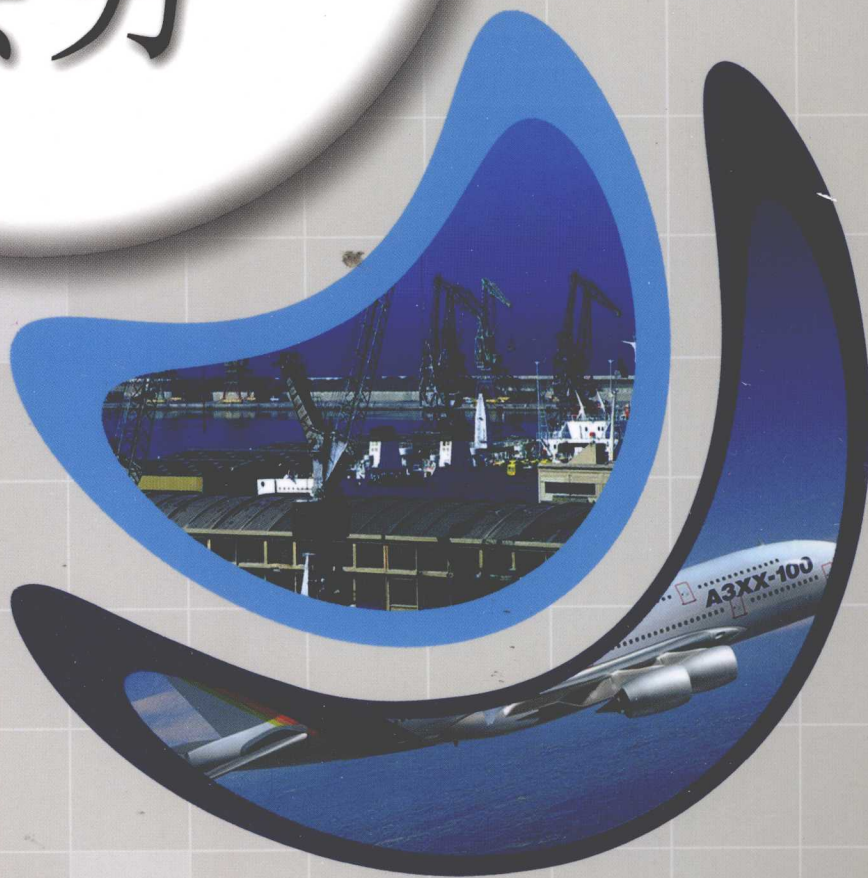




普通高等教育“十二五”规划教材
高职高专物流类教材系列

配送管理 实务

宋殿辉 主编
温 良



科学出版社

013024920

F252.2
06

普通高等教育“十二五”规划教材

高职高专物流类教材系列

配送管理实务

宋殿辉 温良 主编
高月娜 王文静 副主编



科学出版社

北京



北航

C1632118

F252.2
06

内 容 简 介

本书介绍了我国物流和配送的关系,概述了配送系统的架构,对配送系统的整个作业过程及相关内容,如配送中心认知、订单处理作业、拣货作业和补货作业、配送加工作业、配装与送货作业、退货作业、配送计划制订与实施管理、配送信息系统管理、配送成本控制与绩效评估、配送中心规划与设计进行了系统的论述。

本书在介绍一般基础理论的基础上,增加了配送管理实务的案例和操作内容,使学生掌握配送企业的基本知识与工作技能,提高其分析问题和解决问题的能力。本书既可作为高职高专院校、成人高等院校、本科院校所属的二级职业技术学院和民办高校的物流专业基础课教材,也可作为企业物流管理工作人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

配送管理实务 / 宋殿辉, 温良主编. —北京: 科学出版社, 2013
(普通高等教育“十二五”规划教材·高职高专物流类教材系列)
ISBN 978-7-03-036566-8

