

“十二五”国家重点图书出版规划项目
国家物流业振兴规划前沿理论与技术创新丛书

物流运营管理

海峰 邵校◎主编

中国物资出版社

“十二五”国家重点图书出版规划项目——
国家物流业振兴规划前沿理论与技术创新丛书

物流运营管理

海峰 邵校 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流运营管理/海峰, 邵校主编. —北京: 中国物资出版社, 2012. 4

(国家物流业振兴规划前沿理论与技术创新丛书)

“十二五”国家重点图书出版规划项目

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4040 - 3

I. ①物… II. ①海… ②邵… III. ①物流—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 221078 号

策划编辑 郑欣怡

责任编辑 郑欣怡

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4040 - 3/F · 1685

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

版 次 2012 年 4 月第 1 版

字 数 456 千字

印 次 2012 年 4 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



前言

物流由运输、储存、装卸、包装、流通加工、配送及物流信息处理等多项基本活动构成,并且将物品按照客户的要求从供应地向需求地进行转移。而物流运营就是将这些既相对独立,又相互关联的活动组织起来,进行一体化的处理和运作,也就是说,物流运营管理就是对物流活动的规划、组织、协调和控制。

物流运营管理的学习不仅能为在校学生提供建立物流运营活动及其管理的框架和逻辑,也能为物流企业实施物流运营的管理和运作提供一定的参考和建议。秉承以上指导思想和编纂宗旨,并结合本科生、研究生的教学要求和物流管理人才的实战需要,本书编者在多年讲授物流运营管理课程的基础上,加入丰富的案例、专栏和复习思考题,编写了这本《物流运营管理》,其特点如下:

第一,确定了物流运营管理理论体系的内在逻辑,即围绕物流运营管理的战略、战术和运作决策三个层次展开各内容的介绍;

第二,围绕上述基本逻辑和内容,提供大量丰富的实际案例、专栏介绍、复习思考题和案例思考题,为学生巩固所学理论、扩大信息量、提高分析问题和解决问题的能力提供了较好的平台。

学习本课程时应该注意物流运营管理的内在逻辑联系:

第一章、第二章和第三章为本书的第一部分,从概念、理论等方面构建全书的框架和逻辑。其中第一章和第二章着重介绍了全书的基本概念和基本理论,第三章构建了全书的框架,即将物流运营管理决策分为战略、战术和运作三个层次,在后面的章节中分别介绍。

第四章为本书的第二部分,阐述了三个层次中的第一层次,即战略层的主要内容,从第三方物流企业的战略模式提出创新性的构建方法,并为企业发展方向提供可参考的建议。

第五章、第六章和第七章为本书的第三部分,阐述了三个层次中的第二层次,即战术层。其中第五章总体概述了第六章和第七章的体系,阐述了本层次在物流运营管理体系中的地位和作用;第六章和第七章分别从物流运营网络和物流运营节点的角度阐述战术层的运营模式。

第八章为本书的第四部分,阐述了三个层次中的第三层次,即运作层,从运作模式、运作技术和运作能力等方面提出了实际运作中要注意的相关问题。

本书的第一章、第二章由海峰、夏星露编写,第三章由海峰、邵校编写,第



四章由海峰、王红伟、宋波编写，第五章由邵校、张佳编写，第六章、第八章由邵校、朱健群编写，第七章由邵校、刘刚编写，全书由海峰教授统纂、修改和审定。

作为《国家物流业振兴规划前沿理论与技术创新丛书》系列教材，本书得到了中国物流与采购联合会和中国物流学会的大力支持，同时得到中国物资出版社的鼎力相助，在此一并表示感谢。

