

80多种
方法和工具

供应链
4有标准

5S 管理在
供应链上的
重新诠释

近200张
插图和表单

21个软件
评估法

用采购者的
思维实施 ERP

供应链 管理技术

采购和仓储实践者的创新笔记
SCM PRACTICAL TECHNOLOGY

李傑
著

高云峰

大族激光董事长

许德钧

CCTV 财经频道主编

李铁军

KUKA 集团 SWisslog
市场销售总经理

张洪涛

利乐集团 Sidel (中国)
资源采购部经理

柏广森

物资网 & 国信佰策
总裁

联袂
推荐

采购与供应链管理专业机构高管

北京博润伟业 / 北京嘉华培训学校 / 无锡采购与供应链协会



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

供应链 管理技术

采购和仓储实践者的创新笔记
SCM PRACTICAL TECHNOLOGY

李傑 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

供应链管理技术：采购和仓储实践者的创新笔记 /
李傑著. — 北京：人民邮电出版社，2018.6
ISBN 978-7-115-48309-6

I. ①供… II. ①李… III. ①供应链管理 IV.
①F252.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第078442号

内 容 提 要

这不是一本写给企业的书，而是写给个人的书。它更关注的是如何帮助读者实现个人能力的全面进阶，从而提升他们的职场竞争力。它会告诉读者该如何化解工作中的潜在风险，以实现自我保护。

这不是一本泛泛的概念读物或机械式的教科书，而是一本经验凝结的实操手册。它围绕供应链中每日、每周、每月……的具体事务，以创新的视角进行讲解。

如何将平凡的工作变得高效稳定？

针对这一问题，本书通过对捷径和规律的总结，以及对实用单证、台账、公式、模板、软件工具的整理，为读者提供参考。

如何让困难的工作突破瓶颈？

针对这一问题，本书提出了谗谈四法、内部竞价机制、全息盘点法、新型差异指标等内容，为读者提供了若干创新解难的方法。

如何为复杂的工作明确方向？

针对这一问题，本书提出了十欲分析、经脉观察、四化定向、境界管理等内容，为读者展现了独到的工作指导方法。

本书作者在软件培训方面的从业经历，使本书具有极强的技术特征，力求通过大量的表格、逻辑关系图、思维导图、软件截图等手段帮助读者提高阅读效率。

◆ 著 李 傑

责任编辑 李士振

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：20

2018年6月第1版

字数：428千字

2018年6月河北第1次印刷

定价：59.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号



采购和仓储是供应链管理的核心内容，当前市场上的相关书籍大致可分成两类。

一类是以理念和名企案例为中心的高端读物，它们多从概念层影响读者，难以提供高效、直接的帮助，只能作为开拓眼界的读物。

另一类是教材或工具类科普性质的读物，它们通常知识点全面，内容平实，能提供丰富的模板和样例表单，但又普遍存在内容过时、实用性差的问题。许多管理中经常出现的关键业务难题，很难在传统教材中找到答案。

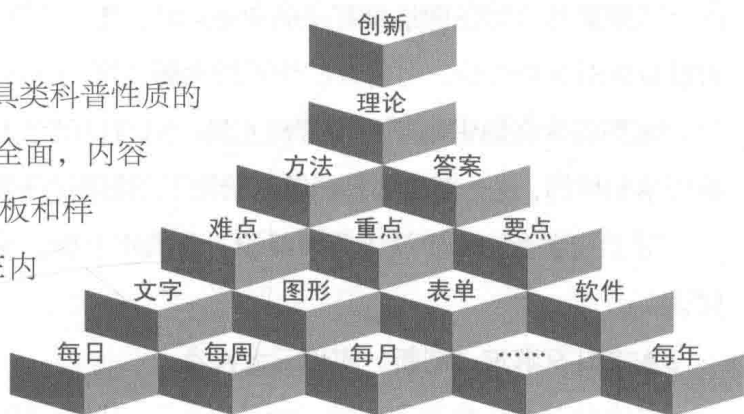


图 I 全书核心概念词关系图

本书针对供应链管理每日、每周、每月、每年等周期性具体工作，从工作中的难点、重点、要点等读者最关心的问题出发，讲解笔者独到的、创新性的解决方法（见图 I）。

此外，本书结合供应链管理的实际需要，详解了职业经理人最常用的管理工具，力图实现“授人以鱼”的同时还要“授人以渔”的双重效果。相对于其他传统教材和工具书中直接给答案的机械式做法，这种做法可以让读者学到答案中的方法，能够用学到的技术应对各种业务变化，从而实现个人职场竞争力的提升。