I. ①配… II. ①宋… ②温… III. ①物流配送中心-企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 018418 号

责任编辑: 任锋娟 赵 茜 / 责任校对: 马英菊

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 王 浩

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 2 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2013 年 2 月第一次印刷 印张: 10

字数: 230 000

定价: 18.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈铭浩〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62137374 (VF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前言

现代物流作为降低企业成本的“第三利润源”，已经成为各国国民经济发展的重要支柱产业之一，在世界舞台上发挥着越来越重要的作用。配送是现代物流的重要组成部分，集装卸、分拣、保管、运输和流通加工等作业于一身，几乎包括了所有的物流功能要素。配送是实现整个物流系统目标的最终作业，物流活动必须通过配送环节才能将商品送达顾客。配送距离顾客最近，接近顾客是经营战略至关重要的内容。但目前我国的配送作业组织和管理技术等仍显滞后，阻碍了配送服务社会化的进程，因此需要在配送相关的各个领域不断地进行探索。

随着我国经济结构的持续调整和市场竞争的加剧，配送活动越来越受到重视。社会的发展对配送提出了更高的要求，迫切需要大量的物流配送人才。为了尽快培养出懂管理、会操作的配送管理人才，就需要密切结合实际、注重技能教育的配送管理专业教材。本书根据高职高专院校的教学特点，基于高职高专人才培养模式课改的要求，以职业需要为导向，以配送作业流程为主线，对配送岗位的工作任务和职业能力进行分析分解，对配送和配送中心管理的基本知识和基本技能进行整体规划，全面、系统地阐述了配送的各主要环节。基于“案例下的任务驱动”理实一体化教学模式的实践，本书通过案例下的任务分解按其教学实施过程可综合运用案例教学、现场教学、多媒体教学、影视教学和互动教学等多种方法和手段，真正做到“教、学、做”一体化。本书的编写思路是：从结构上关注配送领域最新的理论成果和实践案例；在内容上客观反映配送管理实务情境下的任务操作、管理等实践问题，结合案例分析，加深理论探讨；在结构方面力争创新，通过设立“案例导入”、“案例链接”等栏目，增强本书的可读性，以体现高职高专院校人才培养的相关特色及教改精神。

本书由宋殿辉（长春工业大学人文信息学院）负责总体结构设计及统稿，乔志强（长春大学）参加总体设计并主审定稿。参编人员分工如下：宋殿辉负责编写项目1，温良（长春大学）负责编写项目2和项目3，周俊颖（郑州科技学院）负责编写项目4，高月娜（长春工业大学人文信息学院）负责编写项目5、项目6、项目8，王文静（长春工业大学人文信息学院）负责编写项目7、项目9和项目10。

本书在编写过程中，参考了国内外相关的著作，在此谨向相关作者致以真诚的谢意。在编写本书的过程中尽管作者做了很大的努力，但由于编者水平有限，加之时间仓促，本书仍存在着不足之处，恳请广大读者批评指正。

目 录

前言

项目1

配送中心认知

任务 1.1 配送中心的基本知识	2
1.1.1 配送的定义	2
1.1.2 配送中心的定义	2
1.1.3 配送中心的作用	3
1.1.4 配送中心的功能	3
1.1.5 配送中心的设施	4
任务 1.2 配送中心的类型	6
1.2.1 按配送中心的经济功能分类	6
1.2.2 按配送中心的运营主体分类	7
任务 1.3 配送中心的规划与设计	7
1.3.1 配送中心的设计	7
1.3.2 配送中心的设施规划与设计	8
1.3.3 软硬件设备系统的规划与设计	9
1.3.4 组织管理体制	10
1.3.5 人才培养	10
任务 1.4 国外配送中心的现状	10
1.4.1 日本配送中心的发展经验	10
1.4.2 德国配送中心的发展经验	11
实训 配送中心认知	11
项目小结与习题	11

项目2

订单处理作业实务

任务 2.1 订单处理概述	16
2.1.1 订单处理的概念	16
2.1.2 订单处理的意义	16
2.1.3 订单处理的基本原则	17
2.1.4 影响订单处理效率的关键因素	18
任务 2.2 订单处理流程	18

