

21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争
而是供应链和供应链之间的竞争

精细化管理 低成本运营

案例解析大型企业采购
供应链管理



李遵义 洪卫东 林东龙◎著

市场上，只有供应链没有企业

揭示大型企业供应链背后的秘密
案例解读低成本运营的管理策略



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争
而是供应链和供应链之间的竞争

精细化管理 低成本运营

案例解析大型企业采购
供应链管理



李遵义 洪卫东 林东龙◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

精细化管理 低成本运营: 案例解析大型企业采购
供应链管理 / 李遵义, 洪卫东, 林东龙著. —北京:
中国经济出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3582 - 0

I. ①精… II. ①李… ②洪… ③林… III. ①大型企
业 - 采购管理 - 研究②大型企业 - 供应链管理 - 研究
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280701 号

策划编辑 岳脉健
责任编辑 杨莹
责任审读 贺静
责任印制 巢新强
封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京市媛明印刷厂
经销者 各地新华书店
开本 710mm × 1000mm 1/16
印张 28.25
字数 391 千字
版次 2015 年 1 月第 1 版
印次 2015 年 1 月第 1 次
定价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794



前言

/FOREWORD

20 世纪 90 年代初以来兴起的经济全球化浪潮，以及信息技术突飞猛进的发展和日益广泛的应用，已经并将继续推动企业经营管理发生革命性的巨大变化。企业更加集中关注自己擅长的核心业务，而将其他自己不擅长的业务外包给相关的专业公司或机构，从而大幅度提高了对供应商及采购供应链的依赖程度。为此，美国著名供应链管理学者 Syron 认为，对于国际化或大型企业而言，采购已不仅是一个支持性部门，而且是一个在整个企业组织中发挥中心和战略性作用的部门，采购部门的许多重大决策，既关系到公司运营水平的优劣，又可能影响到公司长远的发展。

供应链管理是一种集成的管理理念和方法，它与传统的生产管理模式存在很大差别，它是从系统的角度对整条供应链进行业务流程重组和优化，实现供应链上的企业的同步化运作和效益最大化。物资采购管理是企业的一个管理的重要战略环节，基于供应链管理理论的采购管理是现代企业资源决策和提高核心竞争力的重要手段，也是近年来我国大型国有企业重点推进的一项改革工作。但就现状来看，我国大部分国内企业的采购管理水平与国外企业相比仍存在较大的差距，还远不能适应当前高速发展的国际化、综合性市场大环境的要求，无法适应在全球范围内优化配置资源、

提升经营效率和国际竞争力的迫切需要。

我们在深入研究大型企业采购供应链的基础上，坚持理论与实践紧密结合的原则，以供应链和采购供应链相关理论为基础，结合大量的实证分析，深入分析了国内外优秀大型企业采购供应链管理的现状、经验、存在的主要问题，有针对性地提出了相关对策建议，编写了这本《精细化管理·低成本运营——案例解析大型企业采购供应链管理》。

全书有三大特色：一是理论脉络比较清晰；二是实证研究比较深入；三是理论与实际结合比较紧密。从思路来看，本书以供应链和采购供应链相关理论为主线，仔细分析了采购管理的各个环节，结合大量中外大型企业采购供应链管理案例，提出了我国大型国有企业采购供应链管理优化对策建议，并展望了大型企业采购供应链管理未来发展趋势。

从结构框架来看，全书共分四个部分：

第一部分（第一章至第二章）为供应链与采购供应链概念概述，比较系统地阐述了供应链和采购供应链管理的基本概念、主要内容和发展趋势。

第二部分（第三章至第五章）为采购供应链多个关键环节管理，分别从采购供应链管理的不同阶段（采购管理、物流管理）和不同层面（执行层面、战略管理层面）详细阐述采购交易、采购需求、价格合同、供应商、寻源、质量、物流、物料、风险等方向的管理。

第三部分（第六章）通过大量的中外大型企业采购供应链管理案例分析，结合采购成熟度及对标分析，总结了我国大型企业采购供应链管理现阶段的主要问题，最终提出了对我国石油石化行业企业优化采购供应链管理的启示以及未来管理优化对策。

第四部分（第七章）展望了大型企业采购供应链管理未来发展趋势。

本书是集体劳动的成果，全书编写具体分工如下：李磊（第一章），李若思（第二章），朱琪、邱辉（第三章），戴征宇、薛红兵（第四章），刘丽、邱辉（第五章），张洁、刘丽（第六章），徐海丰、柴姝珊（第六章），洪卫东、林东龙（第七章）。本书由李遵义拟定提纲，由洪卫东负责组稿，林东龙负责

