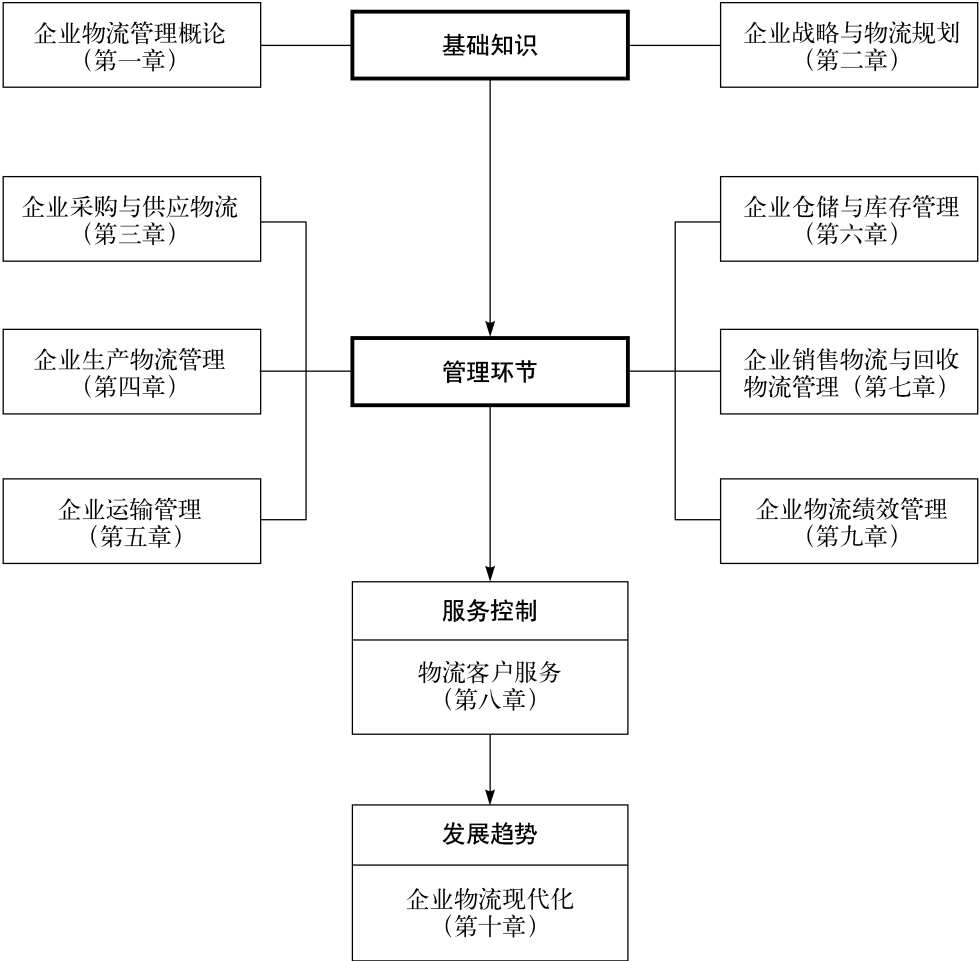


第六章

企业仓储与库存管理



企业物流管理结构模型

知识目标

- 了解仓储的产生与发展,以及仓储的分类和功能;
- 理解企业库存的管理目标;
- 掌握企业库存管理实务的作业流程。

技能目标

- 能够运用所学知识分析具体案例;
- 具备企业库存管理的实际操作能力。

仓储是仓库储存和保管的简称,与运输一起成为企业物流活动的中心要素。因此,仓储管理是物流系统的一项重要功能,其作用在于消除货物生产与消费在时间上的差异,以产生物流的时间效益。仓储管理水平直接影响着物流系统整体功能的发挥。同时,企业根据自身生产、销售的特点和客户需求的变化确定合理的库存,从而使库存成本降到最低。这是库存管理的目标,也是实现企业库存合理化的基础之一。

第一节 企业仓储管理概述

一、仓储的产生与发展

仓储是在特定的场所储存货物的行为。人类社会自从有剩余产品以来,就产生了储存。我国的仓储活动有着悠久的历史。考古学家在西安半坡村的仰韶遗址发现了许多储存食物和用具的窑穴。这些窑穴多密集在居住区内,和房屋交错在一起,是我国发现最早的仓库雏形。古籍中也常出现“仓廩”、“窰窑”这样的词语,其中“仓廩”中的“仓”是专门藏谷的场所,“廩”是专门藏米的场所;“窰窑”是指储藏货物的地下室,椭圆形的叫“窰”,方形的叫“窑”。这些词语都用来表示储存货物的场所。由于古代把存放兵器的地方叫做“库”,后人便把“仓”和“库”结合使用,把储存和保管货物的建筑物或场所统称为“仓库”。如今,仓库则指进行仓储活动的主要场所。

(一) 我国仓储的发展历程

纵观历史,我国仓储的发展大致经历了以下四个阶段:

1. 古代仓储阶段

“邸店”作为商业仓库的最初形式,它既具有寄存商品性质,又具有旅店性质。

随着社会分工的进一步发展和商品交换范围的不断扩大,“塌房”从“邸店”中分离出来,专门用来储存商品,成为带有专业性质的商业仓库。

2. 近代仓储阶段

近代仓储业的显著特点是有着明确的业务种类、经营范围、进出手续等。19 世纪的商业仓库叫做“堆栈”,即堆存和保管货物的场地和设备。其初期的业务只限于堆存货物,货物的所有权属于寄存人。随着堆栈业务的扩大,服务对象的增加,解放前的堆栈业已经有了码头堆栈、铁路堆栈、厂号堆栈和海关堆栈等划分。

3. 社会主义仓储阶段

新中国成立以后,政府接管并改造了旧中国留下来的仓库。当时政府采取对口接管改造的政策,如物资部门仓库由全国货物清理委员会接管,铁路、港口仓库由交通运输部门接管等。1962 年,国家货物储运局(后改为国家物资储运总公司)成立。1984 年,国家物资储运总公司在各地建立仓库,再加上各地物资局下属的储运公司以及仓库,在全国逐步形成了一个物资储运网。

4. 现代化仓储阶段

我国从 20 世纪 70 年代开始建造自动化仓库,并普遍采用电子计算机辅助仓库管理,使国内仓储业进入了自动化的新阶段。为改变我国仓库管理的落后面貌,政府作了大量投入。首先,重视旧式仓库的改造工作。按照现代化仓储作业要求,改建旧式仓库,增加设备的投入,配备各种搬运、装卸、堆码等设备,改善工人的劳动条件,减轻劳动强度,提高仓储作业的机械化水平。其次,新建了一批具有先进技术水准的现代化仓库。

(二) 我国仓储的发展趋势

随着仓储管理理念和现代信息技术的不断进步,我国仓储的发展总体来说有以下几个趋势:

1. 仓储社会化

实行仓储行业管理,发挥全行业整体功能的优势,实现仓储社会化,可彻底改变仓储业利用率不高、劳动效率低、自身发展能力低的不良现状,使之真正成为一种市场资源,促进仓储业的发展。

2. 仓储专业化

仓储专业化是指仓储企业具备专业的管理水平和技术,专门从事仓储行业,为其他企业服务。专业化仓储的发展可为企业提供个性产品,将企业资源充分集中到其擅长的项目上,可帮助企业提高效益,增强企业竞争优势。

3. 仓储标准化

仓储标准化是指采用国家规定的仓储标准或者行业普遍实行的惯例。这不仅能够实现仓储环节与其他环节的密切配合,同时可以提高仓库内部作业效率,是发展信息化、机械化、自动化仓储的前提条件。仓储标准化主要包括:包装标准化、托盘标准化、标识标准化、容器标准化、计量标准化、条码标准化、作业工具标准化、仓储信息标准化等技术标准化,以及服务标准化、单证报表标准化、合同格式标准化等。

4. 仓储信息化

仓储信息化是指通过计算机和相关信息输入输出设备,对货物识别、入库、保管、出库进行操作管理,进行账目处理、货位管理、存量控制,制作各种报表和提供实时查询。物流中心和配送中心的存货品种繁多,存量差异巨大,出入库频率各不相同。要提高仓库利用率,保持高效率的货物周转,实施精确的存货控制,必须进行计算机的信息管理和处理。仓储信息化管理是提高仓储效率、降低仓储成本的必要途径。

5. 仓储自动化

仓储自动化是指对仓储作业进行计算机管理和控制。在仓储作业中,通过条码技术、射频识别技术、数据处理、仓储信息管理等技术指挥堆垛机、传送带、自动导引车、自动分拣机等自动设备完成仓储作业,同时完成报表、单证的制作和传送。特殊货物仓储则采用温度、湿度自动控制技术和自动监控技术,确保仓储安全。

6. 仓储管理科学化

仓储管理科学化是指在仓储管理中采用合理、高效、先进的管理模式和方法。仓储管理科学化涉及管理体制、管理组织、管理方法几个方面,包括采用高效化的组织机构,实行规章化的责任制度,建立动态的奖励分配制度,实施有效和系统的职工教育培训制度。仓储管理科学化是实现高效率、高效益仓储的保障。

二、仓储的分类

仓储有多种分类方法,常用的有以下几种:

1. 按仓储的对象划分

根据仓储的对象不同,仓储可以分为普通货物仓储和特殊货物仓储。

(1) 普通货物仓储。普通货物仓储是指无特殊保管条件,对普通生产、生活物资和用品进行的仓储。

(2) 特殊货物仓储。特殊货物仓储是指需特殊保管条件的仓储,如危险品仓储使用监控、调温、防爆、防毒、泄压等装置,冷库仓储使用能控制一定温度的装置,粮

食仓储使用恒温装置等。

2. 按仓储的产生原因划分

根据仓储的产生原因不同,仓储可以分为生产仓储、销售仓储和政策性仓储。

(1) 生产仓储。生产仓储是指由生产过程中的不确定性所导致的某些物料供给大于需求而产生的储存,如生产企业为生产而储存的原材料或半成品。

(2) 销售仓储。销售仓储是指因生产节奏和批量与销售节奏和批量的不一致而产生的储存,如销售企业的库存商品。

(3) 政策性仓储。政策性仓储是指由于政策的需要而产生的储存。这类仓储物属于国家政府,是为了满足社会稳定、国防安全的需要,如煤炭、石油、粮食仓储等。

3. 按仓储物的处理方式划分

根据仓储物的处理方式不同,仓储可以分为保管式仓储、加工式仓储和消费式仓储。

(1) 保管式仓储。保管式仓储是指在仓储过程中不进行其他的活动,只进行货物的储存保管,最终原物返还。

(2) 加工式仓储。加工式仓储是指在仓储的过程中对货物进行简单的加工。例如,木材的加工仓储,针对造纸厂的需要将树木磨成木屑;针对家具厂的需要将原木加工成板材或剪切成不同形状的材料;针对木板厂的需要将树枝、树杈、碎木屑掺入其他材料制成复合木板。

(3) 消费式仓储。消费式仓储是指不增加中转仓储,由生产者直接面对消费者的仓储过程,货物所有权发生转移。

三、仓储的功能

商品的仓储和运输之所以被认为是物流的主要功能,是因为它们在整个物流活动中起着十分重要的作用,是任何其他经济活动所不能代替的。从物流的角度看,仓储的功能可分为基本功能和增值服务功能两种。

1. 基本功能

仓储的基本功能主要包括保管功能和调节功能。

(1) 保管功能。保管功能是仓储最基本的功能,也是仓储产生的根本原因。保管要注意以下三点:一是存货人交付保管的仓储物数量与质量在提取时尽量保持与原来一致;二是按照存货人的要求分批收货和分批出货,对储存的货物进行数量控制;三是为了保证仓储物的质量不变,保管人需要采用先进的技术、合理的保管措施,妥善地保管仓储物。仓储物出现问题时,保管人不仅要及时通知存货人,还需要

及时采取有效措施减少损失。

(2) 调节功能。仓储具有调节供需和调节运输两个功能。一方面,仓储可以调节生产和消费的平衡,使它们在时间和空间上得到协调,保证社会再生产的顺利进行,此时,仓储在物流中起着“蓄水池”的作用。当上游生产供应的“商品流”大大超过下游消费需要的时候,打开仓储这一“蓄水池”的闸门,就不至于使“江河泛滥”;反之,当上游生产供应不能满足下游消费需要时,“蓄水池”中的资源可以保证下游的需要得到满足。另一方面,由于不同的运输方式在运向、运程、运力和运输时间上存在着差异,一种运输方式一般不能直接将货物运达目的地,需要在中途改变运输方式、运输路线、运输规模时,运输的衔接只有依靠运输过程中的仓储来完成,此时,仓储在物流中就起着“火车站”的作用。

2. 增值服务功能

仓储的增值服务功能是指利用货物在仓库的存储时间,开发和开展多种服务来提高仓储附加值、促进货物流通、提高社会效益的功能,主要包括配送、配载、加工和交易中介等功能。

(1) 配送功能。配送可以缩短运输距离,减少物流环节,提高物流效益。配送的发展不仅有利于商业企业减少存货、减少流动资金、保证销售,还有利于生产企业减少库存、减少固定资金的投入。

