

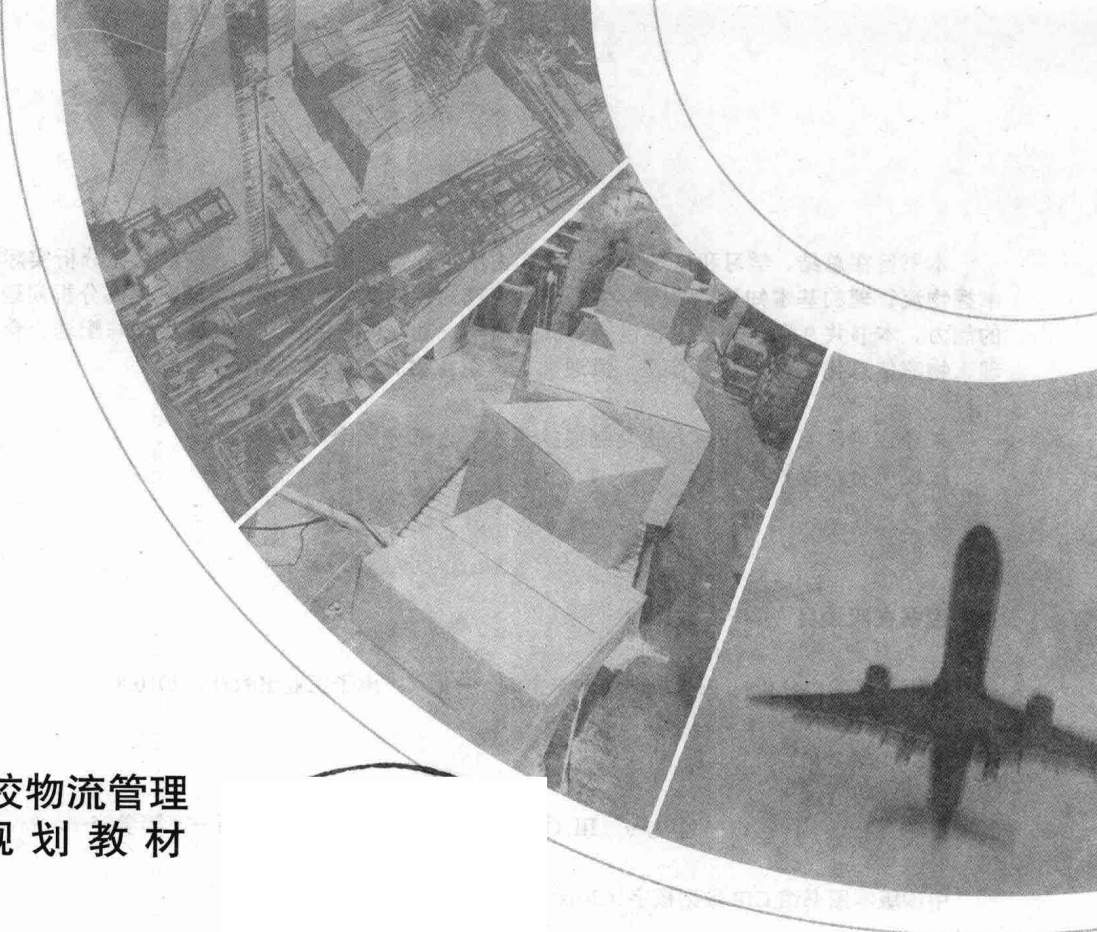
高等院校物流管理
系列规划教材

物流管理案例分析

田凤权 沈向东 主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



高等院校物流管理
系列规划教材

物流管理案例分析

田凤权 沈向东 主 编
张莉莉 李红艳 谷 岩 副主编

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书旨在总结、学习和借鉴国内外现代物流企业管理的经验教训,使学生在分析实际案例的同时掌握物流管理的基本知识,增强学生对物流管理知识的实际运用能力,同时提高分析问题、解决问题的能力。本书共9章,主要内容包括物流战略与规划、供应链管理、公路运输与配送、仓储与库存管理、物流信息化、物流服务管理、流通加工、企业物流和第三方物流。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