配送管理实务

2.2.1 接受订单	21
2.2.2 订单资料内容设计	24
2.2.3 订单信息处理	26
2.2.4 订单状况管理	30
实训 订单处理作业	33
项目小结与习题	34

项目3 拣货作业和补货作业实务

任务 3.1 拣货作业概述	37
3.1.1 拣货作业的概念	37
3.1.2 拣货操作的原则	38
3.1.3 拣货作业流程与优化	39
任务 3.2 拣货单位与方式	40
3.2.1 拣货单位	40
3.2.2 拣货信息的传递方式	41
3.2.3 拣货方式	43
任务 3.3 拣货策略与拣货作业评价	45
3.3.1 拣货策略	45
3.3.2 拣货设备	46
3.3.3 拣货作业评价	48
任务 3.4 补货作业概述	49
3.4.1 补货作业的概念	49
3.4.2 补货作业流程	49
3.4.3 补货方式	49
3.4.4 补货时机	52
实训 拣货作业和补货作业实务	52
项目小结与习题	52

项目4 配送加工作业实务

任务 4.1 配送加工概述	55
4.1.1 配送加工的概念	55
4.1.2 配送加工的地位和作用	57
任务 4.2 配送加工方法与技术	58
4.2.1 配送加工类型	58
4.2.2 常见商品的配送加工方法与技术	59
任务 4.3 配送加工合理化	62

4.3.1 不合理配送加工的形式	62
4.3.2 配送加工合理化的措施	63
实训 配送加工作业实务	64
项目小结与习题	64

项目5 配装与送货作业实务

任务 5.1 配装作业	69
5.1.1 配装的概念	69
5.1.2 配装的一般原则	69
5.1.3 配装的计算方法	69
5.1.4 提高车辆装载率的主要方法	71
任务 5.2 送货作业	72
5.2.1 送货作业的概念	72
5.2.2 送货作业的特点	72
5.2.3 送货车辆的选择	72
5.2.4 送货路线的选择	74
5.2.5 送货路线的优化	74
5.2.6 送货路线选择的经验	76
实训 配装作业和送货作业的分组对抗练习	76
项目小结与习题	76

项目6 退货作业实务

任务 6.1 退货管理工作	82
6.1.1 退货产生的原因	82
6.1.2 做好退货管理工作的意义	83
任务 6.2 退货作业流程	83
任务 6.3 商品退货的会计流程	84
任务 6.4 经销商的理赔退返管理	86
6.4.1 理赔的条件	86
6.4.2 理赔的程序	86
实训 退货处理实务	87
项目小结与习题	87

项目7 配送计划制订与实施管理实务

任务 7.1 配送计划的制订	94
----------------------	----



配送管理实务

7.1.1 配送计划的种类	94
7.1.2 配送计划制订的步骤	95
7.1.3 配送计划的内容	95
任务 7.2 配送计划的实施	96
实训 配送计划的制订	96
项目小结与习题	97

项目 8

配送信息系统管理

任务 8.1 配送信息系统管理概述	99
8.1.1 信息与物流信息	99
8.1.2 配送信息系统的概念	100
8.1.3 配送信息系统的作用	100
任务 8.2 配送信息系统结构与功能	100
8.2.1 配送信息系统的基本结构	100
8.2.2 配送信息系统的基本功能	101
任务 8.3 配送信息管理的技术	103
8.3.1 物流配送信息技术	103
8.3.2 与配送信息系统管理相关的计算机技术	106
实训 配送信息技术的操作	108
项目小结与习题	108

项目 9

配送成本控制与绩效评估

任务 9.1 配送中心成本概述	112
9.1.1 配送中心成本构成	112
9.1.2 配送成本的影响因素	113
任务 9.2 配送中心成本的核算与控制	114
9.2.1 配送成本的核算	114
9.2.2 配送成本的控制	115
任务 9.3 配送中心绩效评价	117
9.3.1 配送中心物流成本的全面分析	117
9.3.2 配送中心内部与外部绩效	118
9.3.3 配送中心物流成本的详细分析	119
实训 配送中心成本核算、控制	121
项目小结与习题	122