编 者

2011 年 12 月



目 录

第一章 物流运营活动及运营管理	(1)
第一节 物流与物流运营活动	(1)
第二节 物流运营管理	(9)
第二章 物流运营活动的基本逻辑和物流运营体系	(24)
第一节 物流运营活动的基本逻辑	(24)
第二节 物流运营体系	(35)
第三章 物流运营管理决策	(49)
第一节 物流战略决策	(49)
第二节 物流战术决策	(72)
第三节 物流运作决策	(82)
第四章 物流运营模式	(101)
第一节 物流运营模式与机制的概念	(101)
第二节 物流运营模式的类型	(102)
第三节 企业物流运营模式	(104)
第四节 物流企业的运营模式	(116)
第五节 配送中心的配送模式	(127)
第六节 物流业集群运作模式	(132)
第五章 物流运营系统设计概述	(143)
第一节 物流运营系统设计的目的和原则	(143)
第二节 物流运营系统设计的内容	(147)
第三节 物流运营系统设计阶段	(164)



第六章 物流运营系统网络设计	(178)
第一节 物流运营系统网络的内涵和构成要素	(178)
第二节 物流运营系统网络的结构	(186)
第三节 物流运营系统网络的设计	(189)
第四节 物流运营系统网络的组织设计	(201)
 第七章 物流运营节点设计	 (209)
第一节 物流运营节点设计概述	(209)
第二节 物流运营节点设计方法	(224)
 第八章 物流运营系统运作	 (245)
第一节 物流运营系统运作概述	(245)
第二节 物流运营系统的运作技术与方法	(249)
 参考文献	 (291)



第一章 物流运营活动及运营管理

本章介绍了物流的相关概念和分类、物流运营活动的内容、物流运营管理的概念及其目标。通过本章的学习,应能全面地了解物流及物流运营管理的基本概念,明确物流运营管理的目标,以及如何实现这些目标。

第一节 物流与物流运营活动

一、物流的含义

如果从物体的流动来理解,物流是一种古老又平常的现象。自从人类社会有了商品交换,就有了物流活动(如运输、仓储、装卸搬运等)。而将物流作为一门学科,却仅有几十年的历史。因此,可以说物流是一门新学科。

物流作为一门学科的诞生是社会生产力发展的结果。不少学者们经过长期的理论酝酿,逐渐认识到在生产活动中,过去被人们看成生产过程、生产工艺的组成领域里,有一种没有直接参与实际生产制造过程的活动,这种活动与工艺有关但却另有特性,那就是物流。如果进行专业的细分生产活动,可分为两个组成部分,一部分是生产工艺活动,一部分是物流活动。

(一) 物流的定义

目前,学术界还没有物流的统一定义,各个国家和地区对物流有不同的定义。美国供应链管理专业协会(Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP)的定义是:企业供应链运作中,以满足客户要求为目的,对货物、服务和相关的信息从产出地到消费地之间实现高效率低成本的正向和反向的流动和储存所进行的计划、协调、执行和控制的过程。

我国2006年12月颁布的《中华人民共和国国家标准——物流术语》将物流定义为:物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。

(二) 物流的内涵

1. 物流是物品实体的流动

任何一种物品都有自然属性,即它有一个物质实体,同时还具有社会属性,即它具有一定的社会价值,包括它的稀缺性、所有权性质等。物品物质实体的流动是物流,物品社会实体的流动是商流。前者实现使用价值的转移,后者实现价值的交换。一般情况



下都是先有商流，然后才有物流，商流先于物流；但是如果没有物流，商流也无从实现，二者相辅相成、相互促进。

2. 物流是一种人类活动

不属于人类活动的物品流动，如河水、空气等自然、物理运动不属于物流研究的对象。

3. 物流包括多个基本功能或环节

运输、仓储、装卸、搬运、包装、配送以及流通加工等是物流的基本功能或环节，也是物流运营的基本活动。物品实体的流动是通过组织这些物流运营活动而实现的。

4. 物流是一种创造价值的活动

物流创造的价值包括时间价值、空间价值和加工附加价值。

5. 物流是物品有效率、有效益的流动

研究物流和实施物流管理的目的就是为了提高物流效率，降低物流成本，最终提高物流效益。

6. 物流是不断满足客户需求的过程

满足客户需求是物流管理追求的根本目标。只有当客户在其希望进行消费的时间和地点又有所希望的产品时，产品才有价值。为此，物流企业应按照“7R”（Right Time、Right Place、Right Price、Right Quality、Right Product、Right Customer）的要求为客户企业提供优质的物流服务。