(2) 配载功能。配载是对同一线路的货物进行合理安排,使小批量的货物实现整车运输,是仓储的一个重要内容。通过配载可确保商品配送的及时完成和运输工具的充分利用。目前,大多数仓储都提供配载功能。

(3) 加工功能。加工原本是生产环节的任务,但随着消费的多元化、个性化发展,许多企业开始在仓储环节进行产品的分解、分装、组配、贴商标等工序。仓储期间可以通过简单的加工活动来提高货物附加值。

(4) 交易中介功能。仓储利用大量存放在仓库的有形货物,与各类货物使用部门开展现货交易中介,扩大了货物交易量,提高了仓储效益;同时,还能充分利用社会资源,加快社会资金周转,减少资金沉淀。交易中介功能的开发是仓储经营发展的重要方向。

四、仓储在物流系统中的战略地位

仓储在企业物流系统中是唯一的静态环节,有人称之为时速为零的运输。随着经济的发展,市场需求趋向个性化、多样化,生产方式也发展为多品种、小批量的柔性生产方式,物流的特征由少品种、大批量变为多品种、少批量或多批次、小批量,仓库的功能也从重视保管逐渐变为重视流通功能的实现。仓储相当于物流体系的一个节点,在这里,物质实体既化解了其供求在时间上的矛盾,也创造了新的时间上的

效益(如时令上的差值等)。因此,仓储是物流中的重要环节,其功能相对于整个物流体系来说,既有缓冲与调节的作用,又有创造价值与增加效益的功能。

从某种意义上讲,仓储管理在物流管理中占据着核心的地位。从物流的发展可以看出,在多环节的流通过程中,由于各个环节对于需求的预测存在误差,因此,随着流通环节增加,误差被放大,库存也就越来越偏离实际的最终需求,从而使保管成本和市场风险加大。为了解决这个问题,企业应从研究合理的库存开始,改变流通过程,建立集中的配送中心,最后改变生产方式,实行订单生产,进行动态的 JIT 配送,以实现减少库存的目的。在这个过程中,尽管仓库越来越集中,服务范围越来越大,仓库吞吐的货物越来越多,但是仓储周期缩短、成本递减的趋势一直没有改变。从发达国家的统计数据来看,现代物流的发展历史就是库存成本在总物流成本中所占比重逐步降低的历史。所以,仓储环节不仅是物流系统的重要组成部分,也是整个系统对物流成本实施管理控制的重要环节。仓储成本的降低能直接实现物流成本的降低。

仓储总是出现在物流各环节的结合部,仓储管理已成为供应链管理的核心环节。例如,采购与生产之间,生产的初加工与精加工之间,等等。仓储环节集中了上下游流程整合的所有矛盾,仓储管理就是在实现物流流程的整合。如果借用运筹学的语言来描述,仓储管理在物流中的定位就是在存在运输条件约束的情况下,寻求最优库存(包括布局)方案作为控制手段,达到物流总成本最低的目标。

社会经济的发展、现代物流的兴起赋予了仓储诸多新的内涵,这充分说明仓储将愈加显示出其在企业物流建设与发展过程中不可替代的战略地位。

小案例

月山啤酒集团的仓储管理^①

月山啤酒集团通过借鉴国内外物流公司的先进经验,结合自身的优势,制定出自己的仓储物流改革方案。首先,成立了仓储调度中心,对全国市场区域的仓储活动进行重新规划,对产品的仓储、转库实行统一管理和控制,对产成品的市场区域分布、流通时间等进行全面调整、平衡和控制,仓储调度成为销售过程中降低成本、增加效益的重要一环。其次,以原运输公司为基础,月山啤酒集团注册成立具有独立法人资格的物流有限公司,引进现代物流理念和技术,并完全按照市场机制运作。作为提供运输服务的“卖方”,该物流公司能够确保按规定要求,以最短的时间、最少的投入和最经济的运送方式,将产品送至目的地。第三,月山啤酒集团筹建了技术中心。月山啤酒集团利用建立在互联网信息传输基础上的 ERP 系统,筹建了月

^① 参见《〈仓储管理〉案例》,[2007-01-11],<http://www.smst.cn/Article18855.html>。

山啤酒集团技术中心,将物流、信息流、资金流全面统一在计算机网络的智能化管理之下,建立起各分公司与总公司之间的快速信息通道,及时掌握各地最新的市场库存、货物和资金流动情况,为制定市场策略提供准确的依据,并且简化了业务运行程序,提高了销售系统工作效率,增强了企业的应变能力。

通过这一系列的改革,月山啤酒集团获得了很大的经济效益。首先,集团的仓库面积由7万多平方米下降到不足3万平方米,产成品平均库存由12 000吨降到6 000吨。其次,产品物流实现了环环相扣。销售部门根据各地销售网络的要货计划和市场预测,制定销售计划;仓储部门根据销售计划和库存及时向生产部门传递要货信息;生产部门有针对性地组织生产;物流公司则及时地调度运力,确保交货质量和交货期。最后,销售代理商在有了稳定的货源供应后,可以从人、财、物等方面进一步降低销售成本,增加效益。经过一年多的运营,月山啤酒集团物流网取得了阶段性成果。实践证明,现代仓储物流管理体系的建立使月山啤酒集团的整体营销水平和市场竞争能力大大提高。

第二节 企业库存管理

一、企业库存管理概述

(一) 企业的库存管理思想

企业的库存管理思想主要包括拉动式库存管理法和推动式库存管理法。拉动式库存管理法是基于每个仓库的特定需求以一定的订货批量补足库存;推动式库存管理法是基于每个仓库的预测需求将剩余产能分配给每个仓库。

1. 拉动式库存管理法

拉动式库存管理法(pull inventory management philosophy)认为,每一个存储点(如仓库)都独立于渠道中其他所有的存储点,需求预测和补货决策时主要考虑本地市场的情况,忽略各区域不同水平、不同时间的需求对生产企业造成的影响,即各个仓库首先确定自己所需补进的货量,再将信息逐级向上传导,拉动整个供应链的库存变动。由此看出,生产企业是根据各市场需求而不是自身的生产批量提供供给,如图6-1所示。

拉动式库存管理法由于在决定补货量时都只考虑仓库的各相关因素,而不直接考虑各个仓库不同的补货量和补货时间对工厂成本的影响。所以,虽然利用该方法可以对每个仓库的库存进行精确控制,但如果对各个仓库的库存单独进行决策,那

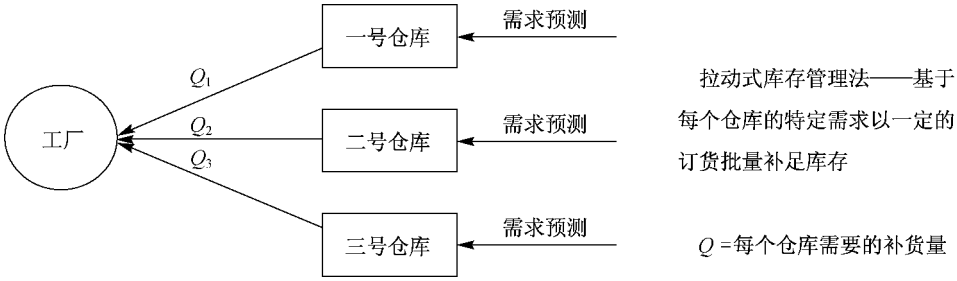


图 6-1 拉动式库存管理法

么补货批量和补货时间不一定能够与企业生产批量、经济采购批量等很好地协调起来。

拉动式库存管理法在供应渠道的零售环节中的应用十分普遍,超过 60%的耐用消费品和将近 40%的非耐用消费品都采用该方法补货。拉动式库存管理法在今后的发展方向是利用现代化信息技术,通过上下游的协作来减少库存,提高服务水平。

2. 推动式库存管理法

推动式库存管理法(push inventory management philosophy)是根据每个存储点的预测需求、可用的空间或其他一些标准分配补货量,属于生产企业管理库存的一种管理方法。生产企业在供应链上游通过综合考虑来自下级企业的订单和企业自身生产能力而做出对下级企业的库存决策,如图 6-2 所示。

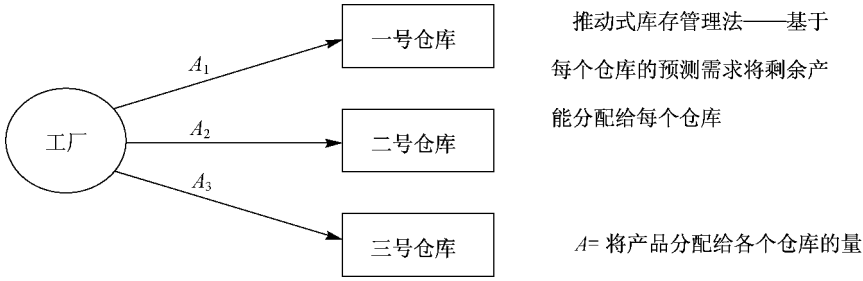


图 6-2 推动式库存管理法

如果企业各个仓库库存单独进行决策,那么补货批量和补货时间不一定能够与生产批量、经济采购批量或最小订货量很好地协调起来。推动式库存管理法避免了由各个仓库库存单独进行决策所带来的风险,库存水平的设定可根据仓库系统的情况统一决定。

一般地,当采购和生产的规模经济收益超过利用拉动式库存管理法实现的最低总库存水平带来的收益时,就可以采用推动式库存管理法。此外,为了更好地进行

整体控制,可以集中管理库存,利用采购和生产的规模经济来决定库存水平以降低成本,在总体需求的基础上进行预测,然后分摊到每个仓库来提高准确性。

(二) 企业库存的分类

在企业物流活动中,可从不同的角度对库存进行分类。

1. 按库存的储存状态分类

根据库存的储存状态,库存可分为仓库储备和临时堆放。

(1) 仓库储备。仓库储备是指存储在正规的仓库中的库存,一般储备数量较大、储备时间较长。这种储备占用资金,支付流动资金利息,还要占用仓库,支付保管费。随着储存数量的增加、储存时间的延长,支付的费用也越来越多。例如,生产企业的成品库、原材料库、中间品库等;流通企业的商品仓库、批发仓库、零售仓库等;储运企业的储存仓库等都属于仓库储备。

(2) 临时堆放。临时堆放一般是指在工作地临时堆放的物资,一般是小量的、临时的、没有进入仓库保管的物资。例如,临时堆放于工作岗位上的工件、零售柜台或货架上的商品等。与仓库储备不同,这些东西虽然也占用流动资金,也属于企业的库存,但是不需要占用仓库,不需要支付保管费,且占用金额较小,周转速度较快。

2. 按库存的储存性质分类

根据库存的储存性质,库存可分为安全储备、中转储备和周转储备。

(1) 安全储备。安全储备是指为预防日后的不测事件而进行的有计划的物资储备。例如,为预防战争、灾害而进行的粮食储备、钢材储备等。如国家储备仓库,这种仓库单纯以储备保管为目的,一般实行较长时间的储备,短时间内不会动用,除非碰上紧急情况,即使动用,也要以新换旧,保持物资的使用价值。安全储备一般是指国家宏观上的战略性的物资储备。

(2) 中转储备。中转储备是指为衔接不同运输方式、不同运输环节而设立的物资中转运输储备。例如,铁路运输换公路运输,水路运输换公路运输或者长途运输换短途运输。京广铁路运输换陇海铁路运输时,在接口口往往设有中转物资仓库,以备运输中转用。外运码头仓库、机场仓库、铁路站台仓库等以及公路运输市场中的货运场,例如,广州市郊的罗冲围货运场、天平架货运场、搓头货运场等,储备的货物都属于中转储备。中转储备要收取仓储费或中转费,其收费标准比一般的合同仓储或公共仓储的收费标准要高。

(3) 周转储备。周转储备是指生产企业或者流通企业为进行生产或流通周转而进行的一些临时的、不断流转的储备,包括仓库储备和临时堆放。例如,生产企业的原材料库、中间品库、成品库以及生产工序旁的临时堆放,既会不断地被消耗,又会不断地进货补充。而流通企业的仓库商品以及柜台上存放的货品也会不断地销

售出去和不断地进货补充。这些储备物资都是周转储备。没有这些物资,生产企业的生产无法进行,流通企业的销售也无法进行。这些储备物资是保证生产或流通顺利进行的前提条件。

（三）企业库存的管理目标

目前,我国企业的库存成本费用占产品全部成本费用的 10.5%左右,对于众多的制造商和经销商来说,不断增加的库存已经成为一种沉重的负担。降低库存成本、提高库存保证力度和加快供应速度,从而实现利润的最大化已成为企业库存的管理目标。

（1）降低库存成本。库存成本包括库存持有成本、订货成本或生产准备成本、缺货成本、接货成本和验货成本等。从经济角度看,企业应降低库存成本,以降低生产总成本,拓展盈利空间及增强企业竞争力。

（2）提高库存保证力度。企业有很多销售机会时,需要一定的存货保证,企业缺货所造成的损失是无法估量的。企业在为客户服务时,必须为保证供给而维持一定的库存水平。为了提供更好的客户服务,企业库存必须加大满足生产和销售需要的保证力度。

