

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解 精益制造 048

供应链经营 入门

企业间的竞争就是供应链对供应链的竞争

解决“不良库存”“现金流量少”“市场反应迟钝”的问题

サプライチェーン経営入門

[日] 藤野直明 著

王蕾 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解 精益制造 048

供应链经营 入门

サプライチェーン経営入門

[日] 藤野直明 著
王蕾 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造. 048, 供应链经营入门 / (日) 藤野直明 著; 王蕾 译. —北京:
东方出版社, 2017. 9
ISBN 978-7-5060-8675-2

I. ①精… II. ①藤… ②王… III. ①制造业—工业企业管理—供应链管理
IV. ①F407. 406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 229976 号

Supply Chain Keiei Nyumon by Noaki Fujino

Copyright © 1999 Noaki Fujino

Simplified Chinese translation copyright © 2016 Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2017-5361 号

精益制造 048: 供应链经营入门

(JINGYI ZHIZAO 048: GONGYINGLIAN JINGYING RUMEN)

作 者: [日] 藤野直明

译 者: 王 蕾

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4.875

字 数: 85 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8675-2

定 价: 42.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前 言

经营管理环境的变化与 SCM

日本企业的经营环境在 20 世纪 90 年代后期发生了翻天覆地的变化。此前的出口主导型经济复苏模式日渐式微，另外，由于泡沫经济崩溃、金融大爆炸、国际会计标准的导入等影响，依靠土地本位制、间接金融的隐性资产管理无法再发挥作用。日本企业的经营环境在极短的时间内完成了结构重组，朝着“现金流量管理”这一大方向转变。

在此背景之下，将调度、生产、销售、物流等各个业务流程结合为“供应之链”，并进行管理的“Supply Chain Management (SCM)”应运而生。SCM 的目标是面对市场的不确定性，迅速应对市场变化，解决“错过销售时机”“不良库存”等问题，提高现金流量管理。

SCM 将从根本上改变经营管理体系

其实，随着对 SCM 研究的深入，笔者愈发认识到 SCM 不

仅仅是一种生产管理方式，更是一种蕴含了组织管理手段、业绩评估方法、交易结构、外包服务等近代企业经营管理体的设计理念，甚至能够体现企业组织形式本身，是一种本质上的革新。

此外，作为实现 SCM 的技术基础，IT（信息技术）的进步日新月异。在此之前，信息化悖论认为信息技术的进步并不能转化为现实的经济利益，其原因之一在于虽然导入了信息技术，但经营管理体的设计理念依然落后。只有对经营管理体进行再设计，信息技术的革新才能获得丰厚的“果实”。

然而，SCM 的概念在日本并未得到有效的普及，书店里陈列的大多是普通人难以理解的解说读本，或是仅从某一特定角度进行阐释、容易引起误解的读物，最终沦为系统供应商的宣传噱头。长此以往，SCM 在日本恐怕仅能停留在“流行语”阶段。和 BPR、CALS、ERP、平衡记分卡等一样，SCM 尽管属于有价值的先进理念，却无法真正根植于企业经营的革新。

据悉，诞生于日本制造业生产现场的“Just In Time (JIT)”概念是引发 SCM 革命的契机之一。JIT 概念可谓是日本制造业具有划时代意义的生产诀窍，美国对此进行研究，在此基础上运用系统工程分析，以最先进的 IT 为武器，将对象

范围从生产现场延伸至产业整体的供应连锁管理体系，并加以重组。

SCM 研究虽然历时已久，但即使是在美国，真正意义上的研究也才刚刚起步，不过是在这两年发表了大量的相关论文。经营管理体系尚未确立，导入技术革新的成果不断向前发展才是今后的主题。如此看来，JIT 的成功是从产业革命后的大量生产、大量消费模式中脱离的一次萌发。

