

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑/杨 娟 侯俊华
封面设计/蒋宏工作室

高等职业教育物流管理系列规划教材

现代物流学
物流采购管理
物流运输管理
物流仓储管理
物流配送管理
物流信息管理
物流成本管理
物流企业管理
供应链管理
第三方物流
国际物流
物流运筹学
物流专业英语
物流企业会计

物流信息技术与信息系统
物流服务营销
物流设施与设备
物流经济地理
物流法律法规知识
物流案例与实践
集装箱运输与多式联运
国际货运代理与报关实务
货理学
绿色物流
逆向物流
电子商务物流
城市和区域物流
物流园区规划与设计

物流中心运作与管理
配送中心运作与管理
物流市场营销
● 企业物流管理
港口物流管理
物流包装管理
物流客户管理
物流财务管理
物流企业统计
冷链物流
食品物流学
流通加工技术
商品养护技术
连锁企业物流管理



定价: 39.00元

高等职业教育物流管理系列规划教材

企业物流管理

惠献波 主编

企业物流管理

上海交通大学出版社

上海交通大学出版社

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com

高等职业教育物流管理系列规划教材

企业物流管理

主 编 惠献波

副主编 张 迪 褚 颖 邵祥东

上海交通大学出版社

内容提要

企业物流是企业生产与经营的组成部分,也是社会大物流的基础。随着市场竞争的加剧,企业面临着严峻的挑战。在经营过程中,企业物流管理的有效性是形成企业竞争优势的基础,而企业物流管理实践直接影响着企业整体运作效率。

本书以培养学生的应用能力为宗旨,在基本理论适度、够用的基础上着重理论知识应用及实际问题的解决方法。全书以生产经营企业的供应、生产、销售三大环节为主线,阐述企业物流管理的基本理论和基本方法。主要内容包括企业物流管理概论、企业供应物流管理、企业生产物流管理、企业运输管理、企业库存管理、企业销售物流与回收物流的管理、物流客户服务、企业物流绩效管理、企业物流现代化等内容。

本书可作为高职高专院校物流专业教材,也可供物流企业管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业物流管理/惠献波主编. —上海:上海交通大学出版社,2009(2021 重印)
(物流管理系列)

ISBN 978-7-313-05619-1

I. 企… II. 惠… III. 企业管理—物流—物资管理 IV. F273.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 103087 号

企业物流管理

QIYE WULIU GUANLI

主 编:惠献波

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路 951 号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

印 制:三河市众誉天成印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:14.5

字 数:276 千字

版 次:2021 年 1 月第 1 版第 6 次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-05619-1/F

定 价:39.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如您发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:010-88433760

编审委员会

顾 问	宋远方	中国物流学会副会长			
	王国文	美国供应链管理专业协会中国首席代表			
主 任	缪立新	清华大学现代物流研究中心（深圳）主任			
		中国物流学会副会长			
委 员	（以姓氏笔画为序）				
	王成林	王志文	王玖河	王晓平	王微怡
	任 翔	刘旺盛	刘晓佳	邢凯旋	李秀敏
	严复雷	初良勇	张茹秀	张 颖	陆 华
	官金华	庞建刚	武 涛	姚志英	唐秀丽
	徐 杰	贾瑞峰	商丽景	温卫娟	樊 琦

出版说明

高职高专教育作为我国高等教育的重要组成部分,承担着培养高素质技术、技能型人才的重任。近年来,在国家和社会的支持下,我国的高职高专教育取得了不小的成就,但随着我国经济的腾飞,高技能人才的缺乏越来越成为影响我国经济进一步快速健康发展的瓶颈。这一现状对于我国高职高专教育的改革和发展而言,既是挑战,更是机遇。

要加快高职高专教育改革的步伐,就必须对课程体系和教学模式等问题进行探索。在这个过程中,教材的建设与改革无疑起着至关重要的基础性作用,高质量的教材是培养高素质人才的保证。高职高专教材作为体现高职高专教育特色的知识载体和教学的基本工具,直接关系到高职高专教育能否为社会培养并输送符合要求的高技能人才。

为促进高职高专教育的发展,加强教材建设,教育部在《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中,提出了“重点建设好3 000种左右国家规划教材”的建议和要求,并对高职高专教材的修订提出了一定的标准。为了顺应当前我国高职高专教育的发展潮流,推动高职高专教材的建设,我们精心组织了一批具有丰富教学和科研经验的人员成立了编审委员会。

编审委员会依据教育部制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》,调研了百余所具有代表性的高等职业技术学院和高等专科学校,广泛而深入地了解高职高专的专业和课程设置,系统地研究了课程的体系结构,同时充分汲取各院校在探索培养应用型人才方面取得的成功经验,并在教材出版的各个环节设置专业的审定人员进行严格审查,从而确保了整套教材“突出行业需求,突出职业的核心能力”的特色。

本套教材的编写遵循以下原则:

(1) 成立教材编审委员会,由编审委员会进行教材的规划与评审。

(2) 按照人才培养方案以及教学大纲的需要,严格遵循高职高专院校各学科的专业规范,同时最大程度地体现高职高专教育的特点及时代发展的要求。因此,本套教材非常注重培养学生的实践技能,力避传统教材“全而深”的教学模式,将“教、学、做”有机地融为一体,在教给学生知识的同时,强化了对学生实际操作能力的培养。

(3) 教材的定位更加强调“以就业为导向”,因此也更为科学。教育部对我国的高职高专教育提出了“以应用为目的,以必需、够用为度”的原则。根据这一原则,本套教材在编写过程中,力求从实际应用的需要出发,尽量减少枯燥、实用性不强的理论灌输,充分体现出“以行业为导向,以能力为本,以学生为中心”的风格,从而使本套教材更具实用性和前瞻性,与就业市场结合也更为紧密。

(4) 采用“以案例导入教学”的编写模式。本套教材力图突破陈旧的教育理念,在讲解的过程中,援引大量鲜明实用的案例进行分析,紧密结合实际,以达到编写实训教材的目标。这些精心设计的案例不但可以方便教师授课,同时又可以启发学生思考,加快对学生实践能力的培养,改革人才的培养模式。

本套教材涵盖了公共基础课系列、财经管理系列、物流管理系列、电子商务系列、计算机系列、电子信息系列、机械系列、汽车系列和化学化工系列的主要课程。

对于教材出版及使用过程中遇到的各种问题,欢迎您通过电子邮件及时与我们取得联系。我们希望有更多经验丰富的教师加入到我们的行列当中,编写出更多符合高职高专教学需要的高质量教材,为我国的高职高专教育作出积极的贡献。