（3）加快供应速度。库存管理不能只根据经济或技术指标来进行,还要考虑企业所处的外部环境,在外部环境变化很快的情况下,企业应以“最快速度实现进出货”的目标来管理库存。如果库存管理系统无法提供快速供应,企业的服务水平会随之下降,企业形象会受到影响,并造成一定的经济损失。

库存问题不是孤立的,它和营销问题、仓库问题、生产问题、材料运输问题、采购问题、财务问题等都有着千丝万缕的联系。因此,库存管理所涉及的目标并不完全一致,有些甚至是互斥的目标。库存问题是企业内部不同职能部门间矛盾的根源。这种矛盾因不同职能部门在涉及库存问题上追求不同的目标而引起,表6-1列出了不同职能部门在涉及库存问题上追求的不同目标。

表 6-1 各部门互斥的目标

职能部门	职 能	库存目标	库存量的倾向
生产	制造产品	有效的批量	高
营销	出售产品	良好的客户服务	高
采购	采购所需材料	单位成本低	高
财务	提供流动资金	资金的有效利用	低

由表 6-1 可以看出,各部门对库存的要求不是完全一致的,甚至会出现抵触。从企业整体来看,库存控制的总体目标是在库存投资和对客户的服务水平以及保证

企业正常经营之间寻求一个平衡点。在这个平衡点上,企业能够以较少的库存投资达到较高的客户服务水平,并且保证企业正常经营。

二、企业库存管理实务

传统的库存管理实务只涉及订货数量和订货时间的问题,因此,比较容易作出决策。而现代库存管理实务越来越复杂,管理方法越来越多,库存决策也变得更加复杂。

(一) 企业库存作业概述

1. 企业库存作业流程

企业库存作业主要包括三个基本的环节:入库作业、存货管理、出库作业。与其他部门的作业流程相比,库存作业流程主要有以下几个特点:

(1) 库存作业流程的非连续性。库存作业流程不是连续进行的,而是间接进行的。这是因为从入库到出库各个作业环节之间存在着间歇。例如,货物入库后,不能立即出库,需要在库保管一段时间;货物分拣包装完毕之后,需要有一段待运时间等。

(2) 库存作业量的不均衡性。仓库出入库作业在时间上的不确定和批量大小的不一致造成了仓库每天完成的作业量有很大差别,各月之间的作业量也有很大不同。具体表现在工作量上忙闲不均,时间上时松时紧。货物会分批到库而集中出库,或者集中到库而分批出库。

(3) 库存作业对象的复杂性。库存作业对象是各种各样的货物,有成千上万种。由于不同的货物要求不同的作业手段、方法和技术,所以情况比较复杂。

(4) 库存作业范围的广泛性。库存作业的大部分环节是在仓库内进行,但接运、配送等环节应在仓库外进行。仓库外的范围相当广泛,可包括生产企业、车站、码头、客户指定地点等。

库存作业流程的这些特点对仓库的规划和管理,对人员的定编和组织,对作业计划、方式和方法等,均会产生重要影响,它给整个库存作业的合理组织带来一些困难。只有掌握这些特点,充分发挥各职能环节的作用,才能为企业带来更好的时间和空间效益。

2. 商品入库作业流程

商品入库作业是实现商品储存的前置工作。商品一旦收下,仓库将承担保持商品完好的全部责任。因此,商品入库作业至关重要。通常,商品入库作业流程主要包括进货作业、商品分类与编码、商品验收入库三个环节,如图 6-3 所示。

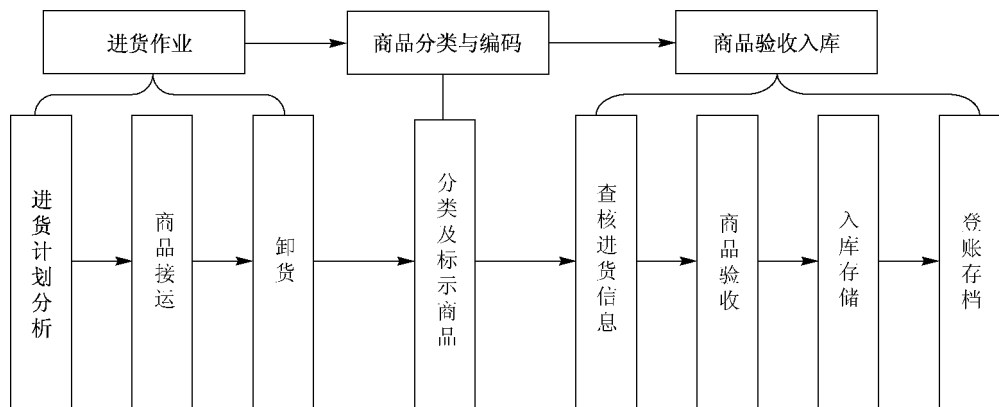


图 6-3 商品入库作业流程示意图

(1) 进货作业。进货作业应合理进行进货计划分析,根据实际情况选择商品接运方式和安排卸货工作。进货作业的具体流程如下:

① 进货计划分析。进货计划分析主要包括制定商品采购计划、分析进货因素等。

② 商品接运。商品接运的方式有多种,如供应商直接运到仓库交货,或由铁路、航空、水运等运输工具进行转运。

③ 卸货。卸货过程包括卸载、搬运作业,应合理安排好人力、装卸搬运设备及卸货站台空间。

(2) 商品分类与编码。商品分类与编码可在库存作业流程中起到标准化的作用,使管理更加高效。因此,首次入库的商品都应进行分类与编码。

在进行商品分类与编码时,应遵循以下原则:

① 选择统一的分类标准,标准一旦确定,不再随意变更。

② 分类要有排他性,不与其他商品重复。

③ 分类要有全面性,可覆盖所有商品。

④ 分类应有伸缩性,以适应商品种类的增加等。

在对商品进行分类与编码时,可采用按商品特性分类、按交易行业分类、按商品形状分类、按运输要求分类等一些分类方法,为账务处理方便,也可按会计科目进行分类。

(3) 商品验收入库。商品验收环节要仔细核对凭证并进行质量检验。另外,商品入库存储应该合理安排货位并登账存档。商品验收入库的具体流程如下:

① 核查进货信息。该环节主要是核对凭证。这些凭证包括:入库通知单和订货合同副本,这是仓库接受商品的凭证;供货单位提供的材质证明书、装箱单、磅码单、发货明细表等;商品承运单位提供的运单。若商品在入库前发现残损情况,应出

示承运单位提供的货运记录,作为向责任方交涉的依据。如在验收凭证的过程中出现问题,应及时与供应商协商解决。此时,到库商品应作为待检验品堆放在待验区,待证件核对无误后再进行验收。证件未核对完之前,不能验收,不能入库,更不能发货。

② 商品验收。商品验收是指在货物真正入库前,按照一定的程序和手续,对到库商品进行数量和外观的检查,以验证它是否符合合同规定的一项工作。一般先根据商品的特性、商品价值的大小、品牌信誉、物流环境等因素确定抽检比例,然后对商品的数目、重量和体积进行数量检验,还要对商品的外观、尺寸、理化反应等进行质量检验。

③ 入库存储。商品验收完毕后应放入仓库。存放地点的确定可采用分区存放、分类保管、对货位进行编号的方法。指定货位之后,根据“安全、方便、多储”的原则将货物堆码。堆码前后要对货垛进行垫垛和苫垛,即货物苫垫,防止货物受到侵蚀。

④ 登账存档。登账存档主要包括:将所有进货入库单据进行归纳整理,详细记录验收情况;登记入库商品的存储位置;对库存商品保管账务进行处理,让库存账面数量与库存实物数量同时增加,一一对应。

3. 商品出库作业流程

商品出库的方式主要有三种:客户自提、委托发货、公司送货。客户自提是客户自己派人或派车来企业的库房提货;委托发货是客户委托企业利用第三方物流提供送货服务;公司送货是企业利用自己的货车给客户送货的一种出库方式。无论采用哪种出货方式,都要填写出库单。出库单主要包括以下项目:发货单位、发货时间、出库品种、出库数量、金额、出库方式选择、运算结算方式、提货人签字、仓库主管签字等。

商品出库作业主要包括核单备货、复核、分货、包装、发货、销账存档几个流程,如图 6-4 所示。

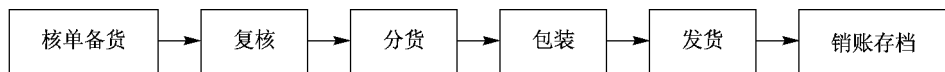


图 6-4 商品出库作业流程示意图

(1) 核单备货。核单备货即审核货物出库单,根据出库单配齐货物。核单备货要求坚持“两不、三核、五检查”的原则。“两不”即未接单据不翻账,未经审单不备货;“三核”即核实凭证、核对账卡、核对实物。“五检查”即对单据和实物要进行品名检查、规格检查、包装检查、件数检查、重量检查。

(2) 复核。复核是指对已备出库的商品进行单据和实物的再次核对,确保准确无误。商品出库要求坚持“未经复核不出库”的原则。

(3) 分货。分货可分为人工分货和自动分类机分货两种。人工分货是通过人工目视进行货物处理。所有分货作业过程全部由人工完成,即根据单证或其他传递过来的信息拣取商品。拣货作业完成后,由人工将各客户订购的商品放入已标示好的各区域或容器中,等待出货。而自动分类机分货则将有关信息通过自动分类机的信息输入装置输入自动控制系统进行操作。当货物通过移栽装置移动至输送机上时,由输送系统运送至分类系统。

(4) 包装。包装是指对物品进行编配拼装、换装、改装和加固包装等作业,以满足货物运输安全的需要。包装应做到妥善衬垫、坚实牢固、标识清晰。

(5) 发货。根据商品出库作业流程,要按照出库单所列项目将所拣取的商品按运输路线进行分类,再进行严格的出货检查,装入合适的容器或进行捆包,做好相应的标识,然后按车辆趟次或行车路线将商品运至发货区,最后装车发运。

(6) 销账存档。仓库账务员根据出库单按照规定的会计手续核销存量,进行记账。

(二) 企业库存的商品保管

商品保管是仓库管理工作最基本的内容。在储存过程中,由于自身的特性以及自然因素和人为因素的影响和作用,商品的质量有可能发生变化,从而影响其使用价值。因此,企业必须掌握这些因素影响商品质量的规律,并采取相应的措施,把可能的影响控制在允许范围内。这是商品保管的基本任务。而商品养护是一项技术比较复杂的工作。仓库保管人员要积极钻研与本职有关的商品养护技能,完善商品养护措施。

1. 引起商品质量变化的因素

在商品保管过程中,引起商品质量变化的因素主要有以下两个:

(1) 自然因素。自然因素主要包括以下内容:

① 空气。空气中含有多种化学元素,可以和商品起化学作用,引起商品质量变化,如空气中的氧气使金属氧化,二氧化碳等有害气体会导致金属和金属制品锈蚀。

② 温度。温度是使商品发生变化的重要因素。温度高,商品可能会发热变质;温度低,某些商品会被冻坏;而在适宜的温度下,某些商品会滋生细菌。

③ 湿度。湿度是空气含水分的程度。湿度小,有的商品会干枯和皱裂;湿度大,有的商品吸收水分发生溶解或霉变。

④ 日光、尘土。日光长期照射某些商品会影响其使用价值。尘土则会玷污商品,加速金属的锈蚀。

⑤ 虫鼠、微生物。虫鼠不仅会破坏仓库,还会污染商品。微生物的繁殖可使商品腐烂变质,失去使用价值。

(2) 人为因素。人为因素主要包括以下内容:

① 保管场合选择不合理。不同的商品由于本身特性不同,要求的保管条件也不同。如果没有遵循商品保管条件的规律,选择错误的保管场合会使商品受到损害。

② 包装不合理。为防止商品在储运过程中受到外力的破坏,应对商品进行适当的捆扎和包装。如果捆扎或包装不牢,会造成倒垛和散包,使商品丢失或损坏。

③ 堆码、苫垛不合理。垛形选择不当、堆码超高超重、不同货物混码等都会导致库存商品损坏变质。

④ 违章作业。如在仓库内烧荒、吸烟等会引起火灾,造成重大损失。

⑤ 储存时间。在一般情况下,由于商品本身的特性,商品储存时间越长,受上述因素影响的程度就越大,变化的可能性就越大,变化的程度也越深。

在保管过程中,应该针对以上因素,掌握变化规律,不断完善保管措施。

2. 商品养护的措施

商品养护应贯彻“以防为主,防重于治,防治结合”的方针,仓库保管人员应加强养护管理,改善养护条件,达到最大限度地保护商品质量、减少商品损失的目的。商品养护应采取以下几方面的措施:

(1) 控制和调节库房温度、湿度。在商品储存中,绝大多数商品质量的变化是由仓库的温度、湿度变化引起的。因此,在仓储管理中,温度、湿度的管理十分重要。保持必要的温度和适宜的湿度是维护商品质量的重要措施之一。目前,除少数现代化仓库和部分条件好的大型仓库利用空调装置和机械设备控制和调节温度、湿度外,大部分商业仓库都是以人工的方法,分别采用密封隔潮、通风排湿、吸潮降温、避光降温、洒水加湿、采暖保温等措施,以达到商品对温度、湿度的要求。有时将几种方法合理地结合起来使用,效果更好。

(2) 金属商品注重防锈。金属商品发生锈蚀,不仅影响外观和质量,造成商品陈旧,同时会使其机械强度下降,使用价值降低,严重的甚至报废。例如,精密量具发生轻微锈蚀,就可能影响其精确度;各种刀具常因锈蚀而表面形成斑点、凹陷,难以保持平整和锋利。金属商品的防锈蚀是指防止金属商品与周围介质发生化学作用或电化学作用,使金属商品免受破坏。在仓储中一般采用改善仓储条件,控制环境温度、湿度和空气中腐蚀性气体的含量等方法防锈蚀,还可采用表面涂防锈油、气相缓蚀剂、可剥性塑料、干燥空气封存等方法。

(3) 含有机物商品注重防霉腐。糖类、蛋白质、油脂和有机酸等物质是微生物生长繁殖所必需的营养物质。因此,在环境条件适宜微生物生长繁殖的情况下,微生物将在含有这些营养物质的商品上迅速地生长繁殖,造成商品的霉变。常见的易霉腐的商品有:含纤维素较多的,如棉麻织品、纸张和化纤制品等;含蛋白质较多的非食品,如丝毛织品、毛皮及皮革制品等;含蛋白质较多的食品,如肉、鱼、蛋及乳制

品等;含多种有机物质的商品,如水果、蔬菜、干果、干菜、卷烟等。商品防霉腐主要是针对商品霉腐的外因,用化学药剂抑制或杀死寄生在商品上的微生物,或控制商品的储存环境条件。主要的防霉腐方法有化学药剂防霉腐、气相防霉腐、低温冷藏防霉腐;此外,还有干燥、盐腌、酸渍、辐射等。

(4) 做好商品在库检查。通过检查可以及时掌握商品在保管过程中所发生的质量变化情况,以便适时采取防治措施。同时,可以鉴定已采取的措施所收到的成效,从而进一步掌握商品在库储存期间的变化规律,总结养护经验,不断提高养护水平。商品在库检查要做到定期和不定期、定点和不定点、重点和一般相结合。严格控制库内温度、湿度和卫生清洁管理,并做好防虫、防火等工作。

(三) 企业库存的商品盘点

在库存作业过程中,商品处于不断入库和出库的状态,在作业过程中产生的误差经过一段时间的积累会使库存资料反映的数据与实际数量不相符。为了对库存商品的数量进行有效控制,并查清商品在库房中的质量状况,必须定期对各储存场所进行清点作业,这一过程称为盘点作业。盘点作业不仅能确定商品现存数量,纠正账物不一致的现象,检验库存管理的绩效,进而使仓库保管人员从中吸取经验教训,还能计算经营损益,因为企业的损益往往与商品库存有着密切的关系。因此,盘点作业是衡量库存管理状况好坏的标准尺度。

商品盘点作业的内容主要包括检查商品的数量、质量、保管条件、安全状况等。商品盘点作业流程如图 6-5 所示。

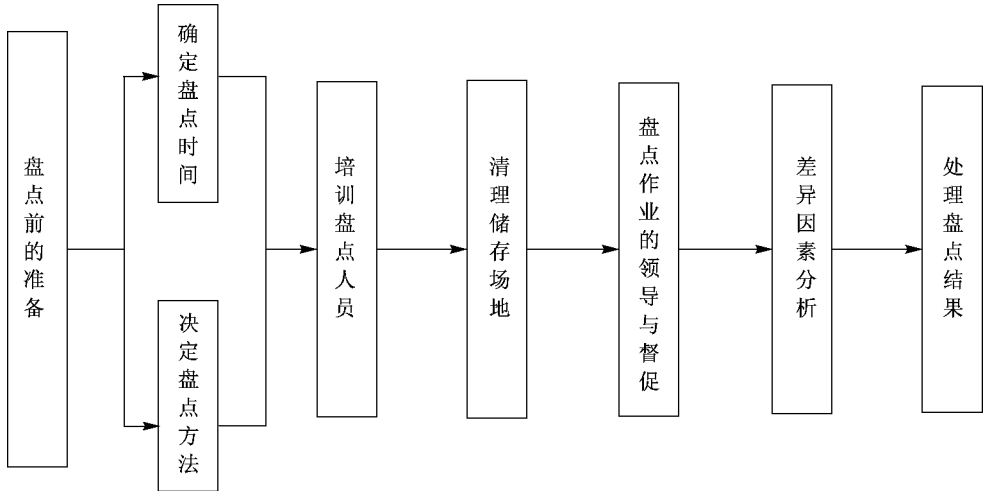


图 6-5 商品盘点作业流程示意图

1. 盘点前的准备

盘点前的准备工作是否充分决定了盘点作业的顺利程度。盘点前的准备工作包括确定盘点的具体方法和作业程序,配合会计进行盘点,设计并印制盘点时使用的表单,准备好盘点时所需的基本工具。

2. 确定盘点时间

可根据仓库周转的速度来确定盘点时间。对于商品流动速度较慢的仓库,盘点时间一般在库存淡季或者财务结算前夕。对于商品流动速度较快的仓库,每间隔一个短暂的周期就应该盘点一次。

3. 决定盘点方法

企业应该根据实际情况选择盘点方法,主要有现货盘点法和账面盘点法两种。

(1) 现货盘点法。现货盘点法可分为期末盘点法和循环盘点法。期末盘点法是将所有货物在规定的周期期末统一进行一次盘点。循环盘点法是把每天或每周当做一个周期来盘点。通常对价值高或重要的商品检查的次数较多,监督也更为严密。

(2) 账面盘点法。账面盘点法是将每一种商品分别设立“存货账卡”,然后将每一种商品的出入库数量及有关信息记录在账面上,逐笔汇总出账面库存结余数,便可随时从计算机或账册上查悉商品的出入库信息及库存结余量。

小贴士

盘存单的具体格式如表 6-2 所示。

表 6-2 盘 存 单

盘点日期: 编号:

商品编号	商品名称	存放位置	盘点数量	复查数量	盘点人	复查人
.....						

4. 培训盘点人员

每当定期盘点时,必须要动员各部门相关人员,对于各部门抽调来的人员,必须加以组织分配,并进行短期的培训,使每个人在盘点工作中能够完成任务。培训分两部分:一是货物的认识;二是盘点方法的培训。一般情况下,认识货物可不必对员工进行培训,只需调用老员工或对货物熟悉的员工。

5. 清理储存场地

清理储存场地时应注意以下事项:

- (1) 盘点前对商品进行整理区分,未验收入库的商品不在盘点之列,已验收入库的商品归入储位,需要出库的商品提前做好出库准备。
- (2) 相关的账卡、单据、资料均应在整理后统一结清。
- (3) 明确呆滞物品、废品、不良品的标准,预先鉴别各类商品,记录在册。

6. 盘点作业的领导与督促

为确保盘点质量,工作期间要加强盘点作业的领导与督促。现实中,盘点结果显示的盈亏情况往往差异很大,若公司未能在此环节多加注意,对公司的损益将有重大影响。

7. 差异因素分析

盘点结束后,发现所得数据与账面数字不符时,应立即查找原因。查找的方向主要有以下几个:

- (1) 记账员登录数据时发生错登、漏登等情况。
- (2) 账物处理制度和流程不完善,账物不符。
- (3) 盘点前数据账目未结清,使账面数目不准确。
- (4) 盘点人员未尽责,发生漏盘、重盘、错盘等现象。
- (5) 出入库作业时,因商品损坏、丢失等原因使数据产生误差。

8. 处理盘点结果

差异原因找到之后,应只对主要原因进行适当的调整和处理。一些变质、受损的商品应及时处理。一些人为造成的损失,要找出责任人,进行处罚。

(四) 企业库存合理化

1. 企业库存合理化的概念

库存合理化的含义是用最经济的办法实现商品库存的功能。库存的功能是对需要的满足,实现被储物的“时间价值”应有一定储量。这是合理化的前提或本质,如果不能保证库存功能的实现,其他问题便无从谈起。但是,库存的不合理又往往表现在对库存功能实现的过分强调上。所以,库存合理化的实质是在保证库存功能实现的前提下,以最小的投入获得最大的产出,是一个投入产出的关系问题。

2. 企业库存合理化的主要标志

库存合理化主要有以下几个标志:

- (1) 质量标志。只有保证库存物的质量,商品的使用价值才能通过物流得以最终实现,所以保证库存物的质量是库存合理化的根本要求。时间价值或是利润多少

都是以保证质量为前提的。

(2) 数量标志。目前,科学的管理方法已能在各种约束条件下对合理数量范围作出决策。

(3) 时间标志。库存量越大而消耗速率越慢,则库存的时间越长;相反,则库存的时间越短。在保证功能实现的前提下,应寻求一个合理的库存时间,在具体衡量时往往用周转速度指标来反映时间标志,如周转天数、周转次数等。

(4) 结构标志。主要根据被储物不同品种、不同规格、不同花色的库存数量的比例关系对库存合理性作出判断,从而反映库存是否合理。

(5) 分布标志。分布标志指不同地区库存的数量比例关系,以此判断对当地需求的保障程度和对整个物流的影响程度。

(6) 费用标志。这里所涉及的费用主要包括仓租费、维护费、保管费、损失费等,通过这些实际费用可判断库存是否合理。

3. 企业库存合理化的措施

库存合理化是实行企业内部物资配送制和建立物流成本体系的基础。

(1) 进行库存物的 ABC 分类。ABC 分类法是将库存物按占用资金和销售额的比例的大小进行分类,占销售额比例大的物料归入 A 类,比例稍低的归入 B 类,最低的物料归入 C 类。这种分类的目的主要是通过对重要物料进行严格控制,在提高企业交货整体水平的基础之上降低企业的库存水平,同时又适当控制一般的物料。通过对不同的库存物料进行分类管理,可以大大降低企业的整体库存水平,从而降低库存的成本。表 6-3 是对库存物进行 ABC 分类管理和控制的具体措施。

表 6-3 ABC 分类管理和控制的具体措施

项目类别	A 类物料	B 类物料	C 类物料
占全部品种的百分比	5%~15%	20%~30%	55%~75%
占总金额的百分比	55%~75%	20%~30%	5%~15%
控制程度	严格	一般	简单
进出记录	详细	一般	简单
检查次数	多	一般	少
库存量	低	较高	高

(2) 追求规模经济,适度集中库存。适度集中库存是合理化的重要内容,所谓适度集中库存是利用库存规模优势,以适度集中库存代替分散的小规模库存来实现合理化。

(3) 加速总周转,提高单位产出。库存现代化的重要课题是将静态库存变为动态库存,周转速度变快,会带来一系列的改变:资金周转加快、资本效益提高、货损减

小、仓库吞吐能力增强、成本下降等。具体做法如采用单元集装存储、建立快速分拣系统都有利于实现快进快出、大进大出。

(4) 采用有效的“先进先出”方式。保证每个被储物的库存期不至过长,“先进先出”是一种有效的方式,这也是库存管理的准则之一。

(5) 提高库存密度,提高仓容利用率。这样做的主要目的是减少库存设施的投资,通过提高单位存储面积的利用率来降低成本、减少土地占用。

(6) 采用有效的库存定位系统。库存定位的含义是被储物位置的确定。如果定位系统有效,就能大大节约寻找、存放、取出的时间和劳动力,而且能防止差错的发生,便于清点。库存定位系统可利用先进的计算机进行管理,也可采取人工管理的方式。

(7) 采用有效的监测清点方式。对库存商品数量和质量的监测不仅是掌握基本情况的需要,也是科学控制库存的需要。在实际工作中稍有差错,账物就有可能不符,所以必须经常将库存商品与账卡进行核对,掌握实际库存情况。此外,监测也是掌握被储物质量状况的重要工作。

(8) 采用现代库存保养技术。如使用气幕隔潮,通过调节和改变空气成分进行保鲜,用塑胶薄膜封箱以隔水隔潮等。利用现代技术也是库存合理化的重要措施。

(9) 采用集装箱、集装袋、托盘等运储装备一体化的方式。集装箱等集装设施的出现也给库存带来了新观念。采用集装箱后,因集装箱本身便是一栋仓库,在物流过程中,也就省去了入库、堆垛、保管、出库等一系列库存作业,因而是库存合理化的一种有效措施。

本章小结

本章首先对企业仓储管理进行了概述,主要介绍了仓储的产生与发展、仓储的分类、仓储的功能及仓储在物流系统中的战略地位;接着介绍了企业的库存管理思想——拉动式库存管理法和推动式库存管理法;最后介绍了企业库存管理实务,主要包括企业库存作业、企业库存的商品保管、企业库存的商品盘点及如何达到企业库存合理化。

思考题

- (1) 简述仓储的功能,并说明其在物流系统中的战略地位。
- (2) 简述企业库存管理的基本思想和企业库存管理目标的具体内容。
- (3) 库存作业流程包括哪些环节? 试用图形表示出来。
- (4) 什么是库存合理化? 库存合理化的具体措施有哪些?