定稿。在本书的编写过程中，我们得到了中国物流与采购协会、埃森哲（中国）有限公司、IBM 咨询公司、南开大学、清华大学、《石油石化采购》杂志社等单位提供了大量丰富的采购案例和专家支持，谨在此表示衷心感谢！

本书在编写中，参考了国内外众多的权威著作，尽可能做到深入实际调查研究，尽可能做到资料翔实、客观全面，但由于我们能力和水平所限，难免会有偏颇、失误甚至错误之处，敬请同行专家和广大读者不吝赐教。

本书编写组
2014 年 9 月

目 录

/CONTENTS

第一章 供应链与供应链管理

第一节 供应链	(2)
案例解析 整合与优化——戴尔供应链的秘密	(2)
一、供应链概念的提出	(5)
二、供应链的概念	(5)
三、供应链的构成要素	(7)
四、供应链的分类	(9)
第二节 供应链管理	(12)
案例解析 最低成本的最大效率——IBM 节约之道	(12)
一、供应链管理的概念	(14)
二、供应链管理的演变	(15)
三、供应链管理的关键业务	(16)
四、供应链管理与传统管理模式的区别	(21)

第二章 采购和采购供应链管理

第一节 采购与采购管理	(26)
案例解析 供应链整合一体化	
——以英国石油公司为例	(26)
一、采购的概念及分类	(30)
二、采购管理及其发展阶段	(35)
三、采购管理的“5R”原则	(42)
第二节 采购供应链与采购供应链管理	(46)
案例解析 敏捷的供应链——汽车行业的法宝	(46)
一、采购供应链管理的概念	(48)
二、采购供应链管理与传统采购管理的区别	(50)
三、供应链管理环境下新型的采购方式	(54)

第三章 采购管理

第一节 采购交易管理	(64)
案例解析 低成本策略——以华为公司为例	(64)
一、议价采购	(68)
二、比价采购	(69)
三、询价采购	(70)
四、招标采购	(72)
第二节 需求管理	(81)
案例解析 高效的供应链源于科学管理	
——以壳牌公司为例	(81)
一、需求管理的意义	(83)

二、需求计划的影响因素	(87)
三、需求管理方法	(90)
第三节 价格管理	(114)
案例解析 注重差异化的价格管理——以壳牌为例	(114)
一、价格管理概述	(115)
二、垄断与寡头垄断中的价格领导	(116)
三、产品定价方法	(122)
四、采购供应链价格管理	(126)
第四节 合同管理	(131)
案例解析 高度规范化和模板化的合同管理	
——以壳牌为例	(131)
一、采购合同的概念及特征	(132)
二、采购合同的分类	(133)
三、采购合同的内容及格式	(136)
四、采购合同管理	(138)
五、合同纠纷的解决	(144)
六、基于采购供应链模式下合作伙伴关系中的	
长期合同	(146)
第五节 供应商管理	(150)
案例解析 供应商全球统一管理	
——以联想公司为例	(150)
一、供应商管理概述	(151)
二、与供应商关系的模式	(154)
三、供应链环境下的供应商管理	(155)
四、供应商激励	(158)
五、供应商关系维护、关系终止	(160)

第四章 物流管理

第一节 仓储与配送管理	(170)
案例解析 IT 分销商的精细化仓储管理	
——以英迈中国为例	(170)
一、仓储管理概述	(172)
二、商品入库管理	(175)
三、商品的在库保管业务管理	(176)
四、商品出库管理	(179)
五、供应链管理环境下的库存管理	(180)
六、配送与配送中心	(190)
七、配送中心作业管理	(192)
八、配送运输管理	(194)
九、仓储与配送成本管理	(196)
第二节 物料管理	(198)
案例解析 华为的分类物料管理	(198)
一、物料管理概述	(199)
二、物料编号	(201)
三、物料计划	(203)
四、验收管理	(204)
五、发(领)料、退料与催料管理	(206)
六、物料盘点	(208)
七、盘点后的处理	(209)
八、呆、废料的预防与处理	(209)