编审委员会

序

新世纪以来,物流作为经济活动的重要支持要素,已经在世界范围内成为一个充满生机并且蕴涵着巨大发展潜力的产业,是构筑企业核心竞争力的基础和“第三利润源泉”。

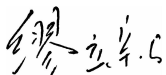
物流产业的蓬勃发展以及世界经济一体化进程的加快,加剧了对大量高级物流管理人才和物流技术应用型人才的迫切需求。但是,我国物流教育仍然十分滞后,致使物流规划人才、系统运作人才、操作实践人才等物流综合性人才严重匮乏,目前物流专业人才已经被列入12类紧缺人才之一。其中一个重要原因是物流专业教材未能有效地结合社会的实际需求。

因此,如何加强物流教材体系的建设、完善物流管理专业教学内容体系,已成为各高职院校物流专业教学普遍关心的问题。推进课程改革、加强教材建设、开发一批精品教材和精品课程已成为新时期物流职业教育教学改革的一项重要内容。在此背景下,我们组织了一批具有丰富理论知识和实践经验的专家、一线教师,编写了本系列高职高专物流专业教材。

本系列教材力求以就业为导向,在兼顾理论和实践的同时,避免“全”而“深”的面面俱到。基础理论以应用为目的,以必要、够用为度,尽量体现新知识、新技术、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养,使学生能够边学习、边吸收、边掌握。在结构安排上设置了“知识目标”“技能目标”“小案例”“小贴士”“本章小结”“思考题”“实训设计”等板块,使学习更有针对性和趣味性,让学生更好地将理论知识运用于实践,以增强其应用能力。另外,教材还配有教学资料光盘和专业网站,以方便教师教学。

本系列教材一定能够很好地适应现代高职高专教育教学的需求,为社会培养出更多优秀的物流专业人才。

中国物流学会副会长



前 言

人类进入 21 世纪后,以新型物流方式为代表的连锁经营、物流配送及电子商务等产业迅速发展,物流服务业对整个国民经济的发展越来越重要,被誉为“21 世纪最具发展潜力”的行业之一。随着经济全球化的发展,物流业已经成为中国经济发展的重要产业和新的经济增长点。物流业是一个跨行业、跨部门的复合产业,不仅需要高级物流管理人才,更需要一大批掌握一定专业技术、服务于一线的物流运营管理与实践人才。

本书依据高职高专教育的培养目标,紧紧围绕企业物流管理岗位群的要求,以培养学生具备较强的企业物流管理专业技能为前提,旨在加强学生对企业物流的综合管理能力和对企业物流的系统运作能力,并熟练掌握企业物流的相关技术操作,充分体现现代高职高专教育培养适应社会经济发展的企业物流专门人才的办学宗旨。本书在编写方法上纠正了传统教材过于注重“系统性”的倾向,精练理论,围绕物流经营管理应知、应会的核心内容,注重理论与实际相联系,有针对性地培养学生的职业技能。另外,本书运用现代管理原理对大量案例进行分析,为学生提供了丰富的内容及广阔的视角,使教材内容更加贴近工作岗位的实际需要。

本书共十章,包括:企业物流管理概论、企业战略与物流规划、企业采购与供应物流、企业生产物流管理、企业运输管理、企业仓储与库存管理、企业销售物流与回收物流管理、物流客户服务、企业物流绩效管理、企业物流现代化。

惠献波任本书主编,负责总体策划、结构设计和最后统稿工作。张迪、褚颖和邵祥东任本书副主编。本书具体编写分工如下:褚颖编写第一章,范秉元编写第二章,邵祥东编写第三章、第十章,赵黎明编写第四章,刘柯编写第五章,王语涵编写第六章,惠献波编写第七章,张迪编写第八章、第九章。本书在编写过程中参阅了大量的书籍和文献资料,并得到了相关部门的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

限于编者经历和水平,书中难免存在错误和不足之处,恳请广大读者及同仁不吝指正。

编 者

目 录

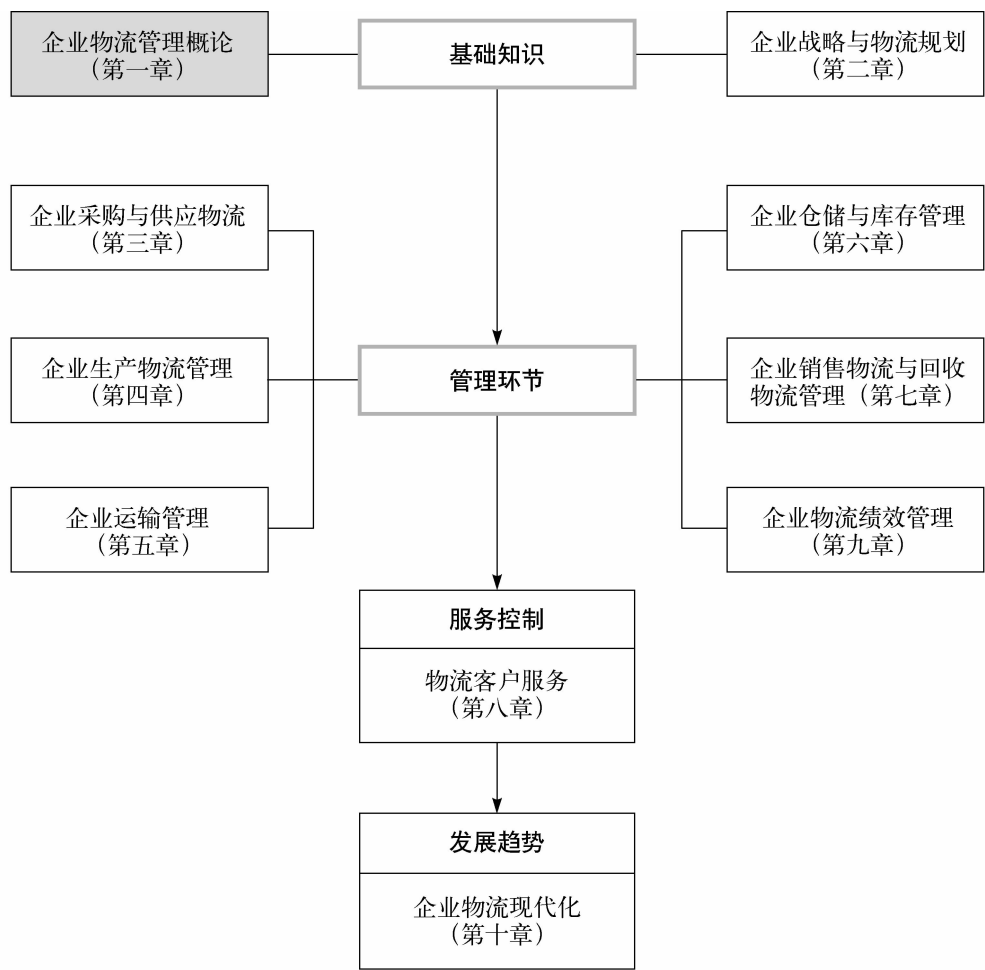
第一章 企业物流管理概论	1
第一节 企业物流概述	2
第二节 企业物流管理概述	10
本章小结	15
思考题	15
案例分析	16
实训设计	17
第二章 企业战略与物流规划	18
第一节 企业战略概述	19
第二节 企业物流战略	24
第三节 企业物流规划与设计	29
本章小结	36
思考题	36
案例分析	36
实训设计	37
第三章 企业采购与供应物流	39
第一节 企业物流需求分析	40
第二节 企业采购管理	45
第三节 企业供应管理	53
本章小结	60
思考题	60
案例分析	60
实训设计	62
第四章 企业生产物流管理	63
第一节 企业生产物流系统	64
第二节 企业生产物流组织	71
第三节 企业生产物流的计划与控制	78

