在评价物流？他们是怎样做的	3
1.3 最新研究表明：小公司正在缩小物流管理方面的差距	5
1.4 仓储教育与研究协会研究表明：物流管理人员计划加快库存周转	7
1.5 物流管理协会认为：好的物流评价标准要关注外部因素	10
1.6 物流评价：《物流管理》和仓储教育与研究协会指出开展评价的公司和开展评价的原因	12
1.7 独家物流管理评价研究表明：用提高服务质量来应对装运抱怨的成倍增加	15
1.8 令人敬佩：库存量与销售量之比降到了历史最低点	18
1.9 惠而浦公司和通用汽车公司如何建立良好的物流和库存评价体系	21
第2章 配送	25
2.1 减少货物被盗的十条低技术含量途径	25
2.2 配送网络最优化的四个步骤	27
2.3 近期配送/电脑展览会上展示的热门物流产品	28
2.4 专家提示：如何商定最佳包裹配送协议	32
2.5 配送中心网络选址的八个技巧	33
2.6 使多厂商的装运整合过程在物流环境中奏效	35
2.7 解雇批发商时如何避免纠纷	37
2.8 美国生产及质量中心对批发商的最佳库存行为的研究分析	39
2.9 使用虚拟运输控制中心来整合承运人	41
2.10 外包运费支付时需谨记的四件事	42
2.11 物流专家可以减少货物税和运输税的九种途径	43
2.12 通过因特网获得理想的订单履行率和降低成本	45
2.13 提高车队管理计划效能的五种途径	47
2.14 朗讯科技公司的合并运输计划如何削减物流成本	48
2.15 M&M/Mars 公司将运送理想订单作为目标	50
2.16 戴姆勒-克莱斯勒公司加快零件运送以提高顾客满意度	51
第3章 国际物流	54
3.1 欧元面世后物流部门如何应对	54

3.2	出口文书的免费电子归档加快了业务流程, 确保了业务安全	55
3.3	海外采购的道德问题	56
3.4	全球化首先要找出采购的好建议	58
3.5	进行全球物流零售的十大步骤	60
3.6	波拉罗德公司走向成功全球物流的三步法	61
第4章	物流成本控制	63
4.1	五种控制物流成本的最好办法	63
4.2	运用作业成本法改善供应链管理, 降低物流成本	64
4.3	评估物流决策支持系统的收益与风险	66
4.4	降低供应链管理成本的十大方法	67
4.5	13种在线服务使物流作业更快、更容易和更廉价	69
4.6	削减运费和获得承运商退款的八种方法	71
4.7	物流经理转向电子市场来削减装运成本	73
4.8	对新公司来说, 外包物流是最好的选择	75
4.9	专门调查: 库存控制是削减物流成本的关键所在	75
4.10	3M公司是如何集中客户服务以减少物流成本的	77
4.11	Caterpillar公司是如何通过重构物流来降低成本和提高客户服务水平的	78
4.12	Sprint PCS公司识别三种减少逆向物流成本的办法	80
4.13	英杰索·兰德公司是如何节省物流开支的	81
4.14	福特公司通过控制供应物流削减运输成本	82
第5章	物流管理和策略	84
5.1	怎样筹划一个富有竞争力的物流策略	84
5.2	通往ISO 9002认证的3条道路	85
5.3	独家调查: 4条成功实施改革的物流策略	86
5.4	10种提高生产供应链的物流管理方式	88
5.5	独家调查: 12条解决普遍存在的物流问题的技巧	90
5.6	决定是否购买库房管理系统的八个步骤	91
5.7	19条减少物流员工流动的培训提示	92
5.8	团结供应商伙伴	93
5.9	外包是变化的采购责任	95
5.10	电子履行是通往在线零售商物流战略的关键	97
5.11	首席执行官靠物流经理改变消费服务方式	98
5.12	四种结束物流外包关系的正确方法	100
5.13	物流管理协会把存货控制作为物流业的中心	102
5.14	顺序计算机系统揭示出物流策略的九个秘密	106
5.15	Sprint公司是如何号召物流管理者开发新产品的	108
5.16	Rite Aid公司采用外包, 防止物流集中在核心贸易	109
5.17	当事经理如何控制与第三方物流供应商的战略联合	109
第6章	软件与技术	112
6.1	如何针对实际需要选择最佳的仓库管理系统	112