案例分析

戴尔的库存管理模式^①

在企业生产中,库存是由于无法预测未来需求变化而又要保持不间断的生产经营活动所必须配置的资源。但是,过量的库存会诱发企业管理中诸多问题。因此,很多企业认为,如果在经营活动中能够实现零库存,企业管理中的大部分问题就会随之解决。零库存便成了生产企业管理中一个追求不懈的目标。

1. 库存谁来承担

目前,任何一个单独的企业要向市场供货都不可能实现零库存。通常所说的“零库存”只是节点企业的零库存,而从整个供应链的角度来说,库存只是由一方转移到另一方。成本和风险也随库存在企业间的转移而转移。由此,戴尔公司与供应商之间可能存在着两种库存管理模式:

模式1——戴尔公司在香港的基地有自己的库存。

该模式要求香港基地的库存管理由戴尔公司自行负责。一旦缺货,即通知供应商4小时内送货入库。供应商要做到及时供货就必须建立仓库,结果供应商和企业的双重设库降低了整个供应链的资源利用率,也增加了制造商的成本。

模式2——戴尔公司在香港的制造基地不设仓库,由供应商直接根据生产制造过程中货物消耗的进度来管理库存。比如,采用准时制物流、精细物流组织模式,按销售订单排产。

该模式中的配送中心可以是供应商建立的,也可以是和香港基地的第三方物流商合作建立的。此时,供应商完全了解计算机组装厂的生产进度、日产量,并参与到戴尔公司的生产经营活动之中,但也承担着零件库存的风险。面对“降低库存”这一令人头痛的问题,供应商实际上处在被动“挨宰”的地位。

2. 双赢如何实现

按法国物流专家沙卫教授的观点,戴尔公司要想与其供应商建立良好的战略合作伙伴关系,就应该在多方面照顾供应商的利益,支持供应商的发展。

首先,在利润上,戴尔除了要补偿供应商的全部物流成本(包括运输、仓储、包装等费用)外,还要让其享受供货总额3%~5%的利润,这样供应商才能有发展机会。

其次,在业务运作上,还要避免因零库存导致的采购成本上升。制造商一般都要向供应商承诺长期合作,即一年内保证预定的采购额。然而一旦采购预测失误,制造商就应该把消化不了的采购额转移到全球别的工厂,以尽可能减轻供应商的压

^① 参见《看戴尔的库存管理模式》,[2005-12-06],<http://www.mba163.com/glwk/wlgl/200512/24064.html>。

力,保障其利益。

再次,戴尔公司应调动供应链上各个企业的积极性,变供应商的被动“挨宰”地位为主动参与。比如,让各地区的供应商同时作为该地区销售代理商之一,从中得到另外一部分利润。这种由单纯的供应商身份向供货及销售代理商双重身份的转变,真正实现了企业由商务合作向战略合作伙伴关系的转变,实现了风险共担、利润共享的双赢目标。

事实上,戴尔公司就是采用了这种战略,使其每年用于产品创新的支出不到 5 亿美元,平均占公司销售额的 1.5%,而其主要的竞争对手惠普公司每年用于产品创新的支出高达 40 亿美元,平均占到公司销售额的 6.3%。在 2004 年,惠普的 PC 和服务部门亏损 14.4 亿美元,而戴尔公司却获利 19.8 亿美元,这说明戴尔公司的战略是正确的。

问题

通过对戴尔公司库存管理模式的了解,思考戴尔公司发展和其他企业的战略联盟关系能达到什么样的目的。

实训设计

企业库存管理操作流程调查

【实训目标】

- (1) 加深对库存管理知识的理解;
- (2) 增强操作能力,掌握企业库存管理实务;
- (3) 掌握库存物的 ABC 分类管理办法,了解和熟悉库存盘点。

【实训内容与要求】

实训内容:

- (1) 深入知名企业进行考察,如某汽车制造企业、连锁超市等;
- (2) 了解企业库存管理状况和商品出入库的操作流程。

实训要求:

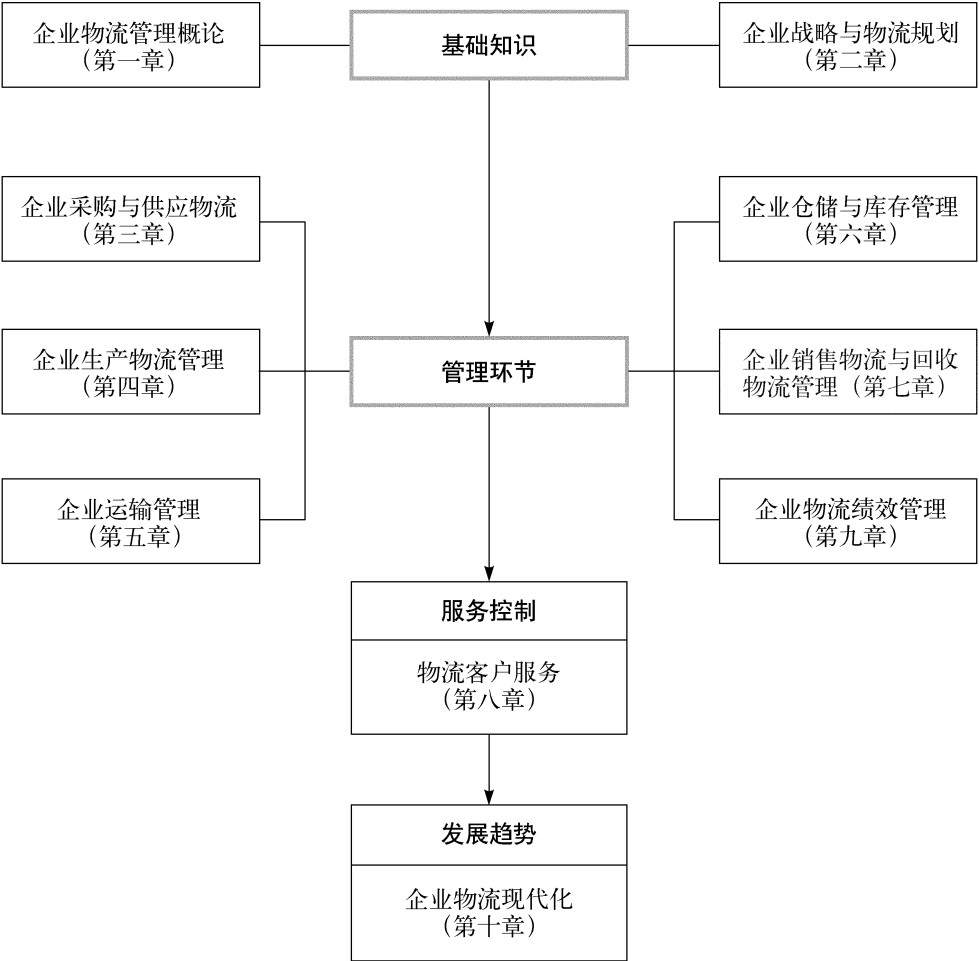
- (1) 把学员分成若干小组,分组合作完成整个考察过程;
- (2) 对要考察的企业库存状况进行资料收集;
- (3) 熟悉所考察企业仓库出入库作业流程,对库存商品进行盘点;
- (4) 根据企业的商品库存清单,按品种累计和金额累计对所有商品进行 ABC 分类。

【成果与检验】

- (1) 通过实地了解,写出所考察的企业商品入出库的操作流程及盘点情况;
- (2) 分析所考察企业的库存现状,如果存在不足,提出改进的建议;
- (3) 实训结束后,由每个小组选出代表讲解各自的考察情况,并写出实训报告。

第七章

企业销售物流与回收物流管理



企业物流管理结构模型

知识目标

- 理解企业销售物流的含义及销售物流服务的定义；
- 了解销售物流服务的作用及构成要素；
- 掌握回收物流的分类和决策。

技能目标

- 能够运用所学知识分析相关案例；
- 具备销售和回收物流管理实际操作能力。

销售物流是企业物流系统的最后一个环节,是企业物流与社会物流的一个衔接点。销售物流是企业为保证本身的经营利益,不断伴随销售活动,将产品所有权转移给客户的物流活动。与此同时,企业生产、供应、销售中产生的各种边角余料和废料,如果处理不当,往往会影响整个生产环境,甚至影响产品质量。这些废弃物也会占用很大空间,造成浪费。在这样的情况下,回收物流开始出现。

第一节 企业销售物流概述

一、企业销售物流的含义

企业销售物流又称分销物流,是指生产企业、流通企业出售商品时,物品在供方与需方之间的实体流动。销售物流是企业物流系统的一个重要环节,是企业物流与社会物流的最后一个衔接点,是企业物流与社会物流的转换点。它与企业销售系统相配合,共同完成产品的销售任务。

销售物流是生产企业赖以生存和发展的条件,又是企业本身必须从事的重要活动,它连接生产企业和消费者。对于生产企业来讲,物流是企业的“第三利润源”,降低销售物流成本是企业降低成本的重要手段。企业一方面依靠销售物流将产品不断运至客户手中,另一方面通过降低销售过程中的物流成本,间接或直接地增加企业利润。销售物流以满足客户的需求为出发点,从而实现销售和完成售后服务,所以销售物流具有很强的服务性。

二、企业销售物流的流程

企业制造过程的结束意味着销售工作的开始。对于订单式生产的企业而言,销售过程中,不存在产成品的储存阶段,即产成品可以直接进入市场流通领域,进入销

售环节;而对于按照产品的需求制定计划进行生产的企业,产成品进入市场流通领域以前多数会经过短暂的储存阶段,然后再根据企业销售部门收到的产品订单和产品运输时所选择的运输方式等来决定产品的运输包装。产品的外包装工作结束后,企业可以将产品放入企业所建立或选择的销售渠道中进行实物的流转。图 7-1 中用不同形式的箭头表示了三类企业可以选择的销售渠道。

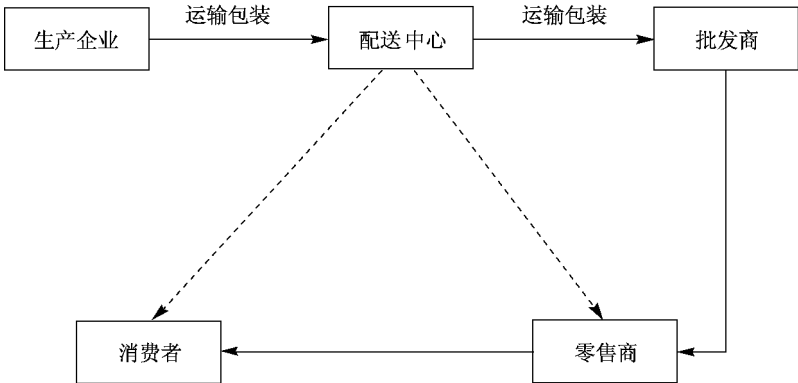


图 7-1 企业的销售渠道

销售物流主要包括以下几个基本作业环节：

1. 储存产品

销售物流的基础是可供商品量。可供商品量的形成途径有以下两个：第一，零库存下的即时生产；第二，一定数量的库存。就目前大多数工商企业而言，一定数量的库存是企业的首选。原因有二：其一，维持较高供货服务水平，就必须保有一定的库存，因为任何企业的生产经营活动都存在着许多不确定性因素和需求波动，这些不确定性因素和需求波动会影响企业经营活动的稳定性和持续性。因此，企业大多通过保持一定量的库存来避免不确定性因素带来的经营风险。其二，对于需求呈明显周期性或季节性变化的商品，企业为保证生产的持续性和供给的稳定性，也需要保持必要的库存。

2. 包装运输

产品的包装通常分为销售包装和运输包装。销售包装是与产品直接接触的包装，是企业销售工作的辅助手段。许多企业都通过产品的销售包装来进行新产品推销或企业形象宣传。而产品的运输包装主要是在产品的运输过程中起到保护作用，避免运输、搬运过程中出现产品毁损现象。企业可以选择在生产过程对产品进行销售包装，而将产品的运输包装推迟到销售阶段，在决定运输方式以后再进行产品的运输包装。企业可以依据产品配送过程中的运输方式、运输工具等来决定运输包装

选用的材料和尺寸,更好地发挥运输包装对产品的保护作用,也可以通过选择不同的包装材料节省产品包装成本,还可以通过与运输工具保持一致的标准化包装来提高运输工具的利用率。

3. 产品发送

产品发送以供给方和需求方之间的运输活动为主,是企业销售物流的主要管理环节。产品发送工作涉及销售渠道、运输方式、运输路线和运输工具等的选择,因此,企业在进行销售物流的管理过程中需要进行大量的决策工作,通过对各方面因素进行综合考虑作出对企业经营最有利的选择。

第二节 销售物流服务

一、销售物流服务的定义及作用

销售物流服务是指企业向客户提供及时而准确的产品输送服务,是一个广泛满足客户的时间和空间效用需求的过程。目前,销售物流服务已成为企业销售系统乃至整个企业成功运作的关键,也是增加企业产品差异性、增强产品和服务竞争优势的重要因素。销售物流服务的作用主要表现在以下几个方面:

1. 提高销售收入

销售物流服务通常是企业物流的重要要素,它直接关系到企业的市场营销。通过物流活动产生时间与空间效用来满足客户需求是企业物流功能的产出或最终产品。无论是面向生产的物流,还是面向市场的物流,其最终产品都是提供某种满足客户需求的服务。目前,存在着通过服务使产品差异化,通过为客户提供增值服务从而有效地使自己与竞争对手有所区别的情况。通常,客户对企业所提供的服务水平の変化与对产品价格的变化一样敏感。尤其是与竞争产品的质量、价格相似或本质相同时,提高客户服务水平就可以提高市场占有率,增加企业的销售收入。

2. 提高客户的满意度

客户服务是指企业为满足购买其产品或服务的客户的需求而进行的一系列活动。从现代市场营销观念的角度看,一切产品对于满足消费者的需求来说,应具有以下三个层次:核心产品、形式产品和延伸产品。一般来说,客户关心的是购买全部产品,即不仅仅是产品的实体,还包括产品的附加价值。良好的销售物流服务能提高产品的价值和附加价值,更能提高客户的满意程度。

3. 留住老客户,争取新客户

研究资料表明,留住客户的战略越来越重要,留住客户和公司利润率之间有着非常高的相关性,这是因为一方面留住客户就是留住了业务,另一方面摊销在老客户中的销售、广告和开办成本比较低,为老客户服务的成本相对较少,而且满意的老客户会充当中介和支付溢价。企业需要记住的最重要的问题是:一个对自己提供的服务感到不满的客户将被竞争对手获得。留住客户已成为企业的战略问题。物流领域高水平的客户服务能够吸引客户并留住客户,因为对于客户来说,频繁地改变供应来源会增加其物流成本及风险。

4. 降低销售物流成本

从管理的角度来看,客户服务水平对物流系统起着制约作用,运输、仓储、订单处理等各项物流成本的增加或减少都依赖于客户所期望的服务水平。物流管理要求以最小的总物流成本产生最大的时间和空间效益。企业应采取各种创新性的方法来降低物流成本。而销售物流客户服务水平的提高有利于销售物流成本的降低。

综上所述,提高销售物流的客户服务水平是增强企业竞争优势的重要途径,企业的销售物流服务与产品质量、质量管理具有同等重要性,应引起企业管理者的高度重视。

二、销售物流服务的构成要素

销售物流服务主要由以下几个要素构成:

1. 订货周期

订货周期是指从客户确定对某种产品有需求到需求被满足之间的时间间隔。客户订货周期的缩短标志着企业销售物流管理水平的提高。订货周期主要受以下几个变量的影响:

(1) 订单传送时间。它是指从客户发出订单到卖方收到订单的时间间隔。现在,应用电子数据交换(EDI)向供货方订货或通过互联网直接订货可大大缩短订单传送时间,提高了订货效率,已逐渐被大多数企业所采用。

(2) 订单处理时间。订单处理主要涉及客户资信调查、销售记录的处理、订单的移交以及装运文件的准备。订单处理时间是指处理客户订单并准备装运的时间,企业可以通过有效地利用电子数据处理设备,同时处理各项工作,以提高订单处理效率。

(3) 订货准备时间。从简单的人工系统到高度的自动化系统,不同的搬运系统对于订货准备时间会有很大影响。而挑选时间与包装时间主要受以下因素影响:系统的自动化程度、客户订货的复杂程度、分拣技术设备性能和速度、是否托盘化或托

盘尺寸是否匹配等。企业物流管理者应从成本与效益角度进行综合考虑。

(4) 订货装运时间。它是指从订货装上运输工具到买方在目的地收到订货的时间间隔。装运时间长短主要与下列因素有关:装运规模、运输方式、运输距离。

2. 可靠性

可靠性是指根据客户订单要求,按照预定的提前期,安全地将订货送达客户指定地点。如果没有销售物流的可靠性作保证,销售物流服务只能是空谈。

(1) 提前期的可靠性。提前期的可靠性对于客户的库存水平和缺货损失有直接影响。可靠的提前期可以减少客户面临的供应不确定性,能使客户的库存、缺货、订单处理和生产计划的总成本最小化。如果提前期是固定的,客户可将其库存调整到最低水平。

(2) 安全交货的可靠性。如果货物破损或丢失,客户不仅不能如期使用这些产品,而且还会增加库存和销售成本。若客户收到破损的货物,就意味着不能及时将货物用于生产或销售,这就增加了缺货损失。为了避免这种情况,客户必须提高库存水平,但同时也增加了库存成本。另外,不安全交货还会使客户向承运人提出索赔或向卖方退回破损商品。

(3) 正确供货的可靠性。销售物流领域中,订货信息的传递和订货挑选可能影响企业的正确供货。当客户收到与订单不符的货物时,其正常的经济活动必然受到影响。因此,在订货信息传递阶段,使用电子数据交换系统可以大大降低出错率。同时,产品标识和条码的标准化及电子数据交换与条码的结合应用可以减少订货挑选过程中的差错,提高销售物流系统的服务水平。

3. 信息渠道

信息渠道应对所有客户开放,没有与客户的联系,企业就不能提供有效及经济的服务。与客户通信是监控客户服务可靠性的关键手段,且必须是双向的。企业必须能把关键的服务信息传递给客户。另外,许多客户需要了解装运状态,询问有关装运时间、运输路线等情况。

4. 方便性

所有客户对销售物流服务都有要求,有一个或几个标准的服务水平适用于所有客户是最理想的,但却是不现实的。市场学的一个研究领域是市场细分(也叫市场细分化),就是根据消费者之间需求的差异性,把一个整体市场划分为两个或更多的消费者群体,从而确定企业目标市场的活动过程。由于消费者需求的变化,企业可以有针对性地提供不同的产品。细分的标准包括地理环境、客户状况、需求特点以及购买行为等因素。

三、销售物流客户服务水平决策

(一) 库存水平与客户服务水平的关系

可以看出,库存的增加会提高客户服务水平,根据经验,当客户服务水平接近75%时,所需库存开始加速增长。企业所面临的问题是:增加库存的成本能否由高水平的客户服务带来的利润增加而得到补偿。为了客观地评价这一问题,管理者需要运用市场营销与物流领域的丰富经验,考察由提高客户服务水平所带来销售额的增加以及由高水平的库存所避免的缺货损失,然后作出保持多少库存的决策。

(二) 销售物流服务与物流成本的关系

销售物流系统的目标就是在适当的时间,以适当的成本将货物运至适当的地点。在销售物流管理中,“适当”的观点很重要,因为没有一个是销售物流系统可以同时使所有客户的满意程度最高,而物流成本又最低。最佳的客户服务要求有大量的存货、快捷的运输、充分的仓容和高效的订单处理,这必然要增加物流成本。最低的物流成本会导致服务水平的降低。因此,高客户服务水平与低物流成本之间是一种“效益背反”的关系。销售物流系统的基本产出是客户服务水平,提高服务水平是促成客户购买和连续购买的关键性因素,也是企业用来吸引潜在客户的有效手段。销售物流系统的投入是为了提高客户服务水平所必须承担的物流成本,包括运输、库存、仓储等方面的费用。有效的销售物流管理不仅需要各项活动的成本进行对比分析,还需要选择服务水平与物流成本的组合以达到预期目标,不同的组合有时能产生相同的结果。

一般来说,随着客户服务水平的提高,投入的物流成本将加速增长,即边际成本递增。改变客户服务水平的决策对销售物流成本有重要影响,没有对销售物流成本的仔细分析是不可能做好这一决策的。任何客户服务水平的决策需要不同物流功能的审慎组合以产生实现期望服务水平的最小成本系统。

实施销售物流需要进行成本对比分析。为了使销售物流成本最小,需要考虑以下成本:运输成本、仓储成本、订货或生产准备成本、库存持有成本、订单处理和信息成本等。为改善服务水平而增加的成本必须与因此而增加的销售收入相比较,以确保增加的销售收入抵消额外增加的成本。

(三) 客户服务水平的决策步骤

随着竞争的日益加剧,许多企业都把提高客户服务水平作为增强竞争优势的重要手段。要确定最优客户服务水平,先要确定客户服务水平与销售收入之间的关系以及客户服务水平与销售物流成本之间的关系。销售收入随客户服务水平的提高而增加,但速率递减,这意味着对客户服务的改善会带来销售的增加,但这种增加并

不与服务的改善成比例。支持给定客户服务水平所需的总的销售物流成本将随客户服务水平的提高而加速增长。许多公司会根据各个客户组的需要来改变客户服务水平。在这种情况下,需要逐个考察收入、成本与服务之间的关系。但在实际工作中,由于客户服务水平与成本是动态相关的,以最小成本确定客户服务水平的方法往往得不到最大利润。因此,常用的优化方法采取以下步骤:

- (1) 确定合理的客户服务水平。
- (2) 寻找达到这一水平的最小成本。
- (3) 改进成本。
- (4) 确定改进成本后增加的销售收入。

第三节 企业销售配送

一、配送的含义

配送即交货、送货的意思。在日本工业标准 JIS 中,将配送定义为“将货物从物流节点送交收货人的活动”,也强调了送货的含义。我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)对配送下的定义是:在经济合理区域范围内,根据客户要求,对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达指定地点的物流活动。

二、企业销售配送的类型

从不同的角度,可将企业销售配送分成不同的类型。

(一) 按配送时间及数量分类

按企业配送时间及数量进行划分,企业销售配送可分为以下几类:

(1) 定时配送。定时配送是指企业按规定的时间进行配送。这种方式时间固定,容易安排。

(2) 定量配送。定量配送是指企业按规定的批量在一个指定的时间范围内进行配送。这种方式数量固定,备货工作简单,又由于时间规定不严格,企业可以将不同客户的物品凑整车后配送,可以大大提高车辆利用率。

(3) 定时定量配送。定时定量配送是指企业按规定的时间和数量进行配送。这种配送的特殊性较强,有一定的难度。

(4) 定时、定路线配送。定时、定路线配送是指企业在规定的路线上制定到达时间,按运行表进行配送。采用这种方式有利于车辆安排。

(5) 及时配送。及时配送是指企业完全按照客户安排的时间和数量进行配送。

这种方式的实施需要充分掌握客户的需求信息,是配送服务的较高形式。

(二) 按配送组织者分类

按配送组织者进行分类,企业销售配送可分为企业内部的配送、企业之间的配送、企业对消费者的配送三类。

1. 企业内部的配送

企业内部的配送大体有以下三种情况:

(1) 大型企业内部配送。由于原材料、零件采购量大,为了控制成本,减少采购费用,有效地运用资金,大型企业应由企业总部统一进货、统一库存、统一向各分厂或车间配送。

(2) 配送中心配送。企业在消费地建若干个配送中心,在配送中心集中的核心地区建物流基地,各生产工厂的产品先批量地运往物流基地,在物流基地经过大致分类后,再配送给周围的配送中心,然后从配送中心送到客户手中。

(3) 连锁企业内部配送。由连锁企业统一进货、加工后,定点、定量地向各连锁商店配送。这种配送由于货物品种、规格、形状、包装、容器等基本一致并匹配,更容易做到有计划、低成本。

2. 企业之间的配送

企业之间的配送一般有两种类型:一种类型是专业物流企业或第三方物流企业受生产企业的委托开展的配送,即将生产企业的产品或半成品配送给该生产企业指定的企业;另一种类型是生产企业的配套生产企业,按该生产企业的数量、品种、时间、地点等要求,将自己的产品供给该生产企业的各分厂或车间生产线的配送。

3. 企业对消费者的配送

企业对消费者的配送多是将日用消费品配送给消费者,如每日的报纸或牛奶配送到户。有效的配送系统可以提供给消费者更便捷、更实惠的服务,使消费者满意度最大化。

三、企业销售配送的功能要素和增值服务

(一) 企业销售配送的功能要素

配送实际是一个物品集散过程,这一过程包括集中、分类和散发过程。这一过程是由配送作业环节组成的,通过这些环节的运作,使配送的功能得以实现。配送主要包括以下几个功能要素:

1. 集货

集货是配送的首要环节,是将分散的、需要配送的物品集中起来,以便进行分拣

和配货。为了满足特定客户的配送要求,有时需要把客户从几家甚至数十家供应商处预定的物品集中到一处。集货是配送的准备工作。配送的优势之一就是通过集货形成规模效益。

2. 分拣

将需要配送的物品从储位上拣取出来,配备齐全,并按配装和送货要求进行分类,送入指定发货地点堆放作业。分拣是保证配送质量的一项基础工作,它是完善送货、支持送货的准备性工作。成功的分拣会大大减少差错,提高配送的服务质量。

3. 配货

配货是将分拣好的货品经过配货检查,装入容器和做好标识,再运到发货准备区,待装车后发送。

4. 配装

配装也称配载,指充分利用运输工具的载重量和容积,采用先进的装载方法,合理安排货物的装载。在配送中心的作业流程中安排配载可以把多个客户的货物或同一客户的多种货物合理地装载于同一车辆上,不仅能降低送货成本,提高企业的经济效益,还可以减少交通流量,改善交通拥挤状况。