第五章 战略管理

第一节 寻源管理	(214)
案例解析 IBM 公司战略寻源	(214)
一、寻源管理产生的背景	(215)
二、寻源管理的意义	(219)
三、寻源管理的基本原则	(220)
四、寻源管理的理论基础	(222)
五、寻源管理中供应商的评估与选择	(224)
第二节 质量管理	(230)
案例解析 完善的质量管理体系	
——以 CZ 钻探工程公司为例	(230)
一、质量的定义	(232)
二、质量管理的发展阶段	(232)
三、全面质量管理	(234)
四、供应链质量管理的关键环节	(239)
五、质量经济学	(247)
第三节 风险管理	(248)
案例解析 惠普的 PRM 系统	(248)
一、供应链风险的定义与分类	(249)
二、供应链风险管理概述	(251)
三、供应链风险来源	(253)
四、供应链风险评估	(257)
五、供应链风险防范	(259)
第四节 人力资源管理	(265)
案例解析 联邦快递重组	(265)

一、人力资源管理的定义	(266)
二、招聘和选拔	(267)
三、评估和鉴定	(269)
四、报酬和奖励	(270)
五、培训和发展	(272)
六、团队合作	(275)
七、供应链经理人团队	(277)
八、建立与供应商的伙伴关系	(279)
第五节 绩效管理	(282)
案例解析 沙特沙基公司采购管理 KPI 指标	(282)
一、供应链绩效管理概述	(283)
二、采购供应链绩效评价指标体系	(286)
三、采购供应链绩效评价体系的主要指标	(290)
四、采购供应链绩效评价方法	(294)
五、采购供应链绩效评价的展望	(295)
第六节 创新与知识共享	(298)
案例解析 采销利益一体——沃尔玛的无缝信息化	(298)
一、企业内部知识共享	(301)
二、供应链企业间的知识共享	(304)
三、信息技术在供应链管理中的重要作用	(309)

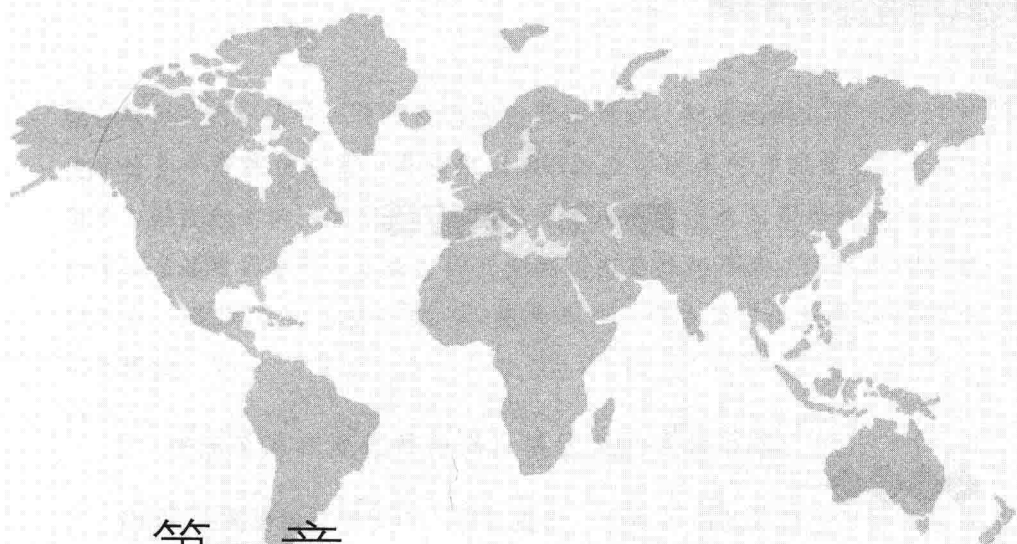
第六章 中外大型企业采购供应链管理现状及启示

第一节 中外大型企业采购供应链管理现状及主要特点	(314)
案例解析 中央领导型集中采购模式	
——以中国石化为例	(314)

一、我国大型国有企业采购供应发展演变过程	(324)
二、中外大型企业采购供应链管理现状	(325)
三、中外大型企业采购供应链管理主要特点	(327)
第二节 中外大型能源企业采购成熟度及对标分析	(336)
一、采购成熟度评估分析	(336)
二、采购供应链管理对标分析	(346)
第三节 我国大型企业采购供应链管理现阶段主要问题	(364)
一、集而不约，内部协同较弱	(365)
二、博而不专，板块特点欠缺	(366)
三、内部供应商管理策略不清晰	(367)
四、战略采购目标与现有能力差距较大	(368)
五、品类管理精细化尚处于起步阶段	(369)
六、标准化水平无法适应集中采购的要求	(370)
第四节 对石油石化行业优化采购供应链管理的启示	(371)
一、坚定实行集中采购管理，突出企业主体地位	(371)
二、借鉴采购权力分置模式，降低采购风险	(372)
三、建立战略采购框架，寻求长期稳定的战略合作伙伴	(374)
四、优化关键环节管理，实施供应链管理一体化	(376)
五、实现采购信息化，构筑信息共享平台	(378)
六、注重供应链人才培养，规避员工的道德风险	(379)
第五节 我国大型国有企业采购供应链管理优化对策	(380)
一、采购供应链管理优化	(381)
二、我国大型国有企业采购供应链管理提升对策	(395)