同时，本书对供应链管理中的核心智慧也进行了深入提炼。它既是具体方

法的指导思想，也是一种可以跨界参考的通用智慧，对于高层读者也有相当高的阅读价值。它使得本书既有实用价值，又有一定深度。

本书共四个部分，依次为通用篇、采购篇、仓储篇和工具篇，其讲解的篇幅逐渐放大，工具篇占据全书多一半的篇幅（见图 II）。



图 II 全书内容结构关系图

通用篇是全书中最具哲理的部分，讲述了最核心的思想和方法，统领着全书的其他章节，可将其比作大脑。

采购篇和仓储篇围绕最复杂的业务运转问题，对各个模块进行了深入剖析，讲解具体对策和经验，可将其比作五脏六腑。

工具篇全面地讲解了各种管理工具，同时提供了大量的值得参考的实用业务表单和样例，这一部分都是能够直接用于工作的“干货”，可以将其比作四肢。

对于初学者，由于缺乏管理经验，参阅本书时，建议从工具篇开始，反向阅读。

本书具有解难、创新、实用三大特点。

书中针对供应链管理中的“新品开发”“采购风险”“合同审批”“价格监控”“仓库现场管理”“库存积压”“盘点方法”“差异处理方法”等，若干敏感而棘手的问题，进行了深入剖析和对策讲解，这也是笔者多年实践经验的总结。

书中提出的“十欲需求分析法/十欲激励法”“以职业品格境界激发员工精神追求”“采购谈判四法”“全息盘点法”“供应链4有标准”“流程逻辑表”“18+3 软件评估法”等若干理念和操作方法都极具创新性，是实践的突破和升华，是笔者的原创。

书中详细介绍了供应链中常用的各种表单、台账、报告、算法公式的设计方法和样例，同时精解了与之配套的 13 种通用的企业管理工具，只要读者结合自身情况稍加调整就能为己所用，形成一套完整可行的供应链管理解决方案。

本书的目录编排上采用了比较新颖的双索引（问题索引+逻辑索引），以

利于体现书中精华和读者阅读使用。

本书主要面向以下四类读者：

① 供应链中、高层管理者（总监、经理、主管）是本书最主要的定位读者。其通过本书可分享到作者提炼的行业智慧，补充相关管理手段，同时通过书中的战略性、哲学性管理思想，读者可提升自身的管理境界。

② 企业老板或集团分管副总通过本书可了解作者的供应链监管思路，对如何判断下属能力，提升供应链整体效率，激发团队潜力，制定战略方向都有很大好处。

③ 采购和仓储的一线从业者可从本书中学到相关的专业技巧，提升工作效率，同时，为晋升管理层打下良好基础。

④ 本书不仅对职场中的供应链从业者有效，对于期望从事采购和仓储工作的学生或新手，更能为其开拓视野、指引方向。

李傑

2018.4

P R E F A C E

推荐序

高云峰

央视财经“十佳上市公司”

——大族激光董事长兼总裁

立足务实的创新

近些年来，随着“互联网+”与移动智能终端的普及，电商、微商、O2O、自媒体、共享经济、社群经济等一系列新概念不断刷新着人们的视野，对传统行业的供应链形式产生了巨大的冲击，带来了一场又一场翻天覆地的产业革命，这种变革正是驱动中国社会进步的核心力量。

传统的制造业或实体经济在社会财富中的占比日渐式微，大量资金从制造业抽离，出现了产业“空心化”的趋势，但人口红利、海量消费群体和巨大体量的金融资本支撑仍是中国制造业发展的巨大优势。