使 SCM 的本质变得简单易读

本书将对何为 SCM，SCM 的必要性、背景等知识进行简单明了的入门解读。除理念外，还将具体介绍基于实践的 SCM 策略。

另外，本书还就信息技术的革新进行了梳理，读者即使不具备专业的背景知识也能轻松把握其本质。近来，经营管理者通常面临“尽管希望掌握重要内容，但系统部门的说明却令人费解”之类的难题，而他们的理解和掌握对于实现 SCM 而言是不可或缺的。希望本书能有幸成为切实把握 SCM 的第一步。

本书以野村综合研究所的知识管理决策部门、研究咨询部门、国际总部等多个部门的顾问、系统工程师、客户公司的主

管等诸多专业人士的探讨和意见为基础，笔者在研究 SCM 的过程中，东京大学的广松毅、竹内启、儿玉文雄等教授，斯坦福大学的哈尔·李、S. 王等教授，东京工业大学的圆川隆夫教授，早稻田大学的中根甚一郎教授，卡特·西蒙·安吉斯公司的巴里摩尔、林斯普拉、若林学等专家，经营信息学会“流通与 IT”分会的伊藤由纪美，及其他诸多专家、学者不吝赐教，提出许多宝贵的意见和建议，笔者在此表示由衷的感谢。

藤野直明

目 录

一 供应链管理的概念.....	001
1 供应链管理的定义 / 003	
(1) 备受瞩目的 SCM / 003	
(2) 何谓 SCM / 004	
(3) 经营管理的对象为“3 种流程” / 005	
(4) 迄今为止的关键词与 SCM / 006	
2 备受追捧的敏捷管理 / 007	
3 SCM 成为热门话题的原因 / 009	
(1) “不良库存”与“错失销售时机”的问题 / 009	
(2) 信息技术的发展 / 010	
(3) 向现金流量管理转变 / 010	
4 迅速适应市场变化的 7 种活动 / 011	
(1) 敏捷管理与 SCM / 011	

- (2) 其一 精确把握市场动向=感知系统 / 013
- (3) 其二 对市场动向、供应活动进展情况
进行传递=交感神经系统 / 014
- (4) 其三 短周期、短时间内进行计划调整=利用小
脑进行瞬间信息处理 / 014
- (5) 其四 对不断调整的计划下达执行指令=运动神
经系统 / 015
- (6) 其五 切实执行调整中的计划=切实执行运动指
令的肌肉 / 015
- (7) 其六 适应市场变化的柔韧结构=能够灵敏活动
的柔韧身体 / 015
- (8) 其七 需求预测方法的开创=凭借经验预测环境
变化 / 019
- (9) 企业间的合作活动是重中之重 / 019

二 经营管理环境的变化与 SCM 021

1 影响制造业、流通业的环境变化 / 023

- (1) 市场变化加快——流向大规模定制 (Mass Cus-
tomization) / 023

- (2) 零售业的严苛要求 / 025
- (3) 日式经营管理优势的丧失 / 027
- (4) 人件管理遭遇瓶颈 / 029
- (5) 奢侈的系统投资陷阱 / 030
- (6) 对信息系统的认识差异 / 034
- 2 大批量生产系统的缺陷 / 036
 - (1) 错失销售时机之一——缺货率上升 / 036
 - (2) 错失销售时机之二——因高品质、低价格失去订单 / 037
 - (3) 不良库存的问题 / 038
 - (4) 间接部门的高成本结构 / 041
 - (5) 大批量生产系统崩溃的原因 / 043
 - (6) 不确定性的加剧 / 045
- 3 向不确定性时代的模式转换 / 046
 - (1) 按纵向分割组织设定目标的极限 / 046
 - (2) 从账面盈利向现金流量转变 / 049
 - (3) TOC 与有效产出会计 / 050
 - (4) 隐性资产管理的终结 / 052
 - (5) 经营管理系统的模式转变与 SCM / 052

