



高职高专“十一五”规划教材
物流管理系列

物流案例与实践

王松林 主 编

郭 悦 单月鸿 陈保辰 副主编

上海交通大学出版社

高职高专“十一五”规划教材

物流管理系列

物流案例与实践

主 编 王松林

副主编 郭 悦 单月鸿 陈保辰

上海交通大学出版社

内容提要

本书根据物流管理的基本知识和基本理论,收集了包括采购与供应管理、仓储与配送管理、库存管理、现代物流技术与信息管理、运输管理、供应链管理及物流系统与分析等方面的大量案例材料,并进行了详细的分析,能帮助学生将书本知识与实践有机结合,从而培养其分析问题、解决问题的能力。

本书既可作为高职高专物流管理、物流工程等专业的教材或参考用书,也可供物流从业者阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

物流案例与实践/王松林主编. —上海:上海交通大学出版社,2008

(物流管理系列)

ISBN 978-7-313-05446-3

I. 物… II. 王… III. 物流—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 162013 号

物流案例与实践

王松林 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

北京振兴源印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:19 字数:362 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 978-7-313-05446-3/F·802 定价:29.00 元

高职高专“十一五”规划教材·物流管理系列

编审委员会

- 顾问** 宋远方 中国人民大学商学院副院长
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
- 副主任** 王耀球 北京交通大学物流研究院副院长
- 委员** (以姓氏笔画为序)
- | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王成林 | 王志文 | 王晓平 | 王微怡 | 邢凯旋 |
| 任祥 | 刘旺盛 | 刘晓佳 | 张茹秀 | 张颖 |
| 陆华 | 武涛 | 庞建刚 | 官京华 | 姚志英 |
| 贾瑞峰 | 唐秀丽 | 商丽景 | 温卫娟 | 樊琦 |
- 课程审定** 初良勇 集美大学航海学院物流管理教研室主任
王玖河 燕山大学工商管理系副主任
- 内容审定** 徐杰 北京交通大学交通运输学院
严复雷 西南科技大学国际经济与贸易系主任

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高职高专“十一五”规划教材编审委员会。

编审委员会依据教育部高教司制定的《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，同时又可以达到启发学生思考，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、物流管理系列、计算机系列、财经管理系列、电子信息系列、机械系列和化学化工系列的主要课程。目前已经规划的教材系列名称如下：

公共基础课系列

- 公共基础课

计算机系列

- 公共基础课
- 计算机专业基础课
- 计算机网络技术专业
- 计算机软件技术专业
- 计算机应用技术专业

电子信息系列

- 公共基础课
- 应用电子技术专业
- 通信专业
- 电气自动化专业

化学化工系列

- 化学基础课

物流管理系列

- 物流管理专业

财经管理系列

- 工商管理专业
- 财务会计专业
- 经济贸易专业
- 财政金融专业
- 市场营销专业

机械系列

- 机械基础课
- 机械设计与制造专业
- 数控技术专业
- 模具设计与制造专业
- 机电一体化专业

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（联系方式详见“教师服务登记表”）。同时，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。

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含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”。

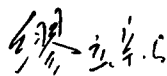
物流产业的蓬勃发展以及世界经济一体化进程的加快,加剧了对大量高级物流管理人才和物流技术应用型人才的迫切需求。但是,我国物流教育仍然十分滞后,致使物流规划人才、系统运作人才、操作实践人才等物流综合性人才严重匮乏,目前物流专业人才已经被列入12类紧缺人才之一。其中一个重要原因是物流专业教材未能有效地结合社会的实际需求。

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”、“思考题”、“实训设计”等版块,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

中国加入 WTO 之后,外资进入中国的速度加快,社会各界对中国物流业的发展也提出了迫切的要求。物流产业作为国民经济一个新兴的产业部门,将成为我国 21 世纪国民经济新的增长点。物流产业的蓬勃发展必然导致对物流人才的迫切需求,目前物流专业人才已经被列为 12 类紧缺人才之一。