将供应链中的各个环节重新排列组合、剪除多余的中间环节、采用更加智能或高效的经营形式，这些变革的手段固然可以产生一定的进步效应，但再好的形式也离不开强有力的内容。企业若想做大做强，从长远的角度看，仍要以实体为根基，在国家的发展层面，其核心竞争力只能是高端装备制造这样的实体产业。

作为一个万人级企业的领导者，我对经济管理类的各种思想学说也在持续关注，特别是针对实体经济的管理类书籍。从图书类电商网站上不难发现，国内的相关图书市场明显表现出五大特征：

重外轻内

经管类图书排行靠前的多一半都是从国外引进的译作，大多数读者会相信外国

人比中国人更懂中国的管理，很容易被国外作者的专家头衔折服。

重大轻小

受热捧的畅销书多半以大企业案例、大趋势、大事件为题材，很多读者甚至有一种“不是现象级企业的事情就不值得看”的偏激价值观，以中小企业日常事务管理为题材的作品很少见，而且常常受到冷落。

重销售轻供应

经管类图书以研究市场趋势、销售创收方法为主流，与此相比，研究采购、仓储、物流、生产等供应链后端管理方法的图书明显不足，实际上，在后端供应链管理方面的努力，往往可以达到事半功倍的效果。

重理念轻方法

很多热销的经管类图书仍然都停留在理论、理念层，能够给读者很好的启示或思路，但若想直接用在具体工作事务中，必须变通、摸索，或者说实用性不足。

重学习轻创新

在企业管理方法的研究领域，知名的管理工具 99% 都是外国企业家或学者创立的，在战略、营销、人力、质量生产、决策思维等领域无一例外（如：SWOT、STP、KPI、5S、6 σ 、PDCA、SCOR、5W2H 等）。

虽然，国人也不乏管理的高手，只能提出理念、理论等定性的管理学研究成果，很难将其转化成定量的管理工具。

很高兴能看到《供应链管理技术：采购和仓储实践者的创新笔记》这本新作，这是一本专门为实体经济管理而写的书，聚焦的是供应链管理中最常见问题的解决方法和工作增效技巧。

该书凡是讲道理的地方必讲用途，凡是讲用途的地方必讲用法，这使得该书的实用性很强，很多方法能够直接落地应用在管理工作中。

最为可贵的是，该书中提出了一些能够转化为定量管理工具的研究成果。诸如，十欲需求分析法、全息盘点法、流程逻辑表、漂亮的永续工作周报等方法，全是作者的原创，是对平凡而基础的日常事务的突破和创新。

值得赞赏的是，书中提出的从推销到营销的采购者七层思想境界，与大族激光倡导的“自我、忘我、无我”的思想境界有异曲同工之处，都是通过对员工价值观的影响而实现真正激发员工潜能的管理手段。

见书如见人，该书的作者是一个业务实操经验、团队管理经验、职业技能手段都很丰富的供应链职业经理人，所以才能够将管理与技术结合起来写成此书，也正因为如此，此书更适合务实者的口味。

最后，预祝李傑先生的这本新作能够得到业内读者的认可，实现书中价值的传递。

A handwritten signature or mark in black ink, consisting of a vertical line with a hook at the top and a horizontal line extending to the left.

第一部分 通用篇

?	如何把握供应链的精髓	第1章 供应链的DNA 2
		2 -无所不在的供应链
		5 -需求模型与供应链
		9 -十大基因的用途
?	如何快速成为管理者	第2章 脱下管理学的霓裳 11
		11 -吃拉面中的学问
		12 -“秒杀大师”的管理学
		14 -企业管理中的“三分法”
?	如何摸清供应链的“健康”状况	第3章 供应链的三条经脉 18
		18 -供应链的“把脉术”
		20 -业务流程图——督脉
		24 -组织结构图——任脉
		28 -表单结构图——冲脉
?	提升管理水平的方向是什么	第4章 管理中的“四化建设” 33
		33 -常量化——增效的基础
		36 -智能化——优秀的标志
		38 -视觉化——形式和内容同样重要
		41 -安全化——广义的增效
?	如何发挥“群众”的力量	第5章 职场修炼者的境界 43
		43 -境界中隐藏的精神念力
		44 -采购者的七层境界
		48 -自下而上的供应链管理

