

精益制造014

物流管理

图解生产实务

物流途径改变商品价值

物流的优劣足以区分企业未来发展的高下

图解 よくわかる物流のすべて

[日] 角井亮一 著 刘波 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

精益制造014

物流管理

图解生产实务

図解 よくわかる物流のすべて

[日] 角井亮一 著 刘波 译

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造. 14, 物流管理 / (日) 角井亮一 著; 刘波 译. —北京: 东方出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-5060-6028-8

I. ①精… II. ①角… ②刘… III. ①制造业—物流—物资管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013705 号

ZUKAI YOKU WAKARU BUTSURYU NO SUBETE by Ryoichi Kakui

Copyright © 2007 Ryoichi Kakui

All rights reserved.

Originally published in Japan by NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO., LTD., Tokyo.

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with NIPPON JITSUGYO

PUBLISHING CO., LTD., Japan

through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

本书中文简体字版权由创河商务信息咨询有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2012-8679 号

精益制造 014: 物流管理

(JINGYI ZHIZAO 014: WULIU GUANLI)

编者: [日] 角井亮一

译者: 刘波

责任编辑: 吴婕 张军平

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2013 年 2 月第 1 版

印次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印张: 8.5

字数: 190 千字

书号: ISBN 978-7-5060-6028-8

定价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言

物流是什么？“物流不只是一项简单的作业，更是一项支持企业成长壮大的功能”。笔者在拙作《IT 物流》中提出这一概念还是 2001 年前后的事。

岁月如梭，时间已经过去 6 年，企业经营赖以生存的客观环境发生了天翻地覆的变化，但笔者提出的“物流不只是作业，更是战略”的主张从来没有改变。对企业而言，物流在企业活动中承担的功能相当于一条最重要的生命线，以物流之优劣区分企业未来发展的高下已经成为共识。

物流是一项战略

物流是商品的一个组成部分。换句话讲，当在产品之上增加了物流价值时，产品才成为商品。

同一种产品，其物流途径不同，商品价值就会发生改变。

同一个品牌、同一种规格、同一款包装的绿茶饮料，在 24 小时便利店出售和在食品超市出售，其商品价值各不相同。

24 小时便利店全天候 24 小时营业，距离住宅区较近。食品超市通常到晚上 9 点左右停止对外营业，距离住宅区较远。商品价值不同，价格自然不同。

因此，物流服务的方式不同，商品的附加值就会改变。

物流决定成败

与选手在拳击比赛中遭到重击的道理相同，在物流环节加大力度的企业和不作为的企业，其销售额和利润必有高下之分。

没有人愿意向缺货问题严重的企业订购产品。当有人选择从这种企业进货时，如果连订购价格也没有优势，最后一定无人问津，结果企业只剩下削减利润（未来投资）一条出路。

物流现场人员是战斗在一线的英雄

企业战略再好，如果物流现场跟不上，这家企业必将落败。物流现场是率先作为的企业。现场执行力强的企业必将在物流环节赢得成功。

本书是在上述设想的基础上编著而成的一本物流入门书。笔者在理论和实践两方面观点的基础上，从各个角度论述“物流的现状和未来”，小到个别课题，大到整体概况，均以方便读者理解为出发点来编写。

书中涉及一些笔者担任董事的 E-logit 股份有限公司的实际运作案例，全书是在公司全体员工的大力协助下才顺利付梓的。本公司常年从事多品种小批量物流领域的专业咨询工作，旗下设置物流配送中心，因此笔者对书中涉及的相关内容很有自信。值此机会，特向平日刻苦钻研和增加储备知识、对业务质量从不懈怠的企业员工表示感谢。

希望更多人能从本书汲取有用的知识，笔者将不胜荣幸。

角井亮一

2007 年 9 月

目录

前言 001

第1章 不可不知的“物流”基本中的基本 001

- 01 物流让生活更便利 001
- 02 物流促进社会发展 004
- 03 用物流思维促进商业生产效率! 006
- 04 商业与物流的关系 009
- 05 物流的五大功能 011
- 06 物流选址方法 014
- 07 物流网点的种类(DC和TC) 018
- 08 固定物流和变动物流 021