项目10

配送中心规划与设计

任务 10.1	配送中心规划与设计原则及项目立项	126
10.1.1	配送中心规划与设计的原则	126
10.1.2	配送中心的项目立项	127
任务 10.2	配送中心的选址	129
10.2.1	配送中心选址的基本条件	129
10.2.2	配送中心选址的方法	129
10.2.3	单一物流配送中心选址	130
10.2.4	配送中心选址的程序	132
任务 10.3	配送中心功能规划	133
10.3.1	配送中心作业流程规划	133
10.3.2	作业区域的功能规划	134
10.3.3	作业区的能力规划	135
任务 10.4	配送中心设施装备规划	137
10.4.1	配送中心作业区域设施	137
10.4.2	辅助作业区域设施	140
10.4.3	厂房建筑周边设施	140
任务 10.5	配送中心的内部布局	140
10.5.1	配送中心内部布局原理	140
10.5.2	配送中心内部布局的步骤	142
10.5.3	配送中心内部的设施构造	146
实训	配送中心合理布局	147
项目小结与习题		147
参考文献		149

[illegible]

教学内容	配送中心认知	计划课时	4 学时
教学目标	初步认知配送中心的基本知识，对今后所要从事的配送职业有一个初步的了解		
教学重点	配送中心的种类		
教学难点	配送中心的流程		
教学方法	典型的物流配送企业参观、《部门以及岗位职责描述》等相关管理文件解读		
教学内容结构	任务 1.1 配送中心的基本知识 任务 1.2 配送中心的类型 任务 1.3 配送中心的规划与设计 任务 1.4 国外配送中心的现状		



案例导入

在人们的日常生活中，经常会遇到“××配送”或“××配送中心”，如蔬菜配送、高校后勤配送、鲜花配送等，可以说物流与人的生活息息相关。你是怎样理解配送与配送中心的？当有人向你询问时，你该如何作答呢？运用各种手段和方法，请向不了解这一行业的人们介绍一下配送及配送中心，并且保证要让他们能够理解。

启示：配送中心应是从事配送业务且具有完善信息网络的场所或组织，应基本符合下列要求：主要为特定的用户服务；配送功能健全；辐射范围小；提供高频率、小批量、多批次配送服务。

任务 1.1 配送中心的基本知识

1.1.1 配送的定义

配送是现代物流的一项重要内容。它是现代市场经济体制、现代科学技术和现代物流思想结合的产物。现代企业界普遍认识到它是企业经营活动的重要组成部分，能给企业创造出更多的效益，是企业增强自身竞争力的重要手段。

配送的概念最早曾广泛使用于日本，它是英语“delivery”的意译，是交货、送货的意思。日本日通综合研究所编写的较有影响的《物流手册》认为“面向城市内和区域范围内，对需要者进行的运输称为配送”。

现如今配送是物流中一种特殊的、综合的活动形式，是商流与物流的紧密结合，包含了商流活动和物流活动，也包含了物流中若干功能要素的一种形式。

从物流角度来讲，配送几乎包括了所有的物流功能要素，是物流的一个缩影或在某个小范围中物流全部活动的体现。一般的配送集装卸、包装、保管、运输于一身，通过这一系列活动完成将货物送达的目的。特殊的配送则还要以加工活动为支撑，所以包括的方面更广。但是，配送的主体活动与一般物流却有不同，一般物流是运输及保管，而配送则是运输及分拣配货，分拣配货是配送的独特要求，也是配送中有特点的活动，以送货为目的的运输则是最后实现配送的主要手段，从这一主要手段出发，常常将配送简化地看成运输的一种。

