

现代物流系列教材

生产企业供应链管理

主 编 沈小静

副主编 倪东生

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产企业供应管理/沈小静主编. -北京:中国物资出版社, 2002.1
ISBN 7-5047-1730-4

I. 生… II. 沈… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 087001 号

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68392746 邮编: 100834

全国各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 18.25 字数: 298 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1730-4/F·0616

印数: 0001-5000 册

定价: 27.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《现代物流系列教材》编审委员会

主任委员:

丁俊发 中国物流与采购联合会常务副会长 研究员

副主任委员:

吴润涛 中国社会科学院研究员

中国物流与采购联合会物流专业委员会秘书长

牟惟仲 中国物资流通技术开发协会理事长 高级工程师

中国物流与采购联合会物流专业委员会副主任

委员: (按姓名拼音字母排列)

陈宏 北京物资学院院长 教授

陈梅君 北京物资学院教授

戴定一 中国物流与采购联合会副秘书长

中国物资信息中心主任 高级工程师

胡俊明 中国物资流通学会前副秘书长 高级经济师

洪水坤 中国物资储运总公司总经理 高级经济师

何铁夫 中国集装箱总公司前总经理 高级经济师

李川 深圳市物流与仓储协会会长

深圳市中海物流有限公司总经理

李舒东 中国物资出版社副总编辑 编审

秦明森 湖北物流技术研究所总工程师 高级工程师

沈小静 北京物资学院工商管理系主任 副教授

王栋石 新华书店总店副总经理

王槐林 华中科技大学管理学院副教授

吴明 中国物资流通技术开发协会副理事长 高级工程师

吴清一 北京科技大学教授

谢德华 中国物资出版社社长 总编辑 副研究员

徐天亮 华中科技大学管理学院院长 教授

执行主编: 牟惟仲 谢德华

序

随着我国社会主义市场经济体系建设、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展,物流产业作为国民经济中的一个新兴的产业部门,将成为我国本世纪重要产业和国民经济新的增长点。目前,从中央到地方以及许多市场意识敏锐的企业,已把物流作为提高市场竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段,把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营模式引入国家、地方经济建设和企业经营与管理之中。但是,我国的物流教育仍十分滞后,造成了现代物流综合性人才、企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏,阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据预测:我国的高级物流管理人才到2010年需求量为三万至四万人;物流技术操作和营销人才每年需要近三万人。不仅如此,根据我国加入WTO的承诺,物流和分销服务业将是最早完全开放的行业之一,国内市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争,这势必会使本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从长计议,加快我国现代物流管理与技术人才的培养,终将成为我国现代物流产业发展的瓶颈,物流产业化和成为21世纪新的经济增长点就成了一句空话。

因此,加速启动现代物流产业的人才教育工程,实施多层次、多样化的物流教育,是21世纪物流产业大发展中保证物流产业形成合理的人才结构,提高我国物流管理水平和经济效益的决定性因素。各级政府、企业必须在以下四个方面给予足够重视:一是要加强普通高等院校、高等职业技术学院的高层次学历教育,培养高级物流经营管理人才;二是要重视继续教育,开展多层次的物流人才培养与教育;三是要大力发展物流职业技术教育,培养一大批第一线物流技术的操作实用型人才;四是推行从业人员职业或岗位资格管理制度,造就一大批具有物流专业知识和技能特长的一流物流师队伍。

2001年4月,中国物流与采购联合会确定了近两三年内重点抓好的十项工作,其中之一就是“编辑出版物流知识基础读本,加强物流学科建设。通过多种途径,大力培养物流专业人才,推动物流知识的普及与提

高。”2001年6月，联合会专门成立了现代物流系列教材编审委员会，精心组织长期从事物流管理、教学与研究的一线专家、学者、教授和企业专家，编写出体现最新物流管理与技术，符合教学培养规律，具有一定权威性的系列现代物流教材。第一批教材共计11本，既可做为普通高等院校、高等职业技术学院的物流专业和相关课程的选用教材，亦可作为各层次教育和企业培训教材，也适合广大物流企业从业人员作为学习参考用书。