6.2	APICS 展示了新的物流管理软件解决方案	115
6.3	新的供应链软件公司排行榜	117
6.4	P-Card 和 E-COMM 解决方案在国家采购管理协会的会议展览中大放异彩	118
6.5	独家调查: 新的电子化方法帮助改善供应商表现	121
6.6	采购优化服务程序是汤姆森公司利用因特网提升采购绩效的“杠杆”	122
6.7	因特网采购模式推动了采购战略的转型	124
6.8	物流经理迅速、正确地履行因特网订单的六种方法	126
6.9	外包电子物流服务帮助网络公司将焦点集中于客户	128
6.10	基于 Web 网络采购解决方案的六个特征	131
6.11	应用 ERP 计算收益回报必须包括业务流程的改善和(成本)节约	133
6.12	新产品开发软件将充分考虑物流经理们的需求	134
第 7 章	仓库管理	137
7.1	仓库的效率如何? 可选用的分析方法	137
7.2	激励员工的四个步骤	138
7.3	两项研究证明: 改变仓库位置和合并可以节约资金	140
7.4	仓库管理系统战略计划的十一个步骤	142
7.5	对用户化仓库持怀疑态度的经理的一堂课	144
7.6	21 世纪仓库运作成功战略	147
7.7	仓库教育研究委员会确定的集成仓库技术的最好方法	148
7.8	当前仓库管理系统和电子数据交换能力的虚拟托管	150
7.9	为了保证仓库管理系统的安装费用控制在预算之内, 一定要管理好“隐性”成本	152
7.10	管理仓库物流应考虑的十五个问题	154
7.11	WERC 研究证明: 提高订货准确性的三种最好方法	156
7.12	零售行业能教给物流经理有关虚拟仓库的知识	159
7.13	有效仓储: 针对库存管理和员工的一种新资源	161
7.14	提高仓库效益和生产率的人位技术	163
7.15	在今天的配送/计算机博览会上可以获得未来的仓库技术	164
7.16	降低库存是当前仓库改革的主要任务	166
7.17	先进的语音识别技术强化了仓库业务	167
7.18	关注细节使得佳能公司获得 WMS 项目成功	169
7.19	先进的工具提高了 Bakery Crafts 公司的库存精确度	171
第 8 章	改进物流作业的 54 条建议	173
第 9 章	新型物流产品和服务	188

第 2 部分 库存管理

第 10 章	降低库存战略: 专家观点	210
10.1	美国生产与库存控制协会论坛: 降低库存战略	210
10.2	如何应用基于约束的制造资源计划来削减库存持有成本	215
10.3	看板这一正确做法, 可以减少 70% 的原料和在制品库存	217

10.4	作为降低库存的有效工具,交叉收货时代已经来临	219
10.5	世界环境和资源委员会的研究指出了改善存货周转的关键因素	221
10.6	通过库存概况分析减少成品库存	223
10.7	储存、配送和车间层的库存工作	225
10.8	易货贸易公司:消除过量库存的一种最佳方法	227
10.9	为降低过量库存而采取的方法:捐赠	228
10.10	旧的统计过程控制概念开创了库存管理的新应用	229
10.11	物流管理人员详述自动补货方案应用下的库存控制	230
第 11 章	降低库存战略: IOMA 读者调查报告	234
11.1	独家调查:管理人员用来削减库存的 11 个热点新策略	234
11.2	独家调查:安全库存减少方法作为库存管理的最佳策略	236
11.3	独家调查:十三位库存专家揭示减少库存的秘诀	238
11.4	独家调查:为什么周期库存检查能继续获得支持	240
11.5	独家调查:十五位库存经理解释为什么周期盘点在降低库存过程中具有良好作用	242
11.6	独家调查:怎样减少库存	244
11.7	独家调查:目前经理使用何种技术及软件来减少库存	245
11.8	独家调查:如何应用采购技术降低库存	246
11.9	独家调查:为什么必须坚持把重点放在消耗率、前置期和安全库存上	249
11.10	独家调查:为什么现在更多的库存所有权要转换给供应商	250
11.11	独家调查:减少过剩和过时库存是库存经理最大的挑战	251
11.12	独家调查:十二种解决库存问题的实践技巧	253
11.13	独家调查:为什么看板正在引起库存经理的注意	254
第 12 章	减少库存战略:成功案例研究	256
12.1	十项实用技术帮助公司削减库存	256
12.2	案例学习:分数模型最终在公司的供应链中产生了库存	258
12.3	Hennessy 公司是如何在推进用户服务的同时把库存削减 44% 的	259
12.4	重复制造让美国国际自动电话电报公司的库存得到削减	261
12.5	成果应用后的库存控制: Serengeti 公司是如何处理的	262
12.6	IBM 是如何使用资产管理工具把渠道库存削减 50% 的	264
12.7	游戏设备公司用库存质量比率意外地实现了库存削减	266
12.8	弗米亚制造公司关注库存削减	268
12.9	在米尔戈公司的解决方案中,简单的、微小的步骤产生了大量的库存削减成果	269
第 13 章	技术、计算机和软件	272
13.1	研究调查:新技术在精简库存方面显示出威力	272
13.2	专家建议小公司安装库存软件	276
13.3	在企业里做好预先计划和安排准备	278
13.4	安装下一代 APS 产品将减少飞利浦公司的库存	279
13.5	新库存管理系统期待什么	281
13.6	库存管理软件模型	285
13.7	在全国管理周上介绍新的库存管理软件	287