第2章 掌握“战略物流”思路 025

- 09 战略物流思考和物流思考的区别 025
- 10 战略物流的三层结构(战略、管理、作业) 028
 - 11 战略物流具有八大功能 030
 - 12 经营方针和物流方针的关系 033
- 13 经济增长期,物流中心增加的原因 035
 - 14 市场营销和物流的关系 038
 - 15 通过物流提高商品价值 040
- 16 绿色物流(Green Logistics) 043

001

- 045 17 实现战略物流的组织
- 048 18 把物流战略落实到现场的方法
- 050 19 落实①制订方针
- 053 20 落实②打好基础——传达意义
- 056 21 落实②打好基础——明确职责
- 059 22 落实②打好基础——确定 KPI
- 061 23 落实③试运行——PDCA 会议
- 064 24 落实④打好基础——常态化

069 第3章 推动“物流改善”顺利进行的七个切入点

- 069 25 构建物流改善项目
- 073 26 物流改善切入点①提高从业人员的工作积极性
- 078 27 物流改善切入点②提高库内作业速度
- 081 28 物流改善切入点③提高库存精度
- 083 29 物流改善切入点④减少出货错误
- 089 30 物流改善切入点⑤降低输配送成本
- 092 31 物流改善切入点⑥提高企业的配送品质
- 095 32 物流改善切入点⑦引进物流改善系统

103 第4章 成功进行“物流改革”的六个着眼点

- 103 33 物流改革开始前
- 106 34 物流改革的着眼点①了解目的!
- 108 35 物流改革的着眼点②把握物流网!

36	物流改革的着眼点③ 把握物流成本!	110
37	物流改革的着眼点④ 了解物资量波动!	113
38	物流改革的着眼点⑤ 实践库存杠杆原理!	115
39	物流改革的着眼点⑥ 着手改革营销!	118
40	继续物流改革的步伐!	120

第5章 物流系统引进案例和解决方案 **125**

41	邮购公司的出货检验系统	125
42	个体管理 WMS (仓库管理系统)	127
43	支持仓库管理业务的 WMS	132
44	多品种效率化操作 WMS	136
45	批发厂商的订单支持系统	141
46	利用一体化单证的出货系统	143
47	引进物流系统的方法	148
48	物流企业的 IT 化	150
49	WMS (仓库管理系统)	153
50	订购系统	155
51	TMS (运输配送管理系统)	159
52	CMS (成本管理系统)	162
53	PMS (生产效率管理系统)	164
54	IC 标签 (RFID)	166

第6章 通过第三方物流拓展物流新空间 **173**

55	第三方物流是什么?	173
56	第三方物流企业的必备能力	176

- 178 57 第三方物流企业必须具备的体力
- 181 58 第三方物流的提案力
- 183 59 面向第三方物流的系统引进
- 185 60 收益分享
- 188 61 选择第三方物流的方法

193 第7章 主要行业物流最新案例

- 193 62 日用品行业
- 196 63 酒类行业
- 199 64 食品加工业
- 201 65 生鲜食品行业
- 204 66 出版业
- 207 67 邮购业
- 209 68 百货店
- 215 69 连锁超市（GMS）
- 220 70 连锁便利店
- 225 71 服装业

233 第8章 值得关注的物流行业未来

- 233 72 物流行业的市场规模和问题
- 236 73 第三方物流的发展前景
- 239 74 物流设备行业
- 242 75 仓储业
- 244 76 货运业
- 247 77 宅配送行业
- 252 78 国际物流动态

第1章

不可不知的“物流”基本中的基本

01 物流让生活更便利

没有“物流”，我们将无法享受现在这样便捷的生活。
物流是社会必不可少的功能。

■ “物流”是为人类提供丰富生活保障的幕后英雄

“物流”与生活在今天的每一个人息息相关。小到物流一线、企划、系统，大到从事物流管理相关工作的人，物流和生活中的每一个人都有关系。

举个例子，假设你新买了一件衣服。这件衣服是什么地方制造的？制造时所用的布料和原材料来自哪里？

毫无疑问，这些过程中都存在物流。

再想一想今天中午你吃的午餐。其中有一份蔬菜沙拉，这份沙拉中使用的食材来自哪里？还有你就餐的餐厅，它是怎么建成的？

例如，蔬菜沙拉中的西红柿通过什么途径进入这家餐厅？假设这家餐厅坐落在日本东京，那么西红柿可能是前一天从东京紧邻的千叶县的某处农田采摘的，之后经当地农业协会下属的加工厂送往大田市场，批发商购买后送达这家餐厅。接下来，你再看看同一份蔬菜沙拉中的莴苣和黄瓜。与西红柿的来源不同，这些食材可能是从其他产地运来的。餐桌上的每一样蔬菜分别经过不同的物流渠道在餐厅集中，直到最后成为一份蔬菜沙拉。