本章小结	83
思考题	83
案例分析	83
实训设计	85
第五章 企业运输管理	87
第一节 企业运输管理概述	88
第二节 企业运输管理实务	92
第三节 企业运输管理系统	104
本章小结	112
思考题	112
案例分析	112
实训设计	114
第六章 企业仓储与库存管理	116
第一节 企业仓储管理概述	117
第二节 企业库存管理	123
本章小结	136
思考题	136
案例分析	137
实训设计	138
第七章 企业销售物流与回收物流管理	140
第一节 企业销售物流概述	141
第二节 销售物流服务	143
第三节 企业销售配送	147
第四节 回收物流	153
本章小结	158
思考题	158
案例分析	159
实训设计	160
第八章 物流客户服务	162
第一节 物流客户服务概述	163
第二节 物流客户服务的构成要素	170
第三节 物流客户服务体系	172
本章小结	178

思考题	178
案例分析	178
实训设计	180
第九章 企业物流绩效管理	183
第一节 企业物流绩效管理概述	184
第二节 企业物流绩效评价	187
第三节 标杆管理	193
本章小结	201
思考题	201
案例分析	202
实训设计	203
第十章 企业物流现代化	205
第一节 企业物流现代化概述	206
第二节 企业物流技术现代化的发展	208
第三节 物流管理现代化	212
本章小结	216
思考题	216
案例分析	216
实训设计	217
参考文献	218

第一章

企业物流管理概论



企业物流管理结构模型

知识目标

- 了解企业物流的起源与发展；
- 掌握企业物流的定义及其分类；
- 理解企业物流管理的内容。

技能目标

- 具备把握企业物流管理脉络的能力；
- 能够根据所学知识分析相关案例。

企业物流是企业经营活动的重要组成部分,也是企业降低成本的重要环节。随着社会生产的发展、科学技术水平的提高,物流的内涵和外延都发生了深刻的变化。同时,“冰山理论”、“黑大陆理论”、“第三利润源”等理论的相继出现和形成对全面认识企业物流的内涵,发挥企业物流的作用,提升企业的竞争力具有重要的意义。

第一节 企业物流概述

一、企业物流的起源与发展

物流是一个古老的话题,自从有了商品生产就有了物流,商品生产是物流产生的客观基础。其实,在商品流通出现之前,物流这种形态就已存在。自然界中存在的劳动工具的运动以及与农业生产相关的另一种形态——仓储,都是物流的雏形。我国在先秦时期就形成了仓储理论,有“储”与“商”两个领域。在早期的物流活动中,运输和仓储成为主体活动。物流在人类社会的生产活动和交易行为中始终存在;但物流作为一个与商流分离的独立领域,形成的历史还不长。

(一) 物流产生的根源和背景

物流产生的根源是生产和消费在时间上和空间上的分离。20 世纪 50 年代后,生产的发展和产品逐渐丰富使生产和消费的分离越来越普遍。但是生产和消费的有机联结却存在着难度。与此同时,人们却要求流通的时间越短越好。

物流的出现是经济发展的必然产物。第二次世界大战以后,世界各国经济环境都发生了巨大的变化。石油危机的爆发使主要的资本主义国家和企业开始承受市场条件不稳定带来的压力。在大机器生产的情况下,流通成本相对于生产成本而言有上升的趋势,影响了商品的竞争力。物流作为提高生产效率、控制与减少成本的一种途径不断受到关注,因而有了较大发展。

1950 年以后,经济发展使市场竞争越发激烈,生产中各个重要的环节逐渐趋于专业化,物流与商流分离的情况更加突出。工业化进程的加快以及大批量生产和销售的实现,使生产成本相对下降,这就在一定程度上刺激了消费。市场的繁荣、商品的丰富使得流通领域出现了超级市场、商业街等大规模的物资集散场所。随着科学技术的不断发展,人们开始使用现代化的流通技术和设备,提高了物资流通的速度,使得商品的流通成本相对于生产成本更有降低的可能。经济的迅猛发展也使市场逐渐成熟,经营理念由“生产导向”开始转向“市场导向”,一切都要适应市场的发展。高效的物流服务成为企业确保竞争力的重要手段。

物流正是在这种背景下孕育而生的。物流活动使其各个环节相互联结,实现物资的时间和空间效益,使原来处于分散、孤立的各项物流活动联结起来,形成了一个系统。

（二）现代物流的产生

20 世纪初,人们开始重视降低采购及销售的成本。技术的发展也为大批量配送提供了条件,物流摆脱了“仓储和运输就是物流”或“配送就是物流”的传统观念,作为一个产业逐步向组织化、系统化方向发展。

物流(physical distribution)一词最早出现在流通领域中,1915 年阿齐·萧(Arch Shaw)在《市场流通中的若干问题》一书中提到了“物流”一词,揭开了人们对物流认识的序幕。第二次世界大战期间,为了使军需物资供应更加合理,出现了军事后勤。战争中,叉车技术的大量使用,装卸搬运、运输、保管等独立功能要素的结合对物流的产生起到巨大的推动作用。二战后,物流开始在企业组织机构中得到应用,涉及物资运输、仓储、包装和搬运。少数商业公司还设立了“流通经理”职务,负责运输、仓储、包装和搬运等物流业务。但直到 20 世纪 50 年代后期,物流才被西方的企业组织广泛采用。