1.1.2 配送中心的定义

配送中心的规划、建立与运营在连锁企业的物流系统中起着举足轻重的作用。配送中心是提高连锁企业组织化程度、实现集约化经营、实现流通现代化的有利形式。

2006年12月4日颁布实施的中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006)中关于配送中心是这样定义的。

从事配送业务且具有完善信息网络的场所或组织，应基本符合下列要求。

- 1) 主要为特定的用户服务。
- 2) 配送功能健全。

- 3) 辐射范围小。
- 4) 提供高频率、小批量、多批次配送服务。

1.1.3 配送中心的作用

配送中心在以下几个方面发挥较好的作用。

- 1) 减少交易次数和流通环节。
- 2) 产生规模效益。
- 3) 减少客户库存，提高库存保证程度。
- 4) 与多家厂商建立业务合作关系，能有效而迅速地反馈信息，控制商品质量。
- 5) 配送中心是现代电子商务活动中开展配送活动的物质技术基础。

1.1.4 配送中心的功能

配送中心的功能可以从经济和服务两个方面来考察。配送中心在物流系统中的价值体现在它对整个系统的贡献上，即配送中心是建立在成本与效益的基础上的。

如果配送中心的使用可以降低连锁企业的物流的总成本，那么配送中心就产生了经济利益，这说明了配送中心存在的合理性。配送中心对物流总成本的贡献通过效益互换体现出来。例如，在物流系统中增加配送中心会使运输总成本下降，且其下降的幅度大于配送中心的固定成本和变动成本，那么总成本就会降低。配送中心基本的经济方面的功能主要有四个：集货、分类、加工和储存，如图 1.1 所示。

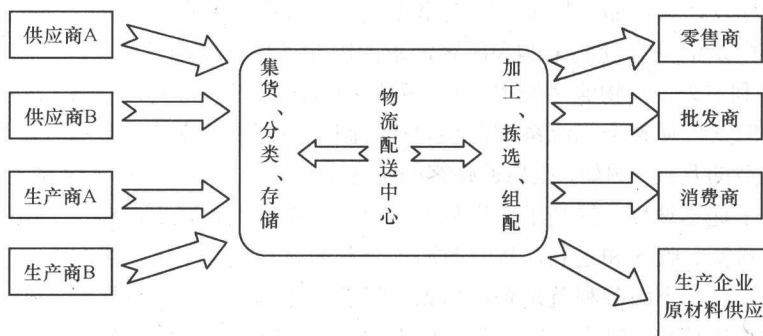


图 1.1 配送中心的主要功能

1. 集货

配送中心的集中功能如图 1.1 所示，供应商 A、B 分别将商品送至目标门店，先通过配送中心接收供应商送到某一特定门店的商品，然后将其整合成单一的一次运输，这样在减少运输费的同时也减少门店收货时的拥挤现象。

2. 分类

大多数供应商是对多个门店送货，这些门店可以同属于一个企业，也可以分属于不同企业。在没有配送中心的情况下，供应商只能小批量装载，分别将商品运至指定门店。如果有

配送管理实务

配送中心,就可以在这里将商品分类整理成个别的订货,并安排当地的运输部门负责递送至门店。由于长途运输转移的是大批量的货物,因此供应商的运输成本相对较低,连锁商商品的进价也可以降低,同时对于大量货物的跟踪也不太困难。

流通型的配送中心在这方面体现的功能更明显。目前,许多零售连锁店广泛地采用交叉站台作业以快速补充快速转移的商店存货。在这种情况下,配送中心先接受多个供应商整车运来的货物;然后,按门店地点进行分配;接着,商品被放置在去特定门店的托盘上;最后,通过配载,达到了车辆的合理容积,这些商品就被运送到门店。整个过程中,商品交叉穿过配送中心。于是,配送中心的经济利益体现在从供应商到配送中心的满载运输,以及配送中心到门店及客户的满载运输中。对于流通型的配送中心,其经济利益更加明显,由于商品不需要存储,还降低了商品在配送中心的搬运和储存成本。此外,由于所有的车辆都进行了充分装载,更有效地利用了站台设施,使站台利用率达到了最大程度。