本套教材在编写过程中，得到了许多院校和研究机构的专家、学者、教授以及物流企业领导的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，加上编者水平所限，书中有不足之处在所难免，恳望广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

中国物流与采购联合会
《现代物流系列教材》编审委员会
2001年12月

编写说明

当今时代，市场风云多变，竞争激烈。企业在市场中的竞争力更多地体现在成本和对最终需求的反应速度上。从邯钢经验到亚星经验，越来越多的企业将内部管理体制改革的触角伸向物品供应环节；从中国石化实施网上采购，到联想与液晶六巨头结成战略联盟，越来越多的企业已将供应链管理作为企业一项重要的战略任务。随着市场经济的发展与完善，供应链管理不仅是企业组织生产的先决条件，而且是降低成本，获取利润的重要源泉。这种后发优势将被越来越多的人所认识。

本书从供应链管理的基本概念、基本理论入手，借鉴国外先进的供应链管理理念、模式和方法，采用定性分析和定量分析相结合的手段，对生产企业采购、储存、供料等供应工作全过程进行计划管理、人员管理、资金管理、信息管理和风险管理，其中对供应战略、供应商管理、招标采购、网上采购、集中采购、供应链管理以及新合同法中的采购合同等热点问题均有专门的论述，基本涵盖了企业供应链管理全过程。本书力求结构严谨、深入浅出，每章均附有案例和思考题，可作为本专科物流管理、工商管理专业的专业课教材，也可供企业供应或采购人员、政府及事业单位采购管理人员学习和参考。

本书的编写是集体创作的结果，参加本书编写的人员有：沈小静（第一章、第二章、第十章第一至三节）、谭广魁（第三章、第九章）、汪锦才（第四章、第十章第四节）、牛晓红（第五章）、倪东生（第六章、第十一章）、赵兵（第七章）、陈训声（第八章）。沈小静负责全书结构的策划和最后统稿。在编写中，我们参考并引用了不少文献资料，在此深表谢意。对于中国物流与采购联合会和中国物资出版社的大力支持和帮助以及编辑们的辛勤工作，一并表示感谢。由于作者水平有限，难免存在一些不足，甚至谬误，恳请读者批评指正。

编者

2001年11月

目 录

第一章 生产企业供应链管理概述	(1)
第一节 供应链管理的内涵	(1)
第二节 供应链管理在企业中的地位	(6)
第三节 供应链管理体制与人员管理	(17)
第二章 供应战略	(27)
第一节 供应环境分析	(27)
第二节 供应战略规划	(31)
第三节 供应链管理策略	(34)
第三章 供应计划管理	(41)
第一节 供应物品需要量的确定	(41)
第二节 供应计划的编制与执行	(45)
第三节 ERP 系统中的供应计划	(52)
第四节 供应信息管理	(73)
第四章 采购管理	(86)
第一节 采购管理概述	(86)
第二节 采购物品品质的确定	(92)
第三节 物品订购批量的确定	(102)
第五章 供应商管理	(112)
第一节 供应商关系的演变	(112)
第二节 供应商的选择	(124)
第三节 供应商的认证及管理	(131)
第六章 采购方式	(141)
第一节 集中采购与分散采购	(141)
第二节 现货采购与远期合同采购	(145)
第三节 直接采购与间接采购	(151)
第四节 招标采购	(155)

第五节	网上采购	(166)
第七章	物品采购合同	(174)
第一节	物品采购合同概述	(174)
第二节	物品采购合同的订立	(177)
第三节	物品采购合同的效力	(182)
第四节	物品采购合同的履行和解除	(187)
第五节	违反物品采购合同的责任	(193)
第八章	库存量管理	(202)
第一节	库存量管理的必要性	(202)
第二节	库存控制	(209)
第三节	库存 ABC 分类管理	(224)
第九章	供料管理	(230)
第一节	供料管理的任务	(230)
第二节	供料计划	(231)
第三节	供料方式和方法	(233)
第四节	供料的日常管理工作	(235)
第十章	供应风险管理	(240)
第一节	供应风险管理概述	(240)
第二节	风险的内部控制	(243)
第三节	风险的分散	(244)
第四节	风险的转移	(246)
第十一章	供应环节资金管理	(255)
第一节	物品采购价格	(255)
第二节	采购成本管理	(266)
第三节	储备资金管理	(270)