如果没有物流，我们无法买到海外生产的服饰，也无法吃到由各种丰富食材组成的料理。从事物流工作的人就是为人们提供这种方便快捷生活的人，所以，物流具有重要的意义，它是一种理应受到人们感谢的职业。

■便利店由物流支持

很多人都有在便利店购物的习惯。那么，你见过便利店货架上缺货的情况吗？

比如，你是否碰到过便利店货架上的茶饮料区或口香糖货架空空如也的时候？

便利店最怕的问题就是缺货。为了防止缺货现象发生，

店方会提前对顾客在什么时间段购买什么商品等进行预测并准备货品。另外，店方还会通过高频率配送在断货前做好货物入库工作。

在日本，连商品经营种类极其丰富的便利店也一样是物流的恩赐物。正因为店向顾客提供的物流服务质量高，才使“在正确的时间，把正确的商品送到正确场所”的设想成为现实。

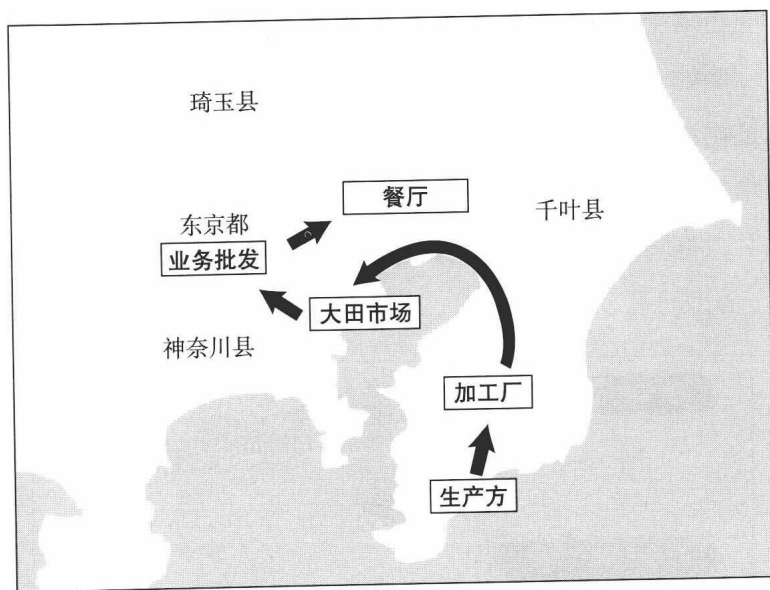


图 1-1 所有物品都通过物流运输

关键词

大田市场 由东京都建设的一家集蔬果、花卉、水产品交易于一体的综合市场。其中，蔬果设施规模和交易量均居日本国内第一。

02 物流促进社会发展

从物流观点看人们的日常生活，将进一步促进社会高效快速发展的实现。

■把超市的购物过程设想成“物流”

日常生活中可以用“物流”进行比喻的事物很多。

例如，某咖啡店拿到一份顾客点了一杯咖啡的订单，这也是物流的一种表现形式。从物流角度描述这个过程，就是咖啡店店员“接到订单（信息），加工水和咖啡豆（流通加工），将调制好的咖啡（商品）从厨房端到顾客的桌上（出库、配送）”。

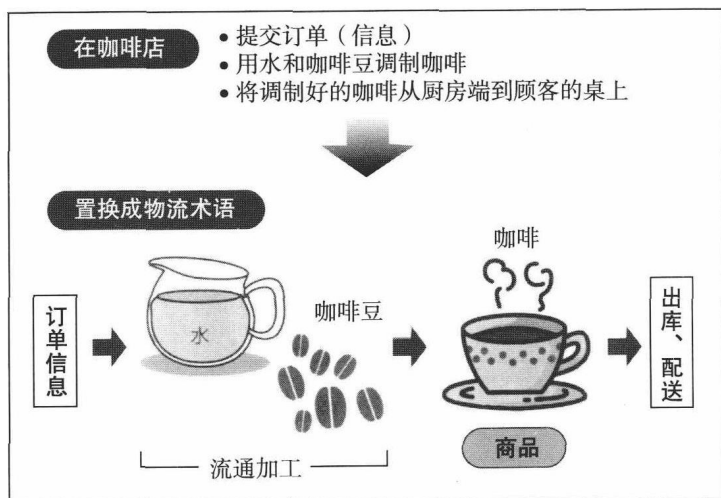


图 1-2 把一杯咖啡的订单置换成“物流术语”