5. 送货

送货是将配装好的货物按配送计划配送到客户指定的地点。确定最佳路线,使配装和路线有效地结合起来,是配送难度较大的工作。

(二) 企业销售配送的增值服务

1. 配送增值服务的内容

增值服务是根据客户的需要,为客户提供超出常规的服务,或者是采用超出常规的服务方法提供的服务。创新、超常规、满足客户需要是增值服务的本质特征。配送增值服务主要借助完善的信息系统和网络,通过发挥专业物流管理人才的经验 and 技能优势来实现,依托在配送企业的软件基础之上,是技术和知识密集型的服

务。配送增值服务的内容包括集货、分拣、包装、配装、条码生成、贴标签、自动标签、配料、消费品二级包装方案、挂价签、再包装、标签印刷、产品标识等。这种增值服务需要有协调和利用其他企业资源的能力,以确保企业所承担的货物交付任务能以最合理的方式来完成。

2. 配送增值服务的功能

配送增值服务是在完成物流基本功能的基础上,根据客户需求提供的各种服务。竞争不断加剧的市场环境不仅要求物流企业在传统的运输和仓储服务上有更好的服务质量,还要求它们拓展物流业务,提供尽可能多的增值服务。

(1) 增加便利性。一切能够简化手续、简化操作的服务都是增值服务。这并不是说服务的内容简化了,而是指消费者为了获得某种服务,以前需要消费者自己做的一些事情,现在由物流提供商以各种方式代替消费者完成,从而使消费者获得这种服务后感到方便、快捷。

(2) 加快反应速度。快速反应已成为物流发展的动力之一。现代物流的做法是优化配送系统结构和重组业务流程,重新设计适合客户的流通渠道,以此来减少物流环节、简化物流过程,提高物流系统的快速反应能力。

(3) 降低物流成本。通过配送增值服务可以寻找能够降低物流成本的物流解决方案。可供考虑的方案包括:采取共同配送;提高规模效益;实施准时制配送,降低库存费用;进行原材料、零件与产成品的双向配送;提高运输工具的利用率等。

(4) 业务延伸。业务延伸是指向配送或物流以外的功能延伸。向上可以延伸到市场调查与预测、采购及订单处理;向下可以延伸到物流咨询、物流系统设计、物流方案的规划与选择、库存控制决策建议、货款回收与结算、教育与培训等。结算功能不仅包括物流费用的结算,还包括替货主向收货人结算货款。关于物流系统设计咨询功能,第三方物流服务商要充当客户的物流专家,为客户设计物流系统,代替他们选择和评价运输网、仓储网及其他物流服务供应商。

四、销售配送的合理化

销售配送的合理化需要从以下几方面入手:

1. 加强配送的计划性

在实际工作中,为了加强配送的计划性,应针对商品的特性制定不同的配送申请制度和配送制度,需要建立分店的配送申报制度。如鲜活商品,应定时定量申请,定时定量配送。对此类商品,分店一般一天申请一次,采购量应控制在当天全部售完为宜。而对普通商品而言,一般实行定期申请,分店只要预测订货周期内的需求量,这样可以降低经营风险。

2. 确定合理的配送路线

采用科学的方法确定合理的配送路线是配送活动中的一项重要工作。企业确定配送路线时,要考虑到必须满足所有分店对商品品种、规格和数量的要求;满足所有分店对货物发到时间的要求;在交通管理部门允许通行的时间内送货;各配送路线的商品量不得超过车辆积载重量;在配送中心现有运力及可支配运力的范围之内配送等条件。

3. 进行合理的车辆配载

由于商品不仅包装形态、储运性质不一,而且密度差别较大。所以,各分店可以

视销售情况不同选择一次配送的货物品种。例如,密度大的商品往往达到了车辆载重量,但剩余空间很大;密度小的商品虽达到了车辆的最大容积,但达不到载重量。实行轻重配装,既能使车辆满载,又能充分利用车辆的有效容积,从而大大减少运输费用。

4. 建立计算机管理系统

在配送过程中运用计算机管理系统、应用条码就可使拣货快速、准确,配货简单、高效,从而提高生产效率,节省劳动力,降低物流成本。

五、企业销售运输决策

配送是按用户的订货要求,在物流节点进行分货、配货工作,并将配好的货物送交收货人的活动。它是集货、分拣、配货、配装、送货等一系列活动的集合。通过配送,物流活动才能最终得以实现,而且配送活动增加了产品价值,有助于提高企业的竞争力。但完成配送活动是需要付出代价的,即须承担配送成本。对配送的管理目标是:在一定的配送成本下尽量提高客户服务水平,或在一定的客户服务水平下使配送成本最小。而要达到这一目标,企业可采取以下五种策略:

(一) 混合策略

在运输过程中,如果企业采用单一的配送方式不仅不能取得规模效益,反而还会造成规模不经济。而合理安排企业自身完成的配送和外包给第三方物流完成的配送能使配送成本最低。这就是混合策略的基本思想。

例如,英国一家电器产品生产企业为满足遍及全英的 1 500 家连锁店的配送需要,建造了 10 座仓库,并拥有自己的车队。随着经营的发展,企业决定扩大配送系统,计划在伦敦投资 800 万美元再建一座新仓库,并配以新型的物料处理系统。该计划提交董事会讨论时,却发现这样不仅成本较高,还满足不了需要。于是,企业把目光投向租赁公共仓库,结果发现,如果企业在附近租用公共仓库,增加一些必要的设备,再加上原有的仓储设施,就可满足企业对仓储空间的需要,但总投资只需 30 万美元的设备购置费、10 万美元的外包运费和租金,远没有 800 万美元之多。

(二) 差异化策略

由于产品特征不同,客户服务水平也不同。因此,当企业拥有多种产品线时,就不能对所有产品都按同一标准的客户服务水平来配送,而应按产品的特点、销售水平来设置不同的库存、不同的运输方式以及不同的储存地点,以此降低产品的配送成本。这就是差异化策略的指导思想。

例如,一家生产化妆品的公司,为降低成本,按各种产品的销售量比重进行分类:A类产品的销售量占总销售量的 60% 左右,B类产品占 30% 左右,C类产品则

占 10% 左右。对 A 类产品,公司在各销售网点都备有库存;B 类产品只在地区分销中心备有库存而在各销售网点不备有库存;C 类产品连地区分销中心都不设库存,仅在工厂的仓库才有存货。经过一段时间的运行,事实证明这种方法是成功的,企业总的配送成本下降幅度超过 20%。

(三) 合并策略

合并策略包含以下两个层次:

1. 配送方法上的合并

企业在安排车辆完成配送任务时,为了降低成本,要充分利用车辆的容积和载重量,做到满载满装。实行合理的轻重配装、体积大小不同的货物搭配装车,既可以在载重方面达到满载,又能充分利用车辆的有效容积,从而达到最优效果。

2. 共同配送

共同配送也称集中协作配送,是指在中心机构的统一指挥和调度下,各配送主体联合行动,在较大的地域内协调运作,共同对某一个或某几个客户提供系列化的配送服务。它是几个企业联合起来共同利用同一配送设施的配送方式。这种配送有两种情况:一是中小生产、零售企业之间分工合作实行共同配送,即同一行业或在同一地区的中小生产、零售企业在单独进行配送时运输量少、效率低的情况下进行联合配送,这不仅可减少企业的配送费用,使配送能力得到互补,还有利于缓和城市交通拥挤的状况,提高配送车辆的利用率;二是针对某一地区的用户,由于各配送中心所配物资数量少、车辆利用率低等原因,几个配送中心联合将用户所需物资集中起来,共同配送。

(四) 延迟策略

传统的配送计划是按照对未来市场需求的预测量设置库存的,当预测量与实际需求量不符时,就出现库存过多或过少的情况,从而增加配送成本,存在着预测风险。

延迟策略的一个基本前提是信息传递要非常快。其基本思想就是对产品的外观、形状及其生产、组装、配送应尽可能推迟到接到订单后再确定。一旦接到订单就要快速反应,因此,实施延迟策略的企业通常应具备以下几个基本条件:

(1) 产品特征:生产技术非常成熟,模块化程度高,产品价值密度大,有特定的外形,产品特征易于表述,定制后可改变产品的容积或重量。

(2) 生产技术特征:模块化产品设计、设备智能化程度高、定制工艺与基本工艺差别不大。

(3) 市场特征:产品生命周期短、销售波动性大、价格竞争激烈、市场变化大、产品的提前期短。

(五) 标准化策略

在销售过程中,运输提供了销售产成品的手段,企业通过运输改变产成品的空

间位置,将产品运到所需要的地方进行销售。在日益激烈的市场竞争中,高效的运输能使商品得到及时供应。与运输是一项生产成本一样,运输也是一种销售成本,运输费用是销售费用的重要部分,会影响商品的价格高低。标准化策略是尽量避免因品种变化而导致配送成本增加,尽可能多地采用标准零件、模块化产品,直到客户购买时才按客户的意愿调整尺寸的大小。这就要求厂家从产品设计开始就要站在客户的立场去考虑怎样节省配送成本。

第四节 回收物流

近年来,随着客户满意度日益受到重视,以及企业回收物流成本的增加,回收物流成为企业界关注的一个新的热点问题。尽管回收物流的市场潜力巨大,但由于回收物流会带来供应链成本的增加,所以回收物流长期被企业物流管理人员忽视。回收物流主要是指物资的回收流动,但同时又伴随着信息流、资金流、商流,它与常规物流(顺向物流)无缝对接而成为整个综合物流系统的有机组成部分。

一、回收物流的含义

回收物流是指不合格物品的返修、退货以及周转使用的包装容器从需方返回到供方所形成的物品实体流动。回收物流分为狭义的回收物流和广义的回收物流。狭义的回收物流是指对那些由于环境问题或已过时的产品、零件或物料进行回收的过程。广义的回收物流不仅包含狭义的回收物流,还包括废弃物物流的内容,如图 7-2 所示。

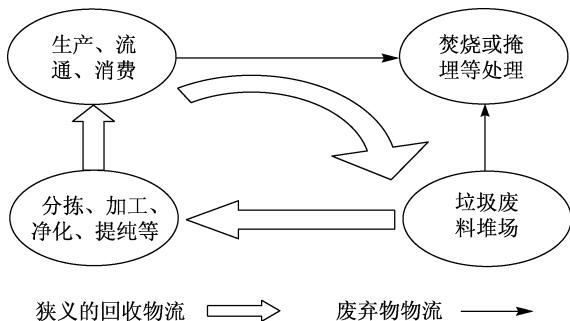


图 7-2 回收物流流向^①

(1) 从价值利用的角度讲,回收物流是将有价值的部分加以分拣、加工、分解及

^① 李承霖:《企业物流管理实务》,北京,北京理工大学出版社,2008。

在此过程中对相关信息的处理活动,使其成为有用的物质,重新进入物流循环的生产流通领域。狭义的回收物流又称为再生物流。例如,报废汽车经过肢解、分拣加工后,大部分可直接成为汽车配件,剩下的部分可用于炼钢;废水经净化后又被循环使用等。

(2) 从安全性及环境保护的角度讲,回收物流包括将物流中的有害物质进行焚烧或运至指定地点进行掩埋。例如,对有放射性或有毒物质采取特殊处理等,此废物处理过程可称为废弃物物流。

小案例

从玻璃罐中捡出的宝^①

上海每年产生多少废玻璃瓶罐? 15 万吨。如果把这些废玻璃瓶罐全部回收再利用,可节省多少经济价值? 1.92 亿元。上海中行玻璃有限公司引进的计算机自动分拣加工生产线将使这一“如果”变成现实。

占城市生活垃圾 5% 的废玻璃原本是上海环卫部门的头痛事。由于废玻璃既不可降解又无法焚烧,上海环卫部门只能填埋,每吨成本达 300 元,而占用土地资源和破坏土壤结构所带来的环境损失更无法估量。20 世纪 90 年代,上海轻工玻璃有限公司与上海环卫部门联手,结合上海城市垃圾分类收集试点,成立了上海唯一一家专门回收、加工废玻璃瓶罐的企业——上海中行玻璃有限公司。从城市四面八方捡回的废玻璃瓶罐,在中行公司清洗粉碎后,再送往瓶罐生产公司,熔制再生成优质酒瓶、饮料瓶、牛奶瓶,循环利用。

废玻璃瓶罐运进中行公司后,首先得拣出塑料、金属等杂质。中行公司曾只靠人工分拣,年加工废玻璃能力最高 8 万吨,加工出的玻璃粒杂质含量每吨在 80 克左右。在市经委等部门的支持下,中行公司引进了世界先进的 Compact-2 型计算机自动分拣加工生产线,不仅每吨玻璃粒杂质含量下降到 25 克,还将年加工能力提高到 15 万吨,基本能将上海废玻璃瓶罐“吃光捡净”。