第七章 大型企业采购供应链管理未来发展趋势

第一节 采购供应链管理发展趋势	(404)
一、信息技术对采购供应链的影响	(404)
二、全球化对采购供应链的影响	(409)
三、管理水平对采购供应链的影响	(412)
四、环境和生态因素对采购供应链的影响	(415)
第二节 中国石油石化产业采购供应链前瞻	(418)
一、全面应用物资采购管理信息系统平台	(418)
二、全球化采购供应链的统一管理	(419)
三、战略采购及全面供应链管理	(421)
四、完善采购供应链管理	(423)
五、构建多层次战略联盟	(426)
六、构建绿色供应链	(427)
参 考 文 献	(431)



第一章

供应链与供应链管理



第一节 供应链

案例解析

整合与优化

——戴尔供应链的秘密

戴尔（DELL）公司的供应链管理一直被视为全球的典范之一。从1984年成立以来，DELL公司一直致力于为用户提供量身设计的产品及服务，并在全球高技术行业以及个人电脑制造业普遍不景气的大环境下，仍然占据全球个人电脑销售额第一的位置。

1. 通过供应链管理平台整合外部资源

DELL公司的高层负责人将DELL公司的成功归功于独特的直接运营模式及其背后支撑的基于现代化的高效供应链，认为这个供应链管理平台使DELL公司在供应商、客户之间构筑了一个“虚拟整合的平台”，保证了整个供应链的无缝连接。DELL公司前期本希望通过实施ERP来达到这一目的。在投入了2亿美元巨资，努力了两年之后，发现ERP项目并不能帮助DELL公司实现外部资源整合的目标，于是毅然决定中止ERP项目，转而投巨资建设了全球著名的供应链管理平台。目前超过50%的客户订单是通过互联网发出的，在客户发出订单50秒内，供应链管理平台控制中心

就会收到信息。工作人员借助供应链管理平台，把收到的订单信息迅速传递给各个配件供应商，通知他们 DELL 公司所需配件的数量、规格、型号、装配和运输，供应商则根据相关信息迅速组织运货到装配厂，从而保证在最短的时间、以最少的开支制造出更好的产品。通过供应链管理平台，DELL 公司已经把客户、配件生产、供应商、装配线等连接成一个整体。

2. 将渠道流程优化作为供应链管理的实现策略

DELL 公司的供应链管理之所以成功，根本原因在于其供应链管理始终以渠道流程优化作为核心实现策略。具体表现在以下三个方面：

第一，直销原则。直销（Direct Business Model）在 DELL 公司具体体现为基于最终客户需求的模式，就是由 DELL 公司建立一套与客户联系的渠道，由客户直接向 DELL 公司发订单，订单中可以详细列出所需的配置，然后公司“按单生产”。这是 DELL 公司供应链管理的第一个特点，实质上就是基于客户需求的渠道扁平化。虽然大多数人把 DELL 公司的直接模式简单地理解成“直销”，但实际上 DELL 公司的真正成功绝不仅仅是直销，其真正的优势和独特之处在于整个管理上的先进，而这种先进的管理思想和方法就是基于供应链管理平台的渠道流程优化，“虚拟整合”了供应商和顾客，使得企业的效率大大高于竞争对手，这才是 DELL 公司真正的制胜之道。

第二，以信息代替存货。DELL 公司为什么敢提出“零库存”这个大胆的理念？主要原因就是公司基于强大的渠道流程优化能力，通过处理信息资源创造价值。传统分销代理渠道是存储货物的水渠，厂商的库存是压在分销渠道中的，这样一来很难做到“零库存”。DELL 公司通过简化和优化供应链流程，提高信息反馈速度，加强库存管理能力及与零件供应商的协作关系，达到了“以信息代替存货”的目标。目前 DELL 公司与全球 170 多个国家、5 万多家供应商和配件生产厂保持着联系，并掌握着它们的库存和生产信息，保证按时、按质送货到位。因此，DELL 公司能够在