物流管理是一门实践性很强的学科,物流从业人员在实际工作中不仅需要掌握扎实的物流管理理论,更重要的是必须了解和掌握物流实践过程中具体问题的分析方法和解决方案。案例分析一直是管理学科的重要学习方法之一,通过对案例的学习,可以了解理论上的原理和方法是如何应用在企业管理实际操作中的。物流管理课程的学习也是如此,只有通过大量丰富的案例分析,才能将书本中的物流理论与物流实践结合起来,才能理解和掌握企业处理物流实际问题的方法。

本书主要介绍了企业物流和物流企业的实际问题及其解决方案。书中案例涉及的物流活动包括:采购与供应管理、仓储与配送管理、库存管理、运输管理、物流成本与绩效管理、物流信息系统管理以及供应链管理等。

本书由多位老师共同编写而成,具体分工如下:第一章和第十章由郭悦编写,第二章和第十一章由王松林编写,第三章和第四章由单月鸿编写,第五章和第七章由陈保辰编写,第六章由石磊编写,第八章由杨晓农编写,第九章由刘一矛编写。

本书在撰写过程中,参考并借鉴了国内外许多专家、学者的论著和资料,未能一一注明,在此一并向这些作者表示衷心的感谢。同时本书还得到了北京高教园区物流研究所所长苑晓峰教授、申桂茹女士和中国物流供应链管理专家钱芝网博士的大力支持,在此致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免会有不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

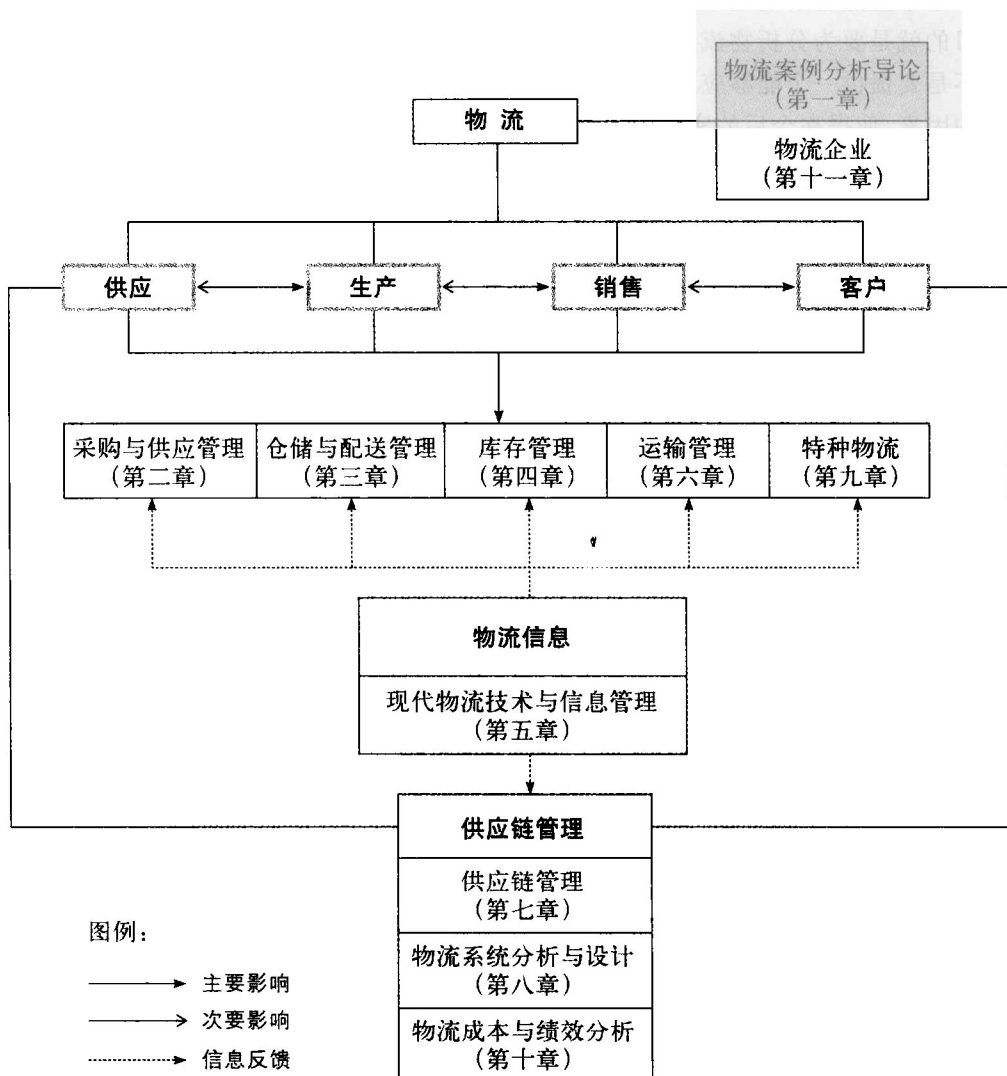
第一章 物流案例分析导论	1
第二章 采购与供应管理	11
基础知识导读	12
案例一 西门子的采购策略	21
案例二 联想的供应商管理库存策略	24
案例三 IBM 的电子化采购战略	27
案例四 解析沃尔玛的采购管理	31
案例五 跨国公司的采购管理	34
本章小结	38
第三章 仓储与配送管理	39
基础知识导读	40
案例一 中化广东公司物流仓库管理信息化	48
案例二 西格里仓储管理系统建设案例	54
案例三 云南双鹤药业仓储系统的合理化改造	56
案例四 沃尔玛的物流配送策略	63
案例五 瓦轴公司的物流配送管理案例	66
本章小结	69
第四章 库存管理	70
基础知识导读	71
案例一 透视“零库存”——一汽大众应用物流系统纪实	77
案例二 安科公司 ABC 分析法的应用	79
案例三 詹姆电子:寻找有效的库存管理策略	81
案例四 明基:追求零库存的终极理想	86
案例五 辽宁网通的仓储管理与库存控制探索	88
本章小结	90
第五章 现代物流技术与信息管理	91
基础知识导读	92