第二部分 采购篇

	第6章 新品采购	51
	51 - 采购员之所以是采购员	
	52 - 难莫过新 人不如故	
	54 - 七何法与需求确认	
	57 - 抉择前的三思	
	59 - 采购者的自我保护	
	63 - 选二策略与选型分析	
	66 - 深巷定律和询价策略	
	第7章 采购谈判	69
	69 - 和而不同·斗而不破·争而不伤	
	71 - 谈判双方的棋子	
	72 - 谈判的思路	
	74 - 诡谈四法——危压·否疑·激情·憧憬	
	78 - 二八法则与谈判成本	
	80 - 谈判的悬念与节奏	
	第8章 合同与供应商管理	83
	83 - 契约精神——采购者的信仰	
	85 - 采购合同十要件	
	91 - 定责分责方能问责	
	96 - 拿捏供应商的手段	
	第9章 价格审查与回扣监控	98
	98 - 花多少钱买都嫌贵	
	100 - 供应效率与监管漏洞	
	102 - 二用价格竞争机制	
	104 - 采购者的质询	
	106 - 回扣的侦查	
	107 - 采购反腐的上策	
	第10章 采购师的进阶	110
	110 - 备货建模原理	
	117 - 备货操作实例	
	121 - 派精英做采购	
? 如何避免采购中的风险		
? 采购开发有什么捷径		
? 如何成为谈判高手		
? 如何确保合同严谨有效		
? 如何根治采购回扣的问题		
? 如何通过预测降低成本		

第三部分 仓储篇

第11章 仓库现场管理 124

- 124 - 仓库里的艺术家
- 126 - 仓库规划不是笑话
- 129 - 仓库的经纬——货位与货卡
- 132 - 存货的指纹——编码与档案
- 134 - 仓库“4有”巡检

? 如何让仓库现场井然有序

第12章 收发货与凭证 136

- 136 - 打不赢的物流官司
- 138 - 托运方式的雷达解析
- 141 - 库管的两个本命法宝
- 147 - 危机四伏的质检
- 149 - 动则有凭·查凭有账

? 如何评选承运商

? 如何规避库管风险

第13章 库存积压问题 153

- 153 - 挑出仓库中的鸡肋
- 155 - 积压危害的量化
- 156 - 丰田五问法与积压原因
- 157 - 积压的治本之道
- 159 - 处理积压的渠道

? 如何化解库存积压问题

第14章 盘点与差异 161

- 161 - “盘点”盘点方法
- 163 - 无懈可击的全息盘点法
- 167 - 盘点执行P.S.
- 169 - 解开盘点差异之谜
- 172 - 差异计算方法的创新
- 176 - 让库管信服的处罚

? 如何避免漏盘减少差异

? 如何合理处置盘点差异

第15章 仓库管理的升华 179

- 179 - 高手的标志——视野
- 181 - 从数量到质量的提升
- 184 - 从库内到库外的跃变
- 186 - 从自己到他人的拓展
- 188 - 从实体到抽象的升华