二、物流的构成要素

按照不同的分类标准，物流的构成要素也不同。本节将从物流活动的业务性质、物流活动的地域范围、物流活动的主体和物流活动的领域四种分类方式来介绍物流的构成要素，如图 1-1 所示。

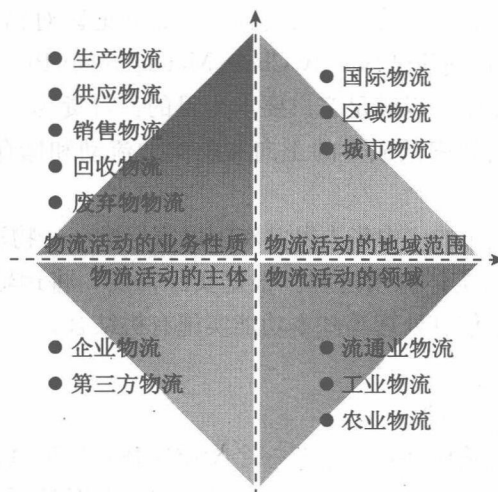


图 1-1 物流的构成要素



(一) 按物流活动的业务性质分类

按物流活动的业务性质，物流可分为生产物流、供应物流、销售物流、回收物流以及废弃物物流，如图 1-2 所示。

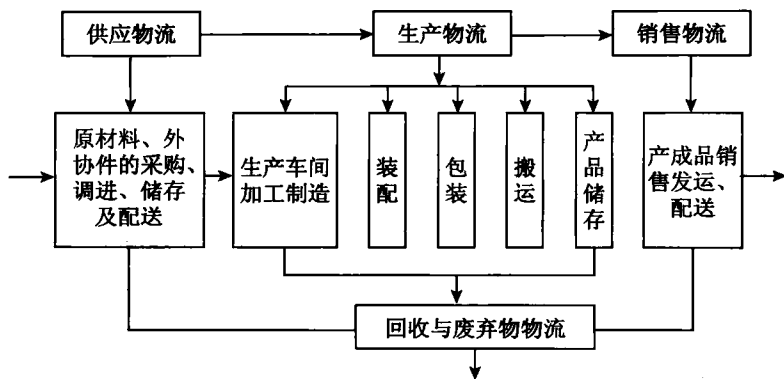


图 1-2 按业务性质分的企业物流活动

资料来源：整理自 MBA 智库网，<http://wiki.mbalib.com>。

1. 生产物流

生产物流指企业在生产工艺中的物流活动。这种物流活动是与整个生产工艺过程伴生的，实际上已构成了生产工艺过程的一部分。生产物流的过程大体为：原料、零部件、燃料等辅助材料从企业仓库或企业的“门口”开始，进入到生产线的开始端，再进一步随生产加工过程一个环节地“流”，在“流”的过程中，本身被加工，同时产生一些废料、余料，直到生产加工终结，“流”至制品仓库，企业生产物流过程便告结束。

2. 供应物流

为保证本身的生产节奏企业，企业需不断组织原材料、零部件、燃料、辅助材料供应的物流活动。这种物流活动对企业生产的正常、高效进行起着重大作用。供应物流不仅是一个保证供应的目标，而且还是在以最低成本、最少消耗、最大保证来组织供应物流活动的限定条件下进行的。

3. 销售物流

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，将产品所有权转给客户的物流活动。在现代社会中，市场环境是一个完全的买方市场，因此，销售物流活动带有极强的服务性，通过包装、送货、配送等一系列物流满足买方的要求，最终实现销售。

4. 回收物流

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。此外，企业在生产、供应、销售的活动中总会产生各种边角余料和废料，这些东西回收是需要伴随物流活动的。在一个企业中，回收物品处理不当，