（三）物流的发展

对“物流”最一般的理解是:物流是商品流通的一个侧面,与其相对的概念是商流,两者共同构成商品的流通活动。商流的任务是完成商品所有权从卖方到买方的转移,而物流的目的是完成商品实体从卖方到买方的转移,缩短商品生产和消费者之间的空间和时间距离,创造空间效益和时间效益。在日本,物流最初是指销售物流,限制在销售领域的范畴,后来逐渐扩展到采购领域和生产领域。

20 世纪 50 年代末,物流概念被介绍到日本,是日语“物的流通”的简称。当时,日本正处于经济的高速增长期,生产规模的迅速扩大导致流通基础设施严重不足。于是,加强道路、港口等流通基础设施建设,实现运输手段的大型化、专用化和高速化,以提高货物的处理能力和商品供应效率,已成为当时的迫切任务。因此,流通技

术便成为人们关注的重点。20 世纪 60 年代初,以日本效率协会为中心的一些专家对某些人将物流作为“流通技术”来理解提出了不同意见,认为这种理解偏离了物流的原意。到 60 年代中期,物流概念正式翻译成“物的流通”,70 年代初又简称为“物流”。

在物流概念被认识之前,与物资实体转移相关的运输、保管和装卸搬运等活动分散在生产、销售和采购部门进行个别管理,强调的是个别功能的最优化。但是,在“大生产、大流通”体制下,迎来经济高速增长期之后,物资实体转移遇到了两个重要障碍:一是高速增长的物流需求量超过了企业能力。也就是说,迅速扩大的物流活动的需求和在各个部门分散管理状态下表现出的能力局限性相矛盾。更为严重的是,这有可能导致客户无法收到订购的商品或者送货期被延长,从而增加了成本支出。二是在物流活动方面所支出的成本显著上升。物流组织原本是一个高劳动密集型的部门,加上高速增长期带来的劳动力费用上涨,导致物流活动的成本明显上升。这说明,在物流概念被认识之前,与物资实体转移相关的活动缺乏专门化的组织协调,处于低效率的状态之中。

1962 年,德鲁克(Peter Drucker)在《财富》杂志发表的一篇题为“经济的黑暗大陆”的文章中指出,消费者购买商品所支出的费用约 50% 与商品流通活动有关,物流是降低成本的最后领域。随着技术和内部管理水平的提高,生产和销售领域内降低成本的空间越来越小,而在生产和销售领域以外的运输、仓储、配送等物流环节上有着降低成本的潜力。于是,企业经营决策者对于物流的认识普遍提高,开始在物流领域寻求成本优势和差别化优势。物流被视为“第三利润源”。物流各项功能活动的管理由过去的分散管理开始向系统化、集成化管理转变。通过物流功能的最佳组合,在保证物流服务水平的前提下,实现总成本的最小化成为现代物流的重要目标。

小案例

易初莲花的物流系统

作为一家跨国零售企业,易初莲花在华发展迅速。易初莲花的业务之所以能快速增长,主要是因为它在节省成本以及在完善物流配送、配送系统方面有所成就。易初莲花先后在上海、广州、北京建立了三个大型干货配送中心及一家生鲜配送中心,负责对全国的卖场进行商品配送。目前,易初莲花卖场的绝大部分商品是通过这四家配送中心进行配送的。

易初莲花的物流以配送为主,仓储为辅,呈现出商品周转快的特征。易初莲花的每一个卖场都有一个补货系统。这使得易初莲花在任何一个时间点都可以知道,现在卖场有多少货品,有多少货品正在运输过程当中,有多少是在配送中

心,等等。另外,易初莲花的供应商也可以通过零售链接,了解易初莲花的商品销售情况。供应商在了解销售情况后,可以决定生产的状况,这样,其产品的成本也可以降低。

易初莲花的整个物流配送过程都在努力做到精确且没有任何错误,做好这一步,可以节省很多时间和成本。卖场只需把整车的货品卸下来,不用再逐一去检查每个产品,因为卖场相信配送过来的产品是没有任何问题的。而这些货品也可直接摆上货架,让消费者购买。

二、企业物流的定义与特征

(一) 企业物流的定义

面对经济全球化与一体化,我国企业要参与国内、国际市场竞争,就必须不断增强现代物流意识,采取先进的组织和管理技术,不仅要加强生产过程管理以降低劳动力成本和物资消耗,而且要在生产之外的采购、运输、仓储、包装、配送等环节提高管理技术,以创造“第三利润源”。

对于企业物流的定义,不同的学者有不同的解释。美国后勤管理协会认为企业物流是“研究对原材料、半成品、产成品、服务以及相关信息从供应始点到消费终点的流动与存储进行有效计划、实施和控制,以满足需要的科学”。我国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)中将企业物流定义为“生产和流通企业围绕其经营活动所发生的物流活动”。

本书认为,企业物流是指企业在生产运作过程中,物品从供应、生产、销售到废弃物的回收及再利用所发生的运输、储存、装卸搬运、包装、流通加工、配送、物流信息处理等基本活动。

(二) 企业物流的特征

企业物流与城市物流、区域物流、国际物流有着很大的差别。由于企业物流发生在企业内部,属于微观物流,与宏观物流进行对比,具有以下特征:

1. 企业生产物流的连续性

企业生产物流是由静态和动态相结合的节点连接在一起的网络结构。静态是指物料处在空间位置不变的状态,如与装卸搬运、运输等相关的企业的厂区配置、运输条件、生产布局等;而动态则是使企业生产处于有节奏、有次序的连续不断运行的状态。企业的生产物流活动把生产过程所有孤立的作业点、作业区域有机地联系在一起,构成了一个连续不断的企业内部生产物流。

2. 物料流转是企业生产物流的关键特征

在企业生产中,物料流转贯穿于生产过程的始终。生产过程中,物流的目标应该是提供畅通无阻的物流流转,保证生产过程顺利、高效地进行。大多数企业的生产供货次序是:下一道工序生产过程需要的零件由前一道工序供给,需要什么、需要多少、何时需要等都由下一道工序决定。这种供货方式改变了过去前一道工序的产品全部流入后道工序而产生后道工序半成品和配件大量积压的情况,恰当地完善了生产物流。这样,后道工序要多少,前道工序就供多少,使生产物流合理化而减少不必要的搬运,并尽可能地避免了迂回搬运,使搬运与生产、供应、分发等形成流水作业。这对合理选择与使用搬运设备、充分利用物流空间、提高物流效率、减少物流费用是极其重要的。

3. 企业物流成本的“二律背反性”

企业物流管理肩负着“降低物流成本”和“提高服务水平”两大任务,这两个任务有着相互矛盾的对立关系。这反映出企业物流成本管理的“二律背反性”特征及企业物流对整体概念的重要性。