第一章 生产企业供应链管理概述

当今时代，市场风云多变，竞争激烈。企业在市场中的竞争力更多地体现在成本和对最终需求的反应速度上。从邯钢经验到亚星经验，越来越多的企业将内部管理体制改革的触角伸向物品供应环节；从中国石化实施网上采购，到联想与液晶六巨头结成战略联盟，越来越多的企业已将供应链管理作为企业一项重要的战略任务。随着我国社会主义市场经济的发展与完善，供应管理不仅是企业组织生产的先决条件，而且是降低成本，获取利润的重要源泉。这种后发优势将被越来越多的人所认识。本章在界定供应管理内涵的基础上，提出供应管理新理念，明确供应管理在企业中的地位，探讨供应管理对提升企业竞争力的贡献，并对供应管理的职能、管理体制、机构设置、人员的素质以及工作绩效等进行详细阐述。

第一节 供应管理的内涵

一、供应物品的种类

从国内到国外，从计划经济到社会主义市场经济，生产企业对供应管理对象的称谓可谓多矣，如物资、物料、生产资料、资本品、物品等。本书采用国家质量技术监督局 2001 年 4 月 17 日批准的中华人民共和国国家标准《物流术语》中的概念：物品。物品即经济活动中涉及到实体流动的物质资料。在国际制造业中，人们一般把物品分为三个类别：

（一）BOM

BOM (Bill Of Material) 是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。原材料是指直接进入产品并构成产品主体的基本材料，既包括煤、棉花、铁矿石等未经加工的初级原材料，也包括钢、汽油、橡胶等经适度加工或提炼的原材料。零部件包括单个零件以及由多个零件组成的部件，如汽车的发动机、冰箱用的压缩机、电子元器件等。而半成品则是指经组装或加工但仍处于生产过程中的物品。本书所涉及物品主要是这一类。

(二) NON-BOM

NON-BOM 又称 NPR (Non-Production Related), 即非产品材料, 是企业中不直接进入产品本身的所有物品。它包括车床、锅炉等机器设备, 润滑油、冷却液、电焊条、工具等消耗品, 家具、电脑、文具等办公用品。

(三) Resale Product

Resale Product 即转卖品, 指不在本企业生产制造, 从供应商处采购的打有本企业商标的成品。最具代表性的是 OEM (Original Equipment Manufacturer) 产品。随着经济全球化进程的加快, 国际产业分工日益明显, 企业之间的相互依赖越来越强。一些技术或品牌优势明显的企业先向选定的供应商提供技术或品牌, 由供应商按要求组织生产, 再从供应商处购回所有的产品, 以自己的品牌和名义提供给市场。如通用电气以 OEM 方式在我国的采购量逐年增加。2001 年通用电气在我国的成品采购量将达到其全球成品采购总额的 1/3。

二、供应管理的概念

任何企业进行生产经营活动, 都要消耗各种物品。为了生产经营不间断地进行, 就必须不间断地以新的物品补充生产经营过程的消耗, 这种以物品补充生产经营消耗的过程, 就称之为供应。供应过程包括采购、储存、供料等环节, 涉及商流、物流、信息流和资金流。

所谓供应管理, 即为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需各种物品, 对采购、储存、供料等一系列供应过程进行计划、组织、协调与控制, 以确保企业经营目标的实现。在这一概念中, 体现了三方面的内容: 首先体现了供应管理的目标, 即保质、保量、经济、及时; 其次体现了供应管理的环节, 即采购、储存、供料; 第三体现了供应管理的职能, 即计划、组织、协调和控制; 最后明确供应管理的目的是确保企业经营目标的实现。