往往会影响整个生产环境,甚至影响产品质量,也会占用很大空间,造成浪费。

5. 废弃物物流

废弃物物流指将经济活动中失去原有使用价值的物品,根据实际需要进行收集、分类、加工、包装、搬运、储存等,并分别送到专门处理场所时所形成的物品实体流动。仅从环境保护的角度出发,不管对象物有没有价值或利用价值,废弃物物流都要将其妥善处理,以免造成环境污染。

(二) 按物流活动的地域范围分类

按照物流活动的地域范围可分为城市物流、区域物流和国际物流。

1. 城市物流

城市物流是指为城市服务的物流,它服务于城市经济发展的需要。城市经济的形成是城市物流存在的条件,而城市物流又是促进城市区域经济发展的有效手段,它们是相辅相成,紧密联系的,它们的目标是一致的。

2. 区域物流

区域物流是指全面支撑区域可持续发展总体目标而建立的适应区域环境特征,提供区域物流功能,满足区域经济、政治、自然、军事等发展需要,具有合理空间结构和服务规模,实现有效组织与管理的物流活动体系。

3. 国际物流

国际物流是指不同国家(地区)之间的物流,这种物流是国际间贸易的一个必然组成部分,各国之间的相互贸易最终通过国际物流来实现。国际物流是现代物流系统中重要的物流领域,近十几年有很大发展,也是一种新的物流形态。

(三) 按物流活动的主体分类

按物流活动的主体可分为企业物流和第三方物流。

1. 企业物流

企业物流是其各个环节由企业自身筹建并组织管理,实现对企业内部及外部货物流通的模式。这是国内目前生产、流通或综合性企业所广泛采用的一种物流模式。通过独立组建物流中心,企业实现对内部各部门、场、店的物品供应。

2. 第三方物流

所谓第三方物流(Third Party Logistics, 3PL)是指生产经营企业为集中精力经营主业,把原来属于自己处理的物流活动,以合同方式委托给专业物流服务企业,同时通过信息系统与物流企业保持密切联系,以达到对物流全程管理和控制的一种物流运作与管理方式。因此第三方物流又叫合同制物流。

3PL既不属于第一方,也不属于第二方,而是通过与第一方或第二方的合作来为其提供专业化的物流服务,它不拥有商品,不参与商品的买卖,而是为客户提供以合同为约束、以结盟为基础的系列化、个性化、信息化的物流代理服务。最常见的3PL服务包括物流系统设计、EDI能力、报表管理、货物集运、选择承运人、货代人、海关代理、信息管理、仓储、咨询、运费支付以及运费谈判等。



(四) 按物流活动领域分类

按照物流活动领域可分为流通业物流、工业物流、农业物流。

1. 流通业物流

流通业物流是指发生在流通领域内,在产品生产和消费之间产生的一种物流形式,即人们生活中的商品从供货方到零售企业以及通过零售企业销售给消费者的物流过程。这里的供货方可以是生产厂家也可以是批发商,物流活动是围绕如何提高流通业的物流服务水平 and 降低零售商品的销售价格而进行的。在流通物流中一般不允许改变物品自身形态,而只发生空间上的位移和时间上的延迟。

2. 工业物流

工业物流产生于美国,它的理念是以集中采购为主,零部件加工为核心,为工业企业产品出口搭建平台,引导仓储、运输、配送企业发挥协同作用,提高社会资源的综合利用效果,降低企业间的互动成本,面向全球工业企业提供延伸和成套服务的系统工程。

供应链的价值主要来自于组成供应链的各个企业之间在信息流、产品流、服务流、资金流以及知识流五个主要流程上的协同合作,其中物流是供应链模式中产品流和服务流的主要运输导管。工业物流的发展,有效地解决了物流在供应链中这两方面服务长期存在的无法同步的问题,是工业企业整个供应链中的重要组成部分。