3. 加工

一方面,配送中心通过对商品的加工,能够扩大经营范围和提高配送水平,满足广大消费者的需要;另一方面,通过加工,可以提高商品的价值,从而提高连锁超市的经济效益。

4. 储存

有些商品的品种有限或生产具有季节性,所以商品储存是很重要的。例如,玩具是全年生产的,但主要在儿童节和圣诞节期间内进行销售,为了防止缺货,常常在节日之前就要开始储备。与此相反,农产品在特定的时间里收获,但却在全年消费。所以一定的储存提供了存货缓冲,使配送活动在受到采购和顾客需求的限制条件下提高效率。

除了经济利益外,在物流系统中,通过配送中心还可以获得间接利益。这些利益也许不会降低成本,但它可使整个物流系统在空间和时间方面提高效率,改善服务质量。它的原理基于成本与效益的互换。例如,在靠近顾客的地方增加一个配送中心,在经济上增加了成本,但是由于加快了递送速度,提高了递送频率,门店的库存大为减少,提高了服务水平,增加了企业的市场份额、收入和毛利,从而增加了企业的总利润。在这种情况下,配送中心就创造了服务利益。另一个服务利益是企业形象。配送中心与供应商的直接配送相比,能更快地对门店的需求作出反应,提供的递送服务也更快。所以配送中心的服务可以提高连锁企业的形象,从而提高市场份额,增加利润。

1.1.5 配送中心的设施

配送中心的设施分为内部设施和外部设施。配送中心的内部设施一般由信息中心与仓库构成。信息中心起着汇集信息并对配送中心进行管理的作用。仓库根据各部分不同的功能又可分为不同的作业区。配送中心的外部设施主要有停车场和配送中心内道路等。下面主要介绍内部设施。

1. 信息中心

信息中心指挥和管理着整个配送中心,它是配送中心的中枢神经。它的功能是:对外负责收集和汇总各种信息,包括门店的销售、订货信息,以及与部分直接供应商联网的信息,

并根据这些信息作出相应的决策；对内负责协调、组织各种活动，指挥调度各部门的人员，共同完成配送任务。信息中心一般是和办公室结合在一起的。

2. 仓库

仓库根据各部分不同的功能又可分为不同的作业区，如进货区、储存区、理货区、配装区、发货区和加工区，如图 1.2 所示。

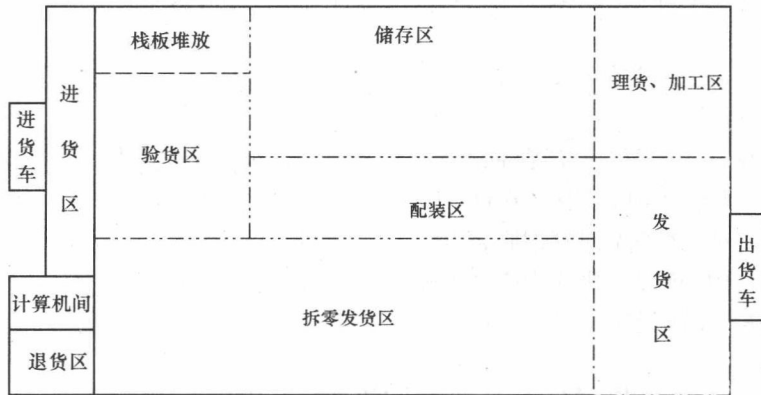


图 1.2 配送中心仓储布局平面示意图

(1) 进货区

在这个作业区内，工作人员须完成接收货物的任务和货物入库之前的准备工作，如卸货、检验等工作。由于货物在进货区停留的时间不太长，并处于流动状态，因此进货区的面积相对来说都不算太大。收货区的主要设施有验货用的计算机、验货场区和卸货工具。