“二律背反性”是指企业物流功能间的二重矛盾,即追求一方、必须舍弃另一方的一种状态,是两者之间的对立状态。这在构成企业物流的诸种活动中是客观存在的。例如,追求保管的合理性必然牺牲运输的合理性;追求包装费用的节省会影响其在运输、保管过程中的保护功能和方便功能,而造成经济损失。这样一方成本降低,另一方成本增大,即生成了成本“二律背反性”状态。研究企业物流成本的“二律背反性”实质上是研究企业物流的经营管理问题,即将管理目标定位于降低物流成本的投入并取得较大的经营效益。在物流成本管理中,作为管理对象的是物流活动本身,物流成本是作为一种管理手段而存在的。它既能真实地反映物流活动的实态,又可以成为评价物流活动的尺度。

三、企业物流的分类

按照不同的分类标准,企业物流可以划分为不同的类型。

(一) 按企业的性质分类

根据企业性质的不同,可将企业物流分为生产企业物流和流通企业物流两类。

1. 生产企业物流

生产企业物流是以购进生产所需的原材料、设备为始点,经过劳动加工,形成新的产品,然后供应给社会需要部门为止的全过程。生产企业物流具体包括工业生产企业物流和农业生产企业物流。

2. 流通企业物流

流通企业物流是指从事商品流通的企业和专门从事物流流通的企业的物流,具体包括以下几个内容:

(1) 批发企业的物流。这一物流活动中,批发的投入是组织大量物流对象的运进,产出是组织总量相同的物流对象的运出。

(2) 零售企业的物流。零售企业的物流是以零售商店据点为核心,以实现零售销售为主体的物流活动。零售企业主要包括一般多品种零售企业、连锁型零售企业、直销企业等。

(3) 仓储企业的物流。仓储企业是以储存业务为主要赢利手段的企业。仓储企业的物流是以接运、入库、保管保养、发运或运输为流动过程的物流活动,其中保管保养是其主要的物流功能。

(4) 配送中心的物流。配送中心是集储存、流通加工、分货、拣选、运输等为一体的综合性物流设施。配送中心是以加速商品流通和创造规模效益为核心,以商品代理和配送为主要功能,集商流、物流、信息流于一体的现代综合流通部门。

(5) 第三方物流。第三方物流通常也称为契约物流或物流联盟,是在从生产到销售的整个物流过程中进行服务的“第三方”,它本身不拥有商品,而是通过签订合作协定或结成合作联盟,在特定的时间段内按照特定的价格向客户提供个性化的物流代理服务,主要包括商品运输、储存、配送以及附加的增值服务等。

(二) 按物流活动的主体分类

根据物流活动的主体不同,可将企业物流分为企业自营物流、专业子公司物流和第三方物流。

1. 企业自营物流

企业自营物流是指企业自备车队、仓库、场地、人员,以自给自足的方式经营企业的物流业务。目前,企业自营物流已不是传统企业的物流作业功能的自我服务,它是基于供应链物流管理以制造企业为核心的经营管理新理念。

2. 专业子公司物流

专业子公司物流一般是指由企业传统物流运作功能中剥离出来后成立的独立运作的专业化实体(子公司)经营企业的物流业务。该子公司与母公司(或集团)之间是服务与被服务的关系,并且以专业化的工具、人员、管理流程和服务手段为母公司提供专业化的物流服务。

3. 第三方物流

第三方物流通常称为契约物流或物流联盟,是指由供方与需方以外的第三方物

流企业提供物流服务的业务模式。介绍流通企业物流时对第三方物流的特点已有说明,这里不再赘述。

四、企业物流的内容

物流通过不断输送各种物质产品,使生产者不断获得原材料、燃料以保证生产过程的正常进行;同时,不断将产品运送给不同的需要者,以使这些需要者的生产、生活得以正常进行。企业物流活动一般由七个要素构成,如图 1-1 所示,其中运输和仓储是两个中心要素,其他要素是包装、装卸搬运、流通加工、物流信息和配送。它们对物流的顺利进行起着十分重要的作用。

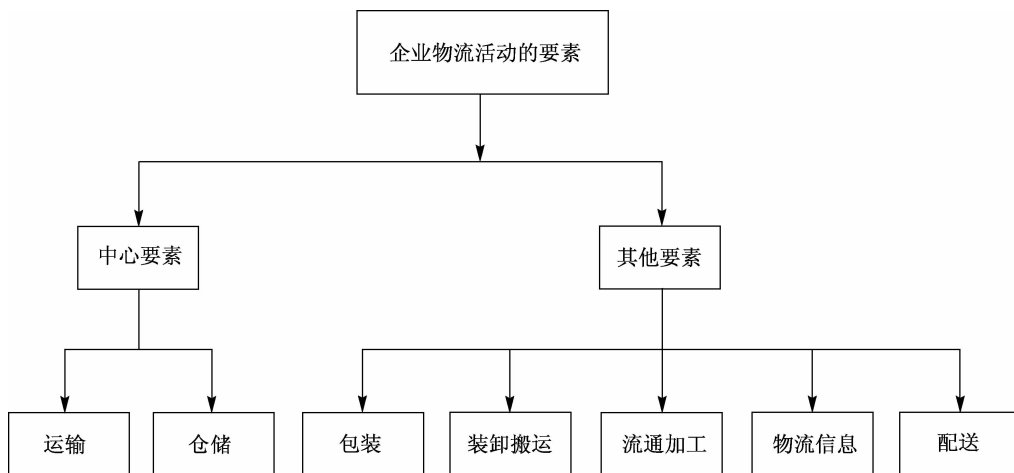


图 1-1 企业物流活动的构成要素

1. 运输

运输是指用设备和工具将物品从一地点向另一地点移动的物流活动,其中包括集货、分配、搬运、中转、装入、卸下、分散等一系列操作。物流部门依靠运输解决了生产地与需求地之间的空间衔接问题,创造了物品的空间效益。运输是物流的核心,在许多场合都把它作为整个物流的代名词。运输有铁路运输、公路运输、水路运输、航空运输和管道运输五种主要形式,不同的运输方式有不同的技术经济特性和不同的成本。

2. 仓储

仓储是储存与保管的统称。储存是指保护、管理、储藏物品。储存是包含库存和储备在内的一种广泛的经济现象,是任何社会形态都存在的经济现象。储存活动是为了克服生产和消费在时间上的不一致而形成的。联结生产和消费的时间间隔,

产生时间效益的是保管。借助各种仓库完成物品的堆码、保管、保养、维护等工作可以使物品的使用价值所受损失降低到最小的程度。

3. 包装

包装是指为了在流通过程中保护商品,方便储运,促进销售,按一定技术要求而采用的容器、材料及辅助物等的总体名称;也指为了达到上述目的而在采用容器、材料和辅助物的过程中施加一定技术方法等的操作活动。