在传统的计划经济体制下, 企业的需用物品 (特别是重要的生产资料) 都是由主管部门层层分配, 所以企业供应管理的主要任务是根据生产任务确定物资需要量, 然后提报申请, 最后将国家统配的物资如数拿回, 保证生产的正常进行。如今, 随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善, 现代企业制度下的供应管理工作发生了根本性的变化, 其指导思想是以市场为导向, 以效益为中心。

需说明的是, 随着社会的进步, 社会分工越来越专业化。如今, 生产

企业的组织结构也在发生变化，供应活动中的商物分流现象日趋明显。一些企业的供应部门专门行使商流职能，主要任务是选择供应商、实施采购、合同管理以及对供应商的管理，有的已改称采购部，而将运输、储存、供料、回收等供应物流与生产物流、销售物流整合，形成供、产、销物流一体化，或成立物流中心，或将物流整体外包给第三方物流公司。由于本书是“现代物流系列教材”之一，为避免与其他物流教材的重复，有关运输与仓库管理部分请参阅其他教材。

三、供应管理的内容

生产企业供应管理应包括三方面的内容。一是供应管理的业务活动，即计划、采购、储存以及供料等；二是供应管理的支持性活动，即供应环节中的人员管理、资金管理、信息管理等；三是供应管理的拓展性活动，即供应商管理，如图 1-1 所示。

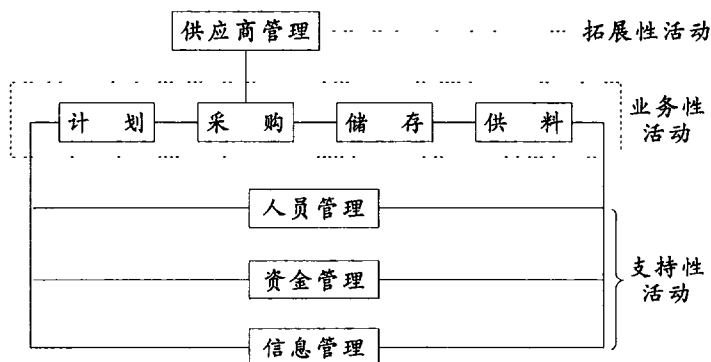


图 1-1 供应管理内容

(一) 业务性活动

1. 计划：根据企业总体战略与目标以及内外部顾客的需求，制定供应战略规划和物品的供应计划。

2. 采购：提出采购需求，选定供应商，价格谈判，确定交货及相关条件，签订合同并按要求收货付款。

3. 储存：物品验收入库、保管保养、发货，确定合理库存量并对库存量进行控制。

4. 供料：编制供料计划，领料审批，定额供料，回收利用，消耗控制与管理。

（二）支持性活动

1. 人员管理：在企业的供应管理体制下制定供应岗位职责，对供应人员进行能力考察、素质培养、工作评估、绩效考核与激励。

2. 资金管理：物品采购价格的控制，采购成本管理以及储备资金的核定与控制。

3. 信息管理：在物品编码的基础上对供应信息进行管理，在MRPⅡ、ERP系统中进行供应管理。

（三）拓展性活动

在生产企业中，占成本最大比例的物品以及相关信息都发生或来自供应商，所以许多企业将管理之手伸向了供应商，将供应管理从内部管理拓展到对供应商的管理，包括对供应商的选择与认证、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商绩效的考评等，以此来降低成本、提高供应的可靠性和灵活性，提升企业的市场竞争力。