13.8 配送/计算机博览会为每一种需求提供了库存软件解决方案	288
第 14 章 采购、供应商问题和供应商管理库存	290
14.1 作为减少库存的最佳实用工具, VMI 发挥着核心作用	290
14.2 独家调查: 新的应用证明 VMI 作为库存削减工具是很有价值的	292
14.3 案例分析: 仅 5 个月 VMI 就大见成效	293
14.4 案例分析: 供应商计划与 VMI 的有机结合是削减库存的有力工具	295
14.5 如何计算实施 VMI 所带来的成本节约	296
14.6 在减少周期时间中采购商扮演着重要的角色	301
第 15 章 审核与实际盘点库存/精确度	303
15.1 周期盘点为库存管理提供质量保证	303
15.2 深入调查: 13 位仓库经理是如何扩大周期盘点应用程度的	305
15.3 挑战确实存在, 但对库存管理可以更加精确	307
15.4 深入调查: 库存错误的检测, 减少周期盘点中出现大波动的原因	309
15.5 怎样将库存的精确性与工作的主动性结合起来	311
15.6 美国生产与库存管理学会专家为精确库存提供办法	313
第 16 章 基准点	316
16.1 最优与最劣工厂级库存工作情况的基准点	316
16.2 新库存基准点将区分有利可图与无利可图的管理情况	319
16.3 独家调查: 为什么管理者在库存管理上更喜欢将库存期标准作为单位衡量标准	320
16.4 四位物流专家揭示了基准库存管理的秘诀	321
16.5 美国高科技部门的库存绩效水平世界领先	323
第 17 章 新的库存管理产品、服务和理念	327
第 18 章 最佳库存管理技巧	352
18.1 库存降低报告	352
18.2 为库存经理提供更多技巧	355
18.3 面临的难题和寻求解决的方案	356

第 3 部分 供应链管理

第 19 章 供应链管理: 专家的洞察与分析	381
19.1 公司需要的供应链管理等级	381
19.2 技术不是导致供应链重新设计的惟一因素	384
19.3 集中于工厂地址和购买能力的两个新基准	387
19.4 无论是谁的错误, 都要消除供应链中的薄弱环节	389
19.5 减少供应链库存的协作战略	391
19.6 供应链准备就绪的决定因素	394
19.7 当今供应链的重点是要求较少的系统库存总量	397
19.8 战略正转向把库存当做供应链资产管理	400
19.9 物流经理倾向使用电子供应链管理方法的七个理由	403