三 SCM 的基本策略 055

- 1 造成 SCM 实现困难的 4 个因素 / 057
 - (1) 需求的不确定性 / 057
 - (2) 产出时间超出了客户能接受的前置时间 / 058
 - (3) 多阶段决策导致信息失真 / 058
 - (4) 分离点处的产品多样性 / 063
- 2 实现敏捷性的 SCM 策略 / 064
 - (1) 对 SCM 策略的理解 / 064
 - (2) 典型的 SCM 策略 / 065
 - (3) 大规模定制策略 / 066
 - (4) VMI/CRP 策略 / 067
 - (5) 短周期、同步规划策略 / 072
 - (6) 第三方物流策略 / 077
- 3 行业间的协同合作策略 (Collaboration) / 080
 - (1) 协同合作策略的思维方式 / 080
 - (2) 商品策划与开发领域的具体协作实例 / 082
 - (3) 需求预测领域的协同合作概略 / 085
 - (4) 供应能力规划领域的协同合作概略 / 086

四 支持 SCM 的信息系统 089

- 1 SCM 的 7 种活动与 IT 技术革新 / 091
- 2 提供一致性数据=ERP 软件 / 093
 - (1) ERP 与 SCM 的 7 种活动 / 093
 - (2) 日本企业信息系统存在的问题与 ERP 的重要性 / 094
 - (3) 仅靠 ERP 无法实现 SCM / 095
- 3 详细计划的制订=APS / 097
 - (1) APS 与 SCM 的 7 种活动 / 097
 - (2) 过去的计划制订系统存在的问题 / 100
 - (3) 计划优化 (TOC) 的重要性 / 103
- 4 实时信息收集=EDI/EC / 103
 - (1) EDI/EC 与 SCM 的 7 种活动 / 103
 - (2) 与骨干系统的连接 / 105
 - (3) 多种信息的开发 / 107
 - (4) 备受期待的 EDI 相关技术革新 / 107
- 5 提高需求预测的准确度=数据仓库 / 108
 - (1) 数据仓库与 SCM 的 7 种活动 / 108
 - (2) 数据分析技术的应用实例 / 111

- 6 支持 SCM 的信息系统整備状态 / 117
 - (1) 需要考虑的 3 个要点 / 117
 - (2) 多个应用程序的集成 / 118
 - (3) 系统的导入方法 / 118
- 7 系统构建的 5 个步骤 / 119
 - (1) 5 个步骤的切实执行至关重要 / 119
 - (2) 专业知识与实际成果的积累是当务之急 / 121

五 SCM 的实现 123

- 1 全公司范围内进行组织上的支持 / 125
 - (1) 明确经营管理策略的定位 / 125
 - (2) 导入跨部门的 SCM 推进部门 / 126
- 2 跨行业的协同合作课题 / 127
 - (1) 解决需求结构上的问题 / 128
 - (2) 解决生产供应结构上的问题 / 129
 - (3) 实现 SCM 高效化的激励因素 / 130
- 3 跨行业机构型的 SCM 推进政策 / 132
 - (1) 中小企业信息网络利用相关的支持方式 / 132
 - (2) 限时导入信息化投资的加速折旧政策 / 135
- 4 今后 SCM 研究的推广 / 136