对存货的时间和地点的精确定位可以将企业订单管理、库存、运输、仓储管理、物料处理以及包装管理优化成一个有机整体,使得物流过程能与供应链整体运作保持同步,并且通过供应链契约方式在供应商和客户之间建立合作伙伴关系。在降低物流成本、提高固定资产效率、缩短平均订单处理时间、减少整体库存水平、加快现金周转次数以及改善客户服务水平等方面,对存货的时间和地点的精确定位正在逐步发挥着潜在的效益。

3. 农业物流

现代农业物流是指以满足客户需求为目标,运用现代化的物流手段,对农业生产资料和农产品等实体提供相关服务及信息,所进行的从供应源到消费源的组织、控制与管理经济活动过程。它是由农业生产资料和农产品的采购、生产、运输、流通加工、储存、配送、分销与信息等一系列动作环节组成,并在整个过程中实现农业生产资料和农产品保值、增值的目标。

农村物流是指存在于农村的以农业生产和消费为中心而发生的一系列物质运动过程和有关的技术组织、物流管理等活动,即集生产资料、其他农用物资、材料和农用机器设备与设施的采购、配送,农副产品的运输、存储、加工、包装以及农民生活日用品、工业用品的运输等综合服务于一体的经营活动或流程。

农产品物流是农业物流的一个分支。以下措施,如加大农产品物流基础设施设备的投入,发展专业化的物流服务,加强标准化建设,加强对农产品包装运输储存等物流技术的发展,加快农产品的信息化建设,注重农产品加工开发以及提高农民的物流意识,都有助于促进农产品物流的发展。



三、物流运营活动

(一) 物流运营活动的内容

物流运营活动由物资运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送以及信息处理等构成。这些基本要素有效地组合、连接在一起,相互平衡,就形成了一个密切相关的系统。

1. 运输 (Transportation)

运输是物流的主要活动要素之一。运输是指物品的运载及输送,是物品的空间位移,可以创造“场所效应”,实现“空间价值”。“场所效应”是指物品在不同场所的使用价值不同,通过空间的转换可最大程度地发挥物品的使用价值,最大限度地提高投入产出比。“空间价值”是指通过改变物品的空间位置而创造的价值。

2. 储存 (Storing)

储存也是物流的主要活动要素之一。在物流中,运输承担了改变物品空间状态的责任,储存则改变了物品时间状态,即调整生产和消费之间时间上的不均衡。只有通过储存,才能保证商品流通连续地均衡地顺畅进行,才能使商品连续地充足地提供给市场。保管职能创造着物流的时间效用。

运输和存货能提高物品的场所效用和时间效用这两个功能,是物流活动的支柱。

3. 装卸搬运 (Loading and Unloading)

装卸是在一定范围内改变物品的存放、支撑状态的活动。搬运是在一定范围内改变物品空间位置的活动。在实际操作中,装卸与搬运是密不可分的,是伴随在一起发生的。

4. 包装 (Packaging)

要能使商品实体在物流中通过运输、储存环节,顺利地到达消费者手中,必须保证商品的使用价值完好无损。因此,商品包装职能十分必要。合适的商品包装,可以维护商品的内在质量和外观质量,使商品在一定条件下不至因外在因素影响而被破坏或散失,保障物流活动的顺利进行。

5. 流通加工 (Distribution Processing)

流通加工是在商品从生产者向消费者运动的过程中,为了促进销售维护商品质量和实现物流效率而对商品进行的再加工。流通加工的内容包括装袋、分装、贴标签、配货、数量检查、拣选、混装、刷标记、剪断、组装和再加工改制等。

6. 配送 (Distribution)

配送是按照客户的订货要求和时间计划,在物流据点进行分拣加工和配货等作业后,将配好的货物送交收货人的过程。配送是物品位移的一种形式,一般距离较近、批量较小、品种较复杂。配送在整个物流过程中,其重要性与运输、保管、流通加工等并列。

7. 信息处理 (Information Processing)

如果把一个企业的物流活动看做是一个系统的话,那么这个系统中就包括两个子系统:一个是作业子系统,包括运输、保管、包装、流通加工、配送等具体的作业功能;另一个则是信息子系统。信息子系统是作业子系统的神经系统。物流活动状况要及时收集,商流和物流之间要经常互通信息,各种物流职能要相互衔接,这些都要靠物流信息