供应管理的具体内容，将在后面的章节中详细阐述。

四、供应管理的理念

不断地创造并满足顾客的需求与潜在需求，是市场经济条件下企业存在的价值。美国著名的管理学家德鲁克曾说过，企业宗旨的惟一定义是“创造顾客”。供应作为企业运作的一个环节，也应树立“顾客完全满意”的理念，它应成为供应管理人员的基本信念、价值观和行为准则。这里，顾客的含义是两个层面的，即内部顾客（生产部门）和外部顾客（企业产品的最终消费者）。过去我们更多强调的是内部顾客，要努力为生产部门服务，保证生产的正常进行。其实，生产的目的也是为了满足顾客的需求。所以，最终消费者才是我们供应部门的最重要的顾客。沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿总是告诫采购人员：“你们不是在为沃尔玛商店讨价还价，而是在为顾客讨价还价”，“你们是顾客的采购代理人”。只有站在这一角度，在“顾客完全满意”理念的指引下，供应工作才能真正地想顾客之所想，急顾客之所急，始终将顾客利益摆在首位。在这样的思想指导下，努力降低供应成本，是为了让利于顾客；提高供应环节的柔性（Flexibility），是为了更快地对顾客需求作出反应。具体地讲，供应管理人员应树立以下四个观念：

（一）市场观念

企业作为市场的主体，不仅体现在其产品适应生产的需要，而且还要利用市场组织各种资源和生产要素。社会主义市场经济体制的建立，取消

了物资计划分配指标，迫使供应部门必须面向市场找资源。物品选择范围的扩大给供应管理工作带来了更多的机会；但与此同时，由于供应工作置身于复杂多变的外部环境中，压力与风险也与日俱增。市场竞争的日趋激烈，使市场供求状况瞬息万变。只有在供应商及时地、保质保量地为企业供应所需物品，运输公司及时提供运力，保险公司为企业 provide 风险补偿，银行为企业提供资金支持的情况下，供应管理工作才能顺利进行。

(二) 时间观念

市场经济条件下，时间就是金钱。对于供应管理者而言，时间不仅代表着成本（储存时间长，储存费用增加），而且也意味着企业竞争力的下滑。如今，顾客的需求变化越来越快，要求越来越多，不仅对产品本身的质量提出了更高的要求，而且对时间上的要求也越来越高。这种时间上的压力除来自于顾客外，还来自于竞争对手。供货提前期的缩短对企业竞争力的贡献越来越大。为此，供应部门要对供应计划实施动态管理，以变应变，作出快速反应，在供应环节上保证企业“以销定产”的实现，达到及时满足顾客需要的目的。

(三) 效益观念

搞活企业、提高效益是企业改革的最终目的。作为企业重要资源的资金如果周转失灵，甚至严重短缺，企业的活力就无从谈起；产品的成本降不下来，势必影响产品在市场上的竞争力，效益又何以提高？因此，加速资金周转、降低成本已成为当前企业经营管理工作重中之重。供应部门是使用资金最多的部门，无需额外的支出或投资，只要加强供应管理，充分利用市场机制，以较低的价格采购到确保质量的物品，最大限度的节约采购费用，减少库存资金的占用，即可获得较好的经济效益。

(四) 合作观念

如今，企业要在竞争的市场中立于不败之地，仅仅依靠个人、一个部门甚至整个企业内部的才智与能力，几乎是不可能的；散兵游勇、单打独斗已很难奏效。合作的观念或意识不仅要体现在供应部门内部人员与人员之间，还要体现在供应部门与设计部门、生产部门、财务部门及销售部门之间，更要体现在与供应商建立合作伙伴关系上。合作意味着一种信任，双方都要实现他们说过要实现的话；意味着一种受另一方影响的愿望，坚信另一方不会在施加影响时获得不公平利益；意味着一种相互需要的敏感性，一种积极的奉献；意味着一种高度清晰和公正的交流，任何一方都不会怀疑另一方，并在这种关系中相互理解。

在上述观念的指导下，现代供应管理思想与传统供应管理思想已有了很大的区别，如表 1-1 所示。

表 1-1 传统与现代供应管理思想之比较

	传统供应管理	现代供应管理
供应商/买方角色	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
运输策略	单一品种整车发运	多种物资整车发运
质量问题	检验、再检验	无需入库检验
与供应商的信息沟通	采购订单	口头发布
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	祸害
供应商数目	多，越多越好	少，甚至一个
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
产量	大量	少量
交货安排	每月	每周或每天
供应商地理分布	很广的区域	尽可能靠近
仓库	大、自动化	小、灵活