物流管理案例分析 / 田凤权, 沈向东主编. —北京: 电子工业出版社, 2010.8
(高等院校物流管理系列规划教材)
ISBN 978-7-121-11361-1

I. ①物… II. ①田… ②沈… III. ①物流—物资管理—案例—分析—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第134100号

责任编辑: 李 静

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 13.5 字数: 248千字

印 次: 2010年8月第1次印刷

定 价: 25.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

高等院校物流管理系列
规划教材编委会

主 任 唐 静

副主任 杨 光 李 坚 刁力人 卢俊杰 肖于波 赵 莹
李 莉 李 璐 白 静 张玉福 刘明鑫 李红艳
陈晓峰 牛占卉 杨 海 谢志刚 刘庆君 沈向东
王海鹰 周晓晔 沈艳丽 张莉莉 田凤权 戴卫东

编 委 杨颖红 刘满福 韩雪峰 柴伟莉 孙志峰 陈凌白
张冰华 王 洋 李传博 张 林 曹文启 何 强
段梅丽 邓丽丽 谷 岩 刘崇林 林世光

— 总 序 —

经过 30 多年的改革开放和经济持续快速发展,我国物流业有了长足的发展,并正在逐步向第一、第二、第三产业全面延伸,其先导作用凸显。近几年来,随着国民经济进入新一轮增长期,我国社会物流需求也出现了持续高速增长的局面。从世界来看,现代物流业已成为衡量一个国家或地区综合实力的重要标志之一。

现代物流业是运用先进的组织方法和管理技术对产品从生产地到消费地之间的整个供应链,进行高效计划、管理、配送的新型服务业。在现代经济条件下,人们越来越关注物流业的发展,并把现代物流业作为支柱产业或列为朝阳产业。企业作为物流业的主体,呈现繁荣发展、积极推进的态势。各类物流企业快速发展,生产和流通企业广泛引进现代物流理念。物流业作为生产性服务业在国民经济发展中的作用越来越重要,社会经济发展越来越依赖于现代物流的发展。

随着市场竞争的加剧和经济形势的变化,我们看到,目前对于适合我国国情的物流理论尚缺乏深入研究,同时部分理论研究与实践严重脱节,理论成果的可操作性不强。进一步加强物流学科建设,解决理论和实际脱节的问题,使物流理论更好地服务物流实践和指导物流实践,加快物流专业人才培养,是我国高等教育物流管理专业建设的当务之急。

编写这套高等院校物流管理系列规划教材的目的在于培养适应社会主义现代化建设需要,掌握现代物流管理理论和方法,掌握物流管理专业知识和技能,具备从事物流系统开发、物流企业经营与管理、物流技术应用的能力,成为物流管理、科研、教育工作的高级应用型人才。

这套教材暂设置 4 本:《企业物流管理》《第三方物流》《物流英语》《物流管理案例分析》。今后还将陆续增加,以满足高等院校物流管理专业教学的实际需要。这套教材不仅是物流管理专业与物流工程专业的本科教材,同时也可以作为社会力量办学机构与人才培养机构的培训用书,还可以作为物流企业管理工作者、物流科研人员自学与科研的参考书。

与以往传统教材相比，本套教材具有鲜明的特色：

- 充分反映了当代物流管理专业理论研究与实践应用的最新成果，融汇了国家最新颁布的相关政策和法律、法规，与国际惯例趋同；突出体现了理论教育和实践教学相结合的特色，构建“文厚、技湛、商慧”型人才培养新模式，具有鲜明的时代性、创新性和前瞻性。
- 在内容和体系上切合高等院校物流管理专业的教学实际，符合培养目标与物流行业工作岗位的要求。
- 为了培养既有大学程度的文化基础和专业理论知识，又有较强的实践能力的应用型人才，本套教材突出重点和难点，精选基础、核心的内容，把培养学生动手能力、实践能力和可持续发展能力放在突出地位，促进学生技能的提高。
- 根据高技能人才培养的实际需要，借鉴国内外成功的物流管理专业教学经验，运用现代教育理念，不断更新教学内容，改进教学方法，重视现场教学和案例教学。