另外，顾客在食品超市购物的过程也是同样的道理。超市与顾客间产生“商品分拣和交易过程”，该过程可以用顾客拎着购物筐从超市货架上取下所需商品（分拣），然后去收银台支付（品检）进行比喻。所谓“分拣”，就是分件拣选商品的意思。

无论咖啡店还是超市，店方都会为提高作业效率投入很多精力。如果把店内摆放的桌子和货架置换成物流术语，就是“工序间的配置”。

加工区和出货区人员流动相对频繁，所以最好把它们设置在相邻区域。如果场所在咖啡店，吧台无疑是最理想的区域。店员在吧台里调制好咖啡后，可以直接递到顾客手中；还能在同一个位置接受顾客的订单；连结账也能一并完成。

■在热卖期间把热销品摆在显著的位置

在食品超市中，主打商品（即热卖品）的摆放位置应尽量选择超市的主通道。为什么？因为顾客在通过超市的主通道时，就能大体购齐所需的全部商品。

食品超市的主打商品（热卖品）是生鲜三品，具体包括蔬果、鲜鱼、精肉三种，这些商品的购买频率最高。人们每天都需要买蔬菜，但没有谁会每天购买胡椒或盐等调味料。

另外，店方还要考虑在一天中的什么时段，在收银台设置几名收银员的问题，这属于“人员配置计划”。以一天、一周或一个月为单位对来店客流量（订单数）进行分析，根

据客流变动决定增加或减少收银员的人数配置。

物流不能只考虑订单量，还应把订单项目和订单件数一并纳入统筹，同时还要确定员工配置人数。即使在食品超市等门店中，除购物人数以外，店方还应考虑购买项目和购物件数等因素。如果店方能准确预测上述信息并确定人员配置，就能增加企业收益。



关键词

流通加工 有打价签、贴价签/取价签等工作，现在还包括电脑组装等。日本有一种被称为“加工屋”的商家，这种地方专门从事流通加工。最近，一部分仓储企业也开始涉足这类业务。

03 用物流思维促进商业生产效率！

用物流思维分析企业运营可提高作业生产效率。

■营销活动和差旅费核算也是一种“物流”

与人们在超市购物或在咖啡店用餐是“物流”的一种表现形式相同，企业的运营活动也可以从物流的角度思考。

例如会计账务处理流程。企业人员差旅费核算一般按以下步骤进行，①在差旅费报销单上填写必填项目后上报②会计负责人审核单据内容③整理单据④取款后核对金额⑤支取款项。这个过程与①填写订单后发出②审核内容③整理订单④拣选、品检⑤配送这些物流步骤和基本流程相同。

从宏观角度来看，生产工序、加工工序、销售也是一种物流。按这种方式思考，我们眼中的世界就会彻底发生变化。

例如，一天之中，一名销售员先后走访了5家客户。其活动过程等于是把货物送达5个地点（一次配送5处卸货），于是，他的行程安排发生了变化。与按照配送路线规划送货的货运车辆一样，如果这名销售员按今天拜访琦玉县客户，明天拜访涩谷周边和半藏门沿线客户的方式安排行程，他就能在不耽误时间的情况下依次与很多客户洽谈业务，而且各个客户之间的距离相对近，他省去了可能因为“迟到15分钟”而打电话向客户解释的必要。

■ 物流活跃在各个领域

近来，物流公司开始承接生产工序之类的业务。例如，电脑组装或定制等一些过去不属于物流处理范畴的业务，而现在，从电脑零部件组装、软件安装到用户登录，甚至连密码输入等工作，物流公司都有能力承接。

按上述思路分析，即使由物流公司代替进行销售也不奇怪。现实环境下已经有一部分物流公司在开展由配送司机兼职销售的业务。配送司机携带商品目录上门拜访客户，与客户见面时向对方说明产品内容。遇到疑问或有订单意向时代为咨询。实在回答不上来时，就把问题带回物流公司。

现在，似乎不管什么都与物流有关。当然这并不排除一部