处理活动来完成。物流信息处理是由物流管理活动的需要而产生的,其功能是保证作业子系统的各种职能协调一致地发挥作用,创造协调效用。

专栏 1.1 日本菱食物流运作的核心

随着关东区域分发中心 (Regional Distribution Center, RDC) 的建成,菱食在日本完成了共 10 个 RDC 的设置,即 9 个加工食品 RDC (北海道、东北、关东、首都圈、北陆、东海、近畿、冈山和九州) 和埼玉的酒类专用 RDC。每个 RDC 管辖范围内配置若干前端物流中心 (Front Distribution Center, FDC) 和特种零售业专用物流中心 (Specialized Distribution Center, SDC), 形成了共计为 10RDC/73DC (FDC+SDC) 的全国体制。

不满一箱的零散分装出货和低周转箱装物品的出货作业在设有高水平自动化物流系统的 RDC 集中处理,以物品箱为单位,按店铺及商品类别分装完毕后送到相应的 FDC,再由 FDC 结合以箱为单位的一般性出货按店铺进行配送。

零售业客户要求很高,要求“零散分装,分类送货”,而行业的竞争又要求“降低成本”。菱食就是为克服这个二律背反的矛盾才建立了这样的体制,把高成本低工效的部分按地区集中到 RDC,通过设备集中投资建成了最低运行成本的物流系统,一举解决难题。

(资料来源:九和顾问网, <http://www.joyher.cn/>.)

(二) 物流运营活动的特点

1. 过程特点

物流运营活动是一个过程,是满足客户需求的服务过程,是货物的存储和流动的过程,是物流基本功能协调运作的过程,是信息的传递过程。

(1) 满足客户需求的服务过程

物流服务是企业为了满足客户 (包括内部和外部客户) 的物流需求,开展一系列物流活动的结果。物流的本质是服务,它本身并不创造商品的形质效用,而是产生空间效用和时间效用。站在不同的经营实体上,物流服务有着不同的内容和要求。

客户服务是整个物流体系设计和运作的必要组成部分。物流企业在市场竞争中需要确定自己的核心业务和核心优势,差异化的客户服务能给企业带来独特的竞争优势。质量上的改进,如按时送货的改善、订单满足率的提高、准确的票据、订单提前期的缩短,以及整个物流系统生产率的提高等,在短期内是竞争对手难以模仿的。因此,加强物流管理、改进客户服务是创造持久竞争的有效手段。此外,客户服务水平直接影响企业的市场份额、物流总成本,进而影响总体利润。作为一项赢得竞争性优势的战略,工商企业 (厂家与商家) 满足客户需求的能力取决于其为客户创造和增加的价值。所有的业务过程都必须最大程度地满足客户需求。工商企业优秀的物流过程可以提高物流配送服务的质量,它往往就是客户服务中最具价值的方面,物流过程直接与客户接触,主要



从三个方面影响客户的满意程度,首先,物流过程通过产品配送提供客户所要求的基本增值服务,时间效用与地点效用;其次,物流直接影响其他业务过程中满足客户的能力;最后,配送和其他物流作业经常与客户发生直接联系,影响客户对于产品以及相关服务的感受。对物流的计划、实施和控制以及取得的优秀表现,可以使企业从竞争对手中脱颖而出,从而区别于其他供应商并创造价值和促进客户满意,因此,物流是赢得竞争性优势的重要源泉。

(2) 货物的存储和流动过程

存储与流动是货物在物流过程中静止与运动的两种状态。运输、装卸搬运、流通加工和配送等即为流动过程,而仓储就是货物的静止过程。在一些物流运作过程中,通过改变货物的运输方式,运输也可以看成是货物在特殊环境下的存储。由物流的定义看,物流是对货物从起源地到消费地的有效率、有效益的流动和储存的活动以及与这些活动相关的信息进行计划、执行和控制,以满足客户要求的过程。该过程包括进向、去向、内部和外部的移动以及以环境保护为目的的物料回收。物流运营的实质就是物品的实体流动的过程,在这个过程中由于生产与消费之间的时间差必然需要存储活动,因而也存在存储的过程。