第二节 供应管理在企业中的地位

一、21 世纪企业面临的挑战

(一) 企业的竞争环境

近十几年来，企业的经营环境正处于一个巨大的变革期。

1. 通讯技术与信息技术的发展

当因特网以其迅猛的速度向全球各个角落扩张的时候，人们真正感受到一种前所未有的力量正在震撼和改变着我们的生活，改变着世界的方方面面。它意味着自工业革命以来基于蒸汽机、电力基础之上的“工业化时

代”将迅速被基于计算机、电信基础之上的“信息化时代”所取代。信息化时代的特点：一是信息业迅速产业化，二是原有产业将被信息经济所改造。在这种趋势的推动下，谁占有信息技术的制高点，谁就将更多地在对传统产业信息化的改造中获得更大的收益。我国目前还属于发展中国家，任务更为艰巨。我们一方面要完成目前尚未完成的工业化；另一方面又不得不接受掌控信息技术的国家和集团对经济结构的改造。从微观层面上看，信息技术的发展，打破了时间和空间对经济活动的限制，为企业间经济关系的发展提供了新的手段和条件。运用网络通讯、数据库、标准化等技术可使各种信息在世界范围内快速有效地传递和共享。

2. 变化越来越频繁

首先企业间竞争带来了产品更新换代速度的加快。新技术、新材料的不断涌现，使产品的寿命周期进一步缩短，产品质量已成为始终变化的目标。一个企业即使其产品一度被认为已充分满足要求，也可能很快被提供更好质量的竞争对手抢走部分市场份额。今天的成功并不意味着明天的生存，企业面临着前所未有的压力。其次表现为不断变化的顾客期望。随着时代的发展，大众知识水平的提高，消费心理日趋成熟，顾客对企业的期望值越来越高，要求也越来越“苛刻”，主要体现在以下三个方面：一是对产品的品种规格、需求数量呈现多样化、个性化要求，而且这种要求具有很高的不确定性；二是对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高，且提高的标准又是以不同顾客的满意度为尺度的，产生了判别标准的不确定性；三是在满足个性化需求的同时，顾客期望产品的价格仍要像大批量生产那样低廉。为了满足这些要求又不使成本大幅上升，就必须拉近与顾客的距离，积极对他们的需求作出响应。

3. 经济全球化进程加快

从20世纪50年代以来，世界经济发展的一个显著特点是各国企业经营活动的全球化。如今，经济结构的调整已在世界范围内展开，跨国公司的影响力日益增大，科学技术的进步更是为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证。一国经济全球化程度可从两个方面衡量：一是对外开放，二是跨国经营。改革开放二十多年来，我国的市场已逐步向全世界开放，外资不仅进入我国的商品市场以及银行、证券、保险等金融市场，而且进入电信、教育、房地产等领域。中国已成为各跨国公司一展身手的大舞台，我国企业不用走出国门即加入到国际商战的行列中。加入WTO之后，我国的市场将进一步放开，关税将进一步下降，企业的压力将越来越

大。另一方面，一国经济全球化程度还表现为该国企业跨国经营的程度。海尔在许多年前提出的三个“1/3”的口号：即 1/3 国内生产、国内销售，1/3 国内生产、国外销售，1/3 国外生产、国外销售。这就是跨国经营的思路。不过，目前我国企业跨国经营的比例还不大，跨国经营的能力较弱。由于跨国经营的企业获取资源、产品生产、销售、研究与开发等方面的经营活动扩大到世界范围，所以必须把整体世界市场作为自己经营活动的舞台和战略发展的空间。经营空间的广泛性，经营环境的复杂性和信息管理难度大的特点，对跨国经营企业的管理工作提出了更高的要求。总之，面对经济全球化的机遇与挑战，我国企业必须提高自我适应能力，加快改革的步伐，尽快与世界经济接轨，在经济全球化进程中作出应有的贡献并得到应得的利益。