包装分为工业包装和商品包装。工业包装是按单位分开产品,以便于运输,提高装卸效率、装载率而进行的包装,可保护在途货物。商品包装的目的是便于消费者购买。在消费地点按单位把商品分开销售,显示出商品特点,吸引购买者的注意力和引起他们的喜爱。因此,包装的功能可归纳为保护商品、单位化、便利化和商品广告四项。前三项属于物流功能,最后一项则属于市场营销学范畴。目前,包装正向着节约、安全和方便回收的方向发展。

4. 装卸搬运

装卸是指物品在指定地点以人力或机械装入运输设备或从运输设备中卸下;搬运是指在同一场所,对物品进行以水平移动为主的物流作业。在实际操作中,装卸与搬运是密不可分的,两者相伴发生。装卸搬运是物流各个作业环节连接成一体的接口,是运输、保管、包装等物流作业得以顺利实现的根本保证。搬运与运输的区别在于:搬运是在同一地域的小范围内发生的,而运输则是在较大范围内发生的。

5. 流通加工

流通加工是物流中的重要利润源。流通加工是指物品在从生产地到使用地的过程中,根据需要施加的包装、分割、计量、分件、刷标识、拴标签、组装等简单作业的总称。流通加工有效地完善了流通。尽管流通加工不如运输和仓储两个要素重要,但它在物流活动中起着补充、完善、提高、增强的作用,是提高物流服务水平、促进物流向现代化发展的途径。

6. 物流信息

物流信息是指反映物流各项活动内容知识、资料、图像、数据、文件的总称。物流信息包括与物流活动有关的计划、预测、动态信息以及费用情况、生产信息、市场信息等。对物流信息的管理,企业应建立信息系统和信息渠道,正确选定信息科目和信息收集、汇总、统计和使用的方法,以保证物流活动的准确性和及时性。现代物流信息管理采用计算机处理手段,为达到物流的系统化、合理化、高效化提供了技术条件。

7. 配送

配送是指在经济合理区域范围内,根据用户要求,在物流节点对商品进行拣选、

加工、包装、分割、组装等作业,并按时送达指定地点的物流活动。配送活动以配送中心为起点。分货和配货工作是为满足用户要求而进行的,因而在必要的情况下要对货物进行流通加工。配送的最终实现离不开运输,这也是人们把某区域范围内的运输称为“配送”的原因。

第二节 企业物流管理概述

企业物流管理通过对企业物流功能进行组合,在保证一定服务水平的前提下,实现物流成本的最小化,这是企业不断追求的目标。分析物流管理的内容、组织结构、形式,研究探讨企业物流面临的挑战,对制定企业物流发展战略具有重要意义。

一、企业物流管理的产生

管理学科从宏观、中观和微观三个不同层次进行划分,可划分为理论管理学、基础管理学和应用管理学。企业管理、物流管理都属于微观层次的应用管理学。20世纪初,在泰勒(Taylor)的“科学管理”学说的指导下,企业管理划分出了三大最基本的职能管理,即市场管理、运营管理和财务管理,物流管理并没有被列入其中。企业物流习惯上被分成三段:采购物流、生产物流和销售物流。所以,相应的管理业务被归入企业的采购部门、生产部门和市场营销部门,物流业务部门并没有独立出来。这样,各部门各司其职。采购经理关心的是供应商的选择、采购谈判,希望获得尽可能低的采购价格。但低价格往往又以大批量采购为代价,价格上节省的开支很快被高额的库存费用抵消了。生产经理最感兴趣的是生产过程的连续性,需要大量的在制品库存来支持生产。销售经理考虑更多的是如何扩大销售量,很少考虑产品的供货方式。成品仓库地点的选择、仓库的数量、库存量的控制、运输方式的选择等都不在销售经理的考虑范围之内。因此,在整个生产过程中,存在着大量的库存,大量的流动资金被未受重视的“物流黑洞”吞噬了。

直到20世纪40年代系统论产生后,人们才开始用系统的观点来解决不适当的库存问题。在20世纪60年代,物料管理被认为是对企业的原材料采购、运输进行的管理,以及原材料和在制品的库存管理;而配送管理被认为是对企业输出物流的管理,包括需求预测、产品库存、运输、库存管理和用户服务。在20世纪80年代,企业物流管理才真正地受到重视。

二、企业物流管理在企业管理中的地位

企业物流管理作为企业管理的一个分支,通过使物流功能达到最佳组合,在保

证物流服务水平的前提下,实现物流成本的最小化。

企业管理中,企业的基本竞争战略有成本领先战略、差异化战略和目标聚集战略。近年来,企业对物流管理日益重视,逐渐把企业的物流管理当做一个战略新视角,制定各种物流战略,以期增强企业的竞争能力。

管理大师迈克尔·波特(Michael Porter)在《竞争优势》一书中指出,企业竞争的成功只能通过成本优势或价值优势来实现。当前既能提供成本优势,又能提供价值优势的管理领域是极少的,而物流管理则是其中一个。一个企业若拥有高效、合理的物流管理,不但能降低经营成本,而且能为客户提供优质的服务;既能使企业获得成本优势,又能使企业获得价值优势。因此,企业物流管理已成为现代企业管理战略中的一个新的着眼点。

企业物流管理上升到战略的高度,经历了一个过程。这个过程表现为:从纯粹为了降低企业内部的物流成本到为提高企业效益而加强内部物流管理,从只考虑通过向客户提供满意的物流服务来带动销售收入的增长,发展到现在用长远和战略的观点去思考物流在企业经营中的定位,甚至超越本企业从供应链的角度来管理企业的物流。

三、企业物流管理的内容

物流管理既要实现低成本运作,又要确保客户对物流服务质量满意。这需要物流管理通过有效的计划、组织、协调和控制等手段,合理地组织企业资源,实现企业效益的最优化。企业物流管理主要包括以下几方面的内容:

1. 物流作业管理

物流作业管理是指对物流活动或功能要素的管理,主要包括运输管理、仓储管理、包装管理、装卸搬运管理、流通加工管理、物流信息管理等。

(1) 运输管理。运输是物流各环节中最主要的部分,是物流的关键。通过运输可以实现货物在物流节点之间的流动,产生空间效益,解决货物的空间间隔问题。运输具有扩大市场、稳定价格、促进社会分工、扩大流通范围等社会经济功能。运输管理是指对用于运输的车辆、船舶、航空器、管道等进行综合性能检测以及对运输服务进行管理,包括公路运输管理、铁路运输管理、船舶运输管理、航空运输管理、管道运输管理等。运输管理要求选择恰当的输送方式及联运方式,合理地确定输送路线,以实现安全、迅速、准时、价廉的目标。