? 如何把库管的智慧用到管理企业中

第四部分 工具篇

? 如何迅速搭建
管理制度体系

? 如何高效绘
制流程图

? 如何简捷地表
达工作职责

? 如何用图简化复
杂的任务

? 如何监控下属的
日常工作

? 如何设计考评方案

? 如何制定个性化的激励

? 如何丰富激励手段

? 如何掌握自己设计
管理工具表的能力

? 如何快速提升
工作汇报水平

? 如何快速成为
沟通的高手

? 如何完成 ERP 的
项目采购

第16章 建制基础..... 191

191 - 三类组织结构图的细画

197 - 组织结构的诠释——职责说明书

206 - 比流程图更方便的逻辑表

第17章 执行监控..... 213

213 - 操作手册与大文档编辑

222 - 甘特图图解任务管理

231 - 漂亮的永续工作周报

第18章 考评与激励 240

240 - “全平关”考评法

249 - 职业锚锚定激励方向

259 - 人类激励理论的进阶

第19章 沟通表达..... 271

271 - 表的四种形态与设计原则

277 - 演讲稿设计逻辑和捷径

283 - 多维沟通手段——视频

第20章 ERP与企业管理软件..... 288

288 - 集管理软件之大成者

291 - 需求出现的征兆

294 - 软件只能提升已有的管理

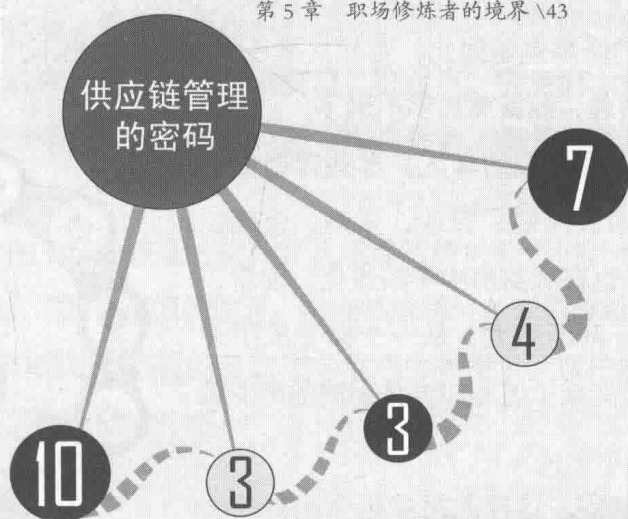
296 - ERP的“圈囿”

298 - ERP评估的18+3法

302 - ERP实施攻略

第一部分 通用篇

- 第1章 供应链的DNA\2
- 第2章 脱下管理学的霓裳\11
- 第3章 供应链的三条经脉\18
- 第4章 管理中的“四化建设”\33
- 第5章 职场修炼者的境界\43



在通用篇中，以10种需求分析诠释了供应链的本质；以管理的3分法促进制度落地；以3种供应链分析思路来揭示复杂的状态；以4个管理方向来确定工作的评判标准；以7层职业境界帮助团队注入灵魂。这5个部分循序渐进，逐渐升华。



第 1 章 供应链的 DNA

无所不在的供应链

古代有个射箭的高人叫飞卫，他认为射箭的要诀在于眼力，要做到“视小如大，视微如著”。如果能练到把虱子看成车轮一样大，那自然就能成为高手。

供应链管理的修炼也是如此，若能从平凡的事物中看出不凡的深意，从普通小事中看出大道理，那就离高手不远了。

随着供应链管理实践的深入，那些曾经简单而基础的概念（如供应链、管理、采购、合同、仓库、盘点等），也在我脑海中不断进化、发展，从原来的“虱子”渐渐变大，从一个词变成了许多故事，从故事又变成了道理和方法织成的网（见图 1-1）。

可能有人会纳闷，这样的简单概念能有什么可升华的？把这些简单的事情复杂化又能有什么用？

对于追求不高的人，这种认知，起码能让他们在参加面试的时候显摆几句，让人高看几眼。对于有追求的人，这种认知，能让他们高瞻远瞩、举重若轻，快速进入高手队列，成为供应链中的领导者。

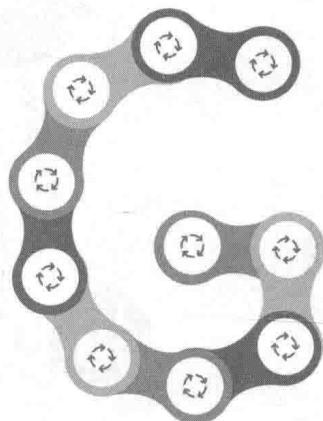


图 1-1 供应链概念链条

在所有这些概念中，最基础也最复杂的就属“供应链”了。直到今天，我对它的认知仍在不断深入，似乎有一种深不见底的感觉。

在招聘启事中不难发现，一般企业都是围绕采购和仓储物流事务而设定供应链管理职责的，说明“采购+仓储物流”的简单组合就是企业认同的供应链概念，且这种供应链通常只是针对可见物资而言的。