(3) 信息的传递过程

在物流系统中,信息流用于识别各种需求在物流系统内所处的具体位置,两者之间的关系极为紧密,它们互为存在的前提和基础。从传递内容来看,信息流是一种非实物化的传递方式,而物流转移的则是实物化的物质。

评价企业成功与否,一个简易的办法是看其物流、工作流和信息流“三流”的情况,其中,信息流的质量、速度和覆盖范围,尤其可以反映企业的生产、管理和决策等各方面的水平。因为物流、工作流在企业的运营过程中无不最终以信息流的形式展现,正如生物体的所有活动都是基于神经系统传递的生物电信号一样。

物流运营活动就是各类物流信息的传递过程,通过物流运营活动的展开实现信息在物流系统中的传递。

2. 系统特点

物流系统是由若干相互联系的物流要素所组成的具有特定功能的有机整体,由“物流作业”和“物流信息”两大部分组成(如图1-3所示)。

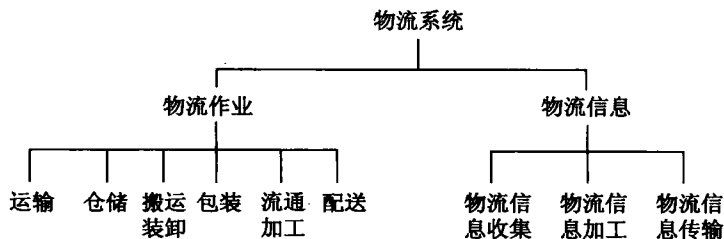


图1-3 物流系统



从物流系统的构成可以看到,物流运营活动构成一个物流系统。下面我们通过一家生产饼干的企业从产品下线到最后到达消费者手中全过程的介绍来说明物流运营活动如何相互联系形成一个物流系统(如图1-4所示)。

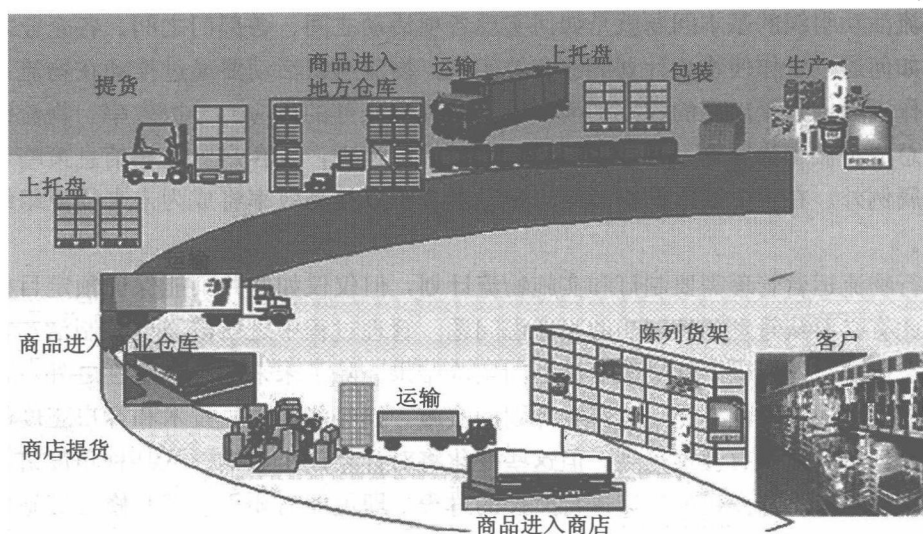


图 1-4 一家饼干企业的物流系统

饼干生产下线后,首先进行物流包装,使其适合物流过程中运输与仓储的需要。包装好的商品上托盘,装卸搬运上运输工具后送往地方仓库进行储存。在企业收到订单后,订单通过企业的信息系统传递到仓库。仓库进行一系列的分拣、流通加工等活动之后,产品被再次上托盘,经过运输,商品被送入超市的商业仓库。然后超市在需要的时候到商业仓库提货,经过运输送往超市,陈列在货架上。消费者在货架上选购商品,商品完成了从工厂到消费者手中的全过程。整个过程是集合了运输、仓储、装卸搬运、流通加工、配送和信息处理等物流运营活动,各个活动相互关联构成一个完整的物流系统。