案例一 射频技术(RFID)在仓储管理中的应用案例	100
案例二 清华同方实施金蝶 K/3 物流管理系统	105
案例三 三元食品物流与分销管理系统的应用	107
案例四 北京同仁堂的物流管理系统的应用	112
案例五 国美电器的供应链信息化建设	115
本章小结	119
第六章 运输管理	120
基础知识导读	121
案例一 中远集团的集装箱运输与新亚欧大陆桥	128
案例二 我国集装箱海铁联运的现状分析	131
案例三 解读德式“门到门”汽铁联运	134
案例四 保定运输集团向现代物流的转型	139
本章小结	143
第七章 供应链管理	144
基础知识导读	145
案例一 信息网络时代的供应链管理	151
案例二 海尔的物流战略和供应链管理	154
案例三 关于供应链管理中的“牛鞭效应”	157
案例四 汽车行业的供应链上游管理	164
案例五 我国网上商店的供应链解决方案	168
案例六 戴尔的供应链管理模式及启示	172
案例七 供应链管理不只是一个 IT 问题	177
本章小结	182
第八章 物流系统分析与设计	183
基础知识导读	184
案例一 青岛是怎样发展现代物流的	186
案例二 剖析 Nike 的物流体系	191
案例三 日本索尼公司的全球物流	194
案例四 江西新华书店连锁经营和物流配送系统的构建	196
本章小结	200
第九章 特种物流	201
基础知识导读	202
案例一 宝华物流:打造危险品运输行业的标杆企业	210

案例二 超大型特种车辆在项目物流中的运用	213
案例三 麦当劳冷链物流的启示	216
案例四 国外冷链物流发展的主要做法与经验	219
本章小结	223
第十章 物流成本与绩效管理	224
基础知识导读	225
案例一 降低物流成本的途径	233
案例二 我国汽车物流降低成本的方略	236
案例三 宏业化工物流成本控制的策略	239
案例四 卷烟商业企业物流体系成本管理与控制	244
案例五 联邦快递(FedEx)的绩效管理	248
本章小结	253
第十一章 物流企业	254
基础知识导读	255
案例一 上海百大配送的物流末端服务案例	263
案例二 “宅急送”与“宝供”之比较	268
案例三 荷兰 TPG 公司物流、快运模式的启示	274
案例四 从敦豪公司(DHL)案例看科技企业物流外包	279
案例五 宁夏中邮物流做好药品配送的经验	282
案例六 亚洲物流(天津)公司的第四方物流运作模式	284
本章小结	287
参考文献	288