(2) 仓储管理。仓储是在特定的场所储存物品的行为。仓储管理是对库存物品进行管理,对仓库设施及其布局等进行规划、控制的活动,包括物品入库业务管理、物品保管业务管理和物品出库业务管理。仓储管理要求合理确定仓库的库存量,建立物品的仓储制度,确定仓储流程,改进仓储设施和仓储技术等。仓储是物流

活动的中心要素,与运输具有同等重要的地位。

(3) 包装管理。包装管理的核心在于借助管理手段最大限度地降低包装成本。包装管理的主要目的就是适时、适量地为客户供应适用的包装材料,即客户什么时候需要包装,就什么时候提供;客户需要多少,就提供多少。这样既避免了浪费,又提高了供应链的整体效率。包装管理应系统地进行开发设计,因为包装存在于整个流通环节中,不能只考虑某一流通环节或某一方面,要用系统的观点进行综合考虑。

(4) 装卸搬运管理。装卸和搬运质量的好坏、效率的高低是整个物流过程的关键所在。在物流活动全过程中,装卸搬运活动是不断出现和反复进行的,这是物品损坏的重要原因。因此,企业必须加强对装卸搬运活动的严格管理。装卸搬运管理主要针对装卸搬运的方式和装卸搬运机械的选择、配置与使用来进行,努力做到装卸搬运合理化,尽可能减少装卸搬运的次数。通过装卸搬运管理,企业可以取消无效的装卸搬运,提高装卸搬运灵活性,加速商品的移动速度,从而降低成本。另外,装卸搬运活动要花费较长时间,是影响物流速度的关键环节。

(5) 流通加工管理。流通加工是指物品在向消费者流通的过程中,为了促进物品销售,维护物品质量,实现物流高效化,对物品进行加工处理,使物品发生物理性质或化学性质变化的活动。通过流通加工管理,企业可以节约材料,保证供货质量,方便客户,提高收益,提高加工效率以及原材料和设备的利用率。

(6) 物流信息管理。物流信息是联结运输、保管、装卸搬运、包装各环节的纽带。没有各物流环节信息的畅通和及时供给,就没有物流活动的时间效率和管理效率,也就失去了物流的整体效率。物流信息管理就是指对物流信息进行采集、整理、传输、分析和应用。物流信息管理通过物流信息化系统来完成。物流信息化系统是物流信息管理的信息化支撑平台,具有信息生成、加工、处理、存储、交换、控制等诸多功能。

2. 物流战略管理

物流战略管理是对企业的物流活动实行总体性管理,是企业制定、实施、控制和评价物流战略的一系列管理决策与行动,其核心问题是使企业的物流活动与环境相适应,以实现物流的可持续发展。企业物流战略的制定对促进企业物流的发展有重要意义。企业不应追求物流短暂的效益,而应着眼于总体,着眼于长远发展,将物流推向企业战略的核心地位。

3. 物流成本管理

物流成本是指包括生产、流通、消费全过程的物品实体与价值变换而发生的全部成本,具体包括从生产企业内部原材料协作件的采购、供应开始,经过生产过程中的半成品存放、装卸搬运,成品包装及运送到流通领域,进入仓库验收、分类、储存、

保管、配送、运输,最后到消费者手中的全过程发生的所有费用。物流成本管理是与物流成本有关的一切管理工作的总称,即对物流成本所进行的计划、组织、指挥、监督和调控,主要包括物流成本预测、物流成本计划、物流成本核算、物流成本决策、物流成本分析和物流成本控制等。

4. 物流服务管理

物流服务是指物流企业或企业的物流部门从处理客户订货开始,直至物品送交客户过程中,为满足客户的要求,有效地完成物品供应、减轻客户的物流作业负荷所进行的全部活动。物流服务管理作为物流管理中的重要内容,越来越受到现代企业的重视,它主要包括物流服务战略管理、物流服务营销管理、物流服务信息管理以及物流服务质量管理和绩效评估等。

5. 供应链管理

供应链管理是指用系统的观点对供应链中的物流、信息流和资金流进行设计、规划、控制与优化,以寻求建立供、产、销企业以及客户间的战略合作伙伴关系,最大限度地减少内耗与浪费,实现供应链整体效率的最优化,并保证供应链成员取得相应的绩效和利益的整个管理过程。供应链管理可以降低成本、减少社会库存、优化社会资源配置,实现生产与销售的有效联结以及物流、信息流和资金流的合理流动。

四、我国企业物流管理存在的问题与面临的挑战

(一) 我国企业物流管理存在的问题

长期以来,我国企业普遍存在重生产、轻物流的倾向,物流方面的问题很多,集中体现为物流系统效益不佳,即物流系统投入产出转换效率低,物流系统对企业生产与销售的服务效用差,具体表现在以下几个方面:

1. 库存大、周转慢

许多企业的原材料、在制品、成品库存都有积压现象,而且保险储备所占的比重太大,导致企业的库存大、周转慢。

2. 物流成本高

由于我国企业在成本核算中没有全面准确的物流成本数据可依,因此物流的高成本往往被掩盖起来,不为人们所了解,更没有得到有效的控制。从有关企业的研究分析可看出,我国物流成本远远高于发达国家的平均水平。

3. 物流生产率低

由于企业物流活动多由人工完成,物流设施、设备的状况也比较差,企业物流的

实际生产率普遍不高。另外,物资存放不尽合理以及仓库自动化程度不高使得现有仓储能力没有得到充分利用。

4. 物流质量差

目前,我国企业除对采购、仓储、用料管理等部门设置了一些考核指标外,对其他物流部门的质量几乎没有考核。虽然企业自备仓库的物资盈亏率、错发率一般都比较低,但物资完好率不高,距及时、准确地将完好的物资送到指定地点的质量要求还有一定距离。

5. 管理人员缺乏现代物流意识

企业管理人员特别是高层管理人员缺乏现代物流意识,只是强调物流部门对生产、销售部门的被动服务,不注重物流部门的主动参与以及物流部门人员技术素质的提高,使得物流系统成为企业的薄弱环节,严重影响了企业的经济效益。

6. 外部环境不完善

随着我国经济改革的不断深化,企业供销自主权越来越大,这有利于物流部门根据合理化原则组织供应物流和销售物流。但目前市场经济体制、法律法规还不完善,这给企业的供销工作带来一些困难。尽管交通运输能力已大大提高,但服务水平较低,企业为防止原材料供应中断,不得不加大保险储备。运输过程中存在着不合理装卸、货物丢失等现象,大大增加了在途损耗。社会物流能力不足或收费不合理使企业不得不自备庞大的运输和仓储系统,从而导致企业储运费用较高。