在编写过程中，编者借鉴和吸收了国内外专家和学者的最新科研成果，同时也参阅了大量相关书籍和资料，在此谨向原作者表示深深的谢意！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中疏漏之处在所难免，恳请专家、同行和广大读者批评指正。

唐 静

高等院校物流管理
系列规划教材编委会主任

— 前 言 —

物流是20世纪50年代发展起来的一门应用学科,是社会科学和自然科学的交叉学科,也是管理科学和工程技术科学的交叉学科。它的理论与方法是在综合多学科的基本理论上形成的,是经济学、管理学、工学、理学的集成。物流涉及流通领域、生产领域,又涉及交通运输、邮电通信乃至消费领域。

近几年来,物流引起了我国各级政府和许多企业的高度重视,发展现代物流已成为人们的共识,新一轮“物流热”正在兴起。各级政府开始意识到物流对于推动经济发展、改善投资环境及提高地区经济和工商企业在国内外市场竞争能力的重要性,把发展物流业作为一项有关经济全局的战略性问题来抓。

在本书的编写过程中,充分考虑了高等院校物流管理专业教学的特点,把物流管理的理论与物流企业的实际运作紧密结合,涉及物流活动的各个环节。在结构的安排上,对理论知识尽量精炼,注重对案例的介绍与分析,分为引言、案例描述、案例分析与点评、思考题等部分,系统地反映物流活动的基本规律和实际操作经验,致力于提高学生的实际操作能力。

本书由田凤权(沈阳工程学院)、沈向东(沈阳职业技术学院)担任主编。张莉莉(沈阳理工大学应用技术学院)、李红艳(沈阳农业大学高等职业技术学院)、谷岩(沈阳理工大学应用技术学院)担任副主编。

本书第一稿由田凤权、李红艳完成了全书的编写和修改工作。本书第二稿第1、2章由张莉莉编写和修改;第3章由沈向东、张莉莉编写和修改;第4章由谷岩、张莉莉编写和修改;第5、6章由谷岩编写和修改;第7、8、9章由沈向东编写和修改。全书由沈向东统稿,对本书体系架构的建设和内容的调整提出了重要的建议并付诸实施,对本书内容的日臻完善做出了积极贡献。李红艳协助主编在计算机统稿编排中做了大量工作。

本书是集体智慧的结晶,是大家共同的劳动成果。在此谨对上述全体人员及其付出的

辛苦努力表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,我们拜读了国内外许多专家、学者的著作,并借鉴了其中部分内容,在此谨向他们表示深深的感谢和敬意!受时间和水平所限,书中难免会有错误和纰漏,敬请专家和读者不吝指正,以便再版时修订完善。

编 者

— 目 录 —

第 1 章	物流战略与规划	1
1.1	A 集团物流战略选择	1
1.2	B 集团物流战略规划	11
第 2 章	供应链管理	18
2.1	CD 电池公司在中国的供应链管理策略	18
2.2	沃尔玛供应链管理的成功	27
第 3 章	公路运输与配送	34
3.1	我国公路基础设施建设与公路运输	34
3.2	“黑猫大队”——宅急便	55
3.3	各具特色的配送中心	60
第 4 章	仓储与库存管理	69
4.1	东风汽车公司整车仓储电子化管理方案	70
4.2	美的集团零库存运动	76
第 5 章	物流信息化	82
5.1	中海物流循序渐进的信息化建设	83
5.2	清华同方物流管理系统的建设	90
5.3	雷允上药业的信息化改革	100
5.4	苏州工业园综合保税区信息化建设与管理	107

第 6 章 物流服务管理	116
6.1 联邦快递的客户关系管理.....	117
6.2 中铁快运基于大客户服务的竞争战略.....	124
6.3 上海北芳为飞利浦亚明提供全方位物流服务.....	132
第 7 章 流通加工	137
7.1 中山市淡水鱼产品的流通加工.....	137
7.2 H 型钢材的流通加工配送.....	147
第 8 章 企业物流	161
8.1 一汽大众零部件入厂物流整合.....	161
8.2 连锁配送中心生产物流整合.....	169
8.3 西安利君制药自动化立体仓库.....	177
第 9 章 第三方物流	186
9.1 共生的“鱼”——麦当劳与夏晖物流.....	187
9.2 中国第三方物流的崛起.....	194
参考文献	203