第二节 物流运营管理

一、物流运营管理

由于物流是由运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送及信息处理等多项基本活动所构成,是按客户的要求将物品从供应地向需求地进行转移,因此物流的运营就是将这些既相对独立,又相互关联的活动组织起来,进行一体化的运作。不同的物流服务活动有不同的物流运营方式。

物流运营管理就是对物流活动的规划、组织、协调和控制。



物流活动的规划试图回答“做什么、何时做、如何做”的问题，涉及三个层面，即战略层面、战术层面和运作层面。战略规划是长期的，时间跨度通常超过一年。战术规划是中期的，一般短于一年。运作计划是短期决策，是每小时或者每天都要频繁进行的决策。决策的重点在于如何利用战略性规划的渠道快速、有效地运送产品。

物流活动组织的基本问题就是如何实现各项活动之间、各部门之间、各企业之间的协调即如何通过合作使物流计划能够有效实施。物流组织活动要通过推动在物流系统规划和运作过程中频繁出现的成本平衡来提高货物和服务的供应、分拨效率。物流组织一般应以总成本概念为原则，推进物流活动实现最优表现，以客户服务和信息策略为主的情况则属例外。在各个层次的物流组织中寻求合作以提高效率将成为未来物流组织中的主旋律。

进行物流运营管理需要制订和实施物流计划，但仅仅如此并不能保证预定目标的实现，因此有必要从管理的控制功能来考虑问题。管理过程之所以需要控制活动，其基本原因在于未来的不确定性会改变计划的实施结果。除了未来的不确定性之外，物流环境也可能会发生根本性变化，会影响计划的实施。如经济条件、技术和客户态度的变化在制订计划时可能没有被预见到，但这些变化将对计划产生影响。从某种角度讲，控制过程就是一种对不断变化的环境进行监控的过程，即可能需要采取某些修正措施使实施情况与计划实施情况相吻合。理想中的计划制订和实施无须进行控制，但在现实中几乎是不可能的，因此物流运营管理者应该基于控制机制来确保所期望目标的实现。

二、物流运营管理的目标

（一）物流运营活动的单项目标

1. 运输活动的目标

从物流系统的观点来看，有三个因素对运输来讲是十分重要的，即成本、速度和一致性。

运输成本是指为两个地理位置间的运输所支付的款项以及与行政管理和维持运输中的存货有关的费用，包括人工成本、燃油成本、维护成本、端点成本、线路成本、管理成本及其他成本。在组织物流运输时，应该利用能把系统总成本降到最低程度的运输，这意味着最低费用的运输并不总是导致最低的运输总成本。

运输速度是指完成特定的运输所需的时间。运输速度和成本的关系，主要表现在以下两个方面：第一，能够提供更快速服务的运输商实际要收取更高的运费；第二，运输服务越快，运输中的存货越少，利用的运输间隔时间就越短。因此，选择期望的运输方式时，如何平衡运输服务的速度和成本是至关重要的。

运输一致性是指在若干次装运中履行某一特定的运次所需的时间与原定时间或与前N次运输所需时间的一致性，这是运输可靠性的反映。多年来，运输经理们已把一致性看做是高质量运输的最重要的特征。如果给定的一项运输服务第一次花费两天、第二次花费了6天，这种意想不到的变化就会产生严重的物流作业问题。如果运输缺乏一致性，就需要安全储备存货，以防预料不到的服务故障。运输一致性会影响买卖双方承担