与可见物资对应的，如财务资金的供应（融资、放贷等）、劳动力的供应（工程项目、软件研发等）、知识产权的供应（专利、影视版权等）、经营性资源的供应（承租权、开采权、特许经营权等）等无形资源的供应，可称为抽象供应链。

不管是有形资源还是无形资源的供应链，都是从需求产生到与目标资源配对，最终通过需方付出某种代价换取资源，进而满足需求的过程。在这个过程中，会经过若干岗位和业务动作的传递，这些传递的步骤就构成了供应链的链环。

更为复杂的是，供应链不仅具有链环的结构，而且还有像钢丝绳一样的特点，它由五条线索构成，分别是物资流、资金流、信息流、凭证流和风责流。供应链中的每一条线索，都对应一类管理性事务，事务之间又相互交织，难以分割。

遗传学中的DNA链是一种具有双螺旋结构的分子链，它由无数扁平的链环构成，链环上记载着基因的信息。供应链就像一条五螺旋结构的DNA链（见图1-2），它的链环上记载的是这个环节产生的需求。这些需求就好像供应链的基因，决定了供应链的特性。

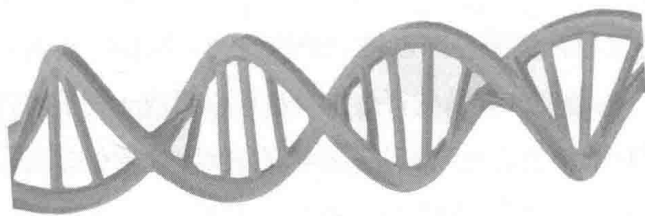


图 1-2 供应链概念 DNA 结构



在企业内部，若抛开岗位职责的设定，供应链的概念可以覆盖采购、仓储、物流、生产制造、销售、分销、售后服务甚至研发中的每一环节，几乎涉及企业管理的全部范畴。

当你跳出单个企业的范围，从一个行业的角度去看供应链时，这链条向上下游延伸，又可以形成更长的跨企业的行业供应链或产业链。这个层面的供应链管理职责是由专业的行业协会或业内的龙头企业承担的。

无数这样的产业链穿插交融，形成了一条社会供应链，它是构成整个社会的要素之一。社会供应链的管理属于国家层面的职责。

2016年初，我国提出了“供给侧”改革理念和经济发展的五大任务：

- ▶ 去产能——积极稳妥化解产能过剩。
- ▶ 降成本——帮助企业降低成本。
- ▶ 去库存——化解房地产库存。
- ▶ 补短板——扩大有效供给。
- ▶ 去杠杆——防范化解金融风险。

仔细研究不难发现，这五大任务其实都是典型的供应链管理手段，是一种国家层面的供应链管理。

供应链是有方向的，如果先出现了需求，为满足需求而产生的供应链，可称为“需求导向型”供应链，这是最常见的。相反，如果某个人或组织先有了多余的资源（物质、财富、知识、权力、能力、时间等），为了输出这些资源换取自己想要的其他利益，他们就会寻找供应链的下游需方来实现目的，这种情况可称为“资源导向型”供应链。

从广义的角度看，资源导向也是一种特殊的、间接的需求导向，它通过输出资源换取利益，这种换取利益的行为本身也可以看成一种需求，在它的驱动下，那些希望得到资源的下游企业，在购买资源的同时，也给供方提供了一种满足。

或者可以这样说，供应链都是双向的，当甲方向乙方供应物资的同时，乙方也向甲方供应了货款，双方各取所需。不管单向还是双向，供应链都是由需求驱动的，必须先有需求，供应才有意义，才能形成供应链。