第1章

物流战略与规划

引言 物流作为企业发展的一项重要活动，在现代激烈的市场竞争中影响企业的生存和发展，所以必须把物流放在企业经营管理的战略高度，考虑采购、生产和销售过程中物流活动的有机结合，以业务流程为基础，形成物流的一体化，从而有效地加强企业的市场竞争力。物流战略与规划是确定企业的使命，根据企业外部环境和内部条件确定企业物流目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

企业战略具有全局性、长远性、纲领性、抗争性和风险性等特征，是一项非常复杂的决策活动，要求决策者必须具备较高的素质和决策水平。企业经理人在做出物流决策时，应该把物流系统、营销战略及企业的总体战略有机地结合起来，从战略高度权衡物流运营成本与市场拓展需要、物流客户服务的特殊要求之间的动态平衡。本章将用一些实例来阐述物流战略的制定与实施。

1.1 A 集团物流战略选择

1.1.1 案例描述

1. 案例背景

A 集团成立于 1985 年，是中国铜工业的领跑者。A 集团的生产及经营范围涉及有色金属、精细化工、机械铸造、物流运输、期货经纪、井巷工程、地质勘探、国际贸易等多个

行业,主要产品有阴极铜、黄金、白银、硫酸、铜杆、电线、电缆、铜箔、硒、碲、铼、氧化砷等 100 多个品种。2000—2008 年, A 集团实现了长足的发展: 产能从 10 万吨上升到 80 万吨; 资产从 110 亿元上升到 200 亿元, 利润从 6 000 万元上升到 30 亿元。A 集团部分产品如图 1-1 所示。

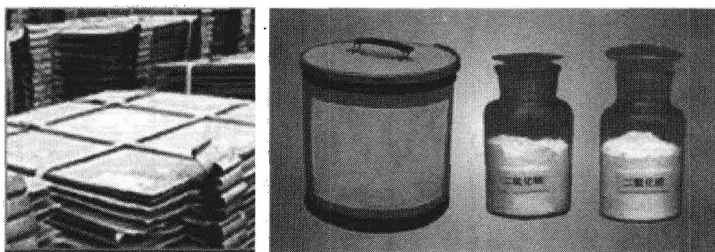


图 1-1 A 集团部分产品(高纯阴极铜、二氧化硒)



小贴士

物流战略的概念

物流战略是指为寻求物流的可持续发展,就物流发展目标及达成目标的途径与手段而制定的长远性、全局性的规划与谋略。

物流战略的基本内容包括:物流系统的宗旨、物流战略目标、物流战略导向、物流战略优势、物流战略类型、物流战略态势,以及物流战略实施和物流战略步骤等内容。其中,物流战略导向、物流战略优势、物流战略类型和物流战略态势又称为物流战略的基本要点。

2. A 集团实施物流战略的必要性

A 集团的物流管理水平与目前 A 集团的跨越式发展不相适应。A 集团目前的物流系统管理现状如下。

(1) 分散运输。集团物资进出的铁路运输由股份公司营销部运输科负责;公路运输由 C 运输公司、D 运输公司、材料设备公司储运部等分别对外;进口铜原料的转运、堆存和进口材料、设备、备件的接货、转运由材料设备公司负责。

(2) 分散仓储。集团下属各单位都建了自己的仓库,仅 A 集团材料设备公司储运部用于基建物资储备的仓库就有 14 座,且这些仓库分别由所在单位管理,仓库的使用率很低。

(3) 分块管理。集团内部没有整体的物流概念,把物流与运输相等同。物流的实际活动分散在集团各单位和部门,各自独立运作,相互之间缺乏能动的衔接,没有形成整体供

应链。

(4) 资源浪费严重。由于对物流资源分块管理,多头对外,互不通气,使集团在物流方面无法发挥整体优势,内部资源闲置,人力、物力、财力浪费巨大,物流成本居高不下。

(5) 物流效率低,整体竞争力差。由于分散管理,集团物流管理不畅,时间、空间浪费大,物料流混乱,重复搬运,流动路径不合理,产品供货周期长。废弃物回收不力,不仅直接阻碍集团生产效率的提高,而且占用大量资金,成为集团发展的包袱。