(2) 储存区

储存区又称保管区，在这个作业区里分类储存着验收后的货物。储存区一般分为暂时储存区和常规储存区。由于货物需要在这个区域内停留一段时间，并要占据一定位置，因此相对而言，储存区所占的面积比较大。在储存区一般都建有专用的仓库，并配置各种设备。其中包括各种货架、叉车、起堆机等起重设备。从位置上看，有的储存区是与进货区连在一起，有的与进货区分开。

(3) 理货区

理货区是配送中心人员进行拣货和配货作业的场所。其面积大小因超市的类型不同而异。一般来说，拣选货和配货工作量大的配送中心，其理货区面积较大。例如，负责对便利店进行配送的配送中心，按便利店的特点要求不但要对货物进行拆零，还要完成向多家门店以少批量、多批次的方式进行配送，所以这样的配送中心的拣货和配货区域的面积较大。与其他作业区一样，在理货区内也配置着许多专用设备和设施。如果是人工完成拣选任务的，一般有手推货车、货架等。如果采用自动拣选装置，其设施包括重力式货架、皮带机、传送装置、自动分拣装置和升降机等。

(4) 配装区

由于种种原因，有些分拣出来并配备好的货物不能立即发送，而是需要集中在某一场所等待统一发货，这种放置和处理待发货物的场所就是配装区。在配装区内，工作人员要根据

配送管理实务

每个门店的位置及货物数量进行分放、配车并选择是单独装运还是混载同运。

因在配装区内货物停留时间不长，所以货位所占的面积不大，配装区的面积比存储区小得多。

需要注意的是，有一些配送中心的配装区与发货区合在一起，称为分类区，因此，配装作业常融合于其他相关的工序中。

此外，因配装作业主要是分放货物、组配货物和安排车辆等，所以在这个作业区除了配装计算工具、小型装卸机械和运输工具以外，没有什么特殊的大型专用设备。

(5) 发货区

发货区是工作人员将组配好的货物装车外运的作业区域。

(6) 加工区

由于有些配送中心要对鲜活食品进行配送，因此配送中心在结构上除了设置一般性的作业区外，还设有配送货物加工区。在这个区域内对收进的生鲜食品进行加工，如对蔬菜去除老叶、清洗等，对鱼类食品进行剖腹去鱼鳞等。如果超市以经营生鲜食品为主，则配送中心的加工区域所占面积较大。配送中心是一种末端物流的结点设施，通过有效地组织配货和送货，使资源的最终端配置得以完成。

任务 1.2 配送中心的类型

1.2.1 按配送中心的经济功能分类

1. 供应型配送中心

供应型配送中心专门向某些用户供应货物，是充当供应商角色的配送中心。其服务对象主要是生产企业和大型商业组织（超级市场或联营商店），所配送的货物以原材料、元器件和其他半成品为主。

2. 销售型配送中心

以销售商品为主要目的，以开展配送为手段而组建的配送中心属销售型配送中心，因隶属单位不同，销售型配送中心又可细分成以下三种。

1) 生产企业为了直接销售自己的产品及扩大自己的市场份额而建立的销售型配送中心。在国外，特别是在美国，这种类型的配送中心数量很多。

2) 专门从事商品销售活动的流通企业，为了扩大销售而自建或合作建立起来的销售型配送中心。近几年，在我国一些试点城市所建立或正在建立的生产资料配送中心多属于这种类型的物流组织。