19.10	新的自发的行业商业标准帮助物流经理实施协作规划、预测和补货	407
19.11	供应链软件使与贸易伙伴的合作变得容易	409
19.12	建立由消费者主导的物流渠道的挑战和缺陷	410
19.13	物流专家提出减少供应链滞销的七条途径	412
19.14	多库存单位销售技巧	413
19.15	协作的新定义提升了供应链管理	415
19.16	库存经理需要缩短全球供应链	417
19.17	Delaney 公司数据显示: 库存没有减少, 只不过是在供应链中转移	418
19.18	外包库存管理的成功始于严谨的合同	420
19.19	推进供应商质量必须更新认证工作	422
19.20	未来的供应链要求供应商集成更加紧密	424
19.21	供应商选择的不同做法可以使用户深度介入	425
19.22	专家揭示: 如何衡量供应商的绩效	427
19.23	两项新的研究发现: 供应链管理错过的机会	428
19.24	在供应商管理过程中使用记分卡和审核制度	430
19.25	你是否对供应商遵守公平劳动标准法案负责	434
19.26	记分卡: 对供应商绩效的绝对强化	435
19.27	更多的采购经理将内部顾客满意作为基准	437
19.28	新的途径协助经理实施供应链审核	439
19.29	采购人员用供应链扩展他们的能力	440
第 20 章	供应链管理: 产生作用的因素	443
20.1	独家调查: 缩减供应商数目仍然是采购专家的主要战略	443
20.2	独家调查: 供应商整合能够使价格降低 20% 到 30%	444
20.3	独家调查: 供应商整合仍高居榜首, 新变化不断涌现	446
20.4	独家调查: 供应商基地在减少, 但并不完全是为了降低成本	448
20.5	独家调查: 采购优化重点解决最困难的供应商问题	450
第 21 章	供应链管理: 成功案例研究	452
21.1	精益化使佛梅尔公司的供应商管理变得更好实施	452
21.2	Honeywell 公司对其常驻供应商的需求	454
21.3	购买商的收益影响 Hennessy 公司供应商的开发程序	456
21.4	激进的供应链管理方法为美国航空公司赢得利润	457
21.5	太阳公司开始发展长期供应链策略	459
21.6	伊斯曼公司在物流作业中运用协同规划、预测和补货	459
21.7	英特尔公司利用因特网整合供应链的原因	460
21.8	凯洛格优化模型确保供应链增值	461
21.9	先锋公司在其配送网络中如何应用供应链管理战略	463
21.10	本田公司是怎样利用全球供应链加强库存控制的	464
21.11	在削减 40% 的库存以后, GTE 公司的供应链是如何满足客户需求的	465
21.12	制药业巨人应用 SCOR 模型赢得供应链的主动性	467
21.13	Eli Lilly 公司如何与供应商协作, 达到 95% 的准时供货率	469
21.14	Sikorsky 公司的 kaizen 程序促进了供应商的发展	470

21.15	采购怎样缩短物料流程	472
21.16	Porter-Cable 公司把进度安排职责转给供应商	473
21.17	Steelcase 公司的采购战略带来巨大成效	474
21.18	D&B 公司的有效措施创新了采购作业	476
21.19	Harley-Davidson 公司领导了与第二、三层供应商建立信任关系的潮流	477
21.20	Sequent 公司分别进行战略和战术层面的供应商管理	478
21.21	为促进供应商质量做些什么	480
第 22 章	合作技巧与谈判	486
22.1	专项调查：与供应合作伙伴商榷共同发展策略	486
22.2	如何把供应合作关系转移到供应链中	487
22.3	联合服务合同：建立与供应商密切合作关系的新方法	490
22.4	关于怎样较好结束供应合作关系的专家建议	491
22.5	关于建立供应合作关系的八种最佳实践	493
22.6	改进供应合作伙伴关系的可行建议	495
22.7	如何使物流与采购达到和谐	496
22.8	报告卡的使用鼓励供应商进行反馈	497
22.9	从 NAPM 会议探究供应商发展战略	499
22.10	避免出现超出合同约定较大的价格变化	501
22.11	采购人员如何扩展供应合作伙伴关系	503
22.12	如何加强供应合作关系	504
22.13	建立合同后与供应方的进一步协调	505
22.14	审查订购单条款	507
22.15	供应报表与谈判中的局面控制和进展状况	508
第 23 章	“E” 采购与供应链	511
23.1	使用因特网，但不要减少供应者之间的联系	511
23.2	三位专家关于如何开始电子采购活动的建议	512
23.3	来自 NAPM 会议中的热门电子采购工具	514
23.4	APICS 公司向观众介绍新的热门电子采购方案	516
23.5	Mobil 公司的电子采购选择	518
23.6	电子采购之前需要了解的内容	520
23.7	因特网最终将如何改变供应商管理	522
23.8	电子采购系统专家建议	523
23.9	为贸易交换准备好供应链的六个步骤	526
23.10	网络工具如何促使供应链合作	528
23.11	引导公司电子化供应链革新的五种方式	529
23.12	同步供应者关系和订货可视化	531
23.13	关于电子供应服务提供商的最新研究	532
23.14	有助于供应链服务的最新网上物流处理方式	534
23.15	持续电子销售物流的四个方面	535

第 1 部分 物流管理

Chapter



第 1 章 物流绩效评价

1.1 物流专家揭示供应链绩效评价的秘密

在现行的评价标准体系中，以天为单位进行衡量和评价是理论和实践中常用的办法。但这种办法得到的是大量的短期数据，对制订长期的解决方案帮助不大。应该强调评价方法的科学性，改进评价过程并明确“我们想知道什么，知道后要做什么。”