(6) 缺乏现代物流是获取竞争优势重要源泉的理念。没有把物流看成优化生产过程、强化市场经营的关键,而是把物流活动置于附属地位,被动地接受供应、生产、销售服务。

从以上分析来看,A集团的物流管理目前还停留在“大而全”、“小而全”的小作坊式传统经营状态,物流组织形式分散、高耗、低效,各种物流方式互不关联,物流过程中资源浪费严重,物流成本高。物流水平落后已成为影响A集团整体效益的重要因素之一。A集团要实现大发展,整合物流资源、实现物流资源的集中统一管理、组建专业化综合物流管理机构势在必行。

3. A集团实施物流战略的SWOT分析

(1) S——Strength (优势)。

1) A集团的品牌效应。A集团是其所在省工业的排头兵,是中国铜工业的领头羊,经过20多年的发展,铜的综合生产能力在全国名列前茅。“B”已成为了全国知名品牌,在世界铜行业中也有较大的影响。这种品牌效应对A集团实施物流战略十分有利。

2) A集团在全国范围内有较完善的网络。A集团在深圳设立了华南营销中心,在北京设立了华北营销中心,在上海设立了华东营销中心,在南昌、杭州、广州、天津等地都设立了销售网点,在全国主要城市形成了较完善的网络。

3) A集团物流业务规模大。A集团2003—2009年的铁路运输量如表1-1所示。

表 1-1 A集团2003—2009年的铁路运输量

单位:万吨

年 份	运 出 量	运 入 量	总 量
2003	230	120	350
2004	250	130	380
2005	260	120	380
2006	315	170	485
2007	280	175	455
2008	280	180	460
2009	490	380	870

A 集团的销售物流、供应物流中铁路运输量是很大的。A 集团汽车运输量也十分巨大, 仅以 A 集团旗下的 GX 冶炼厂为例进行分析。GX 冶炼汽车运输量如表 1-2 所示。

表 1-2 GX 冶炼厂汽车运输量

单位: 吨千米

年 份	外 运 量	内部倒运量	公路运输总量
2005	137 460	5 047 000	5 184 460
2006	141 930	5 702 650	5 844 580
2007	444 730	11 301 080	11 745 810
2008	1 811 830	16 625 490	18 437 320
2009	1 245 520	16 092 150	17 337 670

GX 冶炼厂无论是公路运输总量还是内部倒运量都是十分巨大的。A 集团旗下有 50 余家企业, 总的公路运输量相当大, 并且内部倒运业务是无法外包给外面的物流公司的。除了供应物流、销售物流业务量大外, A 集团的生产物流、废弃物物流和回收物流量都很大。

4) A 集团拥有一定的物流资源。

① 运输设备情况。材料设备公司有铁路运输专用线, 并配备有大型吊装设备, 有运输车辆 10 台 (其中 10 吨以上 4 台)、起重机械 12 台 (其中 20 吨以上 2 台)。下属铜矿运输部有各种车辆 178 台, C 运输公司现有各种车辆 150 台。A 集团还有自备硫酸罐车 700 余辆。

② 内部仓储资源。材料设备公司有储运场地 330 余亩、库区总面积 200 000 平方米、建有室内仓库 14 座 (面积 13 977 000 平方米)、室外堆场 5 个 (面积 62 400 平方米)。另外, 各厂矿建有用于存放材料、设备、备件的仓库, 有的厂矿还有多个仓库。

③ 物流人力资源。原料部有从事商运工作的员工 15 人, 这部分员工学历比较高, 对进口物资的港口接运、通关、保险、卸货、转运、堆存、装车运输和出口产品的备货、发运、商检、办理许可证、办理环保证、租船订仓、委托代理及货物通关等业务较精通, 有一定的商运经验。材料设备公司储运部有一批具有多年实践经验的大车司机、起重工、行车工等。C 运输公司现有员工 320 人, 平均年龄小于 40 岁, 大多数都是驾驶员和维修工。这部分人员经过整合可满足公司物流发展的基本需求。