小案例

中国需要提高物流管理水平

目前,发达国家的物流费用约占国民生产总值的10%。20世纪90年代以后,随着新经济和现代信息技术的发展,第三方物流所占的比重越来越大。在美国,第三方物流被认为尚处于发展期,正在持续高速增长。美国物流业资本规模已达到9 000亿美元,其前20名第三方物流服务企业净收入总和近百亿美元。在欧洲,尤其在英国,第三方物流市场较为成熟。目前,欧洲使用第三方物流的比例约为76%,美国约为58%,且需求仍在增长。在欧洲,全年1 290亿欧元的物流服务市场,约1/4由第三方物流完成。其中德国99%的运输业务和50%以上的仓储业务交给了第三方物流。英国的第三方物流在商业领域已从货物配送发展到店内物流,即零售店将从开门到关门,从清扫店堂到补货上架等原先由商店营业员负责的一系列服务工作,全部交给第三方物流完成。在日本,物流现代化和生产现代化在某种意义上已被视为日本经济发展的两个车轮。

有资料表明,2000 年我国社会支出的物流费用达 17 880 亿元人民币,约占 GDP 的 20%。1999 年,我国独立核算工业企业流动资本费用为 31 042 亿元,资本年周转速度为 1.2 次,而发达国家的年周转速度为 15~18 次。另外,我国采用第三方物流的比重仅为 21.5%。我国物流管理水平较发达国家相比有很大的差距。

(二) 我国企业物流管理面临的挑战

随着世界经济一体化、全球化的发展,加入 WTO 后,我国企业面临前所未有的竞争压力。当前的市场特征是新产品开发速度日益加快,产品生命周期不断缩短,产品必须满足客户的个性化需求,市场竞争愈演愈烈。在这种形势下,最低的成本、最高的效率、最好的产品和服务构成了影响现代企业生存和发展的三个最主要的方面。企业只有在管理方面多下工夫,通过引入先进的管理模式与理念,向管理变革要效益,才能在全球化的市场竞争中脱颖而出。

近年来,很多先进的信息技术的出现极大地推动了物流行业的进步。人们不能再以传统的观念来认识信息时代的物流,物流也不再是物流功能的简单组合运作。现代企业的生产方式正由大批量生产转向精细的准时化生产,企业物流正经受着挑战。这时的企业要求物流能以最快的速度把产品送到用户手中,以提高企业快速响应市场的能力;要求企业的物流运作能与生产系统相协调,以提高企业的敏捷性和适应性。企业物流管理不再只是解决传统的保证生产连续并按比例进行的问题,更要解决一些有助于企业提高竞争力的问题。例如,实现低成本的物资采购供应;实现快速准时交货,创造用户价值;准确输送物流信息、协调供需矛盾、提高企业敏捷性等。

本章小结

本章首先介绍了企业物流的起源与发展、企业物流的定义与特征、企业物流的分类、企业物流的内容;接着对企业物流管理的产生、地位、内容以及我国企业物流管理存在的问题与面临的挑战等方面进行了系统的介绍。

思考题

- (1) 什么是企业物流? 企业物流包括哪些环节?
- (2) 企业物流管理的定义与特征是什么?
- (3) 企业物流管理包括哪些内容?
- (4) 我国企业物流管理存在哪些问题?

案例分析

南王运送株式会社成为物流巨人的原因

成立于1951年的南王运送株式会社,在当时150万日圆的资本额、14名员工及10辆车的基础上进入物流业。到1993年,其资本额已增长到1亿日元,拥有300辆车、1200名员工,仓储面积为4600多平方米。1995年,它的营业额达123亿日元。在整个业务经营过程中,南王运送是如何在物流产业中从当初默默无闻的小企业成长为今日国际知名的物流巨人的呢?分析起来,有以下几个原因:

(1) “共同化”的经营思想。创业之初,南王运送即以“共同化”的思想经营,不断地向物流系统发出挑战。它以东京都、神奈川县等作为业务经营的区域,主要的服务内容包括货物配送、流通加工、代行交货、代行品检及食品共同配送等,并向顾客提供系统化、完整的“综合物流系统”增值服务。

(2) 产品开发的背景与历程。这种“综合物流系统”形态的发展因面临多品种、小批量物流的市场需求以及交货期日益缩短的制约,必须向高频率出货、高频率配送的方向发展,而共同配送是最符合经济效益的经营方式;同时,代顾客保管、流通加工、代行交货、代行品检的物流服务需求也愈来愈旺盛。为了顺应共同配送及提供完整物流服务的要求,南王运送的产品开发也经历了不断发展的过程。

(3) 组织分工原则。南王运送按事业部进行管理,共分为三大事业部:第一事业部以拼装运输、搬家、鲜鱼共同配送为经营重点;第二事业部负责保管及流通加工;第三事业部则处理代行交货及代行品检的业务。在1995年的营业额中,第一事业部占23%,第二事业部占35%,第三事业部占42%。

(4) “ABC作战”计划。面对极具变化与挑战的未来,1986年南王运送以“ABC作战”计划来激励所有的员工。“ABC作战”隐含着两种意义:一是关系到公司命运的“有明综合物流中心”得以投入使用;二是指三个英文字母ABC(action, balance, creation)。action是期望每个员工面对时代的变化,都能保持积极地挑战自己的工作态度。balance则指必须找出公司与顾客之间、人与人之间、工作与生活之间正确的平衡点。至于creation则是鼓励员工应常具好奇心,保持打破老旧观念的勇气,且在创立新气象时不要拘泥于过去或过于保守,应该勇敢向前挑战。

问题

经营理念在物流运作中起的作用有哪些?

实训设计

物流企业管理脉络调查

【实训目标】

- (1) 掌握物流企业物流管理的主要内容；
- (2) 掌握现代经济环境中企业物流变革应包括的内容。

【实训内容与要求】

实训内容：

- (1) 参观当地物流企业,如某运输公司、仓储公司等；
- (2) 了解这个企业物流的重点和难点在什么地方；
- (3) 针对其存在的问题,提出可能的解决方案。

实训要求：

- (1) 选择本城市的大卖场或第三方物流公司作为考察对象,收集其有关资料,拟定考察方案；
- (2) 制定考察计划,讨论并设计调查数据表格,拟定考察方案；
- (3) 深入了解企业的管理理念及其独特的管理方法。

【成果与检验】

- (1) 通过深入考察物流公司,了解其管理运作过程中存在的主要困难和问题,并拟定解决方案。
- (2) 实训结束后,学生进行总结,写出实训报告。