(二) 企业的竞争模式

随着科学技术进步和生产力的发展，顾客（Customer）的消费水平不断提高，企业之间竞争（Competition）加剧，加上政治、经济、社会环境的巨大变化（Change），使得需求的不确定性大大加强，企业的竞争模式发生重大变革，如表 1-2 所示。

表 1-2 新旧竞争模式之比较

	旧（传统）模式	新（现代）模式
组织结构	◆等级制度	◆网络结构
竞争理念	◆自给自足	◆相互依靠
合作伙伴的角色	◆解决问题的最后手段	◆创造机会的途径
工作重心	◆围绕产品开展工作	◆围绕核心竞争力开展工作
经营层面	◆产品经营	◆资本经营
经营目标	◆以求稳和效率为目标	◆动态目标
竞争关系	◆企业与企业的竞争	◆供应链与供应链的竞争

需强调指出的有两点：一是核心竞争力；二是供应链竞争。

企业的持续发展有赖于竞争优势，而竞争优势的源泉是企业的核心竞争力。核心竞争力（Core Competence），即在竞争的环境中，从根本上决定并制约企业自身生存和持续发展并保持竞争优势的能力，具有独特性、独占性和不可仿效性。核心竞争力由企业的资源和能力构成。企业的资源既包括土地、厂房和设备等有形资源，也包括商标、专利、工业知识产

权、合同协议、商业秘密、声誉、营销诀窍、商业交易网络及企业文化等无形资源。企业能力是指企业协调资源并将其发挥作用的技能。区别资源和能力对理解企业的核心竞争力是非常重要的。一个企业可能具有独特而有价值的资源，但如果这个企业不具有使这些资源有效发挥作用的能力，则资源不能创造竞争优势，并使这些竞争优势持续下去。另一方面，一个企业只要具有竞争者所不具备的能力，它可能不需要具有独特而有价值的资源，同样可以建立起自己的核心竞争力。由此可见，企业的竞争越来越依赖于能力。

与传统竞争模式的另一个重要区别在于，企业的竞争将由单个企业的单体竞争转变为群体竞争，是一条供应链与另一条供应链之间的竞争，其竞争力主要体现在整条供应链的总成本和对最终用户需求的反应速度上，利润最大化目标将建立在整个供应链基础上。供应商、制造商、分销商以及专业服务提供商之间瓜分利润的竞争关系将转变为共同拓展利润空间的合作伙伴关系。美国两家著名的零售商 W-mart 公司和 K-mart 公司，1987 年的销售额均在 150 亿美元左右。后来，W-mart 公司将供应链管理放在经营战略的首位，做到每两周补充一次库存；而 K-mart 公司是将营销放在战略的首位。到 1994 年，两家公司的销售额均有增长，K-mart 公司的销售额达 200 亿美元，而 W-mart 公司的销售额高达 800 亿美元。如今，W-mart 公司的供应链管理由顾客需求管理、供应商与合作伙伴管理、企业内和企业间物流配送系统管理以及基于 Internet/Intranet 的供应链交互信息管理四部分组成，平均两天补货一次。在今年美国《财富》杂志 500 强排名中，W-mart 公司以 2000 年销售收入 1932.95 亿美元的业绩位居第二。由此可见，供应链管理已成为 W-mart 公司的核心竞争力。基于供应链在 21 世纪的竞争模式中的重要作用，下面我们将对供应链及供应链管理进行专门的阐述。

二、供应链管理

（一）物流整合的进化过程

供应链管理实际上是物流管理在企业外部的延伸。从企业生产经营实践的角度看，物流整合的进化过程可分为三个阶段：

1. 完全的职能独立阶段

传统企业的物流管理体系是按职能分为供应物流、生产物流和销售物流，如图 1-2 所示。供应物流是为组织生产所需要的各种物品供应而进行的物流活动。生产物流是按生产流程的要求组织和安排物品在各生产环