5) 规模优势带来成本的降低。A 集团已形成 40 万吨铜综合生产能力, 按照《××省铜业集团公司 2005—2010 年发展规划》, 到 2010 年, A 集团的综合生产能力还将大幅度地提高, 表 1-3 是 A 集团 2005 年实际产量和 2010 年预计产量。如此巨大的生产规模, 在带动物流总量增加的同时, 也将带来物流单位成本的降低。

表 1-3 A 集团 2005 年实际产量和 2010 年预计产量

产品名称	2005 年	2010 年
阴极铜（万吨）	45	80
加工铜材（万吨）	20	50
黄金（吨）	10	25
白银（吨）	300	450
硫酸（万吨）	100	240
稀散金属（吨）		8 604
黄金深加工（千克）		10 000

（2）W——Weakness（劣势）。

1）物流资源分散，整合难度大。A 集团旗下的成员单位众多，并且分散在其所在省的多个地市，在上海、北京、深圳、杭州、厦门等地也有企业和分支机构。A 集团目前的物流资源是分散在各成员单位中，要把物流资源进行整合并实行集中统一管理有较大的难度。

2）集团旧的作业流程不利于新形势下物流业务的开展，流程再造困难多。由于长期受计划经济的影响，在对集团的作业流程设计时没有充分考虑物流作业因素，集团现有的流程不适应物流业务的正常开展，固化的流程要进行再造存在很多困难。

3）物流人才不足。A 集团虽然有一部分从事物流的人员，但基本未经过现代物流知识的专门训练，学习过物流专业的人员几乎没有，而物流是一门跨学科的综合性和新学科，不只是运输、仓储那么简单。要真正实施物流战略，A 集团的物流人才还不足，需要大量引进和培训物流人才。

4）物流基础设施不完善，前期投入比较多。A 集团目前的物流基础设施还很不完善，要组建专业化的综合性物流公司，必须首先对物流基础设施进行完善，这需要大量的前期投入。

（3）O——Opportunity（机会）。

1）我国的物流行业还不成熟，我国物流业的对外开放刚刚开始，国内物流的发展空间巨大，易形成企业新的利润增长点。

2）以物流来强化 A 集团的品牌，更能强化 A 集团在精品铜生产领域特别是高档铜加工领域的竞争力和地位。

3）以“创建世界一流的铜业公司”为战略目标发展物流，为 A 集团进一步实施物流战略创造了条件。

（4）T——Threat（威胁）。

1）随着中国对 WTO 承诺的兑现，中国的物流市场全面对外开放，国外的大物流公司纷纷在我国设立独资子公司或分公司，国外成熟的物流服务也相应进入我国，A 集团刚刚

进入物流行业必然受到冲击。

2) 涉足物流使 A 集团的经营战线拉长, 可能会影响 A 集团在铜产业延伸领域的投入, 机会成本会比较大。

3) 要与国内外管理先进的物流企业合作, 文化的冲突难以解决, 如何培养自己的物流特色, 以高起点、新机制、大规模、严要求来树立 A 集团自己的物流品牌也成了亟待需要解决的问题。

4) 如何把自己的物流业务定好位, 避免兵力过于分散, 在物流业务上集中突破、重点突击。

1.1.2 案例分析

1. A 集团物流战略的基本思路

A 集团实施物流战略的目标是解决发展过程中的物流瓶颈问题。因此, A 集团应最大限度地利用自身的物流资源, 发挥其整体优势, 提高物流体系的市场竞争力和整体实力, 按照现代物流理论, 结合自身的实际情况来实施物流战略的构想。

(1) 组织结构。适应企业目标的组织结构能使组织有效地运用资源, 以最小的投入求得最大的产出, 因此组织结构具有效率的功能; 良好的组织结构具有沟通的渠道并能发挥沟通的作用。A 集团物流战略的实施应先从建立良好的组织结构开始。

A 集团应注册设立物流总公司, 将公路运输职能及集团内部的生产物流、废弃物物流、回收物流管理和运作职能交由物流总公司承担, 在保证对集团搞好服务的同时, 不断拓展对外业务, 逐步向第三方物流公司过渡, 最终发展成 A 集团的另一核心产业和新的利润增长点。物流总公司下设货代公司、仓储公司和运输公司三个子公司 (见图 1-2)。根据物流公司的特点, 为减少组织层次, 实现组织结构扁平化, 在设立物流总公司时要尽可能少用人, 减少中间管理层及其人员数量, 以便物流总公司能更快地对客户的要求做出反应, 有效地解决经营过程中的问题。