第一章

物流案例分析导论



随着我国经济体制改革的深入和经济全球化的推广,物流业作为现代服务经济的重要支柱和组成部分,必将在我国得到空前发展,并成为我国国民经济新的重要产业和新的经济增长点。

从20世纪70年代中期开始,物流管理的理论和实践有了长足的发展,人们对供应链的运作及如何改善、提高物流管理水平有了更深的认识。本教材应用物流管理的理论和方法对每一个物流案例进行了系统的分析。

本章重点讲解的是《物流案例与实践》这门课程中相关案例的分析思路。本书的目的就是要为分析物流问题提供一个思考分析的框架,但同时必须强调的是,这并不是要提供一个能够应用于所有物流问题的分析方法,而是讨论在分析中需要考虑的因素,使得在今后的实践中能够根据实际问题确定相关的研究因素。

本书通过不同的章节分别对物流管理中的采购、仓储、配送、库存、信息化、运输、供应链管理、特种物流、行业物流、物流系统分析与设计以及物流成本与绩效管理等方面的案例进行了分析和讨论。这些案例有的是关于整个供应链的,即物资从原材料供应商一直到最终产品用户手中的整个过程;有些案例只涉及物流的一个环节,比如采购或仓储管理;有的案例则讨论的是物流系统分析方法等。

对某个物流问题的分析通常需要对具体的业务流程进行分析,但应当注意的是,物流问题的研究应当尽量从供应链的角度进行,也就是要考虑到单一环节的变化对供应链上游或下游环节产生的影响。

一、物流管理问题的特点

美国物流管理委员会(The US Council of Logistics Management)对物流的定义是:物流是指为满足客户需要而进行的原材料、中间库存、最终产品及相关信息从起点到终点间的有效流动,以及为实现这一流动而进行的计划、管理和控制过程。

这个定义强调了物流的以下几个主要特点:

- (1) 物流管理是有关物料的移动和储存的科学。
- (2) 物流管理包括管理物料有效流动的信息流。
- (3) 物流管理的范围包括整个供应链,从原材料供应开始直到产品的最终消费。
- (4) 用统一的原则来计划和组织整个供应链的材料流动。
- (5) 物流管理有两个关键的目标,一是达到适当的客户服务水平;二是用最低成本实现这一目标。

如果用系统的方法将从原材料供应到最终用户消费的整个供应链作为一个整体进行管理,可以说物流管理与供应链管理是同义词。物流问题通常在一开始只是反映在某个独立的公司,或者是这个公司的某个部门中,如某公司可能发现仓储能

力不足,或生产的灵活性不够,或库存水平过高,等等。然而产生问题的根本原因可能是在这个部门之外,甚至这个公司之外,因而解决问题的答案也可能需要在部门甚至公司之外寻找。

因此,以物流的观点解决问题时,就要从以下三个层次进行分析:

第一层次:产生问题的部门,如仓库。

第二层次:企业内部与物流相关的职能部门,如采购、制造和营销部门等。

第三层次:更广泛的、供应链上除本企业之外的其他方面,如供应商、销售渠道、最终用户等。

如果仅在上述的第一层次上分析问题,这是一种就事论事的解决方法,而不是物流的分析方法。也有些学者认为,从上述第二层次上分析解决问题是物流管理的方法,而从第三层次上分析解决问题是供应链管理的方法。本书认为物流管理的方法应当从所有三个层次上对问题进行分析研究,提出解决的方案。当然,在实际应用中,对出现物流问题的公司以外的因素是难以采取措施的,要有效解决就更加困难了。

二、物流案例分析的基本步骤

物流案例分析方法主要包括以下五个主要步骤,这些步骤也可以应用于其他的案例研究:

- (1) 物流现状分析。
- (2) 物流问题识别与整理。
- (3) 产生、评价与选择解决方案。
- (4) 方案的实施与控制。
- (5) 撰写最终报告。

实际分析中,只有通过准确的现状分析才能够反映出存在的主要问题,随后才能提出恰当的解决方案。因此,步骤(1)就成为下面介绍的重点。

(一) 物流现状分析

1. 物流结构分析

分析物流系统时,常常会觉得它非常复杂,因为它不仅包括企业内部各个部门,而且还涉及许多其他的相关单位。在进行物流系统结构分析时还应当考虑以下三个方面的内容:

- (1) 货物的实际流动。
- (2) 支撑货物移动的信息流和信息系统。
- (3) 控制物流的组织和管理结构。

不管物流系统涉及整个供应链,还是仅涉及其中一个环节,都应当对各个方面的问题进行研究。

2. 物流分析

在物流活动中,物品从原材料或零配件供应的起点开始,通过生产制造环节和分销配送环节,直到最终用户手中。因此,物流分析的具体内容包括了对物流结点、物流信息管理系统、物流组织和管理结构、物流绩效和物流的商业环境五个部分的分析。

(1) 物流结点。确定物流系统的各个节点企业,也就是将物流节点上的各企业分门别类地归入制造、储存、批发、零售等不同类型。物流节点上的企业一般可以归为以下三类:

① 制造商。即生产出产品供最终用户使用的企业。主要制造商在多数供应链中是中枢结点。

② 供应商。在主要制造商上游的通常是零配件供应商,而更在其上的则是原材料供应商。在某些时候,需要分析出主要原始设备制造商(OEM)的第一、第二甚至第三层供应商。为了加速供应或对零配件进行整理排序,在零配件供应商和制造商之间有时会建立集运中心。

③ 分销配送企业。分销配送企业是制造商下游的流通企业,可以把产品离开生产线后发生的所有活动均理解为分销配送的范畴。生产完成后,这些产品既可能存放在制造商的成品库中,如工厂的仓库,也可能储存在距离市场较近的配送中心。随后,这些产品将通过批发商、零售商或配送中心等分销配送渠道到达最终消费者手中。

(2) 物流信息管理系统分析。良好的信息管理是物流成功运作的必要条件,因此在进行物流案例分析时,需要对物流信息管理系统进行分析。在进行分析时一般包括以下几个方面:

① 订单信息处理系统分析。首先需要研究的是订单处理系统。客户的需求触发了订单,什么样的系统接受了什么样的客户订单并将其信息沿供应链传递,这是进行案例研究时要了解清楚的地方。订单信息沿物流反方向流动,并推动物流。

还有一种信息流是伴随物流(货物的物流移动)而经过整个供应链系统的,如发货单、送货单、发票等。同样,也必须了解清楚这些信息流,并对其效率进行分析。

正如物流可以用示意图表示一样,用示意图来描述信息流也是非常实用的方法,它能显示信息流经过的结点(如销售部、仓库、运输部门等)和信息传送的方法(如电话、传真或电子数据交换等)。

② 需求预测信息。物流信息管理的第二个关键方面是预测需求的信息。物流各环节(如生产、运输等)为了能更科学、更合理地确定产品的最佳库存水平或生产

量,对于未来需求进行预测是必不可少的。这也是现代物流管理的一个基本出发点。

在很多企业中,需求预测是营销或销售部门的任务,也有一些公司是由生产部门来进行预测,而在有些企业甚至根本没有什么有效的预测。准确的需求预测是物流规划成功的必要条件,因此确定哪些职能部门需要进行预测,以及这些预测的准确性如何,都是非常重要的。

③ 物流管理信息的监控。信息管理的第三个方面是监控反映物流运作效率的管理信息。这类信息包括的范围很大,从某一具体物流作业所需的信息,如车辆利用水平或库房作业效率等,到显示物流系统整体绩效的信息,如整体供应链库存水平等,都属于监控范围。

在很多企业中,物流管理水平的信息非常缺乏。一方面可能是企业一直没有收集这方面的信息;另一方面可能由于常规的管理信息是由公司的财务部门发布的,不适合物流部门的需要。因此,在改善企业的物流系统时,及时确定物流管理的信息需求并建立收集信息的渠道是非常重要的。

④ 计算机系统的分析。在信息管理中需要分析的第四个方面是支持实际的信息传递和提供必需的管理信息的物理系统,即对计算机系统进行分析。在现代化的物流公司中,这个分析应当以计算机系统为中心,对硬件和软件的能力,以及越来越重要的计算机之间的网络联系进行评估。