3) 流通企业和生产企业联合建立的销售型配送中心。这种配送中心类似于国外的公用型配送中心。

3. 储存型配送中心

储存型配送中心是一种有很强储存功能的配送中心。这种配送中心多起源于传统的仓

库，是在发挥储存作用的基础上组织、开展配送活动的。

4. 加工型配送中心

加工型配送中心的主要功能是对商品进行清洗、下料、分解及集装等加工活动，以流通加工为核心开展配送活动。

1.2.2 按配送中心的运营主体分类

1. 以制造商为主体的配送中心

这种配送中心里的商品完全是由自己生产制造的，这样可以降低流通费用，提高售后服务质量，及时地将预先配齐的成组元器件运送到规定的加工和装配工位。

2. 以批发商为主体的配送中心

这种配送中心的商品来自各个制造商，它所进行的一项重要活动便是对商品进行汇总和再销售，而它的全部进货和出货都是社会配送的，社会化程度高。

3. 以零售商为主体的配送中心

零售商发展到一定规模后，就可以考虑建立自己的配送中心，为专业商品零售店、超级市场、百货商店、建材商场、粮油食品商店及宾馆饭店等服务，其社会化程度介于前两者之间。

4. 以仓储运输业者为主体的配送中心

这种配送中心最强的是运输配送能力，而且地理位置优越，如港口、铁路和公路枢纽，可迅速将到达的货物配送给用户。它提供仓储货位给制造商或供应商，而配送中心的货物仍属于制造商或供应商，配送中心只是提供仓储管理和运输配送服务。

任务 1.3 配送中心的规划与设计

1.3.1 配送中心的设计

配送中心的设计一定要按照步骤来进行，每个阶段都要进行仔细地调查、分析，编制出最优的设计建设计划。因为，配送中心一旦建成就难以改变，即使效率低，也不得不长期使用。另外，即使编制计划时是最优计划，也会由于环境、条件的变化，变得不合理。所以，编制设施建设计划必须十分慎重。配送中心的设计原则如下所述。

1. 必须与门店发展数相适应

连锁门店是逐渐增加的，配送中心规模应逐渐增大。连锁门店的数量与经营规模决定着配送中心的数量与规模。在一般情况下，连锁组织先建立模范店，而后进行扩展，扩展

的规模与速度受多种因素制约，配送中心的建立与发展必须与其相适应。如果规模过小，难以完成正常的配送任务；如果规模过大，又会带来不必要的浪费。因为连锁企业在初创时期，门店数量太少，如投资建设配送中心规模过大，会造成配送功能空放。况且门店数太少也无法消化配送中心营运成本。一般来说，配送中心的投资与营运成本要占到连锁企业总部成本的 90% 以上。对于一些新建的连锁组织来说，常是在连锁门店发展到一定的程度时，再建立自有的配送中心。例如，在试验模范店阶段或是仅有两三家门店的阶段，可以依靠社会性配送中心供货或请求厂商直接供货，不要急于建立自己的配送中心，随着店铺数量的增加，并对经营量有了准确评估，再着手建立和发展配送中心。当然，对于规模较大的特级市场，一个门店就可达到 5000 平方米，相当于 10 个超级市场，因此从开始就设立配送中心也是可行的。

2. 先简易后标准化和现代化

我国目前的连锁企业的配送中心，主要是为本企业服务的，连锁企业的整体经营战略和连锁门店发展趋势直接影响着配送中心的建设。有人认为只有全功能型的配送中心才是真正的配送中心，这种观念是不完全正确的，配送中心的发展要根据连锁企业的发展而确定。从我国的实际情况来看，开始规模不大的连锁企业，配送中心难以一步到位，甚至连统一配送的实施也有一定的困难，因此，配送中心的完善需要一个循序渐进的过程，即先简易后标准化和现代化。

3. 力求更接近门店发展的市场区域

配送中心的设立是为了实现配送的专业化、效益化和规模化。如果地点选择失误，就难以实现以上的配送效果。而我国的一些连锁企业，为了节省资金，不考虑配送中心设立的原则，只是简单地使用原有仓库或租用价钱低廉的仓库，建立配送中心，从而使配送中心的作用难以发挥。因此，在配送中心地点选择时所遵循的一个基本原则就是力求更接近门店发展的市场区域。这样，可以规划有效的物流线，从而节约成本。

配送中心规划的基本内容如图 1.3 所示。



图 1.3 配送中心规划的基本内容

1.3.2 配送中心的设施规划与设计

在预定的区域内合理地布置各功能块的相对位置是非常重要的。合理布置的目的如下。