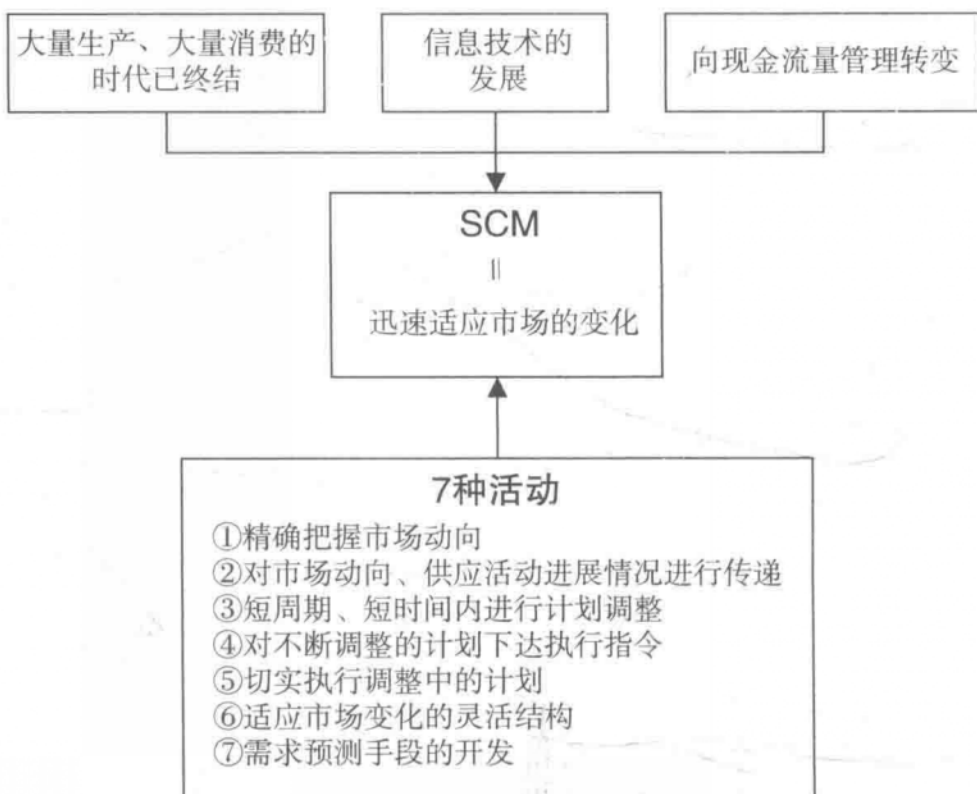
一 供应链管理的概念

- 供应链是指将顾客、零售、批发、制造业、零件或材料供应商等链接为一体的供应活动网链结构。

- 供应链管理（SCM）旨在利用供应链整体，迅速地适应剧烈的市场变化，实现动态优化。

- 大量生产、大量消费的时代走向终结，大环境朝着信息技术的发展、现金流量管理的方向转变，这是SCM成为热门话题的背景。

- SCM能够迅速适应市场的不确定性，其具体活动可以理解为适应机体的外部环境变化。



I 供应链管理的概念

1 供应链管理的定义

(1) 备受瞩目的 SCM

“消除不良库存”“随时把握消费动向，实现极速经营模式”——戴尔电脑在电脑市场上获得了巨大成功，以此为契机，“供应链管理（SCM）”的方式逐渐受到人们的关注。

服装制造商 WORLD 通过创立“OZOC”这一品牌，实现了 SCM，当同行企业深陷业绩低谷时，WORLD 的销售额在 1997 年增长了 76%。OZOC 是以 20 岁左右的年轻人为目标客户群的女性服饰品牌，年销售额超过 200 亿日元，是服饰品牌中的“收益巨头”。该品牌的特点在于，将分散在从制造到零售各个环节的所有风险集于一身。从产品制造到销售原本需要 1 年以上的时间，通过这种方式成功缩减至 2 周左右，将错失销售时机和不良库存的风险同时降至最低。

这类成功案例可谓不胜枚举，在报纸、杂志上随处可

见。但是，随着信息技术的革新、经营管理手段的创新，“片假名^①用语”“英文缩略语”大量涌现，不熟悉这些专业用语的人往往不明其意。另外，各种各样的解说也使这些用语的定义变得模糊不清。SCM 正是其中之一。

(2) 何谓 SCM

本书将“供应链 (Supply Chain)”简单地定义如下：从材料调度到最终送入消费者手中的各个业务流程，即材料或产品的调度、生产、销售、物流等，连接为一个巨大的“供应之链 (Chain)”，也就是指“将顾客—零售—批发—制造业—零件或材料供应商等链接为一体的供应活动网链结构”。SCM 则是指对供应链上的所有业务流程进行管理的经营模式。

SCM 旨在利用供应链整体，迅速地适应剧烈的市场变化，实现动态优化。也就是说，对于一直以来停留在按部门、企业层面进行优化的信息、物流、现金等相关业务流程，从供应链整体的角度重新进行审视，通过信息共享和业务流程的根本性改革，最大限度地提高供应链整体的现金流量，是一种全新的经营管理系统的设计理念。

① 片假名：日语表音符号的一种，多用来表示外来语。