这一捡,上海环卫部门每吨 300 元的填埋费“捡”回来了,瓶罐生产公司的原料成本和能源成本也“捡”回来了。据测算,瓶罐生产公司使用再生的玻璃粒生产玻璃瓶罐,每吨可节约 682 千克石英砂、216 千克纯碱、214 千克石灰石、53 千克长石粉、1 000 千克标准煤和 400 多度电,降低成本 980 元。以中行公司 15 万吨废玻璃瓶罐年加工能力计算,每年为社会直接省下环保成本和生产成本 1.92 亿元。

^① 孙明贵:《回收物流管理》,北京,中国社会科学出版社,2005。

二、回收物流的分类

回收物流根据不同标准,可以分为不同的类别。

1. 按照回收物品的渠道划分

按照回收物品的渠道可把回收物流分为退货逆向物流和回收逆向物流两部分。退货逆向物流是指下游客户将不符合订单要求的产品退回给上游供应商,其流程与常规产品流向正好相反。回收逆向物流是指将最终客户所持有的废旧物品回收放到供应链上各节点企业,它包括五种物资流:直接再售产品流(回收、检验、配送),再加工产品流(回收、检验、再加工),再加工零件流(回收、检验、分拆、再加工),报废产品流(回收、检验、处理),报废零件流(回收、检验、分拆、处理)。

2. 按照回收物品的物理属性划分

按照回收物品的物理属性可把回收物流分为钢铁和有色金属制品回收物流、橡胶制品回收物流、木制品回收物流和玻璃制品回收物流等。

3. 按成因、途径和处置方式划分

根据成因、途径和处置方式的不同,回收物流可分为投诉退货、终端退回、商业退回、维修退回、生产报废与副品以及包装六大类别。表 7-1 中列出了这六类典型的回收物流。它们普遍存在于企业的经营活动中,其涉及的部门包括采购部、配送部、仓储部、生产部、营销部和财务部。因此,从事回收物流管理的负责人需要完成大量协调、安排、处置、管理与跟踪的工作,企业才能完成资源的价值再生。然而在许多企业,回收物流的管理却往往被忽视或简单化,甚至被认为是多余的。

表 7-1 按成因、途径和处置方式划分的回收物流分类^①

类 别	特 征	周 期	驱动因素	处理方式	例 证
投诉退货	偷盗、质量问题、重复运输等	短期	市场营销客户满意服务	确认检查、退货、换货、补货	电子消费品,如手机、DVD 机、录音笔等

^① 孙明贵:《回收物流管理》,北京,中国社会科学出版社,2005。

(续表)

类 别	特 征	周 期	驱动因素	处理方式	例 证
终端退回	经完全使用后 需处理的产品	长期	经济、市场营销	再生产、再 循环	电子设备的再生产、地毯循环、轮胎修复
			法规条例	再循环	白色和黑色家用电器
			资产恢复	再生产、再循环、再处理	计算机组件、打印硒鼓
商业退回	未使用商品 退回还款	短到中期	市场营销	再使用、再生产、再循环、再处理	零售商积压库存、时装、化妆品
维修退回	缺陷或损坏产品	中期	市场营销、法规条例	维修处理	有缺陷的家电、零件、手机等
生产报废与副品	生产过程废品和副品	较短期	经济法规条例	再生产、再循环	药品行业、钢铁业
包装	包装材料和产品载体	短期	经济	再使用	托盘、条板箱、器皿
			法规条例	再循环	包装袋

三、回收物流决策

(一) 回收物流决策概述

回收物流决策是开展回收物流活动的前提和依据,其目标是最大限度地减少资源的浪费,不断提高客户满意度。回收物流决策主要涉及运输决策、选址决策、库存决策、关系决策、业务流程重组决策等。

(二) 回收物流决策的原则

1. 环保原则

环保是在开展回收物流活动的过程中应该倡导的经营管理理念。它强调全局和长远的利益,强调了全方位对环境的关注,打造了企业的绿色形象,是一种全新的物流形态。它主要包括绿色的储存和装运、绿色的包装和再加工、绿色的信息收集和管理等项目。环保物流从环保物流活动的范围来看,它既包括各个单项的环保物流作业(如绿色运输、绿色包装、绿色流通加工等),又包括为实现资源再利用而进行的废弃物循环物流,是物流操作和管理全程的绿色化。

2. 成本原则

在回收物流系统,运输决策通常是成本驱动型的,成本最小化所带来的压力不仅影响运输模式的选择,而且也影响设施的定位。而潜在的影响运输的成本可能附加到产品的再销售上。通常设施的位置选择在可以使运输费用最小化的地方。例如,在陆地运输中,通常应尽可能选择铁路运输而不选择公路运输,因为铁路运输在搬运大量低价值的笨重材料时比公路运输花费的费用少。

(三) 回收物流决策程序

企业做出回收物流决策时,可以采用如图 7-3 所示的回收物流决策模型。

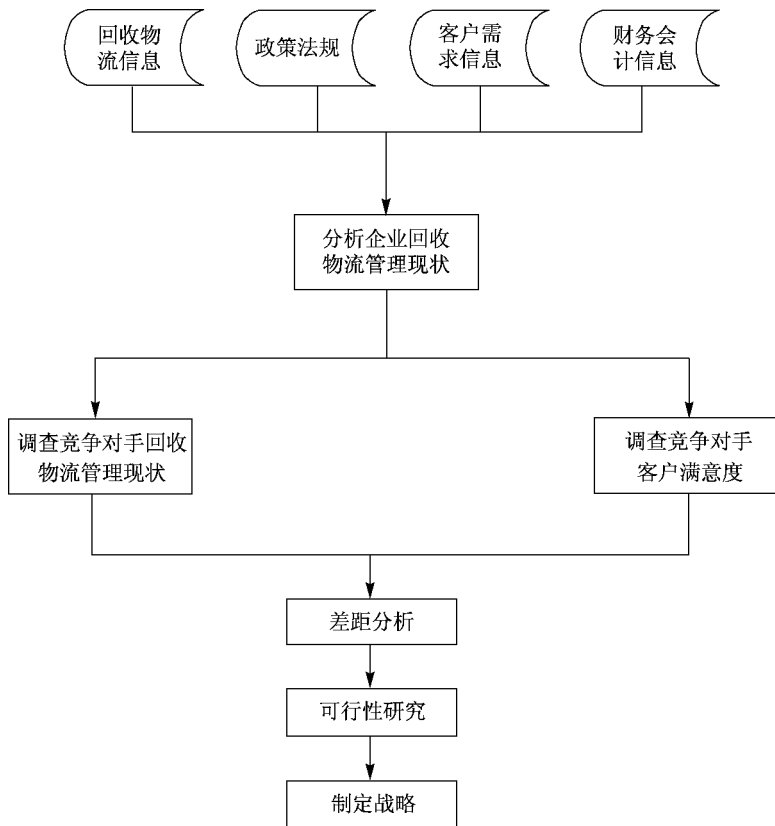


图 7-3 企业回收物流决策模型^①

^① 张于轩:《企业逆向物流管理》,载《物流世界》,2003(10),16~20页。

该模型将回收物流决策划分为六个阶段：

1. 信息处理阶段

这一阶段需要考虑回收物流信息、政策法规、客户需求信息以及财务会计信息四个方面的决策信息,从而实现信息的收集、整理加工和传递等功能。

2. 现状分析阶段

这一阶段着重分析企业回收物流管理现状,即企业在回收物流管理过程中的回收物流管理策略能否满足第一阶段四个方面的要求,以及满足的程度和效率如何,并提出相应的改进方法。

3. 基准评价阶段

这一阶段通过调查竞争对手回收物流管理现状和竞争对手客户满意度,对其进行评价。这种评价主要包括对竞争对手的回收物流管理策略及运作手段的评价和对竞争对手的回收物流管理效果的评价两个方面内容。

4. 差距分析阶段

根据前面三个阶段的信息来分析自身同竞争对手在回收物流管理方面的差距,并提出改进回收物流业务流程的策略。

5. 可行性研究阶段

企业对前一阶段提出的改进策略和方法进行可行性研究,若可行则进入第六步,否则提出新的可行策略,然后再制定相应的回收物流战略。

6. 制定战略阶段

通过执行上述各个阶段的活动,企业可制定出适合自己的回收物流战略。

本章小结

本章首先对企业销售物流、销售物流服务进行了概述,主要介绍了销售物流的含义及流程、销售物流服务的定义、作用及构成要素;接着介绍了企业销售配送的功能要素和增值服务;最后对回收物流进行了介绍。

思考题

- (1) 销售物流服务的影响因素有哪些?
- (2) 试用图形画出企业销售物流的流程。
- (3) 什么是回收物流? 试举例说明回收物流的意义。

案例分析

奥康物流运作三个“零”^①

奥康提出的物流运营零成本并非是物流运营不花一分钱,只是通过一种有效的运营方式,极大地降低成本,提高产品利润。

现代市场的竞争,就是比谁看得准、谁下手狠。特别是对皮鞋行业而言,许多产品是季节性的。对这类产品,就是比时间、比速度。对一些畅销品种,如果能抢先对手一星期上货、一个月出货,就意味着抢先占领了市场。如果产品慢于对手一步,就会形成积压。

积压下来无法销售掉的鞋子将会进行降价处理,如此一来,利润减少,物流成本加大。实在处理不掉的鞋子将统一打回总部,二次运输成本随之产生,无形之中增加了物流成本。据了解,奥康将一年分为8个季,鞋子基本上做到越季上市。一般情况下,在秋季尚未到来的半个月前,秋鞋必须摆上柜台。这在一定程度上考验奥康的开发设计能力,必须准确地把握产品的时尚潮流信息。为此,奥康在广州、米兰等地设立信息中心,将国际最前沿的流行信息在第一时间反馈到温州总部。这样就可以做到产品开发满足市场需求,减少库存,增加利润。

很多消费者可能都有这样一种经历,电视台上有些大打广告的产品,当你心动准备去购买的时候,跑遍了所在城市的每一个角落,也找不到它们的踪影。如此一来,信息成本加大,进一步导致利润降低。奥康的广告策略是广告与产品同时上市或广告略迟于产品上市。这样既可以使产品在上市之初进行宣传,又可以收集到产品上市后的相关信息,有利于对返单的鞋子进行产品宣传及进一步的开发设计,达到高销量的要求,同时也降低了物流运营成本。

以最短的时间、路程对产品进行配送。传统的库存管理主要通过手工做账与每月盘点的方法来实现,但面对当今市场高速运行、皮鞋季节分化日益明显的态势,不能及时地对库存结构及数量做出准确的反映,就会在企业的运营中出现非常被动的局面。

为此,奥康采用了用友U8系统,并于2005年在整个集团公司开始试用ERP系统。奥康着手建立了全国营销的分销系统,为每个分公司、办事处配备计算机,并与总部计算机进行连接,使各网点与总部联网,最后达到信息快速共享的目的。

这样,总部与分公司、分公司与终端网点的信息沟通、反馈及处理就全部在计算

^① 参见《奥康:物流运作“三零”原则》,[2006-11-02],<http://logistic.nstl.gov.cn/commChannel/content.asp?contentid=144887>。

机上操作完成,构成一个快速的信息反应链,每个销售分公司的销售网点每天的销售情况也就一目了然。

现在,奥康任何一个分公司、办事处的任何一台计算机都记载着公司产品的库存总数、当天销售、累计销售、某一类型产品的数量及尺码等情况。总部对一些畅销品种反应灵敏,能迅速完成产品的南货北调。

据了解,奥康现在除了在台湾、香港、澳门三地没有设立营销机构外,在全国 31 个省、直辖市、自治区都建立了自己的营销网络,拥有 106 个营销机构、2 000 多家连锁专卖店和 1 000 多家店中店,并在意大利的米兰成立了境外分公司,在西班牙的马德里设立办事处。强大的终端网络促使奥康物流“能流”、“速流”。现在,奥康产品三天之内就可以通过专卖店及商场专柜等终端销售点出现在消费者面前,实现了营销工作的第一步“买得到”。

对奥康来说,同样一款夏季凉鞋,出现在吉林和海南两地市场上的时间差绝不会超过一天,出现在浙江和北京市场上的时间差不会超过两天,而只有这种完善的营销网络才能做到物畅其流。

问题

奥康实现零成本运作的秘诀是什么?

实训设计

企业销售物流与回收物流管理

【实训目标】

- (1) 掌握企业销售物流管理的主要内容;
- (2) 掌握回收物流管理的操作方法。

【实训内容与要求】

实训内容:

- (1) 参观当地企业,如某运输公司、仓储公司等;
- (2) 了解企业销售物流与回收物流管理的操作规范。

实训要求:

- (1) 把学员分成若干小组,由各小组自行决定想要参观的企业;
- (2) 对要考察的企业进行前期的资料收集;
- (3) 制定考察计划,讨论并设计调查数据表格,拟定考察方案;
- (4) 熟悉所参观企业主要岗位操作流程圖;
- (5) 编制该企业销售物流与回收物流管理操作指南。

【成果与检验】

- (1) 通过实地了解,写出所考察的企业销售物流与回收物流管理流程;
- (2) 实训结束后,学生进行总结,写出实训报告。