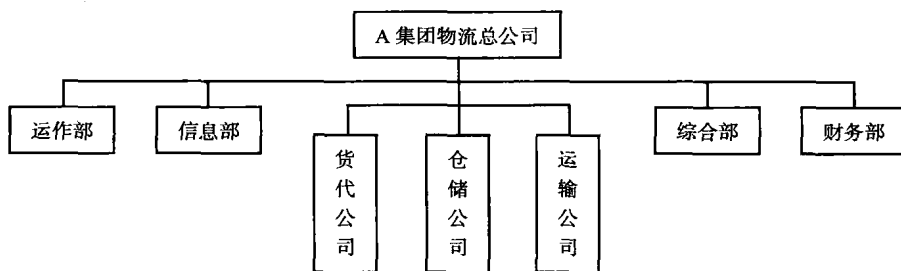


图 1-2 A 集团物流总公司的组织结构

(2) 企业体制和机制改革。物流总公司作为 A 集团的控股子公司, 采用合资的方式, 设立初期即可实行股权多样化, 可以吸收私人或外资入股, 特别是要与国内外大的物流公司合作, 引入先进的现代物流管理理念。设立物流总公司必须真正按现代企业制度的要求和市场经济的需要, 否则不仅谈不上发展, 甚至生存都会成问题。物流总公司实行新的用工制度, 实现全员聘任制和劳动关系代理制, 取消固定工资, 实行以岗定薪, 按贡献、资本进行分配。

(3) 建立物流信息系统平台。现代物流企业应具有反应快速化、服务系列化、作业规范化、目标系统化、手段现代化、组织网络化的特征。现代物流是商流、资金流和信息流的有机结合。要实现从传统物流向现代物流的转变, 建立科学的物流信息系统平台是前提。物流信息系统构建了现代物流的中枢神经, 通过信息在物流系统中快速、准确和及时的流动, 物流总公司能主动地对市场做出积极的反应, 从而实现商流、资金流、信息流的良性循环。

(4) 逐步树立现代物流经营理念。首先要增强现代物流企业的市场意识, 摒弃过去封闭经营的官商作风, 以客户需求为己任, 紧贴市场, 明确物流总公司的市场定位, 根据需求并结合自身实际, 对集团内部资产、人员、业务进行整合, 形成与客户需求相适应的服务体系; 其次要增强开放意识, 加强国际、国内物流合作, 积极引进外来资金、技术、经验为我所用。

2. A 集团物流模式的选择

A 集团适宜的物流模式是自营物流, 即在整合集团内部物流资源的基础上选择与国内外先进的物流公司合资或通过兼并收购物流公司, 组建由 A 集团控股的物流总公司, 以 A 集团内部物流业务为基础, 积极面向社会拓展第三方物流业务。A 集团选择自营物流模式, 主要出于以下考虑。

(1) 物流对 A 集团成功重要度很高, 且 A 集团处理物流能力也比较高。A 集团是集采、选、冶、加工、化工为一体的特大型综合企业, 特别是 2000 年以后, A 集团以铜的提取与加工为龙头, 加快了贵金属提取与加工、稀散金属提取与加工及硫化工产业的发展, 铜的深加工产品 (如高档铜箔和高档漆包线等)、贵金属加工产品 (如金加工产品和银加工产品等)、稀散金属 (如钼和铋等) 等产品都是高价格产品, 且对运输、储存的要求非常高, 硫化工产品对运输的要求更严格。可以说, A 集团的主要产品都无法委托外面的物流公司来承担; A 集团内部的工厂物流更是不能承包给外面的物流公司。另外, A 集团有一定的物流处理能力, 有相当的物流资源, 因此 A 集团应该选择自己控制物流, 建立自己的物流总公司。

(2) 我国的第三方物流发展水平不高, A 集团所在省物流也比较落后。A 集团巨大的