🔄 灵活运用评价标准的人

贝尔德（Baldrige）奖获得者，阿姆斯特朗国际工业公司物流和销售副经理，全球建筑产品经营商斯蒂芬·伍德沃德确信：“如果没有明确有效并且得到广泛认可的目标策略，选定合适的评价指标就会非常困难。”另外，他希望评价反馈的过程足够快，能够做到“一旦通过评价标准发现问题，就能够采取正确的行为及时消除问题隐患”。

BASF 公司供应链工程负责人阿兰·密立根解释说：“我们寻求的是评价过程，而不仅仅是一系列评价指标。”为了改进评价过程，他列举了绩效评价标准应该具备的几个基本条件。这些条件是：

- 确定期望值 阿兰·密立根解释说：“我们根据企业机构的需要制订评价标准，这些评价标准同时也与客户及股东的期望值密切相关。”
- 控制 评价标准不仅能够用于自我评估，还要有利于对相关绩效的控制。
- 寻求机会 阿兰·密立根说：“我们希望评价标准能够对绩效与目标之间存在的差距进行量化，从而为我们的行动计划提供便利。”

🔄 创建评价指标框架

惠而浦公司国际物流副经理保罗·迪特曼认为：“我们可以根据很多标准对绩效进行衡量和评价，因此在具体评价标准出台以前，首先要有一系列限制条件。”

他特别提出了整体经济性准则，他强调说：“整体经济性准则在供应链中对我们提出了真正挑战，因为把全部功能组合成一个整体运作过程是非常困难的。”有关其他准则参见背景材料。

背景资料



绩效评价方法

准则	说 明
• 有效性	评价标准能够准确捕捉被评价的事件或行为，并能消除外在因素的影响。
• 权威性	在不同时间、地点和企业机构中，使用者对评价标准有相近的理解。
• 实用性	评价标准易于被决策者理解和掌握，能够对未来采取的行动提供指导。
• 整体经济性	评价标准包括整个过程中所有的相关方面，能促进各功能和分支之间的合作。
• 相容性	使用评价标准所获得的收益要高于数据收集、分析和报告过程中花费的成本。
• 层次性	评价标准为使用者提供适当的等级和划分标准。
• 行为的可靠性	评价标准要使逆向生产行为或无用行为产生的诱因最小化，采用实用的方式促进正确的生产行为，保证生产行为的可靠性。

高层管理人员的参与至关重要

BASF 公司供应链工程负责人阿兰·密立根认为：“保持高层管理人员的热情是必不可少的。”在 BASF 公司，由于采取了以下措施，从而保证了管理层对评价标准的热情始终不移。

- 将评价情况加入财务报告。阿兰·密立根说：“我们不希望将评价结果和财政情况分开，那样会让人觉得评价结果并不重要。”
- 在全体员工会议上总结绩效情况。“我们没有定期召开会议讨论绩效评价情况；我认为单独召开这样的会议是世界上最糟糕的事。”阿兰·密立根说：“如果将绩效评价情况放在例行的全体员工大会上，将会传递这样一个信息：绩效评价是集团最重要的事务之一。”
- 把高质量的评价结果与管理人员的利益挂钩。“如果评价结果与口袋里的报酬毫无关系，那么评价就不再重要了。”阿兰·密立根举例说：“从 1998 年起，我们采用了几个非盈利性指标，如准时交付情况等，结果非常成功。这些指标与集团副经理的报酬息息相关。”
- 在年度预算中为评价列支所需的费用。按照阿兰·密立根的说法：“评价本身也需要消耗资源，无论我们的工作做得多么好，无论我们怎样改进我们的工作，我们仍然需要消耗人力、物力。因此我们在年度预算中为评价列支了所需的费用。”

绩效评价反映了目标策略

在惠而浦公司制订评价标准以前，公司首先提出问题：“什么对我们是真正重要的？”公司国际物流副经理保罗·迪特曼说：“我们发现有四件事情对我们是真正重要的。”他把这四件事情表述为：客户服务、成本、营运资金和循环周期。

“如果这些就是对我们真正重要的事情，那么毫无疑问，我们的评价指标必须抓住这些基本方面。”迪特曼解释说：“然后我们还要为供应链评价建立一系列拱形原则，为评价供应链提供依据。”这些所谓的拱形原则是：

- 评价指标必须具有全球性。“我们希望全球范围内供应链评价指标是相同的，”迪特曼描述说，“这些指标不是用于惩罚，而是为了给我们搭建一个可以交流和借鉴的平台。”