应当注意的是,在某些公司或某种特殊情景下并不能适应一般情况,如某些欠发达国家的计算机系统尚不普及,这时,应当对正在进行处理信息的实际系统进行分析。

(3) 物流组织和管理结构。分析物流系统时,需要考虑的第三个方面是物流组织和管理结构。现代物流的核心是要对供应链建立一种整合的方法。因此,必须对供应链现存的组织管理结构、功能有所了解。

对组织和管理结构的分析应当在如下两个层次上进行:首先是公司本身,其次是整个的供应链。即使是大型生产商和零售商这种在企业内部就能组成一个供应链的企业,物流运作由于不同的功能部门而出现分别管理的现象也是非常普遍的。例如,进厂运输、原材料仓储和厂内运输可能是生产部门负责,成品仓储和出厂运输往往是由配送部门负责,而客户服务和库存水平则是由营销或销售部门控制。

多数公司的传统组织结构是划分为垂直方向的职能部门,而产品(原料)和信息是从水平方向经过这些部门。确定与这些流动相关的部门,并确定它们对相应物流活动的观点和目标是非常重要的。

另外,确定公司高层领导对供应链活动和改善供应链的态度也是同样重要的。各种各样的研究结果显示,高层领导对改善物流系统的理解和支持是成功的必要因

素,而且他们的态度对今后的计划起决定性作用。因此,对高层领导的态度进行分析是必不可少的。

在某些情况下,为了获得对供应链更大的控制权,一家公司(通常是主要的生产商)可能通过纵向整合来获得上游企业(零配件供应商)和下游企业(零售商)的控制权,从而能够用更系统化的方法来管理物流。日本的某些汽车制造商正是如此,它们拥有自己的零配件配套企业,控制着汽车的零售专卖店,甚至对提供原材料的钢厂也有兴趣。

近年来,在很多行业中人们开始对如何在供应链组成成员间形成合作伙伴关系进行尝试,其主要目的就是要在公司内部改善物流管理的同时对整个供应链实施改进措施。

在分析供应链管理时需要考虑的一个重要的问题是供应链各成员间的制约关系,确定哪个公司最强大是非常重要的。这主要是因为物流改善的措施往往会导致各公司业务操作的巨大变化,而且对各公司利益并不均等,在实际操作中只有最强大的成员才有实力推动物流改革的进行。英国的食品供应链改革就是由少数几个非常强大的超级集团来推动的,因为他们有能力把他们的愿望施加给食品加工商和农业生产商。

最后,需要注意的一点是跨国公司或国际供应链管理中的组织结构问题。在这种情况下,作为供应链合作伙伴的不同公司位于世界不同地区,对商业管理和物流管理可能有不同的观点,相互交往中还需要考虑文化差异和外交习俗。

(4) 物流绩效评估。为研究物流实施改进措施的效益,对现行物流系统进行绩效评估是必须的。这一评估包括以下三个方面:第一是供应链的总体绩效;第二是供应链的相对绩效;第三是单项物流功能的绩效评估。

首先必须对现有物流系统的客户服务和物流总成本进行定量化评估,这样才能对建议采取的改进措施的效果进行评价。包括客户服务的绩效指标、物流成本、物流的相对绩效、企业的库存水平等。这种基准比较的目的是将某个具体公司的绩效与行业先进水平进行比较。基准比较有很多方法,包括在互利互惠基础上对其他非竞争性公司进行直接研究,对公开发表的各种文献的研究及参加研讨会、展览会等。

虽然通常很难直接获得竞争对手供应链绩效的数据,但物流经理仍可以就本公司的情况与竞争对手的情况进行比较做出某些判断。供应链管理的目的之一就是要获得在客户服务和成本上相对竞争对手的优势。因此,搞清楚本公司在这些方面与主要竞争对手相比所处的位置就显得极为重要。

(5) 物流的商业环境分析。主要考虑企业内部、外部环境和SWOT分析三个方面。

① 企业内部环境。企业对其内部物流业务的环境分析同样十分重要。应当对